

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



SERVICIO A DOMICILIO DE SPA PARA PERROS

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
y Dirección de Negocios

Irvin Cesar Castillo Leon

Código 20041615

Luis Fernando Cabrera Cabellos

Código 20131641

Asesor

Luis Chepote Malatesta

Lima – Perú

Febrero del 2022





SPA HOME SERVICE FOR DOGS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
1.1 Presentación de la empresa.....	2
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)	2
1.2.1 Comportamiento del consumidor	2
1.2.2 Tipos de mercado	3
1.2.3 Social Selling (Venta por redes sociales)	3
1.2.4 Grooming de mascotas móvil.....	4
1.3 Motivación del proyecto.....	4
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.....	5
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad	6
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta.....	7
1.7 Estrategia inicial y Objetivos del alcance.....	7
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.....	8
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN	9
2.1 Diseño y metodología de la investigación.....	9
2.2 Validación de hipótesis	9
2.3 Validación de la solución	10
2.4 Muestreo poblacional	10
2.5 Análisis de tendencias y patrones.....	11
2.6 CANVAS del modelo de negocio	17
2.7 Conclusiones	18
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	19
3.1 Visión	19
3.2 Misión.....	19
3.3 Valores y ética	19
3.4 Cultura organizacional	20
3.5 Objetivos estratégicos:	20

3.6	Análisis externo (PESTEL)	21
3.6.1	Político.....	21
3.6.2	Económico.....	21
3.6.3	Social.....	21
3.6.4	Tecnológico.....	22
3.6.5	Ecológico.....	23
3.6.6	Legal.....	23
3.7	Análisis interno (PORTER).....	24
3.7.1	Rivalidad de competidores (MEDIO)	24
3.7.2	Amenaza de nuevos entrantes (ALTO).....	25
3.7.3	Poder de negociación de proveedores (BAJO).....	26
3.7.4	Poder de negociación de los clientes (ALTO).....	26
3.7.5	Amenaza de sustitutos (MEDIO)	26
3.8	Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.....	27
3.9	Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	28
	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	29
4.1	Planeamiento de objetivos generales de marketing.....	29
4.2	Estrategias de marketing	29
4.2.1	Segmentación y Perfil del cliente.....	29
4.2.2	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	32
4.3	Mercado objetivo.....	34
4.3.1	Tendencia de mercado.....	34
4.3.2	Tamaño de mercado	34
4.3.3	Mercado objetivo.....	35
4.3.4	Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).	35
4.3.5	Potencial de crecimiento del mercado.....	36
4.3.6	Rivalidad competitiva y Potencial de ventas.....	37
4.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix	40
4.4.1	Política de gestión del cliente	41
4.4.2	Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación	41
4.4.3	Estrategia de precios: análisis de costos y precios	42

4.4.4 Política comercial	43
4.4.5 Estrategia comunicacional y canal	44
4.4.6 Estrategia de distribución	46
4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	46
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	48
5.1 Políticas Operacionales	48
5.1.1 Calidad.....	48
5.1.2 Procesos.....	49
5.1.3 Planificación.....	49
5.1.4 Inventarios.....	50
5.2 Equipos, actividades y procesos.....	51
5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones	51
5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos.....	52
5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock	56
5.2.4 Tercerización o integración de procesos	59
5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor	60
5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	62
5.2.7 Políticas de transformación de la actividad.....	65
5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT	66
5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.....	69
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS	
HUMANOS.....	70
6.1 Objetivos organizacionales.....	70
6.1.1 Naturaleza de la organización	70
6.1.2 Organigrama.....	70
6.1.3 Diseño estructural por proyectos.....	71
6.2 Diseños de puestos y responsabilidades.....	72
6.3 Políticas Organizacionales	73
6.4 Gestión del talento.....	73
6.4.1 Selección y contratación.....	73
6.4.2 Remuneración y desempeño.....	74
6.4.3 Empowerment y reconocimiento.....	74
6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo	74

6.5 Estructura de gastos RRHH.....	75
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	76
7.1 Plan de inversiones	76
7.2 Activos y depreciación	77
7.3 Capital de trabajo.....	78
7.4 Fuentes de financiamiento y amortización	79
7.5 Balances previsionales (Balance general)	81
7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP).....	82
7.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow).....	85
7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera	87
7.9 Políticas de aplicación de resultados	88
7.10 Tasa de descuento del accionista.....	88
7.11 Indicadores de rentabilidad representativos	90
7.12 Análisis de riesgo y costo de oportunidad.....	91
7.13 Análisis por escenarios y gráficas	92
7.14 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	93
7.15 Plan de contingencia y disolución	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS.....	97
BIBLIOGRAFÍA	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Presencia de perros en hogares con mascotas a nivel nacional 2018	5
Tabla 1.2 Baño, corte de pelo y otros servicios para perros 2018	6
Tabla 2.1 Modelo Canvas de la empresa Spa de Patas	17
Tabla 3.1 Balanced Scorecard	20
Tabla 3.2 Veterinarias en La Molina que ofrecen el servicio de baño y corte de pelo...25	
Tabla 3.3 Principales Facultades de Veterinaria en Lima Metropolitana y año de fundación	26
Tabla 3.4 Matriz FODA de la empresa Spa de Patas.....	27
Tabla 3.5 Matriz FODA cruzado de la empresa Spa de Patas	28
Tabla 4.1 Ventajas competitivas de Porter	33
Tabla 4.2 Benchmark competitivo.....	40
Tabla 4.3 Tarifario del servicio de Spa de Patas.....	43
Tabla 4.4 Demanda potencial mensual en el NSE B de La Molina.....	47
Tabla 5.1 Modelo de inventario general	59
Tabla 5.2 Actividades del proceso de atención del servicio	67
Tabla 5.3 Actividades del proceso de abastecimiento y desecho de aguas servidas	68
Tabla 5.4 Balance Scorecard	69
Tabla 6.1 Relación de puestos en Spa de Patas	72
Tabla 6.2 Gastos de planilla por ley – Régimen Microempresa.....	75
Tabla 7.1 Inversión Fija Tangible.....	76
Tabla 7.2 Inversión Fija Intangible.....	77
Tabla 7.3 Inversión Total.....	77
Tabla 7.4 Presupuesto de depreciación.....	77
Tabla 7.5 Capital de trabajo para el primer trimestre de operación.....	78
Tabla 7.6 Términos del financiamiento	79
Tabla 7.7 Servicio a la deuda.....	79
Tabla 7.8 Estado de Situación Financiera.....	81
Tabla 7.9 Costo del servicio de baño	82
Tabla 7.10 Costo del servicio de corte de pelo	82

Tabla 7.11 Costo de Ventas (S/)	83
Tabla 7.12 Costos Administrativos (S/)	83
Tabla 7.13 Cálculo de Publicidad	84
Tabla 7.14 Estado de Resultados	84
Tabla 7.15 Cantidad de servicios por año.	85
Tabla 7.16 Precio baños y corte proporción de demanda según el tamaño	85
Tabla 7.17 Presupuesto de ingreso por ventas	86
Tabla 7.18 Flujo de Caja (Cash Flow)	86
Tabla 7.19 Flujo de Caja Económico, Financiero y del Inversionista	87
Tabla 7.20 VAN, TIR, y Periodo de recupero (5 años del proyecto)	88
Tabla 7.21 Beta Desapalancado	88
Tabla 7.22 Beta Apalancado	89
Tabla 7.23 Cálculo del COK y el WACC	89
Tabla 7.24 VAN, TIR, y Periodo de recupero	90
Tabla 7.25 Análisis Dupont	90
Tabla 7.26 Punto de equilibrio del proyecto	90
Tabla 7.27 Variación del VAN en función al incremento del costo de ventas	91
Tabla 7.28 Indicadores por escenarios	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Gasto promedio en mascotas del hogar - 2016.....	11
Figura 2.2 Horas dedicadas a los perros a la semana por personas encuestadas en La Molina.....	12
Figura 2.3 Gasto mensual en el aseo de perros en las personas encuestadas en La Molina	13
Figura 2.4 Frecuencia en la que las personas encuestadas de La Molina asean a sus perros	13
Figura 2.5 Personas que bañan a sus perros en casa o acuden a un servicio de aseo en La Molina.....	14
Figura 2.6 Interés en el servicio de Spa de Patas en La Molina por NSE	14
Figura 2.7 Confianza en veterinarias por parte de personas que bañan a sus perros en casa	15
Figura 2.8 Interés en el servicio de Spa de Patas de las personas del NSE B que bañan a sus perros en casa y no confían en el buen trato de las veterinarias	15
Figura 2.9 Atributos más valorados por los dueños de canes en una veterinaria o centro de baño.....	16
Figura 4.1 Población por NSE en La Molina (Mayores de 18 años).....	29
Figura 4.2 Población por edad en La Molina (Mayores de 18 años).....	30
Figura 4.3 Interés en el servicio de baño a domicilio en las personas encuestadas de La Molina.....	30
Figura 4.4 Buyer Persona.....	32
Figura 4.5 Densidad de veterinarias y áreas verdes por distrito	37
Figura 4.6 Disponibilidad de atención Spa Canino Allqo Wasi	38
Figura 4.7 Disponibilidad de atención Petmóvil Groomers	39
Figura 4.8 Precios que los interesados de La Molina están dispuestos a pagar por el servicio.....	42
Figura 4.9 Imagotipo de Spa de Patas.....	44
Figura 4.10 Comparativo de los usuarios en redes sociales	45
Figura 4.11 Imagen de las redes sociales en peruanos conectados 2020.....	45

Figura 5.1 Layout de instalaciones de Spa de Patas	52
Figura 5.2 Equipo de trabajo.....	53
Figura 5.3 KYC T3 Box Cabina simple furgón (Dimensiones)	53
Figura 5.4 KYC T3 Box Cabina simple furgón (Características técnicas).....	54
Figura 5.5 Layout interior del furgón	55
Figura 5.6 Vista de vehículo con logo de Spa de Patas	56
Figura 5.7 Proceso de compras	57
Figura 5.8 Cadena de Valor	61
Figura 5.9 Flujograma del proceso de agenda de citas y atención	63
Figura 5.10 Modelo de tanque a usar para agua limpia y aguas servidas.....	64
Figura 5.11 Proceso de abastecimiento de tanque de agua e insumos y desecho de aguas servidas	65
Figura 5.12 Flujograma del proceso de atención del servicio	66
Figura 5.13 Diagrama Pert del proceso de atención del servicio.....	67
Figura 5.14 Diagrama Pert del proceso de abastecimiento y desecho de aguas servidas	68
Figura 6.1 Organigrama funcional de la empresa.....	71
Figura 6.2 Modelo H. Mintzberg para Spa de Patas.....	72
Figura 6.3 Proceso de selección de personal	74
Figura 7.1 Requisitos para un préstamo en Prestamype	80
Figura 7.2 Valor del VAN por incremento del costo de ventas.....	91
Figura 7.3 Gráfica de indicadores por escenarios.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta.....	104
Anexo 2: Resultados de Encuesta.....	107
Anexo 3: Perfiles de Puestos	113



RESUMEN

Hoy en día las mascotas son percibidas como un miembro más dentro de la familia, lo cual se ha visto reflejado en el incremento del presupuesto mensual para la atención y cuidado de las mismas. En la actualidad, las familias cada vez cuentan con menos tiempo para llevar a sus perros a establecimientos que ofrecen servicios de baño y estética, las cuales son en su mayoría veterinarias. Así mismo, muchos dueños afirman que han sentido que los animales vuelven a sus hogares de las veterinarias con episodios de ansiedad o se vuelven más hostiles (¿Cómo reducir el estrés de las mascotas en las clínicas veterinarias?, s.f.).

El presente plan de negocio plantea solucionar este problema a través de un vehículo acondicionado con el que se pueda brindar a domicilio el servicio de baño, estética y corte de pelo a los canes. Este vehículo se encontrará implementado con todas las herramientas y materiales que permitan ofrecer un servicio de calidad y que genere satisfacción en nuestros clientes.

La ventaja competitiva frente a la competencia actual se centra en brindar un servicio personalizado y que genere confianza a los dueños, quienes podrán supervisar en todo momento el servicio brindado y podrán ahorrar el tiempo que regularmente toma trasladar a los perros a las veterinarias, y los tiempos de espera relacionados al servicio que brindan actualmente estos establecimientos.

Así mismo, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha constatado la factibilidad de implementar esta idea de negocio y la viabilidad del plan económico financiero.

Palabras clave: Baño y estética para perros, veterinarias, cuidado de perros, spa móvil para perros, groomers.

ABSTRACT

Nowadays pets are perceived as one more member of the family, which has been reflected in the increase in the monthly budget for the care and care of them. Currently, families have less time to take their dogs to establishments that offer bathing and cosmetic services, which are mostly veterinary. Likewise, many owners affirm that they have felt that the animals return to their homes from the veterinarians with episodes of anxiety or become more hostile (¿Como reducir el estrés de las mascotas en las clínicas veterinarias?, s.f.).

This business plan proposes to solve this problem through a conditioned vehicle with which the service of bathing, aesthetics and haircut can be provided to dogs at home. This vehicle will be implemented with all the tools and materials that allow us to offer a quality service and that generates satisfaction in our clients.

The competitive advantage over the current competition is focused on providing a personalized service that generates confidence in the owners, who will be able to supervise the service provided at all times and will be able to save the time that it regularly takes to transfer the dogs to the veterinarians, and the waiting times related to the service currently provided by these establishments.

Likewise, during the development of the research work, the feasibility of implementing this business idea and the viability of the economic-financial plan have been validated.

Keywords: Bath and aesthetics for dogs, veterinarians, dog care, mobile spa for dogs, groomers.

INTRODUCCIÓN

El mercado destinado a las mascotas se ha incrementado según diversos estudios de Ipsos y CPI, los cuales están basados en los diferentes negocios ligados al sector mascotas como la alimentación, recreación y salud; la industria de mascotas ha ido en aumento con el pasar de los años y ha hecho que el presupuesto de las familias para cubrir estas necesidades también se incremente. Según un artículo publicado por Ipsos Perú sobre familias con perros en el hogar, en las encuestas de 1995, el indicador marcaba 52% de las familias; en el 2005, subió a 55% y en el 2014, registró 58% (Ipsos, 2015). De acuerdo con dicha estadística, el perro sería el animal doméstico más popular en los hogares limeños, seguido por los gatos.

Las familias pasaron a tener mascotas por un tema emocional, los perros ya no son vistos como animales domésticos o protectores ante cualquier amenaza, por el contrario, son parte importante de las familias. Esta conducta hace que las personas se preocupen más por el bienestar y salud de sus mascotas, lo cual se ha visto reflejado en el crecimiento de negocios del sector. Actualmente, en Lima, encontramos alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas para mascotas (Ipsos, 2015).

Esta tendencia hace que el mercado de servicio para perros sea una oportunidad de negocio atractiva, pues se encuentra incrementando su consumo año tras año, esto provoca que aparezcan nuevas alternativas de negocio para las mascotas. Es importante señalar que las proyecciones para este rubro son alentadoras e incentiva a realizar algún tipo de inversión, analizando previamente los factores externos e internos que ayuden a brindar un servicio de calidad.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

La empresa Spa de Patas brinda un servicio de spa móvil para perros con un innovador enfoque de baño y corte de pelo personalizado en la puerta del domicilio o un lugar cercano, que permite brindar a los clientes un ahorro de tiempo y ofrecer un alto nivel de confianza al poder supervisar todo el proceso de aseo y embellecimiento del can.

Spa de Patas cuenta con todos los estándares de calidad de cualquier centro de baño especializado en mascotas, así mismo, posee un personal especializado y comprometido con el cuidado de la higiene, belleza y bienestar de los canes.

1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)

1.2.1 Comportamiento del consumidor

El concepto de comportamiento del consumidor está centrado en las necesidades del mismo. Para poder satisfacer las necesidades del cliente se debe contar con un conocimiento previo de los servicios, bienes y actividades que realiza para satisfacer estas necesidades.

El libro “Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing” nos muestra que el comportamiento del consumidor se basa en 4 teorías:

- Teoría Racional - Económica: Se basa en la maximización de la utilidad como única motivación, por lo cual excluye factores como preferencias de producto, marca o experiencia.
- Teoría Psicoanalítica: Esta teoría se basa en que el consumidor guía su comportamiento en impulsos sexuales y agresivos, lo cual hace que deje de lado los factores racionales y económicos.
- Teoría del Aprendizaje: El consumidor que prueba un producto y obtiene una experiencia satisfactoria creará un vínculo de fidelización, lo cual hará que no se arriesgue a probar un producto diferente. Esta teoría indica que el

consumidor parte de una base económica pero no llega a ser totalmente racional.

- Teoría Social: El consumidor está influenciado por grupos sociales a los cuales desea parecerse o diferenciarse, lo cual hace que adopte determinados comportamientos de consumo. (Rivera Camino et al., 2013)

1.2.2 Tipos de mercado

Los mercados se clasifican, desde la visión del cliente, en cuatro tipos:

- Mercado del consumidor: Se realizan transacciones de bienes y servicios con fines de uso personal y no para ser comercializados. Las transacciones son sin fines de lucro y se realizan con mucha frecuencia y en pequeñas cantidades.
- Mercado del productor o industrial: En este mercado se realizan transacciones de bienes, materias primas y servicios para la elaboración de productos y servicios con un valor agregado. A comparación del mercado del consumidor, existen pocos compradores y las transacciones se realizan con fines de lucro.
- Mercado del revendedor: Está conformado individuos u organizaciones que buscan obtener utilidades al revender o rentar bienes y servicios. Este mercado se caracteriza por mantener el producto sin ninguna transformación y contar con fines de lucro.
- Mercado de gobierno: Está conformado por instituciones del sector público que adquieren bienes y servicios para llevar a cabo sus funciones, las cuales son principalmente de tipo social. Este mercado no busca fines personales ni de lucro. (Fisher & Espejo, 2011)

1.2.3 Social Selling (Venta por redes sociales)

El Social Selling consiste usar las redes sociales como principal canal para entablar relaciones con potenciales clientes, realizar ventas y entablar estrategias de comunicación y marketing.

1.2.4 Grooming de mascotas móvil

Primm y Roncevich (2007) indican en su libro *Mobile Pet Grooming Company* que un negocio de grooming de mascotas debe construir una sólida y estratégica relación con los clientes, permitiendo un crecimiento controlado y sostenible basado en la calidad del servicio y la confianza.

Los autores identifican dos principales procesos:

- **Proceso de producto:** Se deben contar con suministros que provean una alta calidad de servicio y al mismo tiempo hagan el trabajo tan simple y fácil como sea posible. Para poner en marcha el negocio se necesita lo siguiente:
 - Herramientas y accesorios para baño y corte de pelo
 - Kit de primeros auxilios
 - Seguros
 - Equipos y útiles de oficina
- **Proceso de servicio:** El servicio debe ser brindado por personal profesional, capacitado y con buena predisposición para fidelizar clientes. No es necesario contar con vehículos caros para impresionar clientes, ya que lo más importante es la calidad del servicio ofrecido. El éxito del negocio se debe ver reflejado en tener clientes recurrentes y que los nuevos lleguen en su mayoría por recomendación. Llegar a tiempo a las citas y brindar el servicio de una manera rápida y eficiente hace que una compañía de este tipo se diferencie del resto.

Este tipo de empresas no requieren gran inversión en un local. La mayoría de los equipos deben estar alojados en los vehículos, y el exceso de los mismos en el garaje.

1.3 Motivación del proyecto

La motivación principal para llevar a cabo este emprendimiento es proponer una solución factible y viable para las personas que buscan confianza y atención personalizada en un servicio de baño y/o corte de pelo. Deseamos que los clientes puedan supervisar el servicio en todo momento y corroborar que sus perros estén recibiendo una buena atención al ofrecer un servicio a domicilio.

1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

La Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública CPI, informa que los perros forman parte de las preferencias de los hogares peruanos cuando se trata de escoger una mascota, ya que más del 70% de hogares con mascotas a nivel nacional cuentan con al menos 1 perro independientemente del sector socioeconómico (Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública [CPI], 2018).

Tabla 1.1

Presencia de perros en hogares con mascotas a nivel nacional 2018

Sector A/B	Sector C	Sector D/E
86.6%	80.8%	74.3%

Nota. Adaptada de *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional* (p. 2), por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2018 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)

Así mismo, el 34.9% de hogares a nivel nacional con perros utilizan servicios de corte de pelo y baño al menos una vez al año, concentrándose una mayor proporción en Lima Metropolitana (49%) y en los niveles socioeconómicos A y B (CPI, 2018).

Tabla 1.2

Baño, corte de pelo y otros servicios para perros 2018

	Total Perú urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú urbano
Una o más veces al año	34.9%	49%	26.2%
Nunca	65.1%	51%	73.8%

Nota. Adaptada de *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional* (p. 4), por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2018

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)

Hoy en día las mascotas son percibidas como miembros de la familia, lo cual ha hecho que se les brinde atenciones como controles de salud, alimentación balanceada, entrenamiento, vestimenta, entretenimiento, entre otros. (Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos, 2019). Actualmente existen centros veterinarios y empresas que brindan servicios de baños y cortes de pelo para perros en sus establecimientos, no obstante, muchos dueños afirman que han sentido que los animales vuelven a sus hogares de las veterinarias con episodios de ansiedad o se vuelven más hostiles (¿Cómo reducir el estrés de las mascotas en las clínicas veterinarias?, 2021).

Ante esta situación, y sumado al hecho de que las personas cada vez tienen menos tiempo para llevar a sus perros a estos establecimientos, ya sea por carga de trabajo, quehaceres domésticos, entre otras actividades, se propone una alternativa para llevar un centro de baño y spa móvil para perros a los hogares, con el cual se brindará un servicio en puerta que pueda ser supervisado por los dueños en todo momento y que brinde al cliente un alto nivel de confianza.

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

Considerando los hallazgos revelados en el punto anterior, y tomando en cuenta que los servicios existentes no llegan a brindar las expectativas en temas de confianza, seguridad y comodidad, podemos inferir la existencia de una oportunidad de negocio con un servicio que brinde estas necesidades.

Por lo expuesto, se propone un nuevo servicio de spa móvil para perros que permita realizar el baño y el corte de pelo en la puerta de cada hogar, mediante un vehículo modificado y equipado con todos los equipos e insumos para brindar el servicio de manera profesional. Este modelo de negocio permitirá al dueño tener la certeza de un

servicio personalizado y la posibilidad de poder visualizar y monitorear el trato que reciba su mascota.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

Hoy en día, las familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas, los cuales incluyen servicios de salud, alimentación, belleza y comodidad (Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas, 2019). El tener un perro es una gran responsabilidad, no solamente basta con brindarles cariño y hacerlos parte de la familia, también implica dedicarles tiempo que pueda cubrir sus necesidades. Esto muchas veces causa cierta dificultad en los amos, ya que en ocasiones no cuentan con el tiempo necesario para sus mascotas.

El 51% de personas encuestadas sienten la necesidad de quedarse en la veterinaria hasta que su perro termine de ser atendido, aduciendo que no les permiten observar el procedimiento que les realizan, o simplemente les piden que dejen a la mascota y vuelvan dentro de un tiempo determinado; esperar dentro de las instalaciones también es una opción, pero los colocan en un lugar donde no tienen acceso a poder ver cuál es el trato que está recibiendo su mascota. Se ha podido percibir una gran oportunidad para desarrollar nuestro negocio, permitiéndole a los dueños tener un grado de confianza mayor al llevar el servicio de Spa de Patas hasta su domicilio, y ser testigo de todos los procedimientos que se le realizarán al perro.

1.7 Estrategia inicial y Objetivos del alcance

Spa de Patas tiene como estrategia inicial, ofrecer una experiencia diferenciadora con un servicio a domicilio de baño y corte de pelo para perros, desde el momento de la separación de una cita, hasta la entrega del perro aseado a manos del dueño.

Como parte de los objetivos del alcance, se busca que la empresa sea líder en el servicio de baño y corte de pelo para perros en La Molina, distrito con mayor cantidad de personas del nivel socioeconómico A y B (Véase punto 3.6.3) y donde se valida la solución en el capítulo II. El servicio busca brindar comodidad y ahorro de tiempo,

generando en los clientes un sentimiento de confianza con una experiencia especial en cada servicio.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

Spa de Patas planifica contribuir positivamente en la industria de mascotas al ofrecer un servicio diferenciado que permita a los consumidores optar por una alternativa mucho más fiable y accesible en el mercado.

Asimismo, la empresa Spa de Patas adoptará un modelo de responsabilidad social que garantice el compromiso con la sociedad. Esto servirá para la construcción de un modelo de desarrollo sostenible enfocado en lo social y ambiental. Dentro de nuestras principales políticas destacarán:

- La utilización de materiales eco-amigables con el medioambiente.
- Fomentar la creación de campañas contra el maltrato animal.

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

2.1 Diseño y metodología de la investigación

Para el presente proyecto se realizó una investigación cuantitativa con el fin de validar la hipótesis planteada mediante la estimación de una muestra. El tipo de metodología de estudio que se ha utilizado fue del tipo explicativo-descriptivo tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Definición del caso: Se define la hipótesis a analizar, la cual requiere ser comprobada al finalizar la investigación.
- Encuesta al público objetivo: Se formularán las encuestas dirigidas en base a la muestra y se determinarán las características y perfil de nuestro público objetivo.
- Identificación de las fuentes de información: Se consulta documentación previamente recopilada (fuentes secundarias) y se obtiene información a través de encuestas (fuentes primarias).
- Análisis e interpretación: Cada capítulo de la presente investigación se analiza en términos cuantitativos y cualitativos. Dentro de los principales capítulos a analizar se encontrará temas de operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas.
- Elaboración de informe: La elaboración final del informe parte de la validación de la hipótesis planteada.

2.2 Validación de hipótesis

Se plantea la hipótesis principal y secundarias.

- Hipótesis Principal: La implementación de un modelo de negocio innovador de un servicio a domicilio de spa para perros en La Molina es viable.
- Hipótesis Secundaria 1: Las personas del nivel socioeconómico B y que son dueños de perros en La Molina están interesadas en el servicio a domicilio de spa móvil para perros.

- Hipótesis Secundaria 2: La implementación de un modelo de negocio de un servicio a domicilio de spa para perros en La Molina es rentable económicamente.
- Hipótesis Nula: La implementación un modelo de negocio innovador de un servicio a domicilio de spa para perros en La Molina no es viable.

2.3 Validación de la solución

Para validar las hipótesis definidas en el punto anterior se procesó la información obtenida a través de una encuesta como fuente primaria (Véase anexo 1) y se complementa la interpretación con el uso de artículos y publicaciones como fuentes secundarias.

2.4 Muestreo poblacional

Para determinar la muestra poblacional se ha considerado a la población mayor de 18 años en La Molina, la cual asciende a 155,241 personas (Ipsos, 2018). A un nivel de confianza del 95%, y considerando un error del 6%, se obtiene un tamaño de muestra de 267 personas.

Aplicación de formula muestral:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

- N = Tamaño de la muestra = 155,241
- Z = 1.96 (95% de nivel de confianza)
- p = Probabilidad de éxito = 0.50
- q = Probabilidad de no ocurrencia = 0.50
- E = Error absoluto = 0.06
- n = 267

Las personas encuestadas se seleccionaron usando el método de muestreo no probabilístico intencional o deliberado, el cual permite elegir a los miembros en función a las necesidades de la investigación con el fin de obtener resultados con mayor precisión.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

Según la consultora Kantar, en los últimos años las familias peruanas han experimentado grandes cambios, y han orientado sus necesidades hacia lo conveniencia, practicidad, y proximidad (Suito, 2018).

