

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SPA MÓVIL DE SERVICIO DE BAÑO Y GROOMING CANINO EN LA ZONA 2 DE LIMA METROPOLITANA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Tania Lizbeth Serrano Cruzado

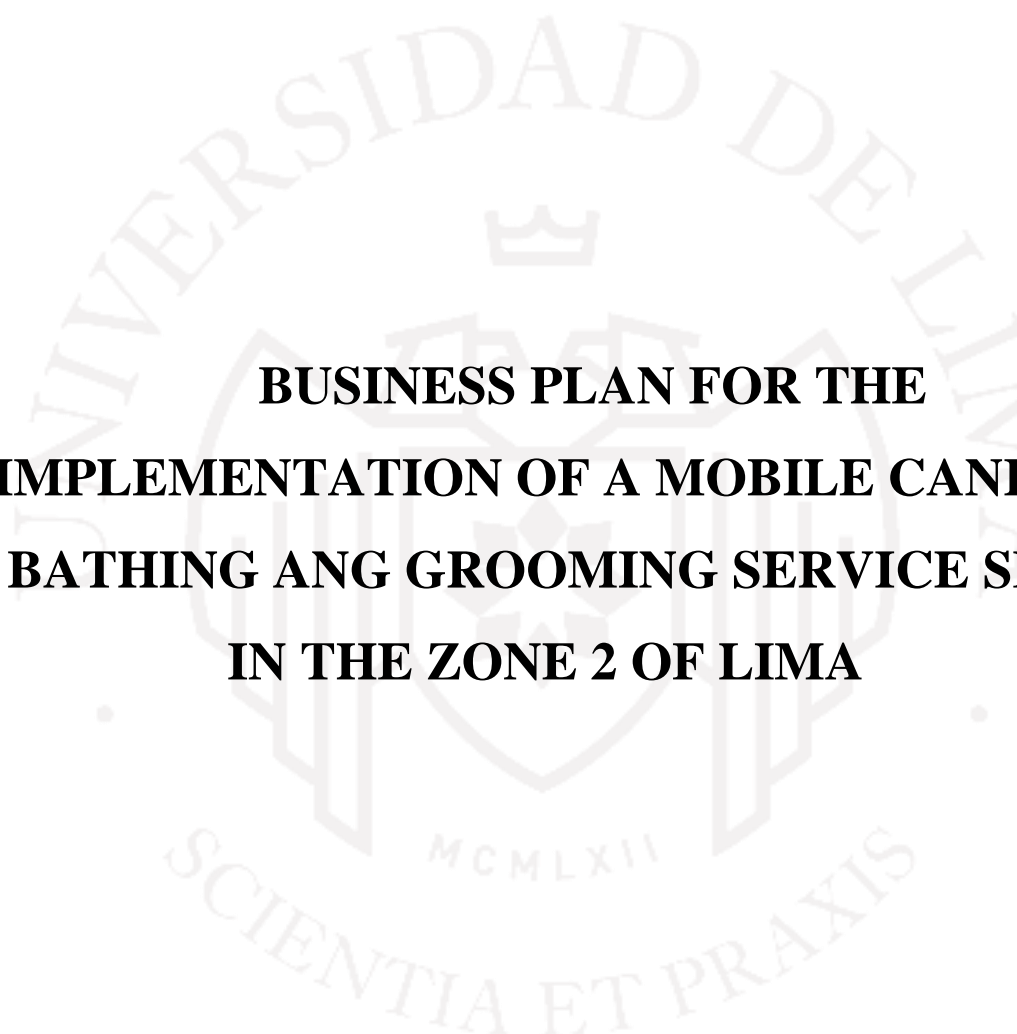
Código 20133197

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Octubre del 2024



**BUSINESS PLAN FOR THE
IMPLEMENTATION OF A MOBILE CANINE
BATHING AND GROOMING SERVICE SPA
IN THE ZONE 2 OF LIMA**

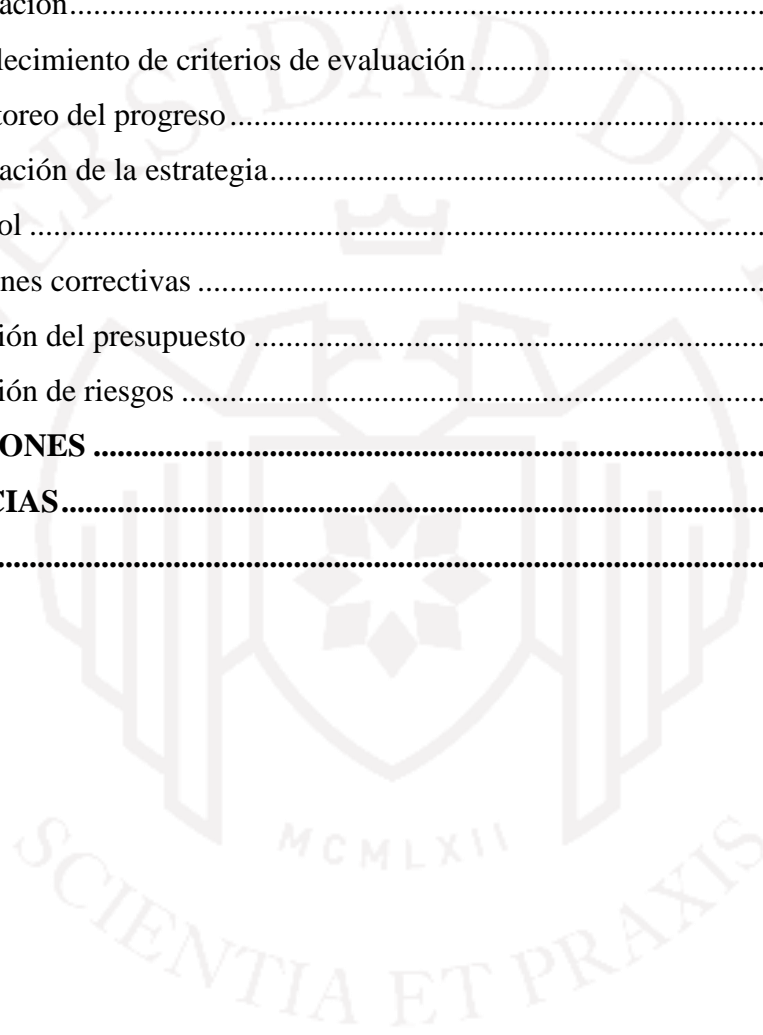
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	1
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio	2
1.1.1 Tendencias	2
1.1.2 Tecnología.....	4
1.1.3 Casos de empresas exitosas.....	5
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor.....	7
1.2.1 Lienzo de la propuesta de valor	7
1.3 Desarrollo del modelo de negocio	9
1.3.1 Lean Canvas Model	9
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	11
2.1 Historia y antecedentes	11
2.2.1 Historia de la empresa y su evolución	11
2.2.2 Misión y visión.....	11
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
3.1 Análisis situacional	13
3.1.1 Análisis del entorno externo (PESTEL).....	13
3.1.2 Análisis de la industria.....	16
3.1.3 Análisis de la cadena de valor de la empresa.....	20
3.1.4 Análisis FODA.....	24
3.2 Investigación de mercado.....	28
3.2.1 Parámetros y etapas de la investigación.....	28
3.2.2 Población objetivo.....	45
3.2.3 Mercado objetivo y demanda total del mercado objetivo	49
3.2.4 Proyección de la demanda.....	53
3.2.5 Análisis de la oferta (principales competidores).....	53
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	60
4.1 Estrategias competitivas genéricas.....	60
4.2 Estrategias de segmentación y targeting	61

4.2.1	Identificación y evaluación de segmentos de mercado	61
4.2.2	Selección de segmentos de mercado meta	61
4.2.3	Desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento.....	62
4.3	Estrategias de posicionamiento	62
4.3.1	Identificación de los clientes objetivo a los que se dirigirá la empresa	62
4.3.2	Análisis de los competidores.....	63
4.3.3	Identificación de atributos claves.....	69
4.3.4	Desarrollo de una propuesta de valor única	69
4.3.5	Definición de posicionamiento	69
4.3.6	Comunicación coherente.....	70
4.4	Estrategias intensivas de mercado.....	70
4.4.1	Estrategias funcionales de marketing.....	70
	CAPÍTULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN.....	74
5.1	Estudio técnico	74
5.1.1	Objetivo de las operaciones	74
5.1.2	Descripción de producción y entrega de productos/servicios	74
5.1.3	Decisiones respecto a los procesos	77
5.1.4	Planificación de las ventas y operaciones	78
5.1.5	Decisiones respecto a la capacidad	79
5.1.6	Detalla los proveedores y la cadena de suministro	79
5.1.7	Localización del proyecto y área requerida	81
5.1.8	Presupuestos de equipos, edificaciones y construcciones, personal e insumos.....	82
5.1.9	Impactos económicos, ambientales y sociales	91
5.2	Estructura organizacional.....	92
5.2.1	Alineamiento entre estrategia y estructura.....	92
5.2.2	Tipos de estructura organizacional (departamentalización).....	92
5.2.3	Análisis de diferenciación e integración	93
5.2.4	Necesidades de personal y roles clave	93
5.2.5	Forma legal de la empresa	94
5.3	Tecnología y sistemas	95
5.3.1	Descripción de la infraestructura tecnológica.....	95
5.3.2	Sistemas y plataformas.....	95

5.3.3	Desarrollo tecnológico	96
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO		97
6.1	Ingresos	97
6.1.1	Precio de venta unitario.....	97
6.1.2	Servicios brindados	97
6.1.3	Ventas totales	99
6.2	Egresos	100
6.2.1	Costo de ventas	100
6.2.2	Gastos de administración	101
6.2.3	Gastos de ventas.....	102
6.2.4	Punto de equilibrio	103
6.3	Inversión.....	104
6.3.1	Activos fijos	104
6.3.2	Activos intangibles.....	104
6.3.3	Gastos preoperativos	104
6.3.4	Cambio en el capital de trabajo.....	105
6.4	Valor residual de activos fijos.....	105
6.5	Impuesto general a las ventas.....	106
6.6	Financiamiento de la inversión	106
6.6.1	Fuentes de financiamiento	106
6.6.2	Financiamiento con deuda	107
6.6.3	Flujo de financiamiento neto.....	107
6.7	Estado de resultados.....	108
6.8	Flujo de caja.....	109
6.8.1	Flujo de caja económico	109
6.8.2	Flujo de caja financiero.....	110
6.9	Costo de oportunidad	111
6.9.1	Costo de oportunidad del inversionista.....	111
6.9.2	Costo de oportunidad del proyecto	111
6.10	Análisis de la rentabilidad.....	112
6.10.1	Valor Actual Neto (VAN).....	112
6.10.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	112
6.11	Estado de situación financiera.....	113

6.12	Análisis integrado de los riesgos del proyecto.....	114
CAPÍTULO VII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL		
CONTROL		115
7.1	Implementación.....	115
7.1.1	Plan de acción detallado, asignación de recursos, responsabilidades y cronograma.....	115
7.1.2	Comunicación interna	116
7.2	Evaluación.....	116
7.2.1	Establecimiento de criterios de evaluación.....	116
7.2.2	Monitoreo del progreso	116
7.2.3	Evaluación de la estrategia.....	117
7.3	Control	117
7.3.1	Acciones correctivas	117
7.3.2	Revisión del presupuesto	119
7.3.3	Revisión de riesgos	119
CONCLUSIONES		120
REFERENCIAS.....		121
ANEXOS.....		125

