UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA**

# PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA VETERINARIA MÓVIL EN LOS DISTRITOS DE AREQUIPA, CAYMA, YANAHUARA, CERRO COLORADO Y JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO EN EL 2022

**Trabajo de Investigación para optar Grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA**

**MARIA CECILIA JUSTO ZUZUNAGA**

**EDWARD ROGER MONTOYA RODRIGUEZ**

**JHONY HENRY SOLIS VILLAVICENCIO**

**Asesor:**
**Dr. José Miguel Solano Morales**
**(0000-0001-7999-8210)**

**Lima – Perú**
**2022**

## Dedicatoria

*A mi esposa Celia, a mis hijos Fabianna y Salvador, que han sido mi soporte y motivación para llegar el día de hoy a escribir este texto.*
*A mi madre Mabel, a mis abuelos Maria y Rogelio, que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a conseguir mis objetivos de vida.*
*A toda mi familia que siempre ha estado a mi lado apoyándome y a los que partieron al eterno descanso, a Félix y a mi tío Pepe que desde el cielo siguen cuidándome.*
*A mi equipo de estudio por su esfuerzo y dedicación para el logro del trabajo*
***Edward Roger Montoya Rodriguez***

*Quiero dedicar este trabajo a mi familia por la comprensión y el apoyo constante, asimismo quiero agradecer a Dios que puso en camino a mis dos compañeros y amigos con los cuales pudimos hacer realidad nuestro trabajo de investigación que servirá como base para futuros estudiantes.*
***Jhony Henry Solis Villavicencio***

*A mi esposo Fabrizio, por haberme brindado su comprensión y apoyo en toda esta travesía.*
*A mi madre Rosanna y a mis abuelos José y Gloria por ser ejemplo de valor y tenacidad.*
*A mis hermanos Ángela, José y Karen por motivarme a alcanzar nuevas metas.*
*A Edward y a Jhony, mis compañeros y amigos.*
***Maria Cecilia Justo Zuzunaga***

**Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar nuestros sueños al lado de las personas que amamos, a cada uno de los participantes del proyecto por nuestro esfuerzo y dedicación, a nuestros profesores y compañeros, en especial al profesor Mirko Urljevic, por sus enseñanzas y su eterno descanso, a nuestro asesor Dr. Miguel Solano y a nuestro jurado la Dra. Niria Goñi, por permitirnos potenciar nuestro plan de negocio.

## Resumen

El presente plan de negocio tiene como finalidad la implementación de una clínica veterinaria móvil en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero para el presente año 2022, el nombre comercial del negocio será “Happy Pets Móvil”. El servicio se realizará dentro de la móvil acondicionada con equipos de alta calidad para la atención de las mascotas, asimismo el servicio se ha definido como integral y constara de consulta veterinaria, baño, corte de pelo básico, corte de uñas y desparasitación, del mismo modo todo servicio se realizará en el lugar donde el cliente disponga y será programada mediante la web y app del negocio, realizando el pago mediante transferencia bancaria, billetera móvil o pasarela de pago.

Por otra parte, hemos analizado datos del sector de salud y cuidado de las mascotas, los cuales reflejan el crecimiento de este sector años tras años, además se considera que en la actualidad las mascotas son parte de nuestras familias y el cuidado que se les brinda genera oportunidad de venta de productos y servicios especializados.

Para alcanzar los objetivos del plan de negocio se ha considerado tener una estrategia de marketing directa hacia el cliente final, mediante una estrategia de diferenciación, basada en la calidad del servicio, seguridad de nuestras instalaciones y la comodidad de llevar el servicio al lugar donde el cliente disponga, de este modo para estar donde los clientes nos requieran contaremos con 4 móviles Mercedes Benz modelo Sprinter.

En relación a la parte financiera, se ha calculado una TIR de 20.90% contra un COK esperado por el inversionista de 13.9%, la VAN del proyecto es de S/ 149,746 dentro de los primeros 5 años, asimismo, podemos indicar que el plan de negocios es viable.

**Palabras Claves:** Servicios, Veterinaria Móvil, Plan de Negocio, Mascotas.

**Abstract**

This business plan aims to implement a mobile veterinary clinic in the districts of Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado and José Luis Bustamante y Rivero for the current year 2022, trade name of the business will be "Happy Pets Móvil". The service will be performed within the mobile equipped with high-quality equipment for pet care, also this is an all-inclusive service and will consist of veterinary consultation, bathing, basic haircut, nail clipping, and deworming, likewise, the service will be performed at the customer's decided place and will be scheduled through the web and business app, making payment by bank transfer, digital wallet, or payment gateway.

On the other hand, we have analyzed data from the pet health & care sector, which reflects its growth year after year. Nowadays, pets are part of our families and the care provided to them generates opportunities for the sale of specialized products and services.

To achieve the objectives of the business plan, we have considered having a direct marketing strategy toward the final client, through a differentiation strategy, based on the quality of service, security of our facilities, and the convenience of taking the service to the place where the client requires it. Therefore, to be where the clients require us, we will have 4 Mercedes Benz Sprinter model vehicles.

Regarding the financial part, we have calculated an IRR of 20.90% against a COK expected by the investor of 13.9%, and the NPV of the project is S/ 149,746 within the first 5 years, in addition, we can indicate that the business plan is viable.

Key words. Services, Mobile Veterinary, Business Plan, Pets.

## Índice General

Capítulo I. La oportunidad y la empresa....1
1.1 Generalidades....1
1.1.1 Antecedentes....1
1.1.2 Determinación del problema u oportunidad....4
1.1.3 Justificación del proyecto....5
1.1.4 Objetivo generales y específicos....5
1.1.4.1 Objetivo general.....5
1.1.4.2 Objetivos específicos.....6
1.1.5 Alcance y limitaciones de la investigación....6
1.2 Idea de negocio....7
1.2.1 Modelo de negocio Canvas....7
1.2.2 Productos y servicios iniciales....8
1.2.2.1 Productos....8
1.2.2.2 Servicios....9
1.2.3 Misión, Visión y Valores de la Empresa....9
1.2.3.1 Misión.....9
1.2.3.2 Visión.....10
1.2.3.3 Valores.....10
1.2.4 Ventajas competitivas propuestas....10
Capítulo II. Análisis del Entorno, Industria y Mercado....11
2.1 Análisis de la Industria....11
2.1.1 Descripción del Estado Actual de la Industria....11
2.1.1.1 Segmentación de la Industria.....13
2.1.1.2 Empresas participantes....13
2.1.2 Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)....14

2.1.3 Análisis estructural del sector industrial ..... 15
2.1.3.1 Amenaza de productos o servicios sustitutos. ..... 15
2.1.3.2 Rivalidad entre competidores existentes. ..... 17
2.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores. ..... 19
2.1.3.4 Poder de negociación de los clientes. ..... 20
2.1.3.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores. ..... 21
2.1.4 Análisis de la competencia ..... 23
2.1.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio. ..... 23
2.1.4.2 Matriz de perfil competitivo. ..... 25
2.2 Análisis del contexto actual y esperado ..... 27
2.2.1 Análisis político-gubernamental ..... 27
2.2.2 Análisis económico ..... 28
2.2.2.1 PBI. ..... 28
2.2.2.2 Inflación. ..... 29
2.2.2.3 Tipo de cambio. ..... 31
2.2.2.4 Desempleo ..... 34
2.2.2.5 Pobreza. ..... 35
2.2.3 Análisis legal ..... 36
2.2.4 Análisis sociocultural ..... 36
2.2.5 Análisis tecnológico ..... 37
2.2.6 Análisis ecológico ..... 38
2.2.7 Oportunidades y amenazas ..... 39
2.2.7.1 Matriz EFE. ..... 39
2.3 Estudio de mercado ..... 43
2.3.1 Descripción del servicio o producto ..... 43

2.3.2 Selección del segmento de mercado....43
2.3.2.1 Segmentación Geográfica. ....44
2.3.2.2 Segmentación Demográfica. ....44
2.3.2.3 Segmentación Psicográfica. ....46
2.3.2.4 Segmentación conductual. ....46
2.3.3 Investigación cualitativa....47
2.3.3.1 Proceso de muestreo. ....48
2.3.3.2 Diseño de instrumento. ....49
2.3.3.3 Análisis y procesamiento de datos. ....49
2.3.4 Investigación cuantitativa....54
2.3.4.1 Proceso de muestreo. ....55
2.3.4.2 Diseño de instrumento. ....56
2.3.4.3 Análisis y procesamiento de datos. ....56
2.3.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo ....66
2.3.5.1 Conclusiones. ....66
2.3.5.2 Recomendaciones. ....67
2.3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes....68
2.4 Proyección del mercado objetivo ....68
2.4.1 El ámbito de la proyección....68
2.4.2 Selección del método de proyección ....69
2.4.2.1 Mercado potencial....69
2.4.2.2 Mercado disponible....69
2.4.2.3 Mercado efectivo. ....70
2.4.2.4 Mercado objetivo. ....71
Capítulo III. Plan de Marketing ....74

3.1 Estrategias de marketing.....74
3.1.1 Estrategia de producto.....75
3.1.2 Estrategia de precio.....76
3.1.3 Estrategia de plaza y distribución.....77
3.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.....78
3.1.4.1 Campaña de lanzamiento.....78
3.1.5 Estrategia de personas.....80
3.1.6 Estrategia de procesos.....81
3.1.7 Estrategia de presencia física.....82
3.2 Estrategia de ventas.....83
3.2.1 Plan de ventas.....83
3.2.1.1 Definición del negocio.....83
3.2.1.2 Perfil del cliente.....83
3.2.1.3 Propuesta de valor.....83
3.2.1.4 Calidad.....84
3.2.1.5 Comodidad.....84
3.2.1.6 Seguridad.....84
3.2.1.7 Respeto.....84
3.2.1.8 Confianza.....84
3.2.1.9 Honestidad.....84
3.2.1.10 Lealtad.....84
3.2.1.11 Precio.....84
3.2.1.12 Clientes.....84
3.2.1.13 Competidores.....84
3.2.2 Políticas de servicios y garantías.....85

3.3 Pronóstico de ventas ..... 87
3.3.1 Fundamentos y supuestos ..... 88
3.3.2 Justificación ..... 89
3.3.3 Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico ..... 89
Capítulo IV. Plan de Operaciones ..... 91
4.1 Estudio de ingeniería ..... 91
4.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos ..... 91
4.1.2 Selección del equipamiento ..... 96
4.1.3 Lay out ..... 99
4.1.4 Distribución de equipos y maquinarias ..... 102
4.2 Determinación del tamaño ..... 102
4.2.1 Proyección de crecimiento ..... 103
4.2.2 Recursos ..... 103
4.2.3 Tecnología ..... 105
4.2.4 Flexibilidad ..... 105
4.2.5 Selección del tamaño ideal ..... 106
4.3 Estudio de localización. ..... 106
4.3.1 Definición de factores locacionales. ..... 106
4.3.1.1 Proximidad con los clientes. ..... 106
4.3.1.2 Disponibilidad de Productos. ..... 106
4.3.1.3 Servicios públicos. ..... 107
4.3.1.4 Seguridad. ..... 107
4.3.1.5 Vías de accesos. ..... 107
4.3.1.6 Tamaño del local. ..... 107
4.3.2 Consideraciones legales ..... 107

4.3.2.1 Identificación del marco legal. ..... 107
4.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa. ..... 108
4.4 Determinación de la localización óptima ..... 111
Capítulo V. Gerencia y organización. ..... 113
5.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada ..... 113
5.1.1 Misión ..... 113
5.1.2 Visión ..... 114
5.1.3 Valores ..... 115
5.1.4 Código de Ética Propuesto ..... 115
5.2 Formulación de Estrategias del Negocio ..... 116
5.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas ..... 117
5.4 Diseño de la estructura organizacional deseada ..... 119
5.5 Diseño de los perfiles de puestos clave ..... 120
5.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos ..... 126
5.7 Política de recursos humanos ..... 126
5.7.1 Reclutamiento y selección ..... 126
5.7.2 Contratación e inducción ..... 127
5.7.3 Capacitación ..... 127
5.7.3.1 Capacitación Teórica. ..... 127
5.7.3.2 Capacitación Práctica. ..... 127
5.7.3.3 Otras capacitaciones ..... 128
5.7.4 Evaluación de desempeño ..... 128
5.7.5 Vestimenta ..... 128
5.7.6 Desvinculación laboral ..... 128
Capítulo VI. Proyecciones financieras ..... 130

6.1 La Inversión ..... 130
6.1.1 Inversión pre-operativa ..... 130
6.1.2 Inversión en capital de trabajo ..... 134
6.1.3 Costo del proyecto ..... 136
6.1.4 Inversiones futuras. ..... 136
6.2 Financiamiento ..... 136
6.2.1 Endeudamiento y condiciones. ..... 136
6.2.2 Capital y costo de oportunidad ..... 137
6.2.3 Costo de capital promedio ponderado ..... 139
6.3 Presupuesto base ..... 140
6.3.1 Presupuesto de venta ..... 140
6.3.2 Presupuesto de costos de producción ..... 140
6.3.3 Presupuesto de compras ..... 142
6.3.4 Presupuesto de costo de ventas ..... 144
6.3.5 Presupuesto de gastos administrativos ..... 145
6.3.6 Presupuesto de marketing y ventas ..... 146
6.3.7 Presupuesto de gastos financieros ..... 146
6.4 Presupuestos de Resultados ..... 147
6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado ..... 147
6.4.2 Balance proyectado ..... 148
6.4.3 Flujo de caja proyectado ..... 149
6.5 Evaluación Financiera ..... 150
6.5.1 TIR ..... 150
6.5.2 VAN ..... 150
6.5.3 ROE ..... 150

6.5.4 Ratios....151
6.6 Análisis de Riesgo....152
6.6.1 Análisis de punto de equilibrio....152
6.6.2 Análisis de sensibilidad....153
6.6.3 Análisis de escenarios....153
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones....154
7.1 Conclusiones....154
7.2 Recomendaciones....155
Referencias....157
Anexos....166
Anexo 1: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú....166
Anexo 2: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú....167
Anexo 3: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú....168
Anexo 4: Guía de preguntas para la entrevista de profundidad o entrevista con los expertos....169
Anexo 5: Entrevista con Experto – Investigación Cualitativa....170
Anexo 6 – Guía de pauta Focus Group....171
Anexo 7: Focus Group – Investigación Cualitativa....173
Anexo 8: Investigación Cuantitativa - Cuestionario de opinión sobre servicios veterinarios....174

## Índice de Tablas

Tabla 1. Amenaza de posibles productos sustitutos ..... 17
Tabla 2. Rivalidad entre los competidores existentes ..... 18
Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores ..... 20
Tabla 4. Poder de negociación de los clientes ..... 21
Tabla 5. Matriz de Atractividad: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores ..... 22
Tabla 6. Resumen de la Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter ..... 22
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo ..... 26
Tabla 8. Matriz EFE ..... 42
Tabla 9. Cuadro de viviendas por cantidad de hogares en los distritos de Arequipa ..... 46
Tabla 10. Cálculo del mercado potencial ..... 69
Tabla 11. Cálculo del mercado disponible ..... 70
Tabla 12. Cálculo del mercado efectivo ..... 71
Tabla 13. Calculo 2 del mercado efectivo ..... 71
Tabla 14. Cálculo del mercado objetivo ..... 73
Tabla 15. Precios de servicios ..... 77
Tabla 16. Pronóstico de Ventas ..... 87
Tabla 17. Equipamiento oficina principal ..... 96
Tabla 18. Cantidad de Servicios Proyectados por año ..... 103
Tabla 19. Matriz VRIO ..... 118
Tabla 20. Perfil de puesto de trabajo Gerente General ..... 120
Tabla 21. Perfil de puesto de trabajo Contador ..... 121
Tabla 22. Perfil de puesto de trabajo Jefe de Operaciones y Logística ..... 121
Tabla 23. Perfil de puesto de trabajo Asistente de logística ..... 122
Tabla 24. Perfil de puesto de trabajo Asistente de Operaciones ..... 122

Tabla 25. Perfil de puesto de trabajo Personal de Limpieza ..... 123
Tabla 26. Perfil de puesto de trabajo Jefe de ventas y de marketing ..... 123
Tabla 27. Perfil de puesto de trabajo Asistente de ventas y de marketing ..... 124
Tabla 28. Perfil de puesto de trabajo Jefe de Desarrollo Informático ..... 124
Tabla 29. Perfil de puesto de trabajo Veterinarios ..... 125
Tabla 30. Cuadro de remuneraciones e incentivos ..... 126
Tabla 31. Activo tangible administración ..... 131
Tabla 32. Activo tangible operación ..... 132
Tabla 33. Activo fijo intangible ..... 133
Tabla 34. Inversión en capital de trabajo ..... 134
Tabla 35. Capital de trabajo anual ..... 134
Tabla 36. Inversión en detalle del capital de trabajo mensual ..... 135
Tabla 37. Detalle del capital de trabajo anual ..... 135
Tabla 38. Estructura del costo del proyecto ..... 136
Tabla 39. Estructura de financiamiento del proyecto ..... 136
Tabla 40. Condiciones de financiamiento ..... 137
Tabla 41. Calculo del COK del proyecto ..... 138
Tabla 42. Cálculo del WACC del proyecto ..... 139
Tabla 43. Presupuesto de venta ..... 140
Tabla 44. Presupuesto de costo de servicios ..... 140
Tabla 45. Presupuesto de materiales ..... 141
Tabla 46. Costo fijo mano de obra directa ..... 141
Tabla 47. Costos indirectos de fabricación ..... 142
Tabla 48. Presupuesto de compras ..... 142
Tabla 49. Presupuesto de venta productos pets shop ..... 143

Tabla 50. Costo unitario productos pets shop ..... 143
Tabla 51. Presupuesto de costo de venta ..... 144
Tabla 52. Costo de venta productos pets shop ..... 144
Tabla 53. Costo de venta materiales para el servicio ..... 145
Tabla 54. Presupuesto de gastos administrativos ..... 145
Tabla 55. Presupuesto de marketing y ventas ..... 146
Tabla 56. Presupuesto de gastos financieros ..... 146
Tabla 57. Estado de ganancias y perdidas ..... 147
Tabla 58. Balance Proyectado ..... 148
Tabla 59. Flujo de caja proyectado ..... 149
Tabla 60. ROE ..... 150
Tabla 61. Ratios ..... 151
Tabla 62. Margen unitario para el cálculo del punto de equilibrio ..... 152
Tabla 63. Punto de equilibrio de servicios y productos ..... 152
Tabla 64. Análisis de sensibilidad ..... 153
Tabla 65. Análisis de escenarios del proyecto ..... 153

## Índice de Figuras


Figura 1 Modelo de negocio Canvas ..... 7

Figura 2 Productos para mascotas ..... 8

Figura 3 Evolución de la inflación anual en Latinoamérica ..... 30

Figura 4 Proyección de la inflación 2021 – 2022 ..... 31

Figura 5 Tipo de cambio SUNAT del 1 enero al 30 de enero del 2021 ..... 32

Figura 6 Tipo de cambio SUNAT del 1 al 29 de noviembre del 2021 ..... 33

Figura 7 Evolución trimestral del desempleo en el Perú 2016 – 2021 ..... 34

Figura 8 Pobreza en Perú, 2007 - 2020 ..... 35

Figura 9 Móvil propuesta del plan de negocio ..... 43

Figura 10 Plano distrital de la ciudad de Arequipa ..... 44

Figura 11 Distribución de Hogares según NSE 2020 a nivel nacional – APEIM ..... 45

Figura 12 ¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar? ..... 57

Figura 13 ¿Cuantas mascotas tiene en su hogar? ..... 57

Figura 14 ¿De qué tamaño es su mascota? ..... 58

Figura 15 ¿Qué tipo de servicio veterinario utiliza para su mascota? ..... 58

Figura 16 ¿Si Ud. Utiliza los servicios de consulta médica veterinaria con qué frecuencia lo realiza? ..... 59

Figura 17 ¿Cuánto paga Ud. por los servicios de consulta médica? ..... 59

Figura 18 ¿Si Ud. Utiliza los servicios de groomer (baños y corte de pelo) con qué frecuencia lo realiza? ..... 60

Figura 19 ¿Cuánto paga Ud. por los servicios de groomer (baños y corte de pelo)? ..... 60

Figura 20 ¿Con que frecuencia compra Ud. Alimentos para su mascota? ..... 61

Figura 21 ¿Qué cantidad de alimentos compra Ud. al mes? ..... 62

Figura 22 ¿Qué marca de alimentos compra usted para mascotas? ..... 62

Figura 23 ¿Qué tipo de atributos valora más en los servicios veterinarios?.....63
Figura 24 ¿Cuánto invierte usted mensual en el cuidado de su mascota?.....63
Figura 25 ¿Usted estaría dispuesto a contratar los servicios de una veterinaria móvil?.....64
Figura 26 ¿Cuál sería el rango de precios que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios integrales de veterinaria móvil? .....64
Figura 27 ¿Conque frecuencia utilizaría usted los servicios veterinarios?.....65
Figura 28 ¿Qué medios de comunicación utilizaría usted para reservar una cita o comprar un producto en la veterinaria móvil? .....65
Figura 29 ¿Cuál es el medio de pago que usted utilizaría para pagar los servicios veterinarios móviles? .....66
Figura 30 Cuadrantes de atención clínica veterinaria móvil .....72
Figura 31 Modelo de canal de venta.....78
Figura 32 Página web Propuesta .....79
Figura 33 App del negocio móvil .....80
Figura 34 Macro proceso del servicio veterinaria móvil .....92
Figura 35 Proceso de Registro.....93
Figura 36 Proceso de reserva de cita (APP/Web).....94
Figura 37 Proceso de ejecución del servicio .....95
Figura 38 Equipamiento Principal móvil.....97
Figura 39 Equipamiento Principal y de limpieza móvil .....98
Figura 40 Plano de las oficinas administrativas y patio de operaciones .....100
Figura 41 Plano de la veterinaria móvil.....101
Figura 42 Régimen laboral .....109
Figura 43 Cómo constituir tu empresa .....111

Figura 44 Localización del negocio.....112

Figura 45 Organigrama de la empresa.....119

# Capítulo I. La oportunidad y la empresa

En este capítulo se describe y justifica las generalidades del nuevo negocio. Se empieza explicando la oportunidad detectada, el tamaño de esta, mencionando las soluciones y competidores. Se da a conocer cuál es la misión y visión de la empresa, y cuál es su estrategia, modelo de negocio y ventajas competitivas.

## 1.1 Generalidades

### *1.1.1 Antecedentes*

El negocio de clínicas veterinarias ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años en el Perú, Luis Kiser, ex miembro de la Cámara Peruana de Franquicias indica que: Uno de los sectores económicos que más se ha dinamizado en el país es el de las clínicas veterinarias, sector que ha permitido que se aperturen nuevas empresas, un nuevo rubro de modelo de negocio para las franquicias en el Perú, asimismo refiere que este sector puede llegar a crecer 10% anualmente y ha desarrollado tres líneas de negocios tales como: servicios de estética, servicios médicos y ventas de alimentos y accesorios para mascotas.

Jorge Cáceres dueño y co fundador de la cadena de clínicas veterinarias Pet Center comenta que, la pandemia por COVID19, ha incrementado la demanda de los servicios veterinarios, lo que hace que este rubro sea más atractivo para las nuevas inversiones, en la actualidad su empresa viene desarrollando un plan de expansión el cual implica tener en los próximo 10 años 100 nuevos locales de manera propia y franquiciados, la apertura de estos nuevos locales se dará en lima y en provincias como  Tacna, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Piura y Huancayo, del mismo modo su objetivo es abrir tiendas a nivel internacional.

Las mascotas en el Perú son tratadas como un integrante más de las familias, de tal manera que, dentro del presupuesto familiar, se tiene que considerar los gastos relacionados a la alimentación (en la actualidad se encuentran en el mercado nacional gran variedad de productos nacionales e importados de alimentos balanceados para mascotas), vacunación,

visita al veterinario (se puede observar el crecimiento de clínicas veterinarias a nivel nacional), baño (existen establecimientos especializados para acicalamiento de mascotas a nivel nacional) y otros artículos que hacen que las mascotas se sientan como los engreídos del hogar.

Por otra parte, las mascotas causan un cambio importante en el estilo de vida de las personas, la presencia de tener bajo el cuidado a un perro o un gato da un sentido de protección en su acompañante, generando a su vez un impacto positivo en la salud física y mental de las personas:

Según el estudio realizado en la web de la Fundación Affinity (2020) indica que:

> Sobre el vínculo entre los animales y las personas, los primeros conceptos que asocia la mayoría de los niños cuando les preguntan por la relación con su perro o gato son: "cuidar", "alimentar" y "jugar". Estos son los valores de responsabilidad que los animales de compañía transmiten a los pequeños. (párr 2)

Hoy en día y bajo el actual contexto del COVID19 muchas personas pasan sus días en casa realizando tareas de trabajo como home office, la mayor parte de estas personas son considerado millennials (personas que nacieron entre los años 1981 y 1996, representan una generación que se adelantó a la tecnología (generación digital), que demuestran altos valores éticos, sociales y que tienen preferencia por alcanzar otras metas las cuales no se consideran el matrimonio, tener un hijo, por lo general su metas están más ligadas a la independencia personal y al crecimiento profesional.

De otro lado, en un estudio realizado por la encuestadora GFK para la revista Forbes en el (2016) indica lo siguiente, “los Millennials adoptan un 35% más de mascotas que sus antecesores los Baby Boomers. De hecho, el 57% de los hogares 'millennials' tiene un perro o gato frente al 51% de todos los hogares de Estados Unidos”, en el mismo artículo indican que

la generación millennials gasta mucho dinero en el cuidado y la alimentación de su mascota, así mismo cuidan de ellos como si fueran sus hijos.

El estudio realizado por la división de consumo de Kantar (2019), indica que el 49% de los hogares peruanos tienen una mascota y que a pesar de que los perros son las mascotas preferidas por los hogares, el gusto por la crianza de gatos ha crecido considerablemente, el mismo estudio precisa que las hembras son las mascotas preferidas tanto en perros y gatos, del mismo modo la preferencia por mascotas de menor tamaño ha aumentado, principalmente por el espacio dentro del hogar, así mismo se precisa que los hogares donde más crece la tenencia de mascotas, son las parejas jóvenes sin hijos, hogares con niños menores de 5 años y hogares con personas mayores de 55 años.

De otro lado se indica que, en el Perú al 2019, el gasto promedio mensual para el cuidado de una mascota oscila entre los 200 y 300 soles, de acuerdo con información proporcionada por el portal el Economista América en el 2019, el mismo artículo indica que el crecimiento de los centros veterinarios en el Perú, sea de 10% anualmente.

Navarro (2021) escribió un artículo para el diario Gestión en donde detalla que se calcula un gasto de S/1000 soles en diversos servicios de salud veterinaria, cuando la mascota es cachorro y recién llega al hogar, asimismo este gasto mensual se reduce a S/500 soles en compras recurrentes en los siguientes meses. Del mismo modo, un artículo realizado por Inga (2016) para el Comercio, nos comenta sobre el aumento de productos y servicios específicos como Grooming (peluquería canina y felina que mantienen el buen estado del manto de perros y gato), spa, accesorios, fiestas de cumpleaños, matrimonios, paseos, colegios, crematorios, son tan solo una muestra de crecimiento.

El segmento de alimentos, ropa para pasear y de cama, collares y casas son los más requeridos por los dueños. Este segmento representa el 53% del gasto relacionado, de otro lado la línea de belleza (fragancias y champú) bordea el 13% del presupuesto.

Asimismo, aparecen nuevos productos como dentífricos, pañitos, espuma, antipulgas o vitaminas, los cuales se encuentran no solamente en las góndolas de los petshop o veterinarias, también en supermercados, de esta manera, todo hace indicar que este sector seguirá en crecimiento y tendrá nuevos servicios como escuelas para mascotas, servicios psicológicos ya que muchas veces las mascotas se estresan, se deprimen y necesitan la ayuda de expertos en esta área.

En cuanto a la venta de alimentos para mascotas en el Perú, para el año 2019 se estimó que la venta de alimentos para gatos ascendía a los S/2 millones de soles, mientras la venta de alimentos para perros estaba alrededor de los S/693 millones, las marcas más reconocidas y con mayores niveles de ventas son Ricocan y Ricocat, ambas marcas pertenecientes a Rintisa, empresa que maneja el mayor portafolio de alimentos para mascotas, del mismo modo el crecimiento para el 2021 estaría en S/850 millones, también se precisa el crecimiento en la categoría de alimentos especializados, premium y superpremium, marcas como Proplan de Nestle o Cambo de Rintisa los cuales son alimentos hipoalergénicos.y de fácil digestión para las mascotas.

### *1.1.2 Determinación del problema u oportunidad*

Para el presente plan de negocio se ha analizado los antecedentes de crecimiento del sector de salud y cuidado de las mascotas, además se considera que en la actualidad, las mascotas son parte de nuestras familias, esto ha generado que la demanda de productos y servicios de este sector se encuentre en continuo crecimiento, asimismo la información obtenida muestra que el mercado de alimentos para mascota ha venido creciendo en los últimos años, el gasto promedio para el cuidado de las mascotas se encontraba al 2019 entre 200 y 300 soles mensuales, para el 2021 el gasto promedio mensual creció a 500 soles, todas estas variables nos permiten encontrar una oportunidad para la implementación de una clínica

veterinaria móvil, el cual es un formato innovador dentro del mercado peruano y de poca oferta a nivel nacional.

### *1.1.3 Justificación del proyecto*

El confinamiento de las familias debido a la COVID19, ha generado un cambio en el estilo de vida de las personas, estando en muchos casos las 24 horas del día en casa, compartiendo mayor tiempo con sus mascotas y en algunas oportunidades realizando los cuidados básicos (limpieza, y alimentación), obviando otros cuidados sumamente importantes, como la vacunación o el adiestramiento, el ciclo sexual, desparasitación y esterilización que debe ser realizado por un profesional veterinario.

En el Perú se considera que alrededor del 49% de los hogares cuentan con una mascota, siendo las de mayor preferencia los perros, asimismo se ha establecido un presupuesto mensual que bordea entre los 300 a 500 soles.

La información recogida, nos indica el crecimiento de este sector, con la apertura de clínicas veterinarias, pets shops y veterinarios independientes a nivel nacional y dentro de la región, del mismo modo se observa un crecimiento en las ventas de alimentos y productos para el cuidado de las mascotas, todos estos aspectos justifican la implementación del plan de negocio, del mismo modo esta investigación servirá de base para futuros planes de negocios y otras actividades académicas ligadas a este giro de negocio o actividades relacionadas.

### *1.1.4 Objetivo generales y específicos*

**1.1.4.1 Objetivo general.** Implementar una clínica veterinaria móvil en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero en el año 2022.

#### 1.1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar una investigación de mercado en el año 2021 para identificar las necesidades de familias con respecto al cuidado de la salud de sus mascotas.
- Identificar el mercado objetivo del negocio.
- Realizar el plan de marketing del negocio para el año 2021
- Diseñar el plan de operaciones estableciendo la ubicación del negocio.
- Definir la estructura organizacional del negocio.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de la evaluación financiera.

### *1.1.5 Alcance y limitaciones de la investigación*

El alcance del presente plan de negocio abarca los hogares que cuenten con mascotas de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, teniendo como referencia que el 49% de hogares en el Perú tiene entre 1 o 3 mascotas, el presente plan de negocios tiene como horizonte el periodo los años del 2022 al 2027, asimismo la información de las fuentes primarias, se obtendrán de las entrevistas con los veterinarios y expertos.

Se revelan como limitaciones las fuentes de información que complementen el proyecto de investigación, el cual puedan estar desactualizadas o no existan, en este punto podemos mencionar la información sobre los niveles socioeconómicos de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, los cuales a la fecha no se evidencia información en fuentes primarias y secundarias, por lo cual se utiliza los datos generados por APEIN 2020 correspondiente a los niveles socioeconómicos de hogares de la provincia de Arequipa.

Finalmente, otra limitante de relevancia es el tiempo, ya que el lapso entre invertir y obtener ingresos muchas veces determina la sostenibilidad a mediano y largo plazo de un negocio.

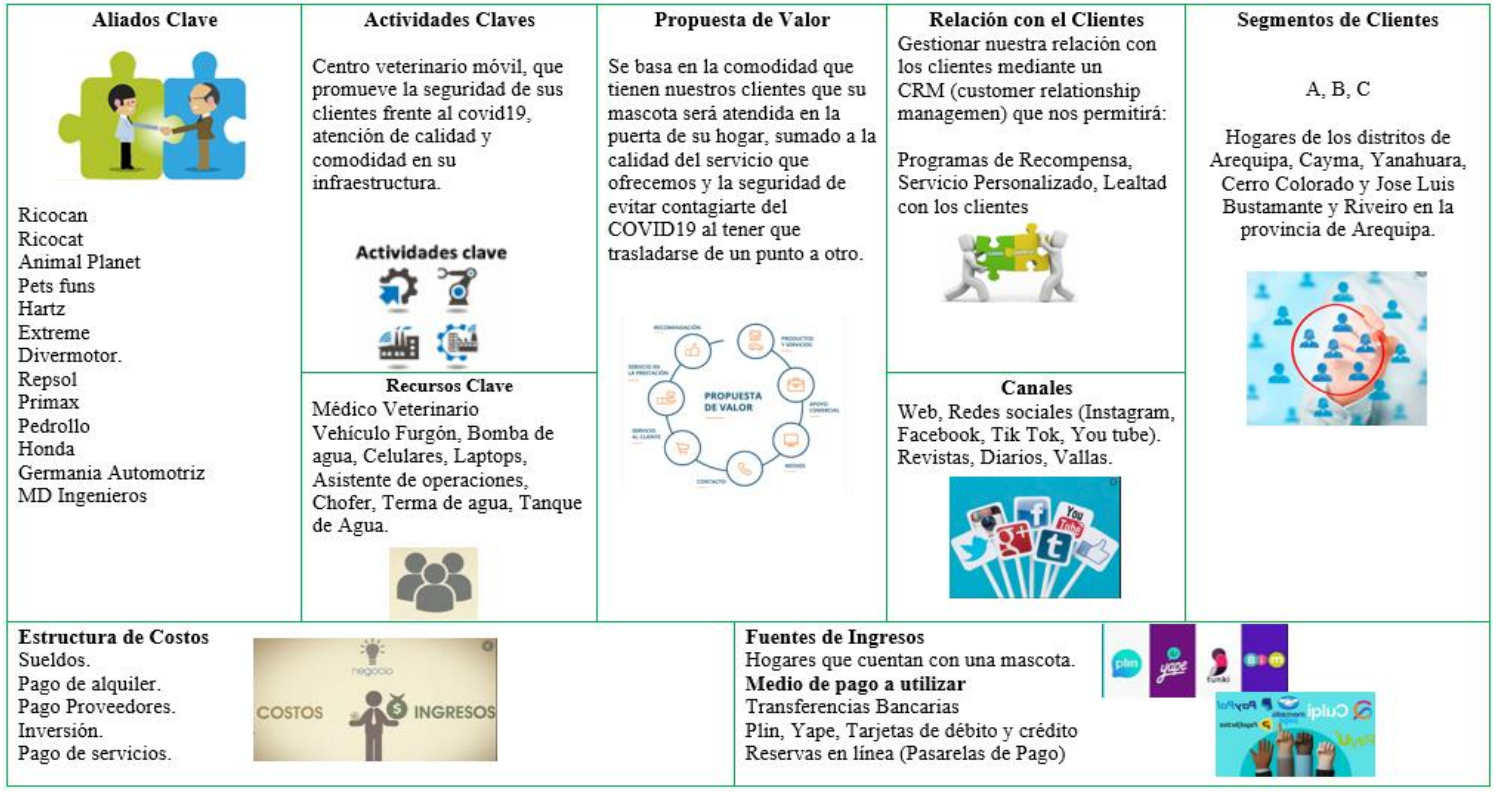
## 1.2 Idea de negocio

### *1.2.1 Modelo de negocio Canvas*

Plantilla del modelo de negocios Canvas (ver figura 1)

**Figura 1**

*Modelo de negocio Canvas*




*Nota*. Adaptado de “Modelo de Negocio - Método Canvas (Alexander Osterwalder)”.

### *1.2.2 Productos y servicios iniciales*

#### 1.2.2.1 Productos.

En el siguiente punto se presenta algunos de los productos a comercializar como se observa (ver figura 2).

- Alimentos
- Ropa
- Platos y Bebederos
- Juguetes
- Disfraces
- Correas y arneses
- Collares
- Camas
- Bozales

**Figura 2**

*Productos para mascotas*

#### 1.2.2.2 Servicios.

- Consulta médica
- Desparasitación
- Vacunación y tratamientos generales
- Groomers (Baños, Peluquería y Estética)

### *1.2.3 Misión, Visión y Valores de la Empresa*

**1.2.3.1 Misión.** La misión es un enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado. En este enunciado se menciona el rubro de la empresa y se explica muy brevemente cómo los encargados de las actividades las llevan a cabo. Sus elementos claves son «a dónde se quiere llegar» y «cómo se va a conseguir» (Arbaiza, 2014, p. 86).

David (2013) establece que una misión debe contar con nueve características específicas y propone nueve preguntas para ello, las cuales son:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la organización?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos, ¿En dónde compite la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

**1.2.3.2 Visión.** Para Hill y Jones (2011), la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr. (p.15)

**1.2.3.3 Valores.** Al respecto Hill y Jones (2011) sostienen:

Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. (p.15)

### *1.2.4 Ventajas competitivas propuestas*

Para definir este punto, Michael Porter propone tres acciones como estrategias genéricas, las cuales se describen como: "liderazgo general de costos", donde las empresas realizan acciones en reducir los costos de producción y distribución, con el objetivo de tener el menor precio frente a los competidores y así alcanzar mayor participación de mercado. Otra acción dentro de la estrategia es "diferenciación en el producto o servicio", la empresa se enfoca en agregar valor o un desempeño superior en el producto o servicio en beneficios al cliente". La tercera estrategia es conocida como "enfoque". El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta. (Kotler y Keller 2012).

# Capítulo II. Análisis del Entorno, Industria y Mercado

En este segundo capítulo validaremos el concepto del negocio. En el análisis del entorno identificaremos las tendencias que indican que la oportunidad es real y que será duradera, así como los factores que impulsan dichas tendencias, es posible utilizar el PEST u otra herramienta similar.

En el análisis de la industria, se sugiere utilizar la perspectiva de Michael Porter (1980) para analizar la dinámica de la industria para validar la factibilidad de ingresar a la industria y generar utilidades económicas.

En el análisis del mercado, se incluye el análisis de los competidores relevantes y de su oferta. Hay que incluir además los resultados cualitativos y cuantitativos de las herramientas que se haya utilizado para validar que la propuesta de valor es viable.

## 2.1 Análisis de la Industria

### *2.1.1 Descripción del Estado Actual de la Industria*

En el Perú la industria dedicada al segmento de las mascotas siempre ha tenido un impacto positivo en la sociedad y en los empresarios, para describir el estado actual de la industria citaremos información de algunas fuentes más recientes:

Erika López Sevilla indica que: Las diversas industrias en el Perú han sido afectadas producto de la situación sanitaria del COVID 19, pero los Pets shop y Pets care, que son tiendas dedicadas a la venta de productos para mascotas, ha crecido en los últimos años de manera significativa (Sevilla, 2021).

Guillermo Vargas (Mentor de la Incubadora Innova ESAN) explica que: El cuidado de las mascotas no es una moda, ni algo pasajero, es una industria creciente y muy sólida en muchos países. Las mascotas son una mina de oro y más aún en las condiciones actuales de cuarentena, donde las familias conviven con ellas muchas horas al día.

También indica que los Pets shop y toda la industria relacionada con el cuidado de mascotas, ya venía creciendo mucho antes de la pandemia. Refiere a la mejora en los ingresos económicos en los últimos 20 años, la independización de los jóvenes y la tendencia a tener menos hijos, han jugado a favor de los animalitos de casa.

Por otro lado, Cecilia Ballarin manifiesta que: “En los últimos años, el mercado de las mascotas ha crecido significativamente. No obstante, un reciente estudio de la división de consumo de Kantar ha revelado un singular dato: a pesar de que los perros siguen siendo la mascota que más tienen los hogares, cada vez son más las familias que optan por un gato como mascota.

El 49% de hogares peruanos cuentan con una mascota. Es así que la tenencia de los gatos en los hogares peruanos ha crecido en el último año en 59%, frente a la de perros que lo hizo en 30%. Además, en ambas mascotas, quienes vienen siendo preferidas son las hembras. El estudio precisa que, en el caso de los perros, son las hembras ampliamente preferidas con 41% mientras que los machos apenas 21%, y en cuanto a los gatos el 60% opta por las hembras y 58% por machos, es decir la diferencia en felinos es poca (Ballarin, 2019).

El decano del Colegio de Veterinarios de Arequipa con respecto a las mascotas indica los siguiente: Ha ido creciendo, teníamos uno por familia ahora tenemos hasta tres por familia, se va incrementando el número de animales, pero esperamos que sea para mejor, porque el dueño debe recordar que es responsable del animal dentro de su casa y también fuera de ella.

Los perros siguen siendo los preferidos por las familias arequipeñas, seguidos de los gatos, aves y conejos.

En cuanto a las clínicas también se incrementaron, sin embargo, de las aproximadamente 300 clínicas, el 20% funcionan informalmente. Estas operan con personal no profesional o que no está habilitado en ocasiones (Arequipa APP, 2020).

En resumen, podemos indicar que el rubro de los servicios veterinarios y Pets shop cuyo CIUU es el 7500 dentro de las Actividades Profesionales, científicas y técnicas es un giro de negocio que, a pesar de la situación económica, social y de salud que atraviesa el país, viene en constante crecimiento, siendo un tema de investigación de gran interés.

**2.1.1.1 Segmentación de la Industria.** La publicación realizada por el portal web, la Voz del Emprendedor en su artículo "Franquicias de belleza, salud y veterinaria generan más interés en inversionistas", en la cual Luis Kiser, ex presidente de la cámara peruana de franquicias comenta, que la industria veterinaria esta segmentada en tres sectores: servicios de estética, servicios médicos, venta de alimentos y accesorios para mascota.

**2.1.1.2 Empresas participantes.** Debido a que no se cuenta con información de la participación de mercado del sector veterinario de la ciudad de Arequipa, se detallan algunas de las empresas participantes, cabe señalar que en la publicación hecha por el portal web Arequipa App, donde el decano del colegio veterinario de Arequipa, señala que en la actualidad existen alrededor de 300 clínicas veterinarias, de las cuales el 20% trabajan de manera informal.

- Clínica Veterinaria Terán (Paucarpata, Cerro Colorado, Cayma y Cerro Colorado
- Clínica Veterinaria San Luis (Yanahuara)
- Veterinaria Can Perú (José Luis Bustamante y Rivero)
- Vet Mundo (José Luis Bustamante y Rivero)
- Puywan Veterinaria (Yanahuara)
- Dr. Mascota (Yanahuara)
- AQP Paws (Arequipa)
- Dr. In House (Yanahuara)
- Super Pet (Cayma, Cerro Colorado)
- Cardio Vet (Yanahuara)

- Pets Clean (Yanahuara)
- Veterinario Alco (Cerro Colorado)
- Mister Pets (Arequipa)
- Veterinaria y Spa A.G.O. (Miraflores)
- Punto Wau (Arequipa)
- Veterinaria Milán (Arequipa)
- Veterinaria Green Dog (Arequipa)
- Veterinaria Snoopy (Arequipa)
- Veterinaria Dr. César (Yanahuara)
- Entre Patas VIP (Arequipa)
- Avant Grand (Arequipa)
- Veterinaria D´Cayma (Cayma)

### *2.1.2 Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)*

López (2021), en su artículo publicado para La Cámara, revista digital de la Cámara de Comercio de Lima, entrevista a tres ejecutivos del sector veterinario.