El gasto promedio en mascotas en el hogar se ha venido incrementando en los últimos años. Según CPI, el gasto promedio mensual en cuidado y mantenimiento de perros fue de S/114 en el año 2016 (CPI, 2016).

Figura 2.1

Gasto promedio en mascotas del hogar - 2016



Nota. De *Presencia de mascotas en el hogar* (p. 1), por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, 2018 (https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf)

Adicionalmente, el portal Perú Retail indica que los hogares peruanos pueden llegar a gastar entre 200 y 300 soles mensuales en servicios como salud, vacunación, consultas regulares, estética, baños y aseo, accesorios, vestimenta y alimentos (Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas, 2019).

Un punto importante a considerar es que la tenencia de gatos es significativamente mayor en hogares del nivel socioeconómico D y E, que son los estratos que destacan por tener la mayor incidencia en la tenencia de mascotas (Ipsos, 2015)

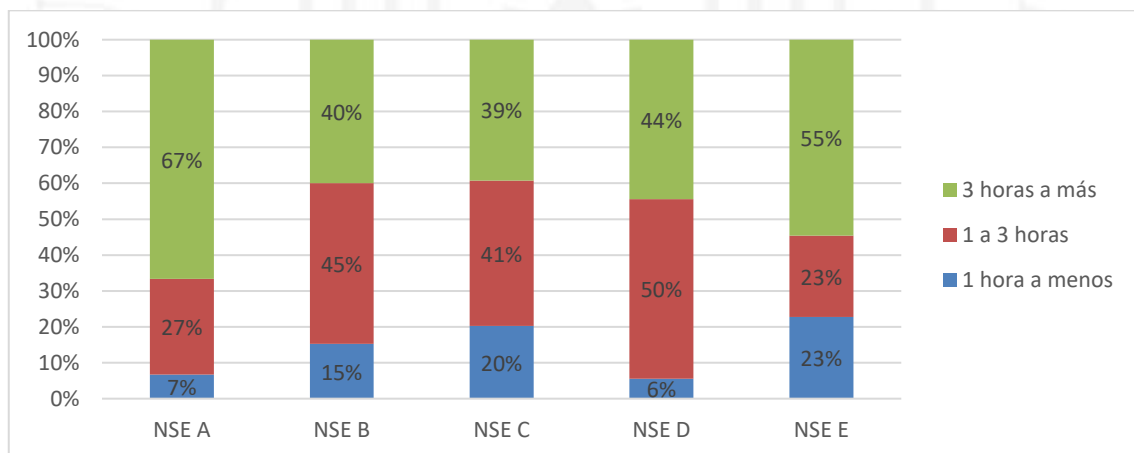
Con el fin de determinar la tendencia y patrones del público objetivo se encuestó 276 personas mayores de 18 años (hombres y mujeres) dueños de perros en La Molina y de todos los niveles socioeconómicos. El formato de la encuesta y los resultados se encuentran en el anexo 1.

Los principales resultados de la encuesta revelan los siguientes puntos:

- La gran mayoría de las personas con perros dedican más de una hora a la semana a su mascota. En el nivel socioeconómico B se encontró que el 85% de las personas dedican por lo menos una hora a la semana, y el 40% superan las 3 horas (Véase figura 2.2).

Figura 2.2

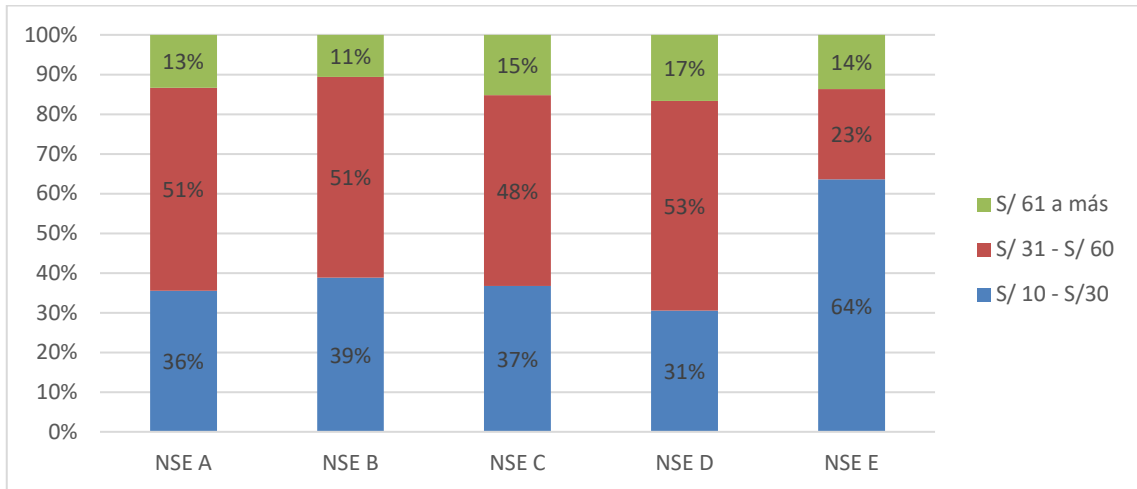
Horas dedicadas a los perros a la semana por personas encuestadas en La Molina



- A diferencia del nivel socioeconómico E, la mayor parte de las personas de los niveles A,B,C y D gastan más de S/ 30 mensuales en el aseo de sus perros. En el nivel socioeconómico B el 61% gasta más de S/ 30 (Véase figura 2.3).

Figura 2.3

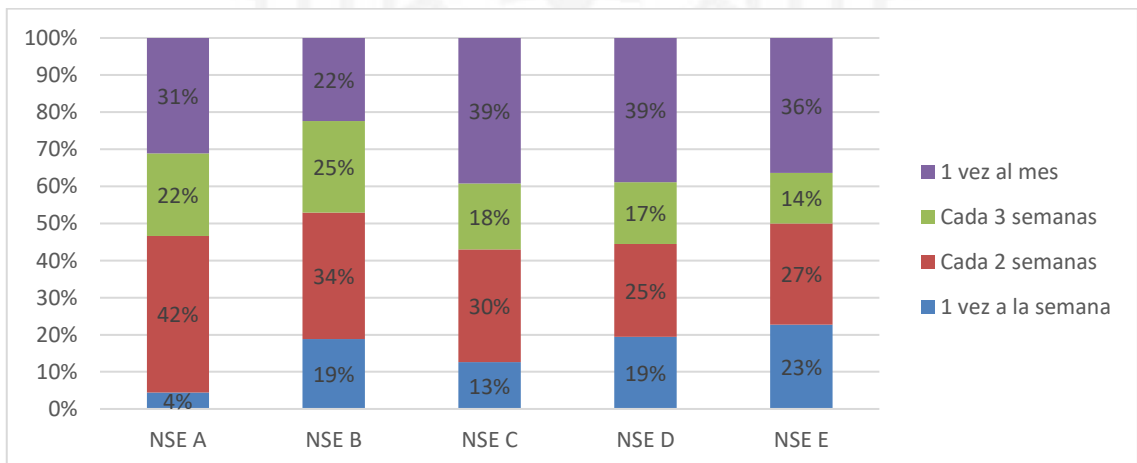
Gasto mensual en el aseo de perros en las personas encuestadas en La Molina



- La mayor parte de las personas suelen bañar a sus perros en periodos mayores o iguales a las 2 semanas. En el nivel socioeconómico B el 34% realiza el baño de sus canes cada 2 semanas y el 25% cada 3 (Véase figura 2.4).

Figura 2.4

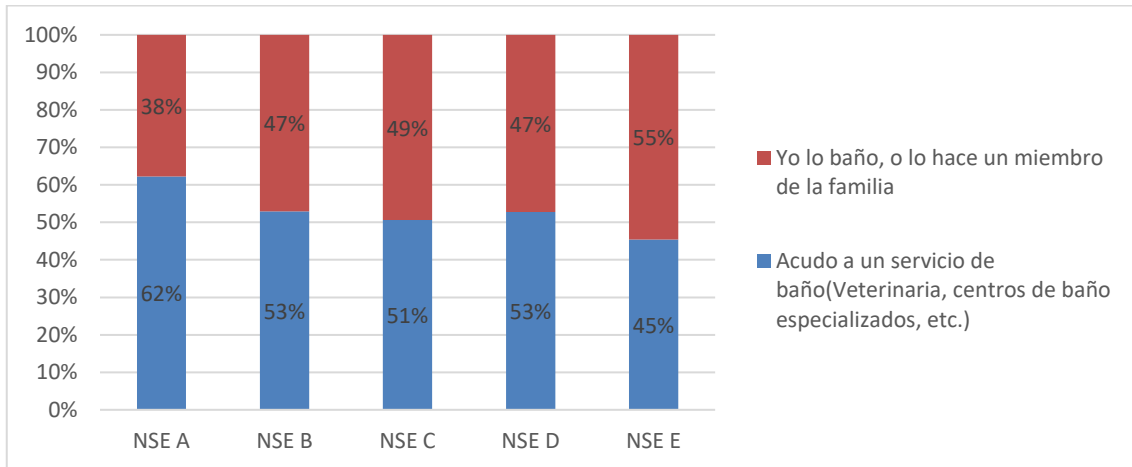
Frecuencia en la que las personas encuestadas de La Molina asean a sus perros



- No se tiene una marcada diferencia entre las personas que bañan los perros en casa y los que acuden a un servicio para realizar el aseo. El 47% de las personas del nivel socioeconómico B bañan a los perros en casa, ya sea por ellos mismos o por algún familiar (Véase figura 2.5).

Figura 2.5

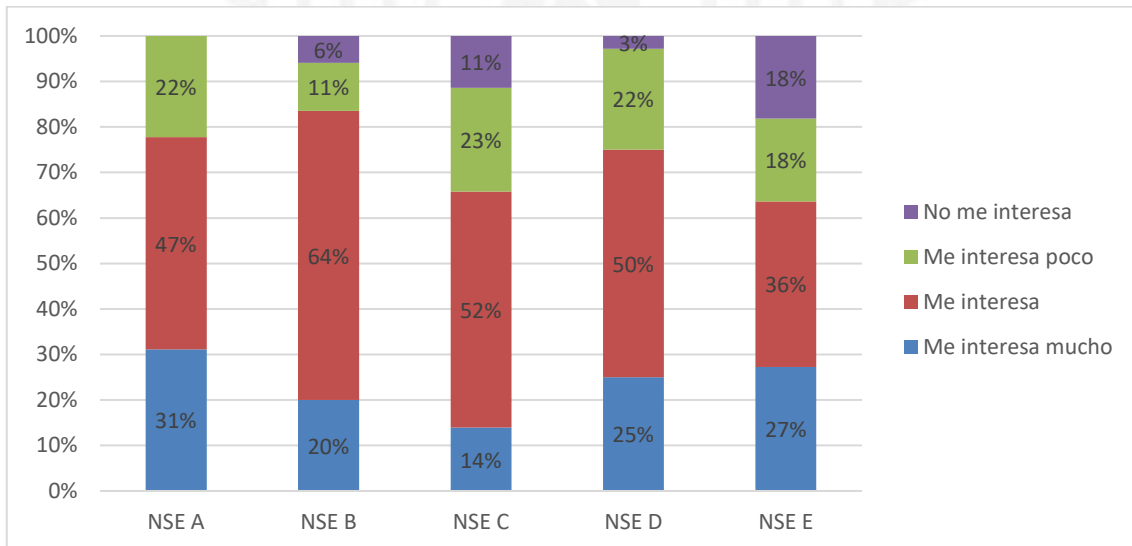
Personas que bañan a sus perros en casa o acuden a un servicio de aseo en La Molina



- El nivel socioeconómico B mostró mayor interés en el servicio que ofrece Spa de Patas. El 64% de las personas de este grupo indicó estar interesada, y el 20% se encuentra muy interesada (Véase figura 2.6).

Figura 2.6

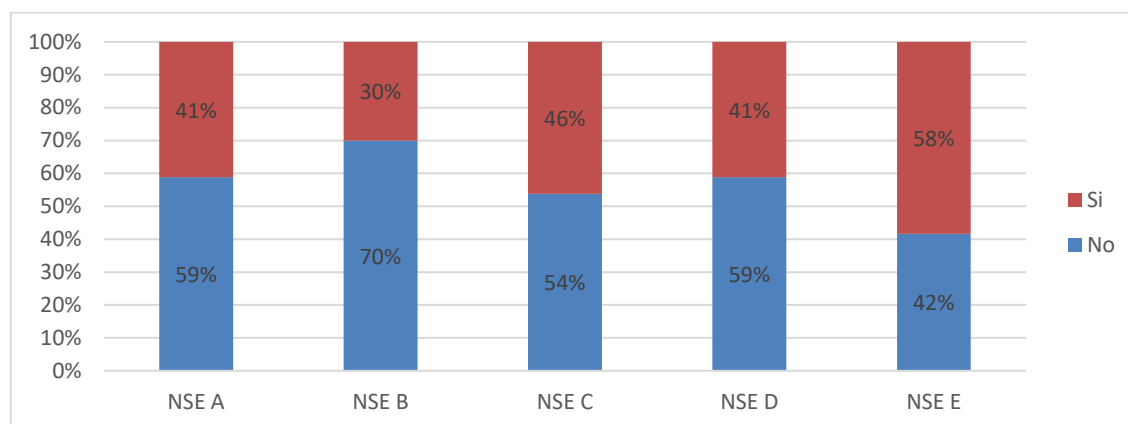
Interés en el servicio de Spa de Patas en La Molina por NSE



- El 70% de las personas que bañan a sus perros en casa del nivel socioeconómico B no tienen la confianza de que sus perros serán bien tratados en una veterinaria en su ausencia (Véase figura 2.7).

Figura 2.7

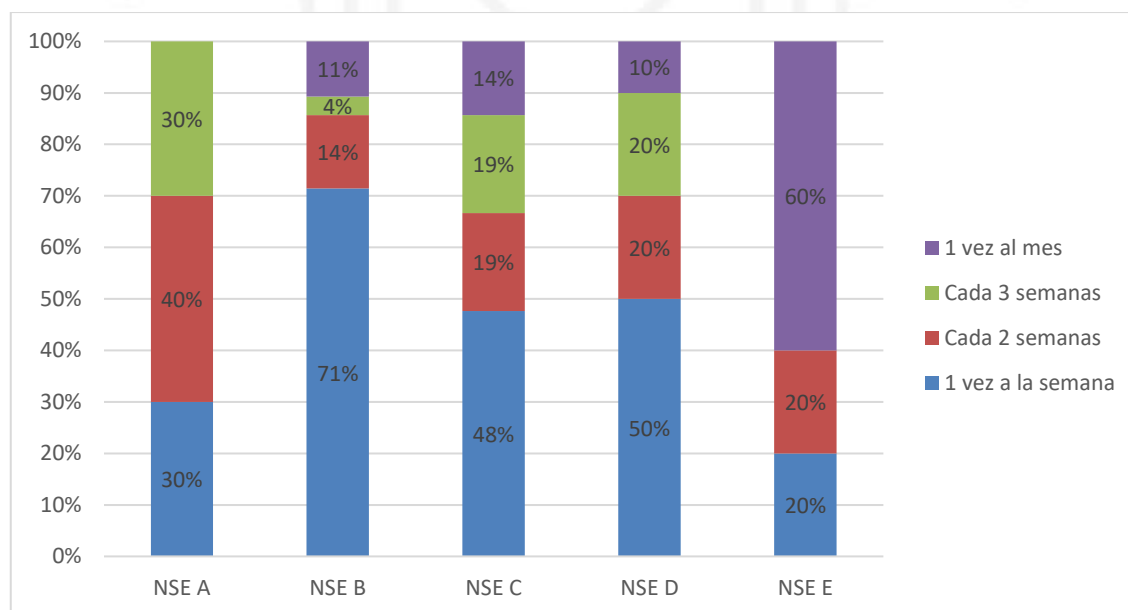
Confianza en veterinarias por parte de personas que bañan a sus perros en casa



- El 86% de las personas del nivel socioeconómico B, que bañan a sus perros en casa, y no sienten confianza de que sus perros serán bien tratados por las veterinarias en su ausencia, están interesadas en el servicio que brinda Spa de Patas (Véase figura 2.8).

Figura 2.8

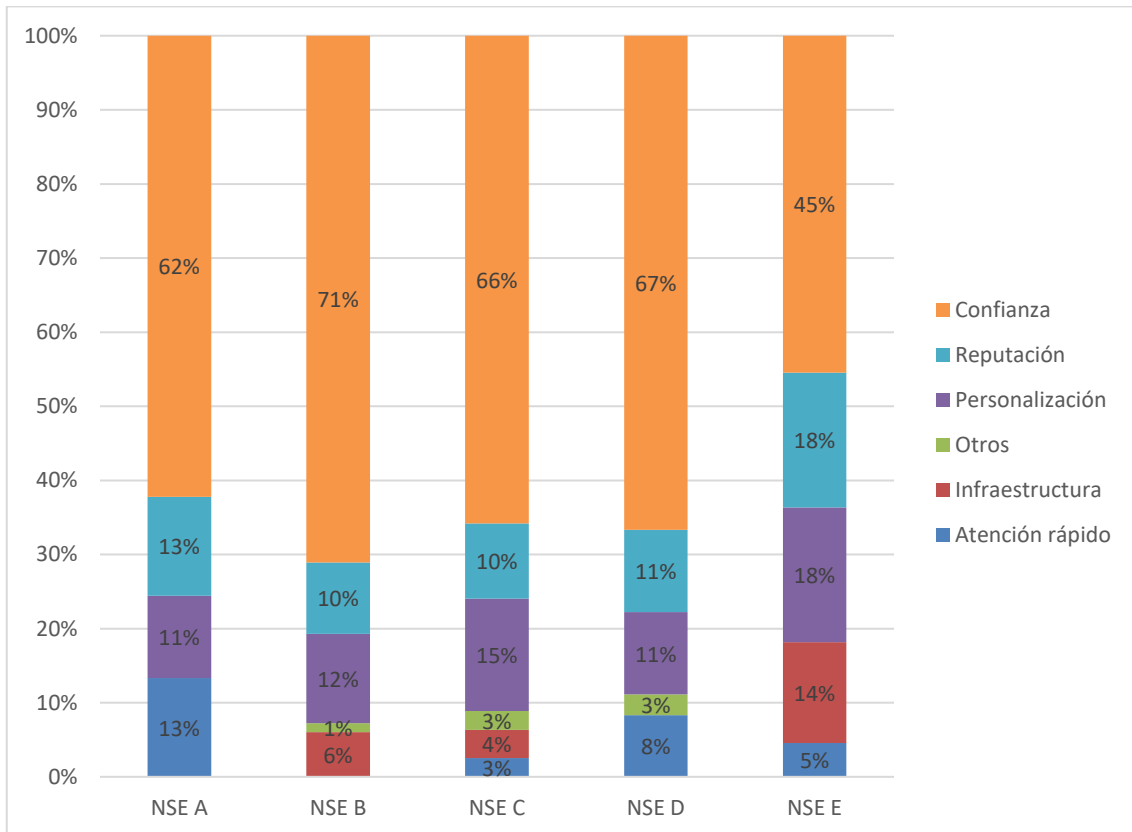
Interés en el servicio de Spa de Patas de las personas del NSE B que bañan a sus perros en casa y no confían en el buen trato de las veterinarias



- La confianza es el atributo más valorado por las personas encuestadas. El 69% de las personas en el nivel socioeconómico B considera este atributo como el más importante (Véase figura 2.9).

Figura 2.9

Atributos más valorados por los dueños de canes en una veterinaria o centro de baño



2.6 CANVAS del modelo de negocio

Tabla 2.1

Modelo Canvas de la empresa Spa de Patas

SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller de vehículo modificado (creación y mantenimiento). 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento de vehículo modificado para bañar perros a domicilio. ▪ Capacitación de personal. 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza. ▪ Ahorro de tiempo. ▪ Comodidad. ▪ Seguridad. ▪ Transparencia. 	RELACIÓN CON EL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión y publicidad en redes sociales. ▪ Participación en eventos de perros que organizan la municipalidad y grupos locales por redes sociales. ▪ Presencia en activaciones de marcas de comida de perros. 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amantes de los perros. ▪ Buscan aprovechar el tiempo al máximo. ▪ Valoran el buen trato. ▪ Nivel socioeconómico B. ▪ Hombres y mujeres mayores de 25 años. ▪ Distrito La Molina.
	RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vehículo modificado ▪ Personal Calificado para baño y cuidado de perros. 		CANALES <ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Media (Facebook y Whatsapp) 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario de Personal. ▪ Costos fijos. ▪ Costos variables. ▪ Insumos para el lavado de los perros 		FUENTES DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cobro por servicio de baño. ▪ Cobro por corte de pelo. 		

2.7 Conclusiones

- Se validó la hipótesis principal y la secundaria 1 en función a los datos recogidos, el número de familias y personas del NSE B en La Molina, y el análisis de la información proveniente de las personas encuestadas.
- La hipótesis secundaria 2 se valida en el capítulo VII.
- Es importante realizar un correcto muestro poblacional para obtener resultados que representen a la población.
- El análisis de las tendencias y patrones permite entender el público objetivo e identificar los puntos a tomar en cuenta para formular la propuesta de valor.
- El Business Model Canvas permite tener una visión general del negocio al poder identificar todos los elementos en un solo vistazo.



CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Visión

Ser una empresa líder en el servicio de baño y estética de perros a domicilio en La Molina, brindando un servicio posicionado en la confianza y la practicidad.

3.2 Misión

Brindar un servicio de baño y estética seguro y confiable donde nuestros clientes puedan tener más tiempo para disfrutar con su familia y realizar sus actividades.

3.3 Valores y ética

En Spa de Patas nos enfocaremos en contar con personal capacitado, tanto moral como profesionalmente, para realizar este tipo de labor con una buena atención y el mejor trato hacia el perro. Además, la empresa brindará capacitaciones y charlas a sus colaboradores, lo cual les permitirá ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes con las últimas tendencias.

Los principales valores que se predicarán y serán el estandarte de Spa de Patas serán:

- Honestidad
- Respeto
- Paciencia
- Pasión
- Escucha
- Responsabilidad

3.4 Cultura organizacional

Spa de Patas apunta a ser sinónimo de confianza entre nuestros clientes, por lo cual busca que este atributo sea la base de la cultura organizacional, donde se tenga en consideración los aportes de todos los empleados.

El servicio al cliente cumple un papel fundamental en la propuesta de valor, por lo que el enfoque de cultura de servicio al cliente es uno de los pilares que Spa de Patas busca implementar como parte de su cultura organizacional.

3.5 Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos de Spa de Patas alineados a la misión y visión se definen en el Balanced Scorecard:

Tabla 3.1

Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Acciones
Financiera	Crecimiento del negocio	Utilidad operativa	20% de utilidad operativa con respecto a las ventas el primer año como mínimo.	Estrategias de desarrollo de producto.
Clientes	Satisfacción del cliente	Percepción de calidad	70% en percepción de calidad por parte de los clientes.	Plan marketing dirigido al público objetivo.
Clientes	Fidelidad del cliente	Antigüedad promedio de clientes activos	3 años como mínimo en la antigüedad en los 5 primeros años.	Atención personalizada y seguimiento histórico de aseo en aplicación móvil.
Gestión del talento	Satisfacción del personal	Clima laboral	75% en clima laboral en el primer año.	Invertir en capacitaciones para el personal y políticas de puertas abiertas.
Operación	Crecimiento de demanda	Número de servicios realizados	5% Anual a partir del segundo año	Estrategias de Diversificación.

3.6 Análisis externo (PESTEL)

3.6.1 Político

Como parte de la reactivación económica por la coyuntura covid-19, el Estado peruano está apoyando a las micro y pequeñas empresas de todos los sectores productivos a través de programas de apoyo empresarial, con el fin de garantizar créditos de capital de trabajo. Un ejemplo de estos programas es FAE-MYPE, el cual permite acceder a un crédito con plazos de 3 años y un periodo de gracias de hasta 12 meses.

3.6.2 Económico

A pesar de haber sido fuertemente afectado por la pandemia, el Perú ha podido recuperarse y proyecta el crecimiento del producto bruto interno (PBI). El titular del Ministerio de Economía y Finanzas Pedro Francke, proyectó que el PBI crecerá en un promedio de 3.4% real por cada año comprendido en el período 2022-2025, lo cual representaría una de las tasas de expansión más altas en la región (FMI: Recuperación económica del Perú seguirá afianzándose, 2022).

Guillermo Vargas, mentor de Innova ESAN, señaló que la industria de las mascotas en Perú viene creciendo de manera sólida, lo cual se ve reflejado en el gasto mensual que realizan las familias para el cuidado de sus mascotas (entre S/ 200 y S/ 300), y en el crecimiento anual del 10% en los gastos relacionados a su alimentación (¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas?, 2021).

3.6.3 Social

Lima Metropolitana está compuesta por zonas: Lima Norte, Sur, Centro, Este, Callao, Balnearios y Moderna, en esta última se encuentran las zonas 6 y 7, dentro de las cuales predomina el nivel socioeconómico A y B (Apeim, 2020).

Surco, San Miguel y La Molina son los distritos más poblados de las zonas 6 y 7, con un porcentaje de 21.55%, 10.18% y 9.27% respectivamente, siendo este último el distrito con mayor proporción de personas de nivel socioeconómico A y B (Ipsos, 2018).

En cuanto a la distribución de grupos etarios, podemos observar que la mayor concentración de habitantes en el distrito de La Molina se encuentra en dos grandes

grupos. El primer grupo está compuesto por hombres y mujeres entre 40-70 años, seguido por el grupo de jóvenes entre 25 y 39 años (Ipsos, 2018).

En el 2019, la PEA fue de 67%, siendo el grupo de 25 y 39 años, el mayor porcentaje de habitantes económicamente activos, destacando dentro de ese grupo al sexo masculino (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019).

En el distrito de la Molina, hay aproximadamente 41, 400 hogares (CPI, 2019). Este dato es importante conocerlo para saber el alcance que puede tener el negocio, ya que inicialmente se pretende empezar en dicho distrito por ajustarse mejor a los parámetros de nuestro público objetivo.

Como se indicó en el punto 1.4, el 70% de hogares en el Perú cuentan con al menos un perro, y el 34.9% de ellos usan al menos 1 vez al año el servicio de baño y corte de pelo.

3.6.4 Tecnológico

En cuanto al ámbito tecnológico, se puede destacar el rápido crecimiento que han tenido las redes sociales en los últimos años. El 49% de la población mundial usa redes sociales con un crecimiento interanual de un 9,2%, lo cual ha sido impulsado por el uso de smartphones con conexión a Internet desde donde accede el 99% de los usuarios de redes sociales (Contreras, 2019).

Se estima que en Perú hay 13.2 millones de usuarios en redes sociales que representan el 78% de la población entre 18 y 70 años del sector urbano. Entre estas redes sociales destacan las plataformas de Facebook, YouTube e Instagram como las más visitadas y preferidas por los usuarios, con 94%, 62% y 60% respectivamente (Ipsos, 2020).

El CEO de Provet, un e-commerce de productos medicados y fármacos para mascotas, señala que durante el 2020 los pet shop online crecieron entre un 50% y 70%. Así mismo, el propietario de Amico Petshop afirma que los pet shop que realizan comercio electrónico han posicionado su presencia en digital a través del incremento de sus ventas como en la generación de contenido. “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” (López Sevilla, 2021, párr. 7).