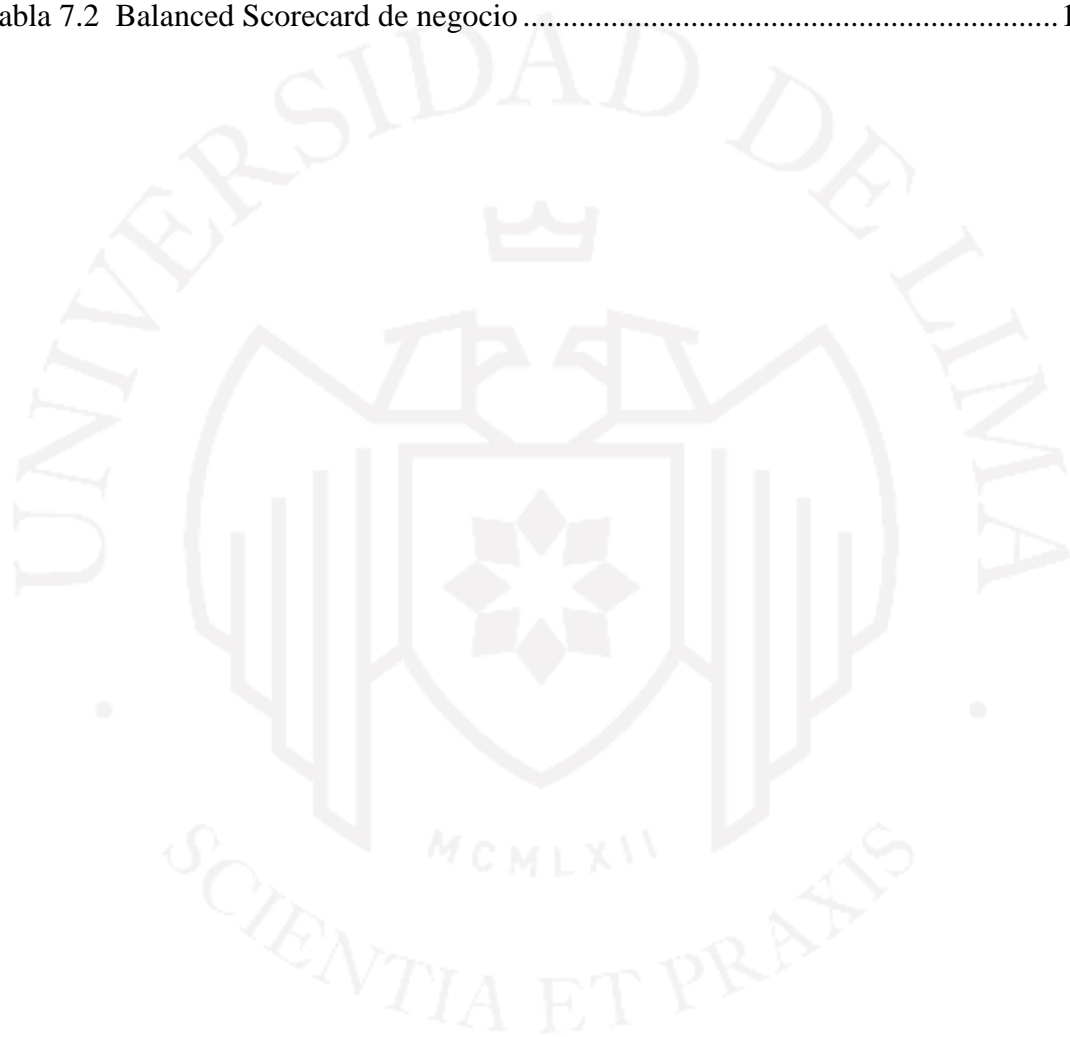


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Modelo Canvas de Spa Patitas Rodantes.....	9
Tabla 3.1	Análisis del FODA Cruzado de Spa Patitas Rodantes.....	27
Tabla 3.2	Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con un can.....	41
Tabla 3.3	Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con dos canes.....	41
Tabla 3.4	Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con tres canes a más	42
Tabla 3.5	Número de hogares en el Perú y Lima Metropolitana.....	47
Tabla 3.6	Número de hogares en el Perú con al menos un can	47
Tabla 3.7	Número de hogares que representa LM del nuevo total	47
Tabla 3.8	Número de hogares de Lima Metropolitana por Zona y NSE.....	48
Tabla 3.9	Medidas para el cálculo del tamaño de muestra	48
Tabla 3.10	Escala de intención de compra para los resultados de la encuesta	49
Tabla 3.11	Mercado objetivo de Spa Patitas Rodantes.....	50
Tabla 3.12	Demanda diaria, mensual y anual de servicios	50
Tabla 3.13	Porcentaje de participación de mercado de Spa Patitas Rodantes.....	51
Tabla 3.14	Número de servicios del Primer Año.....	52
Tabla 3.15	Proyección de la Demanda Anual.....	53
Tabla 3.16	Convenios de Petmovil Groomers	54
Tabla 4.1	Estrategias de segmentación y targeting.....	62
Tabla 4.2	Precios de la competencia directa.....	63
Tabla 4.3	Precios de la competencia indirecta.....	66
Tabla 4.4	Precios de los servicios de Spa Patitas Rodantes.....	71
Tabla 4.5	Planes anuales de Spa Patitas Rodantes.....	72
Tabla 5.1	Número de servicios y precio por servicio para el Primer año.....	78
Tabla 5.2	Planificación de ventas	79
Tabla 5.3	Presupuesto de remodelación y equipos de Negocios Industriales DKP	83
Tabla 5.4	Presupuesto de equipos de MobiPets.....	84
Tabla 5.5	Presupuesto de la unidad móvil	84

Tabla 5.6 Presupuesto de transporte	85
Tabla 5.7 Presupuesto de accesorios.....	86
Tabla 5.8 Presupuesto de mobiliario y equipos de cómputo	86
Tabla 5.9 Cantidad de galones por tipo de servicio	88
Tabla 5.10 Presupuesto de insumos para el servicio de un can pequeño.....	89
Tabla 5.11 Presupuesto de insumos para el servicio de un can mediano	89
Tabla 5.12 Presupuesto de insumos para el servicio de un can grande	90
Tabla 5.13 Presupuesto anual del personal	90
Tabla 5.14 Presupuesto anual del alquiler de local.....	90
Tabla 5.15 Presupuesto anual del consumo de agua.....	91
Tabla 5.16 Roles claves del personal.....	93
Tabla 5.17 Beneficios del Régimen MYPE Tributario.....	95
Tabla 6.1 Precio de Venta Unitario	97
Tabla 6.2 Proyección del número de servicios del primer año de operaciones	98
Tabla 6.3 Proyección del número de servicios por año	98
Tabla 6.4 Proyección de las ventas totales	99
Tabla 6.5 Proyección del costo de ventas	100
Tabla 6.6 Proyección de los gastos de administración	101
Tabla 6.7 Proyección de los gastos de ventas.....	102
Tabla 6.8 Punto de equilibrio.....	103
Tabla 6.9 Inversión en activos fijos	104
Tabla 6.10 Gastos preoperativos.....	104
Tabla 6.11 Cambio en el capital de trabajo	105
Tabla 6.12 Valor de liquidación de activos fijos (valor de mercado).....	105
Tabla 6.13 Valor residual de activos fijos (neto).....	105
Tabla 6.14 Proyección del IGV por pagar	106
Tabla 6.15 Fuentes de financiamiento	106
Tabla 6.16 Financiamiento con deuda	107
Tabla 6.17 Flujo de financiamiento neto	107
Tabla 6.18 Estado de resultados	108
Tabla 6.19 Flujo de caja económico proyectado	109
Tabla 6.20 Flujo de caja financiero proyectado.....	110
Tabla 6.21 Cálculo de la beta del proyecto.....	111

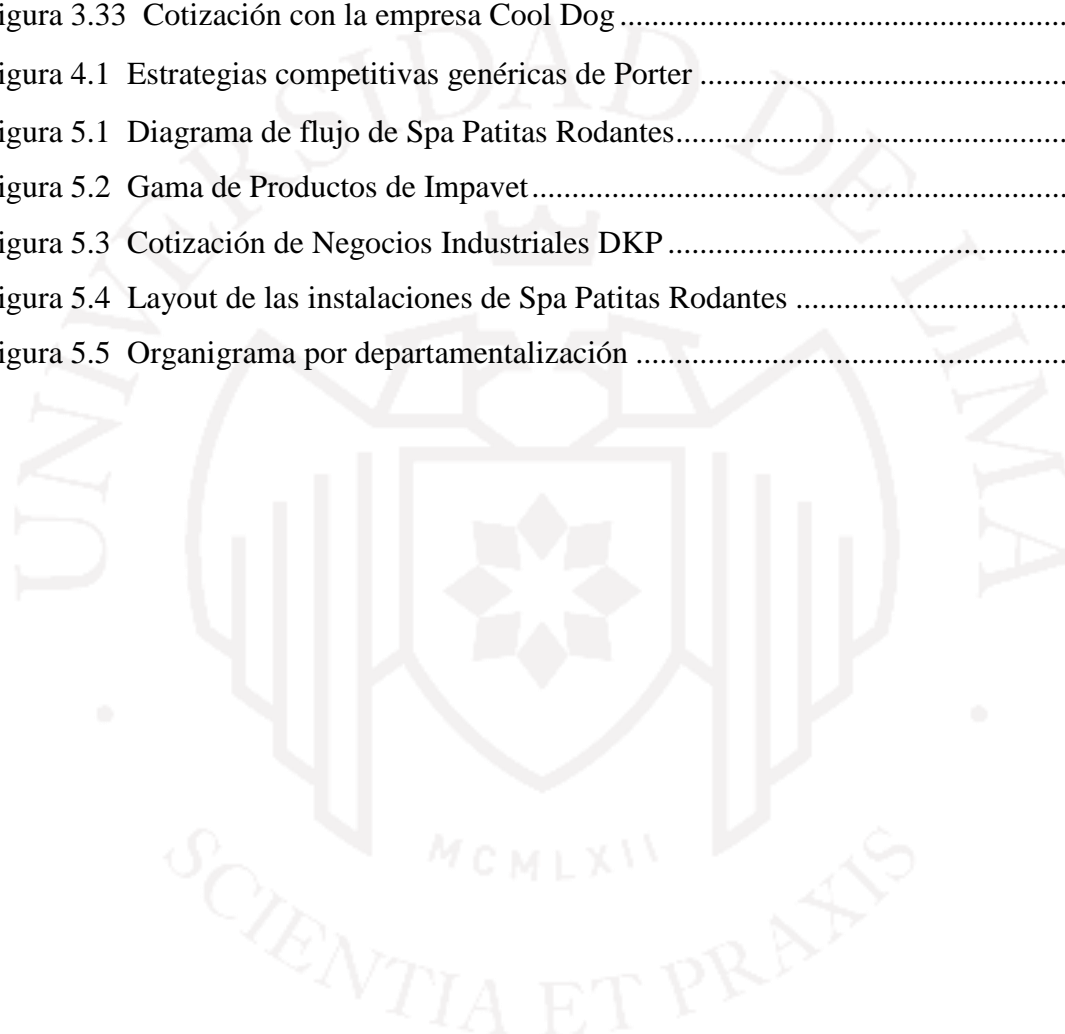
Tabla 6.22	Cálculo del costo de oportunidad del inversionista	111
Tabla 6.23	Cálculo del costo de oportunidad del proyecto.....	112
Tabla 6.24	Cálculo del valor neto actual	112
Tabla 6.25	Cálculo de la tasa interna de retorno.....	112
Tabla 6.26	Estado de situación financiera	113
Tabla 6.27	Análisis de sensibilidad	114
Tabla 7.1	Plan de acción de Spa Patitas Rodantes.....	115
Tabla 7.2	Balanced Scorecard de negocio	118



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Tenencia de mascotas en el Perú	2
Figura 1.2 Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas.....	3
Figura 1.3 La Perroneta Petmovil Spa	6
Figura 1.4 El lienzo de la propuesta de valor	8
Figura 3.1 Comparación por NSE de Lima Metropolitana del año 2023 vs. 2022 y 2021	15
Figura 3.2 PBI y Demanda interna Histórica del Perú	16
Figura 3.3 Proceso Operativo del Servicio	21
Figura 3.4 Resultado de la Encuesta Pregunta 2.....	31
Figura 3.5 Resultado de la Encuesta Pregunta 3.....	32
Figura 3.6 Resultado de la Encuesta Pregunta 4.....	32
Figura 3.7 Resultado de la Encuesta Pregunta 5.....	33
Figura 3.8 Resultado de la Encuesta Pregunta 6.....	33
Figura 3.9 Resultado de la Encuesta Pregunta 7.....	34
Figura 3.10 Resultado de la Encuesta Pregunta 8.....	35
Figura 3.11 Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño pequeño.....	35
Figura 3.12 Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño mediano	36
Figura 3.13 Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño grande	36
Figura 3.14 Resultado de la Encuesta Pregunta 10.....	37
Figura 3.15 Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Calidad del Servicio..	37
Figura 3.16 Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Seguridad	38
Figura 3.17 Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Tiempo del Servicio..	38
Figura 3.18 Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Precio	38
Figura 3.19 Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Infraestructura.....	39
Figura 3.20 Resultado de la Encuesta Pregunta 12.....	39
Figura 3.21 Resultado de la Encuesta Pregunta 13.....	40
Figura 3.22 Resultado de la Encuesta Pregunta 15.....	43
Figura 3.23 Resultado de la Encuesta Pregunta 16.....	44
Figura 3.24 Resultado de la Encuesta Pregunta 17.....	44
Figura 3.25 Distribución por NSE de Hogares del Perú del año 2023	45

Figura 3.26 Distribución por NSE de Hogares de Lima Metropolitana del año 2023 ..	46
Figura 3.27 Distribución de Zonas por NSE de Lima Metropolitana del año 2023	46
Figura 3.28 Petmovil Groomers.....	55
Figura 3.29 La Perroneta	56
Figura 3.30 Cotización de precios La Perroneta.....	56
Figura 3.31 Allqo Wasi Móvil Spa Canino	57
Figura 3.32 Cool Dog	58
Figura 3.33 Cotización con la empresa Cool Dog	59
Figura 4.1 Estrategias competitivas genéricas de Porter	61
Figura 5.1 Diagrama de flujo de Spa Patitas Rodantes.....	74
Figura 5.2 Gama de Productos de Impavet.....	80
Figura 5.3 Cotización de Negocios Industriales DKP.....	81
Figura 5.4 Layout de las instalaciones de Spa Patitas Rodantes	82
Figura 5.5 Organigrama por departamentalización	92



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta	126
-------------------------	-----



RESUMEN

Spa Patitas Rodantes ofrecerá los servicios exclusivos de baño y estética canina en una unidad móvil la cual se desplazará hacia el domicilio de cada cliente previa separación de la cita y tendrá una cobertura en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia de Lima Metropolitana.

El principal beneficio del negocio es ofrecer a los clientes ahorro de tiempo que les permita realizar sus actividades cotidianas con normalidad sin tener que asistir a un centro veterinario o spa canino y brindarles seguridad desde la llegada al domicilio hasta la entrega de la mascota.

La empresa generará ingresos a través de los servicios atendidos a todos los canes y como segunda fuente de ingreso, planea generar alianzas con otras marcas del rubro que busquen publicitarse cuya marca tendrá la opción de ser vista en todos los lugares donde recorra la unidad móvil.

El principal hito en el desarrollo de la industria de mascotas ha sido la etapa de confinamiento producido por la covid-19 a nivel mundial. Si bien es cierto, muchos sectores empresariales se vieron afectados a raíz de la pandemia, en la industria de mascotas se produjo una mayor demanda en diversos sectores. Según Euromonitor, el crecimiento en la industria de cuidado de mascotas, comida y productos fue 31%, 28% y 89% respectivamente para el año 2021, cifras que actualmente siguen teniendo un aumento significativo. Este incremento se viene dando gracias a que las adopciones de mascotas crecieron exponencialmente debido a la época que atravesaban muchas de las familias. Según lo expuesto por Anaís Anaya, directora del albergue Voz Animal, las adopciones aumentaron en un 300% en el país (Yrigoyen, 23 de mayo de 2021).

Así, Spa Patitas Rodantes buscará ser líder en los distritos de cobertura, apostando por una nueva propuesta de negocio que aún no se ha visto en dichos distritos. Además, ser vista como una marca con responsabilidad y enfoque social.

Línea de investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: Plan de negocios, emprendimiento, negocio de spa móvil, grooming canino, Lima Perú

ABSTRACT

“Spa Patitas Rodantes will” offer exclusive dog bathing and grooming services in a mobile unit which will travel to the customer’s home and will have coverage in three districts of the Northern Cone in Lima.

The main benefit of the business is to offer customers time savings that allow them to carry out their daily activities normally without having to visit a veterinary center or spa and provide them with security from arrival at home to the delivery of the pet.

The company will generate income through the services provided to all dogs and as a second source of income, it plans to generate alliances with other brands in the sector that seek to advertise whose slogan and brand will have the option of being seen in all the places where the car travels.

The main event in the development of the pet industry has been the confinement stage produced by Covid19 worldwide. While, many business sectors were affected as a result of the pandemic, in the pet industry there was greater demand in different sectors. According to Euromonitor, the growth in the pet care, food and product industry was 31%, 28% and 89% respectively on 2021. This increase has been taken place thanks to the fact that pet adoptions grew exponentially due to the times that many families were going through. According to Anaís Anaya, director of the Voz Animal shelter, adoptions increased by 300% in the country (Yrigoyen, 2021, May 23, para. 1).