Cesar Cucho, CEO de Provet, empresa especializada en la venta de fármacos y productos medicados para las mascotas señala: los negocios de pet shop durante el 2020 crecieron a través del comercio electrónico entre un 50% y 70%. Asimismo, comenta sobre las nuevas costumbres, “muchas parejas ya no tienen hijos y optan por tener perros o gatos para luego, a veces, encargar familia”, en relación a la venta de productos para mascotas en el 2019 fue de $270 millones en promedio, con un crecimiento proyectado del 10% para el 2020 y de 9.4% hasta el 2024.

En la misma línea Franco Castellano, propietario de Amico Petshop indica: “estos negocios se han posicionado durante la pandemia desarrollando su presencia digital, tanto en e-commerce, como en generar contenidos digitales. “Esto responde a la necesidad de no

exponer a las personas a tener que ir físicamente a la tienda, manteniendo un buen servicio desde la comodidad y seguridad de su hogar".

Guillermo Vargas, de Innova ESAN, sostiene que solo en Latinoamérica, el mercado ha crecido a casi US$ 11.000 millones, casi un 10% muy superior a lo visto en Asia y Europa.

Otra tendencia del sector está ligada a la humanización de los animales, esto ha conllevado a la creación de nuevos servicios como el grooming (estética animal), hospedaje, adiestramiento, alimentación balanceada y de alta calidad, accesorios personalizados entre otros, esto sustenta la información de que los hogares destinan un presupuesto especial que puede llegar hasta los 500 soles mensuales para el cuidado, recreación y alimentación de las mascotas.

Según Pancho Cavero reconocido veterinario a nivel nacional, manifiesta que en los próximos años esta industria seguirá expandiendo, su empresa apostará por el sistema de franquicias proyectando abrir 14 clínicas de servicios médicos veterinarios al 2022, dentro del misma información proporcionada se hace una diferenciación entre la necesidad de los espacios que se necesita para la apertura de estos centros, teniendo áreas entre los 300 m2 para los servicios médicos y 60 m2 para los servicios grooming. La inversión para la apertura de estos centros oscila entre 60 mil y 80 mil dólares.

En cuanto a las ganancias el 80% proviene de los servicios mientras que el 20% corresponde a la venta de los productos.

### *2.1.3 Análisis estructural del sector industrial*

Para el análisis estructural se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

**2.1.3.1 Amenaza de productos o servicios sustitutos.** En relación con los productos sustitutos en el rubro alimentación se determina que la amenaza es alta en el nivel socio económico que estamos apuntando, en relación al consumo de alimentos para mascotas

ha crecido en los últimos años alrededor de los 700 millones de soles entre el 2019 y 2020, pronosticando una venta superior a los 850 millones de soles al año 2021, se debe de considerar que un producto sustituto a la comida balanceada seria la dieta BARF (Alimentos Crudos Biológicamente Apropiados), la cual contiene (pollo, cordero, pavo, carne cruda de res, huesos, riñones, hígados, huevos crudos, yogurt o queso, vegetales (brócoli, zanahoria, espinaca,), y frutas (manzana, kiwi), esta dieta puede ser considerada, para algunos expertos, peligrosa, otro tipo de alimento sustituto no recomendado es la comida casera tradicional la cual si tiene una amenaza alta ya que está a disposición de forma permanente. La amenaza de los servicios sustitutos es alta, debido a que las familias pueden llevar a sus mascotas a las clínicas veterinarias tradicionales, médicos veterinarios independiente y clínicas veterinarias universitarias.

Para complementar el análisis previo se establecen 4 barreras para su evaluación:

- Disponibilidad de sustituto: En relación a este punto se tiene una amenaza alta a los sustitutos, sobre todo a la comida casera y a los baños que se realizan en casa, no hay amenaza en lo que se refiere a la consulta de medicina veterinaria, de este modo resulta siendo una amenaza cuando el producto sustituto se encuentra con facilidad y en una cantidad elevada.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: el precio de los productos sustitutos es más bajo que el precio ofrecido ya que se realiza de manera casera.
- Nivel percibido de diferenciación del producto: el nivel de diferenciación del producto sustituto es más bajo que el ofrecido ya que se realiza de manera artesanal, si ningún procedimiento ni protocolo.
- Costos de cambio para el cliente: es bajo, como se describe al realizarse de manera casera los insumos a utilizar llegan hacer de menor costo, esto se considera para el negocio alto.

Se determina que la calificación de la barrera analizada es de 3, teniendo una amenaza Media (ver tabla 1).

Tabla 1.

*Amenaza de posibles productos sustitutos*

| **Amenaza de posibles productos sustitutos** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Disponibilidad de sustituto | | 4 | | | |
| Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido | | 4 | | | |
| Nivel percibido de diferenciación del producto | | | | | 1 |
| Costos de cambio de producto o servicio | | 4 | | | |
| Promedio | | | 3 | | |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto | | | Medio | | |

**2.1.3.2 Rivalidad entre competidores existentes.** Para Porter (2017) la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria.

Para entender este concepto, Porter señala cinco características:

- Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son elevadas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada.
- Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes.

Con respecto a estos puntos cabe señalar que la rivalidad entre los competidores es alta, debido a que se tiene un alto número de competidores directos e indirectos, en relación

al crecimiento de la industria se considera que es alto, lo que permite que los competidores puedan ampliar su oferta en la apertura de nuevas clínicas veterinarias, las barreras de salidas son bajas.

En relación a la matriz de competitividad de los competidores existentes se establecen los siguientes factores para determinar su influencia en el sector.

- Concentración: existe una concentración alta de clínicas veterinarias, tiendas pets shop y servicios de groomer en la ciudad de Arequipa, se podría indicar que la clínica veterinaria Terán es la que tiene mayor participación en el mercado.
- Diversidad de los competidores: En los distritos de Arequipa existe una diversidad de competidores, los cuales ofrecen una similar oferta en servicios y productos.
- Diferencias entre productos: no existe mucha diferencia en los servicios que se ofrecen dentro del sector veterinario, la diferenciación se da en cómo llega el servicio al cliente y como se presta el servicio.
- Crecimiento de la demanda: Ha ido en aumento a medida que las tendencias se han ido posicionando.
- Barreras de Salida: Son bajas ya que no existe barreras ni de políticas, ni tributarias que obliguen a mantenerse en el sector.

El resultado de la matriz de la rivalidad de los competidores es medio (ver tabla 2).

Tabla 2.

*Rivalidad entre los competidores existentes*

| **Rivalidad entre los competidores existentes** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Concentración | | 4 | | | |
| Diversidad de los competidores | | 4 | | | |
| Diferencias entre productos | | | | 2 | |
| Crecimiento de la demanda | | 4 | | | |
| Barreras de Salida | | | | | 1 |
| Promedio | | | 3 | | |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto | | | Media | | |

**2.1.3.3 Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores serán empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de alimentación para mascotas y productos pet shop. El poder de negociación de los proveedores de alimentos para mascotas es alto, ya que en la actualidad empresas como Nestle, Molitalia, Mars y Rintisa concentran casi el 100% de la participación de mercado, en referencia a los productos como juguetes, vestimenta, collares, bebederos, comederos, etc. el poder de los proveedores de accesorios es baja ya que existen varios ofertantes en el mercado.

Acerca de la matriz de atractividad del poder de negociación de los proveedores se establecen los siguientes factores.

- Concentración de proveedores: se considera media ya que en el mercado se encuentra un alto número de proveedores en productos de aseo para las mascotas y proveedores de accesorios como camas, correas, en relación a los proveedores de alimentos si el poder de negociación es alto, debido a los diferentes canales de distribución que se encuentran en el mercado.
- Relación entre la demanda y oferta: En este punto la demanda aún es insuficiente para la oferta, es por ello que en la actualidad se recurre a mercados internacionales para abastecerse de productos petshop.
- Diferenciación del producto de los proveedores: existe una baja diferencia entre los productos de los proveedores.

El resultado de la matriz del Poder de negociación de los proveedores es bajo, como se muestra (ver tabla 3).

Tabla 3.

*Poder de negociación de los proveedores*

| **Poder de negociación de los proveedores** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Concentración de proveedores | | | 3 | | |
| Relación entre la demanda y oferta | | | | 2 | |
| Diferenciación del producto de los proveedores | | | | 2 | |
| Promedio | | | 2 | | |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto | | | Baja | | |

**2.1.3.4 Poder de negociación de los clientes.** Debido a la gran cantidad de ofertantes, el poder de negociación de los clientes es alta, actualmente en el mercado se puede apreciar un gran número de clínicas veterinarias y tiendas pet shops que ofrecen productos y servicios con precios diferenciados para distintos tipos de clientes.

En relación a la matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes se muestran los siguientes factores (ver tabla 4)

- . Concentración de los compradores: Es alta debido a la demanda de compradores que buscan los servicios veterinarios.
- Volumen de compra: Es alto en relación a la frecuencia de compra de los productos y servicios utilizados.
- Relación entre oferta y demanda: Es media, en la actualidad la demanda supera la oferta y se percibe en los tiempos de espera de atención.
- Beneficio para los compradores: El beneficio es Alto, dependiendo del trato que se le brinde a la mascota.
- Calidad de productos. Medio, ya que existe un alto número de ofertantes.

Tabla 4.

*Poder de negociación de los clientes*

| Poder de negociación de los clientes | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|---|---|---|---|---|
| Concentración de los compradores | | 4 | | | |
| Volumen de compra | | 4 | | | |
| Relación entre oferta y demanda | | | 3 | | |
| Beneficio para los compradores | | 4 | | | |
| Calidad de productos | | | 3 | | |
| Promedio | | | 4 | | |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto | | | Alto | | |

**2.1.3.5 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** Para que los competidores que pretendan ingresar al sector veterinario, deben de evaluar las siguientes barreras de entrada.

- Economía de escala: Debido a que es una empresa dedicada al rubro de servicio no lo condiciona a una economía de escala, porque no necesita de un gran volumen de materia prima para cumplir con los servicios solicitados.
- Atractivos del Sector. El sector es atractivo dentro de los tres rubros que lo componen, en la actualidad hay una tendencia a la apertura de franquicias y tiendas independientes en relación a la venta de alimentos y servicios de groomer,
- Diferenciación del producto: En este sector es muy importante brindar productos diferenciados, porque va permitir ganar mercado por la fidelidad o preferencia de los clientes
- Acceso a los canales de distribución: Es Media para el sector, ya que los servicios son brindados en lugares fijos como clínicas veterinarias, tiendas de venta de alimentos o accesorios y solo en caso del recojo de la mascota o entrega de alimentos, se activa otro canal de distribución.
- Inversión necesaria o requisito de capital: La inversión es media y va depender del tamaño del negocio que se desee abrir, en referencia a tamaño del local y los servicios

que se deseen brindar (Medicina veterinaria, groomer o venta de alimentos y accesorios)

- Políticas gubernamentales: El impacto de las políticas gubernamentales es bajo, al considerar que los requisitos para el funcionamiento son accesibles.

Después del análisis realizado, se determina que la calificación obtenida en relación a la amenaza de ingreso de nuevos competidores es 3, lo que corresponde un atractivo de la industria media (ver tabla 5).

Tabla 5.

*Matriz de Atractividad: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

| **Amenaza de ingreso de nuevos competidores** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Economía de escala | | | | 2 | |
| Atractivos del Sector | | 4 | | | |
| Diferenciación del producto | | 4 | | | |
| Acceso a los canales de distribución | | | 3 | | |
| Inversión necesaria o requisito de capital | | | 3 | | |
| Políticas gubernamentales | | | | 2 | |
| Promedio | | | 3 | | |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto | | | | | |

Para finalizar se concentran en la matriz de resumen todas las fuerzas antes descritas (ver tabla 6).

Tabla 6.

*Resumen de la Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter*

| **Matriz de atractividad de las Fuerzas de Porter** | **Muy Alto** | **Alto** | **Medio** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| Amenaza de posibles productos sustitutos | | | 3 | | |
| Rivalidad entre los competidores existentes | | | 3 | | |
| Poder de negociación con los proveedores | | | | 2 | |
| Poder de negociación de los clientes | | 4 | | | |
| Amenaza de ingreso de nuevos competidores | | | 3 | | |
| Promedio | | | 3 | | |

Una vez analizado y ponderado cada una de las fuerzas se procede a elaborar la matriz de atractividad resumen, el resultado final es de 3, el cual indica que el sector es atractivo para la implementación de una clínica veterinaria móvil, del mismo modo se puede precisar que el sector viene creciendo teniendo como principales características el aumento en la venta de alimentos para mascotas, aperturas de clínicas veterinarias y tiendas de venta de productos para mascotas, asimismo nuevas tendencias como la humanización de las mascotas la cual es clave e impulsa el sector a crear nuevos productos y servicios.

### *2.1.4 Análisis de la competencia*

**2.1.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.** Kotler y Armstrong (2012) indican que:

> El análisis de los competidores implica identificar primero a los principales competidores de la compañía por medio de un análisis basado en la industria y en el mercado. Luego, la compañía reúne información acerca de los objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción de los competidores. Con esta información podrá decidir a cuáles competidores atacará o evitará. La información de inteligencia competitiva debe recopilarse, interpretarse y distribuirse de manera continua. Los gerentes de marketing de las empresas deben ser capaces de obtener información completa y confiable sobre cualquier competidor que afecte sus decisiones. (p.545)

Gómez (2013) en su artículo "Plan de marketing (IV): la competencia, ¡analízala!" publicado en el portal web La Cultura del Marketing indica que: El primer punto que debemos definir quién es nuestra competencia. Existe 3 tipos de competencia: competencia directa o de primer grado, es la que se encuentra en el mismo mercado donde operamos, tiene el mismo segmento de cliente, canal de distribución y cubren la misma necesidad que ofrecemos, el segundo tipo de competencia es la indirecta o de segundo grado, el cual opera

en el mercado, tiene el mismo tipo de cliente, usa el mismo canal de distribución, pero que su producto o servicio tiene una diferencia a nuestro producto o tiene algunos atributos distintos al que ofrecemos, y el tercer tipo de competencia es el de productos o servicios sustitutos o de tercer grado, el cual compite en el mismo mercado pero que sus productos o servicios, tienen atributos significativamente distintos al servicio que se busca ofrecer.

De tal manera que, al conocer los diferentes tipos de competencia, podemos establecer que la competencia directa al modelo de negocio del presente plan es:

1. Dr. in House Veterinaria Móvil

   Ubicación: urbanización las Casuarinas H-4 el distrito de Yanahuara

   Infraestructura: cuenta con dos móviles, furgones JAC Motors adaptados

   Servicio: brinda servicios de baños y peluquería, venta de alimentos, cirugías, consultas veterinarias, atención de emergencias, desparasitaciones, vacunas, tratamientos (móvil) y otros servicios como hospedaje y centro de esparcimiento para mascotas.

Precio: Los precios varían dependiendo el servicio.

   Contacto: https://www.facebook.com/watch/drhouseveterinaria/

2. Veterinaria Mister pets

   Ubicación: avenida Víctor Andrés Belaunde MZ-A, lote 5, distrito de Yanahuara,

Infraestructura: cuenta con dos móviles pequeñas adaptadas

   Servicios: brinda los servicios de atención de emergencias médicas, cirugía en general, rayos x, ecografía, baño y peluquería, (este servicio se brinda dentro de la móvil), cuentan también con el servicio de hospedaje canino y pets shop.

   Precios: varían dependiendo del servicio, en el caso de los baños depende del tamaño de la mascota.

   Contacto: https://www.facebook.com/MISTERPETMOVIL

Los competidores indirectos son todas las empresas participantes en el punto “2.1.1.2”.

**2.1.4.2 Matriz de perfil competitivo.** D’Alessio (2008) en la matriz del perfil competitivo se identifican a los principales competidores de la organización y presenta algunas de las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una compañía respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas, el propósito de la MPC es señalar como se encuentra una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir en sus posibles estrategias. La MPC se basa factores críticos de éxito (FCE), estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector que compiten. Los FCE se definen como variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones, con el fin de afectar la posición competitiva de las organizaciones en la industria. (p.145)

Para identificar los factores críticos de éxito, se realizaron tres entrevistas con expertos de la industria, los cuales indicaron 5 factores críticos de éxitos que deben considerarse para lograr el éxito del plan de negocio (ver tabla 7). Las entrevistas se encuentran en los (Anexos 1, 2 y 3).

1. Calidad del servicio: Puede definirse como el valor en el que un servicio satisface o sobrepasa las expectativas, necesidades o deseo que el cliente tiene con respecto al servicio ofrecido.
2. Personal calificado: Los servicios ofrecidos deben ser realizados por profesionales previamente capacitados en el área donde interactuaran con los clientes, médicos veterinarios colegiados, personas con experiencia en atención al público, técnicos groomer (peluquería y baños de mascotas).

3. Puntualidad: Al ser servicios con previas citas programadas se debe considerar en iniciar el servicio en la hora establecida al momento de agendar la cita, tanto con el médico veterinario, en los servicios groomer o en la entrega de productos (alimentos, juguetes, etc).
4. Flexibilidad de horarios: Se contempla como parte de la estrategia para fidelización de los clientes, la flexibilidad de horarios se refiere a la cantidad de hora que el negocio brinda sus servicios y están diseñados a la comodidad y necesidad de los clientes.
5. Rapidez en la atención: Es el tiempo que se utiliza para realizar los servicios ofertados, se debe considerar que el proceso en la consulta y ejecución de diversos servicios de no emergencia, no debe durar más de 50 minutos.

Tabla 7.

*Matriz de perfil competitivo*

| **Factores críticos éxitos** | | **Dr. In House** | | **Mr. Pet** | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Peso** | **Valor** | **Ponderación** | **Valor** | **Ponderación** |
| 1. Calidad del servicio. | 0.30 | 2 | 0.60 | 3 | 0.90 |
| 2. Personal calificado | 0.20 | 3 | 0.60 | 3 | 0.60 |
| 3. Puntualidad | 0.20 | 1 | 0.20 | 2 | 0.40 |
| 4. Flexibilidad de horarios | 0.15 | 1 | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 5. Rapidez en la atención | 0.15 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Total | 1.00 | | 1.85 | | 2.50 |

*Nota*. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

La matriz nos ha permitido identificar que la competencia directa más fuerte es Mr. Pet, el cual obtiene una puntuación de 2.50, entre sus fortalezas más resaltantes se encuentran la calidad del servicio y el personal calificado, asimismo para asignar la puntuación descrita en la MPC, se ha tomado los servicios de ambas empresas.

## 2.2 Análisis del contexto actual y esperado

### *2.2.1 Análisis político-gubernamental*

Desde el 2016 el Perú se encuentra en una inestabilidad política originada en gran parte por los representantes de los diversos partidos políticos, es así que después de ganar las elecciones del 2016, el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynki asumió el gobierno, su mandato careció de liderazgo y en todo momento se vio avasallado por las fuerzas opositoras que desde el congreso se dedicaban a censurar ministros.

El 21 de marzo de 2018, el presidente Pedro Pablo Kuczynski, anunció su renuncia tras la divulgación de algunos videos en los que se observa a varios de sus aliados presuntamente intentado comprar el voto de legisladores para evitar su posible destitución en el Congreso (Gestión, 2018)

El 23 marzo de 2018, asume como presidente constitucional Martin Vizcarra, en un mensaje a la Nación, Vizcarra anunció como prioridades de su gestión la lucha contra la corrupción, la educación, la estabilidad institucional y la recuperación de la gobernabilidad (El País, 2018).

En noviembre de 2020 el Perú sufrió una nueva crisis política debido a que el Congreso aprobó una moción de vacancia por "incapacidad moral" que destituyó al Presidente Martin Vizcarra. Esto fue impulsado debido acusaciones por hechos de corrupción que ocurrieron en el periodo 2011-2014 del señor Vizcarra como Presidente del Gobierno Regional de Moquegua. Manuel Merino, quien era el presidente del Congreso asumió la presidencia por breve tiempo (BBC, 2020).

Francisco Sagasti asumió la Presidencia de transición el 17 de noviembre de 2020, heredó un país fragmentado, un congreso desenfocado, con la peor crisis sanitaria, económica y social de las últimas décadas, empezó su gobierno con un discurso conciliador, los objetivos trazados fueron las vacunas, reactivación económica y asegurar las próximas

elecciones. Según avanzaron los días, las manifestaciones de trabajadores agrícolas, la nueva ola de COVID, la poca claridad el arribo de las vacunas y los relatos confusos sobre las medidas tomadas frente a la enfermedad mostraron brechas, las expectativas del pueblo no estaban siendo cubiertas, la comunicación fue uno de los puntos más controversiales de su mandato (GESTION, 2021)

Francisco Sagasti Culmina su mandato en julio de 2021, pese a todos los aspectos negativos con un 52% de aprobación. (DW, 2021)

Para el 2021 la inesperada llegada al poder de Pedro Castillo guardaba la leve esperanza de devolver un poco de estabilidad política al país, pero las críticas y los escándalos han sobrepasado lo esperado. En la actualidad el Perú sigue inmerso en un espiral de caos e ingobernabilidad. El presidente Pedro Castillo ha modificado su gabinete cuatro veces desde que empezó su mandato, el penúltimo consejo de ministros al mando de Hector Valer fue breve y duró solo siete días. En total, unos 29 ministros aproximadamente han sido cambiados. (France 24, 2022)

A la fecha la inestabilidad política persiste en el país, el cual se presenta en manifestaciones sociales como huelgas, bloqueo de vías y carreteras, estas manifestaciones son consecuencia de la pésima gestión realizada por el actual Presidente Pedro Castillo y su actual consejo de ministro, este escenario no es el óptimo para los inversionistas, pero aún se tiene confianza que el gobierno pueda realizar los cambios necesarios para crear un ambiente de estabilidad y aliento a la inversión privada.

### *2.2.2 Análisis económico*

**2.2.2.1 PBI.** El Perú ha sido uno de los países más golpeados en relación con la pandemia, no solo trajo consigo el deceso de miles de compatriotas, si no, la caída de la economía. En el 2019 antes de la pandemia el PBI se encontraba alrededor del 2.16%, atrás quedaron los años de crecimiento a una tasa promedio del 6% anual (2002 – 2013), este

crecimiento se debió al tener un escenario económico mundial favorable para la economía, sumado a políticas económicas prudentes, pero el cambio en los precios de los commodities como el cobre, fue el inicio de la desaceleración del país.

En el 2017 el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski, a través de una nota informativa del ministerio de economía, indicó que dentro de las políticas económicas se daría una promoción de la inversión en el sector minero y que se tenía una cartera de inversión de alrededor US$50,000 millones, entre los proyectos destacan Quellaveco, Michiquillay, la ampliación de Toromocho y Mina Justa. Al cierre del 2019 las inversiones mineras ascendieron a US$ 6,157 millones, superando la meta establecida de US$ 6,000 millones, asimismo el monto alcanzado en el 2019 fue un 24.5% mayor al que se alcanzó en el 2018 (US$ 4,947 millones).

Al cierre del año 2020 el PBI peruano tuvo una caída de -12.9% según la cámara de comercio, el bajo resultado se explica por el impacto de la crisis en la actividad económica, no obstante, el Perú seguía siendo un país atractivo para las inversiones, a finales del 2020 el Gobierno Peruano realizó una operación de endeudamiento a través de la emisión de tres nuevas referencias en dólares con vencimientos en los años 2032, 2060 y 2121, por un total de US$ 4 000 millones, del mismo modo el gobierno del presidente Castillo ha realizado la emisión de bonos por US$ 4 000 millones, con vencimientos en los años 2034, 2051 y 2072, obteniendo tasas cupones de 3,0%, 3,55% y 3,60%.

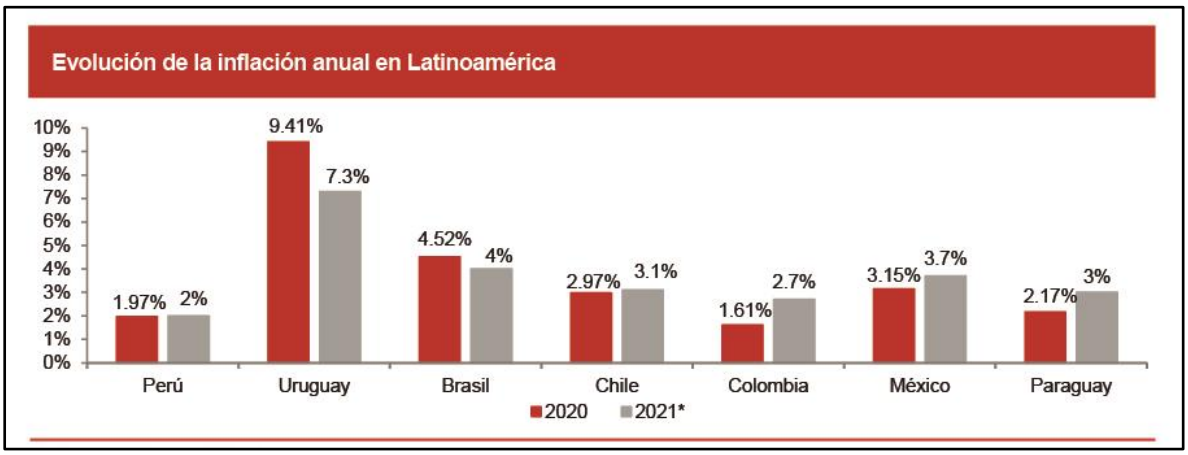
En la actualidad se estima que el PBI del 2021 cerrará en 11.9%, esta cifra es lo que llaman los economistas un efecto rebote debido a la caída del PBI del año 2020.

**2.2.2.2 Inflación.** En el 2020 el Perú cerró el año con 1.97% de inflación, considerada una de las más bajas de la región después de Colombia que cerró con 1.61%, en contraste con países como Uruguay con 9.41%, Brasil 4.52%, la inflación fue afectada en

gran medida por la reducción en las actividades productivas y el alza en los precios de los commodities internacionales (ver figura 3).

**Figura 3**

*Evolución de la inflación anual en Latinoamérica*

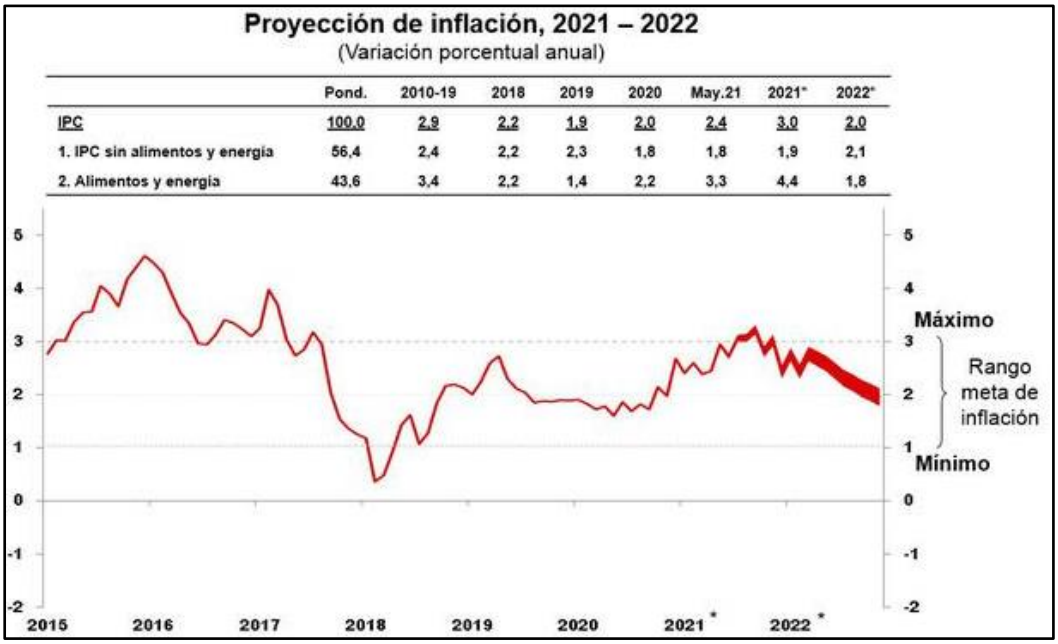



*Nota.* De "El Perú registró la segunda menor inflación en Latinoamérica en 2020 y se espera un resultado similar en 2021", por Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2021.

Para el presente año la inflación el Perú ha tenido un crecimiento inflacionario, paso de 2.4% en el mes de febrero a 2.45% en el mes de mayo, esto debido al alza en el precio de la moneda americana, el alza de los combustibles y el crecimiento en los precios de los alimentos con altos contenidos importados, las expectativas para el 2021 consideraban que la inflación en el Perú se encontraría alrededor del 2%, tal como lo indicaba "COMEXPERU". Los últimos reportes del Banco Central de Reservas indican que la inflación acumulada en el Perú se encuentra en 5.83% (ver figura 4).

**Figura 4**

*Proyección de la inflación 2021 – 2022*

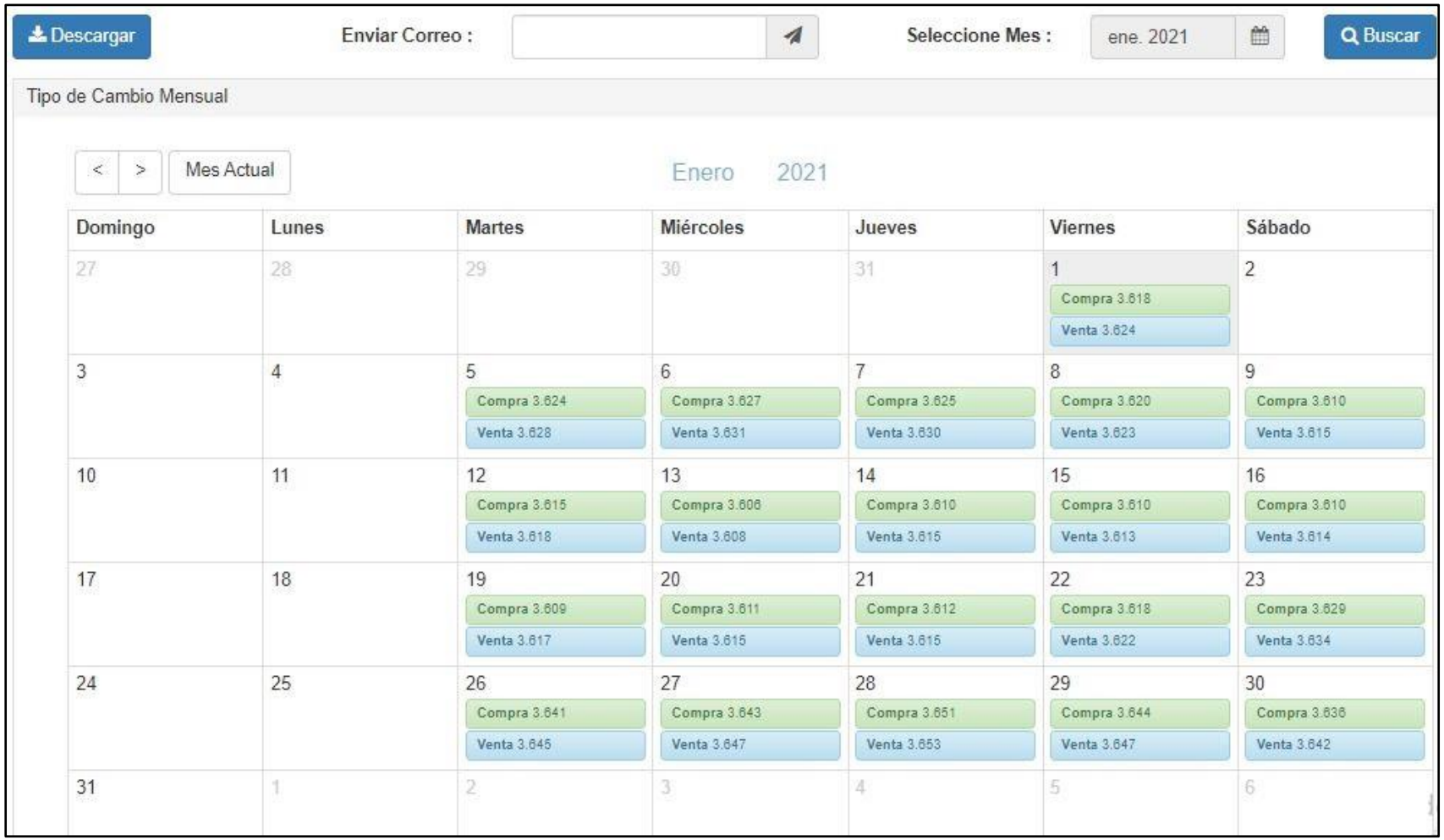



*Nota*. De "BCR prevé que inflación se ubique en parte alta de rango meta en el 2021", por Diario Gestion, 2021.

**2.2.2.3 Tipo de cambio.** En el último año el tipo de cambio ha tenido un crecimiento exponencial con respecto a años anteriores donde el precio se encontraba en el 2018 alrededor de los S/3.3 soles, manteniendo su valor en promedio en el 2019 a S/3.39 soles, en el 2020 ya en épocas de pandemia el precio de la divisa americana aumentó en promedio a S/3.50 sol y en el año 2021 el precio del dólar inicio su venta con S/3.628 la venta y la compra a S/3.624 de acuerdo a lo indicado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), para el mes el mes de junio del presente año, un día después de la segunda vuelta electoral (7 de Junio) el precio del dólar bordeaba los S/3.91, considerándose un efecto por la victoria del candidato Pedro Castillo que en su discurso hablaba de expropiaciones y nacionalizar las empresas privadas y ante el riesgo que estas declaraciones se hagan realidad, en la actualidad el precio de la moneda americana tiene un valor por encima de los S/4 soles en los diferentes mercados cambiarios (ver figuras 5 y 6).

**Figura 5**

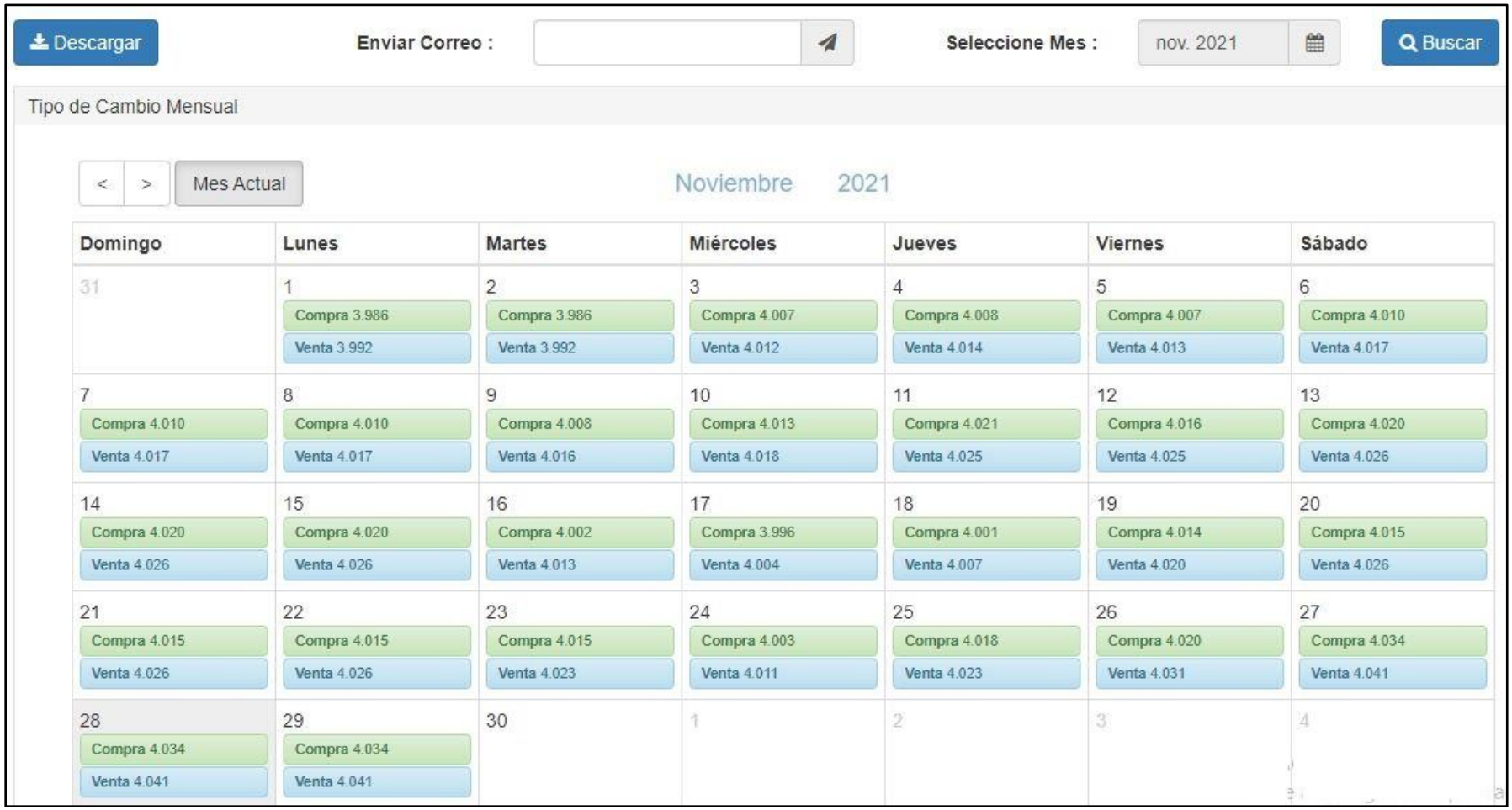
*Tipo de cambio SUNAT del 1 enero al 30 de enero del 2021*




*Nota*. De “Tipo de cambio oficial”, por Superintendencia Nacional de Administracion Tributaria (SUNAT), 2021.

**Figura 6**

*Tipo de cambio SUNAT del 1 al 29 de noviembre del 2021*



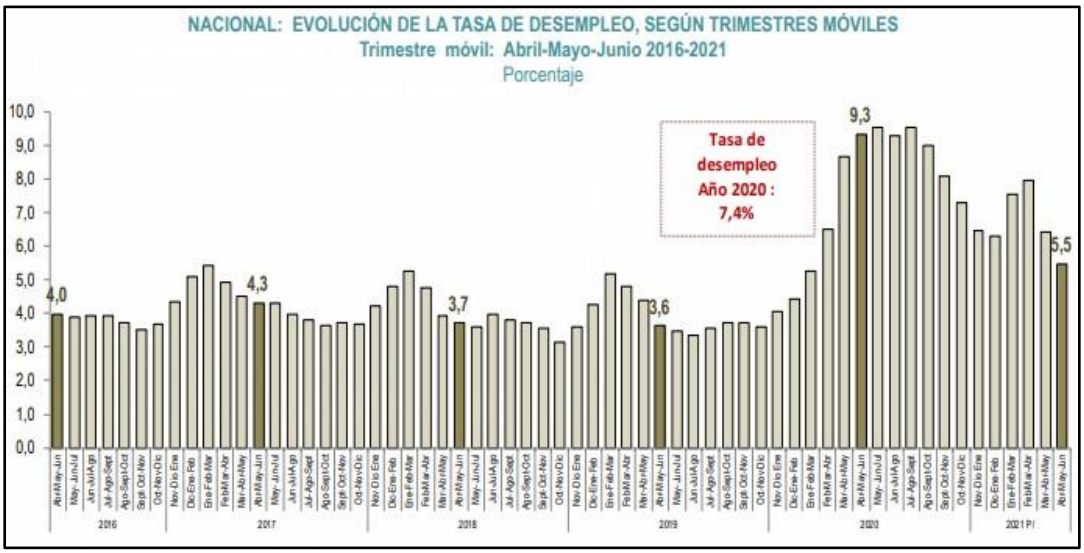

*Nota*. De “Tipo de cambio oficial”, por Superintendencia Nacional de Administracion Tributaria (SUNAT), 2021.

**2.2.2.4 Desempleo.** A finales del 2019 la tasa de desempleo en lima metropolitana correspondía a 6.1% de acuerdo a los datos recogidos por el INEI, con la llegada de la pandemia entre marzo y mayo del 2020 la tasa de desempleo subió a 13.1% y para el segundo trimestre del año alcanzó una tasa de 15.5% y en setiembre creció a 16.4%, con respecto a esta situación el Gobierno del presidente Vizcarra diseño un plan económico frente al COVID-19, el cual buscaba el fomento y la continuación del empleo con medidas como el programa Arranca Perú que inicio en agosto del 2020, el cual generaría más de un millón de puestos de trabajo, según anunció del presidente Vizcarra el 28 de julio del 2020, así mismo este proyecto tiene una inversión de S/ 6 mil 350 millones y se ha dividido en diversos sectores productivos.

Al cierre del año 2020 la tasa de desempleo se redujo a 13%, esta cifra podría deberse a factores que dinamizaron la economía como la liberación del aporte de la AFP y el termino de la cuarentena en varias regiones. Para el primer trimestre del 2021 la tasa de desempleo creció en 14.5%, en el segundo trimestre del 2021 la tasa de desempleo se redujo a 5.5%, en promedio 976 mil 300 personas aún se encontraban sin empleo en el Perú (ver figura 7).

**Figura 7**

*Evolución trimestral del desempleo en el Perú 2016 – 2021*




*Nota*. Adaptado de "Desempleo en el Perú alcanza su menor nivel en un año, según cifras del INEI", por RPP, 2021.

**2.2.2.5 Pobreza.** En el 2019 el instituto peruano de estadística e informática (INEI) informo que el 20.2% de la población del país estuvo en condición de pobreza, una tasa similar a la registrada en el 2018 de 20.5%. Esto quiere decir que hubo una mejora de 0.3% puntos porcentuales que se puede considerar que no hubo un avance significativo, ya en el 2020 y con la llegada de la pandemia de acuerdo a los estudios realizados por Unicef la pobreza creció en 30.3%.

El sueldo minino vital desde el 2018 es de S/930 soles y el costo de la canasta básica familiar esta alrededor de los S/360 soles por persona.

Se muestra cómo ha ido evolucionando la pobreza en el Perú desde el año 2007 hasta el 2020, debido a la pandemia del COVID19, vemos como en el año 2020 la aumento la pobreza aproximadamente en 12.5% con respecto del año anterior, este indicador puede crecer debido a la falta de gestión del gobierno del presidente Castillo (ver figura 8)

**Figura 8**

*Pobreza en Perú, 2007 - 2020*

*Nota.* De "Proyección a partir de las variaciones de los ingresos en Lima Metropolitana registrados en la EPE enero-mayo 2020 (por actividad económica, nivel educativo y dependiente/independiente)", por Lavado y Liendo (2020) y Banco Mundial (2020).

Del análisis de las variables económicas se puede determinar que el panorama que se presenta a futuro tiene tendencias inciertas, no obstante, algunos de los indicadores muestran la desaceleración de la economía peruana a consecuencia de la crisis política generada por el actual gobierno, por otro lado, se observa el interés de grupos económicos extranjeros por obtener bonos peruanos, lo que nos permite mantener la confianza que en mediano plazo la situación económica del país repuntara, de esta manera la posibilidades de inversión en el proyecto se mantienen positivas.