3.6.5 Ecológico

Los millennials vienen marcando una tendencia en consumo sostenible al tomar en cuenta factores como la responsabilidad social y ambiental para elegir un producto o servicio. De acuerdo con un informe elaborado por la empresa consultora Nielsen, el 90% de los millennials estaría dispuesto a desembolsar un monto adicional por productos que sean respetuosos con el medio ambiente, mientras que el 80% estaría dispuesto a hacerlo si los productos cuentan con iniciativas de responsabilidad social. (Vita Mesa, 2020).

3.6.6 Legal

La concientización por el respeto que se ha ido teniendo cada año con respecto a los perros ha incrementado la participación de grupos encargados de promover la protección animal. El Congreso aprobó la Ley de Protección y Bienestar Animal N.º 30407 el 07 de enero de 2016, con el objetivo de establecer medidas para proteger a los animales vertebrados, tanto domésticos como silvestres, y contemplar como un delito los actos de crueldad contra ellos. Esta ley incluye sanciones que van desde 3 a 5 años de prisión para casos de abandono, tortura y asesinato de animales.

Es una obligación para el dueño o persona encargada de un animal de compañía el cumplir con las siguientes necesidades de manera obligatoria:

- Proporcionar a los animales un entorno que sea apropiado para su hábitat natural y condiciones sanitarias mínimas que les permitan comportarse de forma natural y acorde a su especie.
- Proporcionar a los animales una cantidad suficiente de alimento que cumpla con los requerimientos biológicos específicos de cada especie.
- Proteger a los animales de sufrimiento, ansiedad, dolor, heridas y enfermedades.

- Según el Artículo 5 de la Ley 30407 del Congreso de la República del Perú, es necesario brindar atención médico-veterinaria especializada y vacunación a los animales en caso de requerirse

El régimen laboral de la micro y pequeña empresa se encuentra regulado por el Decreto Supremo N.º 013-2013-PRODUCE, el cual considera a una empresa como microempresa si las ventas anuales son como máximo 150 UIT, y como pequeña empresa si las ventas superan las 150 UIT hasta un máximo de 1,700 UIT. Esta normativa permite que el proceso de formalización de la empresa se realice de una manera rápida y sencilla. Adicionalmente, este régimen brinda prioridades para acceder a programas del estado y permite brindar beneficios laborales a los colaboradores aun costo menor en comparación del régimen laboral regular.

Para poder iniciar un negocio, la ley peruana exige una Licencia de Funcionamiento, la cual es otorgado por las municipalidades provinciales y distritales para comprobar la formalidad del establecimiento y garantizar el cumplimiento de las normas. Las municipalidades pueden fiscalizar y aplicar sanciones de acuerdo a las competencias previstas en la Ley N.º 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.

3.7 Análisis interno (PORTER)

3.7.1 Rivalidad de competidores (MEDIO)

En la actualidad se cuenta con distintos competidores que ofrecen el servicio de baño y corte de pelo para perros.

Las veterinarias de La Molina ofrecen el servicio de baño y corte de pelo para mascotas, en la siguiente tabla se puede apreciar veterinarias de diferentes zonas del distrito que ofrecen el servicio.

Tabla 3.2

Veterinarias en La Molina que ofrecen el servicio de baño y corte de pelo

Veterinaria	Ubicación	Precio Baño	Precio Corte
Kotitas	La Planicie	S/ 30	S/ 20
Auris	Sol de la Molina	S/ 25	S/ 15
Privet	Santa Patricia	S/ 35	S/ 20

Actualmente el mercado cuenta con dos empresas que ofrecen el servicio de baño a domicilio en puerta con una unidad móvil que permita monitorear y supervisar el servicio, no obstante, no son exclusivos para La Molina y atienden en días puntuales (Véase punto 4.3.6).

Por lo expuesto, se identifica un nivel medio con respecto a la rivalidad de competidores.

3.7.2 Amenaza de nuevos entrantes (ALTO)

Se ha identificado como barrera de entrada el factor económico, ya que copiar el modelo de negocio requiere una inversión importante para la adquisición de los vehículos, adaptación de los mismos, y el alquiler de un espacio acondicionado a las necesidades de la operación.

Esto representa una amenaza de nuevos ingresos con un nivel alto, ya que el Estado peruano apoya a las micro y pequeñas empresas otorgando facilidades para acceder a créditos (Véase sección 3.6.1).

En años recientes, ha habido un aumento en el número de veterinarios recién graduados debido a la creciente cantidad de universidades que han establecido facultades de medicina veterinaria. Anteriormente, esta carrera solo era ofrecida por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esto también representa una amenaza de nuevos ingresos con un nivel alto, ya que los centros veterinarios pueden ofrecer el servicio de baño y corte de pelo en sus instalaciones o incluso contar con el servicio de recojo de la mascota.

Tabla 3.3

Principales Facultades de Veterinaria en Lima Metropolitana y año de fundación

Universidad	Facultad	Año de Fundación
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Medicina Veterinaria	1946
Universidad Científica del Sur	Medicina Veterinaria y Zootecnia	1998
Universidad Peruana Cayetano Heredia	Medicina Veterinaria y Zootecnia	2000
Universidad Ricardo Palma	Medicina Veterinaria	2015
Universidad Alas Peruanas	Medicina Veterinaria	2018

3.7.3 Poder de negociación de proveedores (BAJO)

Existe una gran cantidad de empresas que pueden abastecer los insumos necesarios para brindar el servicio de baño y corte de pelo para perros, por lo que se identifica un nivel bajo en el poder de negociación de los proveedores.

3.7.4 Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Debido a la variedad de opciones disponibles en el mercado, el cliente tiene un alto poder de negociación al buscar servicios de baño y estética para mascotas. En la actualidad, hay diversas estéticas y clínicas veterinarias que brindan este tipo de servicios.

Con respecto al modelo de negocio de Spa de Patas, el cliente puede decidir optar por otro servicio en caso no cuente con un espacio para que la unidad móvil pueda estacionarse o desear servicios adicionales que pueda ofrecer una veterinaria.

3.7.5 Amenaza de sustitutos (MEDIO)

El principal sustituto del modelo de negocio de Spa de Patas es el cliente mismo, ya que tiene la opción de hacer el aseo de sus perros por su cuenta. Esto se da cuando los dueños no logran encontrar un servicio donde la mascota sea bien atendida y sienten que no les ofrecen la confianza y seguridad que buscan, los cuales son factores que no son del todo atendidos en la actualidad. Así mismo, cada vez más veterinarias ofrecen el servicio de baño para perros, no obstante, no siempre cumplen las expectativas de confianza y seguridad que buscan los clientes.

Por lo expuesto, se identifica un nivel medio, ya que no siempre las personas tendrán la disponibilidad de realizar ellos mismos el aseo de los perros.

3.8 Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA

Tabla 3.4

Matriz FODA de la empresa Spa de Patas

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Brindar a los clientes la posibilidad de poder monitorear y supervisar el servicio en cualquier momento.</p> <p>F2: Atención personalizada sin necesidad de exponer al can con otras mascotas o al trato de personal pobremente capacitado.</p> <p>F3: Servicio de baño y corte de pelo a domicilio.</p>	<p>O1: Los canes son vistos como miembros de la familia, por lo que actualmente las familias gastan entre 200 y 300 soles mensuales en su cuidado.</p> <p>O2: El 70% de hogares con mascotas a nivel nacional cuenta con al menos 1 perro (CPI, 2018).</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Empresa nueva sin una trayectoria ni un respaldo financiero fuerte.</p> <p>D2: Falta de estacionamientos en algunos domicilios.</p> <p>D3: Ausencia de servicios adicionales que puede ofrecer una veterinaria.</p>	<p>A1: Incremento en el número de veterinarias que ofrecen recoger a los canes para realizar el servicio de baño y corte de pelo.</p> <p>A2: Los dueños podrían optar por encargarse ellos mismos del baño y cuidado de sus canes al no encontrar un servicio confiable.</p>

3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 3.5

Matriz FODA cruzado de la empresa Spa de Patas

ESTRATEGIAS INTERNAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS
<p data-bbox="395 517 703 546">Estrategia Ofensiva (F+O)</p> <p data-bbox="277 580 820 698">F2+F3 vs O2: Captar un gran número de clientes basándonos en la ventaja competitiva que se ofrece a través de campañas de marketing digital. Así mismo, usar esta ventaja para buscar fidelizarlos.</p> <p data-bbox="277 719 820 837">F1 vs O1: Establecer estrategias de precios que nos permita considerar el poder adquisitivo de nuestro público objetivo, los cuales buscan asegurar el buen trato de sus canes.</p>	<p data-bbox="959 517 1273 546">Estrategia Defensiva (F+A)</p> <p data-bbox="844 580 1388 761">F1 vs A2: Realizar campañas de concientización a las personas acerca de la importancia y los cuidados que se debe tener con los canes, los servicios que brinda la empresa, el buen trato que se le brinda a los canes, y el uso de productos certificados y eco-amigables.</p> <p data-bbox="844 781 1388 900">F3 vs A1. Capacitar al personal para asegurar un servicio de calidad a la altura de las estéticas especializadas y/o veterinarias que ofrecen el servicio.</p>
<p data-bbox="347 1025 751 1055">Estrategia de Reorientación (D+O)</p> <p data-bbox="277 1088 820 1178">D2 vs O2: Establecer puntos estratégicos cerca de los lugares donde se ofrecerá el servicio en caso no se pueda estacionar afuera del domicilio.</p>	<p data-bbox="916 1025 1319 1055">Estrategia de Supervivencia (D+A)</p> <p data-bbox="844 1088 1388 1209">D1 vs A1+A2: Se utilizarán las redes sociales para dar a conocer nuestro servicio, mediante material audiovisual que permita al cliente conocer la calidad del mismo.</p> <p data-bbox="844 1229 1388 1319">D3 vs A1: Establecer una estrategia de descuentos y promociones para atraer a nuestro público objetivo.</p>

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Planeamiento de objetivos generales de marketing

En línea con lo definido en el plan estratégico, Spa de Patas tiene como objetivo alcanzar las siguientes metas de marketing:

- Dirigir la estrategia de marketing hacia el segmento y perfil de cliente identificado.
- Lograr un posicionamiento de marca y diferenciación basada en la percepción de confianza del servicio.
- Definir el marketing mix para el lanzamiento del nuevo servicio de spa móvil.
- Alcanzar las metas establecidas de cuota de mercado, rentabilidad y ventas.

4.2 Estrategias de marketing

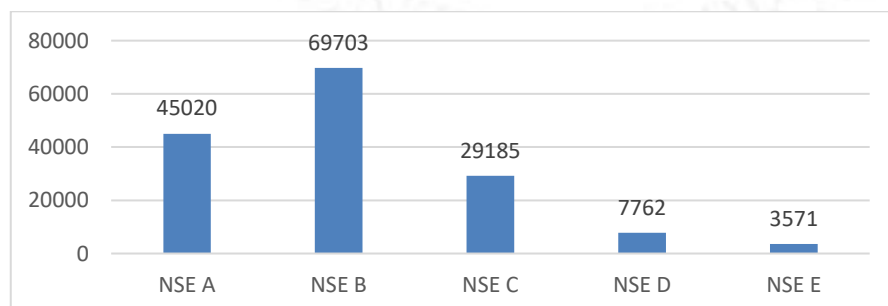
4.2.1 Segmentación y Perfil del cliente

La información obtenida de la encuesta realizada a los propietarios de perros en La Molina se utiliza para determinar la segmentación y el perfil de los clientes:

- El 45% de la población mayor a 18 años en La Molina se encuentra comprendida en el nivel socioeconómico B (Véase figura 4.1).

Figura 4.1

Población por NSE en La Molina (Mayores de 18 años)

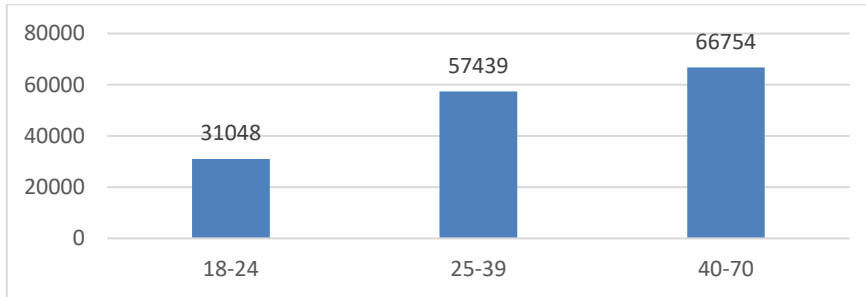


Nota. Adaptada de *Anexo 1: Distribución Poblacional* (pp. 1-2), por CPI, 2018 (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/anexo_1_-_distribucion_poblacional_julio_2018.pdf)

- Las personas en el rango de 18 a 24 años solo representan el 20% (Véase figura 4.2).

Figura 4.2

Población por edad en La Molina (Mayores de 18 años)

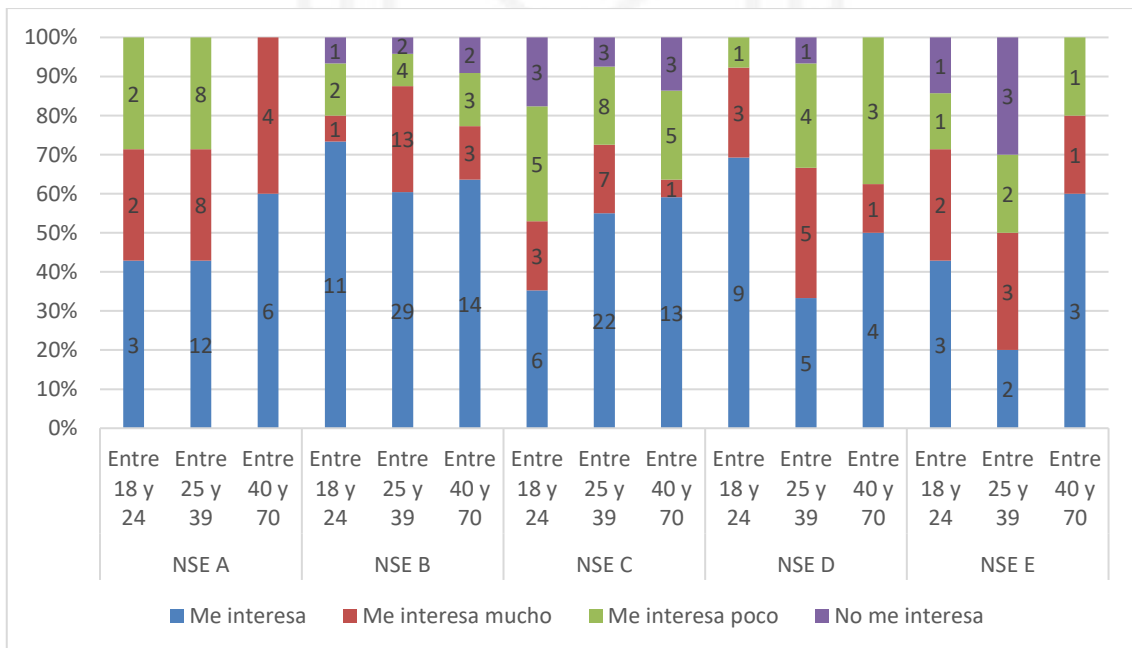


Nota. Adaptada de *Anexo 1: Distribución Poblacional* (pp. 1-2), por CPI, 2018 (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/anexo_1_-_distribucion_poblacional_julio_2018.pdf)

- La encuesta realizada evidencia que el nivel socioeconómico B muestra un nivel de interés mucho mayor por el servicio de spa móvil en comparación a los demás niveles (Véase figura 4.3).

Figura 4.3

Interés en el servicio de baño a domicilio en las personas encuestadas de La Molina



- La figura 2.2 revela que el 45% de las personas encuestadas del nivel socioeconómico B dedican entre 1 a 3 horas semanales a sus perros, y un 40% emplea más de 3 horas al cuidado de sus canes.
- Como se mostró en la figura 2.7, las personas consideran que el atributo más importante en una veterinaria es la confianza, muy por encima de cualidades como la personalización y la infraestructura.

Por lo expuesto, se define que el cliente de la empresa Spa de Patas son hombres y mujeres mayores de 25 años pertenecientes al NSE B en La Molina, que valoran la confianza como atributo principal para un servicio para sus perros y cuyos lazos de apego con sus canes son de responsabilidad y cariño.

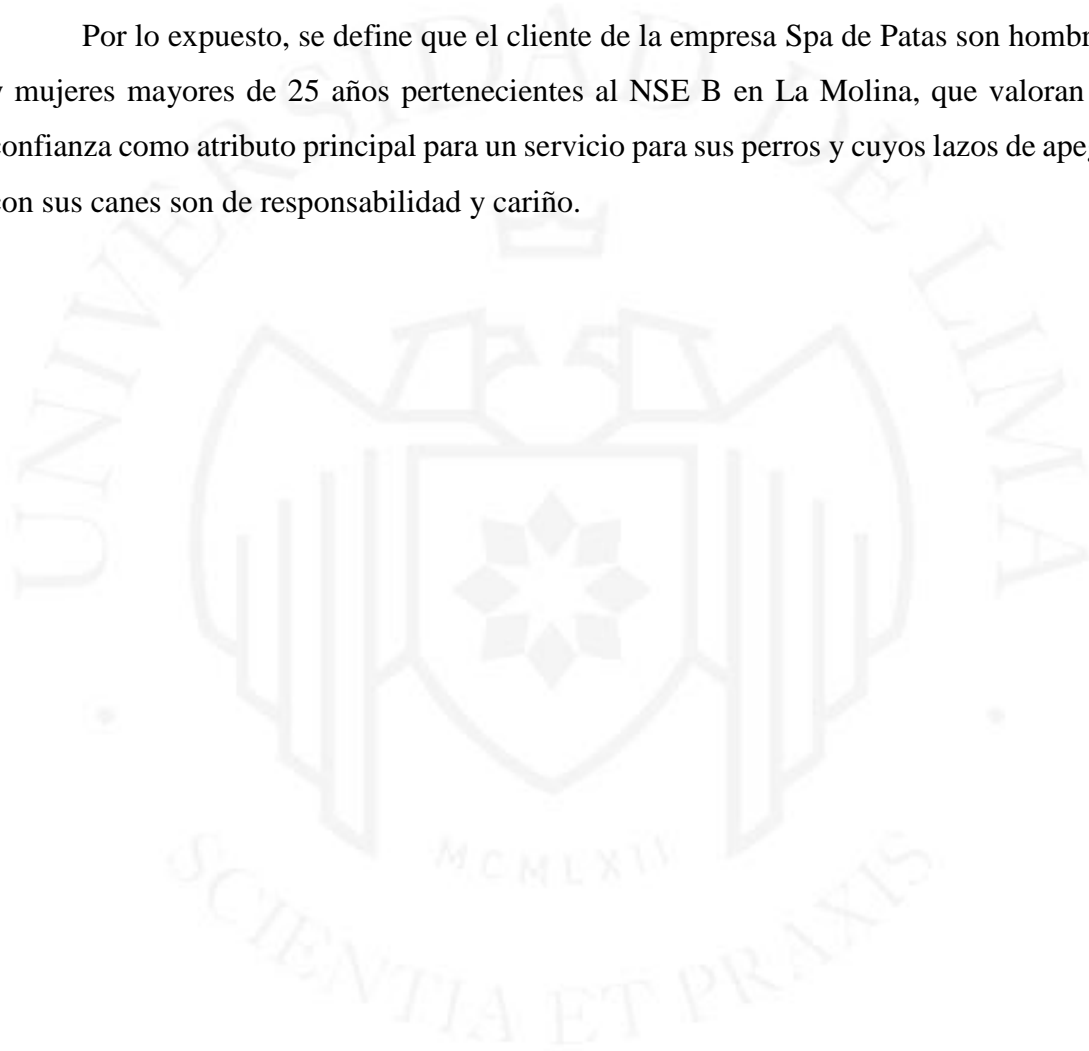


Figura 4.4

Buyer Persona

¿Quién soy?

Hola, mi nombre es Carolina. Tengo 30 años y vivo en La Molina, soy jefa de marketing digital y tengo un hijo canino llamado Rex.

Un día en mi vida:

Me levanto muy temprano para desayunar, alimentar a Rex y alistarme para salir a la oficina.

Paso la mayor parte del día fuera de casa, por lo que mi madre me ayuda a alimentar a mi engreído mientras trabajo, no obstante, al ser un perro grande, no puede sacarlo a pasear o llevarlo a la veterinaria para bañarlo.

Los fines de semana atiendo mis temas personales realizado trabajos freelance, por lo que el tiempo me queda muy corto. Trato de organizarme de la mejor manera para poder cumplir con todas las necesidades que tiene Rex y mantenerlo saludablemente.



4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

Para definir la ventaja competitiva de Spa de Patas nos basamos en las estrategias de ventaja competitiva de Porter.

- **Diferenciación:** Según las encuestas realizadas, las personas brindan suma importancia a la confianza, motivo por el cual Spa de Patas brinda la posibilidad de que el cliente vea el proceso de baño dentro del vehículo modificado a través de una ventana si así lo desea, lo cual permitirá que los dueños realicen un seguimiento en el momento que ellos crean conveniente y puedan verificar el uso de los productos eco-amigables. Dado que el servicio es a domicilio, los clientes pueden ahorrar tiempo y aprovecharlo en otras actividades al no tener que llevar ni recoger a las mascotas, así mismo, el seguimiento y la supervisión es opcional, por lo que el cliente podría aprovechar el tiempo del baño realizando actividades dentro de casa si así lo

prefiere. Adicionalmente, dado que el vehículo modificado cuenta con todos los implementos para ofrecer el servicio de baño y estética, los clientes no necesitan tener un espacio en casa para que sea realizado el servicio. Spa de Patas cuenta con una aplicación móvil que permite a los clientes separar sus citas las 24 horas sin depender de una operadora, así mismo, esta aplicación permite llevar el control de los baños del can, lo cual ayuda a los dueños en la organización y planificación del aseo.

- Enfoque: Spa de Patas tiene como público objetivo las personas del distrito de La Molina, lo cual permite realizar un foco en el comportamiento y costumbres de las personas del distrito. El foco en las personas del nivel socioeconómico B hace que podamos centrarnos en la diferenciación y no en una estrategia de costos.

Tabla 4.1

Ventajas competitivas de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		COSTO MÁS BAJO	DIFERENCIACIÓN
OBJETIVO COMPETITIVO	Objetivo Amplio (INDUSTRIAL)	Liderazgo en costo	Diferenciación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento del servicio ▪ Ahorro de tiempo ▪ Atención personalizada que genera confianza ▪ Planificación y control
	Objetivo Limitado (SEGMENTO)	Enfoque o alta segmentación	
		<i>Enfoque de costo</i>	<i>Enfoque de diferenciación</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco en habitantes con perros en La Molina NSE B

Tomando en cuenta la ventaja competitiva basada en la diferenciación, Spa de Patas se posiciona en el mercado como una empresa que brinda seguridad, confianza y ahorro de tiempo con un servicio de calidad.

4.3 Mercado objetivo

4.3.1 Tendencia de mercado

Debido a la falta de estadísticas oficiales sobre el mercado de baño y estética para perros, se ha decidido realizar un análisis de tendencias y patrones del mercado de mascotas.

En el 2016, aproximadamente el 55% de los hogares en Lima Metropolitana, es decir 1.37 millones, tenían al menos una mascota. Se proyecta que para el 2021 esta cifra aumente a alrededor de 1.45 millones de hogares con mascotas (Ipsos, 2016).

Adicionalmente, el mismo año, el 74% de los hogares limeños con mascotas contaban con al menos un perro (Ipsos, 2016).

Kantar indica que la tenencia de perros ha crecido en un 30%, además se tiene una preferencia sobre las hembras. El estudio indica que las hembras son ampliamente preferidas con un 41% mientras que los machos apenas 21%. Según el estudio, se observa que las mascotas pequeñas son las preferidas en los hogares y su tenencia ha tenido un crecimiento a triple dígito. (Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota, 2019).

Cecilia Ballarín, gerente de desarrollo de clientes de la división Worldpanel de Kantar, señala que existen grupos de hogares donde la tendencia de tener mascotas está aumentando. Estos incluyen hogares sin hijos, hogares con niños menores de cinco años y hogares con amas de casa mayores de 55 años. Es importante destacar que la tenencia de tres o más perros aumentó en un 191% en el último año, mientras que la tenencia de dos y uno aumentó en un 29% y 24%, respectivamente (Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota, 2019).

4.3.2 Tamaño de mercado

Para calcular el tamaño del mercado total de hogares que cuentan con mascotas en Lima, se tomarán en cuenta los siguientes datos:

- El número de hogares en el distrito de La Molina es de 40,245 (INEI, 2017).
- Los hogares con tenencia de mascotas en Lima Metropolitana representan el 62.4% (CPI, 2016).
- El 80% de los hogares con tenencia de mascotas en Lima Metropolitana cuentan con al menos un perro (CPI, 2016).

Tomando estos datos como referencia, podemos calcular el mercado total disponible en 20,090 hogares con perros en La Molina.

4.3.3 Mercado objetivo

Spa de Patas apunta al segmento de personas con perros del nivel socioeconómico B del distrito de La Molina. Para calcular el tamaño del mercado objetivo se tomó en cuenta los siguientes datos:

- El número de hogares con perros en La Molina es de 20,090 tomando en cuenta el cálculo del punto 4.3.2.
- Para identificar la proporción de hogares del nivel socioeconómico B tomamos como referencia un estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, el cual indica que la zona 7 de Lima Metropolitana (San Isidro, La Molina, San Borja, Surco, Miraflores) tiene una proporción del nivel socioeconómico B del 45.3% (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim], 2020).

Tomando estos datos como referencia, podemos calcular el mercado objetivo en 9,101 hogares del nivel socioeconómico B con perros en La Molina. En el punto 4.5 se encuentra la demanda calculada en función al número de servicios (perros) y personas interesadas en el servicio del nivel socioeconómico B.

4.3.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).

Los agentes identificados son los siguientes:

- **Clientes:** Personas de La Molina que usan habitualmente el servicio de Spa de Patas.
- **Usuarios:** Personas que regularmente utilizan servicios de higiene y estética canina en clínicas veterinarias o establecimientos especializados en el cuidado de mascotas.

- **Mayoristas:** Empresa que venda insumos necesarios para el baño y servicio de estética para los canes al por mayor

4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

Según lo señalado en la tabla 1.2, el servicio de baño es utilizado por el 49% de los hogares con perros en Lima Metropolitana al menos una vez al año. Debido a la falta de estadísticas específicas sobre el crecimiento proyectado del servicio de baño para perros, se utiliza como referencia el crecimiento de la industria de productos y servicios para mascotas.

Guillermo Vargas, mentor de la Incubadora Innova ESAN, señala que la industria de productos y servicios para mascotas es un mercado en crecimiento y consolidado en diversos países, y no se trata de una moda o algo temporal (¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas?, 2021).

Según el informe de Euromonitor Internacional, la industria de mascotas ha experimentado un aumento del 6% en América Latina cada año. El consumo de productos para mascotas en la región ha alcanzado un valor de US\$1.900 millones con un crecimiento anual constante, y se espera que alcance los US\$2.000 millones para el 2022 (La industria latinoamericana en mascotas está en crecimiento, s.f.).