Thus, Spa Patitas Rodantes will seek to be a leader in the coverage districts, betting on a new business proposal that has not yet been seen in these districts. Additionally, it wants to be seen as a brand with social responsibility.

Line of research: 5200 - 31.a1

Keywords: business plan, entrepreneurship, mobile spa business, dog grooming, Lima Peru

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

Spa Patitas Rodantes ofrecerá los servicios exclusivos de baño y estética canina que se divide en dos tipos de baño clásico y medicado; en los cuales se incluye la limpieza de oídos, corte de uñas, glándulas anales y otros servicios adicionales como corte de pelo, limpieza de dientes, deslanado y desmotado.

El negocio se caracterizará por brindar los servicios dentro de una furgoneta que se dirigirá al domicilio de cada cliente con el objetivo de brindarles ahorro en tiempo y dinero que usualmente incurrirían al ir hacia un establecimiento. La unidad móvil estará completamente acondicionada con los equipos necesarios para poder brindar los servicios propuestos y con un buen sistema de seguridad.

Los servicios estarán dirigidos a todos los canes de todos los tamaños y razas; siempre y cuando no muestren un comportamiento agresivo ya que no se utilizará ningún producto como sedantes o calmantes previo al servicio; todo lo contrario, se espera que la experiencia sea placentera y tranquila para las mascotas y sus dueños. En tal sentido, la duración del servicio completo de baño y corte será de 1 hora para canes de tamaño mediano o grande y 40 minutos para razas pequeñas; sin embargo, el tiempo variará de acuerdo al servicio que requiera la mascota.

El cliente podrá acceder a los servicios a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok donde se publicará la experiencia brindada a través de fotos y videos. Así mismo, el principal medio de comunicación será a través de WhatsApp donde el cliente podrá agendar una cita de acuerdo a la disponibilidad del horario. En paralelo, la empresa se encargará de tomar los datos principales de la mascota como nombre, año de nacimiento, peso, raza, foto y los datos personales del dueño como nombre, DNI, dirección de su domicilio y referencia con el objetivo de tener una base de datos que será el principal input para dar seguimiento al cliente y un buen servicio postventa.

1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

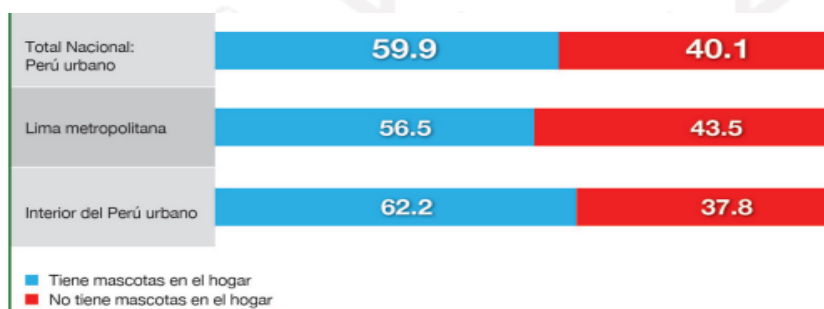
1.1.1 Tendencias

La presencia de las mascotas en los hogares de Lima refleja un aumento estos últimos años. Este hecho viene acompañado de distintos factores que ha fomentado que los humanos muestren mayor preocupación en diversos ámbitos como su bienestar, salud e higiene.

Una de las principales tendencias estos últimos años es el aumento de la adopción responsable de mascotas; especialmente en perros y gatos a través de las distintas campañas de adopciones que se realizan cuyo propósito es brindar una oportunidad y un nuevo hogar a muchas mascotas en estado de abandono. De acuerdo a la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública se realizaron encuestas a 1,531 hogares a nivel nacional donde se pudo observar que el 56.5% de hogares en Lima metropolitana posee al menos una mascota de los cuales los canes representan el 78.7% (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI], 2018). Sin embargo, cifras actuales reflejan un aumento en la preferencia de canes con un 88% de hogares que los eligen como compañero fiel y 38% de hogares que optan por la tenencia de gatos (Álvarez, 18 de julio de 2023).

Figura 1.1

Tenencia de mascotas en el Perú



Nota. Tomado de *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*, por CPI, 2018, p.1.

Así mismo, la tendencia del aumento de adopciones viene acompañada de la preferencia de mascotas en la generación millennial. Este grupo de personas nacidas entre los años 1980 y 1993 se diferencian por ser libres, consideran el ámbito familiar como el matrimonio y la tenencia de hijos a largo plazo (Begazo y Fernández, 2015). Por ende,

suelen buscar amor en otros seres vivos como los animales y les brindan un trato especial como si fueran sus propios hijos; es por ello que “a diferencia de los dueños de mascotas de mayor edad, los millennials invierten más tiempo en sus mascotas al evaluar sus necesidades más a fondo y gastan más dinero en su cuidado” (Carrión, 16 de enero de 2018, párr. 3).

Ahora bien, cabe mencionar que las adopciones de canes y otras mascotas genera que las personas formen un vínculo de amor entre ellos debido a la convivencia diaria en el mismo hogar; por ende, se genera una mayor sensibilidad hacia ellos lo que ha fomentado que muchas familias decidan tener más de una mascota en casa. Ballarin (4 de noviembre de 2019) nos indica que la adopción de tres canes a más, dos canes y un can aumentó el último año en 191%, 29% y 24%, respectivamente.

Por otra parte, la tendencia de un mayor cuidado en la salud e higiene de las mascotas es otro punto a favor para el desarrollo del negocio. De acuerdo a los datos obtenidos sobre el uso de servicios como “veterinaria” y “grooming” se deduce que existe un compromiso aceptable por parte de los dueños de las mascotas en Lima metropolitana donde el 49% de hogares gastan entre una o más veces al año y 51% nunca hacen uso de estos servicios (CPI, octubre de 2018).

Figura 1.2

Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas

Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas					
		Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano	
	Una o más veces al año	34.9	49.0	26.2	
	Nunca	65.1	51.0	73.8	
	Promedio de gasto mensual en soles	S/.44	S/.53	S/.36	
	Una o más veces al año	9.1	12.7	7.4	
	Nunca	90.9	87.3	92.6	
	Promedio de gasto mensual en soles	S/.27	S/.28	S/.26	

Nota. Tomado de *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*, por CPI, 2018, p. 4.

En el mismo contexto, vemos una tendencia por la humanización de mascotas los últimos años lo cual viene siendo un tema controversial; debido a que no todas las personas están de acuerdo con el trato especial que reciben. Sin embargo, el antropomorfismo, es un concepto que está presente actualmente y consiste en otorgarle derechos, leyes y ciertas acciones que hacen que cumplan un rol importante en la sociedad. Es así, que en la necesidad de las personas de encontrar ese amor recíproco y crear lazos encuentran en los animales ese medio el cual hace que se les considere con ciertas características similares a los humanos (Correa et al., 2024).

La humanización de las mascotas ha logrado que el pensamiento de las personas cambie notablemente. Atrás quedaron los años en que las mascotas solían vivir en la intemperie sin protección alguna o eran utilizadas para cuidar la casa. Todo lo contrario, esta tendencia ha creado una gran demanda por servicios que antes no eran comunes en la sociedad como fiestas para mascotas, pastelería, seguro de vida, spa, peluquería, boutique de ropa, entre otros (Carrasco et al., 2019).

Por último, la inclinación por la tenencia de mascotas también está asociado a un tema de apoyo emocional y salud para los seres humanos. Según un estudio realizado por The National Institutes of Health (NIH, marzo de 2018) revela que “la interacción con animales disminuye los niveles de cortisol, hormona relacionada con el estrés, y disminuye la presión arterial” (párr. 5).

Por otro lado, tener un can en casa no solo ayuda a mantener un estilo de vida más sano debido a las actividades como paseos o juegos que requieren en su día a día. Según Forbes Staff (3 de mayo de 2023) “la presencia de ellos no solo funciona como un motivador para las personas o solución al estrés en personas mayores, sino que también se ha tomado como una alternativa para ayudar a los niños con trastorno del espectro autista (TEA)” (párr. 1).

1.1.2 Tecnología

La tecnología que se implementará para lograr el mejor servicio para los clientes y el bienestar del personal operativo será la adquisición de tres equipos importantes:

Para la compra de una secadora se tendrá en cuenta características como la marca del equipo, que deberá tener una garantía no menor de un año, máxima potencia para

acelerar el tiempo de secado del pelaje de la mascota, que tenga mangueras y boquillas para mayor comodidad de uso del trabajador y bajo ruido para que los canes y trabajadores puedan disfrutar un servicio y ambiente tranquilo.

Asimismo, una de las tecnologías que actualmente se obtiene gratuitamente son las apps de navegación y tráfico como Waze y Google Maps las cuales “son las mejores aplicaciones de GPS que existen en el mercado, pues les brindan a los usuarios diferentes formas de llegar a sus destinos y les muestra cuál es el camino más corto” (Larrarte, 7 de agosto de 2023, párr. 1). Estas apps serán una de las herramientas más importantes, ya que con su uso se podrá tener mapeado el tiempo que tomará ir desde un destino hacia otro.

1.1.3 Casos de empresas exitosas

La Perroneta empezó en el año 2021 como una empresa que ofrece los servicios de baño y corte a mascotas a través de sus unidades móviles que atienden a domicilio. Este modelo de negocio se desarrolló como una nueva alternativa para aquellos dueños que tienen horario de oficina, no tienen tiempo para llevar a sus mascotas y quieren evitar que sus mascotas pasen mucho tiempo esperando en caniles como sucede en un spa convencional.

Actualmente tiene una cobertura muy amplia en Lima en los distritos de San Borja, Surco, Surquillo, Miraflores, Salamanca, San Luis, La Victoria; Lince, San Isidro, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel, Breña, Callao, San Martín de Porres, Los Olivos, La Molina, Santa Anita, Ate Vitarte, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores y San Juan de Lurigancho.

Se considera un caso de éxito dado al rápido crecimiento en la implementación de sus unidades móviles. Actualmente cuentan con tres unidades lo cual refleja la gran demanda que hay por estos servicios a domicilio; sin mencionar que también existe una gran competencia en centros veterinarios y spas para mascotas ubicados en establecimientos.

Figura 1.3

La Perroneta Petmovil Spa



Nota. Tomado de *Amor por los animales y pasión por nuestro trabajo*, por La Perroneta Petmovil Spa, 5 de marzo de 2024.

Así como La Perroneta, se ha identificado otros negocios con la misma propuesta de grooming para mascotas a domicilio, siendo este el que tiene mayor cobertura y presencia en los distritos de Lima. El estudio y viabilidad de este tipo de negocio tiene como referencia las investigaciones de otros autores.

Adan et al. (2021) elaboraron un plan de negocio para evaluar la viabilidad de un spa móvil para mascotas, Puppy Bubble CatDog, en Lima Metropolitana. Para esta investigación se aplicaron encuestas a 310 participantes. Los resultados principales mostraron que el 92% de los encuestados estarían dispuestos a cambiar el servicio de baño tradicional en una veterinaria o spa por un servicio de spa móvil. Así mismo, el 83% de los encuestados indicaron un alto grado de importancia a la existencia de un servicio de spa móvil dado a que este tipo de servicios no son muy comunes en Lima.

Castillo y Cabrera (2022) realizaron una investigación con el objetivo de evaluar la viabilidad de la implementación de un modelo de negocio innovador de un servicio a domicilio de spa para perros en el distrito de La Molina. Para ello, se utilizó una metodología explicativa-descriptiva y se obtuvo un tamaño de muestra de 267 personas. Los resultados evidenciaron que un 70% de personas que bañan a sus perros en casa del sector socioeconómico B de ese distrito no confían en los centros de veterinarias donde realizan los servicios de baño y un 86% de las personas se encontraron interesadas en un

servicio a domicilio como el propuesto. Si bien es cierto que dicho estudio no forma parte del segmento al cual se dirigirá el negocio, es importante tener en cuenta que a largo plazo se buscará poder ingresar a otros distritos como es el Cono Sur y Este de Lima.

1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor

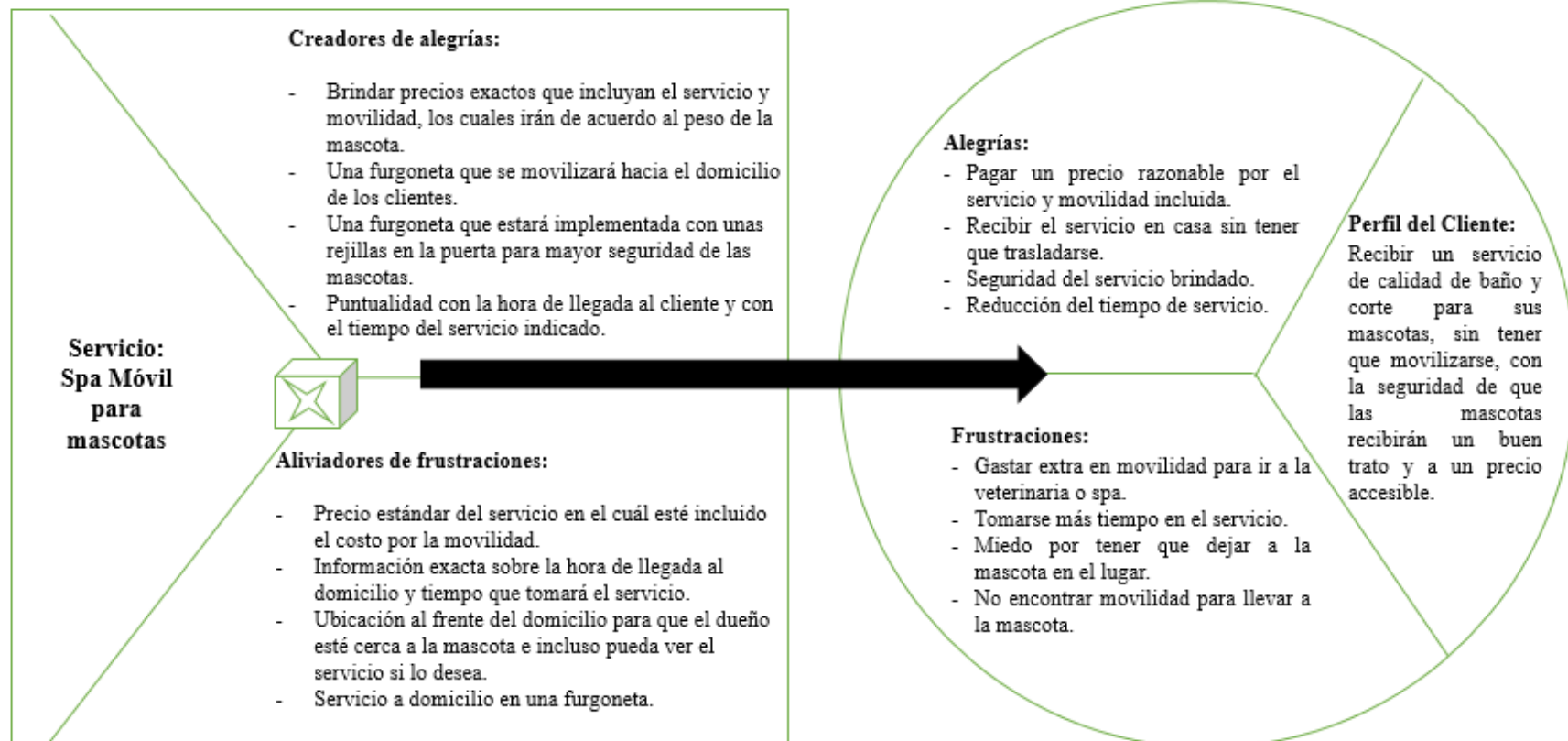
1.2.1 Lienzo de la propuesta de valor

Para el negocio propuesto se ha definido como cliente principal a los “dueños de mascotas”. En la figura 1.4 se puede visualizar a detalle el perfil del cliente y el mapa de valor.