### *2.2.3 Análisis legal*

En la actualidad los requisitos legales para la constitución de una empresa son simples, esto debido a la modernización de las instituciones y a la simplificación de los requisitos para solicitados, cabe indicar que los trámites para constituir una empresa en los Registros Públicos y en la SUNAT constan de seis pasos, desde la reserva de nombre del negocio, la elaboración de la minuta de constitución de la empresa, el aporte de capital, la elaboración de la escritura pública mediante un Notario, inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP e inscripción al RUC para Persona Jurídica, del mismo modo dentro del rubro donde la empresa se encuentre existen diferente tipo de permisos que son solicitados ante las autoridades competentes, como es el caso de la licencia de funcionamiento del negocio de parte de la municipalidad del distrito donde se ubica la empresa y para el negocio de clínica veterinaria, se debe solicitar la autorización sanitaria de DIGESA para el funcionamiento de clínicas veterinarias, paso previo a la autorización de licencia de funcionamiento emitida por la Municipalidad.

Cabe señalar que la constitución e inscripción de la empresa se puede realizar de manera virtual, mediante las plataformas digitales de la SUNARP.

### *2.2.4 Análisis sociocultural*

Desde la llegada de la pandemia por el coronavirus, la vida de las personas ha cambiado,

el encierro ha generado cambios en el comportamiento y en los hábitos de consumo.

Un estudio publicado en “Journal of Veterinary Behaviour” y basado en casi 1.300 respuestas a una encuesta al cabo de tres semanas de confinamiento, sugiere que los animales de compañía suponen un beneficio para la salud mental, emocional y física de las personas. Tres de cada cuatro personas entrevistadas contestaron que su mascota (perro o gato) les ayudó a superar el confinamiento (EL PAIS, 2020)

En relación a los hábitos de consumo, una encuesta realizada por la consultora Kantar Worldpane, un 55% de los ciudadanos reconoció haber comprado en mayor cantidad con respecto a como solía hacerlo antes de la pandemia. Los productos de limpieza (33%), de salud (31%), de higiene personal (30%) y alimentos perecibles fueron los más consumidos durante las primeras semanas de la pandemia (AEG.PUCP, 2020)

Asimismo, el artículo publicado por ADEX en el 2020 producto de la pandemia del COVID 19 los hábitos en la sociedad han sufrido los siguientes cambios: se trabaja un mayor tiempo desde casa, las reuniones y eventos en muchos casos son virtuales, se ha reducido el aforo en varios establecimientos, la mayoría de personas se enfocan en su bienestar físico y mental. Aumento del uso de Internet, ya que los pedidos y pagos en línea son más necesarios que elegibles.

De este modo se puede precisar que un negocio relacionado al cuidado de las mascotas tendría aceptación de parte de los hogares u personas del Perú, no obstante, las estrategias que puedan generarse para atraer a este público objetivo deben estar diseñada bajo normas de salud a consecuencia de los rebrotes de la COVID19, el cual puede causar pérdidas para el negocio.

### *2.2.5 Análisis tecnológico*

En el Perú El 87% de familias peruanas tiene un televisor y alrededor de 3 millones de vivienda cuenta con televisión por cable, del mismo modo más de 28 Millones de peruanos

escuchan Radio, lo que ayuda a que gran parte de la población pueda estar informada con los acontecimientos relacionado a la pandemia del COVID19 y a otro tipo de noticias.

En los últimos años el avance en telefonía móvil ha tenido un crecimiento exponencial, en el Perú existe en promedio 16.6 Millones de usuario con telefonía móvil, de acuerdo a información brindada por OPSITEL en el Perú al 2019, el 73.4% de hogares Peruanos cuenta con un smartphone, quizás el dato más importantes es que de ese 73.4% solo el 50% cuenta con acceso a internet ya que su plan es postpago o control y en el resto del país todavía estamos bordeando el 39% de líneas con acceso a este servicio, esta brecha aun no permite que la mayoría de ciudadanos del País pueda acceder a distintos servicios en diversos sectores como e-commerce, educación, gastronómico o de servicios.

El comercio electrónico en Perú movió US$ 4 mil millones en el 2019 de acuerdos a los datos de Perú retail, registrando un crecimiento del 50%, en el 2020 según información proporcionada por CAPECE las ventas por e-commerce ascendieron a más de US$ 6 mil millones, el 67% de las ventas se realizaron con tarjeta de crédito y el número de compradores online bordea los 11M de personas en todo el Perú, se precisa que hasta el 2019 solo el 1.5 (65.800) de comercios en el Perú realizaba ventas por el canal e-commerce, en el 2020 creció a 5% (más de 260.000) comercios, este avance en el uso plataformas digitales ha tenido una aceleración producto de la pandemia del COVID19, donde la necesidad de compra de las personas se ha trasladado a la venta e-commerce, lo que permite a los negocios realizar la venta de sus productos o servicios por este medio.

### *2.2.6 Análisis ecológico*

El Perú es uno de los 15 países con mayor diversidad biológica del mundo, en la actualidad posee numerosas plantas de propiedades conocidas y utilizadas (4400 especies), asimismo cuenta con cerca de 2 000 especies de peces (10% del total Mundial) y tiene 7.6 millones de hectáreas de tierras con aptitud para la agricultura, del mismo modo existe una

importante capacidad y gran potencial para el desarrollo de la agricultura, agroindustria, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo, producción de biocombustibles y energías alternativas.

Asimismo, subsisten importantes retos como el control de la deforestación, dado que la tala, extracción y comercio ilegal ya han ocasionado la pérdida de más de 10 millones de hectáreas de bosques en la amazonia peruana, lo que ha obligado a los últimos gobiernos a tener un mayor control a través de la implementación de un sistema de monitoreo satelital, la planificación estratégica e intersectorial y normas más adecuadas para intervenir y sancionar la tala ilegal.

En el Perú se tiene una limitada ciudadanía ambiental y otras acciones que se reflejan en la contaminación del agua, del aire y del suelo, el 70% de los vertimientos domésticos no son tratados, sólo en Lima se vierten al menos 400 millones de m3 anuales de aguas servidas al mar, se estima que el 81% de residuos sólidos no son conducidos a rellenos sanitarios.

En la actualidad existen 64 rellenos sanitarios dispuestos a lo largo del territorio, ninguno de ellos se ubica en la ciudad de Arequipa.

De análisis de los datos obtenidos se tiene una gran oportunidad para el desarrollo de un negocio que sea eco amigable, teniendo en consideración que en la ciudad de Arequipa no se cuenta con rellenos sanitarios, a su vez se tiene la posibilidad de realizar campañas de concientización en el tratamiento de las excretas de los animales.

### *2.2.7 Oportunidades y amenazas*

#### 2.2.7.1 Matriz EFE.

David, (2013) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (p.80).

Del mismo modo David Sostiene que: las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta ópera.

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal.

La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (2013. p.81)

La puntuación ponderada obtenida de 3.06, (ver tabla 8), indica que el negocio puede responder a las oportunidades y amenazas de la industria. Tal como menciona David, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas (2013, p.81).

Tabla 8.

*Matriz EFE*

| Factores externos clave | Ponderación | Clasificación | Puntuación Ponderada |
|---|---|---|---|
| Oportunidades (entre 5 y 10 factores) | | | |
| 1 Crecimiento del sector de servicios veterinarios | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2 50% de hogares tienen entre una y tres mascotas | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 3 Cambio en los hábitos en el uso de los servicios por Covid19. | 0.10 | 2 | 0.2 |
| 4 Crecimiento en las ventas por el canal ecommerce | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5 Aumento en el gasto para el cuidado mensual de la mascota | 0.10 | 3 | 0.3 |
| 6 Desarrollo de nuevas formas de pago (billetera móvil, Pasarella de pago). | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 7 Liberación de CTS y AFP | 0.02 | 1 | 0.02 |
| 8 Cifras macroeconómicas sólidas que permitirán una recuperación del PBI en el año 2022. | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Amenazas (entre 5 y 10 factores) | | | |
| 1 Inestabilidad política | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 2 Aumento en los índices de pobreza y desempleo en el país | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 3 Alza en el precio del tipo de cambio | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 4 Manifestaciones sociales | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 Rebrote de contagios del COVID19 | 0.10 | 3 | 0.3 |
| 6 Bloqueo de vías y carreteras | 0.05 | 2 | 0.1 |
| **Total** | 1.00 | | 3.06 |

## 2.3 Estudio de mercado

### *2.3.1 Descripción del servicio o producto*

El core del negocio se basa en la atención integral de las mascotas, mediante una clínica veterinaria móvil, la cual desea ofrecer: consultas médicas veterinarias (revisión de los principales órganos, revisión de cambios importantes en el estado del perro), venta de alimentos y accesorios (collares, peines, bebederos, platos, y otros), servicios de groomer (baño y corte de pelo).

El horario de atención propuesto es de 8 am a 5 pm, de lunes a sábados en los distritos Arequipa, Cayma, Yanahura, Cerro Colorado y José luis Bustamante y Rivero.

Todo el servicio se realizará dentro de la móvil acondicionada (ver figura 9).

**Figura 9**

*Móvil propuesta del plan de negocio*

### *2.3.2 Selección del segmento de mercado*

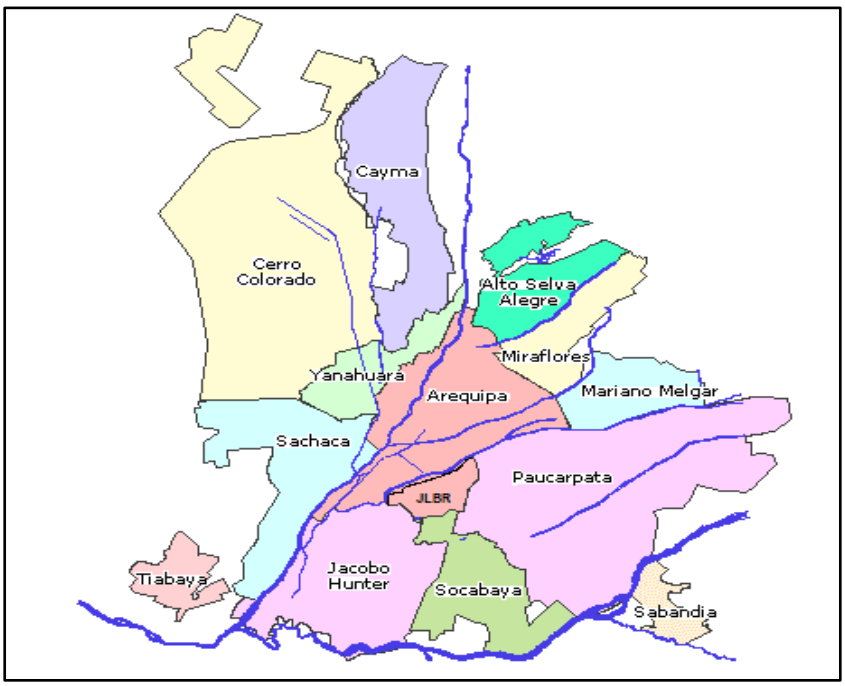
Al respecto Kotler y Armstrong (2012) define la segmentación de mercado como la división del mercado en porciones o grupos más pequeños de consumidores, los cuales se pueden diferenciar por distintas características, necesidades, o conductas, las cuales podrían requerir estrategias diferentes para llegar a ellos, de tal manera que para hallar el mercado meta u objetivo podemos utilizar otras variables como geográfica, demográfica, conductual o

psicográfica que nos puedan permitir establecer el mercado objetivo principal, el cual pueda coberturar el negocio.

**2.3.2.1 Segmentación Geográfica.** La segmentación geográfica, se basa en dividir el mercado en distintas zonas geográficas, como países, ciudades, distritos, urbanizaciones, de modo que la empresa pueda determinar en qué zona geográfica especifica va operar, ya sea en una o en varias de estas, para el presente proyecto hemos determinado operar en la ciudad de Arequipa, específicamente los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, estos distritos son los que cuentan con gran número de hogares y cuentan con el mayor movimiento comercial de la ciudad de Arequipa (ver figura 10).

**Figura 10**

*Plano distrital de la ciudad de Arequipa*




*Nota*. De “Plano por distritos Arequipa”, por Guia de Calles, 2021.

**2.3.2.2 Segmentación Demográfica.** Kotler y Armstrong (2012) Sostienen que, la segmentación demográfica divide el mercado en grupos según variables como la edad,

género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes.

Para el presente plan de negocio se ha utilizado la variable ingreso de los niveles socioeconómicos A, B y C, de la ciudad de Arequipa.

Se muestra el porcentaje de hogares en la ciudad de Arequipa que pertenecen a los NSE A, B y C, el cual representa 60.5% (ver figura 11)

**Figura 11**

*Distribución de Hogares según NSE 2020 a nivel nacional – APEIM*

(%) Horizontal

| Departamento | TOTAL | NSE AB | NSE C | NSE D | NSE E | Muestra | Error (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| AMAZONAS | 100% | 4.0% | 21.8% | 29.7% | 44.5% | 434 | 4.7% |
| ANCASH | 100% | 10.5% | 43.0% | 28.9% | 17.7% | 767 | 3.5% |
| APURIMAC | 100% | 6.3% | 20.7% | 29.0% | 43.9% | 253 | 6.2% |
| AREQUIPA | 100% | 19.8% | 40.7% | 28.4% | 11.0% | 1230 | 2.8% |
| AYACUCHO | 100% | 3.9% | 13.2% | 27.8% | 55.1% | 472 | 4.5% |
| CAJAMARCA | 100% | 7.9% | 23.2% | 32.5% | 36.4% | 478 | 4.5% |
| CALLAO | 100% | 19.5% | 46.0% | 27.0% | 7.6% | 1009 | 3.1% |
| CUSCO | 100% | 9.0% | 25.9% | 23.8% | 41.3% | 500 | 4.4% |
| HUANCAVELICA | 100% | 3.1% | 11.0% | 22.8% | 63.1% | 207 | 6.8% |
| HUANUCO | 100% | 6.8% | 29.4% | 30.4% | 33.4% | 449 | 4.6% |
| ICA | 100% | 10.3% | 45.3% | 35.3% | 9.1% | 1271 | 2.7% |
| JUNIN | 100% | 7.9% | 22.3% | 27.5% | 42.3% | 781 | 3.5% |
| LA LIBERTAD | 100% | 10.8% | 32.1% | 33.6% | 23.5% | 1129 | 2.9% |

*Nota.* De "Nivel Socioeconómicos 2020", por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), 2021.

Se presenta el número total de hogares en la ciudad de Arequipa dentro de la zona urbana según el censo realizado por el INEI en el año 2017. La misma fuente nos muestra la cantidad de hogares y la cantidad de personas que habitan dentro de los distritos determinados para realizar la implementación del negocio en el ámbito urbano (ver tabla 9).

Tabla 9.

*Cuadro de viviendas por cantidad de hogares en los distritos de Arequipa*

| **Provincia, distrito, área urbana y rural, tipo de vivienda y total de ocupantes presentes** | **Total** | **Número de hogares** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5 +** |
| DISTRITO DE AREQUIPA | | | | | | |
| Viviendas Particulares | 14253 | 12901 | 956 | 246 | 86 | 64 |
| Ocupantes Presentes | 50519 | 40963 | 5783 | 2111 | 878 | 784 |
| DISTRITO DE CAYNA | | | | | | |
| Viviendas Particulares | 24574 | 22138 | 1817 | 459 | 117 | 43 |
| Ocupantes Presentes | 90029 | 72136 | 11769 | 4177 | 1342 | 605 |
| DISTRITO DE CERRO COLORADO | | | | | | |
| Viviendas Particulares | 58076 | 53976 | 3062 | 748 | 221 | 69 |
| Ocupantes Presentes | 194984 | 164722 | 19833 | 6787 | 2597 | 1045 |
| DISTRITO DE YANAHUARA | | | | | | |
| Viviendas Particulares | 7205 | 6636 | 426 | 97 | 32 | 14 |
| Ocupantes Presentes | 24961 | 21211 | 2503 | 766 | 315 | 166 |
| DISTRITO DE JOSE BUSTAMANTE Y RIVERO | | | | | | |
| Viviendas Particulares | 20754 | 18535 | 1552 | 474 | 136 | 57 |
| Ocupantes Presentes | 80809 | 63870 | 10191 | 4378 | 1571 | 799 |

*Nota*. De "Resultados definitivo de los Censos Nacionales 2017" (tomo XIV), por Instituo Nacional de Estadisticas e Informatica (INEI), 2018.

**2.3.2.3 Segmentación Psicográfica.** Kotler & Armstrong (2012) en su investigación sobre la segmentación psicográfica nos indican. "Se puede dividir a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes".

La variable que se está adoptando para el presente plan está ligada a la personalidad de las personas, entre los rasgos más resaltante se encuentra la responsabilidad, el ser sociable, aventureros, buscan vínculos de protección y unión familiar.

**2.3.2.4 Segmentación conductual.** Al respecto Kotler y Armstrong (2012) manifiestan que "la segmentación conductual divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado" (p.198).

Personas que pertenecen a un grupo familiar que utilicen los servicios de clínicas veterinarias para el cuidado de la salud de sus mascotas y baños, de igual forma realizan compras de distintos productos para sus mascotas relacionadas a su alimentación y recreación.

### *2.3.3 Investigación cualitativa*

Los hallazgos de la investigación cualitativa no están sujetos a cuantificación o análisis cuantitativos, la investigación cualitativa puede usarse para examinar las actitudes, sentimientos y motivaciones de los usuarios, una de las características de la investigación cualitativa está determinada por realizar investigaciones con muestras pequeñas (Mc Daniel y Gates, 2016).

A su vez, Hernández et al. (2014) sostienen que:

> La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358)

En el desarrollo de la investigación se utilizaron herramientas como: focus group y entrevistas de profundidad con expertos, de las cuales se determinaron los siguientes objetivos.

Objetivo General

- Conocer las preferencias, conductas y costumbres de las personas que tienen en su hogar una mascota.

Objetivo Específico del focus group

- Identificar los sentimientos de las personas hacia las mascotas.
- Conocer los rangos de precio a pagar por los servicios y productos veterinarios.

- Identificar los productos y marcas de preferencia.
- Conocer el grado de aceptación hacia el plan de negocio.

Objetivo específico de las entrevistas a profundidad con los expertos

- Conocer la industria veterinaria y sus tendencias.
- Conocer los servicios de mayor uso y frecuencias.
- Conocer el tiempo que demanda cada servicio.

**2.3.3.1 Proceso de muestreo.** El proceso de muestreo nos permite seleccionar a un conjunto de personas que se encuentran dentro de una población, dentro de este proceso se realizarán preguntas con el fin de obtener información que nos permita validar los objetivos del proyecto.

Para la investigación utilizaremos un muestreo no probabilístico, el cual se define como la elección de la muestra queda al criterio del investigador o por la característica de la investigación. Este tipo de muestreo no selecciona muestras representativas, por ende, los resultados obtenidos no son generalizables a la población, de tal forma utilizaremos dos tipos de métodos cualitativos:

- Entrevista a Experto: El cual nos permitirá conocer desde el punto de vista profesional (médico veterinario) y (dueño de peluquería canina), como se desarrolla el negocio de clínica veterinaria y venta de productos pets shop en la actualidad en la ciudad de Arequipa.
- Focus Groups: Esta técnica se realiza a elección de los interesados y se ha convocado a un total de 12 personas que estarán divididas en dos grupos de 6, las características del grupo escogido son hombres y mujeres, de 18 a 65 años que pertenecen a los hogares ubicados en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, los cuales pertenecen a los NSE A, B, C, cuentan con una o más mascotas en casa y utilizan los servicios veterinarios.

**2.3.3.2 Diseño de instrumento.** Para el diseño del instrumento se ha elaborado una guía de preguntas para la entrevista en profundidad (Anexo 4) y guía de pauta Focus Group (Anexo 6).

***2.3.3.2.1 Entrevista en profundidad.*** Malhotra (2008) Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema.

Se realizaron entrevistas de profundidad a expertos del rubro veterinario, se elaboró una guía de preguntas, se presenta en el (Anexo 4).

***2.3.3.2.2 Focus Group.*** Para Kotler y Armstrong (2012), la entrevista grupal, (también llamada sesión de grupo o grupo de enfoque), y mejor conocida como focus group, consiste en invitar de 6 a 10 personas a hablar con un moderador capacitado para un producto, un servicio o una organización. El moderador promueve un debate libre y sencillo, con la esperanza de que las interacciones del grupo revelen sentimientos y pensamientos reales. Al mismo tiempo, el moderador "enfoca" la discusión; de allí el nombre de entrevista de grupo o focus group.

La guía de pauta del focus group se presenta en el (Anexo 6).

**2.3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.** Al finalizar las entrevistas a expertos y los focus group, se procedió a revisar los videos, tomando nota de las respuestas, ordenando y clasificando los datos recogidos por cada pregunta, para luego proceder con el análisis en base a los objetivos trazados al inicio de la investigación cualitativa.

***2.3.3.3.1 Análisis y procesamiento de datos Entrevista a expertos.*** Las entrevistas de profundidad se realizaron con dos expertos en el rubro veterinario, el médico veterinario Antonhy Briceño y la dueña de la peluquería canina Rossmery Tito, las respuestas a las preguntas realizadas nos dejan las siguientes conclusiones:

- En ambos casos nos comentaron que los clientes buscan calidad, atención personalizada, experiencia en el rubro, atención de emergencias las 24 horas.
- Las mascotas que tienen mayor preferencia en Arequipa son los perros y gatos, pero se observa un crecimiento de la crianza de animales exóticos como los conejos y reptiles.
- Los servicios requeridos con mayor demanda son los chequeos generales sobre todo a las mascotas en edades avanzadas, las vacunas y desparasitaciones, del mismo modo los servicios más requeridos en el rubro de groomers son los cortes de pelo, baños y corte de uñas.
- La determinación para ubicar el negocio de clínica veterinaria y peluquería están basadas en estrategias por zona de mayor afluencia de personas y vehículos.
- La dedicación con las que tratan a los animales, el trato con el cliente (calidad de servicio) son los atributos que más valoran los clientes.
- Los precios están determinados por el promedio de los precios de la competencia.
- El tiempo para la atención de una mascota es en promedio de una hora y treinta en relación al baño y peluquería, 30 minutos en consultas médicas y en emergencia un promedio de 4 horas en las cuales se realizan pruebas de sangre, hepáticas, de corazón y ecografías.
- El tener un local en una zona estratégica es una ventaja mayor, ya que permite atender a los clientes de manera rápida y oportuna
- Se debe contar con máquinas modernas como rayos X, equipos de laboratorio para análisis clínicos, equipos de corte, secado y peinado.
- El promedio de colaboradores para una clínica de atención medica es en promedio 6 personas y en el área de groomers de 2 a 3 personas.

- La atención promedio diaria es de 10 mascotas tanto en consulta veterinaria como groomers y los requisitos para el funcionamiento de una clínica veterinaria en Arequipa no son complicados de obtener.
- Para la apertura de una clínica veterinaria se necesita invertir en promedio entre S/40000 y S/70000 soles, para brindar servicios básicos como consultas veterinarias y groomers.
- Dentro de los proveedores estratégicos se encuentras los distribuidores de alimentos, medicinas y accesorios (juguetes ropa, collares).
- La pandemia no ha afectado el negocio, al contario ha contribuido al crecimiento del rubro y la alta demanda a fecha.
- El rubro del cuidado de las mascotas en la ciudad de Arequipa se muestra en crecimiento constante y se proyecta abrir más negocios relacionados con los servicios de groomers y pets shop y consultas médicas.
- Las personas que están ligadas a este rubro cuentan con muchos años de experiencia.

***2.3.3.3.2 Análisis y procesamiento de datos Focus Group.*** Una vez culminados los dos focus group y luego de realizar la visualización de los videos y los apuntes tomados, se procedió a llevar la información a una hoja de cálculo consolidando las respuestas de los participantes y llegando a las siguientes conclusiones:

En relación con la pregunta sobre el sentimiento que le genera sus mascotas, la respuesta en general de los participantes fue que estos son positivos y profundos, en mucho de los casos las mascotas despiertan sentimientos de maternidad o paternidad, relacionados con el amor, la protección, compañía, cuidados. Los entrevistados destacan su fidelidad y gran compañía, estos les otorgan momentos de amor, paz y alegría.

Celebración de cumpleaños, paseos en el auto, compra de vestimenta, dormir con ellos, compartir los mismos horarios de alimentación y descanso son algunas de las

respuestas manifestadas por los entrevistados a la pregunta sobre las costumbres humanas trasladadas a sus mascotas.

Los perros son las mascotas preferidas, los gatos también tienen preferencia, pero en menor grado, asimismo algunos de los participantes indicaron que en la actualidad la crianza de animales exóticos en Arequipa va en aumento por lo que considera que las clínicas veterinarias deberían contar con especialistas, equipos y medicinas para este tipo de animales.

La mayoría de participantes tiene un promedio de dos mascotas, se ha identificado que existe una gran tendencia a adoptar animales, tres de los entrevistados son personas dedicadas al rescate de animales.

En su mayoría el aseo diario o semanal es realizado por sus mismos cuidadores, estos son necesarios ya que las mascotas ensucian sus patas en los paseos diarios que dan para hacer sus necesidades y distraerse, cuando desean un servicio profesional que incluye baño, corte de pelo, corte uñas suele ser una vez al mes.

La pregunta orientada a la alimentación, la mayoría de los participantes prefieren la comida balanceada, en algunos casos combinan la alimentación con comida casera que contiene proteínas, vitaminas y minerales.

Las marcas preferidas por los amantes de las mascotas, en el caso de perros son Dog Chow y Ricocan, en menor demanda se encuentran las marcas Pedigree, Hills, Mimascot, en cuanto a gatos la marca favorita es Ricocat. El promedio de gasto en alimentación es 150 soles.

Dentro de la valorización de las principales características que los clientes buscan en las veterinarias es la calidad y personalización en el servicio, el conocimiento por parte de los especialistas, el equipamiento, la cordialidad, la cercanía, la dedicación y la forma de comunicación. De igual forma la respuesta a los beneficios que esperarían recibir, los

participantes indicaron que les es atractivo paquetes con descuentos, accesorios de regalo para las mascotas.

Los servicios médicos veterinarios son utilizados en promedio una vez al año y cuando se tienen algún tipo de emergencia, también acotaron que durante la pandemia prefirieron no llevar a sus mascotas a las veterinarias debido al temor de contagio, del mismo modo la respuesta a la pregunta si es que habían tenido alguna emergencia que demande atención personalizada y oportuna las 24 horas del día, los participantes indicaron que tuvieron muchos inconvenientes en la madrugada para encontrar a un especialista, llegando en algunos casos al fallecimiento de la mascota.

En base a la pregunta a qué veterinaria lleva actualmente a su mascota, ninguno de los participantes tuvo una clínica veterinaria en común, de igual forma a la pregunta ¿suele tomar todos los servicios de una clínica veterinaria? la mayoría nombraron que hacen uso de más de una clínica, por lo general una para el servicio de estética y otra para los servicios médicos veterinarios.

En referencia al precio que pagan por los servicios veterinarios (consulta) los participantes indicaron que el monto fluctúa entre 50 y 60 soles.

Entre los aspectos positivos los participantes destacaron el equipamiento con el que cuentan las clínicas, la comunicación constante, enviándoles información sobre promociones, precios y como se viene realizando el servicio a sus mascotas, en referencia a los aspectos negativos mencionaron la falta de atención las 24 horas del día, los diagnósticos errados, la falta de medicinas y especialistas en mascotas exóticas y las heridas que les causan a las mascotas al momento de cortarles el pelo.

En referencia a la pregunta ¿qué piensan de los servicios veterinarios prestados en una móvil? Los participantes indicaron que veían aspectos positivos como el ahorro de tiempo, la

confianza y tranquilidad de ver como se realiza el servicio, la seguridad por temas relacionados a la pandemia.

Después de haberle explicado a los participantes sobre el tipo de servicio que pensamos brindar, se les realizó la pregunta ¿qué le pareció este concepto de servicio, bueno o malo?, la mayoría contestó que la idea era buena, que si tomarían el servicio, pero otros comentaron que este nuevo servicio debería contar con todo el equipamiento para brindar un servicio adecuado, que abarque no solo temas estéticos, sino además cuenten con un médico veterinario para atender las consultas médicas; otra inquietud era con respecto a reserva y programación de las citas.

Dando respuesta a la pregunta ¿conoce un servicio similar?, uno de los participantes indicó que había tomado el servicio pero que no recordaba el nombre del negocio.

Con respecto a la interrogante ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de baño, peluquería y servicio de consulta médica?, algunos participantes indicaron que ellos querían experimentar el servicio antes de decidir cuánto pagar, en otros casos los participantes mencionaron que estarían dispuestos a pagar un extra con respecto a lo que vienen pagando en la actualidad, tomando en cuenta que el servicio sería brindado a la puerta de su hogar.

### *2.3.4 Investigación cuantitativa*

Malhotra (2008) indica que “la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (p.143).

Objetivo General

- Identificar la cantidad de hogares que hagan uso de los servicios veterinarios móviles.

Objetivo Específico

- Conocer que marcas de alimentos consumen las mascotas.
- Identificar la cantidad de mascotas que tiene por hogar.

- Conocer el tipo de mascotas de preferencia.
- Conocer los rangos de precio a pagar por los servicios veterinarios.
- Conocer la frecuencia de uso de los servicios veterinarios.

**2.3.4.1 Proceso de muestreo.** Para el proceso de muestreo hemos determinado como población objetivo, hombres y mujeres de 18 a 65 años que pertenecen a los hogares de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, pertenecientes a los niveles socio económicos A, B, C, cuentan con una o más mascotas en casa y utilizan los servicios veterinarios.

De acuerdo a los datos de INEI (2018), el número total de hogares de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero es de 124,862, del mismo modo para determinar el número de hogares que pertenecen a los NSE A, B y C, se ha empleado la información de APEIN (2020), donde se indica que el 60.5% de hogares pertenecen al NSE segmentado, de esta manera el tamaño de la muestra corresponde a 75542 hogares.

El procedimiento de selección de muestreo es no probabilístico no se basa en el azar, sino en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente qué elementos incluirá en la muestra (Malhotra, 2008).

La técnica de muestreo no probabilístico es el muestreo por conveniencia, el cual busca obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador. Muchas veces los encuestados son seleccionados porque se encuentran en el lugar y momento adecuados (Malhotra, 2008).

Asimismo, al ser una muestra no probabilística por conveniencia, la selección de la muestra se obtuvo a través de los contactos de amigos y familiares de una de las integrantes

del equipo de trabajo, esta muestra debía cumplir con algunas de las características definidas para la población.

**2.3.4.2 Diseño de instrumento.** El instrumento empleado en la presente investigación cuantitativa es el cuestionario, el cual está diseñado con 23 preguntas que se dividen entre preguntas dicotómicas, opción múltiple y de escala de likert.

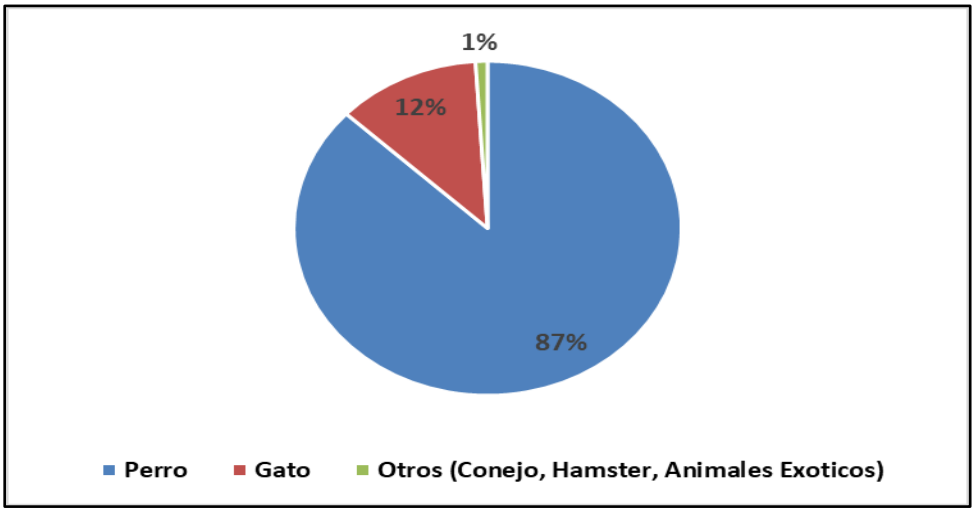
Un cuestionario, ya sea que se llame programa, formato para entrevista o instrumento de medición, es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados (Malhotra, 2008).

**2.3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.** Para el análisis y procesamiento de datos se realizaron 473 cuestionarios, de los cuales 89 cuestionarios no pasaron los 4 filtros establecidos, obteniendo así, 384 cuestionarios efectivos, todos los cuestionarios ha sido realizados a través outlook forms y fueron analizados empleando la estadística descriptiva, a través de gráficos y resúmenes con el fin de describir las características y los comportamientos de las personas encuestadas. asimismo, de las 23 preguntas se ha obtenido los siguientes resultados:

Los perros son las mascotas preferidas por los hogares frente a los gatos, del mismo modo aun es baja la participación de otros tipos de mascotas como conejos, hámster o animales exóticos como culebras, loros (ver figura 12).

**Figura 12**

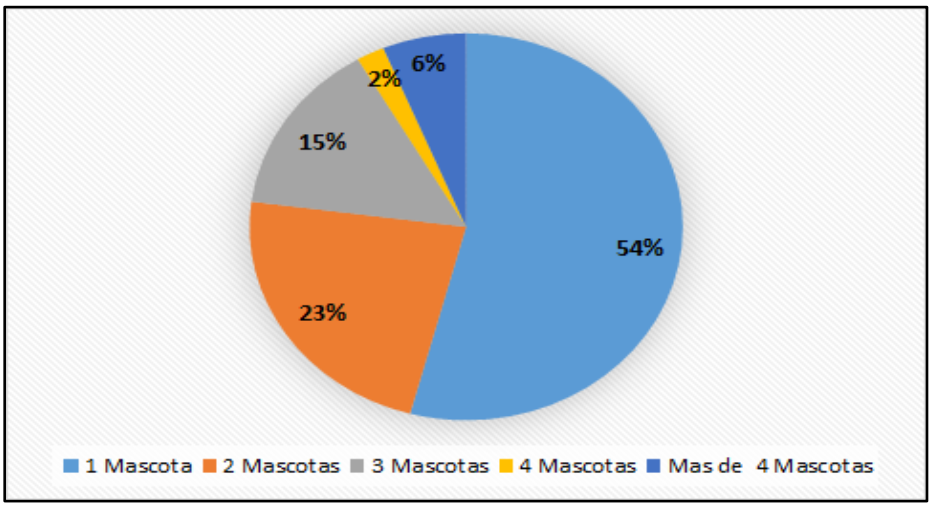
*¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar?*




Dentro de los 5 distritos encuestados se muestra que el 77% de los hogares tiene entre una y dos mascotas (ver figura 13).

**Figura 13**

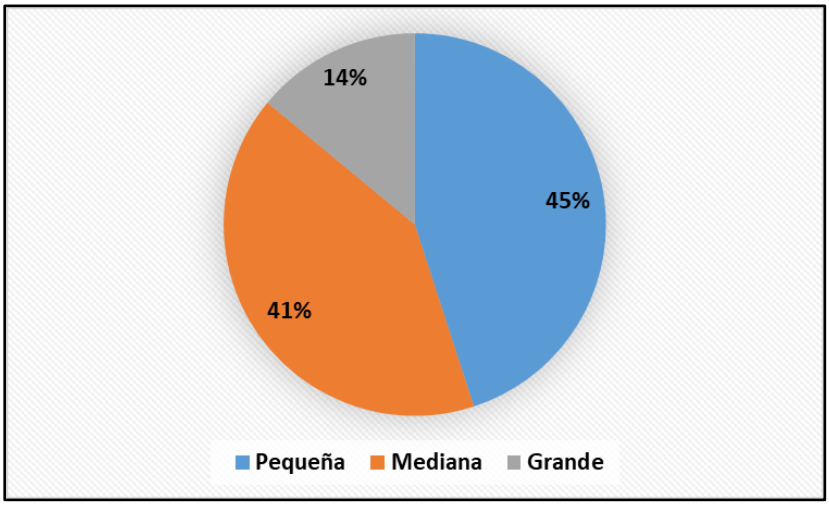
*¿Cuantas mascotas tiene en su hogar?*




A la pregunta de qué tamaño es su mascota, se evidencia una preferencia por las razas pequeñas en mayor proporción, se entiende que al tener en la actualidad espacios más pequeños en los hogares, existe una preferencia por mascotas de razas pequeñas, en el caso de las preferencias por razas medianas y grandes se puede indicar que son perros en su totalidad (ver figura 14).

**Figura 14**

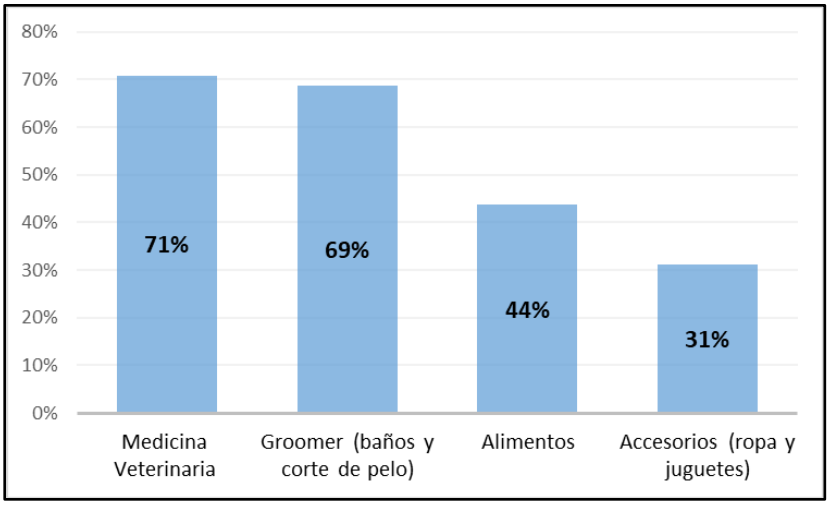
*¿De qué tamaño es su mascota?*




Referente a los servicios veterinarios que se utilizan para las mascotas, la mayoría de los participantes hacen uso de los servicios de medicina veterinaria (consultas) y de servicios de groomer, los otros servicios como compra de alimentos lo realiza un porcentaje menor al 50%, siendo el servicio de compra de accesorios el de menor preferencia (ver figura 15).

**Figura 15**

*¿Qué tipo de servicio veterinario utiliza para su mascota?*

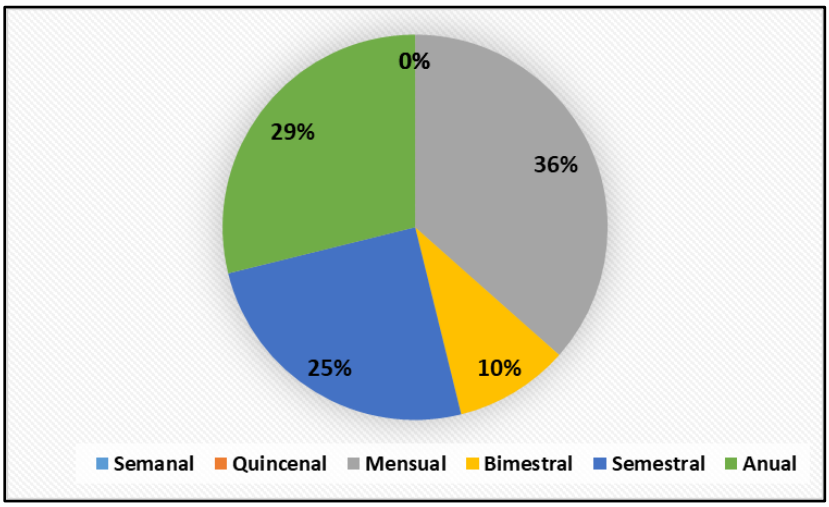



En relación a la frecuencia de las consultas médicas veterinarias la mayoría de los participantes hacen uso de estos servicios mensualmente, otros lo hacen de manera semestral

y anual, no se ha encontrado respuesta de uso de los servicios de manera semanal o quincenal (ver figura 16).

**Figura 16**

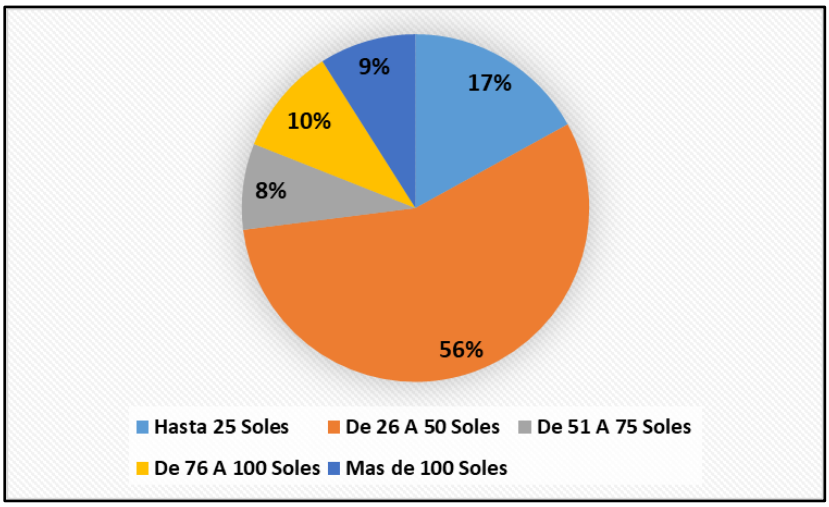
*¿Si Ud. Utiliza los servicios de consulta médica veterinaria con qué frecuencia lo realiza?*




La mayoría de los participantes del cuestionario que hacen uso de los servicios de consulta médica veterinaria paga entre 26 a 50 soles, el 27% de los participantes paga más de 50 soles (ver figura 17).

**Figura 17**

*¿Cuánto paga Ud. por los servicios de consulta médica?*

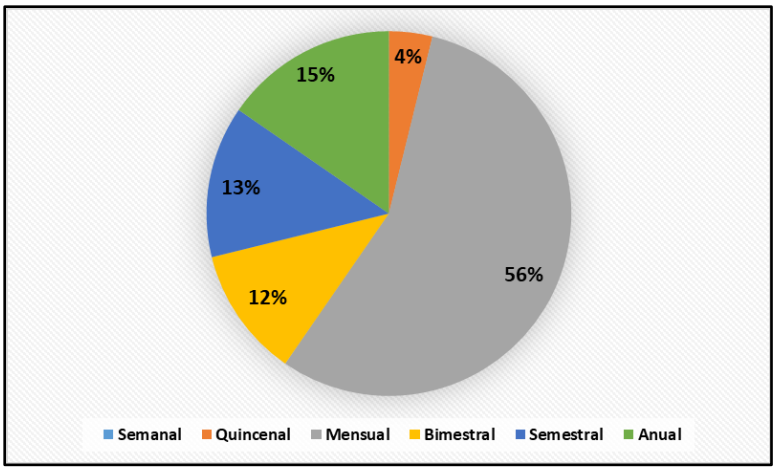



A la pregunta sobre la frecuencia del uso los servicios de groomer (baños y corte de pelo), se muestra que este servicio tiene mayor demanda de manera mensual, asimismo se

puede inferir que el uso de este servicio de manera bimestral, semestral o anual, se da porque en el hogar bañan a la mascota (ver figura 18).