Según lo expresado por César Cucho de Provet, Euromonitor informa que el mercado global de productos para mascotas tuvo un valor promedio de US\$ 270 millones en 2019 y se proyecta un crecimiento del 10% para el 2020 y un 9,4% hasta el 2024 (¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas?, 2021).

Así mismo, Guillermo Vargas asegura que la industria de mascotas mantiene una tendencia creciente que ha abierto las puertas a servicios y productos que hace 10 años no existían en el Perú (López Sevilla, 2021).

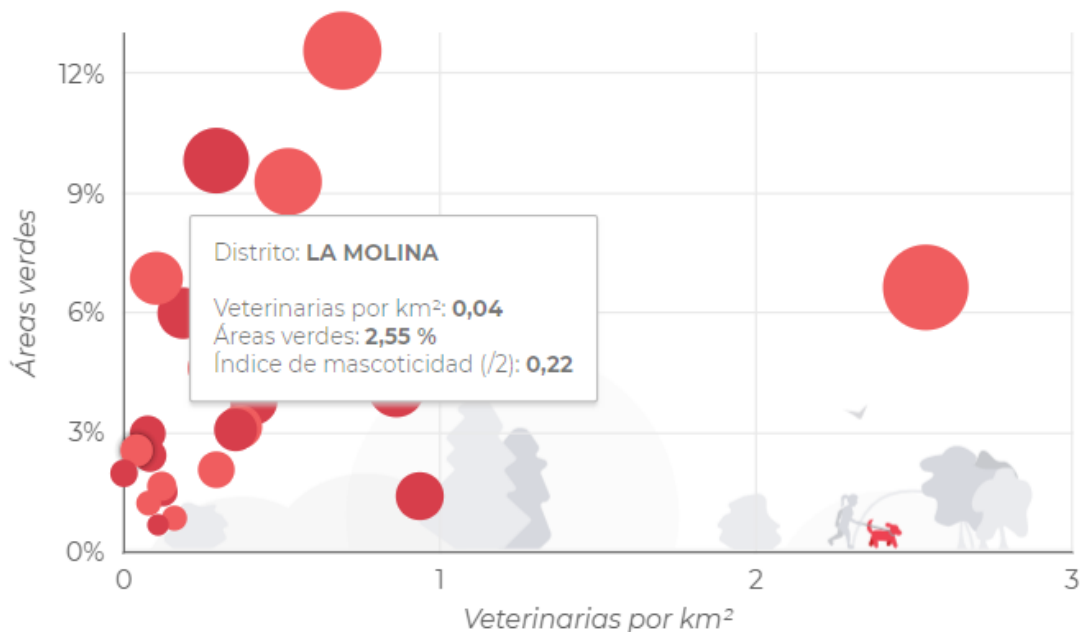
Guillermo Vargas afirma que el sector de los cuidados de las mascotas presenta un amplio potencial de mercado y se encuentra en constante expansión en todo el mundo. “Se estima que el mercado crezca entre un 100% y 150% dadas las condiciones ‘favorables’. Algunos rubros más que otros, pero, en general, es una industria en total pendiente”, afirma (López Sevilla, 2021, párr. 7).

4.3.6 Rivalidad competitiva y Potencial de ventas

Properati, una plataforma digital dedicada a la compra y alquiler de propiedades, llevó a cabo un estudio en Lima Metropolitana con el objetivo de determinar cuáles son los distritos más adecuados para vivir con mascotas, considerando factores como la presencia de áreas verdes y el número de clínicas veterinarias. Este estudio mostró que el distrito de La Molina es uno de los más bajos en la ratio de densidad de veterinarias registradas en Open Street Maps (Los mejores distritos de Lima para vivir con mascotas, 2019).

Figura 4.5

Densidad de veterinarias y áreas verdes por distrito



Nota. Adaptada de *Los mejores distritos de Lima para vivir con mascotas*, 2019 (<https://blog.properati.com.pe/los-mejores-distritos-de-lima-para-vivir-con-mascotas/>)

En el mercado hay pocas empresas que compitan directamente con Spa de Patas, ya que ofrecen un servicio de baño y corte de pelo a domicilio a través de una unidad móvil en La Molina, y también cubren varios distritos de Lima Metropolitana.

- **Petmóvil Groomers:** La empresa brinda el servicio de baño a domicilio los días lunes a sábado de 9:30 am a 1:00 pm y de 2:00 pm a 5:00 pm Su servicio

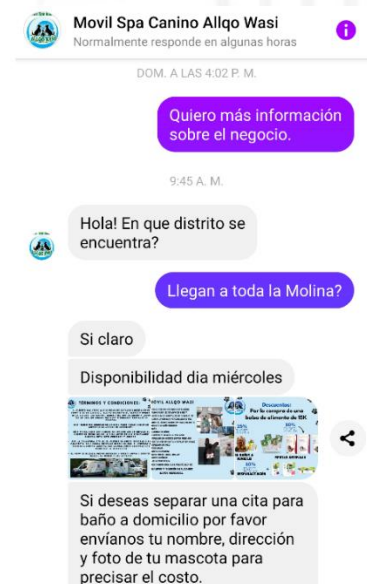
cubre los distritos de Barranco, Jesús María, Chorrillo, La Molina, Magdalena, Miraflores, San Borja, San Isidro, y Surquillo

- **Movil Spa Canino (Allqo Wasi):** La empresa cuenta con 2 unidades disponibles para brindar el servicio de baño a domicilio los días lunes a sábado de 8:00 am a 6:00 pm. Su servicio cubre los distritos de La Molina, San Isidro, Surco, Miraflores, San Borja, Chorrillos, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Lince, Magdalena del Mar y Surquillo. Las unidades de esta empresa no cuentan con fuente de energía eléctrica propia, por lo que solicitan una toma de corriente al cliente.

Al tener como alcance diversos distritos de Lima, el servicio cuenta con largos plazos de disponibilidad para agendar las citas. Se consultó a Spa Canino Allqo Wasi un día domingo y se obtuvo respuesta el día lunes, donde indicaron que contaban con disponibilidad de atención para el día miércoles (Véase figura 4.6).

Figura 4.6

Disponibilidad de atención Spa Canino Allqo Wasi

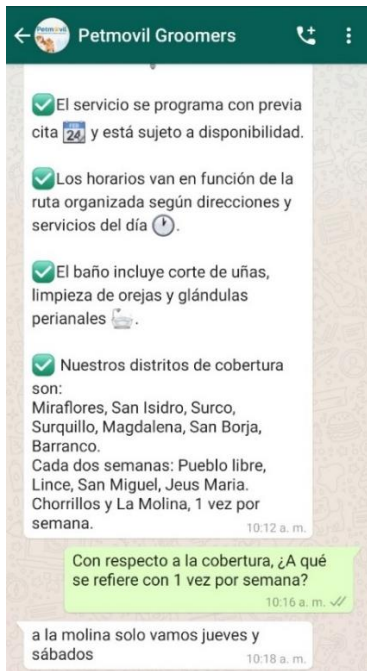


Nota. Comunicación personal con Allqo Wasi, 26 de abril del 2021

Al consultar por la disponibilidad de atención en La Molina, Petmóvil Groomers indicó que la atención en este distrito se limita a los días jueves y sábados (Véase figura 4.7).

Figura 4.7

Disponibilidad de atención Petmóvil Groomers



Nota. Comunicación personal con Petmóvil Groomers, 26 de abril del 2021

Se realizó un benchmark competitivo entre Spa de Patas, una veterinaria promedio en el distrito, y estas dos empresas que brindan el servicio de baño a domicilio en La Molina (Véase tabla 4.2). A pesar de brindar el mismo servicio, Spa de Patas cuenta con mejores precios que Allqo Wasi y Petmóvil Groomers, además, cuenta con mayor disponibilidad de días al ser un servicio dedicado en La Molina.

Tabla 4.2*Benchmark competitivo*

Empresa	Precio Baño (*)	Precio Corte (*)	Disponibilidad de Citas (**)	Calidad del servicio	Canal de ventas	Exclusivo en La Molina
Spa de Patas	S/ 40	S/ 15	Lunes a sábados	Alta	WhatsApp	Si
Allqo Wasi	S/ 45	S/ 20	Miércoles	Alta	Messenger	No
Petmóvil Groomers	S/ 55	S/ 15	Jueves y sábados	Alta	WhatsApp	No
Veterinaria (***)	S/ 30	S/ 20	Lunes a sábado	Alta	Whatsapp Directo	Si

(*) Servicio de baño y corte de pelo para un perro de tamaño mediano

(**) En el distrito de La Molina

(***) Precio promedio en veterinarias que ofrecen servicio de baño y corte de pelo

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

Se plantea el marketing mix con las 4C.

- **Cliente:** Los dueños de los perros no están satisfechos con los servicios actuales y sienten desconfianza al dejar a sus perros en las veterinarias para que sean bañados o les corten el pelo. Spa de Patas lleva el servicio de baño y corte de pelo a domicilio brindándoles la opción de supervisar todo el servicio si así lo desean.
- **Costo:** Puesto que el servicio está orientado a personas del nivel socioeconómico B, se opta por contar con precios ligeramente mayores a los de una veterinaria por un servicio personalizado y con una propuesta de valor acorde a sus necesidades. Los costos son alcanzables y alineados a la información obtenida en las encuestas realizadas.
- **Conveniencia:** Es mucho más conveniente para el cliente que Spa de Patas lleve el Spa a domicilio, permitiéndole ahorro de tiempo para otras actividades. El servicio permite reducir el stress de los perros por contacto con otras mascotas. Para adquirir el servicio basta con separar una cita, y, al ser exclusivo para La Molina, se contará con mayor disponibilidad de horarios en comparación a empresas que brindan servicios similares para diferentes distritos.
- **Comunicación:** Al tener comunicación por redes sociales la empresa puede obtener el feedback instantáneo de los clientes y brindarles una comunicación personalizada, lo cual hará que se sientan escuchados.

4.4.1 Política de gestión del cliente

Spa de Patas busca satisfacer al cliente y transmitir confianza y seguridad con su servicio poder fidelizarlo y conseguir que recomiende el servicio a familiares y amigos. Para lograr la satisfacción y fidelización del cliente, la empresa ha identificado las siguientes políticas de gestión de a los clientes:

- Se busca monitorear a los usuarios que utilizan activamente el servicio a través de la evaluación de su grado de satisfacción
- Atención personalizada ofreciendo asesoramiento e información directamente a través de redes sociales.
- Ejecución del servicio de forma detallada y manteniendo al cliente informado durante la realización del mismo.
- Servicio post venta: A través de la aplicación de citas con el fin de validar la conformidad y la percepción del servicio.

4.4.2 Estrategia de producto: especificaciones, calidad, variabilidad y diversificación

- **Especificaciones:** Aunque el servicio principal de Spa de Patas es intangible, ya que se trata de un servicio de baño para perros a domicilio, la empresa cuenta con tangibles, como colonias, accesorios de baño, pipetas antipulgas, y la unidad móvil utilizada para realizar el servicio.
- **Calidad:** La compañía busca asegurar un servicio de excelencia, para lo cual asegura el mantenimiento del vehículo en el cual se realiza el baño de los canes y la correcta implementación los utensilios y herramientas necesarias para realizar el servicio. Los colaboradores deben seguir los protocolos establecidos para relacionarse con los clientes, quienes podrán evaluar el desempeño del personal para mejorar el servicio y mantener los niveles de calidad mediante escalas de valoración (Escala de Likert).
- **Variabilidad:** El personal calificado contará con el know how necesario para realizar el baño y brindar los servicios de estética en canes todos tamaños y características físicas, de tal forma que siempre se brinde el mismo nivel de servicio.

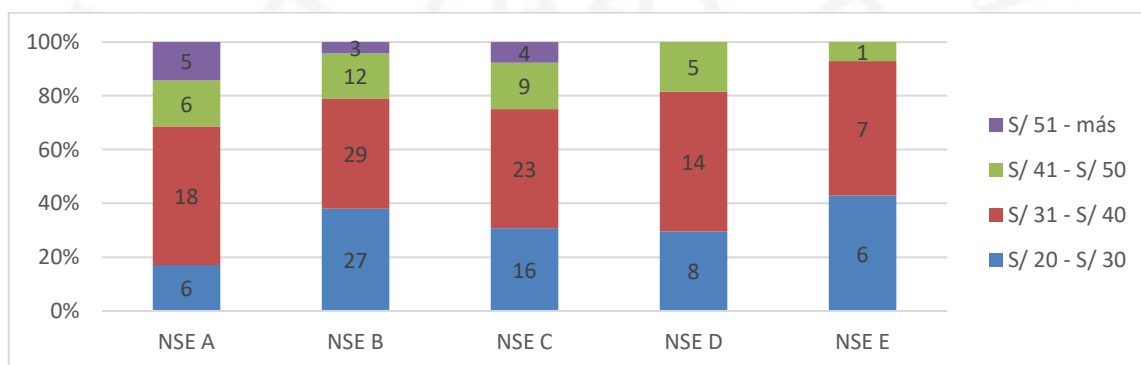
- **Diversificación:** El producto se centrará en la atención de canes. La diversificación se evaluará luego de lograr un posicionamiento en el mercado y lograr un mayor grado de madurez.

4.4.3 Estrategia de precios: análisis de costos y precios

La encuesta realizada a dueños de perros en La Molina reflejó que el 62% de las personas del nivel socioeconómico B, público objetivo identificado en el punto 4.2.1, y que están interesadas en el servicio de Spa de Patas, están dispuestas a pagar montos mayores a 30 soles por el servicio. (Véase figura 4.8)

Figura 4.8

Precios que los interesados de La Molina están dispuestos a pagar por el servicio



La competencia directa cuenta con precios diferenciados en función al tamaño de la mascota. Los precios para baños solos oscilan entre 35 y 40, y los cortes de pelo representan un costo adicional al baño.

Spa de Patas ha decidido adoptar la estrategia de establecimiento de precios basada en el valor añadido, en la que se enfatiza la confianza y la seguridad que se brinda a los clientes. Al igual que la competencia, se está segmentando los precios en función al tamaño del can y tomando en cuenta los rangos de precio obtenidos de la encuesta realizada al público objetivo. En la siguiente tabla 4.3 se puede observar el tarifario de precios de Spa de Patas.

Tabla 4.3

Tarifario del servicio de Spa de Patas

Tamaño	Servicio	Precio
Pequeño	Baño y corte de uñas	S/ 40.00
	Corte de pelo	S/ 20.00
Mediano	Baño y corte de uñas	S/ 40.00
	Corte de pelo	S/ 20.00
Grande	Baño y corte de uñas	S/ 45.00
	Corte de pelo	S/ 25.00

4.4.4 Política comercial

Spa de Patas establece los siguientes lineamientos comerciales:

- **Objetivos de ventas:** Para el primer año de este nuevo emprendimiento se tiene como objetivo cubrir los costos, con el fin de lograr un crecimiento sostenible en los años siguientes del proyecto.
- **Condiciones de venta:** El servicio, al ser realizado en puerta del hogar, podrá ser cancelado por el cliente en efectivo, o billeteras virtuales como Yape y Plin.
- **Canales de venta:** La venta del servicio se realizará a través de WhatsApp, donde el cliente puede separar la cita para la posterior visita del spa móvil.
- **Sistema de control:** Las ventas realizadas serán registradas para poder medir la efectividad de cada canal e identificar los puntos de mejora de la actividad comercial.
- **Gestión de cobro del servicio:** El cliente deberá realizar el pago del 50% del servicio al momento de realizar la cita, pudiendo pagar el resto el día del servicio.
- **Reprogramación de citas:** El cliente puede reprogramar las citas hasta 1 día antes de la fecha pactada. En caso el cliente desee cancelar o reprogramar la cita el mismo día del servicio perderá el adelanto del 50% realizado.

4.4.5 Estrategia comunicacional y canal

Spa de Patas busca ser vista como una marca amigable y cercana, además de transmitir sentimientos de confianza, seguridad y tranquilidad. En la psicología el color azul es asociado con la confianza, amistad y simpatía, así mismo, la tonalidad azul claro se asocia a estados de quietud, protección, generosidad y tranquilidad (Torres Tornos, 2021).

El color principal es el azul claro, dado que está alineado a la propuesta de valor y al sentimiento que la marca desea transmitir. Como tipografía usa Somatic Rounded y Quicksand, las cuales se muestran como honestas y amigables al tener una estructura redondeada.

Spa de patas cuenta con un imagotipo alineado al look & feel de la marca para transmitir cercanía y confianza, el cual cuenta con el color institucional. El imagotipo está formado por una van estilo caricatura para transmitir una sensación de marca amigable, además cuenta con una huella que hace referencia al nombre de la empresa. El nombre de la marca en el imagotipo está escrito usando la tipografía Somatic Rounded

Figura 4.9

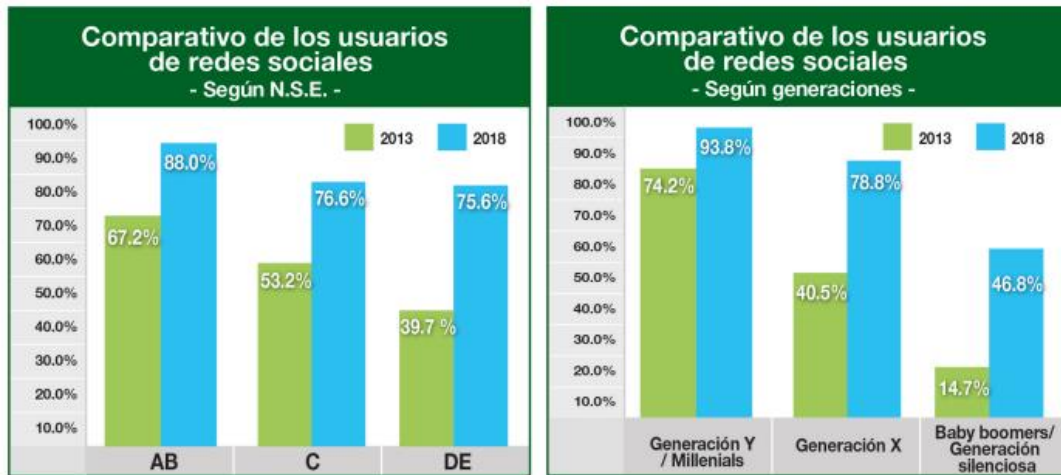
Imagotipo de Spa de Patas



Se utilizarán las redes sociales como canal de comunicación para promocionar y vender productos o servicios de manera segmentada, ya que el nivel de usuarios en estas plataformas ha aumentado significativamente en los últimos años (CPI, 2019).

Figura 4.10

Comparativo de los usuarios en redes sociales



Nota. De Lima digital "Ocho de cada diez personas en Lima tienen por lo menos una cuenta en alguna red social" (p. 2), por CPI, 2019
(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)

De acuerdo con Ipsos, el número de usuarios de redes sociales en el Perú urbano se estima en 13.2 millones, lo que representa el 78% de la población entre 18 y 70 años. El 94% de estos usuarios utiliza Facebook y un 86% utiliza WhatsApp, considerando estas redes sociales las más efectivas para la compra de productos o servicios. (Ipsos, 2020)

Figura 4.11

Imagen de las redes sociales en peruanos conectados 2020



Nota. Adaptada de Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020, por Ipsos, 2020^a
(<https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>)

Considerando el aumento en el uso de redes sociales para adquirir productos y servicios, Spa de Patas ha decidido invertir en publicidad en Facebook debido a su bajo costo, alta penetración entre el público objetivo y la posibilidad de hacer una segmentación detallada para llegar a su audiencia deseada.

La estrategia comunicacional de Spa de Patas incluirá el uso de WhatsApp, ya que los usuarios consideran que es una excelente alternativa para realizar compras sin salir de casa. Esta aplicación es fácil y rápida de usar, y los clientes valoran el contacto directo y personal con el proveedor o vendedor, lo que les brinda confianza y seguridad (Ipsos, 2020)

La estrategia de Spa de Patas consistirá en usar anuncios en Facebook para promocionar el servicio, así como para redireccionar a los clientes potenciales a WhatsApp y que puedan agendar las citas.

4.4.6 Estrategia de distribución

Spa de Patas cuenta con una estrategia de distribución directa, dado que brindará el servicio de manera directa al consumidor final sin usar intermediarios. El punto de atención será la unidad móvil donde se realizarán el servicio de aseo y estética canina.

4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Los siguientes aspectos han sido considerados para determinar la demanda:

- Según el cálculo efectuado en la sección 4.3.3, el número de hogares en La Molina, pertenecientes al nivel socioeconómico B, que cuentan con perros es de 9,101.
- De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al público objetivo, se estima que el 56% de las personas pertenecientes al NSE B utiliza algún tipo de servicio de baño y aseo para sus perros en una veterinaria o centro especializado. Tomando en cuenta esta proporción, se estima que el número de hogares con perros en La Molina pertenecientes al NSE B que utilizan un servicio de baño y aseo se encuentra alrededor de 5,097.

- La encuesta realizada al público objetivo indica que 83.53% de las personas del NSE B están interesadas en usar el servicio. Dado que los encuestados corresponden a hogares distintos, estimamos el número de hogares interesados en el servicio de Spa de Patas en 4,257.
- La encuesta realizada al público objetivo indica que los hogares del NSE B cuentan con 1.4 perros (promedio ponderado), por lo que se estima el total de perros de los hogares interesados en el servicio de Spa de Patas asciende a 5,960
- La encuesta realizada al público objetivo indica que los hogares del NSE B bañan a sus perros 2.03 veces al mes (promedio ponderado). Según SuperPet, los perros con pueden ser bañados de manera mensual o hasta cada 15 días si la mascota no huele bien (¿Cada cuánto debo bañar a mi mascota?, 2017), por lo que la frecuencia indicada por los encuestados está acorde a lo recomendado.

Tomando en cuenta los datos mencionados se puede calcular una demanda potencial en el servicio de baño para perros mediante un spa móvil en el NSE B de La Molina en 12,099 baños al mes (Véase tabla 4.4).

Tabla 4.4

Demanda potencial mensual en el NSE B de La Molina.

Hogares con perros	9,101
Porcentaje de hogares que usa servicio de baño y aseo	56.00%
Hogares con perros que usan un servicio de baño y aseo	5,097
Porcentaje de hogares interesados en Spa de Patas	83.53%
Hogares interesados en usar Spa de Patas	4,257
Número de perros por hogar	1.4
Total de perros en los hogares interesados en Spa de Patas	5,960
Frecuencia de baño mensual	2.03
DEMANDA POTENCIAL DE BAÑOS MENSUALES	12,099

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Políticas Operacionales

5.1.1 Calidad

En Spa de Patas queremos brindar a nuestros clientes el mejor servicio, por eso motivo implementaremos algunas medidas para tener un proceso de atención más eficiente.

- **Revisiones periódicas:** Realizaremos revisiones periódicas a nuestras unidades móviles semanalmente para comprobar si se encuentran en buenas condiciones operativas, realizando un mantenimiento de las mismas cada 5000 km de recorrido.
- **Evaluación de desempeño:** Al término del servicio, proporcionaremos a nuestros clientes una encuesta breve para evaluar la satisfacción en cuanto al servicio ofrecido y la percepción que tienen de nuestros colaboradores. La encuesta se basará en una escala de 1 a 5, y se permitirá la inclusión de comentarios adicionales para expresar cualquier problema o sugerencia de mejora que los usuarios puedan tener. Es importante destacar que esta información será más confiable y útil después de seis meses de operación del negocio.
- **Servicio al cliente:** Los colaboradores deberán estar capacitados para atender cualquier duda o sugerencia de nuestros clientes, se mantendrá una comunicación constante que permitirá tener una mejor relación con los clientes y ofrecer una mejor calidad en nuestro servicio.
- **Seguimiento a las unidades móviles:** Se realizará un monitoreo a las rutas que sigan las unidades móviles mediante la geolocalización, para poder tener mayor seguridad y un control del tiempo que estas emplean en llegar a los domicilios. Esto será posible mediante Google Maps, este aplicativo estará asociado a una cuenta de Gmail que se le asignará a cada colaborador.
- **Mystery Shopper:** Con el objetivo de detectar puntos fuertes y débiles durante el proceso, se utilizará a un mystery shopper capacitado previamente con todos los conocimientos del servicio que se ofrece, el cual se hará pasar como un cliente para evaluar el desempeño de los colaboradores. Esto

determinará los procesos que no se están realizando de manera correcta y cumpliendo el lead time establecido, lo que ayudará a trabajar en ello, con el objetivo de estandarizar nuestro proceso para buscar oportunidades de mejora. Por otro lado, esto servirá para medir el rendimiento y compromiso de nuestro personal con los procesos establecidos, de obtener buenos resultados luego de este tipo de evaluación se le otorgará un incentivo que servirá para afianzar la relación laboral con la empresa.

5.1.2 Procesos.

Los procesos en Spa de Patas, deberán cumplir con los estándares de calidad establecidos por lo cual se detallarán algunos lineamientos:

- Generar satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio de calidad cuyo trato con sus mascotas sea personalizado, y que además cumpla con los tiempos esperados durante todas las actividades del proceso. Esto se medirá con las encuestas que los clientes realizarán al finalizar los servicios.
- Es fundamental poseer un diagrama de procesos que nos proporcione una secuencia clara del servicio que vamos a brindar. De esta forma, podremos estandarizar nuestros procedimientos, establecer planes de contingencia y mantener un proceso de mejora continua.
- Implementar el uso de las redes sociales y WhatsApp que nos permita interactuar con nuestros clientes, pactar citas y coordinar temas acerca del servicio.
- Es fundamental hacer un seguimiento de los indicadores clave de desempeño de los procesos, ya que esto nos permitirá evaluar el estado de las operaciones del negocio, identificar áreas de mejora, controlar los procedimientos y continuar mejorando el servicio que brindamos a nuestros clientes.

5.1.3 Planificación.

La elaboración de un plan permitirá una adecuada asignación y distribución de los recursos disponibles en la compañía, lo que nos permitirá mantener una coherencia con los objetivos a corto y largo plazo que se establecieron en un inicio.

Dentro de las políticas de planificación se ha considerado las siguientes:

- Se realizará una inspección general a las unidades móviles, estas serán programadas semanalmente.
- Dar seguimiento a la cantidad de servicios realizados por día, esto nos permitirá proyectar la cantidad de insumos y gastos que tendrá el proyecto mensualmente.
- Determinar las principales rutas de acceso dentro del distrito, así como el uso del aplicativo Waze para elegir las rutas más óptimas y con menor congestión para llegar a tiempo a los hogares de nuestros clientes.
- Se establecerán reuniones de retroalimentación a nuestro personal de manera mensual, para determinar mejoras en el proceso de atención.
- Mantener constantemente actualizadas nuestras redes sociales con información relevante que permita a nuestros clientes contar con información de primera mano.

5.1.4 Inventarios.

El propósito de establecer una política de inventarios consiste en cumplir con la demanda y asegurar los niveles adecuados de existencia en todo momento.