Figura 1.4

El lienzo de la propuesta de valor



1.3 Desarrollo del modelo de negocio

1.3.1 Lean Canvas Model

Tabla 1.1

Modelo Canvas de Spa Patitas Rodantes

8. Red de Partners	7.Actividades clave	2.Propuesta de valor	4.Relación con los clientes	1.Segmento de clientes
<p>- La relación con el proveedor de insumos como champú, acondicionador será esencial para brindar siempre un servicio de calidad con un buen producto.</p> <p>- La relación con los fabricantes de los equipos como mesa de corte y bañera será indispensable por la garantía y material de fabricación.</p>	<p>- El servicio personalizado a cada mascota con baños de acuerdo a su condición y tipo de piel.</p> <p>- Redes sociales activas y herramientas de comunicación que permitan atención y respuesta rápida a los clientes.</p>	<p>Brindar un servicio de baño y estética canina móvil a través de una furgoneta acondicionada para poder realizar los servicios fuera del domicilio del cliente; entregando un servicio personalizado y una propuesta innovadora sin que el cliente deba preocuparse por llevar y recoger a su mascota.</p>	<p>- La captación de clientes se dará mediante las principales redes sociales donde se encuentra parte del segmento de mercado como son los millennials y la generación Z. Asimismo, para lograr fidelizar a los clientes se implementará estrategias como descuentos en el primer servicio, descuentos si se tiene más de una mascota en casa y promociones que premian la fidelidad del cliente con la marca.</p>	<p>-Personas que no disponen de tiempo para poder llevar y recoger a sus mascotas.</p> <p>-Personas que no tienen vehículo propio para poder trasladar a sus mascotas.</p> <p>-Jóvenes millennials (generación Y) y generación Z; sin hijos que se preocupan por la salud e higiene de sus mascotas.</p> <p>- Personas que cuentan con más de una mascota en casa.</p> <p>-Personas que buscan comodidad.</p>

<p>- La relación con la marca del vehículo ya que se puede aprovechar una ventana para realizar una alianza estratégica entre el negocio y la marca.</p>	<p>6. Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - El principal recurso físico será la furgoneta que estará implementada con el mobiliario necesario para realizar los servicios. - El recurso humano constará de dos trabajadores operarios: un asistente y groomer certificado; y personal administrativo a cargo de un administrador. 		<p>3. Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -El canal de venta será directo a través de un vehículo totalmente equipado que se trasladará al domicilio de los clientes. -Canal de ventas a través de internet mediante el uso de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok y la aplicación móvil de WhatsApp mediante la cual se podrá agendar las citas. -Se realizará publicidad en ferias y eventos de mascotas que se realicen dentro de la cobertura en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. 	
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Alquiler de local y remuneración del personal. - Costos variables: Servicios básico de agua, luz, combustible y compra de insumos. 		<p>5. Flujo de ingresos</p> <p>El principal ingreso se dará por la venta de los servicios y como segundo recurso se utilizará la furgoneta para la publicidad de alguna marca enfocado en el rubro de mascotas.</p>		

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Historia y antecedentes

2.2.1 Historia de la empresa y su evolución

La concepción de la propuesta de negocio está acompañada de diversos factores que se ha observado a lo largo de estos años. Una de las razones principales es la alta demanda que existe por los servicios de baño y corte para mascotas; sobre todo en feriados donde se celebran fechas específicas como fiestas navideñas, día de la madre, día del padre, incluso, celebraciones de cumpleaños.

Por otro lado, el negocio busca generar rentabilidad sin dejar de tener un enfoque social que fue parte de la motivación para realizar el proyecto. En el distrito de Los Olivos ubicado en el Cono Norte de Lima existe un gran número de animales como perros y gatos en estado de abandono. De acuerdo a un estudio elaborado por la *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, en la cual se realizó un muestreo aleatorio en 8 de las 34 zonas que divide al distrito de Los Olivos, se concluyó que existe un promedio de 332 perros que fueron encontrados deambulando en el día y 217 perros en horario nocturno (Ochoa et al., 2014). Estos datos muestran la realidad de menos del 25% de zonas de Los Olivos con animales en estado de abandono; sin embargo, si evaluamos en todo el distrito la cifra sería aún mayor.

2.1.2 Misión y visión

- Misión: Brindar un servicio exclusivo de baño y corte para canes fomentando su higiene, aspecto físico y salud, en la comodidad de su hogar y a un precio justo.
- Visión: Ser líder en la industria de servicios de baño y cortes para mascotas en la Zona Norte de Lima y contribuir con el bienestar y salud de los canes.
- Ventaja competitiva. La ventaja competitiva del negocio frente a los competidores se basa en la comodidad que genera el no desplazarse hacia un lugar físico, lo que conlleva al cliente a reducir el tiempo invertido en traslados. Así mismo, se ofrecerá

un servicio personalizado en todos los procesos desde el primer contacto con el cliente, el servicio de baño y corte y el servicio posventa. Se buscará que el cliente sea parte de la familia de Spa Patitas Rodantes.

- Objetivos estratégicos:
 - Maximizar el número de baño y cortes al día.
 - Aumentar la visibilidad de la marca en redes sociales.
 - Lograr como mínimo el 70% de la fidelización de los clientes.
 - Lograr las ventas proyectadas en el primer año de operaciones.



CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Análisis situacional

3.1.1 Análisis del entorno externo (PESTEL)

- **Fuerzas políticas y legales**

La implementación de la Ley N.º 31311 que prioriza la esterilización de perros y gatos como componente de la Política Nacional de Salud Pública. Dicha ley “tiene por objeto garantizar la integridad y salud de las personas, a través de la implementación de programas de esterilización y manejo poblacional humanitario de perros y gatos, como componente de la política nacional y salud pública” (Congreso de la República del Perú, 24 de julio de 2021, art. 1).

Asimismo, la Ley N.º 31807, Ley que modifica la Ley N.º 30407, Ley de protección de bienestar animal, para incorporar la adopción y la identificación de animales de compañía. Los gobiernos locales en conjunto con las sociedades de protección y bienestar animal pueden organizar campañas de adopción de animales de compañía en estado de abandono, comunicar al gobierno local sobre las adopciones hechas y la información de los adoptantes, así como el seguimiento de parte del gobierno local (Congreso de la República del Perú, 2023, art. 2).

En ambos casos la implementación de estas leyes representa una ventaja para el desarrollo del negocio dado que muchas mascotas tendrán la oportunidad de ser esterilizadas y por ende será más fácil que sean adoptadas por nuevas familias ya que uno de los problemas más grandes que frena las adopciones es el miedo a su reproducción. Así mismo, la importancia que se le da al seguimiento ante cualquier acción que vaya en contra de su bienestar es necesario ya que los dueños deberán cumplir con las necesidades básicas de las mascotas como alimentación, salud e higiene.

- **Fuerzas tecnológicas**

Uno de los avances tecnológicos para el desarrollo del negocio es la electricidad que la furgoneta requerirá para el funcionamiento de los equipos como la secadora y terma. Para

ello será indispensable un generador eléctrico que no sea extremadamente ruidoso, tenga bajos niveles de humos, su consumo sea eficiente y tenga un tamaño aceptable.

La implementación de dispositivos como videocámaras es importante para dar seguimiento a los servicios que se realizarán dentro de la furgoneta, incluso con la mejora de la tecnología estos dispositivos pueden conectarse a nuestros teléfonos móviles lo cual nos permite controlar el negocio desde cualquier lugar. Así mismo, el uso del GPS es otro dispositivo que es beneficioso para rastrear la unidad móvil y verificar que las rutas se cumplan según lo pactado con el cliente.

- **Fuerzas sociales**

El enfoque que perciben las familias peruanas con respecto a los animales ha cambiado a través de los años. Así, el concepto de una familia hoy en día contempla también incluir a las mascotas dentro de su núcleo. Monroy (2023) señala que “cada día crece una mayor responsabilidad hacia el cuidado de las mascotas, hay una generación de jóvenes no mayor a 35 años que prefieren no ser padres y las mascotas ocupan ese lugar” (p. 6).

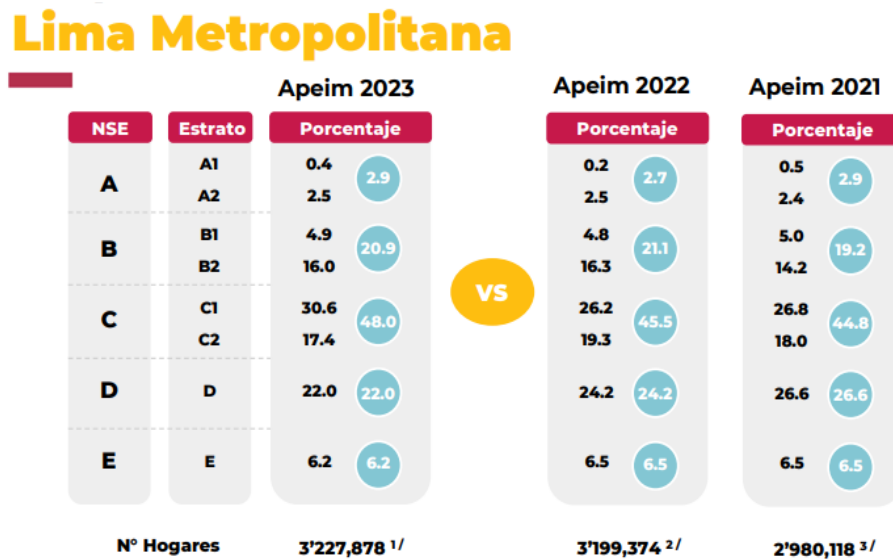
Otro factor importante es el cambio en los hábitos de consumo. Existe una creciente demanda por los servicios de baños para las mascotas que se desarrolló en la pandemia dado que los dueños comparten espacios con sus mascotas y se creía que estas podrían contraer el virus y contagiar a las personas. Según un estudio realizado por CPI (2018), concluyó que el 49% de hogares en Lima metropolitana gastan en baño, corte de pelo y otros servicios un promedio mensual de S/ 53.00 en perros y el 12.7% de hogares gastan S/ 28.00 en gatos. Sin embargo, se estima que en la actualidad estas cifras han aumentado considerablemente.

- **Fuerzas demográficas**

Según los datos de Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIM, 2024), el número de hogares en Lima metropolitana ha aumentado los últimos 3 años. Como se visualiza en la figura 3.1, para el año 2021 hubo 2,980,118 hogares; en 2022 se dio un crecimiento del 6.8%, es decir, 3,199,374 hogares; y para el año 2023 hubo 3,227,878 hogares. Por tanto, a medida que la población de hogares incrementa, también aumenta la oportunidad de que nuevos canes formen parte de las familias.

Figura 3.1

Comparación por NSE de Lima Metropolitana del año 2023 vs. 2022 y 2021



Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*, por APEIM, 2024, p. 16.

El ingreso per cápita en el Perú es un factor que influye en el presupuesto que las personas destinan en sus gastos. De acuerdo a lo expuesto por el Banco Mundial (15 de abril de 2024), la estabilidad macroeconómica, unida a una apertura comercial y a un entorno internacional oportuno “permitieron que el Perú se convirtiera en una economía de ingreso mediano alto, con un ingreso per cápita que subió de USD 2,040 en 2002 a USD 7,126 en 2022” (párr. 2). Sin embargo, es importante resaltar que en el año 2020 se contrajo en -12.2% a causa de la pandemia; no obstante, el año siguiente el país pudo sobreponerse a esa situación.

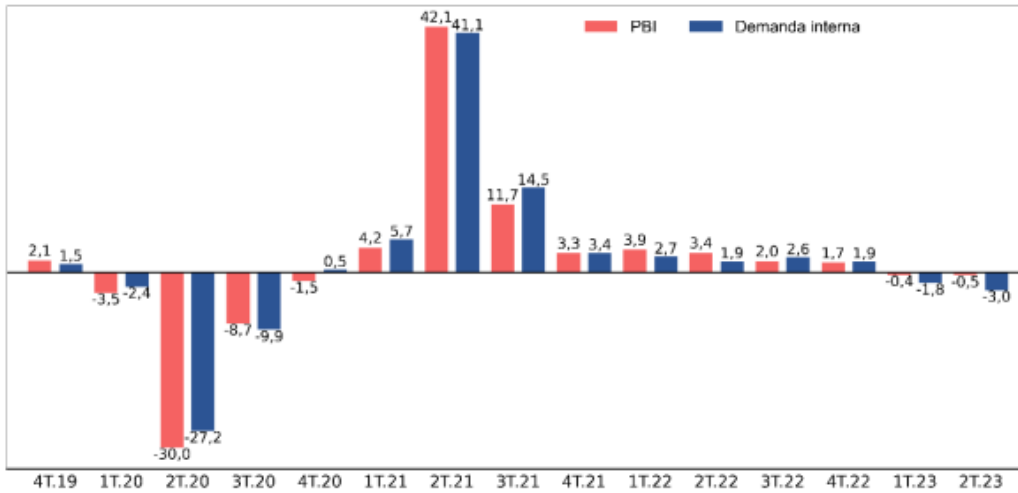
- **Fuerzas macroeconómicas**

El crecimiento del PBI del país es clave para poder diagnosticar el buen comportamiento de los bienes y productos finales en el Perú. Según los datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024) para el año 2020 hubo una caída de -10.9% producto de la pandemia, los siguientes años han sido favorables con una recuperación del 13.4% en el año 2021; 2.7% para el año 2022 y una leve caída de -0.6% para el año 2023. Sin embargo, de acuerdo a las proyecciones, el país tendrá una recuperación de un 2.7% en

el 2024 y 2.4% en 2025 a causa de nuevas exportaciones que provienen de nuevos proyectos mineros como la mina de Quellaveco y la ampliación de Toromocho.