**Figura 18**

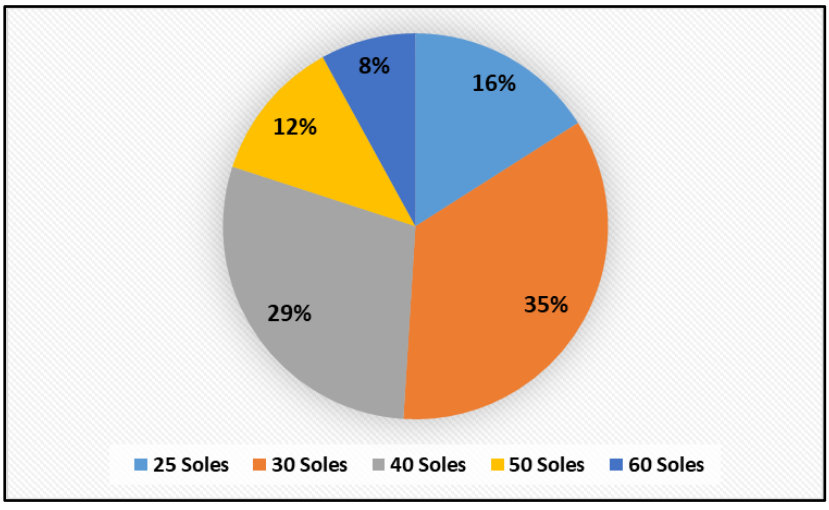
*¿Si Ud. Utiliza los servicios de groomer (baños y corte de pelo) con qué frecuencia lo realiza?*




De acuerdo a los datos obtenidos se indica que la mayoría de los participantes pagan entre 30 y 40 soles con respecto a baños y corte de pelo de sus mascotas, del mismo modo se tiene un 20% de participantes que indican que pagan más de 50 soles (ver Figura 19).

**Figura 19**

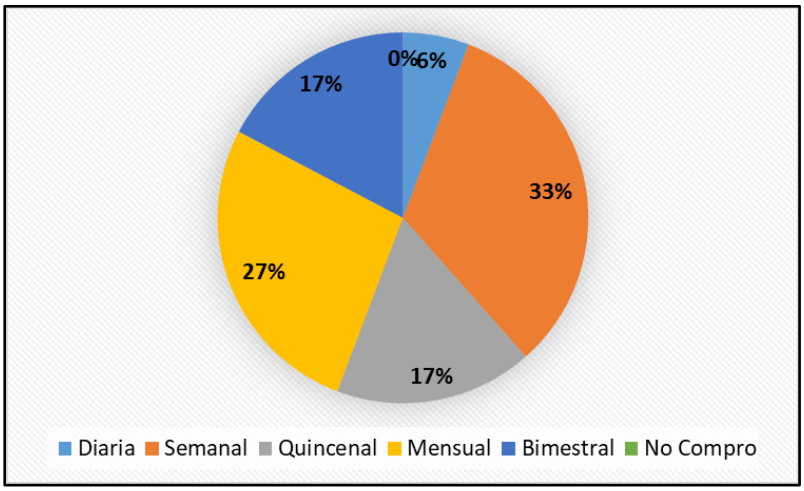
*¿Cuánto paga Ud. por los servicios de groomer (baños y corte de pelo)?*



Sobre la frecuencia de compra de alimentos, la mayoría de los participantes lo hacen de manera mensual, el 6%lo realiza de manera diaria, siendo al menudeo por kilo, los que realizan sus compras de manera semanal y quincenal se puede inferir que lo hacen por bolsas mayor a 5 kilos (ver figura 20).

**Figura 20**

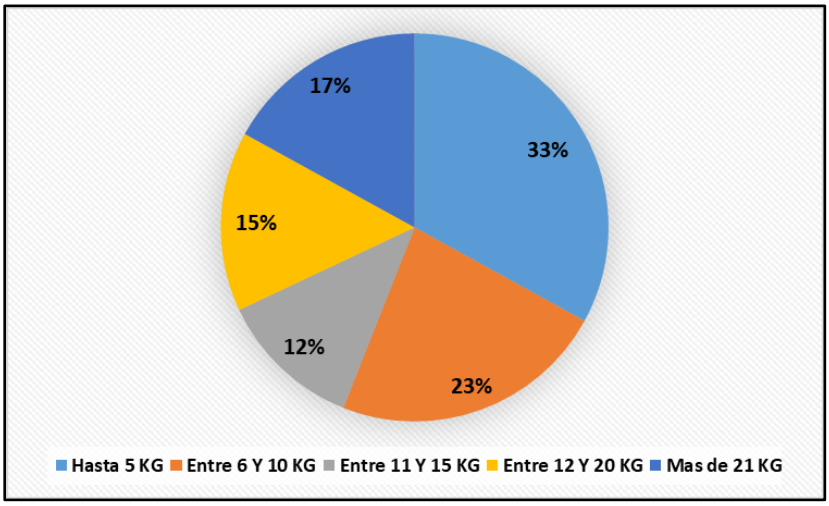
*¿Con que frecuencia compra Ud. Alimentos para su mascota?*




En relación a la cantidad de kilos que se compran por mes, el 33% que compra 5 a 10 Kg al mes, se da en hogares donde tienen mascotas pequeñas, las cuales tienen un promedio de comida diaria de 150 a 200 gramos, los hogares que tienen mascotas medianas el promedio de consumo diario esta entre los 200 y 400 gramos y las mascotas de raza grande pueden llegar a comer hasta 600 gramos al día, esto nos puede indicar que los hogares que realizan compras mayor a 20 Kg es debido a tener una mascota de raza grande (ver figura 21).

**Figura 21**

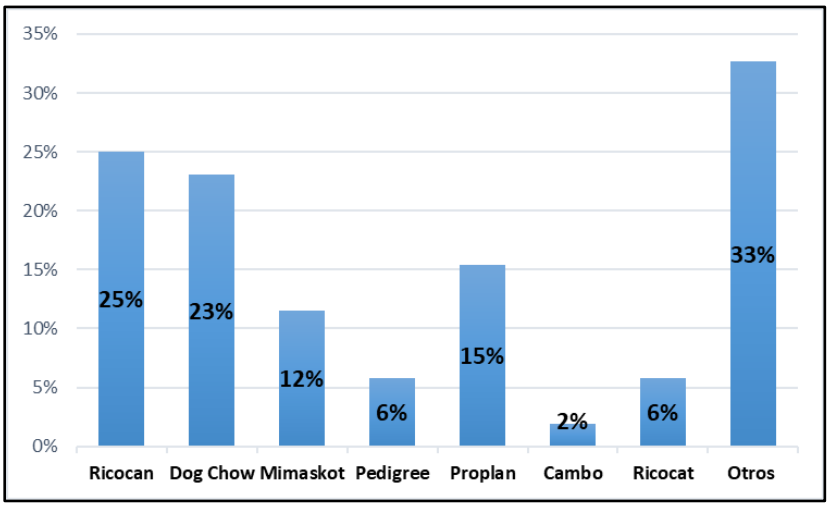
*¿Qué cantidad de alimentos compra Ud. al mes?*




Los alimentos que tienen mayor preferencia son las marcas Ricocan y Dog chow, ambas cuentas con más de 20% de preferencia por los consumidores, los alimentos para gatos de mayor preferencia es Ricocat, en relación al rubro otras marcas, podrían considerarse que es alimentos por kilos y en bolsa plástica el cual se desconoce la marca y por lo general es comprado en mercados de abasto o bodegas (ver figura 22).

**Figura 22**

*¿Qué marca de alimentos compra usted para mascotas?*

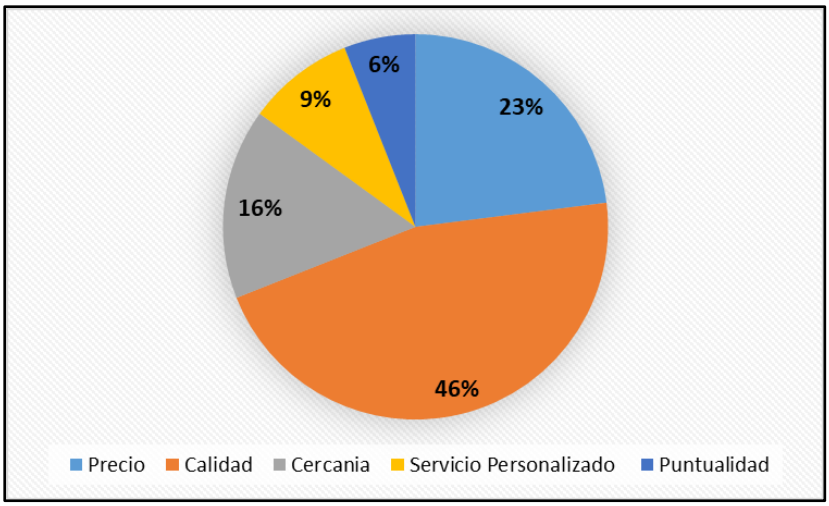



Entre los atributos más importantes que valoran los participantes en los servicios veterinarios, la calidad del servicio es la principal, al haber sentimiento hacia sus mascotas, el

cuidado y la atención hacia ellas o ellos es importante, asimismo de menor porcentaje sin dejar de ser importante se considera el precio de los servicios que se ofrece dentro de la industria (ver figura 23)

**Figura 23**

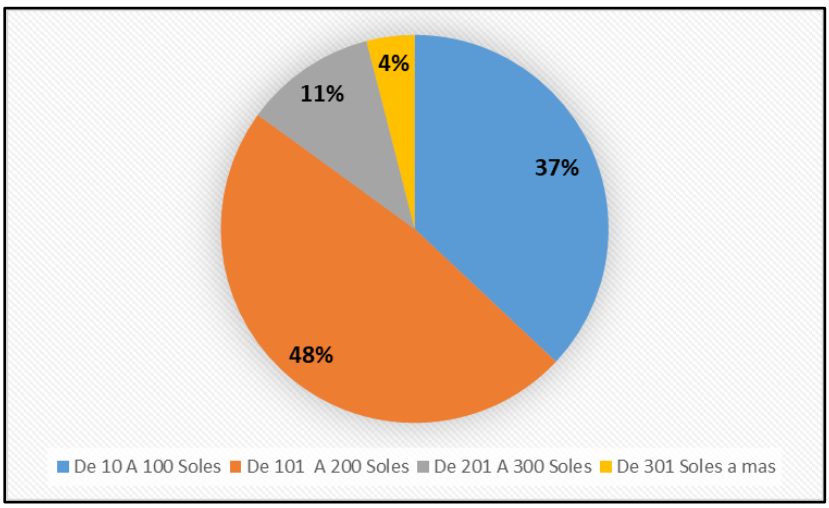
*¿Qué tipo de atributos valora más en los servicios veterinarios?*




Más del 96% de los participantes efectivos que realizaron el cuestionario indican que invierten en sus mascotas de manera mensual más de 100 soles, en detalle el 48% invierte entre 100 y 200 soles y otro 48% invierte más de 200 soles, dentro de estos montos se puede considerar el uso de los servicios de groomer y la compra de alimentos (ver figura 24).

**Figura 24**

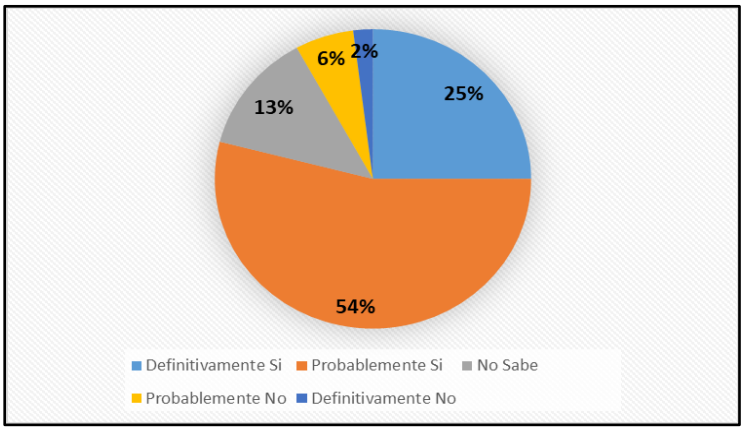
*¿Cuánto invierte usted mensual en el cuidado de su mascota?*



En relación a las preguntas de intención de compra, habiendo mostrado de manera descriptiva el tipo de servicios que se va ofrecer, el 79% de los participantes indican que definitivamente si y probablemente si harían uso de los servicios de una clínica veterinaria móvil (ver figura 25).

**Figura 25**

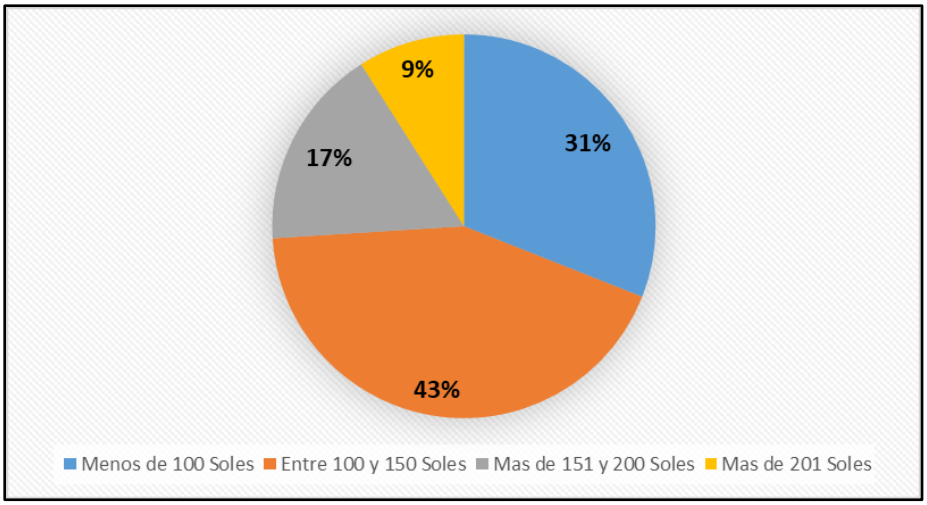
*¿Usted estaría dispuesto a contratar los servicios de una veterinaria móvil?*




Sobre el precio a pagar por el uso de los servicios de una veterinaria móvil, el 69% de los participantes que estarían dispuesto a utilizar el servicio indicaron que pagarían entre 100 y más de 200 soles (ver figura 26).

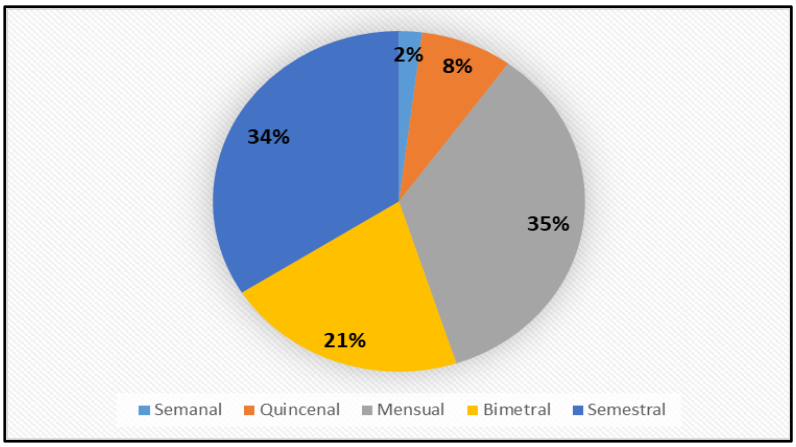
**Figura 26**

*¿Cuál sería el rango de precios que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios integrales de veterinaria móvil?*



Los resultados obtenidos nos muestran que 1 de cada 2 participantes en el cuestionario podrían hacer uso de los servicios de manera mensual, al considerar que el 35% lo haría de manera mensual y el 10% haría uso de manera semanal y quincenal (ver figura 27).

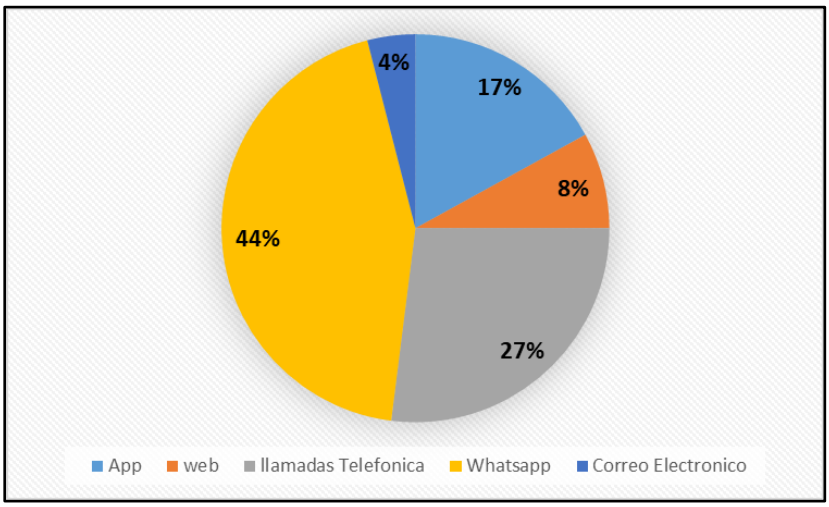
**Figura 27** *¿Conque frecuencia utilizaría usted los servicios veterinarios?*




Los datos obtenidos nos permiten establecer una estrategia de comunicación por los canales web y app, debido a que gran parte de los participantes utiliza medios como WhatsApp y llamadas telefónicas (ver figura 28).

**Figura 28**

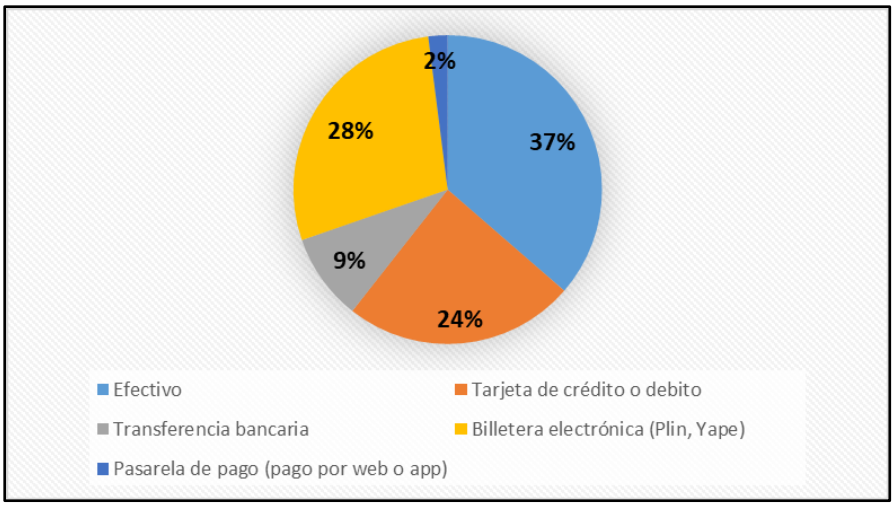
*¿Qué medios de comunicación utilizaría usted para reservar una cita o comprar un producto en la veterinaria móvil?*



La mayoría de los participantes usan como medio de pago, efectivo, billetera electrónica y transferencia bancarias, por la cual se tiene la oportunidad de crecer en el uso de pasarelas de pago por el canal web o app (ver figura 29).

**Figura 29**

*¿Cuál es el medio de pago que usted utilizaría para pagar los servicios veterinarios móviles?*




### *2.3.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo*

Las principales conclusiones y recomendaciones que el equipo de investigación adopta son las siguientes.

#### 2.3.5.1 Conclusiones.

- En relación al estudio cualitativo se evidencia la importancia de las mascotas dentro de los hogares, mostrando una alta tendencia a humanizar a las mascotas de acuerdo al estudio realizado, del mismo modo existe un crecimiento de la cría de mascotas exóticas como (conejos, reptiles, hámster y otros)
- Se muestra aceptación a la propuesta de negocio de veterinaria móvil.
- La calidad en el servicio es el atributo con mayor valoración anteponiéndose al precio que se pueda pagar por los servicios ofrecidos.
- El rubro de medicina veterinaria exige tener mayor cantidad de profesionales y servicios especializados.

- Se ha cumplido con el objetivo principal del estudio cuantitativo de determinar la cantidad de hogares que harían uso de los servicios veterinarios móviles.
- En relación a los objetivos específicos del estudio cuantitativo se ha podido conocer las marcas de preferencias de alimentos que consumen las mascotas, asimismo, se ha identificado la cantidad promedio de mascotas que se tiene por hogar, el tipo de mascotas de preferencia, los rangos de precio a pagar por los servicios veterinarios y conocer la frecuencia de uso de los servicios veterinarios.
- El rubro de los servicios veterinarios se encuentra en crecimiento sostenible en la ciudad de Arequipa.
- La pandemia del COVID19 ha contribuido a que las necesidades de las mascotas sean de mayor visibilidad para sus dueños ya que el estar más tiempo junto ha consolidado los lazos de protección y cariño.

#### 2.3.5.2 Recomendaciones.

- Se recomendada la implementación del proyecto de clínica veterinaria móvil, con los servicios de consulta médica, groomers y pets shop.
- Implementar una plataforma digital donde los clientes puedan realizar la reserva y el pago de los servicios con el fin de reducir el uso de dinero en efectivo y la cancelación de los servicios al momento de que la móvil se encuentre en el domicilio del cliente.
- Contar con vehículos y equipos modernos para la atención de las citas programas con el fin de entregar un servicio de calidad, buscando reducir el nivel de insatisfacción que se pudiera producir.
- Contar con personal altamente calificado y en capacitación constante para ofrecer servicios y producto que satisfagan la necesidad de los clientes.

- Contar con personal que cuente con conocimiento y experiencia en la atención de animales exóticos, debido a una proyección en la demanda del servicio de este tipo de mascotas.

### *2.3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes*

El perfil del consumidor al cual está dirigido el negocio es el siguiente:

- Hogares que cuenten con mascotas y pertenezcan al nivel socio económico A, B y C.
- Residentes de los distritos de Arequipa, Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.
- Que tengan mascota en su hogar, que sean amantes de los animales, que busquen protegerlos, velar por su bienestar físico, pendientes de su alimentación y su cuidado estético.
- Que hagan uso de los servicios veterinarios.
- Que el gasto promedio que realizan en el cuidado de la salud y alimentación este entre los S/.200 y S/500 soles mensuales.
- Valoren atributos de calidad de servicio, cercanía, servicio personalizado, tiempo de atención, precios, los cuales son ofrecidos por la clínica veterinaria.
- Personas que están dispuestas a experimentar nuevos servicios.

## 2.4 Proyección del mercado objetivo

### *2.4.1 El ámbito de la proyección*

En este punto determinaremos la demanda y la oferta en base a los datos recogidos en la investigación cuantitativa y cualitativa, para lo cual la empresa debe considerar las estrategias a utilizar para captar y satisfacer la demanda calculada.

La propuesta de negocio se desarrollará en el ámbito geográfico de Arequipa, principalmente en los distritos de Arequipa (cercado), Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y

José Luis Bustamante y Rivero, el público objetivo son hogares que cuenten con una o más mascotas y pertenezcan al nivel socioeconómico A, B y C.

### *2.4.2 Selección del método de proyección*

La proyección del mercado objetivo para el horizonte de 5 años desde el 2022 hasta el 2026 se ha considera que la tasa de crecimiento de hogares en Arequipa es de 2.2%, elaborada por INEI, del informe nacional de censos, publicado en agosto del 2018.

**2.4.2.1 Mercado potencial.** El mercado potencial se define como el total de consumidores que están interesados en un producto o servicio.

Según Kotler y Keller (2012), el mercado potencial es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es bastante para definir el mercado, a menos que tenga también un ingreso suficiente y acceso al producto.

Para el proyecto se ha determinado que el mercado potencial representa el 60.5% de los hogares de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, los cuales pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C (ver tabla 10).

Tabla 10.

*Cálculo del mercado potencial*

| **Hogares por distritos** | **Mercado Actual** | **M. Potencial 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Arequipa | 14253 | 8623 | 8813 | 9007 | 9205 | 9407 |
| Cayma | 24574 | 14867 | 15194 | 15529 | 15870 | 16219 |
| Yanahuara | 7205 | 4359 | 4455 | 4553 | 4653 | 4755 |
| Cerro Colorado | 58076 | 35136 | 35909 | 36699 | 37506 | 38331 |
| José L. Bustamante | 20754 | 12556 | 12832 | 13115 | 13403 | 13698 |
| Total | 124862 | 75542 | 77203 | 78902 | 80638 | 82412 |

**2.4.2.2 Mercado disponible.** Para Kotler y Keller (2012), el mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular.

En el caso de determinadas ofertas, la empresa o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos.

El mercado disponible ha sido hallado en base a la pregunta 19 del cuestionario (Ver Anexo 8), ¿Usted estaría dispuesto a contratar los servicios de una veterinaria móvil?, el 79% de los participantes (303 personas) indico que estarían dispuestos a contratar los servicios de una veterinaria móvil (ver tabla 11).

Tabla 11.

*Cálculo del mercado disponible*

| **Hogares por distritos** | **M. Potencial 2022** | **M. Disponible 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Arequipa | 8623 | 6812 | 6962 | 7115 | 7272 | 7432 |
| Cayma | 14867 | 11745 | 12004 | 12268 | 12538 | 12813 |
| Yanahuara | 4359 | 3444 | 3519 | 3597 | 3676 | 3757 |
| Cerro Colorado | 35136 | 27757 | 28368 | 28992 | 29630 | 30282 |
| José L. Bustamante | 12556 | 9919 | 10138 | 10361 | 10589 | 10822 |
| Total | 75542 | 59678 | 60991 | 62332 | 63704 | 65105 |

**2.4.2.3 Mercado efectivo.** El Mercado efectivo es la demanda constituida por ciertos consumidores que tienen las condiciones tangibles necesarias para consumir cierto producto (Loarte et al., 2006).

Para el cálculo del mercado efectivo se ha considerado 2 preguntas del cuestionario, la pregunta 20 ¿Cuál sería el rango de precios que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios integrales de veterinaria móvil?, el 69% de los encuestados indico que estarían dispuestos a pagar de 100 a más de 200 soles (ver tabla 12).

Tabla 12.

*Cálculo del mercado efectivo*

| Hogares por distritos | M. Disponible 2022 | M. Efectivo 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Arequipa | 6812 | 4700 | 4804 | 4910 | 5018 | 5128 |
| Cayma | 11745 | 8104 | 8282 | 8465 | 8651 | 8841 |
| Yanahuara | 3444 | 2376 | 2428 | 2482 | 2536 | 2592 |
| Cerro Colorado | 27757 | 19153 | 19574 | 20005 | 20445 | 20894 |
| José L. Bustamante | 9919 | 6844 | 6995 | 7149 | 7306 | 7467 |
| Total | 59678 | 41178 | 42084 | 43009 | 43956 | 44923 |

La segunda pregunta utilizada para determinar el mercado efectivo, corresponde a la pregunta 21 del cuestionario ¿Conque frecuencia utilizaría usted los servicios veterinarios?, la cual nos arrojó que el 45% de participantes (136 personas) indicaron que utilizarían los servicios de una clínica veterinaria móvil, harían uso de los servicios de manera, semanal, quincenal y mensual (ver tabla 13).

Tabla 13.

*Calculo 2 del mercado efectivo*

| Hogares por distritos | M. Efectivo 1 2022 | M. Efectivo 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Arequipa | 4700 | 2115 | 2162 | 2209 | 2258 | 2308 |
| Cayma | 8104 | 3647 | 3727 | 3809 | 3893 | 3979 |
| Yanahuara | 2376 | 1069 | 1093 | 1117 | 1141 | 1166 |
| Cerro Colorado | 19153 | 8619 | 8808 | 9002 | 9200 | 9403 |
| José L. Bustamante | 6844 | 3080 | 3148 | 3217 | 3288 | 3360 |
| Total | 41178 | 18530 | 18938 | 19354 | 19780 | 20215 |

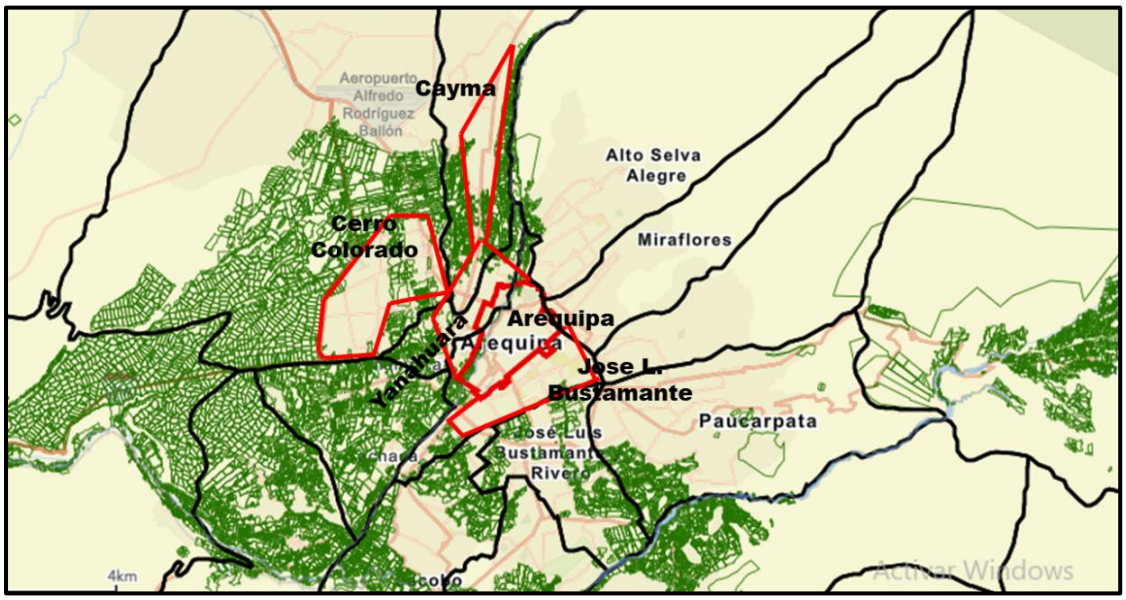
**2.4.2.4 Mercado objetivo.** El mercado objetivo es una parte del mercado efectivo conformado por un grupo de consumidores potenciales que la empresa decide atender, de esta manera todos los esfuerzos realizados por la empresa deben estar dirigidos para satisfacer la demanda calculada.

Para Kotler y Keller (2012), el mercado objetivo o mercado meta se define como parte del mercado calificado a la que la empresa decide atender.

Se delimita la zona de operaciones dentro de los 5 distritos considerados dentro del plan del negocio, esta zona corresponde al área urbana y permite que las móviles puedan desplazarse de manera directa entre cada uno de los distritos (ver figura 30).

**Figura 30**

*Cuadrantes de atención clínica veterinaria móvil*




*Nota.* De "PDM PLAN DE DESARROLLO METROPOLITANO AREQUIPA 2016", por Instituto Municipal de Planeamiento, 2022.

Para el presente plan de negocio se estima el mercado objetivo en base a un escenario conservador, tomando en cuenta que al ser una empresa nueva la participación inicial será del 3% del mercado efectivo, del mismo modo la cantidad de servicios máximo que podemos atender en el primer año de operación es de 7488 servicios, atendiendo al 100% de la capacidad operativa del negocio, de este modo y teniendo en cuenta que en el transcurso del funcionamiento del negocio se puedan presentar inconvenientes mecánicos de la móvil, imprevistos de parte de los clientes y paralizaciones sociales en la región, se considerada trabajar en un rango del 85% de la capacidad operativa del negocio, por lo que se estima que el mercado objetivo será de 556 hogares, teniendo en cuenta que cada hogar tiene una frecuencia de uso del servicio de una vez al mes, lo que nos da un resultado de 6671 servicios

demandados en el primer año de operación, para los siguientes años el cálculo del mercado objetivo está determinado por la tasa de crecimiento de hogares de la ciudad de Arequipa al 2.2% anual (ver tabla 14).

Tabla 14.

*Cálculo del mercado objetivo*

| **Hogares por distritos** | **M. Efectivo 2022** | **M. Objetivo 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Arequipa | 2115 | 63 | 65 | 66 | 68 | 69 |
| Cayma | 3647 | 109 | 112 | 114 | 117 | 119 |
| Yanahuara | 1069 | 32 | 33 | 34 | 34 | 35 |
| Cerro Colorado | 8619 | 259 | 264 | 270 | 276 | 282 |
| José Luis Bustamante | 3080 | 92 | 94 | 97 | 99 | 101 |
| - Mercado Objetivo (hogar/mes) | 18530 | 556 | 568 | 581 | 593 | 606 |
| - Total de servicios demandados por año | | 6671 | 6818 | 6968 | 7121 | 7277 |
| - Servicios pronosticados a atender por año. | | 6204 | 6340 | 6480 | 6622 | 6768 |

# Capítulo III. Plan de Marketing

El capítulo de plan de marketing contempla el mix de marketing bajo las variables de la 7P; Precio, Plaza, Producto, Promoción, Personas, Procesos, Presencia Física, del mismo modo el plan y los pronósticos de ventas, los fundamentos, supuestos, justificación y el análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico, asimismo las políticas de servicio, garantías y los objetivos del plan de marketing que presenta el plan negocio.

Objetivo general del plan de Marketing

Lograr ventas superiores a S/1,900.000 soles en el primer año de operación

Objetivo específico del Plan de Marketing

Lograr 95% de nivel de satisfacción de los clientes en el año 2022.

Posicionar la marca del negocio en la ciudad de Arequipa en los dos primeros años de operaciones

Las estrategias para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos se describirán en los siguientes puntos.

## 3.1 Estrategias de marketing

Kotler y Armstrong (2012) comentan sobre la estrategia de marketing en un negocio de servicios, donde el cliente y los empleados de la empresa de "línea frontal" interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados. Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes.

Esta cadena consiste en cinco eslabones: Calidad interna del servicio: selección y capacitación superiores del empleado, ambiente de trabajo de calidad y gran apoyo para

quienes tratan con los clientes, lo cual da como resultado, empleados de servicio satisfechos y productivos: más satisfechos, leales y trabajadores, lo cual redunda en mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaces para el cliente, lo cual redunda en clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que permanecen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otras personas, lo cual resulta en utilidades y crecimiento saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

### *3.1.1 Estrategia de producto*

Del mismo modo a lo mencionado por Kotler y Keller (2012), la estrategia de producto o servicio para el presente proyecto, es aplicar la estrategia de marketing por diferenciación, consiste en diferenciar los servicios en base a la propuesta de valor utilizada en el modelo Canvas, el cual se sostiene en tres pilares:

Calidad: Los servicios, el personal de atención al cliente, los procesos y herramientas de ayuda y soporte (página web, redes sociales, app, WhatsApp y otros) están diseñados para proporcionar satisfacción y utilidad a los clientes.

Seguridad: la pandemia del COVID19 no ha enseñado una nueva forma de vivir, el uso de elementos de seguridad como mascarillas, alcohol en gel y líquido, vestimenta especial para salir de compras y otros elementos que ayuden a disminuir el contagio se ha convertido en una necesidad, es por ello que los protocolos de seguridad están diseñado para minimizar el riesgo de posibles contagios, desde el inicio de la consulta y los distintos procedimientos de los servicios, el personal contara con los elementos de seguridad (mascarilla, guantes, casco, traje de seguridad impermeable y otros), así como las instalación estarán desinfectadas con productos inoloro, alcohol en gel y líquido.

Comodidad: el objetivo es brindar a los clientes la comodidad de llevar los servicios a la puerta de su hogar, mediante el sistema de atención personalizada, el servicio se realiza mediante la reserva de cita por la web, app o WhatsApp, previo al pago respectivo, de este

modo se busca reducir el tiempo que puede generar llevar a una mascota hasta una veterinaria o groomers, asimismo la sensación de impaciencia o incomodidad de esperar en la atención o que traigan de regreso a la mascota al hogar, en todo momento el cliente puede observar el proceso de atención, baño o procedimiento que se realiza a su mascota dentro de la móvil o por la ventanas de la móvil.

### *3.1.2 Estrategia de precio*

El capítulo X del libro Marketing de Kotler y Armstrong (2012) nos describen las distintas maneras de establecer precios, las cuales pueden estar fijadas por los precios basada en el valor para el cliente: el cual está diseñada por el valor emocional o percepción del producto o el servicio que representa para el cliente y no el costo que fija el negocio.

Fijación de precios basados en el buen valor del producto o servicio: esto significa que el producto es de calidad y que su precio corresponde a la calidad, de este modo los precios están fijados después de establecer los costos del producto y los márgenes de ganancia.

Fijación de precios de precios por valor agregado: permite al negocio no reducir los precios de los productos o servicios para ganar mercados, en este caso se anexa un valor agregado o se le suma una característica al producto o servicio que hace que se diferencie de un producto o servicio similar, lo que hace que pueda escalar en el precio.

Fijación de precios basados en los costos: el cual se realiza después de determinar los costos de producción, distribución y ventas, más un margen justo de ganancia por el trabajo realizado.

Fijación de precios basados en la competencia: se establece en base a los precios, costos y estrategias utilizada por la competencia, en este caso el cliente comprara el producto o servicio teniendo como termómetro los precios del mercado.

De este modo podemos establecer que la estrategia de precio está relacionada a la fijación de precios basados en los costos, después de haber determinado cuales son los costos fijos y variables para ofrecer el servicio, se ha calculado el margen de ganancia requerido para establecer el precio final (ver tabla 15).

Tabla 15.

*Precios de servicios*

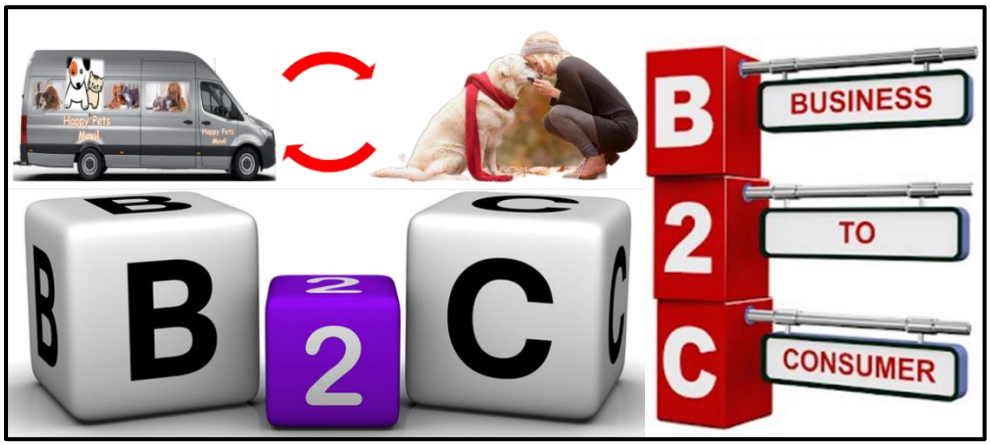
| **Concepto** | **Precio Venta Unitario** |
|---|---|
| Servicio Integral | S/120.00 |
| Alimentos por Kilo | S/11.00 |
| Accesorios | |
| Platos | S/15.00 |
| Correas | S/12.00 |
| Bozales | S/15.00 |
| Cama | S/40.00 |
| Juguetes | S/12.00 |
| Vestimenta | S/30.00 |
| Vacunas | S/35.00 |

### *3.1.3 Estrategia de plaza y distribución*

El modelo de negocio está diseñado para llegar al cliente final, realizando la venta directa o lo que se conoce también como canal de venta B2C (Business To Consumer), como se conoce por sus siglas en inglés, de igual modo a futuro se puede ingresar al canal B2B (Business To Business) bajo el modelo de negocio de franquicias a través del canal indirecto (ver figura 31).

**Figura 31**

*Modelo de canal de venta*




### *3.1.4 Estrategia de promoción y publicidad*

Como parte de la búsqueda de posicionarse en la mente del público objetivo, se ha determinado que las promoción y publicidad debe estar dirigida en campañas de comunicación ATL (Diarios, Revistas) y en medios BTL (Correo electrónico, volanteo casa por casa) y marketing digital (Facebook, Instagram y app).

#### 3.1.4.1 Campaña de lanzamiento.

Campañas ATL

Revista: De acuerdo al segmento el cual estamos apuntando vamos a publicar anuncios en el suplemento dominical del diario el comercio “Somos” esta campaña se realizará el primer mes de actividad.

Diarios: Se publicará en el diario Correo y el pueblo, diarios de mayor tiraje en la ciudad de Arequipa, estas publicaciones se realizarán los fines de semana donde existe mayor lectoría de personas.

Campañas BTL

Envíos masivos de correo electrónico mediante la plataforma de Sendiplus, se contratará él envió de 20000 correos al mes, el objetivo es que los clientes conozcan sobre el negocio y el cuidado de las mascotas.

Volanteo dentro de los distritos donde se operará, se asignarán en promedio 7 millares de volantes.

Marketing Digital

Las campañas de marketing digital estarán direccionada a plataformas sociales como Facebook, Instagram, con un presupuesto mensual para posicionarnos en estas redes y tener una visibilidad de 2000 contactos diarios.

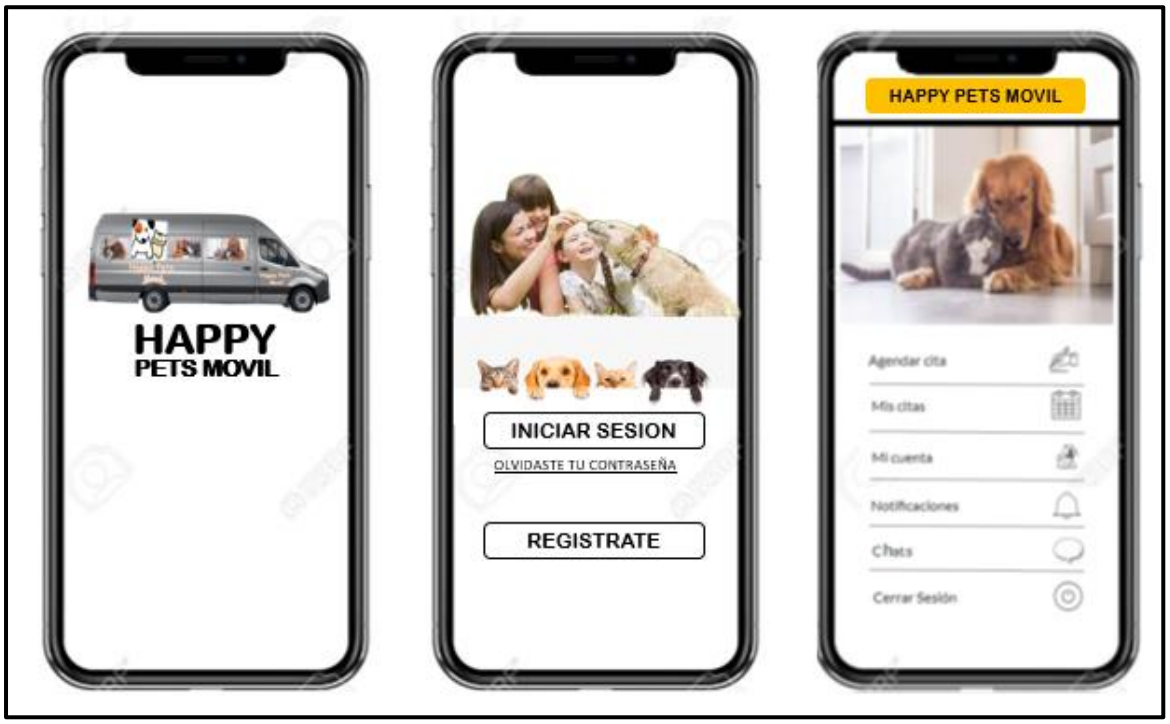
La web y la app estará manejada por un community manager el cual mantendrá actualizada las promociones y blogs sobre el cuidado de las mascotas (ver figura 32 y 33)

**Figura 32**

*Página web Propuesta*

**Figura 33**

*App del negocio móvil*




Responsabilidad Social

Dos domingos al mes se realizarán consultas, desparasitaciones, vacunaciones y esterilizaciones gratuitas a las familias de bajo recurso dentro de la ubicación geográfica que operamos.