Además, es importante mencionar que la empresa dispondrá de una oficina administrativa equipada con mobiliario de oficina y equipos electrónicos como laptops e impresora, además de los productos necesarios para ofrecer el servicio a las mascotas de los clientes. En cuanto a la gestión de inventarios, se han establecido las siguientes políticas de planificación:

- Realizar inventario de manera semanal, lo cual permitirá tener mayor capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas y fluctuaciones en el costo de los productos. Esto permitirá tener un mayor control en la gestión de las existencias.
- Contar con por lo menos 2 proveedores confiables que permitan abastecernos con los principales insumos ante cualquier eventualidad presentada.
- Se utilizará el método del punto de reorden para la adquisición de todos los productos que se emplearán en el servicio de baño y corte de mascotas, este método consiste en una estimación de la demanda, lo cual nos permitirá un

reabastecimiento oportuno y en las cantidades necesarias para cumplir con los requerimientos del mercado.

- Se empleará el método del punto de reorden para realizar la compra de los productos necesarios para el servicio de baño y corte de mascotas. Este método implica estimar la demanda y permite reponer los productos de manera oportuna y en las cantidades adecuadas para satisfacer las necesidades del mercado.

5.2 Equipos, actividades y procesos.

5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

Spa de Patas contará con el centro de operaciones ubicado en La Molina., distrito al cual pertenece el público objetivo. El alquiler anual en dólares por metro cuadrado en La Molina es de \$64 en el tercer trimestre del 2021 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2021). Considerando que el valor del dólar es S/4.1, se estima que el alquiler mensual de un espacio de 60 metros cuadrados será de S/1,312.00.

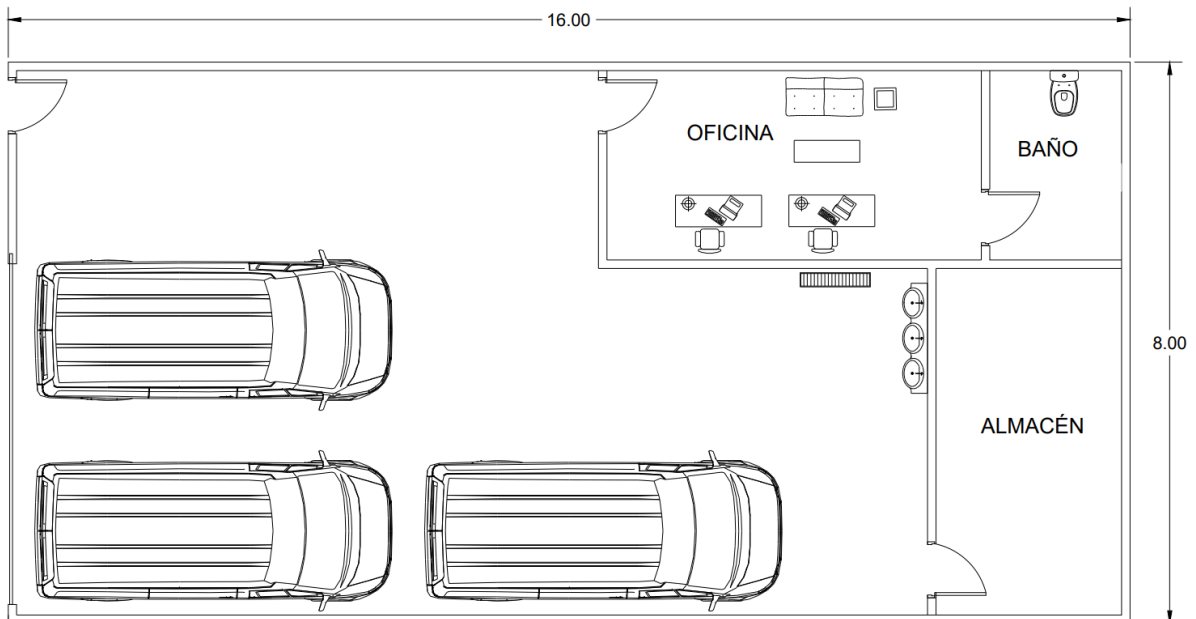
La capacidad máxima de la instalación es de 5 personas; sin embargo, se contará con un administrador que trabajará dentro de las instalaciones de manera perenne y los groomers que lo harán de forma parcial. Cada vehículo tendrá una capacidad máxima de 2 trabajadores por unidad. Al iniciar operaciones se contará con un groomer por vehículo, el mismo que se encargará de conducir y brindar el servicio.

La oficina de SPA DE PATAS tiene 60 m² que se distribuyen en:

- Oficina.
- Almacén.
- Baño.
- Estacionamiento para 3 móviles.

Figura 5.1

Layout de instalaciones de Spa de Patas



5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos.

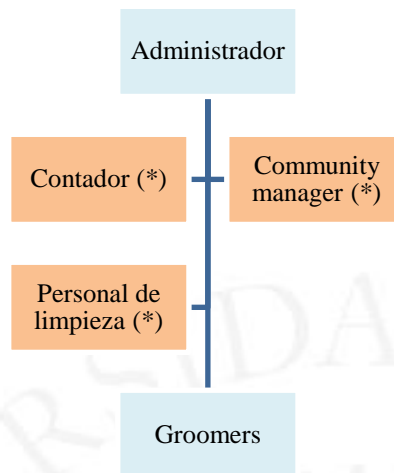
El equipo de Spa de Patas estará conformado por un administrador y los groomers. Al ser un negocio en formación, las labores administrativas se realizarán bajo la modalidad presencial, y en el caso de los especialistas tales como el community manager y el asesor contable se tercerizarán sus servicios (Véase figura 5.1).

Para el funcionamiento del negocio, se requiere disponer de los siguientes elementos y recursos auxiliares:

- Se requiere que la oficina del administrador cuente con un escritorio, una silla y una laptop.
- Es necesario contar con una furgoneta espaciosa y acondicionada para la realización del servicio de baño y estética para mascotas, ya que en ella se llevarán a cabo las operaciones necesarias. (Véase figura 5.2 y 5.3)
- Se utilizará una hoja de cálculo para recopilar y almacenar la información de los clientes y las citas programadas. El uso de una hoja de cálculo permitirá analizar la información, visualizar los indicadores de manera gráfica, y utilizar macros para automatizar acciones.

Figura 5.2

Equipo de trabajo



(*) Personal tercerizado

Figura 5.3

KYC T3 Box Cabina simple furgón (Dimensiones)



Nota. De KYC T3 BOX, por Altos Andes, s.f. (<https://altosandes.com.pe/kyc/kyc-t3-furgon>)

Figura 5.4

KYC T3 Box Cabina simple furgón (Características técnicas)

KYC T3 BOX	
Motor (cc)	1,499
Potencia (HP/rpm)	110/6,000
Torque (Nm/rpm)	143/4,300
Caja	Mecánica, 5 velocidades + Reversa
Tracción	Posterior
Capacidad zona de carga (m3/kg)	8.6/1,375
Dimensiones zona de carga (L/An/Al) (mm)	3,040/1,620/1,750
Suspensión delantera	McPherson Independiente
Suspensión trasera	6 Hojas de Muelles por lado + Amortiguador
Frenos delanteros	Discos Ventilados
Frenos traseros	Tambor

Nota. De *Características técnicas KYC T3 BOX*, por Altos Andes, s.f. (<https://altosandes.com.pe/kyc/kyc-t3-furgon>)

Se deben realizar cambios y adaptaciones en este vehículo, tales como:

- Sistema electrógeno.
- 2 tanques, uno para agua limpia y otro para agua residual.
- Terma.
- Secador.
- Bomba de agua.
- Sistema de Gas Natural Vehicular (GNV).

Figura 5.5

Layout interior del furgón

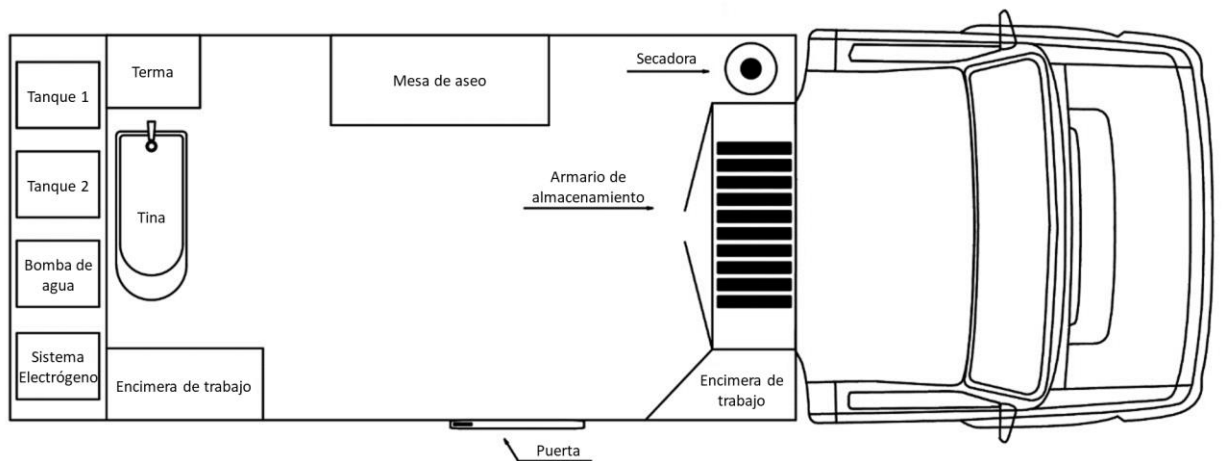


Figura 5.6

Vista de vehículo con logo de Spa de Patas



5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

a) Gestión de compras y stock

La empresa Spa de Patas llevará a cabo una gestión de compras que se concentrará en asegurarse de que la adquisición de servicios y productos solicitados por el personal cumpla con determinadas condiciones, tales como los estándares de calidad especificados por la DIGESA y SENASA, el tiempo de entrega, el precio y la forma de pago, que en este caso será en efectivo. Este enfoque permitirá cumplir con las expectativas de los clientes en términos de precio, confiabilidad y personalización del servicio.

b) Organización

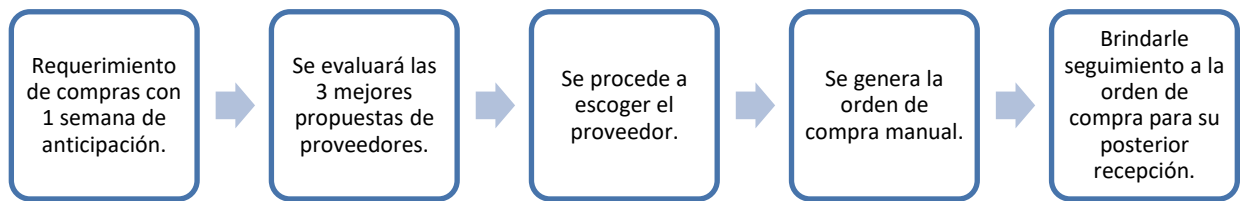
El administrador se encargará del proceso de las compras, esta será una de sus principales funciones y junto con los groomers verán el reordenamiento de las mismas.

c) Proceso de compra

A continuación se presenta el proceso general de compras de forma detallada:

Figura 5.7

Proceso de compras



d) Gestión de proveedores

Para la selección del proveedor se realizarán búsquedas especializadas a través de información secundaria, se revisará el historial de ventas de cada uno y las certificaciones que debe tener para ofrecer el tipo de productos que se requiere; así como:

- La calidad del producto: Esta debe satisfacer los requisitos técnicos y los estándares de calidad establecidos por la DIGESA y SENASA. Las condiciones de entrega del producto incluyen el tipo de embalaje utilizado y el estado óptimo del pedido.
- El precio: Se debe mantener el monto pactado inicialmente con el proveedor, al realizar pedidos constantes.
- El tiempo de entrega: Los pedidos deben ser recepcionados dentro de los plazos establecidos, previa programación. Cualquier retraso, deberá ser informado y en caso de ser reincidente, deberá ser asumido por la empresa proveedora.
- La forma de pago es al contado, y se realizará con cada pedido al proveedor.
- Las coordinaciones con los proveedores para la compra de los insumos requeridos para nuestro servicio se realizarán a través de correo electrónico, WhatsApp y llamadas telefónicas.

Además de los productos necesarios para brindar el servicio, será necesario buscar proveedores para adquirir equipos de protección personal y mantener las unidades móviles.

e) Gestión de stock

El inventario estará compuesto por los productos que se necesitan para ofrecer nuestro servicio, tales como:

- Shampoos.
- Acondicionador.
- Peines.
- Tijeras especiales para pelo y uñas, limas.
- Toallas, algodón e hisopos.
- Colonias.
- Productos de limpieza (lejía, trapos, desinfectantes, bolsas y escobas).
- Equipos de protección personal.
- Lazos y corbatas.

Se contará con el siguiente modelo de tabla para llevar un mejor control de inventario:

Tabla 5.1

Modelo de inventario general

INVENTARIO GENERAL								
Nro.	Fecha de compra	Código de ítem	Descripción	Marca	Estado	Unidas.	V. Unitario	V. Total

El almacenamiento del inventario se organizará en anaqueles y cada producto estará codificado, dicha información será ingresada a nuestra base de datos para una ubicación más rápida de los mismos.

Para los productos con fecha de vencimiento se empleará el sistema FIFO, para darle mayor rotación a los productos cercanos a su fecha de caducidad para evitar pérdidas. Se empleará el uso de un kardex que permita llevar un control de los inventarios que registre los ingresos y salidas de los productos de forma detallada.

Se utilizará la fórmula de Punto de reorden para asegurar el suministro de productos en el momento adecuado. Esta fórmula se compone de varios factores, como el Punto de reorden (R), la Demanda o consumo promedio diario (D), el Stock de seguridad (B) y el Tiempo de entrega promedio en días (Te).

$$R = D \times Te + B$$

Para asegurar un Stock mínimo ante un posible incremento de la demanda. Se deberá aplicar la siguiente fórmula: PME: Plazo máximo de entrega, PE: Plazo de entrega, DM: Demanda media.

$$SS = (PME - PE) * DM$$

5.2.4 Tercerización o integración de procesos

Los procesos seleccionados para la integración se han basado en criterios como el costo como factor clave, la integración de procesos y la conformidad con las políticas de la empresa. Con base en estos criterios, se ha decidido integrar los siguientes procesos:

- Community manager.
- Asesor contable.
- Personal de limpieza.

5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

La implementación del Spa de Patas se compondrá principalmente de dos fases principales:

- Fase 1: En esta fase se considera el desarrollo y la puesta en marcha de las operaciones del negocio, las coordinaciones de las citas se realizarán fundamentalmente vía WhatsApp para brindar mayor rapidez y comodidad a nuestros clientes. Las redes sociales serán nuestros principales aliados, pues el marketing y la publicidad se darán principalmente por este medio.
- Fase 2: El objetivo es aumentar nuestra presencia en el distrito de La Molina adquiriendo un vehículo adicional en el tercer año, con el fin de ampliar nuestra cobertura en la zona.

Dentro de la cadena de valor de Spa de Patas se identificaron diez procesos, divididos en cinco procesos centrales y cinco procesos de soporte. Entre los procesos centrales se encuentran: Logística, Operaciones, Marketing y Ventas, y Servicio Postventa. Por otro lado, los procesos de soporte incluyen: Gestión de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Compras, y Tecnología e Infraestructura.

Figura 5.8

Cadena de Valor

Contabilidad y Finanzas					Margen
(Servicio externo)					
Administración y recursos humanos					
Reclutamiento, capacitación, retención y evaluación de desempeño					
Compras					
Compra de insumos y materiales, adquisición de equipos y herramientas de peluquería para perros.					
Tecnología e infraestructura					
Sistema de recordación de citas, mantenimiento de unidades móviles, mejora del servicio y seguimiento de rutas a las unidades.					
Logística externa	Logística interna	Operaciones	Marketing y ventas	Post Servicio	
<ul style="list-style-type: none"> - Atención a las solicitudes del servicio. - Alianzas estratégicas con los proveedores. - Almacenamiento de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de rutas basadas en las citas generadas por Whatsapp. - Manejo de inventarios. - Limpieza y mantenimiento de las unidades móviles para la realización de un nuevo servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte del perro a la unidad móvil. - Baño y corte de pelo de los canes. - Estilización de los canes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y publicidad. - Manejo de redes sociales. - Manejo de base de datos de cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y control de clientes. - Encuesta de satisfacción a nuestros clientes. - Tratamiento a reclamos y sugerencias de manera personalizada. 	



5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.

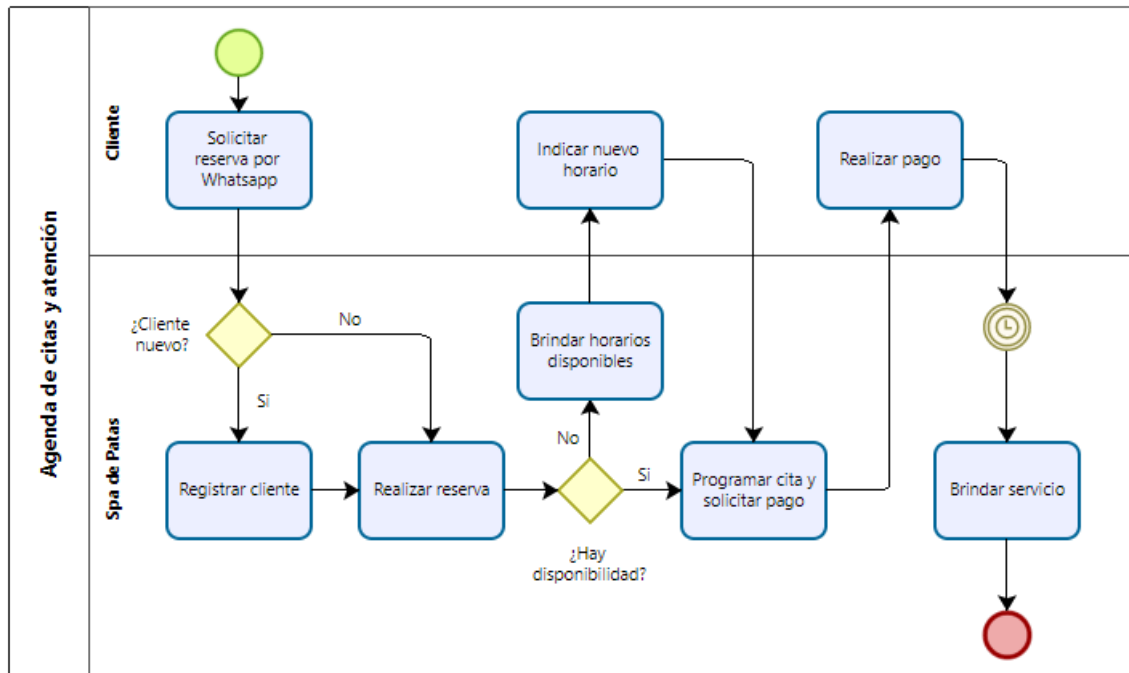
a) Proceso de agenta de citas y atención

El proceso clave de la empresa consiste en la programación de citas para la visita del groomer, quien se encargará de proporcionar servicios de baño y/o corte de pelo. A continuación se presenta un desglose del proceso:

- Es necesario que el cliente tenga instalada la aplicación de WhatsApp, la cual está disponible de forma gratuita en los sistemas Android e IOS. Al contactarnos, se le proporcionará un formulario de registro en el que deberá ingresar información personal, como su nombre, DNI y dirección, así como detalles sobre sus mascotas, como su raza, alimentación, estado de salud, temperamento y otras características, como sus juegos preferidos, fecha de cumpleaños, lugares favoritos, entre otros. Esta información servirá como antecedente para el personal encargado de prestar el servicio.
- Después de completar el registro, el cliente tiene la opción de seleccionar el servicio que desea reservar, y a continuación elegir la fecha y hora de su preferencia, dependiendo de la disponibilidad. Una vez realizado este proceso, el cliente puede optar por pagar mediante tarjeta de crédito o débito de Visanet, MasterCard o PayU, utilizando el número de cuenta proporcionado, o bien pagar en efectivo al momento de recibir el servicio en su hogar. La reserva del servicio está sujeta al pago completo del monto total.
- Una vez que el cliente haya solicitado y pagado el servicio, el administrador verificará la información proporcionada para, posteriormente, enviar al cliente un mensaje confirmando la reserva de la cita.
- El día de la cita, el groomer se acercará al cliente y como primer paso se identificará, luego le solicitará amablemente responder algunas preguntas con respecto a su mascota, como por ejemplo el temperamento del can o si necesita algún cuidado especial. Finalmente, nuestro personal procederá a llevarse a la mascota a la unidad móvil, dejando a elección del dueño si quiere acompañarlo.

Figura 5.9

Flujograma del proceso de agenda de citas y atención



b) Proceso de abastecimiento de tanque de agua e insumos y desecho de aguas servidas

Al comenzar su jornada laboral, el groomer será responsable del proceso de abastecimiento del tanque de agua. Este proceso incluirá la limpieza del vehículo, la preparación y carga de todos los productos necesarios para prestar el servicio, y el llenado manual del tanque de agua. Para ello, se conectarán unas mangueras a los grifos del garaje.

Para calcular el caudal simultaneo nos basaremos en los caudales instantáneos mínimo de agua, el cual indica que el caudal de un grifo de garaje es de $0.20 \text{ dm}^3/\text{s}$ (Casio, 2020)

$$Q = \left(\sum_i q_i \right) \times k$$

$$k = \frac{1}{\sqrt{x - 1}}$$

Donde:

- Q : Caudal simultáneo
- q_i : Caudal de cada tubería
- k : Coeficiente de simultaneidad
- x : Número de grifos instalados

Considerando que se tendrá hasta 3 vehículos, se plantea contar con 9 grifos de garaje, para lo cual se calcula un caudal simultáneo de $0.64 \text{ dm}^3/\text{s}$, lo cual se traduce como 38.18 litros por minuto. Al tener 3 móviles este caudal se repartirá en 3 tanques con un caudal de 12.73 litros por minuto para cada tanque de 350 litros, lo cual permitirá llenar los tanques en 27.5 minutos.

Figura 5.10

Modelo de tanque a usar para agua limpia y aguas servidas.



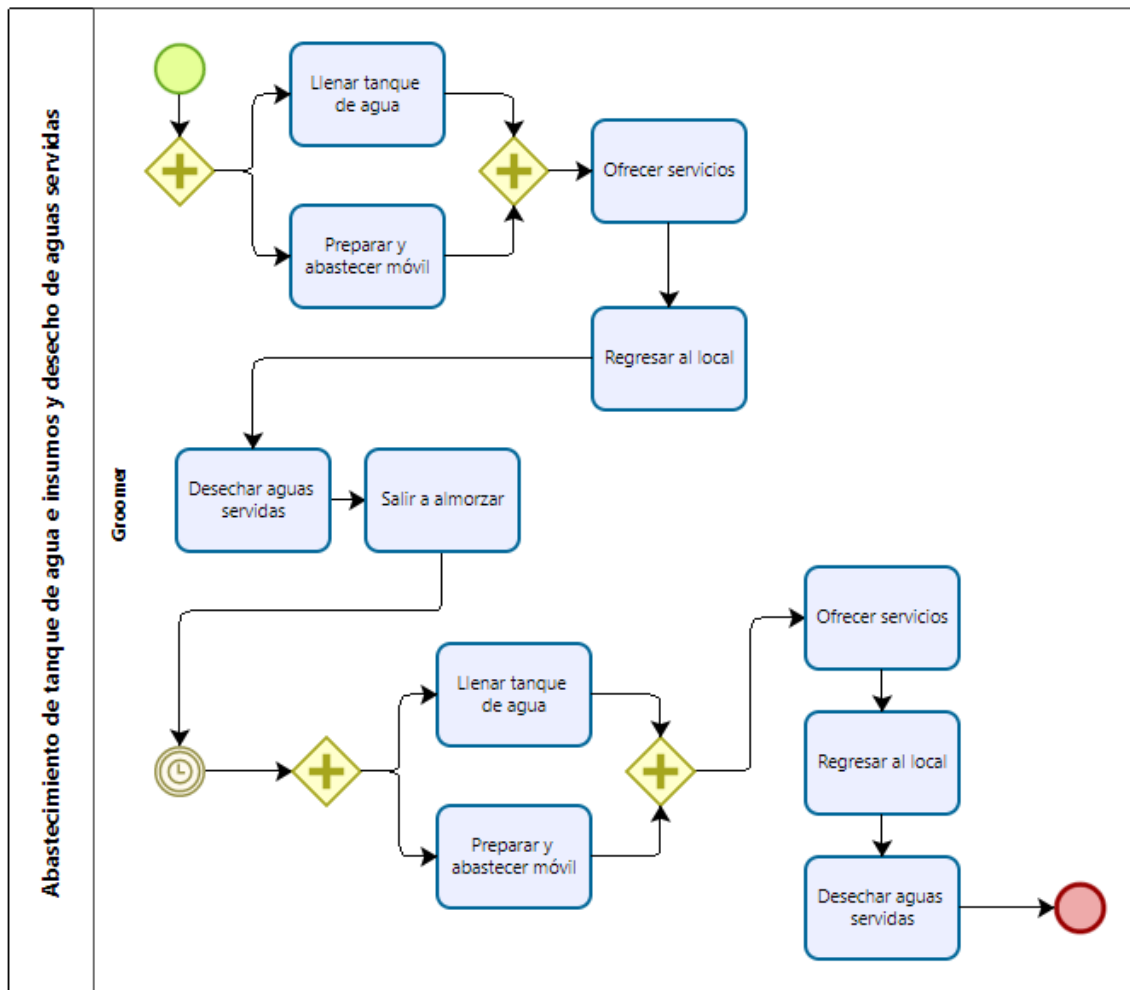
El groomer se encargará de desechar el agua del tanque de aguas servidas de la móvil, lo cual deberá realizar en dos momentos:

- Al regresar a la base para la hora de almuerzo, el groomer deberá dejar vaciando el tanque hacia el desagüe, el cual toma 30 minutos al tener un caudal de $0.20 \text{ dm}^3/\text{s}$.
- Al finalizar la jornada laboral, el groomer deberá dejar vaciando el tanque hacia el desagüe, de tal forma que se tenga el tanque vacío el día siguiente.

Cabe destacar que esta agua estará limpia de mermas como el pelo o motas que se le forman a las mascotas, pues se cuenta con un filtro de rejillas que solo permitirá el ingreso del agua al tanque de aguas servidas.

Figura 5.11

Proceso de abastecimiento de tanque de agua e insumos y desecho de aguas servidas



5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

Una vez establecido el funcionamiento de las dos fases mencionadas en la sección 5.2.5, se buscará implementar políticas de mejora en la transformación del servicio ofrecido por Spa de Patas.