Figura 3.2

PBI y demanda interna histórica del Perú



Nota. Tomado de *Informe Macroeconómico: II Trimestre de 2023*, por Beteta et al., 2023, p. 3.

- **Fuerzas del medio ambiente**

La menor disponibilidad y restricción del agua potable en Lima es un factor que afectaría el desarrollo del negocio; ya que los constantes cortes de agua fomentarían que la empresa no pueda realizar los servicios en el horario establecido. Según lo expuesto y que ya es de conocimiento “El abastecimiento de agua fiable y en cantidad suficiente es fundamental para el desarrollo empresarial y para un clima inversor favorable. Los establecimientos industriales utilizan agua para diversos fines, como la refrigeración, el transporte... y la higiene” (Tropp, 2012, p. 17).

3.1.2 Análisis de la industria

- Rivalidad entre empresas competidoras: Alta
 - La rivalidad entre empresas competidoras es alta; ya que la estructura competitiva de la industria es fragmentada. Como competidores indirectos están los centros veterinarios que brindan los servicios de baño y corte en un establecimiento en físico

como Pancho Cavero, Groomers, Aristocat; entre otras, y competidores directos como spa móvil Petmovil Groomers, Cool Dog, La Perroneta; entre los más conocidos. “Según Euromonitor 2022, existen cerca de 4,950 veterinarias en el país, de las cuales al menos el 50 % se ubican en la capital” (Mendiola, 20 de julio de 2022, párr. 4).

- Así mismo, el comportamiento de la demanda para el rubro de mascotas se encuentra en crecimiento dado al aumento significativo de adopciones de mascotas y al cuidado más responsable que hoy en día les brindan. De acuerdo a CPI (2018) indicó que los hogares que utilizan los servicios de grooming y veterinarias se encuentran en mayor proporción en Lima y en los niveles socioeconómicos Ay B.
- Las barreras de entrada para el sector generan una rivalidad moderada dado que existe un costo alto que involucra la compra del vehículo e implementación de este, sin embargo, actualmente existen fuentes de financiamiento que pueden contrarrestar esta barrera.
- El costo de cambio entre las empresas competidoras genera una alta rivalidad debido a que es fácil poder cambiar entre un negocio u otro dado a que los precios y servicios que ofrecen son similares entre sí. Sin embargo, sí existe diferencia en cuanto a la calidad del servicio brindado.
- Los activos, aunque se deprecian con los años, pueden liquidarse; entre ellos está la furgoneta y el mobiliario como mesa, bañera, terma, tanque de agua que pueden ser revendidos. Por ende, las barreras de salida al ser más accesibles generan una alta rivalidad entre competidores.
- La diferenciación entre los servicios brindados genera una alta rivalidad dado que las ofertas de servicios son similares. Está el baño clásico o medicado que son los más comunes y el corte de pelaje que mayormente se rige por la calidad de trabajo del groomer donde si existe una diferencia en cuanto al resultado final.
- El ciclo de vida de la industria de mascotas está en crecimiento; debido a una mayor preocupación por la salud y bienestar de los dueños. Según Euromonitor International “En el Perú, el mercado de cuidado de mascotas ha ido creciendo constantemente y mostró un fuerte dinamismo durante la pandemia: pasó de facturar US\$ 262,6 millones en 2019 a US\$ 375,1 millones en 2021” (Chávez, 29 de abril de 2024, párr. 2). Como resultado, este crecimiento genera una alta rivalidad para el sector.

- Riesgo de ingreso potencial de nuevos competidores: Alto
 - La saturación en el mercado de baños para mascotas en Lima es alta, debido a que existen muchos centros veterinarios y spas caninos operando en los distritos que se atenderá. Por ende, la intensidad de la competencia podría incrementarse ya que cada negocio buscaría poder diferenciarse del resto y ofrecer ese valor añadido que le permita tener una mayor participación de mercado.
 - Por otro lado, la pérdida de lealtad de los clientes por nuevas ofertas que la competencia pueda ofrecer podría incrementar el ingreso potencial de nuevos competidores. La propuesta del negocio busca lograr una mayor participación de mercado a través de un plan de marketing diseñado para el público objetivo establecido.
 - No existen barreras legales para el ingreso al rubro de estética canina; por ende, el riesgo de ingreso potencial de nuevos competidores es alto. Sin embargo, al constituir un negocio de este rubro es importante tener en cuenta la Licencia de funcionamiento a presentar en la municipalidad del distrito en el cual se operará.
 - El capital incurrido para el negocio de estética canina requiere de una inversión mediana ya que se necesita la compra de una furgoneta, equipos como bañera, mesa de corte, terma, tanque de agua y el costo de implementación de estos y diseño de todo el móvil; sin embargo, se considera un alto ingreso potencial de nuevos competidores, dado que en la actualidad hay muchos medios de financiamiento que pueden permitir la adquisición de los activos mencionados.
 - Existe un alto riesgo de ingreso potencial de nuevos competidores ya que no hay restricción para la importación de productos como champú y acondicionador que son los insumos principales para el servicio los cuales son importados hacia el país a través de diversos distribuidores que se encargan de toda la operación B2B.
- Ingreso de productos sustitutos: Bajo
 - El negocio propuesto ofrece los servicios de baño y corte de pelo canino que son considerados servicios básicos y por ende no tienen algún tipo de producto que los sustituya. Sin embargo, las clínicas veterinarias o spas para mascotas que cuentan con

un local físico se considera un servicio sustituto ya que finalmente cubren la misma necesidad del cliente, pero operan de distinta manera.

- Poder de negociación de los proveedores: Bajo
 - Se considera un bajo poder de negociación de proveedores dado que en el mercado existen varias marcas de productos como champú y acondicionador para mascotas a través de diversos distribuidores, cuyos precios son similares entre sí de acuerdo con el tipo de producto. Asimismo, existen varios proveedores de equipos de acero inoxidable como mesa de corte, bañera, estantes con precios muy similares en el mercado.
 - Los productos como champú y acondicionador que se utilizan para el baño de los canes son productos únicos de limpieza profunda; por ende, no hay productos sustitutos que cumplan la misma función lo que genera que el poder de negociación de los proveedores sea alto.
 - Así mismo, el costo de cambio de un proveedor a otro es bajo, debido a que la mayoría de marcas del principal insumo que es el champú tienen precios similares en el mercado.
 - Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es alto ya que, al inicio de las operaciones, los precios de transacción entre el proveedor y el cliente dependerán del proveedor ya que no habrá una compra por volumen y tampoco se comprará a crédito. El poder de negociación cambiará a partir del segundo año de acuerdo con el volumen y frecuencia de compra.

- Poder del cliente comprador: Alto
 - El poder del comprador es alto ya que es considerado un “cliente infiel”, puede cambiarse a otras marcas fácilmente, dado que hay una fuerte competencia entre marcas a través de distintas estrategias para poder ganar una mayor participación de mercado. Por ello, es fundamental poder lograr esa ventaja competitiva que diferencia al negocio de la competencia.

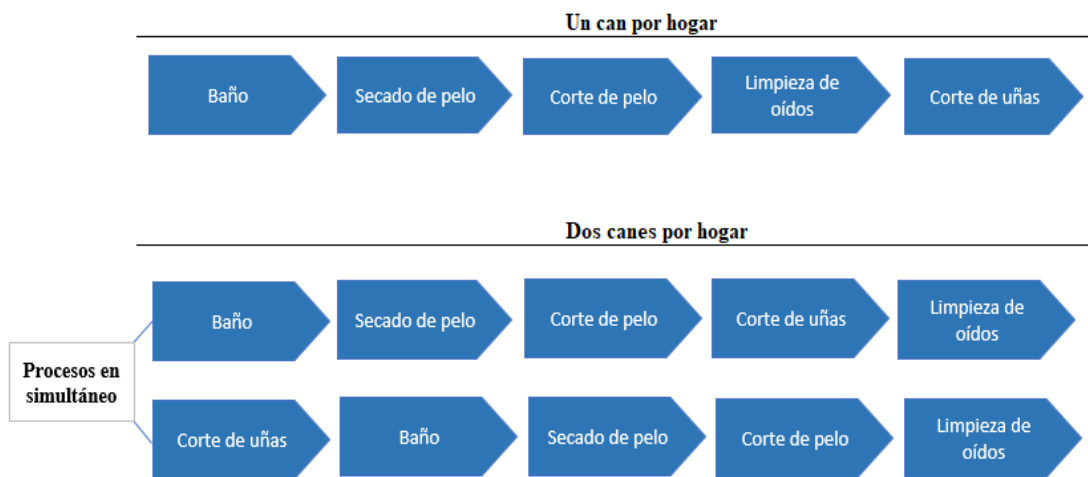
- Actualmente, el cliente tiene las herramientas necesarias para poder informarse sobre los productos y precios ofertados a través de internet y medios de publicidad; por ende, el poder de negociación del cliente es alto ya que tiene el poder de decidir entre una marca u otra.
- Los clientes son quienes deciden la frecuencia de la compra de los servicios, por ende, el poder de negociación es alto.

3.1.3 Análisis de la cadena de valor de la empresa

- Actividades primarias
 - a. Logística interna: El producto principal para la atención del servicio de baño son los productos de limpieza como champú y acondicionador, ya que al ser una empresa que brinda servicios no requiere la compra de insumos para fabricación. En cuanto al proceso, los productos requieren ser almacenados y se planea llevar un control en inventario ya que dentro de la furgoneta solo se tendrá envases con medidas que permitan controlar la cantidad de insumo utilizado en cada baño.
 - b. Operaciones: El proceso de baño y corte iniciará con la entrega de la mascota al personal operativo. Para ello, la mascota será sujeta durante todo el proceso con una cuerda que no la lastime y que permita que el personal pueda realizar bien el trabajo. El orden de los procesos se verá afectado de acuerdo al número de canes que se atiendan. En el caso de un can, el proceso seguirá su flujo normal y se comenzará por el baño, secado de pelo, corte de pelo, limpieza de oídos y corte de uñas; sin embargo, en caso se atiendan a dos canes el proceso se verá alterado y se realizará en simultáneo de tal manera que se logre optimizar el tiempo del servicio.

Figura 3.3

Proceso operativo del servicio



c. Marketing y ventas:

Los descuentos se establecerán desde el primer año de operaciones:

- ✓ Todos los clientes nuevos tendrán un 10% de descuento en el precio final del servicio que se le realice a la mascota.
- ✓ Se brindará un 15% de descuento en el mes de cumpleaños de la mascota. Para ello, en el primer contacto con el cliente se le solicitará los datos del dueño y mascota para llevar un control sobre las fechas.
- ✓ Las promociones se establecerán en base al número de canes atendidos. Se ofrecerá un 10% de descuento a partir de la atención de 2 canes en adelante.
- ✓ Finalmente, Spa Patitas Rodantes ofrecerá promociones a través de planes anuales que se ha establecido para los clientes que quieran suscribirse y aprovechar descuentos más atractivos. Estos planes tienen precios distintos de acuerdo al tamaño del can y están sujetos a ciertas condiciones que se rigen para los tres planes propuestos.

Asimismo, se buscará promocionar la marca de Spa Patitas Rodantes:

- ✓ Se contratará un influencer con el fin de lograr un mayor alcance en las redes sociales.

- ✓ Se participará en eventos y ferias relacionadas al rubro de animales para promocionar el servicio.
- ✓ Se invertirá en marketing de contenidos como publicidad pagada y publicaciones de forma gratuita en las propias redes sociales del negocio como Instagram, Facebook y TikTok.

d. Servicio Postventa

Este proceso será parte fundamental para lograr la fidelización de los clientes. Para ello, será necesario contar con una base de datos del dueño de la mascota como nombre completo, número de celular, correo electrónico, dirección y a su vez datos del can como nombre, fecha de nacimiento, edad, raza y una foto para poder identificarlo. De esta manera, el servicio postventa se basará en un seguimiento a través de WhatsApp con una frecuencia mensual donde se le recordará al cliente la fecha del próximo baño del can. Así mismo, esta herramienta será el principal medio para enviar las promociones inicialmente planteadas como el envío de un mensaje en el mes de cumpleaños de la mascota, dar seguimiento a todos los clientes con planes anuales contratados u ofrecer los diversos descuentos.