### *3.1.5 Estrategia de personas*

Como se detalló al inicio del capítulo sobre la estrategia de marketing en un negocio de servicio donde se indicaba que los empleados de la empresa deben contar con distintas habilidades que permitan crear sinergia con los clientes para crear los diferentes eslabones que conforman la cadena del servicio de calidad, en el negocio es indispensable realizar la contratación de personas que además de la experiencia y la preparación en el rubro, cuenten con valores morales que engloben lo que una organización con visión a futuro y que sea sostenible en el tiempo busca en su colaboradores para generar utilidad al negocio como también crear utilidad a la comunidad donde desarrolla el negocio. En tal sentido la

organización desarrollara estrategia para contratar y retener al mejor talento dentro del rubro, de la misma forma incentivar la constante preparación tanto en los aspectos técnicos como también en habilidades blandas, creando una cultura de devoción por los clientes y la empresa, el cual encierra un conjunto de características como la lealtad, la calidad en el servicio, empatía, responsabilidad, honestidad y otros valores que tenga como objetivo fundamental la sostenibilidad y el desarrollo del negocio, de la misma forma la empresa debe crear el contrato psicológico positivo para los colaboradores, reconociendo su labor permanente e identificando sus necesidades para que puedan tener un equilibrio en su vida personal como profesional.

Asimismo, debemos de crear un canal de comunicación interna, donde la comunicación debe ser directa, positiva y sin distorsiones, en aras de tener un ambiente de trabajo armonioso y basado en el respeto.

### *3.1.6 Estrategia de procesos*

Los procesos son el conjunto de actividades relacionadas y planificadas donde se involucran recursos humanos, tecnológicos, materiales y otros, del mismo modo todo proceso tiene un inicio y fin, el objetivo principal de un proceso es la concepción de un producto o servicio.

En el negocio se puede establecer una seria de actividades que tienen como objetivo el bienestar de las mascotas, las actividades principales para llegar a este objetivo se pueden describir de la siguiente manera.

- Reserva de cita por la app o web del negocio.
- Pago de la reserva por la pasarela de pago del negocio.
- Traslado de la móvil para realizar el servicio contratado
- Recepción del cliente y su mascota
- Chequeo general de parte del médico veterinario

- Baño de la mascota
- Corte de uña y limpieza bucal
- Corte de cabello
- Desparasitación
- Entrega de la mascota a cliente e indicaciones para su cuidado
- Despedida.

Cada una de estas actividades se puede representar en su conjunto mediante un diagrama de flujo o según su necesidad en distintos diagramas como diagrama de operaciones de procesos (DOP) o diagrama de análisis de procesos (DAP), donde las representaciones gráficas están representadas por símbolos.

En consecuencia, los procesos deben ayudar a la organización a crear y mantener una relación a largo plazo con los clientes, los procesos están diseñados para ahorrar tiempo, recursos económicos, humanos, tecnológicos, materia prima, en una búsqueda continua de posicionamiento de la marca.

### *3.1.7 Estrategia de presencia física*

Para que una marca sea reconocida y se posicione en la mente del consumidor su producto o servicio debe tener diferentes características que lo hagan visible para obtener las preferencias de los clientes, las ventas se realizarán por el canal digital y esto obliga a tener como principal característica en la web, el uso de colores e imágenes que llamen la atención del usuario, del mismo modo que sea sencilla de usar, que le permita a los usuarios navegar sin complicaciones y que puedan conocer toda la estructura del negocio y lo que se ofrece, asimismo que cuente con una pasarela de pago dinámica y con pocos pasos para que se pueda realizar la compra de manera segura y rápida, esta última acción es indispensable ya que muchas veces los usuarios no terminan de realizar la compra de un productos o servicio por la dificultad de la web. Otro aspecto visible del negocio y de mucha relevancia es la móvil, el

layout está diseñado de manera que el cliente, su mascota y el personal tenga una experiencia de comodidad y seguridad, donde las imágenes interna y externa estén representadas por mascotas, asimismo los colores deben generar paz, serenidad, tranquilidad y armonía.

## 3.2 Estrategia de ventas

Son las acciones que aplica una empresa o persona para poder vender sus productos o servicios con el fin de obtener un beneficio o ganancia.

### *3.2.1 Plan de ventas*

El plan de ventas fue diseñado en función a los resultados obtenidos producto del estudio de mercado (encuestas y análisis de expertos) y que el grupo de trabajo a definido para que se aplique en el plan de negocio, con el objetivo de maximizar las ventas y que el negocio sea rentable.

Definición del negocio**.** El plan de negocio es una idea innovadora dentro del rubro de salud para mascotas a través del servicio de clínica veterinaria y pets shop rodante que realiza su trabajo en la puerta del hogar de las mascotas o en el punto determinado por la persona responsable de los cuidados de las mascotas en la ciudad de Arequipa.

Perfil del cliente**.** Hogares que tienen en casa mascotas, utilicen los servicios veterinarios, pertenezcan al nivel socio económico A, B y C, residen en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero y hagan uso de los servicios veterinarios.

Propuesta de valor. La Propuesta de Valor es lo que nos hace diferente de la competencia y es apreciado por los clientes, en el plan de negocio la propuesta de valor que se quiere ofrecer es la comodidad que tienen los clientes de que sus mascotas serán atendidas en la puerta de su hogar, sumado a la calidad del servicio y la seguridad de evitar contagiarte del COVID19 al tener que trasladarse de un punto a otro.

Asimismo, la propuesta de valor está alineada con los valores de la empresa, por tal motivo, se busca la siguiente diferenciación:

Calidad. Es el atributo que más valoran los clientes con respecto al servicio que se brinda para el cuidado de sus mascotas y el cual nos diferencia de los competidores.

Comodidad. Los clientes podrán recibir los servicios en el lugar que ellos indiquen dentro de los distritos donde operamos.

Seguridad. Contamos y aplicaremos todos los protocolos de bioseguridad para el cuidado de la salud de los clientes, de sus macotas y también del personal.

Respeto. Parte de la cultura institucional tanto hacia los clientes como hacia sus mascotas.

Confianza. En base al profesionalismo y experiencia generamos un clima de confianza para los clientes a fin de que ellos nos consideren como primer punto de contacto para los servicios veterinarios y pets shop.

Honestidad. Desde el primer momento informar las características de los servicios y productos, a fin de que los clientes y usuarios tomen la mejor decisión.

Lealtad. Estaremos ahí en el momento que nos necesitan.

Precio. El precio de los servicios estará acorde a los rangos del mercado y será accesible para los hogares que cuenten con alguna mascota en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamente y Rivero.

Clientes. La razón de todo negocio son sus clientes, a ellos y sus mascotas nos esforzaremos en brindarle la mejor experiencia.

Competidores. De acuerdo a las distintas fuentes de información primarias y secundarias (internet, redes sociales y por comentarios de los usuarios de servicios veterinarios y consumidores de productos pets shop), la competencia de servicios veterinarios móviles es escaza, en la actualidad solo hay una empresa que ha publicado servicio parecido

al que queremos ofrecer, pero aún existe un mercado disponible que no ha sido atendido, al cual enfocaremos las estrategias de ventas a fin de fidelizarlos.

### *3.2.2 Políticas de servicios y garantías.*

Una de las prioridades para la empresa es brindar calidad en los servicios que ofrecemos, es por ello que la gestión garantizará que todos los procesos se encuentran estandarizados, para asegurar un servicio competente que se traduzca en la satisfacción de los clientes.

Asimismo, se tomará en cuenta la información que nos brinden los clientes mediante encuestas físicas y on line, con el objetivo de mejorar los servicios.

La política de servicios y garantías contempla lo siguiente:

- Las reservas de las citas se deberán realizar con un periodo mínimo de un día de anticipación.
- Se atenderá de lunes a sábado de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.
- Los pagos se realizarán a través de la plataforma digital, pagina web, app o mediante transferencia bancaria, billetera móvil (plin, yape), al momento de realizar la reserva de cita.
- Solo se aplicarán descuentos sobre productos y servicios autorizados por la gerencia.
- En el caso de incumplimiento de servicio por parte de la empresa, se devolverá cualquier monto abonado si fuese el caso.
- Los reclamos pueden ser realizado de manera física mediante el libro de reclamaciones o de manera virtual por la página web.
- En el caso de reclamos o quejas por parte del cliente, estos serán revisados directamente por la gerencia y tendrán una respuesta en un plazo no mayor a 7 días calendario.

- En caso de producirse demoras en el servicio, la empresa otorgará un descuento en el próximo servicio.
- Los servicios se brindarán en los distritos de Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, José Luis Bustamante y Rivero Arequipa.
- Todo producto como juguetes o accesorios que tengan fallas de fábrica después de haber sido entregado al cliente, pueden ser cambiados, la devolución se deberá realizar dentro de los 7 días de haber sido comprado el producto.
- Todos los cambios de productos se deberán realizar en un punto acordado entre la gerencia y el cliente, sin producirse cobro alguno de movilidad.

## 3.3 Pronóstico de ventas

El pronóstico de venta está elaborado con los datos obtenidos en la encuesta y en el cálculo del mercado objetivo (ver tabla 16).

Tabla 16.

*Pronóstico de Ventas*

| Concepto de Venta | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Servicio Integral | 744,480.00 | 760,800.00 | 777,600.00 | 794,640.00 | 812,160.00 |
| Alimentos por Kilo | 1,242,040.80 | 1,269,268.00 | 1,297,296.00 | 1,325,724.40 | 1,354,953.60 |
| Accesorios: | 6,060.00 | 6,363.00 | 6,681.15 | 7,015.21 | 7,365.97 |
| Platos | 1,350.00 | 1,417.50 | 1,488.38 | 1,562.79 | 1,640.93 |
| Correas | 960.00 | 1,008.00 | 1,058.40 | 1,111.32 | 1,166.89 |
| Bozales | 750.00 | 787.50 | 826.88 | 868.22 | 911.63 |
| Cama | 1,200.00 | 1,260.00 | 1,323.00 | 1,389.15 | 1,458.61 |
| Juguetes | 600.00 | 630.00 | 661.50 | 694.58 | 729.30 |
| Vestimenta | 1,200.00 | 1,260.00 | 1,323.00 | 1,389.15 | 1,458.61 |
| Vacunas | 21,714.00 | 22,190.00 | 22,680.00 | 23,177.00 | 23,688.00 |
| **Total Ventas** | **2,014,294.80** | **2,058,621.00** | **2,104,257.15** | **2,150,556.61** | **2,198,167.57** |

### *3.3.1 Fundamentos y supuestos*

Los fundamentos y supuestos dentro del pronóstico de venta tienen las siguientes consideraciones.

- La tasa de crecimiento que se ha considerado es de 2.2% anual.
- El precio se mantendrá constante en los primeros años de operaciones y será de S/.120 soles, el servicio se ha definido como integral y constara de servicios de consulta veterinaria, baño, corte de pelo básico, corte de uñas y desparasitación.
- En el caso de la desparasitación se realizará cada 3 meses, para esto se llevará un control de las mascotas en una base de datos y en una tarjeta física la cual se entregará a los clientes.
- Para calcular pronóstico de ingresos en el rubro alimentos, se ha considerado vender a granel por kilos de la marca Dog Chow, el precio de introducción es de 11 soles por Kg, asimismo se ha calculado el promedio de alimentos por Kg que consumen las mascotas, tomando en cuenta el tamaño, el consumo promedio a considerar es de 91 Kg.
- Se considera vender productos de la línea accesorios en un rango de 15 soles, a 40 soles, precios determinados por los precios del mercado.
- Del mismo modo los resultados de la encuesta nos arrojaron que el 31% de los encuestado compra algún tipo de juguetes para su mascota, por lo que se ha considerado establecer los juguetes en el rango de 15 soles.
- En relaciona a la vestimenta para mascotas, el 31% de los encuestados indico que hace compra de esta línea, por lo que se ha considerado un precio de 30 soles por cualquier conjunto.

- Se ha considerado tomar el 3.4% del mercado efectivo para la aplicación de vacunas, teniendo en cuenta que los gobiernos locales de los distritos de Arequipa realizan los servicios de vacunación de manera gratuita y en campañas mensuales.

### *3.3.2 Justificación*

Los pocos competidores en el mercado que ofrecen servicios veterinarios móviles, hace que el negocio se proyecte como un proyecto atractivo para los clientes y rentable para los inversionistas.

El rubro de servicios veterinario durante la pandemia ha tenido un crecimiento acelerado, esto nos ayudará a lograr los objetivos de venta anuales y alcanzar el pronóstico de venta presupuestado durante el horizonte de 5 años.

Del mismo modo la justificación se sostiene sobre la base de los estudios cuantitativos y cualitativos, donde indicaron, que valoran la calidad de servicio antes que el precio, esto demuestra que el cuidado de la salud de sus mascotas es primordial, por ese motivo la determinación de los precios está calculados en base a la calidad de los servicios y productos.

En los primeros años los servicios estarán dirigidos a los distritos que hemos determinado, se ha considerado estos distritos por su cercanía uno del otro, pero en un mediano plazo el objetivo es abarcar más distritos de la ciudad de Arequipa.

### *3.3.3 Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico*

Se identifican algunos escenarios que podrían tener un impacto negativo en el pronóstico de ventas.

Inestabilidad política, esto debido a la reciente a la falta de capacidad para tomar decisiones trascendentales de parte del presidente Castillo y a los continuos cambios de gabinetes ministeriales, los cuales representan inestabilidad para el país.

El alza del dólar hace que la mayoría de los productos de la canasta básica familiar suban sus precios, sobre todo los productos que están fabricados con insumos importados,

también genera la devaluación de la moneda nacional y hace que, las personas que tienen créditos en dólares se vean afectados, por ende, tienen menor liquidez para realizar otros gastos, del mismo modo los precios del galón de gasolina han tenido un aumento en los últimos meses y se tiene previsto que otros artículos como automóviles tenga un crecimiento en sus costos a causa de la moneda extrajera.

Aumento del desempleo en la región, dado que la ciudad de Arequipa cuenta con proyectos mineros que aportan al sostenimiento de la economía regional y los problemas políticos que enfrenta el país tienen mucha relevancia en la ciudad de Arequipa debido a las paralizaciones de estos proyectos de parte de comunidades adyacentes y colectivos sociales.

Posibles rebrotes del COVID19 en la ciudad de Arequipa, teniendo en cuenta que en los meses de mayo y junio del 2021, Arequipa paso a nivel extremo, teniendo el gobierno que declarar confinamiento absoluto y bloqueo de los ingresos a la ciudad.

# Capítulo IV. Plan de Operaciones

El plan de operaciones contempla el estudio de ingeniería, el cual consiste en el equipamiento del negocio para la puesta en marcha, de igual manera el estudio de localización para conocer la mejor ubicación del negocio y la determinación del tamaño en base a las proyecciones de crecimiento, recursos, tecnología y la flexibilidad oportuna.

El objetivo del plan de operaciones busca realizar 6204 servicios en el primer año de operaciones.

La estrategia a seguir para alcanzar el objetivo del plan de operaciones estaría enfocada en la estrategia de calidad según lo explicado por Lidia Arbaiza, “la cual se basa en el control preventivo y correctivo de la producción, así mismo en el cumplimiento de estándares y normas de calidad”, esta estrategia está alineada con el objetivo de realizar 6204 servicios en el primer año de operación, buscando un servicio con altos estándares de calidad para la satisfacción de los clientes.

## 4.1 Estudio de ingeniería

### *4.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos*

Son todas aquellas actividades que conforman la realización de un producto o servicio, cada actividad puede estar compuesta por una operación, inspección, traslado, almacenaje o decisión. Los procesos van a estar diseñado de acuerdo a la realidad del negocio y buscando la optimización de los recursos.

En el negocio de veterinaria móvil se ha identificado tres procesos que se han denominado como macro proceso del servicio de la veterinaria móvil, el primer proceso está relacionado con el registro de los datos de la mascota y de la persona que está a cargo de las mascota, el segundo proceso es de las reservas de citas mediante la página web y app del negocio, el tercer proceso son todas las actividades que conforman el servicio integral de consulta veterinaria como se muestran en los flujos (ver figura 34, 35, 36 y 37).

**Figura 34**

*Macro proceso del servicio veterinaria móvil*

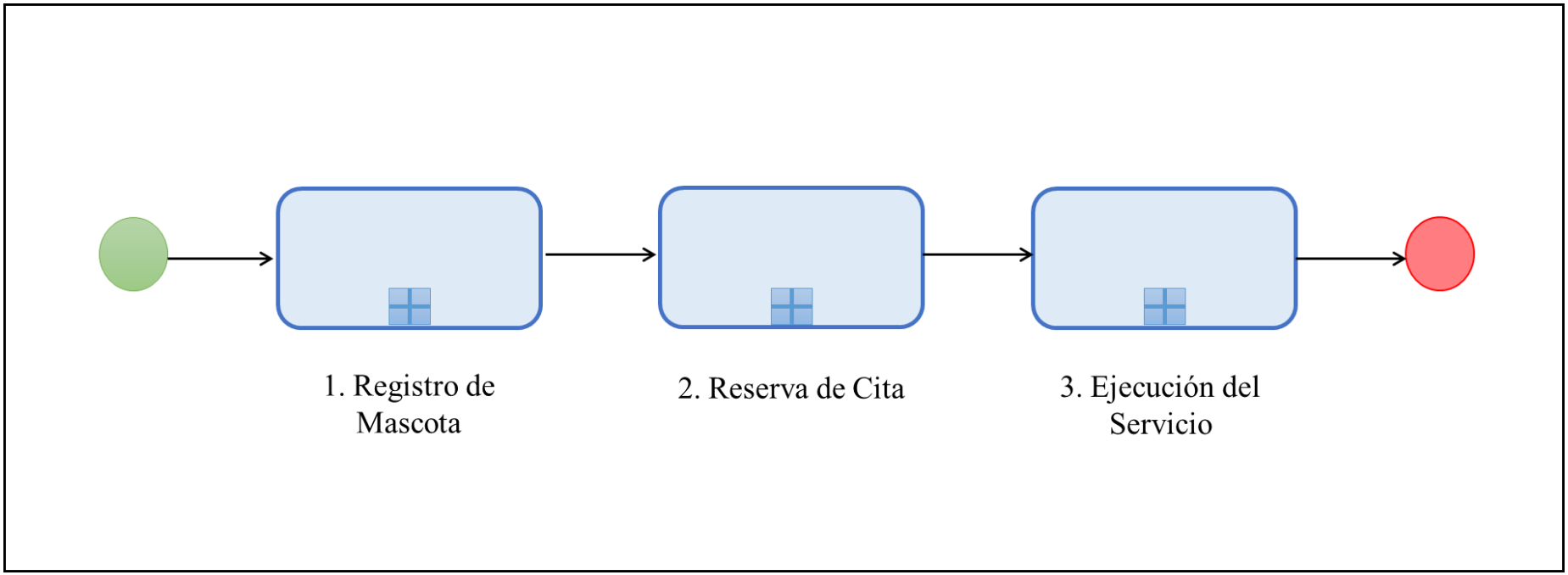


**Figura 35**

*Proceso de Registro*

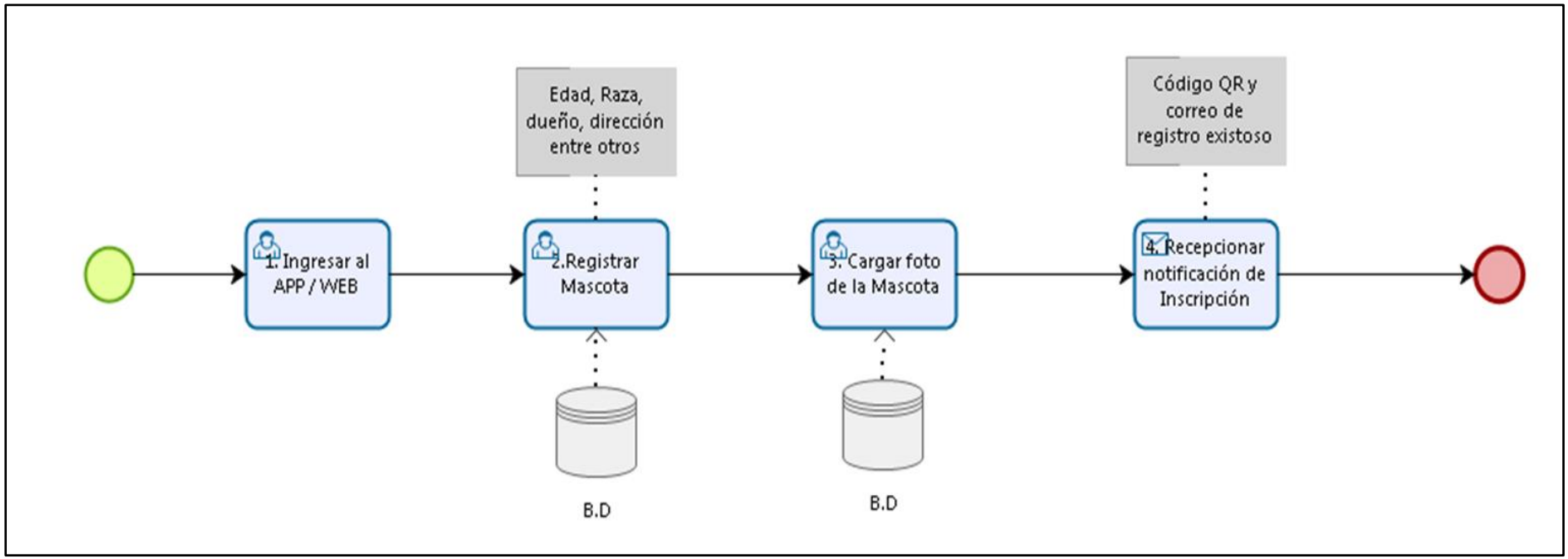


**Figura 36**

*Proceso de reserva de cita (APP/Web)*

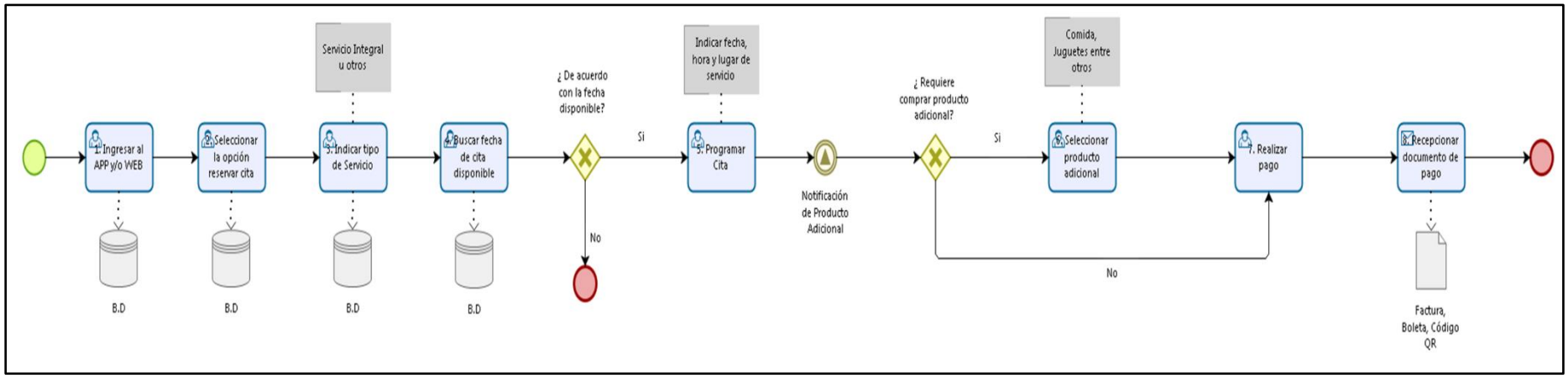
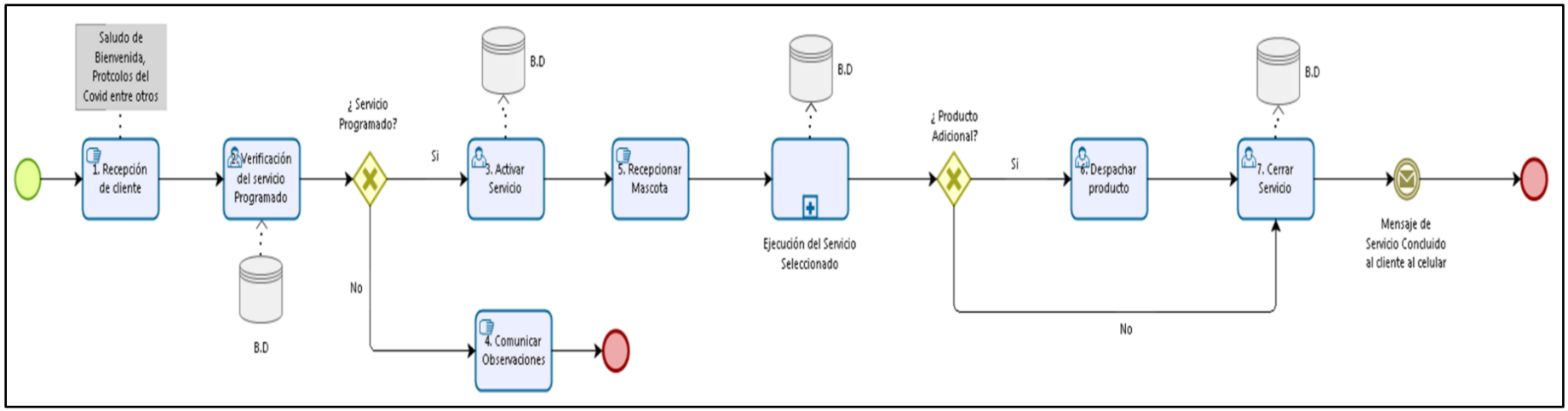


**Figura 37**

*Proceso de ejecución del servicio*



### *4.1.2 Selección del equipamiento*

Para el presente punto se han determinado los siguientes equipos a utilizar en las oficinas administrativas del negocio y teniendo en cuenta que el servicio ofrecido será realizado exclusivamente en una móvil se detalla otros tipos de equipos (ver tabla 17) y a continuación (ver figura 38 y 39).

Tabla 17.

*Equipamiento oficina principal*

| Artículos | Cantidad | Proveedor | Precio |
|---|---|---|---|
| Computadora (HP All In One HP Ryzen 3 21.5" 4GB 1TB) | 3 | Sodimac | S/ 1,699.00 |
| Laptop (Lenovo S145-14IIL 14" Intel Core i5 8GB 1TB) | 4 | Sodimac | S/ 2,799.00 |
| Impresora Multifuncional HP Ink Tank Wireless 415 | 2 | Sodimac | S/ 769.00 |
| Escritorios (Escritorio en L Work) | 5 | Sodimac | S/ 249.00 |
| Sillas (Silla de oficina Bellora) | 7 | Sodimac | S/ 249.90 |
| Libreros (1 Puerta Negro) | 5 | Sodimac | S/ 499.00 |
| Archivador (Office Habano) | 1 | Sodimac | S/ 389.00 |
| Centro de atención | 1 | Dicefe | S/ 800.00 |
| (Juego de Sala Vintage 3 2 1 Kayruth Gris Oscuro | 1 | Promart | S/ 1,879.00 |
| Juego de comedor | 1 | Promart | S/ 1,479.00 |
| Mueble de cocina Chloe 15 mm | 1 | Promart | S/ 659.00 |
| Refrigeradora ( Lg Top Freezer Gt29Wppdc 254L) | 1 | Promart | S/ 1,499.00 |
| Hervidor Inox 18 II | 1 | Promart | S/ 59.00 |
| Termo Imperial 1.8L Futura | 1 | Promart | S/ 34.90 |
| Juego de Vajilla Handpaint Naranja 16 Piezas | 1 | Promart | S/ 69.90 |
| Horno microondas POGG3702 20LT | 1 | Promart | S/ 239.00 |
| Celulares Motorola Moto G9 Power 128GB Verde | 10 | Claro | S/ 779.00 |
| Hidrolavadora Karcher K5 Premium 2100W 145bar | 1 | Sodimac | S/ 3,119.00 |
| Aspirador DONGCHENG 80L 3200W | 1 | Sodimac | S/ 1,600.00 |
| Estante de metal 4 Niveles 196x60x183cm | 1 | Sodimac | S/ 679.90 |
| Escoba con recogedor Riplast | 3 | Sodimac | S/ 16.90 |
| Balde plástico 15 L con centrifugado + trapeador | 2 | Sodimac | S/ 53.50 |
| Recolector de basura Megaforte 85 L | 2 | Sodimac | S/ 120.90 |
| Set de 2 papeleros 5 L | 3 | Sodimac | S/ 46.90 |

**Figura 38**

*Equipamiento Principal móvil*

| Articulo | Proveedor | Cantidad | Precio Unitario | Imagen del Producto |
|---|---|---|---|---|
| Furgon Sprinter Mercedes Benz 416 Panel Motor Diésel Bi Turbo de hasta 163 CV (segundo uso) | Divermoto | 4 | S/ 111,440.00 | |
| Tanque de Agua 500 lts, 0.70 diametro x 1.55 alto | Rotoplas | 8 | S/ 650.00 | |
| Generador Honda 6000W 1F A/M GP200 193cc 8HR 13L c/ruedas | Edipesa | 4 | S/ 8,500.00 | |
| Terma eléctrica de acumulación 80L Sole | Sodimac | 4 | S/ 999.00 | |
| Bomba De Agua PKM60 0.5 HP Pedrollo | Sodimac | 4 | S/ 600.00 | |
| Mesa de Exploracion Veterinaria de 120*60*90 | Mobipets | 4 | S/ 1,500.00 | |
| Bañera de Acero Quirurjico | Mobipets | 4 | S/ 1,800.00 | |
| Mesa de aseo con altura regulable 85 | Mobipets | 4 | S/ 1,200.00 | |

**Figura 39**

*Equipamiento Principal y de limpieza móvil*

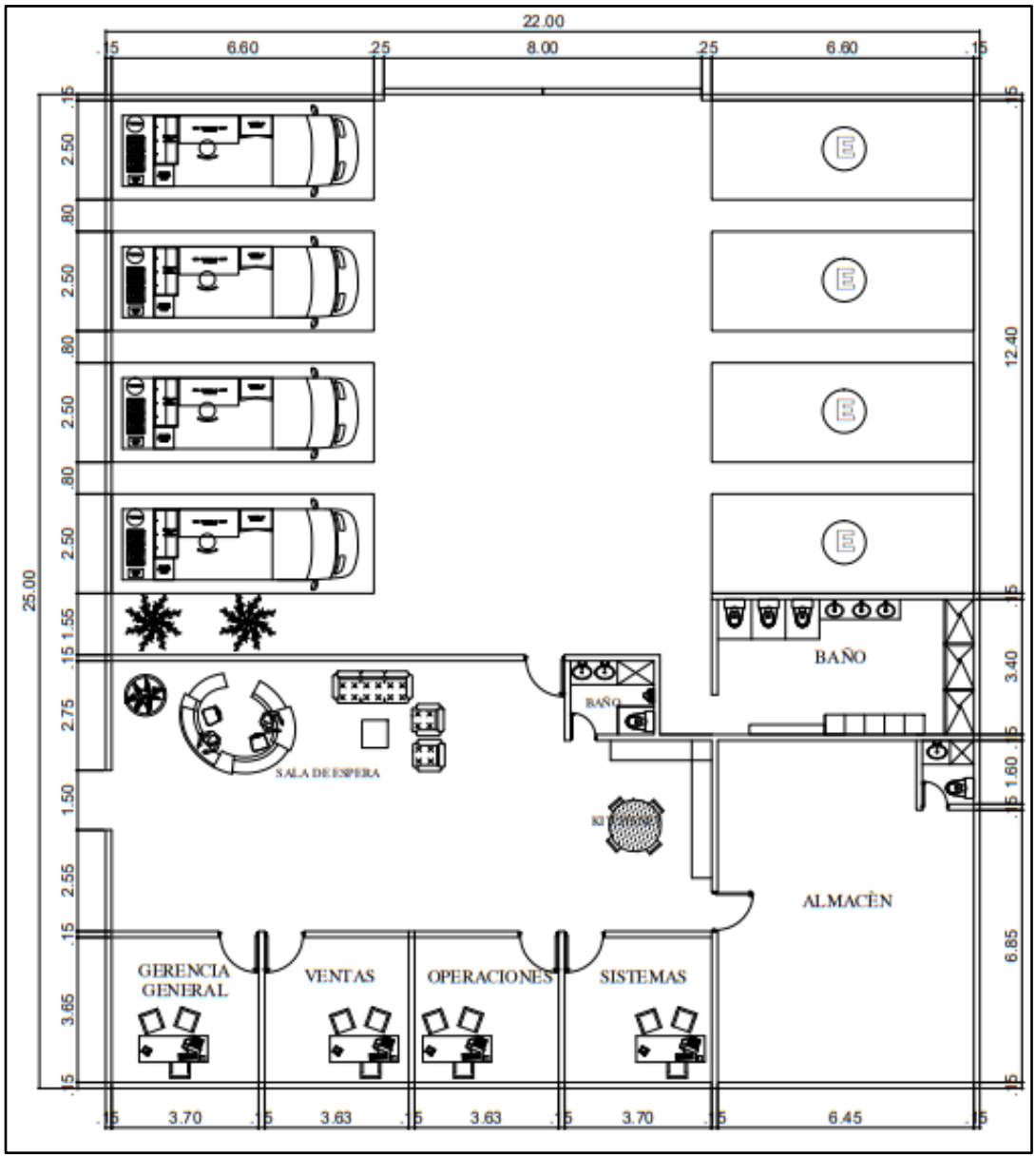
| Articulo | Proveedor | Cantidad | Precio Unitario | Imagen del Producto |
|---|---|---|---|---|
| Secadoras Para Grooming marca Shernbao DHD-2400T | Importaciones Petscare | 4 | S/ 850.00 | |
| Estante de Melamine 0.80 x 0.50 x 1.78 | Dicefe | 4 | S/ 800.00 | |
| Kit Cortador Cortador de pelo y uñas (Tijeras, razurador, corta uñas) | Sodimac | 4 | S/ 78.00 | |
| Estetoscopio Littmann Veterinario 1392 Classic II | Hiraoka | 4 | S/ 300.00 | |
| Tonómetro | Hiraoka | 4 | S/ 180.00 | |
| Escoba y recogedor reyplast | Sodimac | 4 | S/ 18.00 | |
| Balde de plastico con secador de piso | Sodimac | 4 | S/ 53.50 | |
| Pack de paño de microfibra x 12 unidades | Sodimac | 4 | S/ 24.90 | |
| Escobilla con recogedor de mano marca Kleine | Sodimac | 4 | S/ 9.90 | |
| Basurero Automático 10L Basa | Sodimac | 4 | S/ 29.90 | |

### *4.1.3 Lay out*

El lay out del negocio se ha determinado en base a la necesidad de contar con un espacio que nos permita tener las oficinas administrativas y el espacio suficiente para el estacionamiento de las móviles, el área del terreno donde se encuentran las oficinas administrativas y el patio de operaciones está en una superficie de 550m2, distribuidos en un patio de operaciones en un área aproximada de 305.8 m2 y el área administrativa donde encontramos la gerencia general y las oficinas de venta, operaciones y sistema, en un área promedio de 240 m2, del mismo modo el área de operaciones de la móvil se encuentra en una superficie de 6.72 m2, donde se ha distribuido los equipos y maquinaria necesarias para realizar el servicio integral veterinario (ver figura 40 y 41)

**Figura 40**

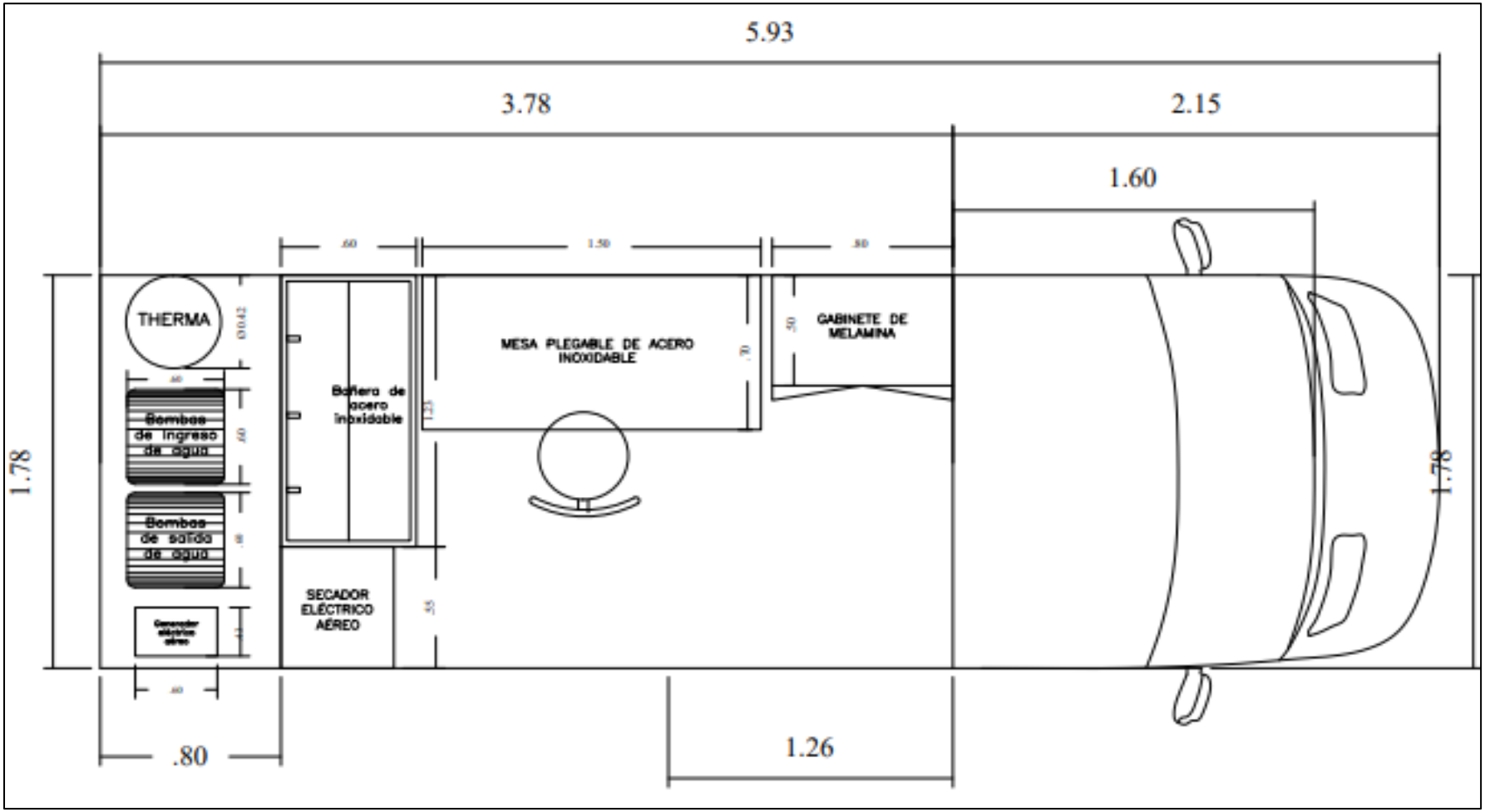
*Plano de las oficinas administrativas y patio de operaciones*




*Nota.* Elaboración Propia de la distribución de las oficinas y patio de operaciones.

**Figura 41**

*Plano de la veterinaria móvil*




*Nota.* Adaptación de la distribución de los equipos y mobiliario para realizar los servicios.

### *4.1.4 Distribución de equipos y maquinarias*

En la oficina principal contamos con el área administrativa el cual está distribuida por las oficinas de la Gerencia General, Ventas, Operaciones, Sistema y la zona de recepción, en todas estas oficinas encontraremos equipos como computadoras de mesa, laptops, impresoras, muebles de oficina (escritorio, sillas, archivadores y libreros) y una sala de espera con un juego de muebles de 3 piezas y una mesa de centro, asimismo dentro del área administrativa se encuentra un Kitchenette donde se tiene un juego de comedor, una cocina, refrigeradora, microonda, hervidor de agua, termo y un mueble de melanina de 4 metros lineales con muebles altos y bajos. En el almacén general se encuentran 4 líneas de estantería de metal con madera de repisa de 3.92x0.60x1.83, de igual forma un escritorio, silla, computadora de mesa e impresora.

Dentro del vehículo se ha distribuido en la zona de operaciones una mesa de exploración veterinaria de 120x60x90, mesa de aseo con altura regulable 85, bañera de acero quirúrgico, secadoras, gabinete de melanina de 0.80 cm de ancho con puertas, asimismo se ha hecho una división en la parte interna que nos permite tener en la parte posterior del furgón dos tanques de agua de 500 litros, terma de 80 litros, bomba de agua de 0.5 HP, generador eléctrico 2600w, equipos y material de limpieza.

## 4.2 Determinación del tamaño

La determinación del tamaño del negocio o la capacidad operativa máxima estará relacionada con el mercado objetivo que hemos delimitado atender y con los recursos que disponemos para cubrir este mercado.

Cuando uno comienza un proyecto o un plan negocio se tiene que considerar el tamaño o dimensión del mismo porque va condicionar la inversión que se necesite por parte de los accionistas o dueños, así como los costos y otros gastos en que se va incurrir, los cuales tienen un impacto en la rentabilidad del negocio.

Una vez que la empresa inicie sus operaciones y se esté consolidando, es muy importante llevar a cabo un correcto control de los ingresos financieros, asimismo diseñar las mejores estrategias comerciales porque permitirá proyectar el crecimiento para los siguientes años y nos ayudará a tomar la decisión de continuar o no con el plan de negocios.

### *4.2.1 Proyección de crecimiento*

La proyección de crecimiento ha sido determinada en base a la investigación del capítulo II, punto 2.4 proyección del mercado objetivo, del mismo modo a los datos analizados por los responsables del área de operaciones, en base a la determinación de unidades móviles a requerir y a la cantidad de servicio óptimo por unidad (ver tabla 18).

Tabla 18.

*Cantidad de Servicios Proyectados por año*

| **Año** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|
| Tiempo promedio del servicio por min | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Cantidad de servicios diarios Máximo | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Días a la semana laborados (lunes a sábado) | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Cantidad de servicios por semana | 36 | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Cantidad de semanas por año | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| Cantidad de móviles | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Cantidad máxima de servicios por año | 7488 | 7488 | 7488 | 7488 | 7488 |
| Cantidad de servicios en el primer año | 6204 | 6340 | 6480 | 6622 | 6768 |
| Nivel de eficiencia | 83% | 85% | 87% | 88% | 90% |
| Capacidad ociosa | 17% | 15% | 13% | 12% | 10% |

*Nota.* Cantidad de servicios que se pueden realizar por año sobre el mercado objetivo

### *4.2.2 Recursos*

Se dispondrá de recursos humanos en las diferentes áreas y bajo a la necesidad determina por la gerencia general, del mismo modo el uso de recursos físicos como son los equipos y mobiliarios.

En la determinación de los recursos humanos se dispondrá de los siguientes puestos:

**Gerente General**

Encargado de liderar y planificar las mejores estrategias comerciales a fin de lograr las metas y crecimiento de la empresa.

**Jefe de Operaciones**

Encargado de que los procesos operativos y administrativos se cumplan de manera eficiente a fin de que la empresa opere de manera continua.

**Jefe de Ventas y Marketing**

Encargado del ofrecimiento de los servicios y productos de la empresa, así como de la atención de los requerimientos de los clientes.

**Jefe de desarrollo informático**

Encargado del desarrollo informático de la web, app y de brindar soporte de forma remota y presencial en temas vinculados de software ofimático, sistema operativo windows, aplicaciones corporativas e impresoras de manera interna y frente a los clientes.