Dentro de las principales políticas se desarrollará:

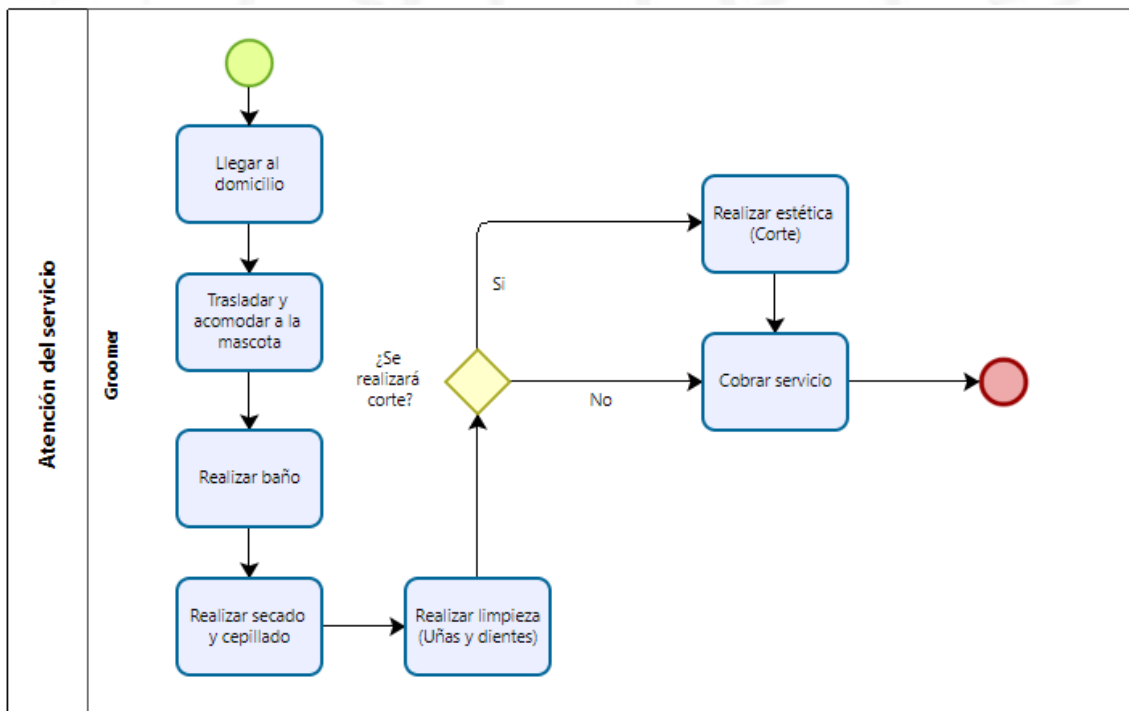
- Buscar soluciones innovadoras, otorgando incentivos y premios que motiven al personal a brindar propuestas que impliquen mejoras en los procesos.
- El desarrollo de programas de capacitación que otorgue al personal las herramientas necesarias para mejorar el servicio.
- La adquisición de productos tecnológicos que ayuden a optimizar la duración y la calidad del servicio que se ofrece.

5.2.8 Flujoograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

En la siguiente imagen se puede apreciar el flujoograma de la actividad del proceso de atención del servicio de baño y corte de pelo:

Figura 5.12

Flujoograma del proceso de atención del servicio



El diagrama Pert de Spa de Patas contempla siete actividades clave que deben llevarse a cabo para asegurar el buen funcionamiento del proceso. Se han analizado tres posibles escenarios, en los que se detalla el tiempo optimista, probable y pesimista de cada actividad. En el escenario esperado, el tiempo total del proceso es de 45.5 minutos.

Tabla 5.2

Actividades del proceso de atención del servicio

Clave	Actividad	Predecesora	Tiempo optimista (min.)	Tiempo más probable (min.)	Tiempo pesimista (min.)	Tiempo esperado (minutos)
A	Llegar al domicilio (Transporte)	-	8	10	15	10
B	Trasladar y acomodar la mascota (Recepción)	A	3	4	6	4
C	Realizar baño	B	5	10	15	10
D	Realizar secado y cepillado	C	5	8	13	8
E	Realizar limpieza (Uñas y dientes)	D	4	5	6	5
F	Realizar estética (Corte) (*)	E	6	10	15	10
G	Cobrar servicio	E y F	1	2	4	2

(*) El corte de pelo se realiza en el 65% de los servicios.

Figura 5.13

Diagrama Pert del proceso de atención del servicio

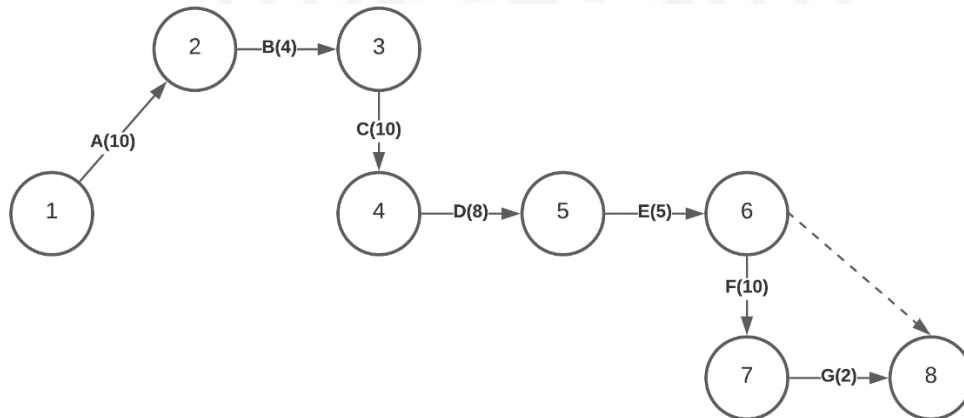
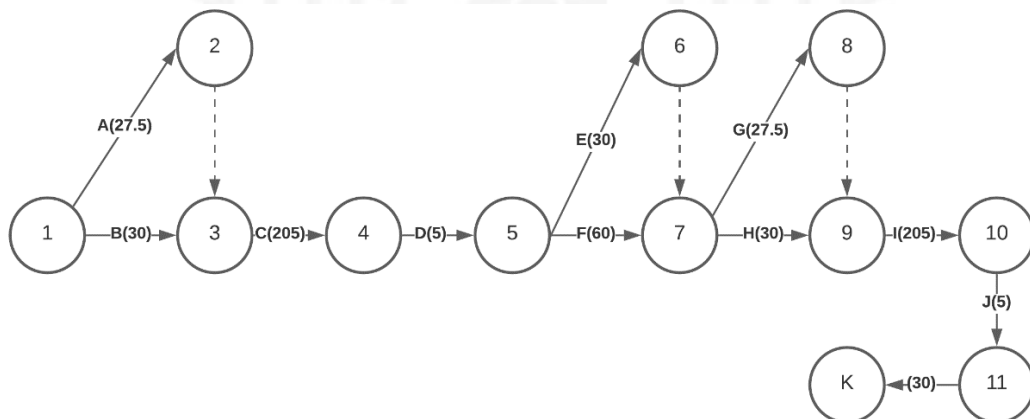


Tabla 5.3*Actividades del proceso de abastecimiento y desecho de aguas servidas*

Clave	Actividad	Predecesora	Tiempo esperado (minutos)
A	Llenar tanque de agua	-	27.5
B	Preparar y abastecer móvil	-	30
C	Ofrecer servicio	A y B	205
D	Regresa al local	C	5
E	Desechar aguas servidas (durante el almuerzo)	D	30
F	Salir a almorzar	D	60
G	Llenar tanque de agua	F	27.5
H	Preparar y abastecer móvil	F	30
I	Ofrecer servicio	H	205
J	Regresa al local	I	5
K	Desechar aguas servidas	J	30

Figura 5.14*Diagrama Pert del proceso de abastecimiento y desecho de aguas servidas*

La ruta crítica del proceso de abastecimiento y desecho de aguas servidas comprende 540 minutos (9 horas) desde la actividad A hasta la J, lo cual incluye la jornada laboral de 8 horas y 1 hora de almuerzo. Los 30 minutos restantes para desechar las aguas servidas no requiere intervención del groomer.

5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

Tabla 5.4

Balance Scorecard

Objetivo	Indicador Estratégico	Valor Meta	Frecuencia de medición
Financiero			
Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento ventas	15% segundo año y 12% el tercer año	Anual
Incrementar los beneficios	EBITDA	No menor al 10% de las ventas	Anual
Clientes			
Incrementar Engagement en la página de Facebook	Engagement rate (Total interacciones/Total impresiones)	Mayor al 5%	Mensual
Procesos Internos			
Mejorar la calidad del servicio	Porcentaje de satisfacción del cliente con el servicio	Mayor a 80%	Trimestral
Cumplimiento de atención del servicio	Tiempo de atención máximo	Promedio de atención de servicios no mayor a 50 minutos	Mensual
Aprendizaje			
Aumentar el grado de satisfacción de los empleados	Porcentaje de satisfacción de los colaboradores	Mayor al 80%	Trimestral

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivos organizacionales

6.1.1 Naturaleza de la organización

La compañía Spa de Patas provee un servicio de cuidado e higiene para perros en el hogar, con el fin de facilitar la tarea de aseo de sus mascotas y ahorrar tiempo a sus dueños, a la vez que se garantiza un trato adecuado y amable a los animales. Para ello, se ofrece un servicio a medida en la ubicación del cliente mediante una unidad móvil equipada con los elementos necesarios, en la cual un experto capacitado llevará a cabo el baño y corte de pelo de los perros, lo que puede ser supervisado por el dueño en todo momento.

Spa de Patas se define como una persona jurídica de tipo Sociedad Anónima Cerrada, dado que los socios no responden personalmente por las deudas sociales, el capital se forma gracias a los aportes de los socios, y las acciones representan una parte proporcional del capital y son negociables (¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?, 2019).

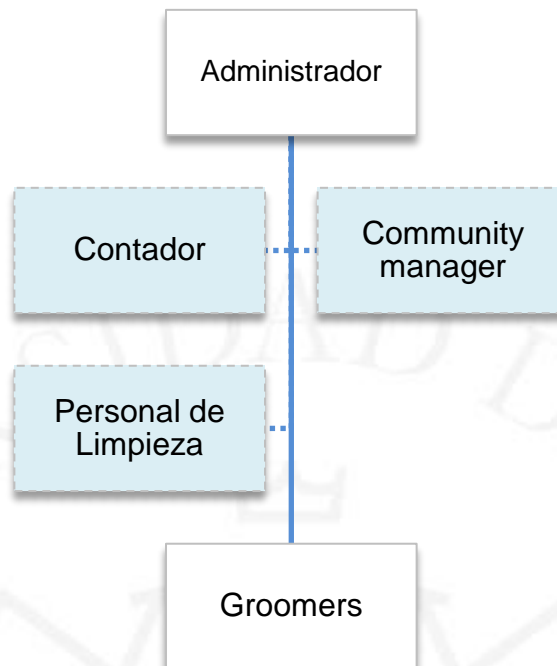
6.1.2 Organigrama

Spa de Patas cuenta con un Administrador y Groomers como parte de la empresa. Para tareas puntuales especializadas se cuenta los servicios de un contador, un community manager y un personal de limpieza, quienes son trabajadores independientes que brindan sus servicios a demanda (Véase figura 6.1).

El organigrama de Spa de Patas se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 6.1

Organigrama funcional de la empresa



6.1.3 Diseño estructural por proyectos

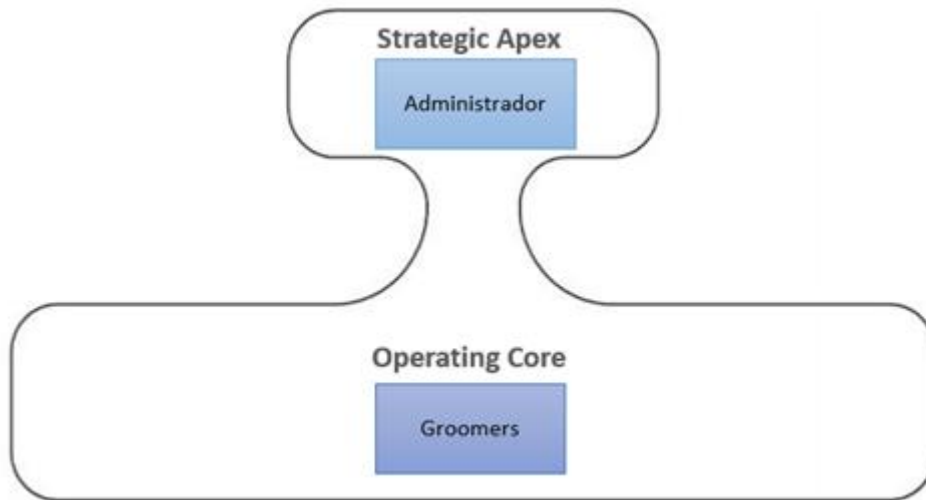
Para poder entender las distintas partes de la organización, nos basamos en el modelo de H. Mintzberg, el cual establece las partes fundamentales de la organización:

- Operating core (Núcleo operativo): Constituido por las personas que producen los bienes y servicios de la empresa.
- Strategic apex (Ápice estratégico): Representa la alta dirección y determina la estrategia para relacionar la empresa con el entorno.

Según este modelo, la estructura de la organización de Spa de Patas se muestra a continuación:

Figura 6.2

Modelo H. Mintzberg para Spa de Patas



6.2 Diseños de puestos y responsabilidades

La definición de la estructura organizacional y los perfiles de los puestos en Spa de Patas se basa en los objetivos de la empresa y en las responsabilidades específicas que cada colaborador debe desempeñar.

La relación de puestos de la empresa se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 6.1

Relación de puestos en Spa de Patas

Puesto	Formación mínima	Experiencia
Administrador	Técnica	2 años
Groomer	Secundaria	1 año

En el apéndice 3 se encuentran detallados los roles y tareas correspondientes a cada uno de los cargos de la organización.

6.3 Políticas Organizacionales

Los siguientes principios se han definido para la organización y gestión de personal:

- **Política de Remuneración:** Los pagos de salario en la empresa se realizará el último día de cada mes.
- **Política de Reconocimiento:** Las iniciativas y propuestas efectivas que contribuyan positivamente en los logros de la empresa recibirán un reconocimiento financiero.
- **Política de Privacidad:** La empresa se compromete a proteger la privacidad e información del personal y los clientes. Toda información y datos personales serán almacenados y gestionados de forma responsable y de acuerdo a lo indicado por la Ley 29733-Ley de Protección de Datos Personales.
- **Política de cuidado del medio ambiente:** La compañía se compromete decididamente a fomentar la preservación del medio ambiente mediante la utilización de materiales respetuosos con el ecosistema.
- **Código de vestimenta:** Los empleados que estén en contacto directo con los clientes deberán utilizar el uniforme que los identifica como miembros de la empresa.

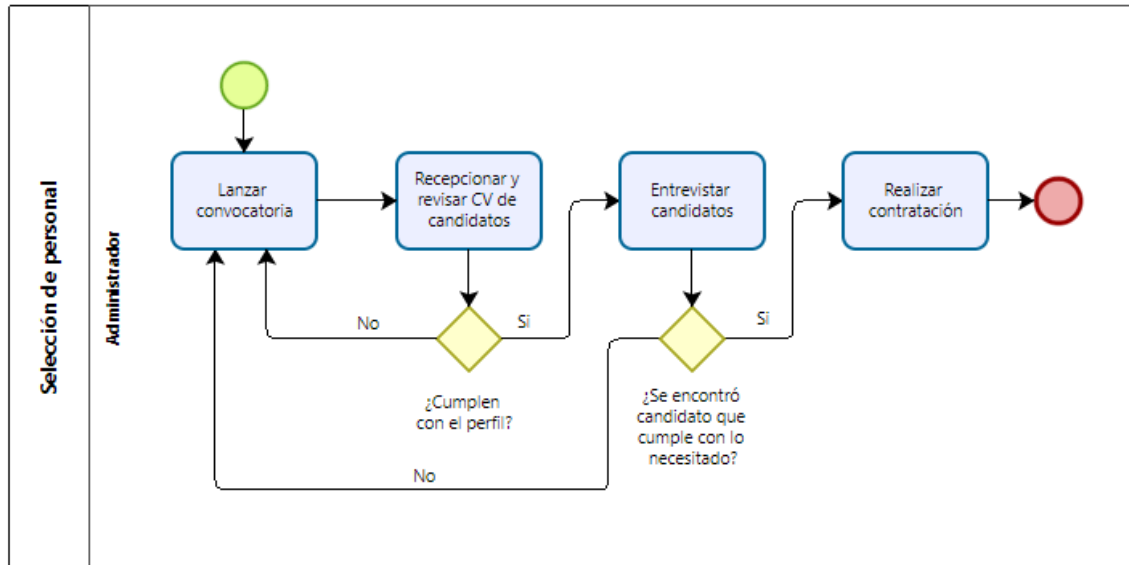
6.4 Gestión del talento

6.4.1 Selección y contratación

El proceso de selección y contratación de nuevos colaboradores estará a cargo del Administrador, quien tiene esta actividad como parte de sus funciones. En caso de necesite contratar un nuevo administrador, este será contratado por los dueños del negocio.

Figura 6.3

Proceso de selección de personal



6.4.2 Remuneración y desempeño

Se retribuirá al personal de la empresa conforme a los estándares del mercado, y siguiendo las normas del régimen de Microempresa. Los sueldos serán depositados mensualmente al término de cada mes.

6.4.3 Empowerment y reconocimiento

Se otorgará un bono al groomer que reciba la mejor calificación en las encuestas de satisfacción de los clientes, como parte de la política organizacional de la empresa. El bono será entregado dos veces al año y será equivalente al 50% del sueldo bruto.

6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo

El servicio de Spa de Patas tiene como uno de sus pilares el hecho de brindar confianza a los clientes sobre el buen trato que recibirá su perro, por lo que la empresa las siguientes capacitaciones:

- Valores y objetivos de la empresa: Como parte de la inducción, se capacita a los colaboradores acerca de los valores, objetivos, y la propuesta de valor que brinda Spa de Patas como ventaja competitiva.

- Capacitaciones semestrales de grooming: Con el fin de tener un servicio actualizado en las tendencias de baño y corte de pelo, se organizarán capacitaciones con un experto en grooming en las instalaciones de Spa de Patas.

6.5 Estructura de gastos RRHH.

El presupuesto de planilla en régimen Microempresa corresponde al personal contratado, lo cual incluye al Administrador y Groomers,

La siguiente tabla muestra los gastos de planilla que exige la ley según el régimen microempresa.

Tabla 6.2

Gastos de planilla por ley – Régimen Microempresa

Cargo	Tipo	Sueldo Bruto mensual (fijo)	Sueldo Bruto anual (fijo)	Vacaciones (15d)	Seguro Integral de Salud - SIS (Anual)	Gasto Anual
Administrador	Planilla	S/ 2,000	S/ 24,000	S/1,000	S/ 180	S/ 25,180
Groomer	Planilla	S/ 1,500	S/ 18,000	S/ 750	S/ 180	S/ 18,930

Adicionalmente a lo que exige la ley, como se indicó en el punto 6.4.3, se brindará cada 6 meses un bono correspondiente a la mitad del sueldo bruto mensual (S/ 750) al groomer que logre la mejor calificación en la encuesta de satisfacción de clientes. Este bono corresponde a un gasto adicional de S/ 1,500 al año.

CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Plan de inversiones

Se requiere realizar una inversión en bienes tangibles e intangibles para poner en marcha el proyecto. En las tablas que se presentan a continuación se muestra detalladamente el costo de la inversión que debe hacerse (con un tipo de cambio de S/4.00 por dólar).

Tabla 7.1

Inversión Fija Tangible.

Descripción	Precio Unitario (S/)	Cantidad	Total (S/)
Equipos			
Laptop	2,500	1	2,500
Impresora	300	1	300
KYC T3 Box	53,960	2	107,920
Conversión GNV	4,000	2	8,000
Acondicionamiento	6,000	2	12,000
Grupo electrógeno	1,600	2	3,200
Bomba de agua	600	2	1,200
Terma	600	2	1,200
Secador	800	2	1,600
Tanque agua	200	2	400
Tanque residual	200	2	400
Sub Total Equipos			138,720
Muebles			
Escritorios	300	2	600
Sillas	60	2	120
Estantes y otros muebles	1000	5	5,000
Modulares (espera)	250	1	250
Mesa redonda con sillas	1,500	1	1,500
Sub Total Muebles			7,470
Total Inversión Tangible			146,190

Tabla 7.2*Inversión Fija Intangible*

Descripción	Precio Unitario (S/)	Cantidad	Total (S/)
Reserva de nombre de la empresa	50	1	50
Elaboración de minuta	500	1	500
Inscripción en registros públicos	120	1	120
Registro de marca	1,200	1	1,200
Total Inversión Intangible			1,870

Tabla 7.3*Inversión Total*

Descripción	Total (S/)
Inversión Fija Tangible	146,190
Inversión Fija Intangible	1,870
Capital de trabajo	28,178
Total	176,238

7.2 Activos y depreciación

En las siguientes tablas se muestra la depreciación de los activos tangibles e intangibles, siendo el periodo depreciación de 5 años. Además de los activos adquiridos inicialmente, en el año 3 se adquirirá una móvil adicional.

Tabla 7.4*Presupuesto de depreciación*

Descripción	Total (S/)
Equipos + muebles + móviles	146,190
Móvil adquirido en el año 3	67,960
Intangibles	1,870
Total	216,020

(Continúa)

(Continuación)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación inicial equipos + muebles + móviles	29,238	29,238	29,238	29,238	29,238
Depreciación móvil adicional año 3			13,592	13,592	13,592
Depreciación Total (S/)	29,238	29,238	42,830	42,830	42,830

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación Total (S/)	29,238	29,238	42,830	42,830	42,830
Amortización Intangibles (S/)	374	374	374	374	374

7.3 Capital de trabajo

Se considera necesario contar con un capital de trabajo para contar con la liquidez necesaria que asegure operación de la empresa el primer trimestre del año 1. En la tabla 7.5 se muestra el detalle.

Tabla 7.5

Capital de trabajo para el primer trimestre de operación.

Conceptos	Monto (S/)
Salario del personal (Administrativo y groomers)	64,540
Alquiler del local	15,744
Servicios Oficina	5,112
Mantenimiento de activos	2,400
Publicidad	6,077
Servicio Contable	2,400
CM Freelance	6,000
Otros Operativos	8,279
Otros Administrativos	2,160
Gasto para la operación del primer año	112,712
Gasto para la operación primer trimestre	28,178

7.4 Fuentes de financiamiento y amortización

El capital de trabajo será financiado mediante un préstamo en Prestamype, ya que no tiene como requisito contar con un tiempo de operación y es posible usar como aval una propiedad inmobiliaria a nombre de una persona natural que esté de acuerdo en darla como garantía (Véase figura 7.1). Con el fin de considerar el costo total del crédito se usará la TCEA para calcular el servicio de la deuda. La TCEA promedio en Prestamype es de 36% (Prestamype, 2022).

Tabla 7.6

Términos del financiamiento

Descripción	Monto (S/)
Monto del préstamo	28,178
Años	2
Cuotas	Constantes
Interés	36%



Tabla 7.7

Servicio a la deuda



Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Deuda	28,178	28,178	16,238
Amortización		11,940	16,238
Interés		10,144	5,846
Cuota		22,084	22,084
Escudo Fiscal		2,992	1,724
Saldo Deuda	28,178	16,238	0

Figura 7.1



Requisitos para un préstamo en Prestamype

 ¿Cuáles son los requisitos para obtener un préstamo? 

En principio, contar con una propiedad inmobiliaria en Lima y Arequipa Metropolitana y Callao inscrita en Registros Públicos (SUNARP) a nombre de una o varias personas naturales, y que todos los propietarios estén de acuerdo en hacer la operación (sociedad conyugal, sucesiones, propiedad de terceros, etc.). En caso la propiedad cuente con una hipoteca previa, el préstamo debe permitir cancelarla. Adicionalmente, se aplicará un análisis de tu proyecto y tu capacidad de pago. El monto mínimo de un préstamo es de 20,000 soles.

 ¿Qué tipo de garantía aceptan? 

Aceptamos únicamente garantías hipotecarias (casas, departamentos, locales, oficinas, edificios y terrenos) de Lima Metropolitana inscritas en Registros Públicos (SUNARP), a nombre de una o varias personas naturales que estén todas de acuerdo para firmar el contrato de préstamo colocando el inmueble como garantía. El bien debe estar libre de cargas legales. En el caso de tener hipoteca, el préstamo debe tener la finalidad de cancelarla. No se acepta ningún otro tipo de garantía. Tampoco se aceptan garantías que pertenezcan a personas jurídicas como empresas.

 ¿Cuál es el monto mínimo de inversión en préstamos con garantía hipotecaria? 

El monto mínimo de una inversión en préstamos con garantía hipotecaria es de 23,000 soles.

Nota. De Cobertura en Lima, Prestamype, s.f. (<https://www.prestamype.com/cobertura>)

7.5 Balances previsionales (Balance general)

A continuación, el Estado de Situación Financiera calculado para el horizonte del proyecto.

Tabla 7.8

Estado de Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	-	63,062	124,420	174,070	319,155	477,605
Capital Operativo	28,178	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Existencias	-	-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	28,178	63,062	124,420	174,070	319,155	477,605
Activo No Corriente						
Activo Tangible Neto	146,190	116,952	87,714	112,844	70,014	27,184
Activo tangible	146,190	146,190	146,190	214,150	214,150	214,150
Depreciación	-	29,238	29,238	42,830	42,830	42,830
Activo Intangible Neto	1,870	1,496	1,122	748	374	-
Intangibles	-	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870
Amortizaciones - intangibles	-	374	374	374	374	374
Total Activo No Corriente	148,060	118,448	88,836	113,592	70,388	27,184
Total Activos	176,238	181,510	213,256	287,662	389,543	504,789
Pasivo Corriente						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Total, Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente						
Deuda a largo plazo	28,178	28,178	16,238	-	-	-
Amortización de deuda	0	11,940	16,238	-	-	-
Total Pasivo No Corriente	28,178	16,238	-	-	-	-
Total Pasivos	28,178	16,238	-	-	-	-
Patrimonio						
Capital Social	148,060	148,060	148,060	148,060	148,060	148,060
Resultado Acumulado	-	-	17,212	65,196	139,602	241,483
Resultado del ejercicio	-	17,212	47,984	74,406	101,881	115,246
Total Patrimonio	148,060	165,272	213,256	287,662	389,543	504,789
Total Pasivo y Patrimonio	176,238	181,510	213,256	287,662	389,543	504,789

7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

A continuación, se proporcionan los detalles de los costos del servicio y los gastos administrativos.

Tabla 7.9

Costo del servicio de baño

Descripción	Unidad de medida	Consumo Pequeño	Consumo Mediano	Consumo Grande	Costo (S/.)	Costo por consumo Pequeño (S/.)	Costo por consumo Mediano (S/.)	Costo por consumo Grande (S/.)
Servicios agua	M3	0.035	0.05	0.065	2.36	0.08	0.12	0.15
Shampoo - Acondicionador	ML	40	55	65	0.04	1.58	2.17	2.57
Acondicionador	ML	10	15	25	0.07	0.72	1.08	1.79
Peine-cepillo	GLB	0.003	0.003	0.003	20.00	0.07	0.07	0.07
Toallas	GLB	0.02	0.02	0.02	20.00	0.40	0.40	0.40
Hisopos de algodón	GLB	2	2	2	0.41	0.82	0.82	0.82
Colonias	ML	0.52	0.62	0.72	0.41	0.21	0.25	0.30
Mandil	GLB	0.17	0.17	0.17	4.50	0.75	0.75	0.75
Mascarilla	GLB	0.17	0.17	0.17	0.20	0.03	0.03	0.03
Producto de limpieza del ambiente de trabajo	GLB	0.06	0.06	0.06	9.80	0.59	0.59	0.59
Costo de un servicio de baño						5.25	6.28	7.47

Tabla 7.10

Costo del servicio de corte de pelo

Descripción	Unidad de medida	Consumo Pequeño	Consumo Mediano	Consumo Grande	Costo (S/.)	Costo por consumo Pequeño (S/.)	Costo por consumo Mediano (S/.)	Costo por consumo Grande (S/.)
Máquina cortadora, Cuchilla, corta uñas	GLB	0.01	0.01	0.01	56.90	0.57	0.57	0.57
Costo de un servicio de corte						0.57	0.57	0.57

Tabla 7.11*Costo de Ventas (S/)*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Groomers + bono	39,360	39,360	58,290	58,290	58,290
Alquiler local	15,744	15,744	15,744	15,744	15,744
Servicios Oficina	5,112	5,112	5,112	5,112	5,112
Mantenimientos activos	2,400	2,400	3,600	3,600	3,600
Otros Operativos (*)	8,279	8,279	12,419	11,340	11,340
Costos variables (**)	26,103	31,696	41,951	47,544	50,341
Total Costo de Ventas	96,998	102,591	137,116	141,630	144,427

(*) Otros Operativos contiene el costo de seguros e impuestos.