- Actividades de Soporte

- a. Infraestructura de la empresa:

Al ser un negocio con un número reducido de empleados, la gestión de recursos humanos y finanzas estará a cargo de un administrador, quien será el encargado de realizar los pagos por remuneración al personal operativo y asistente contable. Asimismo, llevará un control sobre las compras, control de ingresos, egresos y elaboración de los estados financieros. Por otro lado, el primer año de operaciones se usará herramientas de informática para el registro y almacenamiento de la información; sin embargo, a partir del segundo año se evaluará la viabilidad de un sistema ERP básico que cumpla con los requerimientos de la información que requiere el negocio para operar de manera más eficiente.

b. Desarrollo Tecnológico:

La investigación y desarrollo estará presente a lo largo del negocio. No será necesario destinar grandes montos para ello; sin embargo, se buscará estar al día antes cualquier nueva tecnología que se pueda implementar como equipos de secado, terna, tanque de agua que afecte de manera positiva en cuanto a calidad y tiempo de atención cada servicio realizado.

c. Adquisición de Recursos:

- Los insumos que se adquirirán para el servicio de baño son champú cosmético, champú blanqueador, champú medicado, acondicionador y perfume. Los productos de baño serán galones con contenido de 5 litros, lo cual permitirá al negocio el ahorro en sus costos.
- El mobiliario que se requerirá para poder brindar los servicios será un canil con dos espacios, una bañera, una mesa de corte, una alacena con repisas para colocar los productos; todos elaborados de acero inoxidable, una terna y tanque de agua.
- Para el mobiliario de oficina se comprará una mesa de trabajo, un estante y dos sillas de trabajo. Todo ello estará ubicado dentro de la oficina para que tanto el personal administrativo como el personal operativo pueda hacer uso de ellos.
- Los accesorios para realizar el servicio de grooming son una máquina cortadora, sopladora, cepillo slicker para desenredar y deslanar el pelaje, cepillo convencional, peine extravolumen, cortaúñas y set de tijeras.
- Finalmente, los equipos de cómputo que se adquirirán será una laptop y un teléfono móvil de la marca iPhone modelo 14 Pro Max que será una herramienta indispensable por las características de su videocámara para poder realizar el contenido en redes sociales.

e. Gestión de Recursos Humanos:

- Para poder contar con el personal idóneo que tenga los valores que busca proyectar la empresa se establecerá ciertos requisitos que iniciará desde su contratación. Como principales requisitos para el puesto de groomer y asistente de baño será tener un alto

grado de empatía y amor por los animales que será evaluado en los tres primeros meses de operaciones. Asimismo, para el puesto de groomer será necesario tener experiencia mínima de un año comprobada realizando cortes de pelo a diversas razas de canes.

- El puesto de contador externo, también se regirá en base a ciertos requisitos como la experiencia previa llevando la contabilidad a otras empresas y sus funciones principales serán el pago de impuestos, declaración ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), llevar un control sobre el registro de ingresos y egresos y la elaboración de Estados Financieros.
- Por otro lado, como parte de la formación, se tiene proyectado brindar al personal operativo un curso gratuito en una escuela especializada de corte canino. En el caso del groomer se le proporcionará un curso avanzado donde podrá perfeccionar la técnica de corte de pelo con la finalidad de que el trabajo que realice se perfeccione más y para el asistente de baño en caso lo desee tenga la oportunidad del puesto de groomer. Este beneficio será parte de la estrategia de retención del personal y como parte de la motivación que la empresa quiere brindar a los empleados.

3.1.4 Análisis FODA

Fortalezas:

F1: El servicio a domicilio de baño y corte canino que será pionero en los distritos de Los Olivos, SMP e Independencia y que le brindará esa ventaja competitiva al no tener que incurrir en tiempo y dinero extra en movilidad para que atiendan a sus mascotas.

F2: El personal altamente capacitado conformado por un groomer y asistente de baño con experiencia comprobada como mínimo de un año realizando funciones como cortes personalizados de acuerdo a las razas de canes y conocimiento sobre los productos a utilizar, tipos de razas y el PH aceptable para ellos.

F3: La implementación de un sistema de Planes anuales que será atractivo para todos aquellos clientes que busquen asegurar el servicio de baño y corte para sus mascotas durante todo el año y que les permita acceder a descuentos muy atractivos.

F4: El sistema de seguridad que se integrará en la Furgoneta será muy importante para que el cliente tenga confianza al momento de dejar a sus mascotas. Para ello, como parte de la implementación del móvil, se adaptará una puerta que tendrá ventilación y que a su vez servirá como escudo para que el can no pueda salir de la unidad móvil.

Debilidades:

D1: El área limitada de la furgoneta permitirá que solo se pueda atender como máximo 2 canes al mismo tiempo; lo cual reduce la capacidad de atención en el día.

D2: El horario de atención que caracteriza a negocios de baños limita el número de servicios a ofrecer en el día dado a que solo se pueden realizar por la mañana y tarde, ya que no es recomendable bañarlos de noche por prevención a su salud.

D3: Al inicio de las operaciones solo se contará con una unidad móvil que atenderá en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. Esto afectará a que el alcance se limite solo a dichos distritos por el tema de tiempo y distancia; sin embargo, a largo plazo se buscará adquirir más unidades que abarquen otros distritos de Lima.

Oportunidades:

O1: La tendencia en aumento de la adopción de canes producirá una mayor oferta de estos servicios dado al incremento de hogares que se responsabilizarán por la higiene y salud de sus mascotas.

O2: La “humanización de mascotas”, que es una tendencia en aumento, es un factor clave para que los dueños de mascotas no solo se preocupen por los baños de forma periódica sino por su estética y adquieran el servicio de corte de pelo.

O3: El aumento del gasto mensual destinado a los servicios de veterinaria y grooming. En Lima Metropolitana el 49% de hogares que tienen perros los bañan una o más veces al año y gastan un promedio mensual de S/ 53.00 (CPI, 2018).

O4: La ausencia de negocios que ofrecen los servicios de baño y estética canina a domicilio en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia representa una ventaja ya que será visto como un modelo de negocio nuevo e innovador para los dueños y familias de los canes. Ello acompañado de los múltiples factores positivos que

conllevar a contratar un servicio a domicilio fomentará un mayor número de clientes para la marca.

Amenazas:

A1: El aumento de precio del combustible representa una amenaza en el negocio dado a que es el recurso principal para el transporte. De acuerdo a lo expuesto por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 1 de abril de 2024), en marzo de 2024 “el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana subió 1,01%, con una variación acumulada en los tres primeros meses del año de 1,59%; y en los últimos doce meses (abril 2023-marzo 2024) de 3,05%”. En dicho informe señalan varios sectores en alza; en caso del gas y otros combustibles fue de 0.10%.

A2: El alza de precio de los insumos para la fabricación de los champús y acondicionadores representa una amenaza ya que encarecería el precio del producto y por ende de los servicios. Para la compra de los insumos se ha considerado trabajar con el distribuidor “Impavet” que está a cargo de la importación de los productos hasta el cliente final.

A3: El número de competidores que actualmente hay en el mercado es muy amplio. De acuerdo a lo investigado, existen cuatro competidores directos con la propuesta baño y estética canina a domicilio en una furgoneta o unidad móvil: Petmovil Groomers, Spa canino Allqo Wasi, Cool Dog Pet móvil y La Perroneta; sin embargo, existe una oferta muy amplia de veterinarias y peluquerías caninas que también ofrecen estos servicios. “Según Euromonitor 2022, existen cerca de 4950 veterinarias en el país, de las cuales al menos el 50 % se ubican en la capital” (Mendiola, 20 de julio de 2022, párr. 4).

A4: La congestión vehicular de Lima puede generar retrasos en la atención de las citas de los clientes, provocando que el número de servicios estimados en el día puedan verse afectados.

Tabla 3.1*Análisis del FODA Cruzado de Spa Patitas Rodantes*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>F3-O2: El servicio posventa que se desea brindar y la tendencia de humanización de las mascotas fomentará mayor fidelidad de los clientes con la marca.</p> <p>Estrategias ofensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de una cartilla para todos los clientes atendidos donde se llevará un control del historial de baños de cada mascota y a través de la cual se brinde el 50% de descuento de un servicio de baño y corte; siempre y cuando cumpla con un récord de baños realizados, el cual podrá ser tomado por la mascota u otra en caso el dueño quiera ceder el servicio. -Ofrecer el 20% de descuento en el mes de cumpleaños de la mascota. Para ello será importante registrar sus datos en la base y llevar un seguimiento de todos los clientes registrados. 	<p>F2-A4: El personal capacitado y el aumento del precio del combustible.</p> <p>Estrategias defensivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La implementación de un asistente de “rutas” que sea el encargado de las reservas de las citas con el objetivo de lograr mayor eficiencia en los costos de transporte en base a la mejor ruta establecida.
Debilidades	<p>D1-O1: El horario de atención y la tendencia en aumento del número de canes por hogar.</p> <p>Estrategias de reorientación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se ofrecerá el 10% de descuento para los clientes que tengan dos canes en casa y el 20% a partir de 2 a más canes por hogar. Esto fomentará que el tiempo de atención se reduzca ya que no será necesario movilizarse hacia otro lugar y se aprovechará más de un servicio. 	<p>D2-A1: Horario de atención limitado y alza del precio de combustible.</p> <p>Estrategias de supervivencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Para el transporte se puede evaluar otras alternativas de combustible como el Gas natural vehicular el cual tiene un costo mucho más accesible para los trayectos que se realizarán.

3.2 Investigación de mercado

3.2.1 Parámetros y etapas de la investigación

Objetivo general: Estimar la demanda potencial de los servicios de baño y corte para canes en la Zona dos de Lima Metropolitana.

El proyecto presenta una muestra de 196 hogares con al menos un can, dato que fue hallado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%. La investigación tiene un enfoque mixto, la parte cualitativa se obtuvo del focus group realizado a 3 integrantes de diferentes hogares que viven en los distritos de la Zona 2 de Lima Metropolitana y los datos cuantitativos se obtuvieron de las encuestas realizadas a un integrante por familia que tengan al menos un can por hogar. Así mismo, el alcance de la investigación es descriptiva ya que busca especificar el perfil de las familias para luego poder analizarlas y el diseño es no experimental transversal.

De acuerdo a las etapas de investigación ha sido necesario la recolección de fuentes primarias y secundarias que se analizaron a través del focus group y las encuestas hechas a 196 integrantes de cada familia.

- **Enfoque de investigación cualitativo**

Para la investigación cualitativa se realizó un focus group donde se pudo recabar información importante como el perfil y hábitos del consumidor de servicios de baño y grooming para canes, en este caso los dueños de mascotas y dar a conocer la propuesta del negocio.

Como parte del tipo, técnica y procedimiento de muestreo se determinó lo siguiente:

- Características del grupo: mujeres y hombres de 25 a 60 años de edad del NSE B que viven en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia y tienen al menos un can en casa.
- Número de participantes: 3
- Lugar, fecha y hora: La reunión se dio de forma presencial, el día 15 de junio del 2024 a las 9:00 pm.
- Moderadora: Tania Serrano Cruzado

A continuación, se presentará la guía de pautas para los focus group, dividida en tres partes: perfil de consumidor que es el dueño o responsable del can, hábitos de consumo y la presentación del negocio.

Perfil del consumidor

- ¿Cuántos canes tiene en casa?
- ¿Cuáles son los servicios que considera como parte de su presupuesto mensual para sus canes?
- ¿En caso de considerar el servicio de baño y grooming para sus mascotas, qué precio estaría dispuesto a pagar?
- ¿Qué atributos considera al momento de escoger un servicio de baño y grooming canino?
- ¿Qué atributo considera el más importante que en caso no se cumpla, cause que usted cambie de lugar del servicio?
- ¿En caso le ofrezcan un baño y corte con el 50% de descuento, lo tomaría para su can o le brindaría el servicio a otro can en estado de abandono.
- ¿Está dispuesto a pagar extra por el servicio de movilidad que le ofrecen?
- ¿Le gustaría tener la opción de recibir alguna promoción en caso usted decida optar por un Plan anual de nuestros servicios?

Hábitos de consumo

- ¿Con qué frecuencia manda a bañar y cortar el pelo a sus canes?
- ¿Suele llevar a sus mascotas usted mismo o prefiere el servicio de movilidad?

Presentación del negocio

Spa Patitas Rodantes ofrecerá los servicios de baños y grooming, acompañado de servicios adicionales como corte de uñas, limpieza de oídos y glándulas para canes a domicilio. Se trata de una furgoneta totalmente equipada y un equipo especializado por un groomer y asistente de baño quienes se encargarán de realizar los servicios a domicilio. El móvil estará implementado con unas rejillas en la puerta del vehículo para que la mascota esté segura mientras se realiza el servicio. Además, se contarán con promociones

atractivas para los primeros clientes y se tendrá un enfoque social que permita que otros canes de la calle puedan acceder a los servicios.

Lo que se busca es seguridad, confianza y comodidad para los dueños de las mascotas y de esta manera evitar que ellos tengan la tarea de llevar a sus mascotas a una veterinaria o spa e incluso gastar en movilidad.

- ¿Estaría dispuesto a pagar por este servicio de baño y grooming a domicilio?
- ¿Cuál sería el motivo por el cual usted no decida tomar nuestro servicio?

Se analizaron las respuestas de los participantes del focus group y se encontraron varios hallazgos. El primero de ellos fue la similitud en el consumo del servicio de baño y corte para sus canes. Todos los participantes consideran como parte de su presupuesto estos servicios ya que al tener más de un can en casa dificulta que ellos mismos los bañen ya que toma tiempo; por ende, prefieren pagar por un servicio de baño y grooming.

Asimismo, como segunda similitud encontrada fue la frecuencia de consumo de estos servicios. Los tres participantes indicaron que el promedio de consumo del baño y corte es de una vez al mes. Sin embargo, también se pudo observar ciertas características que aumentan la frecuencia de este consumo, por ejemplo, el tamaño de un can grande ya que emana mucho olor o que tiene alguna condición como alergia en la piel genera que los baños sean más recurrentes.

Finalmente, todos los participantes indicaron como parte de los atributos más importantes la seguridad, confianza y calidad del servicio que les pueda brindar un negocio que ofrezca estos servicios. Estos atributos han sido importantes para poder hacer énfasis en la seguridad que como negocio se tiene que brindar y en la confianza que se debe transmitir a los dueños de los canes para que ellos estén tranquilos mientras realizan sus actividades.

- **Enfoque de investigación cuantitativa**

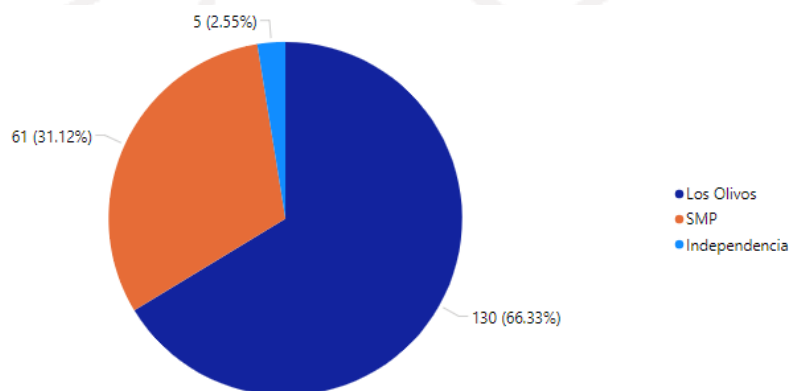
Como parte del enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta para poder determinar datos numéricos más exactos. Para ello, se estructuraron 17 preguntas: 15 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas que se dirigieron a un integrante por hogar que viven en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia y que tenga un can en casa.