**Veterinarios**

Profesional en medicina veterinaria, con experiencia en servicios médicos veterinarios.

**Asistente de Operaciones**

Encargado de brindar el Servicio de Groomer (baño, secado, peluquería, corte de uña), conducción y limpieza de la móvil.

**Asistente de Logística**

Encargado de realizar, cotizaciones, compras, almacenaje y despacho de los productos y equipos del negocio.

**Personal de Limpieza**

Encargados de la limpieza de las oficinas, patio de operaciones y limpieza externa e interna de las unidades móviles.

**Asistente de ventas**

Brindar apoyo al supervisor de ventas en la atención a los clientes y en la búsqueda de nuevos clientes a través de las redes sociales y base de datos, encargada de la atención en de proveedores y visitantes en la oficina principal.

En referencia a la necesidad física, emplearemos el uso de equipos y mobiliario adecuado para el correcto desempeño de las funciones en oficina y en las unidades móviles, para complementar el servicio se utilizará productos adicionales para limpieza y ofreceremos productos de pets shop.

### *4.2.3 Tecnología*

El uso de la tecnología es importante para el éxito de los negocios en la actualidad, es por ello que estamos desarrollado una web y app que nos permite atender los servicios y productos que requieren los clientes de forma rápida y segura y eficiente.

**Página Web**

Una de las características que nos diferenciará de la competencia es la innovación, para ello contaremos con una página web moderna y de fácil acceso, el desarrollo de la web proporcionara información necesaria sobre los servicios y productos que ofrecemos.

**App**

El diseño de la app ha sido elaborado bajo los requerimientos de los usuarios de los negocios de veterinarias, la interacción en el manejo de la app es de fácil uso para el registro de la mascota, reserva de citas, pago de los servicios y búsqueda de información relacionada a la atención de las mascotas, la app está diseñada para sistema operativos Android e IOS.

### *4.2.4 Flexibilidad*

Sabemos que el mercado de los negocios es muy cambiante por distintos motivos ya sea por el ingreso de nuevos competidores, el diseño de nuevos productos y servicios, porque aparecen nuevas herramientas digitales, por el precio, por la calidad del servicio que valoran

los clientes, si como empresa no somos flexibles y no nos adecuamos a los cambios constantes de la industria, cabe la probabilidad de que la empresa no pueda sostenerse en el tiempo, generando el cierre de sus operaciones.

### *4.2.5 Selección del tamaño ideal*

En el proyecto se ha seleccionado el tamaño ideal en base a lo siguiente factores: El tamaño de 550 m2 del local principal ha sido determinado tomando en consideración los estacionamientos para las 4 unidades móviles y otros vehículos, las oficinas para el personal, sala de espera para los clientes y proveedores, dimensiones de los equipos y mobiliarios para cada oficina, baños y almacén.

El tamaño de 5.93 x 1.78 metros de cada unidad móvil ha sido determinado en base a las maquinas, equipos y mobiliario que se adecuará para poder atender de manera confortable y responsable la demanda de los servicios durante todo el año.

Asimismo, la determinación del tamaño del negocio, ha sido a consideración de las medidas de seguridad establecidas por INDECI y los protocolos de salubridad determinados por el Gobierno.

## 4.3 Estudio de localización.

### *4.3.1 Definición de factores locacionales.*

Los factores elegidos para la ubicación del negocio están determinados por diferentes variables asociadas a maximizar los beneficios para los clientes y el negocio, estas variables se pueden enumerar en el siguiente orden siendo importante cada una de ellas.

**4.3.1.1 Proximidad con los clientes.** Ubicándonos en una zona que confluya con los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante Y Rivero.

**4.3.1.2 Disponibilidad de Productos.** Teniendo cercanía a centros comerciales, mercados y tiendas comerciales para el abastecimiento de diferentes productos que necesitamos.

**4.3.1.3 Servicios públicos.** Cercanía con entidades públicas (municipalidad, Sunat) y entidades bancarias y de servicios de agua, luz y telefonía.

**4.3.1.4 Seguridad.** Estar dentro de una zona con cercanías a dependencias policiales y de seguridad ciudadana municipal.

**4.3.1.5 Vías de accesos.** De baja congestión vehicular, asimismo que sea una vía que pueda interconectarse con las diferentes arterias vehiculares de los distritos donde vamos a operar y cuente con alto flujo de empresas de transporte el cual permita la llegada y salida del personal.

**4.3.1.6 Tamaño del local.** El área del local necesaria es en promedio 550 m2, en tal sentido el local debe estar ubicado en una zona industrial que cuente con las variables determinadas líneas arriba.

### *4.3.2 Consideraciones legales*

Las consideraciones legales son aquellas leyes, tramites, documentos de orden legal administrativo necesarios para que la empresa pueda operar dentro del ámbito geográfico donde se ubica.

**4.3.2.1 Identificación del marco legal.** El marco legal se define como la guía por la cual el negocio debe transitar, este camino ha sido establecido en bases legales enmarcadas en normas, autorizaciones, decretos y leyes establecidas por diversas instituciones del estado.

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Sociedades Ley N° 26887
- Decreto Supremo N° 133-2013-EF el cual aprueba el Texto Único Ordenado del Código Tributario
- Decreto Legislativo. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral
- Ley 31151, Ley de Trabajo del Profesional de Salud Médico Veterinario.
- Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Ley N° 29571 Código De Protección y Defensa Del Consumidor
- Ley penal tributaria fue aprobada mediante el Decreto Legislativo 813
- Decreto Supremo N° 006-2002-SA - Ley Nº 27596 se promulgó la ""Ley que Regula el Régimen Jurídico de Canes
- Ley Nª 26842 - Ley General de Salud.
- Autorización sanitaria o renovación de autorización sanitaria para establecimientos de clínicas veterinarias, crianza, atención, comercialización y albergue de canes.

**4.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.** El régimen societario elegido para el negocio es una Sociedad Anónima Cerrada o SAC, ya que permite tener un plazo determinado o indeterminado de duración del negocio, del mismo modo puede estar compuesta de 2 a 20 accionistas, el capital social está representado por acciones, el cual es aportado por cada uno de los socios en porcentajes diferentes, estos aportes pueden darse en dinero en efectivo o en tangibles como en maquinarias, equipos y muebles.

Una de las características más relevantes es que la sociedad puede estar conformada por personas naturales o jurídicas, la responsabilidad social de la empresa no afecta los bienes personales de los socios.

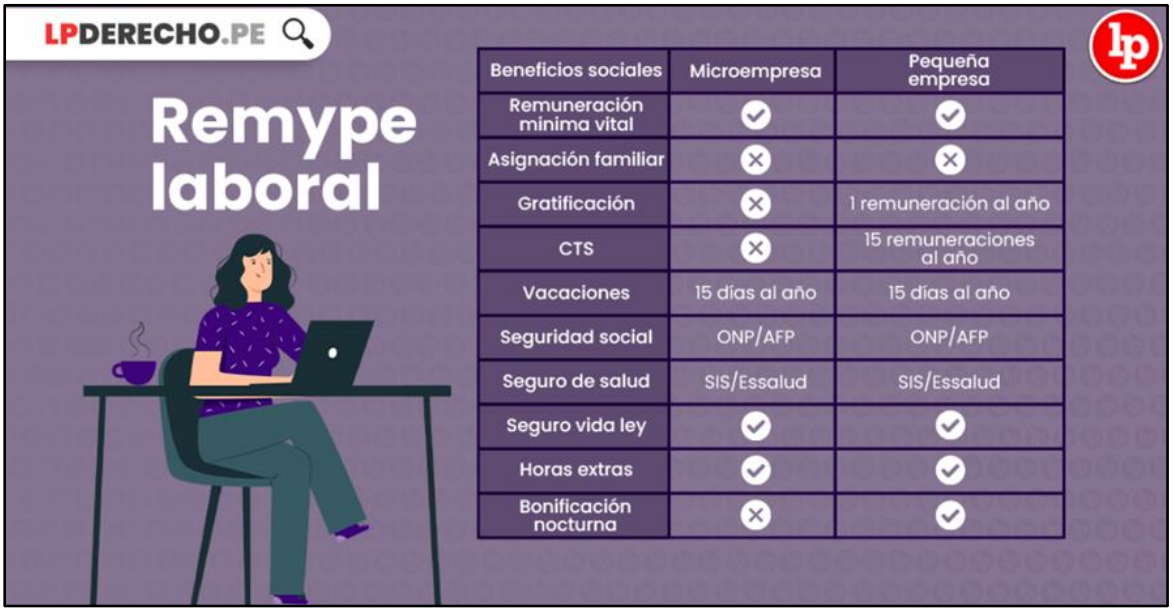
El régimen tributario de elección es MYPE (RMT), el cual acoge a empresas que tenga una facturación anual neta de hasta 1700 UIT, (S/ 7,480,000.00), el pago de impuesto general a las ventas corresponde al 18%, del mismo modo el pago de Impuesto a la renta mensual depende de los ingresos obteniendo en el periodo (hasta 300 UIT o S/ 1,320,000.00) el pago es del 1% de los ingresos mensuales netos, y si los ingresos mensuales netos superan las 300 UIT el pago será del 1.5%), el impuesto a la renta anual te permite descontar los gastos relacionados a la operación del negocio, en todo caso si la utilidad neta del negocio se encuentra en el margen de las (15 UIT o S/. 66000) el monto a pagar del impuesto a la renta

será del 10%, si en caso la utilidad es mayor a las 15 UIT o 66000 Soles, el pago del impuesto a la renta será del 29.5%.

El régimen laboral será El Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE), colocándonos en la posición de Pequeña Empresa, por tener una expectativa de facturación 1700 UIT, menor a los (7,480,000.00) soles, el cual nos permite colocar a todos los trabajadores en planilla, permitiendo acceder al registro de ESSALUD, contar con una gratificación al año y una compensación por tiempo de servicios CTS, jornada laboral de 8 horas al día, periodo vacacional de 15 días al año, descanso de un día a la semana y contar con el periodo pre y post natal (ver figura 42).

**Figura 42**

*Régimen laboral*




Nota. De“Todo lo que debes conocer sobre el régimen Remype laboral”, por LP Pasion por el Derecho, 2021.

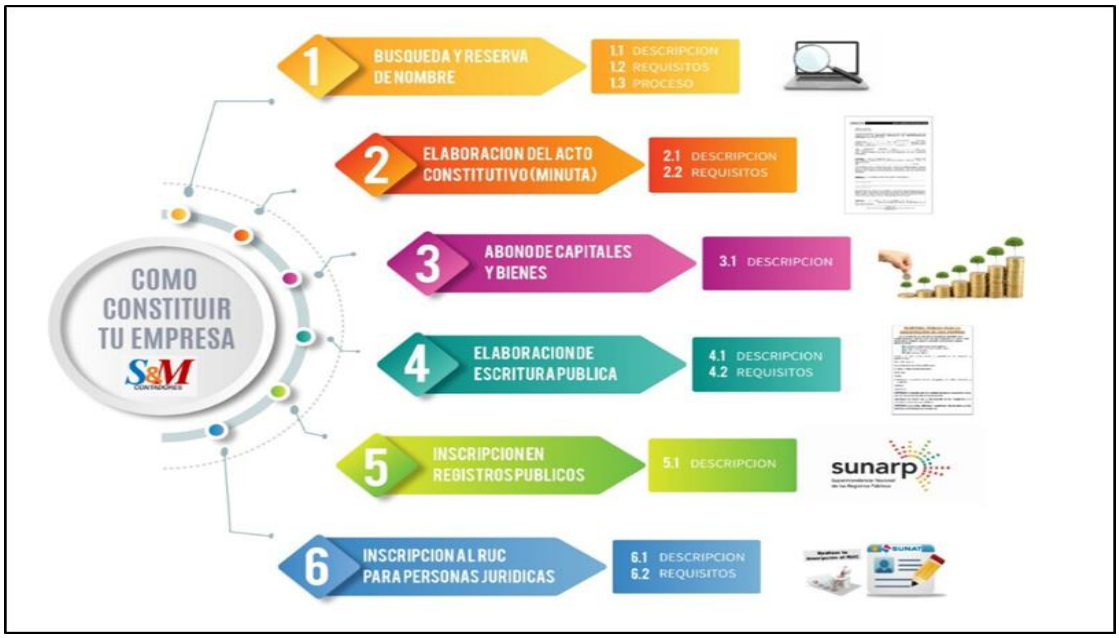
En cuanto a la constitución de la empresa se realizará a través de las entidades encargadas y siguiendo el siguiente proceso (ver figura 43).

- Búsqueda y reserva de nombre a través del portal web de la superintendencia nacional de registros públicos – SUNARP.

- Elaboración del acto constitutivo (Minuta). Documento por el cual se establecen los estatutos y pacto social que regirán la empresa.
- Abono de capital y bienes, abriendo una cuenta bancaria en el banco a elección de los socios participantes y abonando en efectivo a la cuenta creada, de igual manera indicando los bienes que aportan cada socio a través de la escritura pública.
- Elaboración de escritura pública, después de haber elaborado la minuta de constitución de la empresa es necesario llevar el documento a un notario para que pueda elevarlo a Escritura Pública.
- Inscripción en registros públicos. Acto que nos permite tener personalidad jurídica para actuar como sociedad.
- Inscripción al RUC para persona jurídica, acto final que nos permite tener el registro único de contribuyente que nos identifica en relación a la actividad económica que realizamos y nos permite realizar operaciones de compra y venta como persona jurídica, este acto es realizado a través de la SUNAT.
- Licencia de funcionamiento a través de la municipalidad de la zona geográfica donde vamos a establecer el domicilio legal y fiscal.

**Figura 43**

*Cómo constituir tu empresa*




Nota. S&M Contadores, 2021. Extraído de la web: *https://symcontadores.com/como-constituir-tu-empresa/*

## 4.4 Determinación de la localización óptima

Después de haber definidos los factores de localización y realizado análisis operacionales y financieros de parte de la gerencia del negocio, se ha determinado que la ubicación de las oficinas administrativas y de operaciones se encontrara en la Mz B, Lt 45, (avenida Fernandini urb. Tahuaycani) distrito de Yanahuara - departamento de Arequipa - provincia de Arequipa (ver figura 44).

**Figura 44**

*Localización del negocio*

*Nota*. De “Mapa de la ciudad de Arequipa”, por Google Maps, 2021.

# Capítulo V. Gerencia y organización.

El capítulo de gerencia y organización considera la visión, misión y los principios de la organización, igualmente la ventaja competitiva, estructura organizacional, los perfiles de los puestos requeridos para la operación, las políticas de recursos humanos y de remuneraciones.

El objetivo de este capítulo está orientado a atraer y retener al mejor talento para alcanzar las ventas y el nivel de servicio proyectados en el primer año de operación.

Las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos están orientadas en la selección y contratación del personal, asimismo en la capacitación continua, la evaluación de desempeño y la línea de carrera para los colaboradores.

## 5.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada

### *5.1.1 Misión*

La misión es un enunciado que sintetiza la identidad o razón de ser del negocio y que funciona como una carta de presentación al mercado. En este enunciado se menciona el rubro de la empresa y se explica muy brevemente cómo los encargados de las actividades las llevan a cabo. Sus elementos claves son «a dónde se quiere llegar» y «cómo se va a conseguir» (Arbaiza, 2014, p. 86).

David (2013) establece que una misión debe contar con nueve características específicas y propone nueve preguntas para ello, las cuales son:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la organización?

2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

3. Mercados. En términos geográficos, ¿En dónde compite la empresa?

4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas básicos de la empresa?

7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Después de hacer el análisis de las características indicadas por David, la misión propuesta seria:

Ofrecer servicios veterinarios móviles, brindando una experiencia inmejorable, los cuales incluye innovación, tecnología, calidad y seguridad de nuestros clientes, respetando el medio ambiente y contribuyendo al crecimiento sostenido de la economía de Arequipa.

### *5.1.2 Visión*

Para Hill y Jones (2011), la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr. (p.15)

La visión propuesta seria:

Para el 2027 seremos los líderes en el mercado de servicios veterinarios móviles a nivel nacional, fortaleciendo nuestra devoción por los clientes, el bienestar de nuestros empleados y nuevas formas de servicios.

### *5.1.3 Valores*

Al respecto Hill y Jones (2011) sostienen:

> Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. (p.15)

Los valores propuestos serian:

- Devoción por los clientes
- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Leales
- Trabajamos en equipo

### *5.1.4 Código de Ética Propuesto*

- Igualdad de oportunidades y respeto
- Ambiente de trabajo seguro y saludable
- Uso responsable de la autoridad otorgada
- Conflicto de intereses
- Entrega o aceptación de regalos y atenciones
- Uso responsable de los bienes y de la información de la compañía
- Viajes de trabajo
- Prevención de fraude y aprovechamiento del cargo

- Representación de nuestra compañía
- Relación justa y ética
- Seguridad y confiabilidad de los productos
- Ciudadanía Corporativa y prevención de actos de corrupción
- Sostenibilidad
- Relacionamiento con medios de comunicación
- Relacionamiento con asociaciones

## 5.2 Formulación de Estrategias del Negocio

La formulación estratégica del negocio puede considerarse como la definición de quienes somos como empresa, a quienes queremos llegar, hacia donde queremos llegar y que vamos hacer para conseguir los objetivos planteados, de esta manera podemos realizar diversas acciones que nos permitan alcanzar los objetivos programados.

David (2013) clasifica las estrategias en once acciones que la empresa podría utilizar: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costo, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias pueden variar de acuerdo al contexto que se encuentra la empresa, también puede aplicarse de manera mixta. (p. 135)

Michael Porter propone tres acciones como estrategias genéricas, las cuales se describen como: “liderazgo general de costos”, donde las empresas realizan acciones en reducir los costos de producción y distribución, con el objetivo de tener el menor precio frente a los competidores y así alcanzar mayor participación de mercado. Otra acción dentro de la estrategia es “diferenciación en el producto o servicio”, la empresa se enfoca en agregar valor o un desempeño superior en el producto o servicio en beneficios al cliente”. La tercera estrategia es conocida como “enfoque”. El negocio se enfoca en uno o más segmentos

estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Se planteará aplicar la estrategia de desarrollo de producto o servicio establecida por Fred David, donde se busca aumentar las ventas a través de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos productos, asimismo buscando una sinergia entre las estrategias, también se aplicaría la diferenciación estratégica establecida por Porter, el cual se enfoca en agregar valor o tener un punto diferenciador en el producto o servicio.

## 5.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas

David (2013) indica que:

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (p.8)

La determinación de las ventajas competitivas en el presente proyecto está relacionada con la propuesta de valor, al entregar calidad, comodidad y seguridad, sumando la relación que se tiene con los clientes, brindando un programa de recompensa para su beneficio, los valores corporativos del negocio, respeto, confianza, honestidad, lealtad, otro factor diferenciador como el precio y sobre todo nuestra razón de ser que son las mascotas.

Con el fin de reforzar las principales ventajas competitivas del negocio dentro del mercado, desarrollaremos la matriz VRIO, la cual se muestra (ver tabla 19)

Tabla 19.

*Matriz VRIO*

| Recursos | Valioso | Raro | Imitable | Organización | Implicación Competitiva |
|---|---|---|---|---|---|
| Talento Humano | SI | NO | SI | SI | Paridad competitiva |
| Infraestructura | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Servicio de Atencion personalizada | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Equipamiento especializado | SI | SI | NO | SI | Ventaja competitiva temporal |
| Tecnología | SI | NO | SI | SI | Paridad competitiva |
| Cobertura de servicio | SI | SI | SI | SI | Ventaja competitiva sostenible |

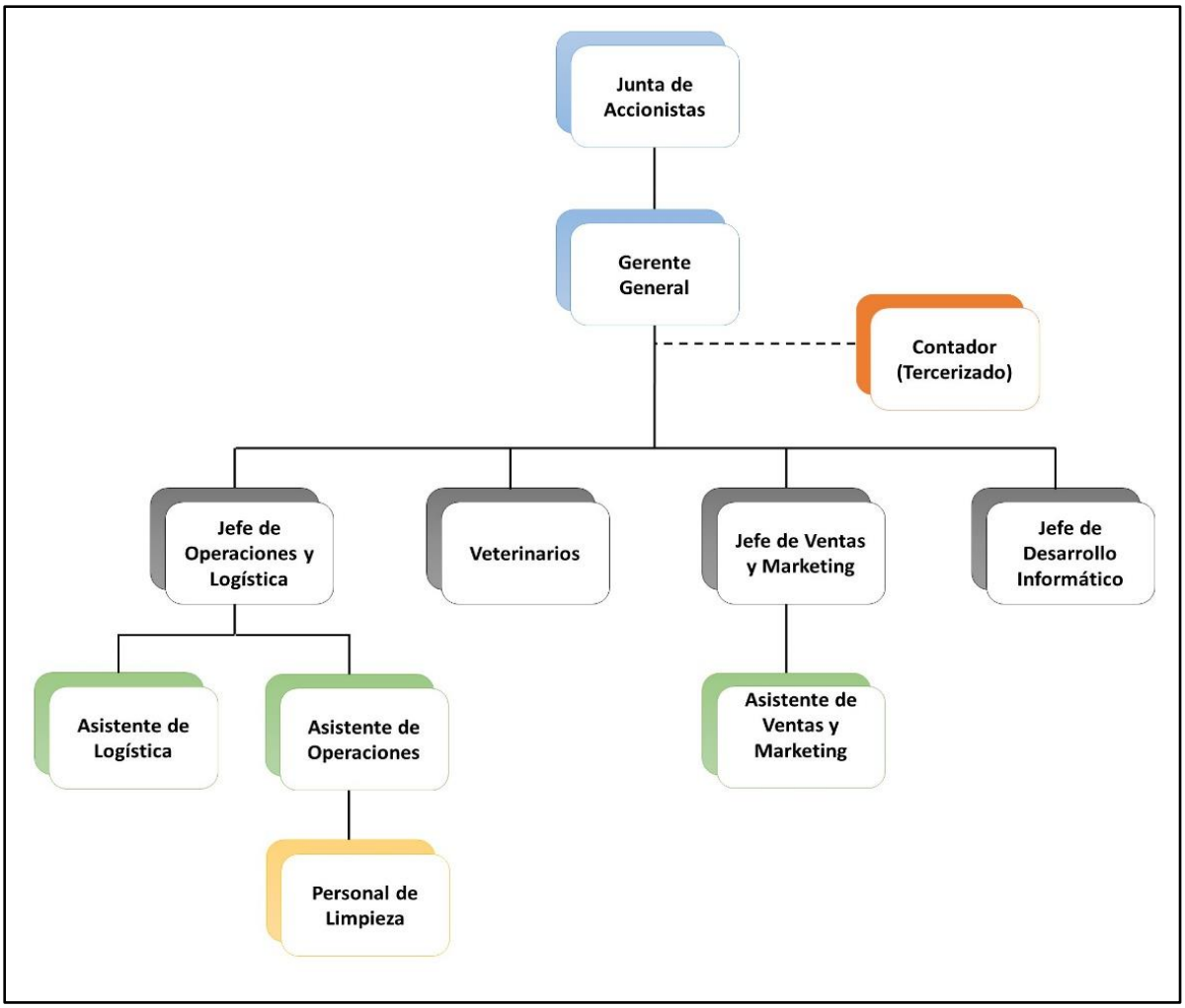
De acuerdo a la matriz, el proyecto tendrá mayormente ventajas competitivas temporales, las cuales deben de ser revisadas periódicamente para lograr que las ventajas competitivas del negocio sean sostenibles.

## 5.4 Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional deseada busca establecer tres características principales, tener una organización formal, ser simples en sus procesos y flexible a los cambios del negocio, de igual manera se establecen las funciones y responsabilidades de cada área (ver figura 45)

**Figura 45**

*Organigrama de la empresa*



## 5.5 Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación, se describen los perfiles de los puestos claves del negocio (ver tabla 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29).

Tabla 20.

*Perfil de puesto de trabajo Gerente General*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Liderazgo | Proponer, definir y desarrollar objetivos de la empresa. | Experiencia mínimo 3 años en la posición |
| Manejo de equipos | Planificar y dirigir las estrategias. | Título profesional en las carreras de administración, |
| Orientación a los resultados | Supervisar el cumplimiento de las funciones de todas la áreas. | ingeniería industrial o afines. |
| Comunicación | Manejo de recursos humanos. | Experiencia en negociación con bancos, proveedores, |
| Capacidad de negociación | Desarrollar políticas y procedimientos. | contratistas, clientes. |
| Iniciativa | | Estudios de pos grado MBA, Maestría en administración, finanzas. |
| Preocupación por el equipo | | Dominio de office a nivel avanzado (Word, PowerPoint y Excel). |
| Adaptativo | | Dominio básico del idioma inglés. |
| Trabajo bajo presión | | Edad 25 a 50 años |
| Dominio de expresión oral y escrito | | |
| Capacidad analítica | | |
| Habilidades interpersonales | | |

Tabla 21.

*Perfil de puesto de trabajo Contador*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Capacidad de síntesis | Elaboración de estados financieros | Experiencia mínima de 2 años en la posición. |
| Trabajo en equipo. | Controlar el Kardex de producción e inventarios | Título profesional de contador, colegiado y habilitado |
| Razonamiento Lógico | Organizar la documentación | Dominio de office a nivel avanzado (Word, PowerPoint y Excel). |
| Trabajo en Equipo. | Elaboración del plan contable de la empresa | Edad 25 a 45 años |
| Creativo | | |
| Capacidad de negociación | | |
| Capacidad analítica | | |
| Proactivo | | |
| Honesto | | |

Tabla 22.

*Perfil de puesto de trabajo Jefe de Operaciones y Logística*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Liderazgo | Organizar, dirigir y supervisar la aplicación de los procesos operativos, implementando las mejoras necesarias | Experiencia mínima a 2 años en la posición. |
| Capacidad analítica | Organizar y supervisar la programación de servicios. | Título Profesional de administración, ingeniería industrial o afines) |
| Proactivo | Supervisar al personal operativo, coordinar de sus funciones, horarios y pagos. | Dominio de office a nivel avanzado (Word, PowerPoint y Excel). |
| Trabajo en Equipo. | Elaborar reportería detallada | Edad 25 a 45 años |
| Creativo | Contribuir con el buen clima laboral. | |
| Capacidad de organización | | |
| Trabajo bajo presión | | |
| Dominio de expresión oral y escrito | | |
| Capacidad analítica | | |
| Habilidades interpersonales | | |

Tabla 23.

*Perfil de puesto de trabajo Asistente de logística*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Capacidad analítica<br>Proactividad<br>Capacidad de organización<br>Trabajo en Equipo.<br><br>Creativo<br>Capacidad de organización<br>Trabajo bajo presión | Responsable de operaciones de compra y abastecimiento.<br>Optimizar la cadena de valor<br>Encargado de las operaciones de flujo: productos y materiales.<br>Llevar a cabo tareas de preparación y almacenamiento<br>Adaptar la infraestructura para que los procesos se lleven correctamente. | Estudios técnicos o universitarios en administración, ingeniería industrial o afines)<br>Dominio de office (Word, PowerPoint y Excel).<br>Edad 20 a 35 años |

Tabla 24.

*Perfil de puesto de trabajo Asistente de Operaciones*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Amabilidad<br><br>Paciencia<br>Dominio de mascotas temperamentales<br>Honestidad<br>Trabajo en equipo<br>Amor a las mascotas<br>Proactivo<br>Responsable | Brindar servicio de baño y peluquería a las mascotas.<br>Establecer buenas relaciones con los dueños de las mascotas.<br>Conducir la móvil de servicios.<br>Colocar productos de pet shop | Experiencia mínima 3 años<br>Conocimientos sobre anatomía y salud canina<br><br>Conocimientos de corte de pelo según raza<br>Conocimientos de office (Word, PowerPoint y Excel).<br>Licencias de conducir: A-II<br>Edad 20 a 35 años |

Tabla 25.

*Perfil de puesto de trabajo Personal de Limpieza*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Proactividad<br>Responsabilidad<br>Trabajo en Equipo. | Realizar trabajos de limpieza y desinfección de las móviles.<br>Mantener las áreas limpias y ordenadas. | Experiencia mínima de 1 año.<br>Edad 20 a 45 años |

Tabla 26.

*Perfil de puesto de trabajo Jefe de ventas y de marketing*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Creatividad<br><br>Trabajo en Equipo.<br><br>Dominio de expresión oral y escrito<br><br>Capacidad analítica<br>Habilidades interpersonales<br>Adaptabilidad<br>Liderazgo | Diseño de planes que determinen estrategias y prioridad de los productos de la empresa<br><br><br>Diseñar y manejar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.<br>Supervisar y coordinar las actividades de ventas.<br><br>Realizar el seguimiento de requerimientos y reclamos de clientes de todos los canales de atención. | Experiencia mínima de 3 años<br><br>Título profesional en administración, marketing o afines.<br><br>Cursos de especialización en marketing digital.<br>Dominio de office a nivel avanzado (Word, PowerPoint y Excel).<br><br>Edad 25 a 45 años |

Tabla 27.

*Perfil de puesto de trabajo Asistente de ventas y de marketing*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Creatividad<br>Trabajo en Equipo<br>Adaptabilidad<br>Capacidad analítica<br>Habilidades interpersonales<br>Adaptabilidad | Brindar soporte administrativo<br>Realizar funciones delegadas por el jefe de marketing y ventas | Egresado o cursando los últimos ciclos de las carreras de administración, marketing o carreras afines.<br>Conocimientos en marketing digital.<br>Edad 25 a 45 años |

Tabla 28.

*Perfil de puesto de trabajo Jefe de Desarrollo Informático*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Creatividad<br>Trabajo en Equipo.<br>Dominio de expresión oral y escrito<br>Capacidad analítica<br>Habilidades interpersonales<br>Adaptabilidad<br>Liderazgo | Desarrollo y seguimiento de los sistemas informáticos.<br>Brindar solución a los requerimientos a través de proyectos.<br>Análisis y diseño de soluciones informáticas<br>Uso de aplicaciones y lenguajes de programación<br>Gestión de base de datos. | Experiencia mínima de 2 años<br>Título profesional en área informática<br>Experiencia en gestión de proyectos |

Tabla 29.

*Perfil de puesto de trabajo Veterinarios*

| **Habilidades** | **Funciones** | **Requisitos** |
|---|---|---|
| Interés por el bienestar animal | Realizar atención personalizada a los animales a su cargo | Experiencia mínima de 4 años |
| Trabajo en Equipo. | Establecer buenas relaciones con los dueños de las mascotas. | Título profesional como médico veterinario o zootecnia |
| Empático | | Conocimientos en animales exóticos |
| Capacidad analítica | | Licencias de conducir: A-I |
| Habilidades interpersonales | | Edad 25 a 40 años |
| Adaptabilidad | | |
| Ético | | |
| Proactivo | | |
| Responsable | | |
| Ordenada | | |

## 5.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos

El detalle de las remuneraciones básicas por puesto de trabajo se presenta en (ver tabla 30)

Tabla 30.

*Cuadro de remuneraciones e incentivos*

| N° | Apellidos y Nombres | Área | Horas Trabajadas | Remuneración Básica | Total Egresos |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gerente general | Gerencia | 192 | 4,000.00 | 4,000.00 |
| 2 | Contador | Gerencia | 192 | 2,800.00 | 2,800.00 |
| 3 | Jefe de operaciones y logística | Operaciones | 192 | 2,800.00 | 2,800.00 |
| 4 | Asistente de logística | Operaciones | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 5 | Asistente de operaciones 1 | Operaciones | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 6 | Asistente de operaciones 2 | Operaciones | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 7 | Asistente de operaciones 3 | Operaciones | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 8 | Asistente de operaciones 4 | Operaciones | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 9 | Veterinario 1 | Operaciones | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 10 | Veterinario 2 | Operaciones | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 11 | Veterinario 3 | Operaciones | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 12 | Veterinario 4 | Operaciones | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 13 | Jefe de ventas y marketing | Marketing | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 14 | Asistente de ventas y marketing | Marketing | 192 | 1,500.00 | 1,500.00 |
| 15 | Jefe de desarrollo informático | Informático | 192 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| 16 | Personal de limpieza | Operaciones | 192 | 1,200.00 | 1,200.00 |
| | **Total** | | | **37,800.00** | **37,800.00** |

## 5.7 Política de recursos humanos

La política de recursos humanos son el conjunto de estrategias diseñadas y llevadas a cabo por el departamento de recursos humanos destinadas a gestionar todo el ciclo de vida laboral de los empleados (EDENRED, 2021).

Podemos mencionar las siguientes etapas importantes que se tienen que considerar dentro de toda Política de recursos humanos:

### *5.7.1 Reclutamiento y selección*

Una vez tengamos definido los puestos que requiere la empresa, se inicia el proceso de reclutamiento para lo cual nos suscribiremos a las páginas de bolsa de trabajo más visitadas como:

- Bumerán
- Computrabajo
- Aptitus
- Redes Sociales

El cual será un primer filtro para ver si los postulantes cumplen con los perfiles de cada posición, así como con las competencias.

Posteriormente pasaran por las 3 etapas del proceso como son: Exámenes psicológicos, entrevista personal y evaluación de documentación (antecedentes penales, antecedentes policiales, constancia de trabajos anteriores, calificación en las centrales de riesgo entre otros) una vez el postulante califique las tres etapas pasa a la siguiente para la contratación.

### *5.7.2 Contratación e inducción*

Una vez seleccionado al postulante se le informará su nueva condición laboral, para que después de su aceptación pase a planilla con todos los beneficiosos de acuerdo a ley, posteriormente recibirá una pequeña inducción que será dirigida por el gerente general para familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, conocer sus funciones, las normas y políticas, la cultura organizacional, así como las metas a lograr.

### *5.7.3 Capacitación*

Esta se llevará a cabo en 3 partes:

**5.7.3.1 Capacitación Teórica.** Para lo ingresantes conocer la misión y visión de la empresa, las normas y políticas, la cultura organizacional, así como un manual de cómo atender a las mascotas.

**5.7.3.2 Capacitación Práctica.** En el caso de los ingresantes tendrán a un colaborador más experimentado a fin de que les enseñe el baño, trato a las mascotas, así

como las ventas de los productos y servicios adicionales, la capacitación de la parte administrativa estará a cargo del Gerente General.

**5.7.3.3 Otras capacitaciones.** Estás se llevarán a cabo dos veces al año, estando a cargo del jefe de operaciones o gerente general, lo temas que se tocarán serán atención al cliente, manejo de conflictos con los clientes, negociación y ventas.

Las fechas tentativas para estas capacitaciones serán informadas por la gerencia general oportunamente.

### *5.7.4 Evaluación de desempeño*

Se realizará anualmente a todos los empleados de la organización, nos permitirá identificar a los que tuvieron mejor desempeño, cumpliendo los siguientes parámetros: atención al cliente, numero de servicios brindados, ventas realizadas, contribución a un mejor ambiente laboral.

Cabe mencionar que esta evaluación servirá para poder identificar aquellos colaboradores que seguirán en la empresa, mejoras de condiciones remunerativas, línea de carrera.

### *5.7.5 Vestimenta*

De acuerdo a las funciones que desempeñen en la empresa cada colaborador tendrá acceso a una vestimenta que les permita identificarse y ser la imagen de la empresa.

### *5.7.6 Desvinculación laboral*

A los empleados se les facilitará las herramientas necesarias para su mejor desempeño con honestidad e integridad, pero si el empleado es encontrado responsable de una falta grave se desvinculará inmediatamente.

De las no renovaciones de Contrato se le avisará al trabajador con 15 días de anticipación.

Sobre las renuncias voluntarias se le solicitará al trabajador cumpla los 30 días de ley, asimismo, no está permitido la discriminación, acoso o cualquier otra acción que afecte a otros empleados, de encontrarse culpable el trabajador será inmediatamente desvinculado de la empresa.

# Capítulo VI. Proyecciones financieras

En este capítulo se considera la inversión pre y post operativa, capital de trabajo y costo del proyecto, asimismo el financiamiento a utilizar, los distintos presupuestos de ventas, compras, la elaboración de los estados financieros (balance general, estado de ganancia y perdidas y flujo de caja) y la evaluación financiera (VAN, TIR, ROE y Ratios).

## 6.1 La Inversión

### *6.1.1 Inversión pre-operativa*

La inversión pre operativa, muestra el total de efectivo necesario para iniciar la operación del negocio. De igual modo la inversión pre operativa constituye los activos fijos que están conformados por el equipamiento que se necesita para las áreas de operaciones, administración, marketing, asimismo se presentan los activos intangibles que están relacionado con la constitución de la empresa, licencia y permisos que se requieren (ver tabla 31, 32 y 33).

Tabla 31.

*Activo tangible administración*

| Artículos | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total c/IGV |
|---|---|---|---|
| Computadora (HP All In One HP Ryzen 3 21.5" 4GB 1TB) | 3 | S/ 1,699.00 | S/ 5,097.00 |
| Laptop (Lenovo S145-14IIL 14" Intel Core i5 8GB 1TB) | 4 | S/ 2,799.00 | S/ 11,196.00 |
| Impresora Multifuncional HP Ink Tank Wireless 415 | 2 | S/ 769.00 | S/ 1,538.00 |
| Escritorios (Escritorio en L Work) | 5 | S/ 249.00 | S/ 1,245.00 |
| Sillas (Silla de oficina Bellora) | 7 | S/ 249.90 | S/ 1,749.30 |
| Libreros (1 Puerta Negro) | 5 | S/ 499.00 | S/ 2,495.00 |
| Archivador (Archivador Office Habano) | 1 | S/ 389.00 | S/ 389.00 |
| Centro de atención | 1 | S/ 800.00 | S/ 800.00 |
| Juego de Mueble (Vintage 3 2 1 Kayruth Gris Oscuro) | 1 | S/ 1,879.00 | S/ 1,879.00 |
| Juego de comedor | 1 | S/ 1,479.00 | S/ 1,479.00 |
| Mueble de cocina Chloe 15 mm | 1 | S/ 659.00 | S/ 659.00 |
| Refrigeradora ( LG Top Freezer Gt29Wppdc 254L) | 1 | S/ 1,499.00 | S/ 1,499.00 |
| Hervidor Inox 18 II | 1 | S/ 59.00 | S/ 59.00 |
| Termo Imperial 1.8L Futura | 1 | S/ 34.90 | S/ 34.90 |
| Juego de Vajilla Handpaint Naranja 16 Piezas | 1 | S/ 69.90 | S/ 69.90 |
| Horno microondas POGG3702 20LT | 1 | S/ 239.00 | S/ 239.00 |
| Celulares Motorola Moto G9 Power 128GB Verde | 10 | S/ 779.00 | S/ 7,790.00 |
| Hidrolavadora Karcher K5 Premium 2100W 145bar | 1 | S/ 3,119.00 | S/ 3,119.00 |
| Aspirador DONGCHENG 80L 3200W | 1 | S/ 1,600.00 | S/ 1,600.00 |
| Estante de metal 4 Niveles 196x60x183cm | 1 | S/ 679.90 | S/ 679.90 |
| Escoba con recogedor Riplast | 3 | S/ 16.90 | S/ 50.70 |
| Balde plástico 15 L con centrifugado + trapeador | 2 | S/ 53.50 | S/ 107.00 |
| Recolector de basura Megaforte 85 L | 2 | S/ 120.90 | S/ 241.80 |
| Set de 2 papeleros 5 L | 3 | S/ 46.90 | S/ 140.70 |
| | | **Total** | **S/ 44,157.20** |

Tabla 32.

*Activo tangible operación*

| Artículos | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total c/IGV |
|---|---|---|---|
| Furgón Sprinter Mercedes Benz 416- Motor Diésel - Sistema Dual (GNV Incluido) | 4 | S/ 111,440.00 | S/ 445,760.00 |
| Tanque de agua 500 lts, 0.70 diámetro x 1.55 alto | 8 | S/ 650.00 | S/ 5,200.00 |
| Generador Honda 6000W 1F A/M GP200 193cc 8HR 13L c/ruedas | 4 | S/ 8,500.00 | S/ 34,000.00 |
| Terma eléctrica de acumulación 80L Sole | 4 | S/ 999.00 | S/ 3,996.00 |
| Bomba de agua PKM60 0.5 HP Pedrollo | 4 | S/ 600.00 | S/ 2,400.00 |
| Mesa de exploración veterinaria de 120*60*90 | 4 | S/ 1,500.00 | S/ 6,000.00 |
| Bañera de acero quirúrgico | 4 | S/ 1,800.00 | S/ 7,200.00 |
| Mesa de aseo con altura regulable 85 | 4 | S/ 1,200.00 | S/ 4,800.00 |
| Secadoras para grooming marca Shernbao DHD-2400T | 4 | S/ 850.00 | S/ 3,400.00 |
| Estante de melamine 0.80 x 0.50 x 1.78 | 4 | S/ 800.00 | S/ 3,200.00 |
| Estetoscopio Littmann veterinario 1392 Classic II | 4 | S/ 300.00 | S/ 1,200.00 |
| Tonómetro | 4 | S/ 180.00 | S/ 720.00 |
| Escoba y recogedor reyplast | 4 | S/ 18.00 | S/ 72.00 |
| Balde de plástico con secador de piso | 4 | S/ 53.50 | S/ 214.00 |
| Pack de paño de microfibra x 12 unidades | 4 | S/ 24.90 | S/ 99.60 |
| Escobilla con recogedor de mano marca Kleine | 4 | S/ 9.90 | S/ 39.60 |
| Basurero automático 10L Basa | 4 | S/ 29.90 | S/ 119.60 |
| | | | **S/ 518,420.80** |

Tabla 33.

*Activo fijo intangible*

| **Artículos** | **Cantidad** | **Precio Unitario** | **Precio Total c/IGV** |
|---|---|---|---|
| Constitución de la empresa | 1 | S/ 1,500.00 | S/ 1,500.00 |
| Licencia de funcionamiento | 1 | S/ 350.00 | S/ 350.00 |
| Marketing pre operativo | 1 | S/ 4,000.00 | S/ 4,000.00 |
| Desarrollo de web y app | 1 | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 |
| DIGESA | 1 | S/ 380.00 | S/ 380.00 |
| Defensa Civil | 1 | S/ 115.00 | S/ 115.00 |
| Fumigación Certificada | 6 | S/ 350.00 | S/ 2,100.00 |
| Adecuación del local | 1 | S/ 15,000.00 | S/ 15,000.00 |
| | | **Total** | **S/ 28,445.00** |

### *6.1.2 Inversión en capital de trabajo*

La inversión en capital de trabajo se presenta anualizada y mensual en las siguientes tablas (ver tabla 34, 35, 36 y 37)

Tabla 34.

*Inversión en capital de trabajo*

| Mes | Ene-22 | Feb-22 | Mar-22 | Abr-22 | May-22 | Jun-22 | Jul-22 | Ago-22 | Set-22 | Oct-22 | Nov-22 | Dic-22 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 | 167857.90 |
| Egresos | 138938.37 | 138938.37 | 138938.37 | 138938.37 | 146813.37 | 138938.37 | 138938.37 | 138938.37 | 138938.37 | 138938.37 | 160988.37 | 180140.37 |
| **Saldos** | 28919.53 | 28919.53 | 28919.53 | 28919.53 | 21044.53 | 28919.53 | 28919.53 | 28919.53 | 28919.53 | 28919.53 | 6869.53 | **-12282.47** |
| **Saldo Acumulado** | **28919.53** | **57839.06** | **86758.59** | **115678.11** | **136722.64** | **165642.17** | **194561.70** | **223481.23** | **252400.76** | **281320.28** | **288189.81** | **275907.34** |

Tabla 35.