(**) Los costos variables comprenden los costos del baño, corte de pelo, y combustible en función a las ventas proyectadas.

Tabla 7.12*Costos Administrativos (S/)*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario del Personal Administrativo	25,180	25,180	25,180	25,180	25,180
Costo Publicidad	6,077	4,619	4,619	4,619	4,619
Servicio Contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
CM Freelance	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Otros Administrativos	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Total Costos Administrativos	41,817	40,359	40,359	40,359	40,359

La publicidad será realizada a través de Facebook, la cual constará de una campaña con objetivo de mensajes para llevar a los clientes potenciales a WhatsApp para la reserva de la cita. Adicionalmente, se contará con una campaña de awareness (reconocimiento) para generar posicionamiento de marca. Para el cálculo del presupuesto se considera S/ 0.9 como costo por clic en la campaña de mensajes y S/ 3.51 por cada mil impresiones para la campaña de awareness o reconocimiento (Publicidad en Facebook, Instagram y WhatsApp – Precios y Costos Perú, s.f.). Adicionalmente, se considera que la tasa de conversión en WhatsApp es del 80% (Gomez, 2021).

Tabla 7.13*Cálculo de Publicidad*

Conversión WhatsApp	80%
Costo por clic	S/ 0.9
Costo por mil impresiones	S/ 3.51
Personas NSE B La Molina	69,703

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima	5,184	5,184	7,776	7,776	7,776
Mensajes necesarios	6,480	6,480	9,720	9,720	9,720
Porcentaje de clientes nuevos	100%	75%	50%	50%	50%
Inversión Publicidad Mensajes	5,832	4,374	4,374	4,374	4,374
Inversión Publicidad Awareness	245	245	245	245	245
Costo Publicidad	6,077	4,619	4,619	4,619	4,619

En la siguiente tabla se puede apreciar el estado de resultados para el horizonte del proyecto.

Tabla 7.14*Estado de Resultados*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	202,984	246,470	326,220	369,705	391,459
Costo de ventas	96,998	102,591	137,116	141,630	144,427
Utilidad Bruta	105,986	143,879	189,104	228,075	247,032
Gastos Administrativos	41,817	40,359	40,359	40,359	40,359
Gastos Financieros	10,144	5,846	0	0	0
Depreciación	29,612	29,612	43,204	43,204	43,204
Utilidad antes de impuestos	24,414	68,062	105,541	144,513	163,470
Impuesto a la renta	7,202	20,078	31,135	42,631	48,224
Utilidad Neta	17,212	47,984	74,406	101,881	115,246

7.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow)

Para estimar la cantidad de baños y cortes anuales se tomó en cuenta que cada servicio toma 45.5 minutos según lo definido en el punto 5.2.8. Dado que se destinará 1 hora de la jornada del groomer en la preparación y abastecimiento de la móvil, cada groomer podrá realizar 9 servicios en las 7 horas restantes.

En la siguiente tabla se indica la cantidad de servicios por año para el horizonte del proyecto considerando la posibilidad de realizar 9 servicios diarios, 6 días de trabajo a la semana, 4 semanas al mes, 12 meses al año, la cantidad de vehículos, y el porcentaje de capacidad usada en cada año.

Tabla 7.15

Cantidad de servicios por año.

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de vehículos	2	2	3	3	3
Capacidad Usada	70%	85%	75%	85%	90%
Servicios de Baño	3,629	4,406	5,832	6,610	6,998
Servicios de Corte (*)	2,359	2,864	3,791	4,296	4,549

(*) Los cortes representan el 65% de la cantidad de baños.

Así mismo, se calculó el precio y costo promedio por servicio tomando en cuenta la proporción del tamaño de los perros identificados en la encuesta realizada.

Tabla 7.16

Precio baños y corte proporción de demanda según el tamaño

Tamaño	Cantidad Muestra	Porcentaje	Precio baño (S/)	Precio Corte (S/)	Costo Baño (S/)	Costo Corte (S/)
Pequeño	41	15%	40	20	5.25	0.57
Medio	131	49%	40	20	6.28	0.57
Grande	95	36%	45	25	7.47	0.57

A continuación, se muestra el presupuesto de ingresos por ventas tomando en cuenta el número de servicios calculados.

Tabla 7.17*Presupuesto de ingreso por ventas*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de baños	3,629	4,406	5,832	6,610	6,998
Precio por baño (Promedio)	41.78	41.78	41.78	41.78	41.78
Ingreso por baños	151,608	184,095	243,655	276,143	292,386
Número de cortes	2,359	2,864	3,791	4,296	4,549
Precio por corte (Promedio)	21.78	21.78	21.78	21.78	21.78
Ingreso por cortes	51,377	62,375	82,564	93,563	99,073
Ingreso total	202,984	246,470	326,220	369,705	391,459

Se ha calculado el flujo de caja para el horizonte del proyecto tomando en cuenta los ingresos por año, en el cual se está considerando la compra de la móvil adicional en el año 3.

Tabla 7.18*Flujo de Caja (Cash Flow)*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	202,984	246,470	326,220	369,705	391,459
Pago costo de ventas	96,998	102,591	137,116	141,630	144,427
pagos administrativos	41,817	40,359	40,359	40,359	40,359
Pago impuestos	7,202	20,078	31,135	42,631	48,224
Pago cuota banco	22,084	22,084	-	-	-
Compra móvil adicional	-	-	67,960	-	-
Flujo neto	34,884	61,358	49,650	145,085	158,450
Caja inicial	28,178	63,062	124,420	174,070	319,155
Caja Final	63,062	124,420	174,070	319,155	477,605

7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Se llevó a cabo el análisis de la viabilidad y rentabilidad financiera mediante el flujo económico y financiero, así como el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación para cada flujo correspondiente.

Los resultados mostrados en las siguientes tablas indican que el proyecto con un horizonte de 5 años es viable y rentable a nivel financiero

Tabla 7.19

Flujo de Caja Económico, Financiero y del Inversionista

RUBRO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	202,984	246,470	326,220	369,705	391,459
Costo de ventas	-	-96,998	-102,591	-137,116	-141,630	-144,427
Costos administrativos	-	-41,817	-40,359	-40,359	-40,359	-40,359
Utilidad Antes de Impuestos	-	64,170	103,520	148,745	187,717	206,674
Impuesto	-	-18,930	-30,538	-43,880	-55,376	-60,969
Beneficio tributario depreciación	-	8,736	8,736	12,745	12,745	12,745
Flujo Operativo	-	53,975	81,717	117,610	145,085	158,450
Inversión	-148,060	-	-	-	-	0
Capital de trabajo	-28,178	-	-	-	-	28,178
Recupero	-	-	-	-	-	29,169
Flujo de Caja Económico	-176,238	53,975	81,717	117,610	145,085	215,797
Financiamiento	28,178	-	-	-	-	-
Cuota Deuda	-	-22,084	-22,084	-	-	-
Escudo Fiscal	-	2,992	1,724	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	28,178	-19,091	-20,359	-	-	-
Flujo de Caja Neto del Inversionista	-148,060	34,884	61,358	117,610	145,085	215,797

Tabla 7.20*VAN, TIR, y Periodo de recuperó (5 años del proyecto)*

WACC	8.69%
Van Económico	280,432
TIR Económico	46.37%
Periodo De Recuperó Económico	2.3
<hr/>	
COK	4.77%
Van Financiero	334,835
TIR Financiero	48.14%
Periodo De Recuperó Financiero	2.4

7.9 Políticas de aplicación de resultados

Las utilidades generadas al final del período podrán ser reinvertidas para enfocarse en el desarrollo y expansión del negocio.

7.10 Tasa de descuento del accionista

Para medir la variabilidad del mercado usamos el coeficiente Beta, el cual se ha calculado en función a 3 empresas del sector mascota en Estados Unidos y que forman parte la bolsa de valores Nasdaq. El coeficiente beta desapalancado promedio se apalancará con el ratio D/E del proyecto.

Tabla 7.21*Beta Desapalancado*

Empresa	Beta Apalancado	Impuesto	D/E Ratio	Beta Desapalancado
Central Garden & Pet Company Common Stock (CENT)	0.59	21.00%	117%	0.31
Zoetis Inc. Class A Common Stock (ZTS)	0.64	21.00%	261%	0.21
PetMed Express, Inc. Common Stock (PETS)	0.54	21.00%	33%	0.43
Beta Desapalancado Promedio:				0.31

Nota. La información de las empresas fue recuperada de Nasdaq (2022a, 2022b, 2022c)

Tabla 7.22*Beta Apalancado*

Beta Desapalancado	IR	D/E Ratio	Beta Apalancado
0.31	29.50%	19%	0.36

La prima de riesgo de mercado se obtuvo en la web de Damodaran, basándonos en el S&P500 y el rendimiento del bono americano, para lo cual se ha tomado en cuenta los promedios de una serie larga desde 1928 hasta 2020.

Con respecto a la tasa de libre riesgo, se usó la tasa a 10 años del tesoro americano, y la prima de riesgo país se calculó en base al EMBIG Perú y el Relative EMV respectivamente al 31 de diciembre del 2020.

Tomando en cuenta la tasa de libre riesgo, la prima de mercado, la prima de riesgo país, y el coeficiente beta, se calculó el costo de capital del accionista (COK) usando el modelo CAMP. Adicionalmente, con el valor del COK se calculó el costo promedio ponderado del capital (WACC).

Tabla 7.23*Cálculo del COK y el WACC*

Beta	0.36
Libre Riesgo	0.92%
Prima de Mercado	6.71%
Riesgo País	1.45%
COK	4.77%

Deuda	19.03%
Kd (Interés Deuda)	36.00%
IR	29.50%
COK	4.77%
WACC	8.69%

Nota. Los datos del COK y WACC son de Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) y Damodaran (s.f.)

7.11 Indicadores de rentabilidad representativos

En las siguientes tablas se muestran los indicadores de rentabilidad representativos calculados para el proyecto.

Tabla 7.24

VAN, TIR, y Periodo de recuperó

Van Económico	280,432
TIR Económico	46.37%
Periodo De Recuperó Económico	2.3
Van Financiero	334,835
TIR Financiero	48.14%
Periodo De Recuperó Financiero	2.4

Tabla 7.25

Análisis Dupont

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Neto	0.085	0.195	0.228	0.276	0.294
Rotación de activos	1.118	1.156	1.134	0.949	0.775
Multiplicador del capital	1.098	1.000	1.000	1.000	1.000
ROE	0.104	0.225	0.259	0.262	0.228
ROA	0.095	0.225	0.259	0.262	0.228

Tabla 7.26

Punto de equilibrio del proyecto

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	112,712	111,254	135,523	134,444	134,444
Costo variable unitario promedio por servicio	6.91	6.91	6.91	6.91	6.91
Precio de venta unitario promedio por servicio	55.94	55.94	55.94	55.94	55.94
Margen de Contribución	49.02	49.02	49.02	49.02	49.02
Punto de equilibrio (Servicios)	2,299	2,269	2,764	2,742	2,742

7.12 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Con el fin de llevar a cabo un análisis de riesgo, se identificaron y evaluaron las diferentes variables presentes en el plan de negocio que podrían afectar el valor actual neto (VAN) del proyecto, y hacer que este fuera igual a cero. Al realizar un análisis de sensibilidad específico en la variable de costo de ventas, se descubrió que un aumento en esta variable mayor al 58.26% resultaría en que el proyecto no fuera rentable.

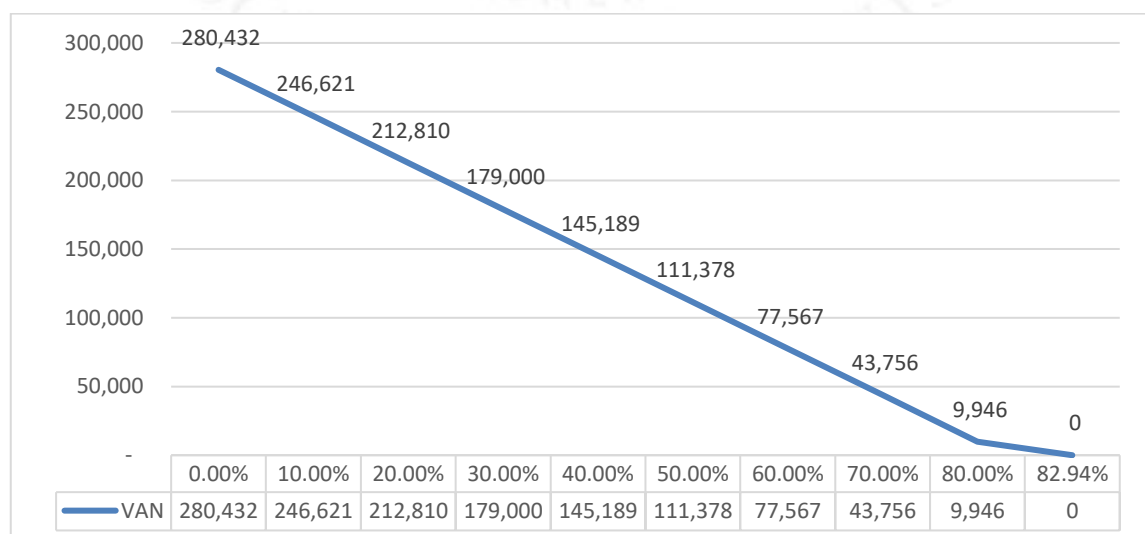
Tabla 7.27

Variación del VAN en función al incremento del costo de ventas

Incremento en Costo de Ventas	VAN
0.00%	280,432
10.00%	246,621
20.00%	212,810
30.00%	179,000
40.00%	145,189
50.00%	111,378
60.00%	77,567
70.00%	43,756
80.00%	9,946
82.94%	0

Figura 7.2

Valor del VAN por incremento del costo de ventas



7.13 Análisis por escenarios y gráficas

Se realizó el análisis de tres escenarios: esperado, optimista y pesimista:

- **Esperado:** Se cumple con las proyecciones y supuestos del proyecto.
- **Optimista:** La capacidad usada de las móviles es 5 puntos porcentuales mayor a lo esperado, tomando como referencia que el crecimiento estimado de 4.8% en el 2022 que indica el Marco Macroeconómico multianual 2022-2025 (MEF proyecta que economía pasaría de rebotar de 10.5% en el 2021 a crecer 4.8 en el 2022, 2021).
- **Pesimista:** Durante el año 2020, la economía experimentó una disminución del Producto Bruto Interno (PBI) en un -11.1%, lo que representa una de las mayores contracciones de la actividad económica desde el año 1950. Esta disminución solo se compara con las recesiones ocurridas en los años 1983 y 1989, cuando la economía experimentó una contracción del -10.4% y -12.3%, respectivamente (INEI, 2021). Tomando en cuenta estos datos, y considerando una holgura, se fija la capacidad usada de las móviles en 15 puntos porcentuales por debajo de lo esperado.

En la siguiente tabla se puede apreciar los indicadores de cada escenario:

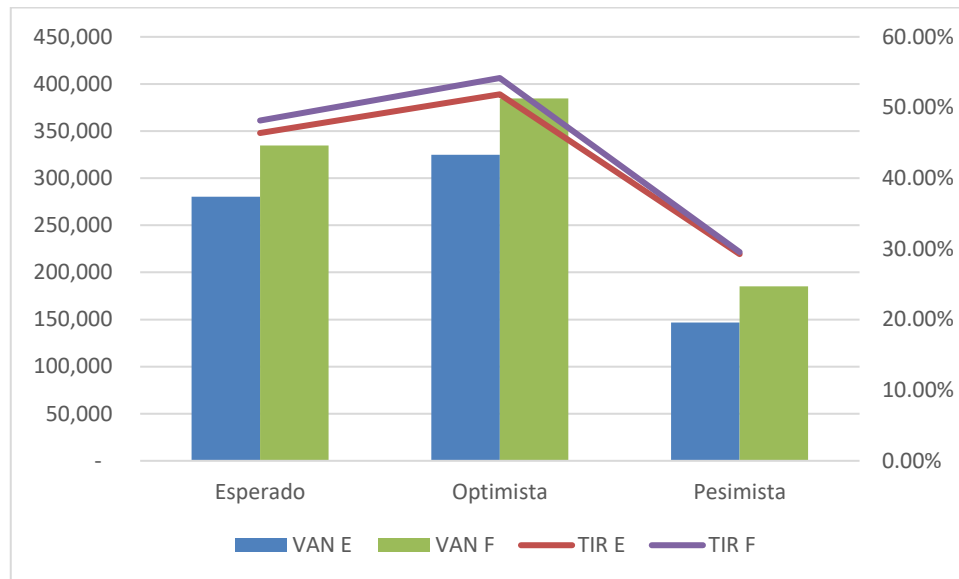
Tabla 7.28

Indicadores por escenarios

Escenario	VAN E	TIR E	VAN F	TIR F
Esperado	280,432	46.37%	334,835	48.14%
Optimista	324,963	51.87%	384,758	54.17%
Pesimista	146,868	29.25%	185,104	29.54%

Figura 7.3

Gráfica de indicadores por escenarios



7.14 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Los principales riesgos del proyecto se listan a continuación:

- **El robo o choque del vehículo, que es el principal activo de la compañía:** A fin de reducir el riesgo asociado con la operación de vehículos en nuestra empresa, se tomarán medidas como mantener un seguro automovilístico actualizado y utilizar la aplicación de Google Maps para monitorear la ubicación de las unidades y de nuestros colaboradores. Además, se brindará capacitación previa a nuestro personal para reducir los riesgos y para que sepan cómo actuar en caso de emergencia. De esta manera, podremos tener un mayor control sobre la seguridad de nuestras operaciones de transporte.
- **Pérdida y divulgación de datos de nuestra cartera de clientes:** Es importante proteger la información de nuestra base de datos de clientes para evitar su pérdida o divulgación. Para lograr esto, mantendremos la información en total confidencialidad y la actualizaremos periódicamente para llevar un control y seguimiento de los servicios que se le ofrecen a cada uno de ellos. Solamente el administrador tendrá acceso a esta información y se comprometerá a mantenerla confidencial a través de un acuerdo de

confidencialidad. De esta manera, aseguraremos la privacidad y protección de los datos de nuestros clientes.

- **El incremento de costos en la compra de los productos que utilizamos para realizar el servicio:** Establecer relaciones de seriedad y confianza con nuestros proveedores es fundamental para asegurar la calidad de los productos que adquirimos y para obtener precios competitivos sin comprometer la calidad. Para controlar los costos, realizaremos un análisis trimestral de la variación de los mismos, lo que nos permitirá tomar medidas para garantizar la rentabilidad del negocio y su correcta operación. De esta manera, aseguraremos la calidad de los productos adquiridos a precios competitivos y garantizaremos el éxito de nuestro negocio.
- **La entrada de nuevos competidores en el mismo mercado:** Ante la eventual entrada de nuevos competidores, Spa de Patas implementará el Net Promoter Score, una herramienta que permite medir la lealtad de los clientes basándose en recomendaciones. Al mejorar continuamente la calidad del servicio, la empresa estará preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores. De esta manera, se busca asegurar la satisfacción y fidelidad de los clientes y mantener la posición competitiva de la empresa en el mercado.

7.15 Plan de contingencia y disolución

En caso de que se presente un Valor Actual Neto (VAN) negativo, se llevará a cabo el plan de contingencia. Las directrices para dicho plan, así como para la disolución, son las siguientes:

- Llevar a cabo la resolución de los contratos laborales.
- Resolver el contrato de arrendamiento del local.
- Vender el bien de capital al mejor precio de recuperación que se pueda obtener.
- Emplear los fondos disponibles para el pago de los salarios.
- Utilizar el excedente de dinero en efectivo para realizar el pago a los socios.

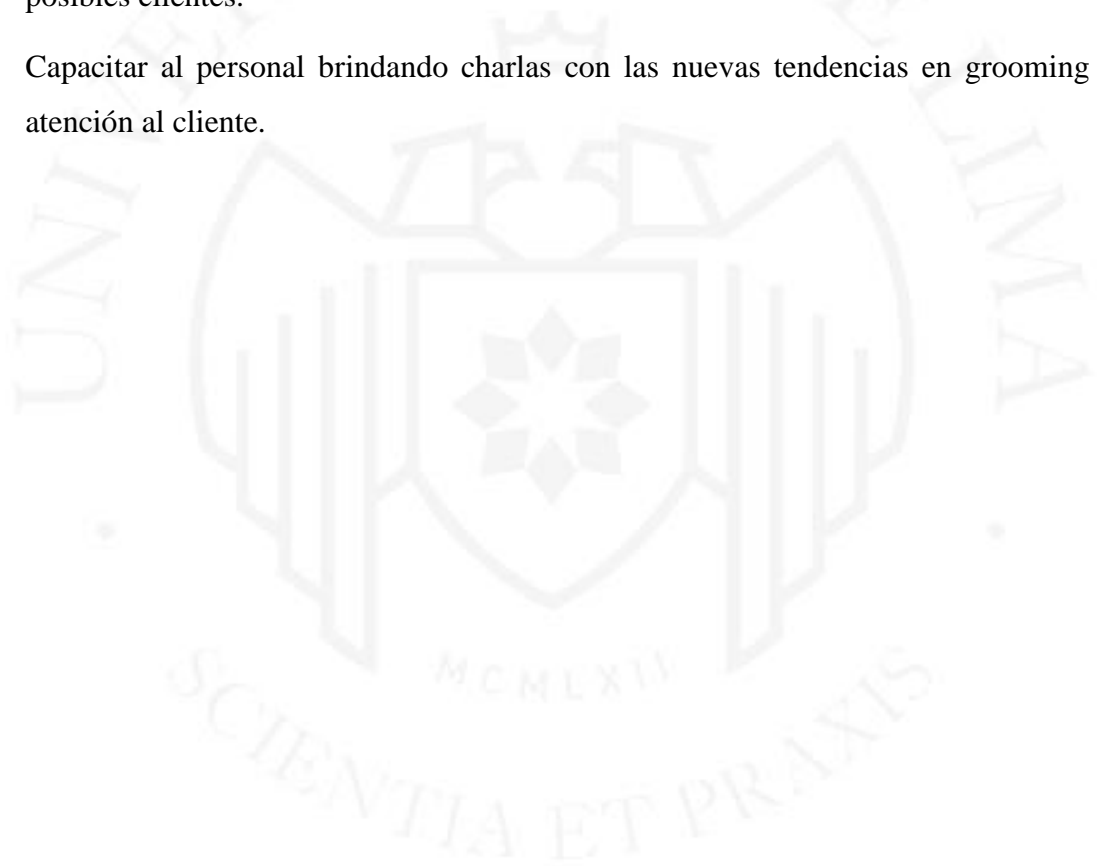
CONCLUSIONES

Durante el transcurso de la investigación realizada, se han conseguido resultados que generan expectativas positivas, fundamentados en los siguientes aspectos:

- El proyecto atiende una necesidad no satisfecha y además genera rentabilidad. La propuesta de crear Spa de Patas resulta atractiva pues se brindará un servicio personalizado, especializado, oportuno y profesional, lo que otorgará a nuestros clientes una experiencia novedosa y que le genere confianza para atender a sus perros.
- Según el análisis del estudio de mercado, se ha determinado que el 34.9% de los hogares que cuentan con perros utilizan servicios de corte de pelo y baño por lo menos una vez al año, y que una mayor proporción se concentra en Lima y en los niveles socioeconómicos A y B (CPI, 2018). Con base en esta información, se seleccionó el distrito de La Molina y se confirmó la hipótesis principal a través de la investigación y validación de la solución propuesta.
- La propuesta de valor de confianza que brinda Spa de Patas es apreciada por el público objetivo encuestado, dado que el 69% de las personas del nivel socioeconómico B, al cual apunta el proyecto, considera este atributo como el más importante, lo cual valida la hipótesis secundaria 1 (véase figura 2.9).
- La capacidad de gasto de las personas ha aumentado y una porción de ella está siendo utilizada para atender las necesidades de sus mascotas, lo cual resulta beneficioso para la implementación y desarrollo del proyecto actual. La viabilidad económica del proyecto ha sido confirmada mediante la validación de la hipótesis secundaria 2, a través del plan económico financiero, demostrando que el proyecto es rentable.

RECOMENDACIONES

- Implementar campañas de marketing de forma constante en redes sociales (Always On), con el fin de mantener la marca activa y responder a la demanda del servicio.
- Mantener un vínculo de confianza con los proveedores para lograr acceder a mejores precios y líneas de crédito en caso sea necesario.
- Participar en campañas distritales sobre el cuidado y salud de los perros, lo cual favorecería a la compañía mejorando su imagen y reputación atrayendo a nuevos posibles clientes.
- Capacitar al personal brindando charlas con las nuevas tendencias en grooming y atención al cliente.



REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Indicadores del Mercado Inmobiliario III trimestre de 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2021/nota-de-estudios-77-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Rendimiento del bono del gobierno peruano a 10 años (En US\$)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894D/html>
- Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota. (2019, 4 de noviembre). <https://www.kantarworldpanel.com.pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- Casio. (2020). *Caudales domésticos de agua*. <https://www.edu-casio.es/wp-content/uploads/2020/03/Caudales-domC%CC%A7sticos-de-agua.pdf>
- ¿Cómo reducir el estrés de las mascotas en las clínicas veterinarias? (s.f.). <https://www.promedco.com/noticias/como-reducir-estres-de-mascotas-en-veterinarias>
- ¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas? (2021, 10 de febrero). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/cuanto-gastan-los-peruanos-en-el-cuidado-de-sus-mascotas/>
- Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública. (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf
- Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública. (2018). *Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Compañía peruana dedicada a la investigación, estudios de mercados y opinión pública. (2019, enero). *Lima digital “Ocho de cada diez personas en Lima tienen por lo menos una cuenta en alguna red social”*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf
- Congreso de la República del Perú. (2016). Ley 30407, Ley de protección y bienestar. Diario Oficial El Peruano de 8 de enero de 2016. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>

- Contreras, N. (2019, 12 de marzo). Social selling: La guía de ventas en redes sociales. *Hootsuite*. <https://blog.hootsuite.com/es/social-selling-venta-en-redes-sociales/>
- Cooper, P. (2020). *Estadísticas de redes sociales: 125 métricas que no te puedes perder*. *Social Media Marketing & Management Dashboard*. <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#:%7E:text=La%20mayor%20parte%20del%20mundo%20est%C3%A1%20en%20redes%20sociales&text=Internet%20usan%20redes.-,sociales.,del%209.2%25%20desde%202019>
- Damodaran, A. (s.f.). *Implied Equity Risk Premium Update*. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota. (2019, 26 de mayo). *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota/>
- El 95 % de los latinoamericanos considera a sus perros parte de la familia. (2018, 5 de mayo). *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/mundo/2018/05/05/el-95-de-los-latinoamericanos-considera-a-sus-perros-parte-de-la-familia/>
- Familias peruanas gastan hasta S/300 mensuales en el cuidado para sus mascotas. (2019, 8 de agosto). <https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas>
- Fisher, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4.^a ed.). Mc Graw-Hill.
- FMI: Recuperación económica del Perú seguirá afianzándose. (2022, 26 de enero). <https://elperuano.pe/noticia/138089-fmi-recuperacion-economica-del-peru-seguira-afianzandose>
- Gomez, N. (2021, 1 de enero). 2022, el año de WhatsApp para negocios. *Zenvia*. <https://blog.Gomez.app/2019-whatsapp-negocios>
- Guzmán, C. (2019, 15 de julio). Franquicias veterinarias ¿Pueden ser rentables en Perú? <https://www.pqs.pe/economia/franquicias-veterinarias-pueden-ser-rentables-en-peru>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. <http://censo2017.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (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
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Comportamiento de la Economía Peruana 1950-2020*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1799/cap01.pdf

- Ipsos Opinión y Mercado. (2015). *Perú, país perruno*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Ipsos Opinión y Mercado. (2016). *Mascotas 2016*. <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>
- Ipsos Opinión y Mercado. (2018). *Anexo 1: Distribución Poblacional*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-07/anexo_1_-_distribucion_poblacional_julio_2018.pdf
- Ipsos. (2020, 6 de agosto). *Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020*. <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- Ipsos. (2020, 3 de noviembre). *WhatsApp pedidos: conecta marcas con consumidores y acerca negocios con clientes*. <https://www.ipsos.com/es-pe/whatsapp-pedidos-conecta-marcas-con-consumidores-y-acerca-negocios-con-clientes>
- Ipsos Opinión y Mercado. (2021). *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>
- La industria latinoamericana en mascotas está en crecimiento. (s.f.). <https://gabrica.cl/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/>
- López Sevilla, 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 mejores distritos de Lima para vivir con mascotas. (2019, 30 de noviembre). *Properati*. <https://blog.properati.com.pe/los-mejores-distritos-de-lima-para-vivir-con-mascotas/>
- MEF proyecta que economía pasaría de rebotar de 10.5% en el 2021 a crecer 4.8 en el 2022. (2021, 7 de agosto). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mef-economia-pasaria-de-rebotar-105-en-el-2021-a-crecer-48-en-el-2022-mmm-marco-macroeconomico-multianual-economia-peruana-noticia/>
- Michilot, A. (2020, 19 de octubre). Peruanos compran ahora más por WhatsApp que por otras redes sociales. *Gestión*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/peruanos_compran_ahora_mas_por.pdf
- Nasdaq. (2022a, 13 de julio). *Central Garden & Pet Company Common Stock (CENT)*. <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/cent>
- Nasdaq. (2022b, 13 de julio). *PetMed Express, Inc. Common Stock (PETS)*. <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/pets>

- Nasdaq. (2022, 14 de julio). *Zoetis Inc. Class A Common Stock (ZTS)*.
<https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/zts>
- Peluquería Canina Móvil Viña del mar. Pet Spa Móvil. (s.f.). <http://petmovilspa.cl/>
- Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. (2020, 8 de junio). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos. (2019, 23 de octubre). <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos>
- Prestamype. (s.f.). *Cobertura en Lima*. <https://www.prestamype.com/cobertura>
- Publicidad en Facebook, Instagram y WhatsApp – Precios y Costos Perú. (s.f.).
<https://www.paraderodigital.pe/publicidad-en-facebook-instagram-y-whatsapp-precios-y-costos/>
- ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada? (2019, 9 de mayo). *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/sociedad-anonima-cerrada-sac-empresa-caracteristicas-constitucion-beneficios-nnda-nnlt-266153-noticia/>
- Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., & Molero Ayala, V. (2013). *Conducta del consumidor: Estrategias y tácticas aplicadas al marketing* (3.ª ed., revisada y actualizada.). ESIC.
- Suito, J. (2019, 17 de mayo). *Estos son los cambios en el consumo de los peruanos*.
<https://www.mercadonegro.pe/informes/kantar-estos-son-los-cambios-en-el-consumo-de-los-peruanos/>
- ¿Cada cuánto debo bañar a mi mascota? (2017, 14 de julio). Superpet.
<https://superpet.pe/blog/2017/07/14/cada-cuanto-debo-banar-mi-mascota/#:~:text=Una%20vez%20al%20mes%20como%20regla%20general%20para%20los%20perros&text=Si%20a%20C3%BA%20as%20C3%AD%20tu%20mascota,para%20no%20ocasionar%20problemas%20cut%20C3%A1%20neos.>
- Tipos de empresa (Razón Social o Denominación). (2022, 8 de mayo).
<https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- Torres Tornos, C. (2021, 6 de abril). Qué significa el color azul en psicología. *Torres Tornos*. <https://www.psicologia-online.com/que-significa-el-color-azul-en-psicologia-5322.html>
- Universidad de Lima. (2020, 9 de octubre). *El Perú tendría la mejor recuperación Económica de Latinoamérica en 2021*.
<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/el-peru-tendria-la-mejor-recuperacion-economica-de-latinoamerica-en-2021#:~:text=Sin%20embargo%20CEPAL%20proyecta%20que,y%20mantendr%C3%A1%20una%20pol%C3%ADtica%20expansiva>

Vita Mesa, L. (2020, 23 de enero). Los jóvenes prefieren comprar los productos de las marcas que trabajan por el planeta. *La República*.
<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/los-jovenes-prefieren-comprar-los-productos-de-las-marcas-que-trabajan-por-el-planeta-2955250>

Primm, S., & Roncevich, T. (2007). *Create your own mobile pet grooming company*.
<https://books.google.com.pe/books?id=PG2pdxkhQsC&pg=PA14&dq=pet+grooming&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiqjM7yttT6AhVEBrkGHS69A4AQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=pet%20grooming&f=false>



BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2011). *Estadística para administración y economía*. Cengage Learning.
- Espinoza, J. A. M., Proano, P. A., Villavicencio, J. R. M., & Villegas, M. A. (2019). Extending PESTEL technique to neutrosophic environment for decisions making in business management. *Neutrosophic Sets and Systems*, 27(20), 228-236.
- Ferreiro, A., & De Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación*. Encuentro Grupo Editor.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Amador Araújo, L. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.



ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta

¿En qué zona de La Molina vives? *

- Camacho
- La Molina Vieja
- Santa Patricia
- Universidad Agraria La Molina
- La Planicie
- Musa
- Otra

¿Qué edad tienes? *

- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 39
- Entre 40 y 70

Sexo *

- Masculino
- Femenino

Indica el valor más cercano a tu ingreso familiar (Ingreso de todas las personas en tu hogar) *

- S/12,660
- S/7,020
- S/3,970
- S/2,480
- S/1,300

¿Qué tipo de perro tienes? *

- Pequeño
- Mediano
- Grande

¿Cuántos perros tienes? *

- 1
- 2
- 3 a mas

¿Cuántas horas a la semana le dedicas a tu can? *

- 1 hora a menos
- 1 a 3 horas
- 3 horas a más

¿Haces uso de alguno de los siguientes servicios para tu can? Puedes marcar más de uno. *

- Adiestramiento
- Baño y aseo
- Paseo
- Servicio de veterinaria
- No uso

¿Cómo se comporta tu perro cuando socializa con otros canes? *

- No tiene problemas en estar con otros perros
- Tiene miedo
- Es agresivo

¿Cada cuánto tiempo bañas a tu perro? *

- 1 vez a la semana
- Cada 2 semanas
- Cada 3 semanas
- 1 vez al mes

¿Te encargas personalmente del baño de tu perro o acudes a un servicio de baño? *

- Yo lo baño, o lo hace un miembro de la familia
- Acudo a un servicio de baño (Veterinaria, Centros de baño especializados, etc.)

¿Cuánto gastas mensualmente en el baño y/o aseo de su can? *

- S/ 10 - S/ 30
- S/ 31 - S/ 60
- S/ 61 - más

¿Consideras que las veterinarias muestran interés en ti y tu perro? *

- Si
- No

¿Sientes la necesidad de quedarte en la veterinaria hasta que tu perro termine de ser atendido? *

- Si
- No

¿Sientes confianza en que tu perro será bien tratado en una veterinaria en tu ausencia? *

- Si
- No

¿Cuál es el atributo que más valoras en una veterinaria? *

- Confianza
- Personalización
- Atención rápida
- Reputación
- Infraestructura
- Otros

¿Estarías dispuesto a contratar un servicio de spa móvil (baño y corte de pelo) que brinde un servicio en la puerta de tu hogar proporcionando seguridad, confianza y con personal profesional? *

- No me interesa
- Me interesa poco
- Me interesa
- Me interesa mucho

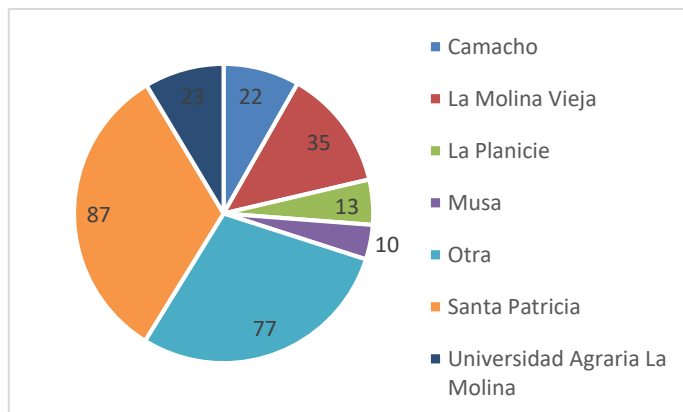
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio de baño y corte de pelo para perros a domicilio? *

- S/ 20 - S/ 30
- S/ 31 - S/ 40
- S/ 41 - S/ 50
- S/ 51 - más

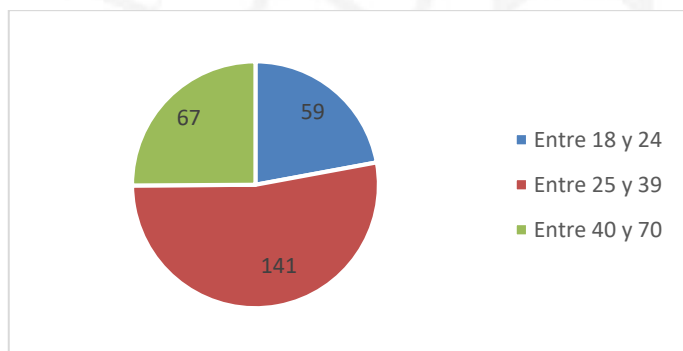
* Preguntas obligatorias

Anexo 2: Resultados de Encuesta

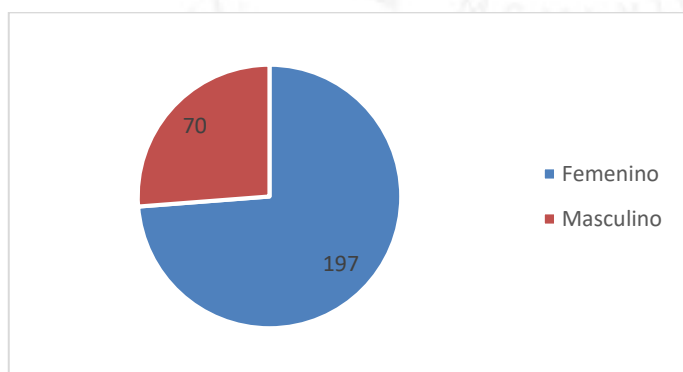
¿En qué zona de La Molina vives? *



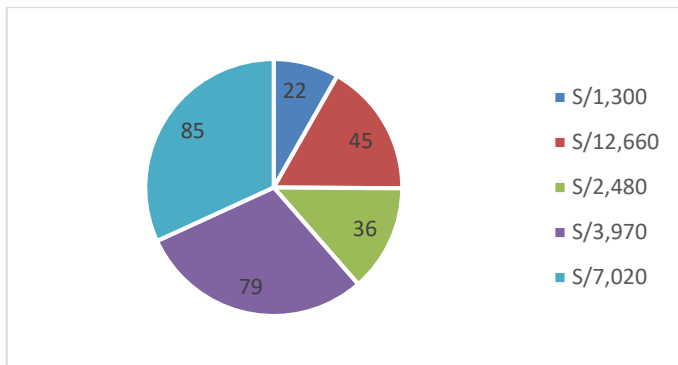
¿Qué edad tienes? *



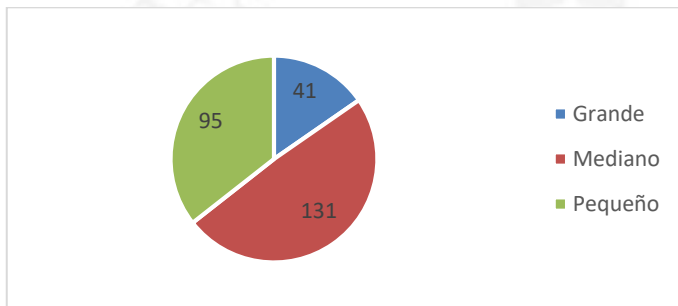
Sexo *



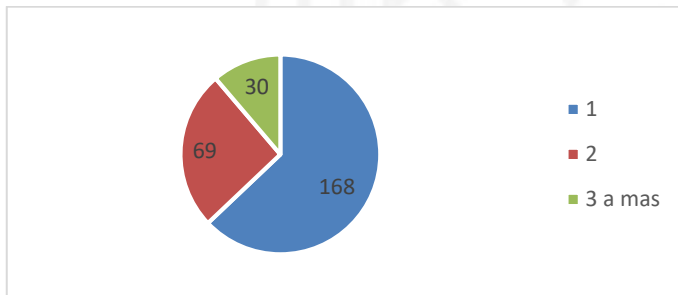
Indica el valor más cercano a tu ingreso familiar (Ingreso de todas las personas en tu hogar) *



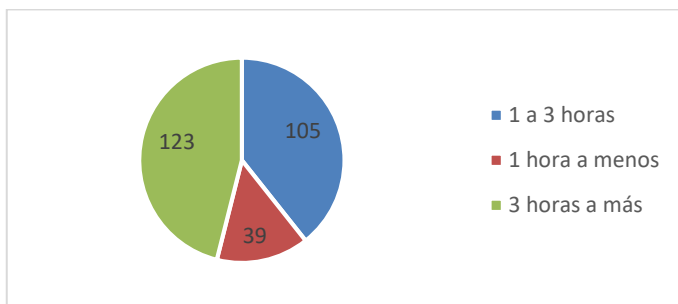
¿Qué tipo de perro tienes? *



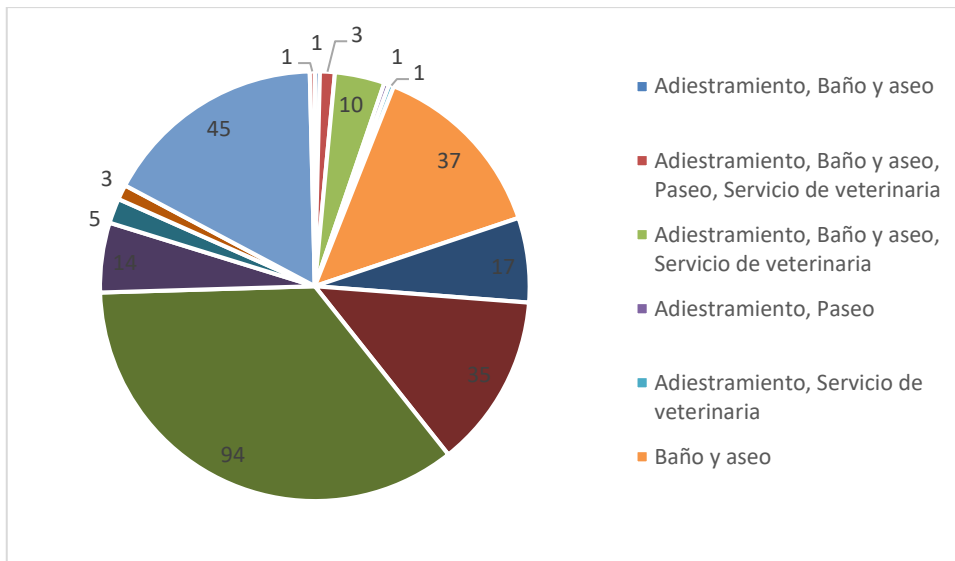
¿Cuántos perros tienes? *



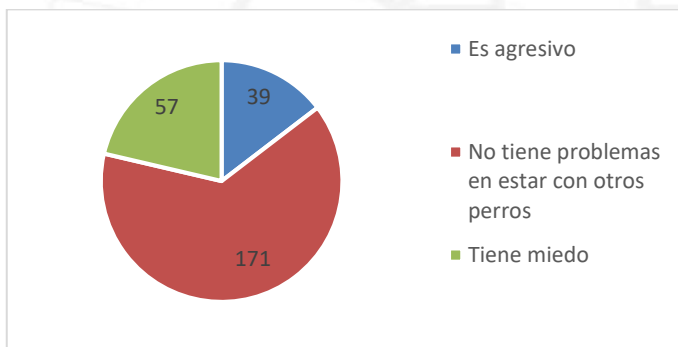
¿Cuántas horas a la semana le dedicas a tu can? *



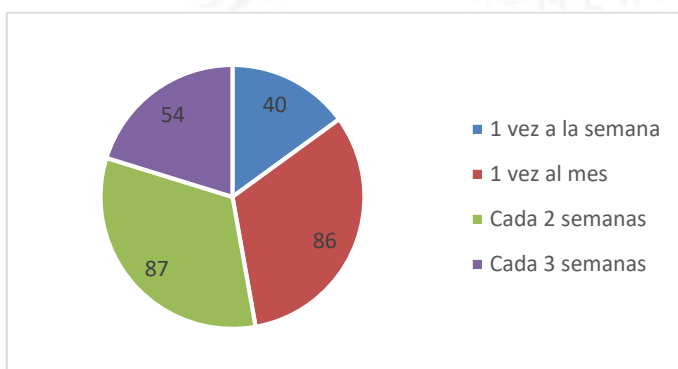
¿Haces uso de alguno de los siguientes servicios para tu can? Puedes marcar más de uno. *



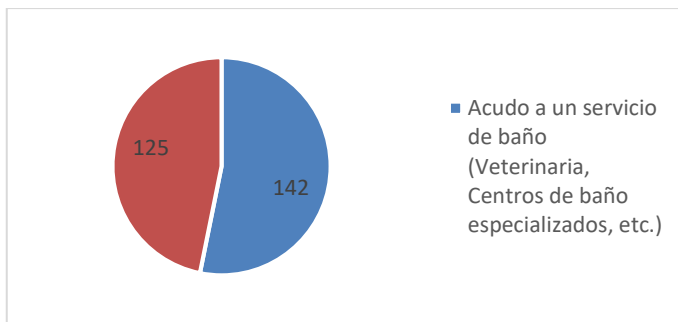
¿Cómo se comporta tu perro cuando socializa con otros canes? *



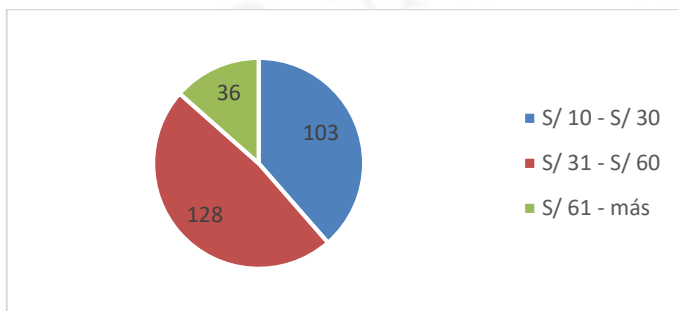
¿Cada cuánto tiempo bañas a tu perro? *



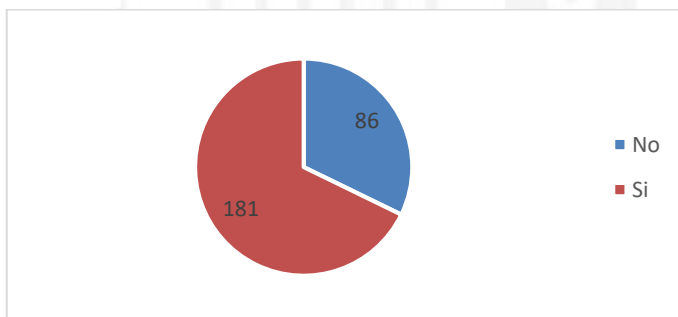
¿Te encargas personalmente del baño de tu perro o acudes a un servicio de baño? *



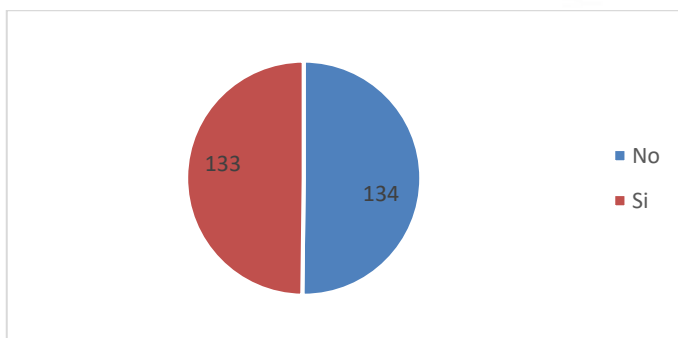
¿Cuánto gastas mensualmente en el baño y/o aseo de su can? *



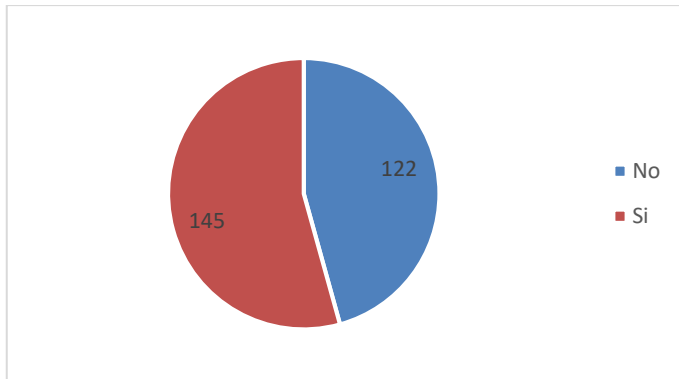
¿Consideras que las veterinarias muestran interés en ti y tu perro? *



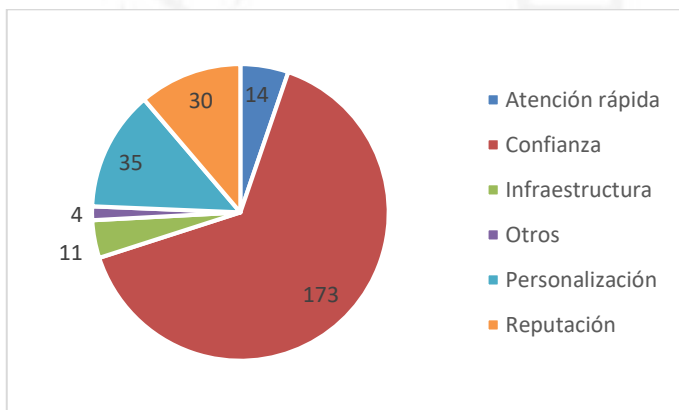
¿Sientes la necesidad de quedarte en la veterinaria hasta que tu perro termine de ser atendido? *



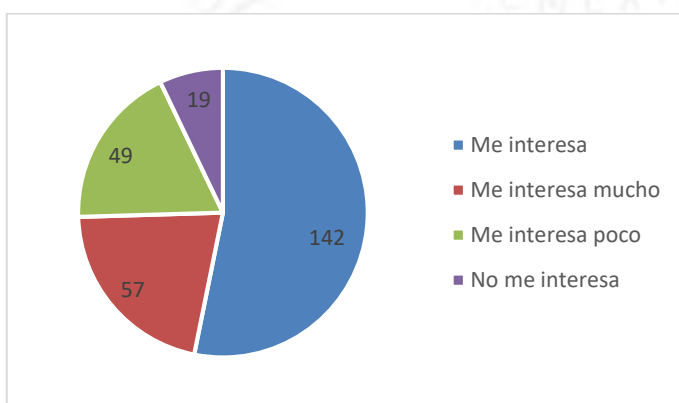
¿Sientes confianza en que tu perro será bien tratado en una veterinaria en tu ausencia? *



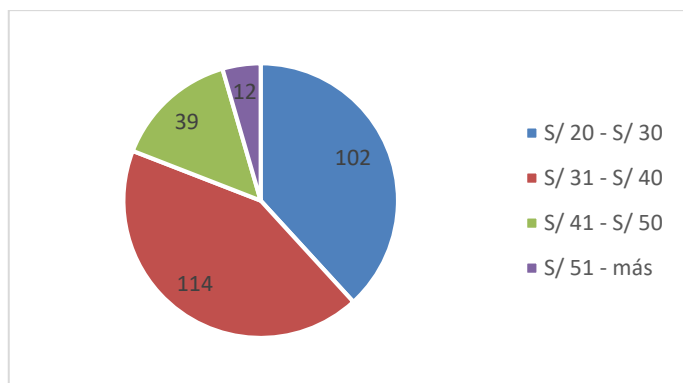
¿Cuál es el atributo que más valoras en una veterinaria? *



¿Estarías dispuesto a contratar un servicio de spa móvil (baño y corte de pelo) que brinde un servicio en la puerta de tu hogar proporcionando seguridad, confianza y con personal profesional? *



¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio de baño y corte de pelo para perros a domicilio? *



* Preguntas obligatorias



Anexo 3: Perfiles de Puestos

Nombre del puesto	Especialista en Administración y Finanzas
Dependencia funcional	-
Misión del puesto	Gestionar la administración de la empresa y gestionar las citas de los clientes
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del cumplimiento de las tareas de los groomers. - Coordinar con el contador, community manager y personal de limpieza (trabajadores independientes). - Seleccionar, evaluar y contratar al personal de la empresa. - Gestionar el traslado de conocimiento y capacitación constante del personal de la empresa. - Realizar el proceso de compra de insumos y demás productos necesarios para la operación. - Diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa. - Otras funciones que indique el directorio.
Nivel de coordinación	Con personal de la empresa, postulantes y proveedores.
Formación académica	Técnica
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - En administración y finanzas. - En el rubro de servicios. - Marketing Digital
Experiencia general	2 años.
Experiencia específica	-
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia a la presión - Claridad en la toma de decisiones. - Capacidad de organización y planeación. - Pensamiento analítico.

Nombre del puesto	Groomer
Dependencia funcional	Administrador
Misión del puesto	Realizar el baño y/o corte de pelo a domicilio de acuerdo a los procedimientos establecidos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar el servicio de baño y estética canina. - Coordinar la atención en campo. - Preparar los recursos y materiales necesarios para brindar el servicio. - Preparar el vehículo para el inicio de las actividades diarias. - Conducir el vehículo hacia el domicilio del cliente. - Realizar el aseo interior del vehículo. - Otras funciones que indique el Supervisor de Operaciones.
Nivel de coordinación	Con personal de la empresa, y clientes.
Formación académica	Secundaria.
Conocimientos	- En baño y estética de perros.
Experiencia general	1 año.
Experiencia específica	1 año.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Comunicación asertiva. - Tolerancia a la presión.

SERVICIO A DOMICILIO DE SPA PARA PERROS

INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	doi.org Fuente de Internet	<1%