Para poder procesar toda la información de las encuestas se utilizó el programa de Excel y Power Bi a través de la herramienta de gráficos, donde se sintetizó la base de datos recolectada y cuyos resultados fueron indispensables para poder segmentar el mercado objetivo y hallar la demanda.

La primera y segunda pregunta fueron de tipo abierta, dado a que se consultó datos personales como el nombre y distrito donde vive cada integrante de hogar, respectivamente. El gráfico que se presenta muestra la proporción de hogares en la Zona 2 de Lima Metropolitana. Los resultados obtenidos muestran un número mayor de hogares con canes en el distrito de Los Olivos, seguido de San Martín de Porres e Independencia.

Figura 3.4

Resultado de la Encuesta Pregunta 2

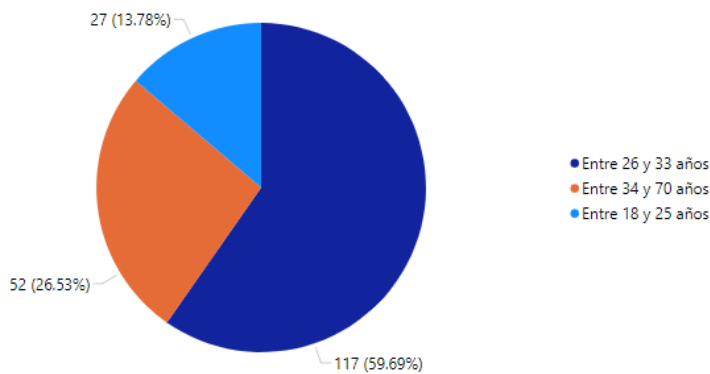


En la tercera pregunta se consultó sobre el rango de edad de los encuestados por hogar. De acuerdo a los resultados, el 59.69% de personas tienen entre 26 y 33 años, seguido del 26.53% de personas que tienen entre 34 y 70 años y en su minoría están las personas que tienen entre 18 y 25 años con el 13.78%.

Los resultados obtenidos fueron importantes ya que conocer el rango de edad que predomina ayudará a determinar el medio donde se podrá publicitar la marca como redes sociales de Instagram, Facebook y TikTok que son las más utilizadas por la generación Centennials y Milenials.

Figura 3.5

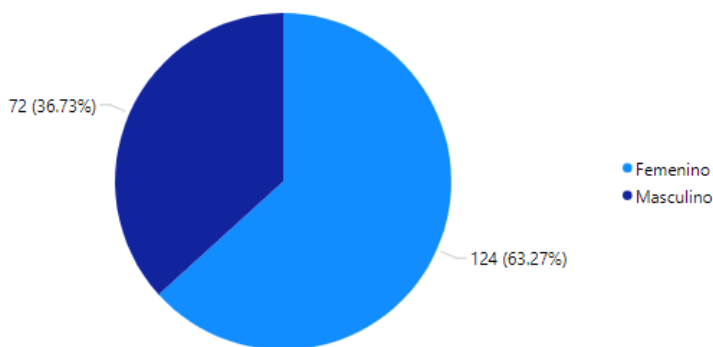
Resultado de la Encuesta Pregunta 3



En la cuarta pregunta podemos observar que el género que predomina son mujeres y representa un 63.27% del total de encuestados, mientras los hombres representan un 36.73% del total. Este dato es importante ya que al ser una empresa que brinda servicios de baño y peluquería canina, la calidad del servicio final y los detalles deberían tomarse en cuenta sobre todo si son las mujeres aquellas que acompañan estos servicios.

Figura 3.6

Resultado de la Encuesta Pregunta 4

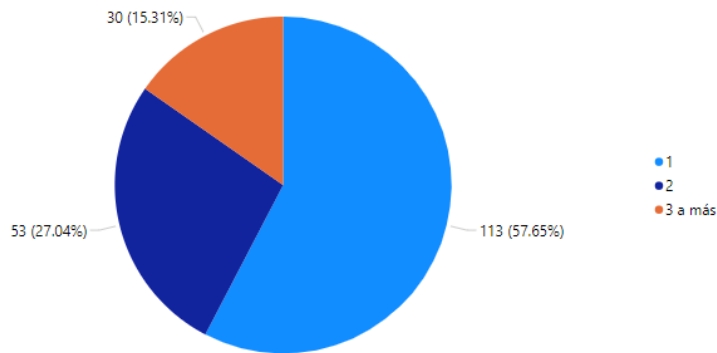


En la quinta pregunta se obtuvo el porcentaje de familias que cuentan con un can, dos canes y 3 o más canes por hogar. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que hay un número mayor de familias que cuentan con 1 can en casa que representa el 57.65%, en segundo lugar, predomina las familias con dos canes por hogar

que representa el 27.04% y finalmente el 15.31% de familias que cuentan con más de 3 canes.

Figura 3.7

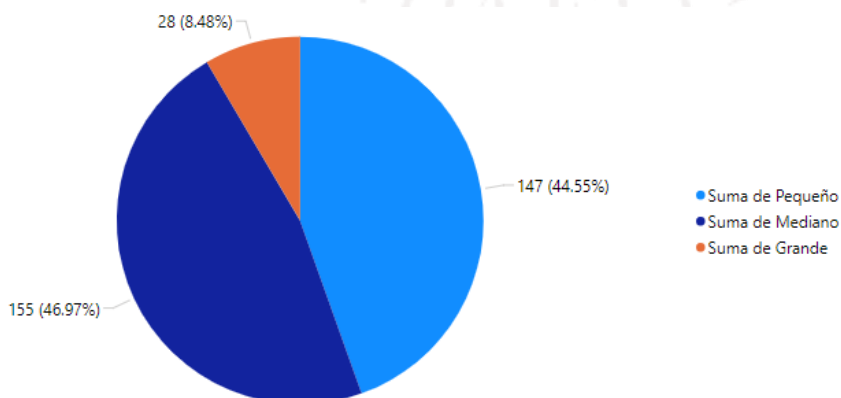
Resultado de la Encuesta Pregunta 5



La sexta pregunta se realizó para poder hallar el tamaño de canes que predomina en los distritos elegidos. De esta manera, se pudo determinar que hay un mayor porcentaje de canes medianos, seguido de los pequeños y grandes. Del total de canes, el 44.55% que son 147 canes son de tamaño pequeño, el 46.97% que son 155 canes son medianos y finalmente, el 8.48% que son 28 canes son de tamaño grande. Estos datos han sido importantes ya que con dichas proporciones en base al tamaño se halló el número de servicios que se pueden atender por tamaño del can y el costo unitario por servicio en base a cada tamaño.

Figura 3.8

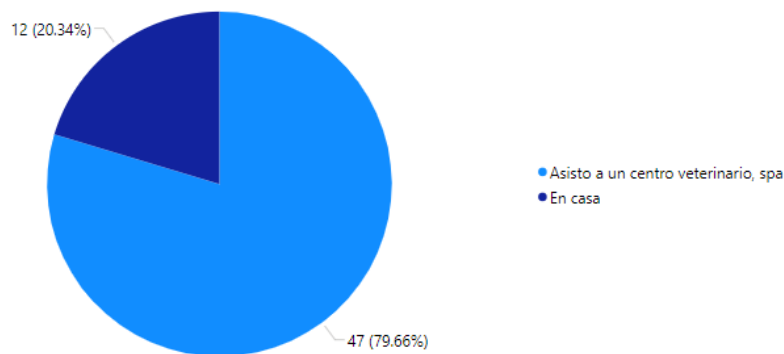
Resultado de la Encuesta Pregunta 6



La séptima pregunta se realizó para poder determinar la preferencia de los hogares respecto a la modalidad de baño de sus mascotas; es decir, si adquieren este servicio en un centro veterinario o si lo realizan en casa. Se observó que el 79.66% del total de encuestados optan por asistir a un establecimiento lo que nos indica que hay una alta demanda por dichos servicios; por el contrario, hay un 20.34% de encuestados que los bañan en casa. Este porcentaje se utilizó para realizar una segmentación más precisa y poder determinar el mercado objetivo.

Figura 3.9

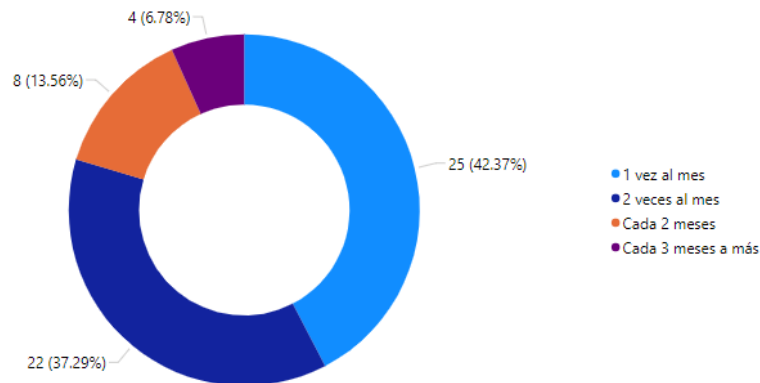
Resultado de la Encuesta Pregunta 7



En la octava pregunta se pudo determinar la frecuencia de consumo de por lo menos una vez al mes a través del número de hogares que están dispuestos a contratar el servicio. Para ello se consideró a todos los hogares que consumen el servicio 1 vez al mes que representa el 42.37%, 2 veces al mes que es 37.29% y cada dos meses que es 13.56% del total de encuestados. Es decir, en total hay un 93.22% de hogares que demandan el servicio al menos una vez al mes. Para dicho cálculo no se consideró los hogares que bañan a sus mascotas cada 3 meses a más ya que la frecuencia es atípica.

Figura 3.10

Resultado de la Encuesta Pregunta 8



La novena pregunta se realizó para poder determinar el rango de precios que cada persona gasta por el servicio de sus canes de acuerdo al tamaño y tener una referencia para establecer los precios de los servicios que se ofrecerán. Para ello, se estableció 3 rangos de precios que van desde S/ 10.00 a S/ 30.00, S/ 31.00 a S/ 60.00 y S/ 61.00 a más.

Para los canes de tamaño pequeño el precio que predomina es de S/ 31.00 a S/ 60.00 con el 38.1%, para los canes tamaño mediano el precio que predomina es de S/ 61.00 a más con el 42.58%; sin embargo, también se considera significativo el rango de precios de S/ 31.00 a S/ 60.00 ya que representa el 41.94% y finalmente, para el tamaño grande.

Figura 3.11

Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño pequeño

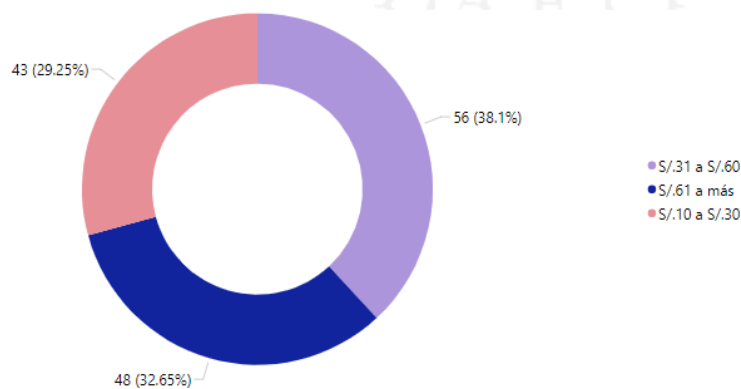


Figura 3.12

Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño mediano

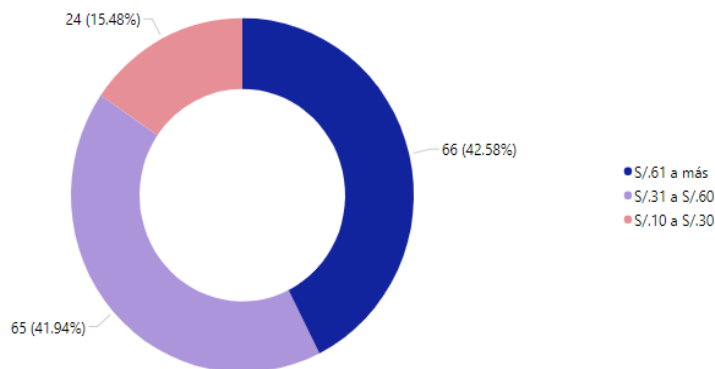
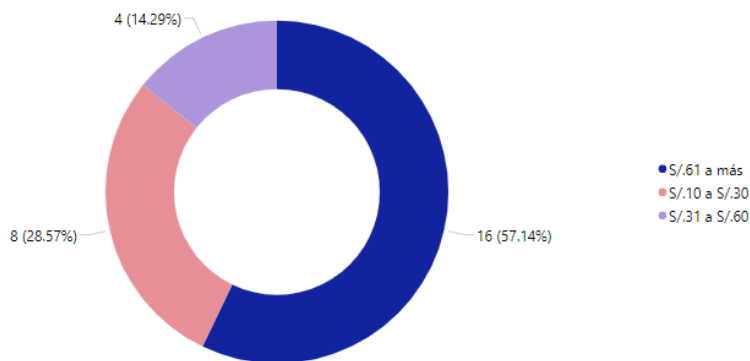


Figura 3.13

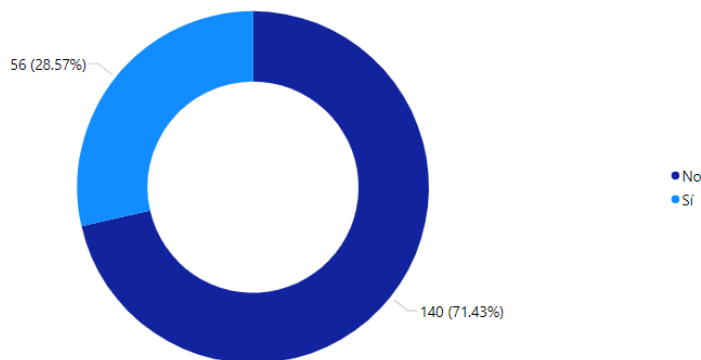
Resultado de la Encuesta Pregunta 9 para canes tamaño grande



En la décima pregunta se consultó si el dueño suele quedarse en los centros veterinarios o spa esperando a que el servicio culmine o no. Del total de hogares encuestados el 71.43% respondió que no suele esperar todo el servicio, información que también fue proporcionada en el focus group ya que mayormente las personas aprovechan este tiempo para poder realizar otras actividades. Por el contrario, el 28.57% sí suele esperar a sus canes durante todo el servicio, lo cual se puede relacionar a la falta de confianza y seguridad de los dueños al dejar a sus solos. En ambos casos, ya sea por falta de tiempo o por desconfianza, existe una ventaja para el negocio que debe ser aprovechada.