*Capital de trabajo anual*

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos | 2014294.80 | 2058621.00 | 2104257.15 | 2150556.61 | 2198167.57 |
| Egresos | 1738387.46 | 1683671.92 | 1689586.51 | 1711821.64 | 1734687.92 |
| **Saldos** | **275907.34** | **374949.08** | **414670.64** | **438734.97** | **463479.65** |
| Saldo Acumulado | 275907.34 | 650856.42 | 1065527.06 | 1504262.02 | 1967741.67 |

Tabla 36.

*Inversión en detalle del capital de trabajo mensual*

| Mes | Ene-22 | Feb-22 | Mar-22 | Abr-22 | May-22 | Jun-22 | Jul-22 | Ago-22 | Set-22 | Oct-22 | Nov-22 | Dic-22 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sueldos + CTS + Gratificación | 41,202 | 41,202 | 41,202 | 41,202 | 49,077 | 41,202 | 41,202 | 41,202 | 41,202 | 41,202 | 63,252 | 82,404 |
| Marketing y Ventas | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 | 9,500 |
| Servicios | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 | 2,000 |
| Limpieza | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Alquiler | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 |
| Útiles de Oficina | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 |
| Combustible Unidades (GNV) | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 | 1,670 |
| Combustible Generadores | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 | 1,603 |
| Mantenimiento Unidades | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 | 1,241 |
| Costo Materiales del Servicio | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 | 3,829 |
| Costo de Ventas | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 | 72,144 |
| **Total** | **138,938** | **138,938** | **138,938** | **138,938** | **146,813** | **138,938** | **138,938** | **138,938** | **138,938** | **138,938** | **160,988** | **180,140** |

Tabla 37.

*Detalle del capital de trabajo anual*

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sueldos + CTS + Gratificación | 565551.00 | 565551.00 | 565551.00 | 565551.00 | 565551.00 |
| Marketing y Ventas | 114000.00 | 38000.00 | 22000.00 | 22000.00 | 22000.00 |
| Servicios | 24000.00 | 24000.00 | 24000.00 | 24000.00 | 24000.00 |
| Limpieza | 6000.00 | 6000.00 | 6000.00 | 6000.00 | 6000.00 |
| Alquiler | 60000.00 | 60000.00 | 60000.00 | 60000.00 | 60000.00 |
| Útiles de Oficina | 3000.00 | 3000.00 | 3000.00 | 3000.00 | 3000.00 |
| Combustible Unidades (GNV) | 20040.26 | 20479.57 | 20931.80 | 21390.49 | 21862.11 |
| Combustible Generadores | 19232.40 | 19654.00 | 20088.00 | 20528.20 | 20980.80 |
| Mantenimiento Unidades | 14889.60 | 15216.00 | 15552.00 | 15892.80 | 16243.20 |
| Costo Materiales del Servicio | 45948.60 | 46955.85 | 47992.73 | 49044.42 | 50125.74 |
| Costo de Ventas | 865725.60 | 884815.50 | 904470.98 | 924414.72 | 944925.07 |
| **Total** | **1738387.46** | **1683671.92** | **1689586.51** | **1711821.64** | **1734687.92** |

### *6.1.3 Costo del proyecto*

Para calcular el costo del proyecto, se toman en consideración los montos de efectivo requerido en activo fijo tangible e intangible y el capital de trabajo (ver tabla 38).

Tabla 38.

*Estructura del costo del proyecto*

| Inversión | Inversión con IGV | | % |
|---|---|---|---|
| Activo Fijo Tangible | S/ | 562,578.00 | 76% |
| Capital de trabajo | S/ | 150,000.00 | 20% |
| Activo Intangible | S/ | 28,445.00 | 4% |
| **Total** | **S/** | **741,023.00** | **100%** |

### *6.1.4 Inversiones futuras.*

Para el presente proyecto no se ha considerado inversiones futuras dentro de los primeros 5 años.

## 6.2 Financiamiento

### *6.2.1 Endeudamiento y condiciones.*

La inversión total requerida para dar inicio al proyecto equivale a S/741,023. soles, la cual corresponde a la inversión para la adquisición de los activos fijos tangibles e intangible y capital de trabajo. Se indica el porcentaje de participación del aporte de capital de los accionistas el cual representa el 74% de la inversión inicial equivalente a S/ 550,000 soles, el 26% de la inversión inicial se ha determinado que se realizará con en base a préstamo bancarios (S/191,023) (ver tabla 39).

Tabla 39.

*Estructura de financiamiento del proyecto*

| Descripción | Monto | | % |
|---|---|---|---|
| Aporte de Capital Accionistas | S/ | 550,000.00 | 74% |
| Préstamo Bancario | S/ | 191,023.00 | 26% |
| **Total Inversión** | **S/** | **741,023.00** | **100%** |

La aceptación del préstamo estará sujeta a las condiciones establecidas por el banco y al análisis de costo beneficio que realizaremos internamente, se hará la comparación de las diferentes alternativas de crédito que otorgan las entidades bancarias. considerando que al ser una empresa recién formada se tienen mayores exigencias para el otorgamiento del préstamo.

En la tabla 30, se detalla las condiciones que hemos aceptado para el otorgamiento del crédito de parte de la entidad bancaria MI BANCO, el cual tiene un préstamo a desembolsar de S/ 191,023 donde se considera seguro de desgravamen e ITF, se tiene una TCEA (tasa del costo efectivo anual) 10%, con un plazo de 60 meses y una garantía en bien inmobiliario valorizado en trescientos mil soles (ver tabla 40).

Tabla 40.

*Condiciones de financiamiento*

| **Condiciones del Préstamo** | |
|---|---|
| Banco | Mi Banco |
| Monto a solicitar | S/ 191,023.00 |
| Seguro de desgravamen (3%) | S/ 6,199.28 |
| ITF 0.005% | S/ 9.55 |
| Monto a desembolsar | S/ 191,023.00 |
| TEA | 8.56% |
| TCEA | 10.00% |
| Valor de Cuota Mes | S/ 0.00 |
| Plazo de pago | 60 Meses |
| Garantía | Inmueble valorizado en 300 Mil de Soles |

### *6.2.2 Capital y costo de oportunidad*

El costo de capital es la tasa de retorno mínima exigida por el inversionista por poner su dinero en el negocio, es también el costo de oportunidad del inversionista al dejar de invertir en otro proyecto que pueda generarle mayores ganancias (ver tabla 41).

Para la estimación del costo de capital “COK” se hace uso del método del Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$CAPM = Rf + \beta u\,(Rm - Rf) + RP$$

Donde:

$Rf$: Tasa libre de riesgo. (Damoradan)

$\beta u$: Beta desapalancamiento del sector servicios (Damodaran).

$Rm$: Rentabilidad del mercado según S&P 500. (Damoradan)

$RP$: Riesgo País Perú

Tabla 41.

*Calculo del COK del proyecto*

| | |
|---|---|
| Bu (Beta des apalancada) | 0.79 |
| Rf (Tasa del retorno del activo libre de riesgo) | 1.58% |
| (Rm - Rf) Prima de riesgo del mercado | 13.57% |
| BL (Beta apalancada) | 0.93 |
| D/E (Estructura de deuda sobre el patrimonio) | 0.35 |
| Riesgo País | 1.60% |
| **COK (Bu)** | **13.90%** |
| **COK (BL)** | **15.80%** |

La Tasa libre de riesgo es de 1.58, se obtiene de la rentabilidad histórica desde 1928 al 2021, de igual forma la prima de riesgo es el resultado de la resta de Rentabilidad del mercado 15.15 (rentabilidad histórica desde 1928 al 2021), según S&P 500 y la tasa libre de riesgo 1.58, el cálculo nos da una prima de riesgo del mercado de 13.57, los datos de la rentabilidad del mercado y la tasa libre de riesgo son obtenido en la web de Damoradan.

El resultado del procesamiento de los datos para determinar el COK (Bu) o beta des apalancado, nos indica que los inversionistas esperan recibir como mínimo 13.90 % de rentabilidad en un escenario donde ellos son los único que invierten en el proyecto, el segundo escenario COK (Bl) o beta apalancado nos muestra una tasa de 15.80% de rentabilidad que espera el inversionista cuando aumenta el riesgo de la inversión al tener una estructura de inversión compartida.

### *6.2.3 Costo de capital promedio ponderado*

El costo promedio ponderado de capital (WACC), es el conjunto de aportes combinados, en este caso combina el costo del aporte propio de los inversionistas y el costo de la deuda o financiamiento por un tercero (Banco) en donde el resultado indica el porcentaje que se tiene sobre el capital tanto por los aportes propios como los relacionado con la deuda (ver tabla 42).

Tabla 42.

*Cálculo del WACC del proyecto*

| | |
|---|---|
| Rd | 10.00% |
| Wd ó D/(D+E) (Peso de la deuda sobre el capital) | 26% |
| We ó E/(D+E) (Peso del patrimonio sobre el capital) | 74% |
| **WACC** | **13.5%** |

## 6.3 Presupuesto base

Se determina el presupuesto de venta de acuerdo a las líneas de negocios de la clínica (ver tabla 43)

### *6.3.1 Presupuesto de venta*

Tabla 43.

*Presupuesto de venta*

| Concepto de Venta | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Servicio integral | 744,480.00 | 760,800.00 | 777,600.00 | 794,640.00 | 812,160.00 |
| Alimentos por Kilo | 1,242,040.80 | 1,269,268.00 | 1,297,296.00 | 1,325,724.40 | 1,354,953.60 |
| Accesorios: | 6,060.00 | 6,363.00 | 6,681.15 | 7,015.21 | 7,365.97 |
| Platos | 1,350.00 | 1,417.50 | 1,488.38 | 1,562.79 | 1,640.93 |
| Correas | 960 | 1,008.00 | 1,058.40 | 1,111.32 | 1,166.89 |
| Bozales | 750 | 787.5 | 826.88 | 868.22 | 911.63 |
| Cama | 1,200.00 | 1,260.00 | 1,323.00 | 1,389.15 | 1,458.61 |
| Juguetes | 600 | 630 | 661.5 | 694.58 | 729.3 |
| Vestimenta | 1,200.00 | 1,260.00 | 1,323.00 | 1,389.15 | 1,458.61 |
| Vacunas | 21,714.00 | 22,190.00 | 22,680.00 | 23,177.00 | 23,688.00 |
| **Total Ventas** | **2,014,294.80** | **2,058,621.00** | **2,104,257.15** | **2,150,556.61** | **2,198,167.57** |

### *6.3.2 Presupuesto de costos de producción*

Tabla 44.

*Presupuesto de costo de servicios*

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Costo fijo | S/ 491,045.77 | S/ 491,045.77 | S/ 491,045.77 | S/ 491,045.77 | S/ 491,045.77 |
| Costo variable | S/ 100,110.86 | S/ 102,305.42 | S/ 104,564.53 | S/ 106,855.92 | S/ 109,211.85 |
| **Total Costo Del Servicio** | **S/ 591,156.63** | **S/ 593,351.19** | **S/ 595,610.30** | **S/ 597,901.68** | **S/ 600,257.61** |

Tabla 45.

*Presupuesto de materiales*

| **Materiales para el Servicio Integral** | **Precio** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Shampoo Lovydog (aloe vera x 4 Litros) | S/ 125.90 | S/ 19,527.09 | S/ 19,955.15 | S/ 20,395.80 | S/ 20,842.75 | S/ 21,302.28 |
| Hisopos largos (caja x 1000) | S/ 35.00 | S/ 434.28 | S/ 443.80 | S/ 453.60 | S/ 463.54 | S/ 473.76 |
| Colonia Lovydog (aloe vera x Frasco 1 litro) | S/ 43.00 | S/ 13,338.60 | S/ 13,631.00 | S/ 13,932.00 | S/ 14,237.30 | S/ 14,551.20 |
| Kit cortador de pelo y uñas (tijeras, rasurador, corta uñas) | S/ 78.00 | S/ 4,839.12 | S/ 4,945.20 | S/ 5,054.40 | S/ 5,165.16 | S/ 5,279.04 |
| Guantes de látex (caja x 50 unidades) | S/ 15.00 | S/ 1,861.20 | S/ 1,902.00 | S/ 1,944.00 | S/ 1,986.60 | S/ 2,030.40 |
| Guantes quita pelusa (30 usos cada uno) | S/ 15.00 | S/ 3,102.00 | S/ 3,170.00 | S/ 3,240.00 | S/ 3,311.00 | S/ 3,384.00 |
| Trajes Tyvek | S/ 11.00 | S/ 1,949.83 | S/ 1,992.57 | S/ 2,036.57 | S/ 2,081.20 | S/ 2,127.09 |
| Agua (litros) | S/ 0.00 | S/ 896.48 | S/ 916.13 | S/ 936.36 | S/ 956.88 | S/ 977.98 |
| **Total costo variable material indirecto** | | **S/ 45,948.60** | **S/ 46,955.85** | **S/ 47,992.73** | **S/ 49,044.42** | **S/ 50,125.74** |

Tabla 46.

*Costo fijo mano de obra directa*

| **Personal** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|
| Asistente de operaciones 1 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 |
| Asistente de operaciones 2 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 |
| Asistente de operaciones 3 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 |
| Asistente de operaciones 4 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 |
| Veterinario 1 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 |
| Veterinario 2 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 |
| Veterinario 3 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 |
| Veterinario 4 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 |
| **Total costo fijo mano de obra directa** | **S/ 269,310.00** | **S/ 269,310.00** | **S/ 269,310.00** | **S/ 269,310.00** | **S/ 269,310.00** |

Tabla 47.

*Costos indirectos de fabricación*

| Concepto | Tipo de Costo | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Combustible vehículos | Materiales indirectos | S/ 20,040 | S/ 20,480 | S/ 20,932 | S/ 21,390 | S/ 21,862 |
| Combustible generadores | | S/ 19,232 | S/ 19,654 | S/ 20,088 | S/ 20,528 | S/ 20,981 |
| Jefe de operaciones y logística | Mano de obra indirecta | S/ 41,893 | S/ 41,893 | S/ 41,893 | S/ 41,893 | S/ 41,893 |
| Asistente de logística | | S/ 22,443 | S/ 22,443 | S/ 22,443 | S/ 22,443 | S/ 22,443 |
| Jefe de desarrollo informático | | S/ 44,885 | S/ 44,885 | S/ 44,885 | S/ 44,885 | S/ 44,885 |
| Mantenimiento unidades | Otros CIF | S/ 14,890 | S/ 15,216 | S/ 15,552 | S/ 15,893 | S/ 16,243 |
| Depreciación | | S/ 112,516 | S/ 112,516 | S/ 112,516 | S/ 112,516 | S/ 112,516 |
| **Total costos indirectos de fabricación** | | **S/ 275,898** | **S/ 277,085** | **S/ 278,308** | **S/ 279,547** | **S/ 280,822** |

### *6.3.3 Presupuesto de compras*

Tabla 48.

*Presupuesto de compras*

| Concepto de Compra | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Alimentos por kilo | S/ 846,846.00 | S/ 865,410.00 | S/ 884,520.00 | S/ 903,903.00 | S/ 923,832.00 |
| Accesorios | S/ 3,990.00 | S/ 4,189.50 | S/ 4,398.98 | S/ 4,618.92 | S/ 4,849.87 |
| Platos | S/ 900.00 | S/ 945.00 | S/ 992.25 | S/ 1,041.86 | S/ 1,093.96 |
| Correas | S/ 640.00 | S/ 672.00 | S/ 705.60 | S/ 740.88 | S/ 777.92 |
| Bozales | S/ 500.00 | S/ 525.00 | S/ 551.25 | S/ 578.81 | S/ 607.75 |
| Cama | S/ 750.00 | S/ 787.50 | S/ 826.88 | S/ 868.22 | S/ 911.63 |
| Juguetes | S/ 400.00 | S/ 420.00 | S/ 441.00 | S/ 463.05 | S/ 486.20 |
| Vestimenta | S/ 800.00 | S/ 840.00 | S/ 882.00 | S/ 926.10 | S/ 972.41 |
| Vacunas | S/ 14,889.60 | S/ 15,216.00 | S/ 15,552.00 | S/ 15,892.80 | S/ 16,243.20 |
| **Total** | **S/ 865,725.60** | **S/ 884,815.50** | **S/ 904,470.98** | **S/ 924,414.72** | **S/ 944,925.07** |

Tabla 49.

*Presupuesto de venta productos pets shop*

| Accesorios | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Platos | 90 | 95 | 99 | 104 | 109 |
| Correas | 80 | 84 | 88 | 93 | 97 |
| Bozales | 50 | 53 | 55 | 58 | 61 |
| Cama | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 |
| Juguetes | 50 | 53 | 55 | 58 | 61 |
| Vestimenta | 40 | 42 | 44 | 46 | 49 |

Tabla 50.

*Costo unitario productos pets shop*

| Concepto | Costo Unitario |
|---|---|
| Alimentos por kilo | S/ 7.50 |
| Accesorios | |
| Platos | S/ 10.00 |
| Correas | S/ 8.00 |
| Bozales | S/ 10.00 |
| Cama | S/ 25.00 |
| Juguetes | S/ 8.00 |
| Vestimenta | S/ 20.00 |
| Vacunas | S/ 24.00 |

### *6.3.4 Presupuesto de costo de ventas*

Tabla 51.

*Presupuesto de costo de venta*

| Conceptos | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Materiales para servicio integral | S/ 45,948.60 | S/ 46,955.85 | S/ 47,992.73 | S/ 49,044.42 | S/ 50,125.74 |
| Productos pets shop | S/ 865,725.60 | S/ 884,815.50 | S/ 904,470.98 | S/ 924,414.72 | S/ 944,925.07 |
| **Presupuesto costo de venta** | **S/ 911,674.20** | **S/ 931,771.35** | **S/ 952,463.71** | **S/ 973,459.15** | **S/ 995,050.81** |

Tabla 52.

*Costo de venta productos pets shop*

| Concepto de Compra | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Alimentos por kilo | S/ 846,846.00 | S/ 865,410.00 | S/ 884,520.00 | S/ 903,903.00 | S/ 923,832.00 |
| Accesorios | S/ 3,990.00 | S/ 4,189.50 | S/ 4,398.98 | S/ 4,618.92 | S/ 4,849.87 |
| Platos | S/ 900.00 | S/ 945.00 | S/ 992.25 | S/ 1,041.86 | S/ 1,093.96 |
| Correas | S/ 640.00 | S/ 672.00 | S/ 705.60 | S/ 740.88 | S/ 777.92 |
| Bozales | S/ 500.00 | S/ 525.00 | S/ 551.25 | S/ 578.81 | S/ 607.75 |
| Cama | S/ 750.00 | S/ 787.50 | S/ 826.88 | S/ 868.22 | S/ 911.63 |
| Juguetes | S/ 400.00 | S/ 420.00 | S/ 441.00 | S/ 463.05 | S/ 486.20 |
| Vestimenta | S/ 800.00 | S/ 840.00 | S/ 882.00 | S/ 926.10 | S/ 972.41 |
| Vacunas | S/ 14,889.60 | S/ 15,216.00 | S/ 15,552.00 | S/ 15,892.80 | S/ 16,243.20 |
| **Costo total de productos pets shop** | **S/ 865,725.60** | **S/ 884,815.50** | **S/ 904,470.98** | **S/ 924,414.72** | **S/ 944,925.07** |

Tabla 53.

*Costo de venta materiales para el servicio*

| Materiales para el Servicio Integral | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Shampoo Lovydog (aloe vera x 4 Litros) | S/ 19,527.09 | S/ 19,955.15 | S/ 20,395.80 | S/ 20,842.75 | S/ 21,302.28 |
| Hisopos largos (caja x 1000) | S/ 434.28 | S/ 443.80 | S/ 453.60 | S/ 463.54 | S/ 473.76 |
| Colonia Lovydog (aloe vera x Frasco 1 litro) | S/ 13,338.60 | S/ 13,631.00 | S/ 13,932.00 | S/ 14,237.30 | S/ 14,551.20 |
| Kit Cortador de pelo y uñas (tijeras, rasurador, corta uñas) | S/ 4,839.12 | S/ 4,945.20 | S/ 5,054.40 | S/ 5,165.16 | S/ 5,279.04 |
| Guantes de latex (caja x 50 unidades) | S/ 1,861.20 | S/ 1,902.00 | S/ 1,944.00 | S/ 1,986.60 | S/ 2,030.40 |
| Guantes quita pelusa (30 usos cada uno) | S/ 3,102.00 | S/ 3,170.00 | S/ 3,240.00 | S/ 3,311.00 | S/ 3,384.00 |
| Trajes Tyvek | S/ 1,949.83 | S/ 1,992.57 | S/ 2,036.57 | S/ 2,081.20 | S/ 2,127.09 |
| Agua (litros) | S/ 896.48 | S/ 916.13 | S/ 936.36 | S/ 956.88 | S/ 977.98 |
| **Costo total de productos para el servicio** | **S/ 45,948.60** | **S/ 46,955.85** | **S/ 47,992.73** | **S/ 49,044.42** | **S/ 50,125.74** |

### *6.3.5 Presupuesto de gastos administrativos*

Tabla 54.

*Presupuesto de gastos administrativos*

| Concepto | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| Salarios | | | | | |
| Gerente general | S/ 59,846.66 | S/ 59,846.66 | S/ 59,846.66 | S/ 59,846.66 | S/ 59,846.66 |
| Contador | S/ 41,892.67 | S/ 41,892.67 | S/ 41,892.67 | S/ 41,892.67 | S/ 41,892.67 |
| Jefe de ventas y marketing | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 | S/ 44,885.00 |
| Asistente de ventas y marketing | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 | S/ 22,442.50 |
| Personal de limpieza | S/ 17,954.00 | S/ 17,954.00 | S/ 17,954.00 | S/ 17,954.00 | S/ 17,954.00 |
| **Total Salarios** | **S/ 187,020.83** | **S/ 187,020.83** | **S/ 187,020.83** | **S/ 187,020.83** | **S/ 187,020.83** |
| Servicios oficina | S/ 24,000.00 | S/ 24,000.00 | S/ 24,000.00 | S/ 24,000.00 | S/ 24,000.00 |
| Limpieza | S/ 6,000.00 | S/ 6,000.00 | S/ 6,000.00 | S/ 6,000.00 | S/ 6,000.00 |
| Alquiler | S/ 60,000.00 | S/ 60,000.00 | S/ 60,000.00 | S/ 60,000.00 | S/ 60,000.00 |
| Útiles de oficina | S/ 3,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 3,000.00 |
| **Total Gastos Administrativos** | **S/ 280,020.83** | **S/ 280,020.83** | **S/ 280,020.83** | **S/ 280,020.83** | **S/ 280,020.83** |

### *6.3.6 Presupuesto de marketing y ventas*

Tabla 55.

*Presupuesto de marketing y ventas*

| AÑO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Campañas ATL** | | | | | |
| Revistas (Somos) | S/ 41,060.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Diario (Correo / El Pueblo) | S/ 23,200.00 | S/ 10,000.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Radio (RPP / Moda) | S/ 31,800.00 | S/ 18,000.00 | S/ 12,000.00 | S/ 12,000.00 | S/ 12,000.00 |
| **Campañas BTL** | | | | | |
| Redes Sociales, Correo, Activaciones Volantes | S/ 17,940.00 | S/ 10,000.00 | S/ 10,000.00 | S/ 10,000.00 | S/ 10,000.00 |
| **Total** | **S/ 114,000.00** | **S/ 38,000.00** | **S/ 22,000.00** | **S/ 22,000.00** | **S/ 22,000.00** |

### *6.3.7 Presupuesto de gastos financieros*

El cálculo del servicio de la deuda financiera se realizó en un periodo de 5 años, teniendo como cuota mensual S/ 4,199.28 soles en base a una TCEA del 10%, (ver tabla 56).

Tabla 56.

*Presupuesto de gastos financieros*

| N° | Deuda | Amortización | Intereses | Cuota | Saldo |
|---|---|---|---|---|---|
| 0 | S/ 191,023.00 | | | | |
| 1 | S/ 191,023.00 | S/ 31,289.09 | S/ 19,102.30 | S/ 50,391.39 | S/ 159,733.91 |
| 2 | S/ 159,733.91 | S/ 34,417.99 | S/ 15,973.39 | S/ 50,391.39 | S/ 125,315.92 |
| 3 | S/ 125,315.92 | S/ 37,859.79 | S/ 12,531.59 | S/ 50,391.39 | S/ 87,456.12 |
| 4 | S/ 87,456.12 | S/ 41,645.77 | S/ 8,745.61 | S/ 50,391.39 | S/ 45,810.35 |
| 5 | S/ 45,810.35 | S/ 45,810.35 | S/ 4,581.04 | S/ 50,391.39 | S/ 0.00 |
| | | **S/ 191,023.00** | **S/ 60,933.93** | **S/ 251,956.93** | |

## 6.4 Presupuestos de Resultados

### *6.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado*

Tabla 57.

*Estado de ganancias y perdidas*

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ventas:** | **S/ 2,014,294.80** | **S/ 2,058,621.00** | **S/ 2,104,257.15** | **S/ 2,150,556.61** | **S/ 2,198,167.57** |
| Servicio integral | S/ 744,480.00 | S/ 760,800.00 | S/ 777,600.00 | S/ 794,640.00 | S/ 812,160.00 |
| Alimentación | S/ 1,242,040.80 | S/ 1,269,268.00 | S/ 1,297,296.00 | S/ 1,325,724.40 | S/ 1,354,953.60 |
| Accesorios | S/ 6,060.00 | S/ 6,363.00 | S/ 6,681.15 | S/ 7,015.21 | S/ 7,365.97 |
| Vacunas | S/ 21,714.00 | S/ 22,190.00 | S/ 22,680.00 | S/ 23,177.00 | S/ 23,688.00 |
| **(-) Costo de Ventas** | **S/ 1,456,882.23** | **S/ 1,478,166.69** | **S/ 1,500,081.28** | **S/ 1,522,316.41** | **S/ 1,545,182.68** |
| Costo servicio integral | S/ 591,156.63 | S/ 593,351.19 | S/ 595,610.30 | S/ 597,901.68 | S/ 600,257.61 |
| Costo alimentación | S/ 846,846.00 | S/ 865,410.00 | S/ 884,520.00 | S/ 903,903.00 | S/ 923,832.00 |
| Costo accesorios | S/ 3,990.00 | S/ 4,189.50 | S/ 4,398.98 | S/ 4,618.92 | S/ 4,849.87 |
| Costo vacunas | S/ 14,889.60 | S/ 15,216.00 | S/ 15,552.00 | S/ 15,892.80 | S/ 16,243.20 |
| **Utilidad Bruta** | **S/ 557,412.57** | **S/ 580,454.31** | **S/ 604,175.87** | **S/ 628,240.20** | **S/ 652,984.88** |
| (-) Gastos administrativos | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 |
| (-) Gastos de marketing y ventas | S/ 114,000.00 | S/ 38,000.00 | S/ 22,000.00 | S/ 22,000.00 | S/ 22,000.00 |
| **Utilidad Operativa (EBITDA)** | **S/ 163,391.74** | **S/ 262,433.48** | **S/ 302,155.04** | **S/ 326,219.37** | **S/ 350,964.05** |
| (-) Gastos financieros | S/ 19,102.30 | S/ 15,973.39 | S/ 12,531.59 | S/ 8,745.61 | S/ 4,581.04 |
| (-) Amortización intangibles | S/ 5,689.00 | S/ 5,689.00 | S/ 5,689.00 | S/ 5,689.00 | S/ 5,689.00 |
| **Utilidad antes de Impuestos** | **S/ 138,600.44** | **S/ 240,771.08** | **S/ 283,934.45** | **S/ 311,784.75** | **S/ 340,694.02** |
| (-) Impuesto a la renta (30%) | S/ 41,580.13 | S/ 72,231.33 | S/ 85,180.33 | S/ 93,535.43 | S/ 102,208.20 |
| **Utilidad Neta** | **S/ 97,020.31** | **S/ 168,539.76** | **S/ 198,754.11** | **S/ 218,249.33** | **S/ 238,485.81** |

### *6.4.2 Balance proyectado*

Tabla 58.

*Balance Proyectado*

| Año | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Activo Corriente | S/ 150,000.00 | S/ 333,935.82 | S/ 586,262.19 | S/ 865,361.11 | S/ 1,160,169.26 | S/ 1,471,049.32 |
| Caja y Bancos | S/ 150,000.00 | S/ 333,935.82 | S/ 586,262.19 | S/ 865,361.11 | S/ 1,160,169.26 | S/ 1,471,049.32 |
| Cuentas por cobrar | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Inventarios / Existencias | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Activo Fijo | S/ 562,578.00 | S/ 450,062.40 | S/ 337,546.80 | S/ 225,031.20 | S/ 112,515.60 | S/ 0.00 |
| Inmuebles, maquinaria y equipo | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Mobiliario y Equipo | S/ 44,157.20 | S/ 44,157.20 | S/ 44,157.20 | S/ 44,157.20 | S/ 44,157.20 | S/ 44,157.20 |
| Equipo de transporte | S/ 518,420.80 | S/ 518,420.80 | S/ 518,420.80 | S/ 518,420.80 | S/ 518,420.80 | S/ 518,420.80 |
| Otros Activos Fijos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| (-) Depreciación acumulada | | -S/ 112,515.60 | -S/ 225,031.20 | -S/ 337,546.80 | -S/ 450,062.40 | -S/ 562,578.00 |
| Activo Intangible | S/ 28,445.00 | S/ 22,756.00 | S/ 17,067.00 | S/ 11,378.00 | S/ 5,689.00 | S/ 0.00 |
| Activos Intangibles | S/ 28,445.00 | S/ 28,445.00 | S/ 28,445.00 | S/ 28,445.00 | S/ 28,445.00 | S/ 28,445.00 |
| (-) Amortización acumulada | | -S/ 5,689.00 | -S/ 11,378.00 | -S/ 17,067.00 | -S/ 22,756.00 | -S/ 28,445.00 |
| **Total Activo** | **S/ 741,023.00** | **S/ 806,754.22** | **S/ 940,875.99** | **S/ 1,101,770.31** | **S/ 1,278,373.86** | **S/ 1,471,049.32** |
| Pasivo Corriente | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Cuentas por pagar comerciales | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Deudas de Corto Plazo | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Pasivo No Corriente | S/ 191,023.00 | S/ 159,733.91 | S/ 125,315.92 | S/ 87,456.12 | S/ 45,810.35 | S/ 0.00 |
| Deudas de Largo Plazo | S/ 191,023.00 | S/ 159,733.91 | S/ 125,315.92 | S/ 87,456.12 | S/ 45,810.35 | S/ 0.00 |
| **Total Pasivo** | **S/ 191,023.00** | **S/ 159,733.91** | **S/ 125,315.92** | **S/ 87,456.12** | **S/ 45,810.35** | **S/ 0.00** |
| Patrimonio Neto | S/ 550,000.00 | S/ 647,020.31 | S/ 815,560.07 | S/ 1,014,314.18 | S/ 1,232,563.51 | S/ 1,471,049.32 |
| Capital | S/ 550,000.00 | S/ 550,000.00 | S/ 550,000.00 | S/ 550,000.00 | S/ 550,000.00 | S/ 550,000.00 |
| Reserva legal | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Resultados acumulados | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 97,020.31 | S/ 265,560.07 | S/ 464,314.18 | S/ 682,563.51 |
| Utilidad del ejercicio | S/ 0.00 | S/ 97,020.31 | S/ 168,539.76 | S/ 198,754.11 | S/ 218,249.33 | S/ 238,485.81 |
| **Total Pasivo y Patrimonio** | **S/ 741,023.00** | **S/ 806,754.22** | **S/ 940,875.99** | **S/ 1,101,770.31** | **S/ 1,278,373.86** | **S/ 1,471,049.32** |

### *6.4.3 Flujo de caja proyectado*

Tabla 59.

*Flujo de caja proyectado*

| AÑO | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ingresos en Efectivo Totales** | **S/ 0.00** | **S/ 2,014,294.80** | **S/ 2,058,621.00** | **S/ 2,104,257.15** | **S/ 2,150,556.61** | **S/ 2,198,167.57** |
| Ingresos operativos | S/ 0.00 | S/ 2,014,294.80 | S/ 2,058,621.00 | S/ 2,104,257.15 | S/ 2,150,556.61 | S/ 2,198,167.57 |
| Ventas al contado | S/ 0.00 | S/ 2,014,294.80 | S/ 2,058,621.00 | S/ 2,104,257.15 | S/ 2,150,556.61 | S/ 2,198,167.57 |
| Otros Ingresos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| **Egresos en Efectivo Totales** | **S/ 741,023.00** | **S/ 1,830,358.98** | **S/ 1,806,294.64** | **S/ 1,825,158.23** | **S/ 1,855,748.45** | **S/ 1,887,287.51** |
| **Egresos Operativos** | **S/ 0.00** | **S/ 1,779,967.59** | **S/ 1,755,903.25** | **S/ 1,774,766.84** | **S/ 1,805,357.07** | **S/ 1,836,896.12** |
| Costos de operación **(sin Dep.)** | S/ 0.00 | S/ 1,344,366.63 | S/ 1,365,651.09 | S/ 1,387,565.68 | S/ 1,409,800.81 | S/ 1,432,667.08 |
| Gastos administrativos | S/ 0.00 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 | S/ 280,020.83 |
| Gastos de marketing y ventas | S/ 0.00 | S/ 114,000.00 | S/ 38,000.00 | S/ 22,000.00 | S/ 22,000.00 | S/ 22,000.00 |
| Impuestos | S/ 0.00 | S/ 41,580.13 | S/ 72,231.33 | S/ 85,180.33 | S/ 93,535.43 | S/ 102,208.20 |
| **Egresos Financieros** | **S/ 0.00** | **S/ 50,391.39** | **S/ 50,391.39** | **S/ 50,391.39** | **S/ 50,391.39** | **S/ 50,391.39** |
| Intereses | S/ 0.00 | S/ 19,102.30 | S/ 15,973.39 | S/ 12,531.59 | S/ 8,745.61 | S/ 4,581.04 |
| Principal | S/ 0.00 | S/ 31,289.09 | S/ 34,417.99 | S/ 37,859.79 | S/ 41,645.77 | S/ 45,810.35 |
| Inversiones | S/ 741,023.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Venta de activos fijos | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| Adquisición de activos / CT | S/ 741,023.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 | S/ 0.00 |
| **Saldo de Caja del Periodo** | -S/ 741,023.00 | **S/ 183,935.82** | **S/ 252,326.36** | **S/ 279,098.92** | **S/ 294,808.15** | **S/ 310,880.06** |
| **Saldo de Caja Acumulado** | **S/ 150,000.00** | **S/ 333,935.82** | **S/ 586,262.19** | **S/ 865,361.11** | **S/ 1,160,169.26** | **S/ 1,471,049.32** |

## 6.5 Evaluación Financiera

### *6.5.1 TIR*

A nivel de la Tasa Interna de Retorno (TIR) el proyecto otorga una Tasa por encima del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) que asciende a 13.5% lo cual también demuestra que según las proyecciones realizadas el proyecto será viable.

**TIR = 20.9%**

### *6.5.2 VAN*

De acuerdo a los resultados obtenidos se procedió a actualizar los flujos anuales y determinar el Valor Actual Neto (VAN) determinando un valor positivo x > 0

**VAN = S/ 149,746**

### *6.5.3 ROE*

Los cálculos realizados para determinar la rentabilidad que tiene los accionistas sobre el capital invertido (ROE) dentro del horizonte de los primeros 5 años de operación del negocio (ver tabla 60).

Tabla 60.

*ROE*

| **Año** | **2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|---|
| *Utilidad Neta* / *Patrimonio Neto* | 15% | 21% | 20% | 18% | 16% |

### *6.5.4 Ratios*

Tabla 61.

*Ratios*

| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Ratio de Liquidez**<br>Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente | S/ 333,936 | S/ 586,262 | S/ 865,361 | S/ 1,160,169 | S/ 1,471,049 |
| **Ratio de Gestión**<br>Margen Operativo = Utilidad Operativa / Ventas | 8% | 12.7% | 14.4% | 15.2% | 16% |
| **Ratios de Solvencia o Endeudamiento**<br>Endeudamiento = Activo Total / Pasivo Total | 25.8% | 20% | 13% | 8% | 4% |
| Endeudamiento del Patrimonio = Pasivo / Patrimonio Total | 34.7% | 24.7% | 15.4% | 8.6% | 3.7% |
| Grado de Propiedad = Patrimonio Total / Activo Total | 74.2% | 80.2% | 86.7% | 92.1% | 96.4% |
| **Ratios de rentabilidad**<br>ROS = Utilidad Neta / Venta | 4.8% | 8.2% | 9.4% | 10.1% | 10.8% |
| ROA = Utilidad Operativa después de impuestos / Activos | 14.2% | 19.5% | 19.2% | 17.9% | 16.7% |

## 6.6 Análisis de Riesgo

### *6.6.1 Análisis de punto de equilibrio*

Tabla 62.

*Margen unitario para el cálculo del punto de equilibrio*

| Conceptos | Servicio Integral | Alimentos por Kilo | Platos | Correas | Bozales | Camas | Juguetes | Vestimentas | Vacunas | Total Consolidado | Total Unitario |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cantidad de servicios integrales brindados / unidades compradas y vendidas al año | 6204 | 112913 | 90 | 80 | 50 | 30 | 50 | 40 | 620 | 120077 | |
| Precio Unitario | S/ 120.00 | S/ 11.00 | S/ 15.00 | S/ 12.00 | S/ 15.00 | S/ 40.00 | S/ 12.00 | S/ 30.00 | S/ 35.00 | S/ 2,014,295 | S/ 16.77 |
| Costos Unitario: | S/ 95.29 | S/ 7.50 | S/ 10.00 | S/ 8.00 | S/ 10.00 | S/ 25.00 | S/ 8.00 | S/ 20.00 | S/ 24.00 | S/ 1,456,882 | S/ 12.13 |
| Margen de contribución unitario | **S/ 24.71** | **S/ 3.50** | **S/ 5.00** | **S/ 4.00** | **S/ 5.00** | **S/ 15.00** | **S/ 4.00** | **S/ 10.00** | **S/ 11.00** | **S/ 557,413** | **S/ 4.64** |
| Costos fijos totales: Gastos administrativos / gastos de marketing y ventas e intereses por pago de cuotas bancarias. | | | | | | **S/ 418,812** | | | | | |

Tabla 63.

*Punto de equilibrio de servicios y productos*

| | Conceptos | Servicio Integral | Alimentos por Kilo | Platos | Correas | Bozales | Camas | Juguetes | Vestimentas | Vacunas | Ponderado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | % de participación del volumen de producción total | 5.17% | 94.03% | 0.07% | 0.07% | 0.04% | 0.02% | 0.04% | 0.03% | 0.52% | **100%** |
| 2. | Margen de contribución ponderado | S/ 1.277 | S/ 3.291 | S/ 0.004 | S/ 0.003 | S/ 0.002 | S/ 0.004 | S/ 0.002 | S/ 0.003 | S/ 0.057 | **S/ 4.64** |
| 3. | Determinación del Punto de Equilibrio ponderado | 4661 | 84837 | 68 | 60 | 38 | 23 | 38 | 30 | 466 | **90220** |
| 4. | Punto de Equilibrio en soles por Tipo/Producto | S/ 559,365.31 | S/ 933,207.79 | S/ 1,014.32 | S/ 721.30 | S/ 563.51 | S/ 901.62 | S/ 450.81 | S/ 901.62 | S/ 16,314.82 | **S/ 1,513,441** |
| 5. | Costo Fijo promedio ponderado CF = PE(unid.) X MC | S/ 115,199.57 | S/ 296,929.75 | S/ 338.11 | S/ 240.43 | S/ 187.84 | S/ 338.11 | S/ 150.27 | S/ 300.54 | S/ 5,127.52 | **S/ 418,812** |

### *6.6.2 Análisis de sensibilidad*

El análisis de sensibilidad nos muestra la variación de forma ascendente o descendente que tiene una de las variables del proyecto, esta variable no puede ser controlada por el negocio, en algunos casos está controlada por el mercado (ver tabla 64).

Tabla 64.

*Análisis de sensibilidad*

| **Variación Servicios** | -5% | -4% | -3% | 0 | 5% | 10% |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **VAN** | S/ 17,599 | S/ 44,028 | S/ 70,458 | S/ 149.746 | S/ 281,893 | S/ 414,040 |
| **TIR** | 14.42% | 15.74% | 17.5% | 20.9% | 27.11% | 33.1% |

### *6.6.3 Análisis de escenarios*

Se estiman 3 escenarios posibles para el proyecto, manejando el aumento y disminución del 3% en los ingresos y en el número de servicios (ver tabla 65)

Tabla 65.

*Análisis de escenarios del proyecto*

| | Escenarios | | |
|---|---|---|---|
| Variables | Pesimista | Esperado | Optimista |
| Ingresos | -3% | S/ 2,014,294.80 | (+) 3% |
| Servicios | -3% | 6204 | (+) 3% |
| VAN | -S/ 77,630 | S/ 149,746 | S/ 386,252 |
| TIR | 9.53% | 20.9% | 31.86% |

# Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

## 7.1 Conclusiones

El plan de negocios es viable para temas académicos, ya que, al no contar con información de los niveles socioeconómicos de los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, no se tiene un cálculo promedio del número de hogares que conforman el mercado potencial.

De este modo el estudio de investigación realizado en el presente plan de negocios nos permiten validar el objetivo general de implementar una clínica veterinaria móvil en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero para el año 2022, El plan de negocios es viable y atractivo para los inversionistas, el cual ofrece una TIR de 20.90% contra un COK esperado por el inversionista de 13.9% sin deuda y 15.8% apalancado, asimismo, las proyecciones de ingresos anuales nos van permitir tener saldos acumulados positivos, por lo cual no es necesario tener capital de trabajo adicional.

El objetivo general del plan de marketing el cual representa lograr ventas de 1,900.000 soles, debe estar sostenida bajo las estrategias de marketing, las cuales se ha definido en el presente plan de negocios, respaldándose sobre todo en la estrategia de promoción y publicidad, bajo el enfoque de las campañas de lanzamiento y de contención de la marca (publicidad constante en medios), asimismo se debe proyectar en los siguientes años potenciar los medios digitales del negocio, ya que es la principal fuente de contacto con los clientes.

El objetivo específico del plan de marketing, de lograr 95% de nivel de satisfacción de los clientes en el año 2022, se puede alcanzar trabajando de manera constante la estrategia de personas, el cual tiene como fin la contratación de personal experimentado en el rubro, que cuenten con valores éticos y que mantengan fuerte disposición y devoción por la atención de los clientes.

Con respecto al plan de operaciones se considera que el servicio integral tenga una duración de 50 minutos por mascota, lo que permite tener una holgura de tiempo para que la móvil pueda llegar al siguiente punto de atención, del mismo modo, al quinto año de operación se debe alcanzar un nivel de eficiencia del 90% entre la capacidad máxima que pueden generar una móvil (7488) sobre capacidad real que genera una móvil (6768), lo que reduciría la capacidad ociosa de la móvil, aumentando la eficiencia en la realización de los servicios y los trayectos.

En la evaluación financiera del proyecto, la variable precio es la más sensible dentro del análisis sensibilidad, por lo que al reducirse el precio actual de los servicios integrales en -3%, la TIR del proyecto estaría en 13.38% por debajo del COK (bu) 13.9%, considerando del mismo modo un VAN negativo de -2097 soles.

## 7.2 Recomendaciones

Realizar un estudio de mercado en los distritos de Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, con el objetivo de determinar los niveles socioeconómicos de los hogares de estos distritos, del mismo modo actualizar los datos del plan de negocio para su viabilidad y puesta en marcha del proyecto bajo las condiciones propuestas, teniendo como oportunidad el crecimiento del sector veterinario a nivel nacional.

Realizar un estudio para determinar la viabilidad de generar franquicias de la marca, con el objetivo de ampliar el negocio de manera social y financiera.

Realizar actividades de responsabilidad social con las comunidades de los distritos a operar, ofreciendo campañas gratuitas de consulta veterinaria y orientación sobre el cuidado de sus mascotas, alcanzando los objetivos propuestos.

Solicitar un préstamo a una institución financiera para tenerlo como reserva ante necesidades futuras de capital.

Evaluar la expansión de los servicios a otros distritos de Arequipa y provincias del Perú a partir del año 2024.

Actualizarse constantemente en la tendencia de corte de pelo y procesos en el baño de las mascotas, permitiendo que la empresa este a la vanguardia para la satisfacción de sus clientes.

Implementar un sistema de ahorro de agua, realizando un tratamiento de agua con productos no invasivos para el cuidado de las mascotas, del mismo modo reutilizar el agua en el regado de parques y jardines de los distritos donde se opera.

Uso de productos que tengan bajo impacto ambiental.

Realizar campañas publicitarias desde el lanzamiento del negocio, verificando que se cumplan con el objetivo de captar y retener al cliente final.

Revisar anualmente la proyección de los ingresos de las ventas de los productos de pets shop y vacunas ante la volatilidad del tipo de cambio generado por la pandemia y por la inestabilidad política que atraviesa el país.

## Referencias


Abolafio, M. (s.f.) Políticas de RRHH: definición e implementación. *EDENRED*.https://blog.edenred.es/politicas-recursos-humanos-definicion-e-implementacion/

Actualidad Laboral. (2021, 31 de marzo). *Se aprobó la Ley de Trabajo del Profesional de Salud Médico Veterinario* [actualidadlaboral]. https://actualidadlaboral.com/se-aprobo-la-ley-de-trabajo-del-profesional-de-salud-medico-veterinario/

AEG.PUCP (2020, 3 de noviembre). ¿cómo han cambiado los hábitos de consumo de los peruanos ante la pandemia de covid-19? [https://aeg.pucp.edu.pe/]. https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/como-han-cambiado-los-habitos-de-consumo-de-los-peruanos-ante-la-pandemia-de-covid-19/

América Noticas (2019, 9 de agosto). *Franquicias veterinarias aumentan por mayor gasto en cuidado de mascotas* [americatv]. https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/franquicias-veterinarias-creceran-10-este-ano-n383303/

Andina (2021, 3 de febrero). *Minsa: S/ 157 millones para atender necesidades de oxígeno medicinal y pruebas covid-19* [andina.pe]. https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-s-157-millones-para-atender-necesidades-oxigeno-medicinal-y-pruebas-covid19-832404.aspx

Andina (2021, 5 de mayo). *Minsa: Perú tendrá 3,000 camas UCI en julio para afrontar eventual tercera ola* [andina.pe].https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-peru-tendra-3000-camas-uci-julio-para- afrontar-eventual-tercera-ola-844066.aspx

Arequipa APP. (2020). *Veterinarias en Arequipa* [Arequipa. App]. https://arequipa.app/veterinaria

BBC NEWS. (2020, 12 de noviembre). *Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país* [www.bbc.com/mundo]. https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840

Ballarin, C. (2019, 04 de noviembre). Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota. [kantarworldpanel]. https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota

Banco Central de Reservas del Perú. (2021, junio). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022* [bcrp.gob.pe/]. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf

BBVA. (2020, 28 de agosto). *¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?* [BBVA]. https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/

Bravo. F. (2021. 3 de marzo). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado* [ecommercenews.pe]. https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecommerce-peru-2020.html

Bravo. F. (2021. 9 de marzo). *Ecommerce en el Perú movió US$ 6,000 millones en el 2020* [ecommercenews.pe]. https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del- comercio-electronico-en-peru.html

Canal, N. (2021, 25 de abril). *Demanda de camas UCI es 63% mayor que en el pico de la primera ola* [canaln]. https://canaln.pe/actualidad/covid-19-demanda-camas-uci-63-mayor-que-pico-primera-ola-n434157

Canal, N. (2021, 29 de junio). *Vacunación a mayores de 50 años: Revisa el cronograma de inoculación contra la COVID-19 según edades* [canaln.]. https://canaln.pe/actualidad/vacunacion-mayores-50-anos-conoce-cronograma-inoculacion-contra-covid-19-segun-edades-n436657

CIEN (2020, mayo). *Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por covid-19* [www.cien.adexperu.org.pe]. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf

Congreso de la República del Perú. (2020, 31 de enero). *Carpeta georeferencial del departamento de Arequipa.* [congreso.gob.pe]. https://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/geo-2020/31-01-20-arequipa.pdf

Congreso de la República del Perú. (2021). *Ley de Protección y Bienestar Animal* [congreso.gob.pe]. https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30407.pdf

CAPECE. (2021) *Observatorio ecommerce* [capece.org.pe]. https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/

Comex Perú. (2021, 26 de marzo). *El Perú registró la segunda menor inflación en Latinoamérica en 2020 y se espera un resultado similar en 2021* [comexperu.org.pe]. https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-registro-la-segunda-menor-inflacion-en-latinoamerica-en-2020-y-se-espera-un-resultado-similar-en-2021

Condor, J. (2019, 20 de junio). *Pancho Cavero planea abrir 14 veterinarias y centros de estética de mascotas* [gestion.pe]. https://gestion.pe/economia/empresas/pancho-cavero-planea-abrir-14-veterinarias-centros-estetica-mascotas-270772-noticia/?ref=gesr

Cortes, N. (2021). *Los regímenes laborales en el Perú: lo que se conoce* [geovictoria]. https://www.geovictoria.com/pe/regimenes-laborales-en-el-peru/

David. F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.

Davies, M. y Furneaux, Rosa. (2021, 27 de mayo). *Lecciones no aprendidas: países al borde de otra crisis de oxígeno por Covid-19* [ojo-publico]. https://ojo-publico.com/2739/los-paises-estan-al-borde-de-otra-gran-crisis-de-oxigeno

D'Alessio, F. (2008) *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* Pearson Educación.

Decreto Legislativo. N° 728. (27 de marzo de 1997). *"Ley de Productividad y Competitividad Laboral"* [congreso.gob.pe]. https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf

Deperu.com. (2021). *Tabla oficial del tipo de cambio del dólar de 2019 hasta lo que va del 2021* [deperu.com]. https://www.deperu.com/tipo_cambio/historico/

DW. (2021, 26 de julio). *Sagasti culmina mandato en Perú con 52% de aprobación* [https://www.dw.com/es]. https://www.dw.com/es/sagasti-culmina-mandato-en-per%C3%BA-con-52-de-aprobaci%C3%B3n/a-58638315

EconomiaECpe. (2016, 16 de noviembre). *Las marcas de comida para perros que lideran el mercado local.* [elcomercio.pe]. https://elcomercio.pe/economia/peru/marcas-comida-perros-lideran-mercado-local-228826-noticia/

El Economista. (2019, 08 de agosto). *Mascotas: Negocios veterinarios crecerán 10% al año* [eleconomistaamerica.pe]. https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10033190/08/19/Mascotas-Negocios-veterinarios-creceran-10-al-Zno.html#:~:text=Se%20espera%20que%20los%20centros,4%20empleos%20en%20este%20rubro

Cortes, A (2020, 02 de julio). *El importante papel de los animales de compañía durante la pandemia* [https://elpais.com/america]. https://elpais.com/ciencia/2020-07-02/el-importante-papel-de-los-animales-de-compania-durante-la-pandemia.html

Fowks, J. (2018, 26 de marzo). *Martín Vizcarra asume como presidente de Perú: "Pongamos punto final a la confrontación"* [https://elpais.com/america]. https://elpais.com/internacional/2018/03/23/america/1521829723_964634.html

EsSalud. (2021). *Ley General de Salud Ley N° 26842* [essalud]. http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley26842.pdf

Fermini, L. (2015) *Cómo elaborar un plan de negocio.* Universidad ESAN.

Fundación Affinity. *Los beneficios del vínculo entre niños y animales de compañía* [fundacion-affinity.org]. https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-un-animal-de-compania/los-beneficios-del-vinculo-entre-ninos-y

FRANCE 24 (2022, 15 de febrero). *Perú, atrapado en una crisis sin solución a la vista* [https://www.france24.com/es]. https://www.france24.com/es/programas/el-debate/20220215-peru-crisis-politica-pedro-castillo-ingobernabilidad

Futuro a Fondo. (2020, 24 de junio). *La humanización de las mascotas y el atractivo mercado de inversión que genera* [futuroafondo]. https://www.futuroafondo.com/es/noticia/humanizacion-de-mascotas-y-atractivo-mercado-de-inversion-que-genera#:~:text=Actualmente%2C%20seg%C3%BAn%20datos%20de%20Robeco,anual%20entre%202019%20y%202025/

Gestión. (2018, 19 de noviembre). *Millennials gastan en mascotas al acercarse temporada navideña* [gestión]. https://gestion.pe/tendencias/millennials-gastan-mascotas-acercarse-temporada-navidena-250283-noticia/?ref=gesr

Gobierno del Perú. (2021, 30 de junio). *La cultura del Perú* [gob.pe]. https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-espana/informes-publicaciones/1090065-la-cultura-del-peru

Gobierno del Perú. (2021, 19 de octubre). Constitución Política del Perú. [gob.pe]. https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158-constitucion-politica-del-peru

Gobierno del Perú. (2021, 19 de octubre). *Registrar o constituir una empresa* [gob.pe]. https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). Mc Graw Hill.

Hill, C. y Jones, G. (2011) *Administración Estratégica*. Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018) *Resultados definitivo de los Censos Nacionales 2017 – tomo XIV* [inei]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020) *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018 – 2020.* https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf

Infobae. (2016, 6 de setiembre). *Las mascotas son los nuevos 'hijos' de los Millennials* [infobae]. https://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2016/09/06/las-mascotas-son-los-nuevos-hijos-de-los-millennials/

Inga, C. (2016, 07 de noviembre). *Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué* [elcomercio.pe]. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/?ref=ecr

Janetsky, Megan. (2019, 10 de setiembre) *Viringo Peruano: cómo este perro sin pelo se convirtió en patrimonio cultural de Perú* [bbc]. https://www.bbc.com/mundo/noticias-49565684

Kantar. (2019, 04 de noviembre). *Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota* [kantarworldpanel]. https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota

Kennel Club Peruano. (2021). *Perro sin pelo Del Perú* [kcp.com.pe]. https://www.kcp.com.pe/perro-sin-pelo-del-peru/estandar-pspp/

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing.* (14a. Ed.). Pearson educación

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14a. Ed.). Pearson educación

La Camara. (2021, 19 de enero). *Conoce los beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas inscritas en Remype* [lacamara.pe]. https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/

López, E. (2021, 8 de febrero). La creciente industria de los *pet shops*. *La Cámara.* https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/

Los beneficios del vínculo entre niños y animales de compañía. (2022). *Fundación Affinity*. https://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-un-animal-de-compania/los-beneficios-del-vinculo-entre-ninos-y

Malhotra, N. (2008). Investigación De Mercados. (5ª. ed.) Pearson Educación.

McDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. (10ª. Ed.). Cengage Learning.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF). (2020, 23 de noviembre). *Perú colocó tres nuevos bonos por US$ 4 000 millones, incluyendo una emisión con vencimiento dentro de 101 años* [gob.pe/mef]. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100148&view=article&catid=667&id=6800&lang=es-ES

Ministerio de Salud del Perú (Minsa). (2002, 25 de junio). Decreto Supremo N° 006-2002-SA [gob.pe/minsa]. https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/254814-006-2002-sa

Ministerio de Salud del Perú (Minsa). (2021, 28 de mayo). *Sala Situacional COVID 19* [covid19.minsa.gob.pe]. https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

Ministerio de Salud del Perú (Minsa). (2021). *Veterinarias deben tener autorización sanitaria de Digesa para su funcionamiento* [gob.pe/minsa]. https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/42994-veterinarias-deben-tener-autorizacion-sanitaria-de-digesa-para-su-funcionamiento

Ministerio de Salud del Perú (Minsa). (2021). *Autorización o renovación sanitaria de clínicas veterinarias entre otros* [dirislimacentro.gob.pe]. *https://dirislimacentro.gob.pe/desaia/*

Montaña, C. (2020, 20 de julio). *Mascotas y ahorro: un reto para los millennials* [bbva]. https://www.bbva.com/es/co/mascotas-y-ahorro-un-reto-para-los-millennials/

Navarro, M. (2021, 21 de enero). *¿A cuánto puede llegar el gasto mensual en cuidado de mascotas?* [gestión.pe]. https://gestion.pe/economia/empresas/a-cuanto-puede-llegar-el-gasto-mensual-en-cuidado-de-mascotas-covid-19-pandemia-perros-gatos-animales-noticia/?ref=gesr

Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE). (2021, 30 de junio). *Resultados Presidenciales* [onpe]. https://www.resultadossep.eleccionesgenerales2021.pe/SEP2021/EleccionesPresidenciales/RePres/T

Pasión por el Derecho. (2021, 22 de junio). Ley penal tributaria (Decreto Legislativo 813, actualizada 2021 [lpderecho]. https://lpderecho.pe/ley-penal-tributaria-decreto-legislativo-813-actualizada-2021/

Pasión por el Derecho. (2021, 2 de setiembre). *Todo lo que debes conocer sobre el régimen Remype laboral* [lpderecho]. https://lpderecho.pe/regimen-remype-laboral/

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2021, 28 de mayo). *Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19.* [gob.pe]. https://www.gob.pe/pongoelhombro#contador-de-vacunados/

Perú Retail. (2019, 08 de agosto). *Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas* [peru-retail]. https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas/

Perú Retail. (2019, 23 de octubre). *El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos* [peru-retail]. https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/

Perú Retail. (2020. 16 de abril). *Perú: Mercado de ecommerce movió US$4 mil millones durante 2019* [peru-retail]. https://www.peru-retail.com/peru-mercado-de-ecommerce-movio-us4-mil-millones-durante-2019/

Plata, G (2020, 28 de agosto). *Millennials: la generación incomprendida* [iadb.org]. https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/millennials-la-generacion-incomprendida

Porlles, J., Yenque, J. y Lavado, A. (2006). Modelo de evaluación de mercado: Herramienta para decisiones de negocios. *In. Data, 9(1). 32-39.* https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5748/4975

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo.* (9ª. ed.) Harvard Business School.

Proinversión. (2021). *Cuadro comparativo de sociedades* [proinversion]. https://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5732&sec=1

PromPerú. (2019, 21 de noviembre). *Viringo el perro sin pelo del Perú* [peru.info/es-pe/]. https://peru.info/es-pe/talento/noticias/6/24/conoce-al-perro-sin-pelo--raza-oriunda-de-peru/

Questionpro. (2020). *¿Qué son las entrevistas a profundidad?* [questionpro]. https://www.questionpro.com/blog/es/entrevistas-a-profundidad/

Redaccion. EC. (2021, 15 de abril). *Más de 940.000 personas perdieron sus empleos formales en Lima Metropolitana en primer trimestre del 2021* [elcomercio.pe]. https://elcomercio.pe/economia/peru/empleo-en-peru-mas-de-940000-personas-perdieron-sus-empleos-formales-en-lima-metropolitana-en-primer-trimestre-del-2021-nndc-noticia/?ref=ecr

Redacción Gestión. (2018, 22 de marzo). *¿Por qué renunció el presidente Pedro Pablo Kuczynski?* [gestion]. https://gestion.pe/peru/politica/renuncio-presidente-pedro-pablo-kuczynski-229931-noticia/?ref=gesr

Redacción Gestión. (2021, 18 de junio). *BCR prevé que inflación se ubique en parte alta de rango meta en el 2021* [gestion]. https://gestion.pe/economia/bcr-preve-que-inflacion-se-ubique-en-parte-alta-de-rango-meta-en-el-2021-noticia/?ref=gesr

Redacción Gestión. (2021, 10 de octubre). *Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA?* [gestion]. https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-eirl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/?ref=gesr

Redacción Perú 21. (2020, 20 de octubre). *Importaciones de alimentos para perros suma US$ 2 millones durante 2020, el triple que hace 4 años* [peru21]. https://peru21.pe/economia/importaciones-de-alimentos-para-perros-suma-us-2-millones-durante-2020-el-triple-que-hace-4-anos-nndc-noticia/?ref=p21r/

Redacción Perú 21. (2021, 28 de mayo). *Simulacro Datum: Empate técnico entre Fujimori y Castillo a una semana de comicios* [peru21]. https://peru21.pe/politica/simulacro-datum-empate-tecnico-entre-fujimori-y-castillo-a-una-semana-de-comicios-noticia/?ref=p21r

Redacción RPP. (2021, 26 de mayo). *Poder Ejecutivo presentó al TC demanda contra ley de devolución de aportes del Fonavi* [rpp]. https://rpp.pe/economia/economia/poder-ejecutivo-demando-ante-el-tc-a-ley-de-devolucion-de-aportes-del-fonavi-noticia-1338892?ref=rpp

Reuters. Staff. (2021, 5 de mayo). *Perú anuncia contrato con Pfizer por 12 millones de dosis adicionales vacunas COVID-19* [reuters]. https://www.reuters.com/article/salud-coronavirus-peru-pfizer-idLTAKBN2CM21R/

Romainville, M. (2019, 04 de julio*). Alimentos para mascotas: más oferta premium y fuerza en canales de venta* [semanaeconomica]. https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/364862-alimentos-para-mascotas-mas-oferta-premium-y-fuerza-en-todos-los-canales-de-venta

Salas, L. (2021, 20 de marzo). Pet Center apuesta por tener 100 clínicas veterinarias en los próximos 10 años. *Gestión.* https://gestion.pe/economia/empresas/pet-center-apuesta-por-tener-100-clinicas-veterinarias-en-los-proximos-10-anos-ncze-noticia/?ref=gesr

Salud con lupa. (2021, 15 de abril). *Perú recibirá solo el 20% de las vacunas compradas cuando acabe el Gobierno* [saludconlupa]. https://saludconlupa.com/noticias/peru-solo-recibira-el-20-de-las-vacunas-que-ya-compro-en-julio-de-2021/

Sevilla, E. L. (2021, 08 de febrero). La creciente industria de los pet shops. [lacamara.pe]. https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/

SOPEMI. (2020, 10 de abril). *Unidades de cuidados intensivos necesitan 700 médicos* [sopemi]. https://www.sopemi.org.pe/?q=content/unidades-de-cuidados-intensivos-necesitan-700-m%C3%A9dicos

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). (2021). *Constituye tu empresa en seis pasos* [gob.pe/sunarp]. https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). (2018, 3 de agosto). *Constituye tu empresa en seis pasos* [gob.pe/sunarp]. https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2013, 22 de junio). *Código Tributario* [sunat.gob.pe]. https://www.sunat.gob.pe/legislacion/codigo/#

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2021, 30 de junio). *Tipo de cambio oficial* [sunat.gob.pe]. https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias

S&M Contadores. (2021). *¿Cómo constituir tu empresa? Te ayudamos gratis* [symcontadores]. https://symcontadores.com/como-constituir-tu-empresa/

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. (2021, 30 de junio). *Cotización de oferta y demanda tipo de cambio promedio ponderado* [SBS]. https://www.sbs.gob.pe/app/pp/SISTIP_PORTAL/Paginas/Publicacion/TipoCambioPromedio.aspx

Vargas. V. (2021, 8 de enero). *PBI peruano: ¿por qué la proyección de crecimiento del BCR difiere de lo estimado por el Banco Mundial y la Cepal* [elcomercio/]. https://gestion.pe/peru/politica/analisis-los-primeros-100-dias-del-presidente-francisco-sagasti-politica-peruana-pandemia-noticia/

Vega. E. (2021, 19 de febrero). *PBI peruano: ¿*Análisis*: Los primeros 100 días de Francisco Sagasti como presidente* [https://gestion.pe/]. https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-peruano-por-que-la-proyeccion-de-crecimiento-del-bcr-difiere-de-lo-estimado-por-el-banco-mundial-y-la-cepal-pbi-pbi-2021-bcr-banco-mundial-cepal-ncze-noticia/

Verona, J. (2021, 19 de junio). *REMYPE: Beneficios laborales para las micro y pequeñas empresas* [grupoverona]. https://grupoverona.pe/remype-beneficios-laborales-para-las-micro-y-pequenas-empresas/

World Energy Trade. (2020, 6 de febrero). *Perú - Inversiones mineras sumaron US$6,157 millones en el 2019* [worldenergytrade]. https://www.worldenergytrade.com/metales/mineria/peru-inversiones-mineras-sumaron-us-6-157-millones-en-el-2019

10empresas. (2021). *Qué es el marco legal de una empresa y qué tipos existen* [10empresa.com]. https://10empresa.com/manual-organizacion/marco-legal/

# Anexos

## Anexo 1: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú

Fecha: 15 de junio del 2021
Entrevistador: Edward Montoya Rodríguez
Entrevistado: Anthony Briceño Camones
Cargo: Médico Veterinario clínica San Luis

**INTRODUCCIÓN**
Buenos días /tardes/noches, quien habla es **Edward Montoya Rodríguez** y ante todo quiero agradecerle por el tiempo que nos brinda a realizar esta entrevista. Como conversamos anteriormente, soy estudiante de la Escuela de Posgrado de la USIL y estamos elaborando nuestro plan de negocios para optar por el título de Magister, Nuestro proyecto es un plan de negocios para la implementación de una clínica veterinaria móvil y en la actualidad estamos obteniendo información sobre la situación de la industria y sus tendencias.

**¿Qué opinión tiene usted de la actualidad de la Industria Veterinaria en el Perú?**
Las clínicas veterinarias en nuestro país se ha convertido en un modelo de negocio muy atractivo para los inversionistas y para los profesionales de la medicina veterinaria, se ha diversificado la oferta de valor comenzando desde una consulta ambulatoria hasta salir del local con la venta de productos de Pet Shop, en la actualidad vemos personas paseando con mayor número de mascotas, existe una tendencia por adoptar antes que comprar, del mismo modo la industria viene creciendo ante era solo consultas médicas, quien bañaba a las mascotas eran las familias, en la actualidad no solo es el servicio de baño, también hay servicio de estética en corte de pelo, tenemos las guarderías, ya estamos teniendo seguros de vida para las mascotas y otros servicios que se vienen creando.
**¿Cuáles son las tendencias actuales de la Industria del Mercado Veterinario en el Perú?**
Como mencione en la pregunta anterior, las tendencias son variadas, en la actualidad los servicios han cambiado, se busca innovar con nuevos productos para las mascotas y servicios para las mascotas, ahora se tiene alimentos veganos o dietas especiales industrializadas, se tiene servicios para realizar fiestas en lugares especiales, hoteles, seguros y más.

**¿Qué factores claves cree usted que deba tener una Clínica Veterinaria para tener éxito?**
Puedo mencionar lo siguiente: atención oportuna, si se genera una cita debemos ser puntuales en la atención, en el caso de recoger a las mascotas en el hogar se debe atenderla lo más pronto posible y regresarla a su hogar en el menor tiempo, debemos contar con personal que este calificado no solo en la atención, también en el conocimiento ya que eso va impactar en el retorno del cliente a nuestra clínica.

**Anexo 2: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú**

Fecha: 16 de junio del 2021
Entrevistador: Cecilia Justo Zuzunaga/Edward Montoya
Entrevistado: Rosmery Tito Salgado
Cargo: Propietaria de Pechochos – Peluquería Canina

**INTRODUCCIÓN**
Buenos noches, el día de hoy nos acompaña Rosmery Tito, propietaria de la peluquería canina Pechochos, queremos agradecer su participación esta noche, como te expliqué somos estudiantes de la Escuela de Posgrado de la USIL y nos encontramos recabando información para un plan de negocios que consta en la implementación de una clínica veterinaria móvil y en esta parte, necesitamos información sobre la situación de la industria y sus tendencias.

**¿Qué opinión tiene usted de la actualidad de la Industria Veterinaria en el Perú?**
Pienso que la industria veterinaria ha crecido mucho en los últimos 5 años, las personas debido al cariño que sienten por sus mascotas están en busca de servicios y productos que satisfagan las necesidades de los engreídos de la casa.

Actualmente existen productos especializados en cuidado, higiene, alimentos, vestuario, juguetes, entre otros.

Particularmente en el rubro de las peluquerías o grommer, los dueños de los animalitos, se preocupan más por el tipo de productos, los estilos de los cortes, el cuidado de la piel y el pelaje.

**¿Cuáles son las tendencias actuales de la Industria del Mercado Veterinario en el Perú?**
La tendencia es cubrir hasta la mínima necesidad de las mascotas, las personas ven a sus mascotitas como parte de la familia, el concepto de humanización cobra relevancia. Los animales son vistos como parte de la familia, se les viste, se les celebra los cumpleaños, se les compra comida especializada y productos diseñados especialmente para ellos.
Esta no es una moda pasajera, es una conducta que se está asimilando, yo pienso que forme pase el tiempo, se irán creando nuevos productos y servicios para ellos.
¿Qué factores claves cree usted que deba tener una Clínica Veterinaria para tener éxito?
Para mi básicamente se trata en la relación que tienen las personas que ofrecen los servicios, sean los médicos, los groomers, los asistentes, cualquiera que tenga contacto con los animalitos, deben tratarlos con respeto, con paciencia, con cariño, como que se tratase de su propia mascota. Esto es algo que a mi particularmente me ha servido para tener la clientela que tengo. Otro punto importante es la calidad de los productos que usamos para realizar los servicios, otros puntos que agradan mucho a mis clientes, es que mi servicio es personalizado, nosotros recogemos a las mascotitas de sus casas, hacemos el servicio y las dejamos nuevamente en el horario pactado, les damos esa tranquilidad a los clientes, además trabajamos con precios justos. También es importante que se revise la ubicación de donde se operará, nosotros buscamos zonas donde no exista el servicio que nosotros ofrecemos.

**Anexo 3: Entrevistas a Expertos Industria del rubro veterinario del Perú**

Fecha: 9 de abril del 2022
Entrevistador: Edward Montoya Rodriguez
Entrevistado: Paulo Rosado Rondón
Cargo: Médico veterinario independiente

**INTRODUCCIÓN**
Buenos días /tardes/noches, quien habla es Edward Montoya y ante todo quiero agradecerle por el tiempo que nos brinda a realizar esta entrevista. Como conversamos anteriormente, soy estudiante de la Escuela de Posgrado de la USIL y estamos elaborando nuestro plan de negocios para optar por el título de Magister, Nuestro proyecto es un plan de negocios para la implementación de una clínica veterinaria móvil y en la actualidad estamos obteniendo información sobre la situación de la industria y sus tendencias.

**¿Qué opinión tiene usted de la actualidad de la Industria Veterinaria en el Perú?**
La industria veterinaria a nivel nacional ha tenido un crecimiento vertiginoso, en la actualidad en muchas zonas del país puedes observar calles donde encuentras muchas veterinarias, tiendas de ventas de artículos para mascotas y en algunos distritos se nota la presencia de franquicias sobre todo en lima, la actualidad de Arequipa no es muy ajena al de la capital, la zona del mercado el palomar encuentras muchas tiendas de ventas de artículos para mascotas y clínicas veterinarias, asimismo hay que resaltar la informalidad que tenemos en la región en esta industria.

**¿Cuáles son las tendencias actuales de la Industria del Mercado Veterinario en el Perú?**
Se podría indicar que existe una tendencia en el cuidado de las mascotas, por lo general existe profunda preocupación por la salud de las mascotas, ya sea perros o gatos, las visitas a los especialistas se ha hecho más frecuente, del mismo modo en la alimentación, la venta de comida balanceada crece continuamente, al punto que los pedidos que hacemos a los distribuidores se hacen con mayor frecuencia y en ese punto es importante no estar desabastecido para no perder al cliente, ya que la oferta de estos servicios en general es alta.

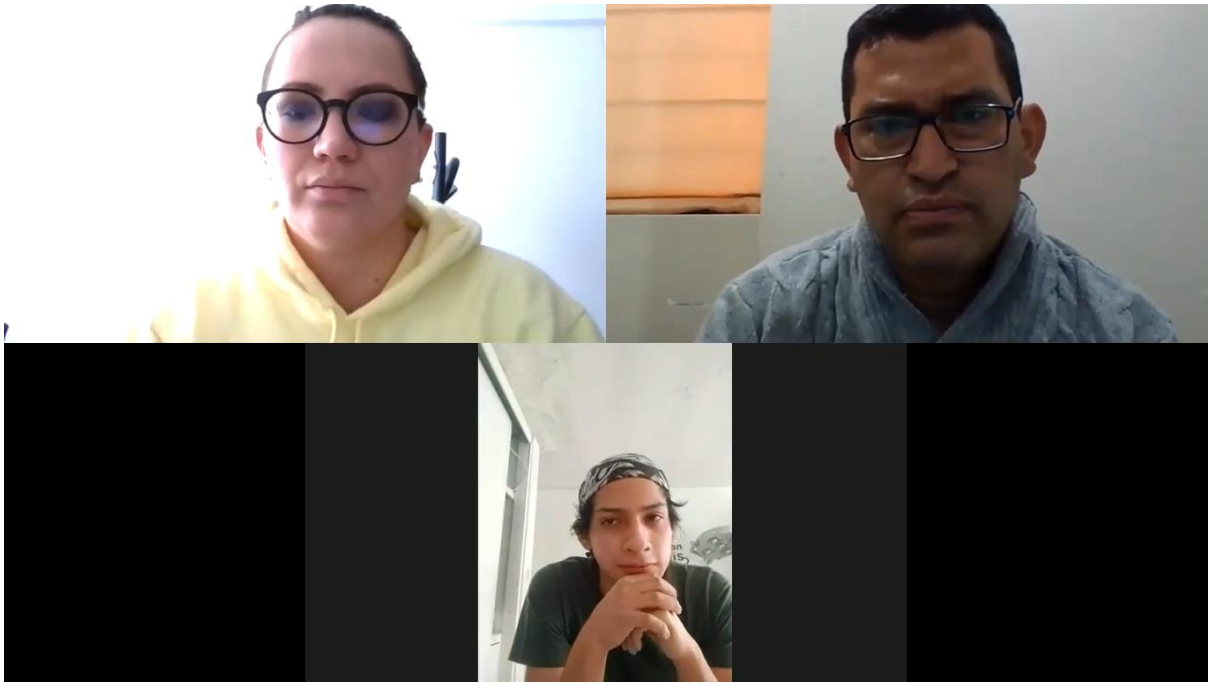
**¿Qué factores claves cree usted que deba tener una Clínica Veterinaria para tener éxito?**
Lo principal es la atención al cliente, a diario tenemos clientes que quieren ser atendidos de manera rápida, por lo general las visitas a un consultorio independiente es por alguna emergencia y las evaluaciones que hacemos derivan que se puedan hacer pruebas y en esos casos no contamos con todos los servicios, otro factor a considerar son los precios, al tener una variedad de ofertantes, los clientes tienen la elección de buscar un servicio que se ajuste a sus posibilidades, en nuestro caso nuestros clientes nos buscan por el trato que ofrecemos, la calidad de nuestro servicio y dentro del distrito de Yanahuara estamos ubicados céntricamente.

**Anexo 4: Guía de preguntas para la entrevista de profundidad o entrevista con los expertos**

1. ¿Qué es lo que buscan sus clientes al acudir a sus clínicas veterinarias?
2. ¿Cuáles son los servicios y productos que más solicitan sus clientes?
3. ¿Cómo determinaron la ubicación de sus locales?
4. ¿Qué es lo que más valoran sus clientes de los servicios que prestan?
5. ¿Cómo fijan ustedes los precios de sus servicios?
6. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención de los servicios que usted ofrece?
7. ¿Considera que la cercanía de sus clientes es una ventaja para su negocio?
8. ¿Qué máquinas utiliza para brindar los servicios?
9. ¿Cuántos colaboradores tiene?
10. ¿Cuántos clientes tiene?
11. ¿Fue complicado obtener los permisos para operar?
12. ¿Cuánto invirtió en la apertura de su veterinaria?
13. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
14. ¿Cómo enfrentó la situación COVID?
15. ¿Cómo ve el giro del negocio en Arequipa?
16. ¿Cuántos años tiene en el rubro veterinario?

## Anexo 5: Entrevista con Experto – Investigación Cualitativa

### Médico Veterinario Anthony Briceño



Nota: Entrevista con experto 1 – link de entrevista. https://youtu.be/vfjwiT7KSDk

### Gerente de la empresa Petchocho

Nota: Entrevista con experto 2 – link de entrevista. https://youtu.be/W2MvMKycNb0

**Anexo 6 – Guía de pauta Focus Group**

Guía de pauta para realizar Focus Group Sesión 1 y 2 para la implementación de una clínica veterinaria móvil en la ciudad De Arequipa, en los Distritos De Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero en el 2022.

***Perfil de los participantes.***

1. Sexo: Masculino y Femenino
2. Edad: 18 a 65 años
3. NSE: A, B, C
4. Distrito: Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero.
5. Tienen una o más mascotas en el hogar.
6. Uso de servicios y productos veterinario.

***Introducción***

1. Agradecer a los entrevistados por su participación de parte del moderador del evento.
2. Presentación del moderador, dando detalles sobre sus nombres, apellidos y su experiencia profesional.
3. Indicaciones sobre los objetivos del Focus Group (investigación sobre los servicios veterinarios).
4. Indicaciones generales, anonimato de los datos de los participantes, el tiempo y grabación de la reunión (50 Min), dinámica de la reunión (conversación abierta sobre las preguntas que realiza el moderador)

***Calentamiento.***

1. Pedir a cada uno de los participantes que se presenten.
2. Moderador hablar de un tema general para entrar a las preguntas del Focus Group.

***Preguntas.***

1. ¿Qué sentimientos le genera su mascota?
2. ¿Qué costumbres humanas traslada a su mascota?
3. ¿Qué tipo de mascota tienen?
4. ¿Cuántas mascotas tiene?
5. ¿Cada cuánto tiempo baña a su mascota?
6. ¿Qué tipo alimentos le da Ud. a su mascota?
7. ¿Cuánto invierte mensualmente en sus mascotas (alimentos, peluquería, accesorios, vacunas, otros)?
8. ¿Qué aspectos valora más cuando contrata un servicio veterinario?
9. ¿Qué beneficios esperaría usted recibir de un servicio veterinario?
10. ¿Cada cuánto contrata un servicio veterinario médico?
11. ¿Ha tenido algún tipo de emergencia con su mascota que demande atención especializada y oportuna las 24 horas del día?
12. ¿A qué veterinaria lleva actualmente su mascota?
13. ¿Suele tomar todos los servicios de una misma veterinaria?
14. ¿Cuánto es lo que paga actualmente por el servicio veterinario? (consulta)
15. ¿Qué aspectos positivos reconoce en ellas?
16. ¿Qué aspectos negativos reconoce en ellas?
17. ¿Qué piensa sobre los servicios veterinarios prestados en una móvil?

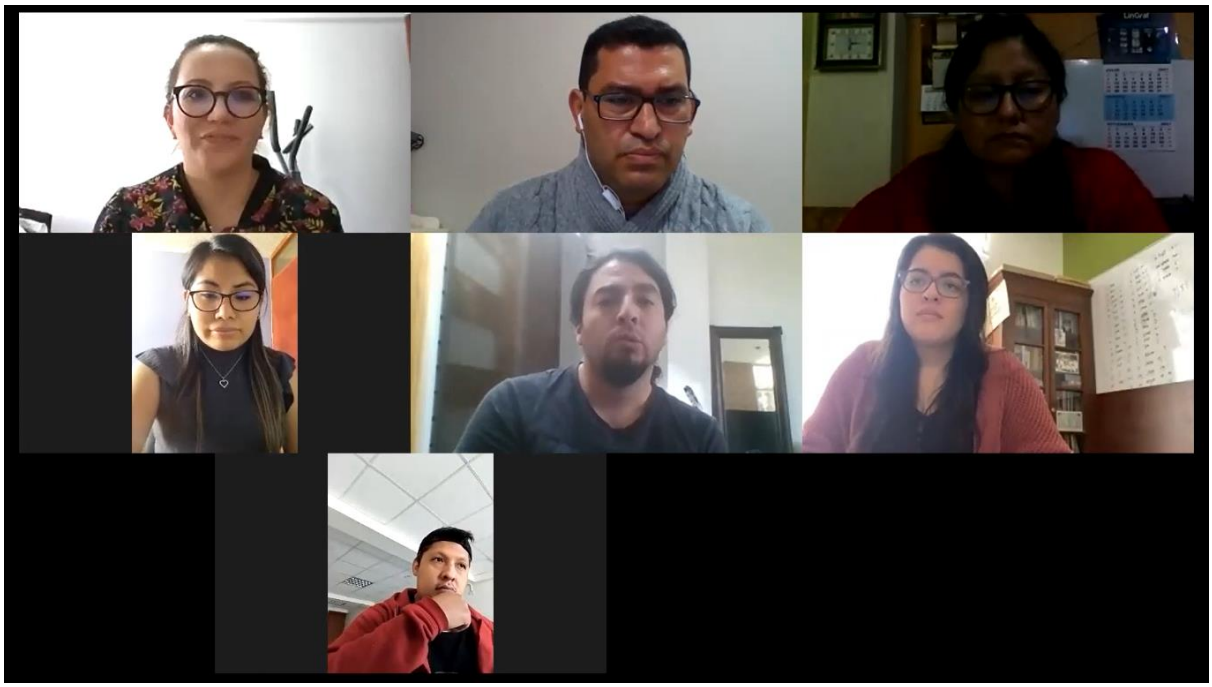
18. ¿Qué le pareció este concepto de servicio, bueno o malo?
19. ¿Conoce un servicio similar?
20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de baño y peluquería?
21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de consulta?

## Anexo 7: Focus Group – Investigación Cualitativa

### Focus Group 1.

Nota: Focus Group 1 – link de entrevista Parte 1. https://youtu.be/xTZ-yieGG_I
Parte 2. https://youtu.be/E_Fw3ANSKMs

### Focus Group 2



Nota: Focus Group 2 – link de entrevista. Parte 1 https://youtu.be/QJSa0SUzQw0
Parte 2 https://youtu.be/z13ibjfryks

**Anexo 8: Investigación Cuantitativa - Cuestionario de opinión sobre servicios veterinarios**

**Objetivo General**

1. Identificar la cantidad de clientes que hagan uso de los servicios veterinarios móviles.

**Objetivo Específico**

1. Conocer que marcas de alimentos que consumen las mascotas.
2. Identificar la cantidad de mascotas que se tiene por hogar.
3. Conocer el tipo de mascotas de preferencia.
4. Conocer los rangos de precio a pagar por los servicios veterinarios móviles.
5. Conocer la frecuencia de uso de los servicios veterinarios móviles.

**PREGUNTAS FILTROS**

1. **Usted Tiene Mascota**

   SI_ NO_

2. **Ud. es quien toma la decisión de compra de los servicios o producto de su mascota**

   SI_ NO_

3. **En cuál de estos distritos reside Ud.**
   a) Arequipa _
   b) Cayma _
   c) Yanahuara _
   d) Cerro colorado _
   e) José Luis Bustamante y Rivero _

4. **Utiliza ud. Los servicios veterinarios (consultas médicas, baños, venta de productos)**
   SI_ NO_

**PREGUNTAS DE EXPLORACIÓN**

5. **Qué tipo de mascota tiene en su hogar**
   a) Perro_
   b) Gatos_
   c) Otros (conejos, hámster, animales exóticos" Loros, Culebras, Hurones")

6. **Cuantas mascotas tiene en su hogar**
   a) 1 mascota
   b) 2 mascotas
   c) 3 mascotas
   d) 4 mascotas
   e) Más de 4

7. **De qué tamaño es su mascota**
   a) Pequeña

b) Mediana
c) Grande

**HABITOS DE CONSUMO**

8. **Qué tipo de servicio veterinario utiliza para su mascota**
   a) Medicina veterinaria
   b) Groomer (baños y corte de pelo)
   c) Alimentos
   d) Accesorios (ropa y juguetes)

9. **Si Ud. Utiliza los servicios de consulta médica veterinaria con qué frecuencia lo realiza**
   a) Semanal
   b) Quincenal
   c) Mensual
   d) Bimestral
   e) Semestral
   f) Anual

10. **Cuánto paga usted por los servicios de consulta medica**
    a) Hasta 25 soles
    b) De 26 a 50 soles
    c) De 51 a 75 soles
    d) De 76 a 100 soles
    e) Más de 100 soles

11. **Si Ud. Utiliza los servicios de groomer (baños y corte de pelo) con qué frecuencia lo realiza**
    a) Semanal
    b) Quincenal
    c) Mensual
    d) Bimestral
    e) Semestral
    f) Anual

12. **Cuánto paga Ud. Por los servicios de groomer (baños y corte de pelo)**
    a) 25 soles
    b) 30 soles
    c) 40 soles
    d) 50 soles
    e) 60 soles

**13. Con que frecuencia compra Ud. Alimentos para su mascota**

a) Diaria
    a. Semanal
    b. Quincenal
    c. Mensual
    d. Bimestral
    e. No compro

**14. Que cantidad de alimentos compra Ud. al mes**

a) Hasta 5 Kg
b) Entre 6 y 10 Kg
c) Entre 11 y 15 Kg
d) Entre 12 y 20 Kg
e) Más de 21 Kg

**15. Que marca de alimento compra Ud. para su mascota**

a) Ricocan
b) Dog chow
c) Mimaskot
d) Pedigree
e) Proplan
f) Cambo
g) Ricocat
h) Otros

**16. Qué tipo de atributos valora más en los servicios veterinarios**

a) Precio
b) Calidad en el servicio
c) Cercania
d) Servicio personalizado
e) Tiempo

**17. Que otro tipo de productos compra Ud. para su mascota**

a) Cuidado e higiene
b) Vestimenta
c) Juguetes
d) Accesorios
e) Otros

**18. Cuanto invierte usted mensual en el cuidado de su mascota**

a) De 10 a 100 soles
b) De 101 a 200 soles
c) De 201 a 300 soles
d) De 301 soles a mas

**DESCRIPCION DEL NEGOCIO.**

Si existiera un negocio de veterinaria móvil que le ofrezca de manera integral los servicios de medicina veterinaria, groomer, venta de alimentos y accesorios para sus mascotas, el cual priorice la atención personalizada, en la puerta de su hogar o donde usted lo disponga, ahorrándole tiempo y brindando seguridad, usted.

**INTENCION DE COMPRA**

19. **Usted estaría dispuesto a contratar los servicios de una veterinaria móvil**
    a) Definitivamente si
    b) Probablemente si
    c) Indeciso
    d) Probablemente no
    e) Definitivamente no

20. **Cuál sería el rango de precios que usted estaría dispuesto a pagar por los servicios integrales de veterinaria móvil**
    a) Menos de 100 soles
    b) Entre 100 y 150 soles
    c) Más de 151 y 200 soles
    d) Más de 201 soles

21. **Conque frecuencia utilizaría Ud. Los servicios veterinarios**
    a) Semanal
    b) Quincenal
    c) Mensual
    d) Bimestral
    e) Semestral

22. **¿Qué medios de comunicación utilizaría usted para reservar una cita o comprar un producto en la veterinaria móvil?**
    a) App
    b) Web
    c) Llamadas telefónicas
    d) WhatsApp
    e) Correo electrónico

23. **Cuál es el medio de pago que usted utilizaría para pagar los servicios veterinarios móviles**
    a) Efectivo
    b) Tarjeta de crédito o debito
    c) Transferencia bancaria
    d) Billetera electrónica (Plin, Yape)
    e) Pasarela de pago (pago por web o app)