Figura 3.14

Resultado de la Encuesta Pregunta 10



En la onceava pregunta se consultó en una escala del 1 al 4 los atributos que consideran muy importantes y menos importantes al momento de elegir un servicio de corte y baño para su mascota. Como resultado, los atributos considerados muy importantes son la calidad del servicio que representa el 82.14% del total de encuestados y seguridad que representa el 79.08%. Por el contrario, los atributos considerados nada importante son la infraestructura que representa el 41.33% y tiempo del servicio que representa el 38.27%. Estos datos servirán para poder tener en cuenta lo que más valoran los clientes de estos servicios y poder tomar acciones sobre ello.

Figura 3.15

Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Calidad del Servicio

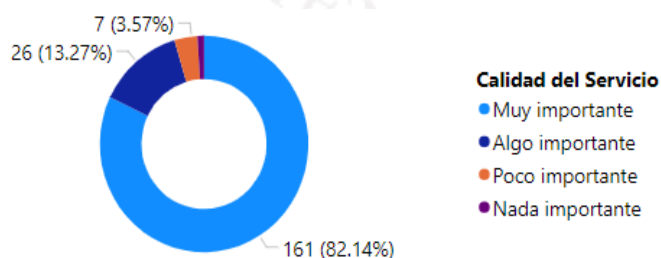


Figura 3.16

Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Seguridad

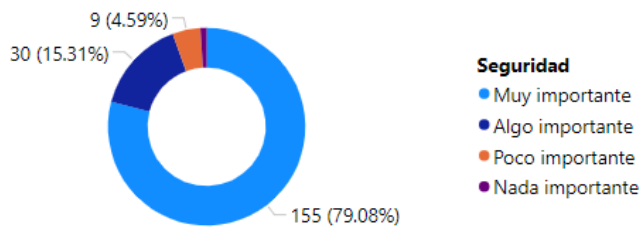


Figura 3.17

Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Tiempo del Servicio

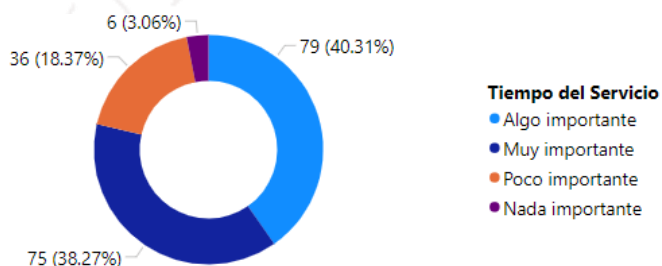


Figura 3.18

Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Precio

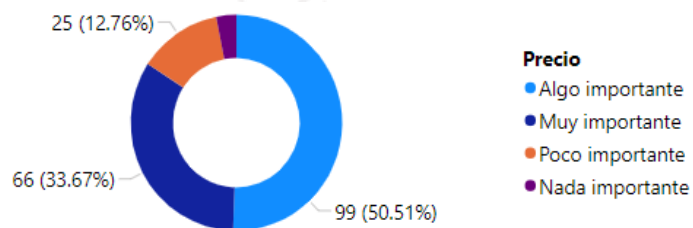
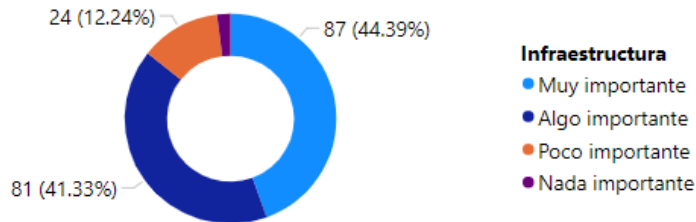


Figura 3.19

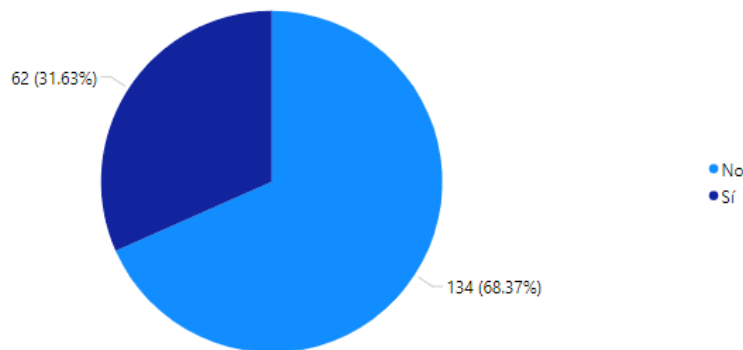
Resultado de la Encuesta Pregunta 11 del Atributo Infraestructura



En la doceava pregunta se consultó por el uso del servicio de transporte que tienen las veterinarias u otros establecimientos para trasladar a sus canes. Como resultado se obtuvo que no hay una mayor preferencia por estos servicios de transporte donde el 68.37% de las familias respondieron que utilizan estos servicios y un 31.63% sí optan por contratar el servicio de transporte.

Figura 3.20

Resultado de la Encuesta Pregunta 12

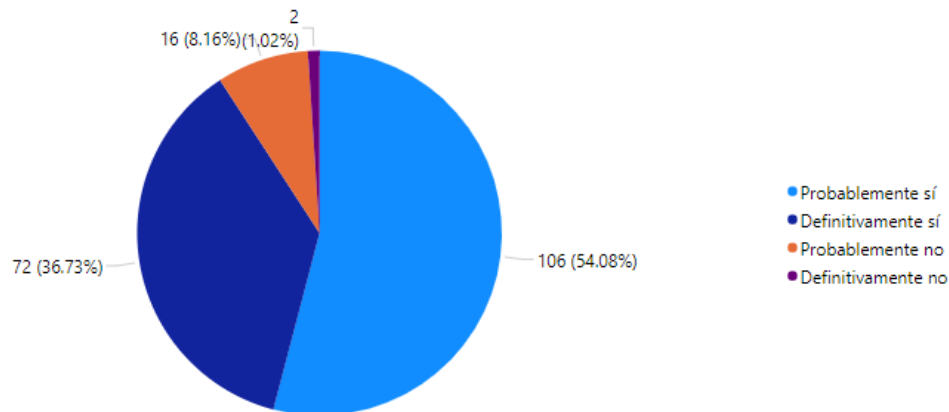


En la treceava pregunta se consultó a todos los encuestados si estarían dispuestos a contratar el servicio de baño y corte canino a domicilio que le brinde seguridad, calidad y atención rápida. Los resultados muestran que el 54.08 % del total de familias probablemente sí estarían dispuestos a contratar el servicio, el 36.73% definitivamente sí contratarían el servicio, dato que fue utilizado como parte de la segmentación para hallar

la demanda del proyecto, el 8.16% probablemente no contratarían el servicio y el 1.02% definitivamente no lo contratarían.

Figura 3.21

Resultado de la Encuesta Pregunta 13



En la catorceava pregunta se consultó sobre el precio que cada integrante de hogar estaría dispuesto a pagar por un servicio completo de baño y corte de pelo para sus canes. En caso de tener más de uno en casa, se indicó colocar el monto total por los canes que hay. Para ello, los rangos de precios establecidos como respuestas fueron los siguientes: S/ 20.00 a S/ 50.00, S/ 51.00 a S/ 70.00 y S/ 71.00 a más.

Para poder realizar dicho análisis se dividió los resultados en 3 partes que corresponde al número de canes: 1 can por hogar, 2 canes por hogar y 3 o más canes por hogar. Así mismo se tomó como referencia los precios establecidos por Spa Patitas Rodantes que van de acuerdo al tamaño de can. Para canes pequeños el precio establecido es de S/ 50.00, para tamaño mediano el precio es de S/ 70.00 y para tamaño grande S/ 90.00.

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 3.2 hay 113 hogares que cuentan con 1 perro en casa, de los cuáles 7 de dichos hogares no estarían dispuestos a pagar el precio que como negocio se ha establecido por un servicio completo de baño y corte. Es decir, del 100% que representan los 113 hogares con un solo can, hay un 6.2% que no estaría dispuesto a pagar los precios establecidos por Spa Patitas Rodantes.

Tabla 3.2

Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con un can

Tamaño/rango de precios	N.º hogares
Grande	8
S/ 20 - S/ 50	1
S/ 71 a más	7
Mediano	56
S/ 20 - S/ 50	6
S/ 51 - S/ 70	33
S/ 71 a más	17
Pequeño	49
S/ 20 - S/ 50	35
S/ 51 - S/ 70	11
S/ 71 a más	3
Total	113

En el caso de los hogares que cuenta con dos canes, hay en total 53 hogares de los cuales 14 de ellos no pagarían un precio de acuerdo a lo establecido por el negocio. Es decir, del 100% que representan los 53 hogares con dos canes, hay un 26.4% que no estaría dispuesto a pagar los precios establecidos por Spa Patitas Rodantes. Sin embargo, es importante resaltar que para la atención de más de dos canes por hogar se contará con un descuento del 10% al precio total que será un gancho para los hogares que inicialmente no pagarían dicho precio puedan acceder a los servicios.

Tabla 3.3

Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con dos canes

Rango de Precios/ Tamaño	N.º Hogares
S/ 51 - S/ 70	14
Pequeño Grande	1
Pequeño Pequeño	2
Pequeño Mediano	11
S/ 71 a más	39
Mediano Grande	2
Mediano Mediano	7

Pequeño Grande	2
Pequeño Pequeño	5
Pequeño Mediano	23
Total	53

Como tercera parte, se tiene a los hogares que cuentan con tres o más canes. En total son 30 hogares que tienen un promedio de 3 a más canes, de los cuáles se ha determinado que 10 de ellos no pagarían un precio de acuerdo a lo establecido por el negocio y 20 de ellos sí ya que indicaron un rango de precios de S/ 71.00 a más. Es decir, del 100% que representan los 30 hogares con tres a más canes, hay un 33.3% que no estaría dispuesto a pagar los precios establecidos por Spa Patitas Rodantes.

Tabla 3.4

Resultado de la Encuesta Pregunta 14 según el rango de precios de los hogares con tres canes a más

Rango de Precios/Tamaño	N.º Hogares
S/ 51 - S/ 70	10
Grande - Grande - Grande - Mediano – Pequeño	2
Mediano - Mediano - Grande	1
Mediano - Mediano - Mediano - Mediano – Mediano	2
Pequeño - Pequeño - Grande - Pequeño	1
Pequeño - Pequeño - Mediano	2
Pequeño - Pequeño - Mediano - Mediano	1
Pequeño - Pequeño - Pequeño	1
S/ 71 a más	20
Mediano - Mediano - Mediano	5
Mediano - Pequeño - Mediano - Mediano – Mediano	2
Pequeño - Mediano - Grande	2
Pequeño - Pequeño - Grande	2
Pequeño - Pequeño - Grande - Mediano	1
Pequeño - Pequeño - Grande - Pequeño	2
Pequeño - Pequeño - Mediano	1
Pequeño - Pequeño - Mediano - Mediano	2
Pequeño - Pequeño - Pequeño	1
Pequeño - Pequeño - Pequeño - Pequeño	2
Total	30

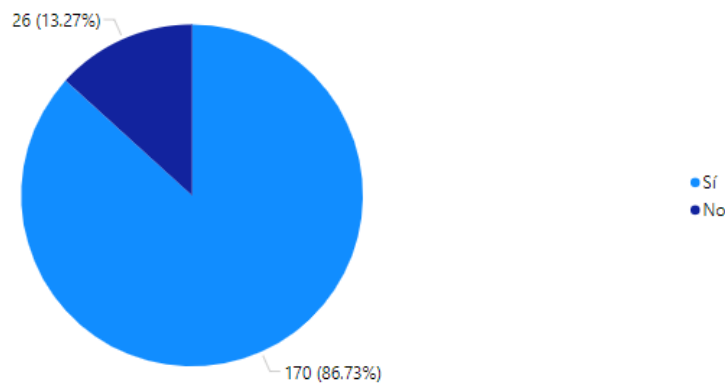
En conclusión, la pregunta ha sido relevante ya que muestra que de los 196 hogares encuestados que es el 100%, 31 de los hogares que representa el 16% no estarían

dispuestos a pagar un servicio de baño y corte canino de acuerdo a los precios establecidos por Spa Patitas Rodantes. Por el contrario 84% de las familias encuestadas sí pagarían un precio similar al establecido por el negocio.

En la quinceava pregunta se consultó a todos los encuestados si estarían dispuestos a contratar un Plan anual por el servicio completo de baño y corte canino con descuentos más atractivos que permitan que ellos puedan contratar estos planes y pagar por adelantado. Como resultado, podemos determinar que hay un mayor porcentaje de familias (86.73%) que sí contratarían estos planes anuales y solo un 13.27% que no lo haría.

Figura 3.22

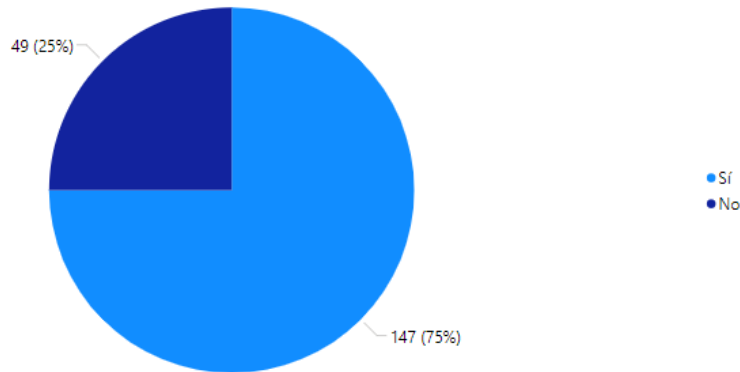
Resultado de la Encuesta Pregunta 15



En la pregunta decimosexta se consultó sobre la importancia de contratar un servicio de baño y corte canino en la fecha de cumpleaños de la mascota. Los resultados obtenidos fueron los esperados ya que el 75% de los encuestados respondieron que sí hacen uso de estos servicios y solo un 25% que no. Este dato ha sido importante para poder evaluar si los clientes toman en cuenta dicha fecha para contratar los servicios y establecer una de las promociones a través de un descuento del 20% en el mes de cumpleaños de los canes.

Figura 3.23

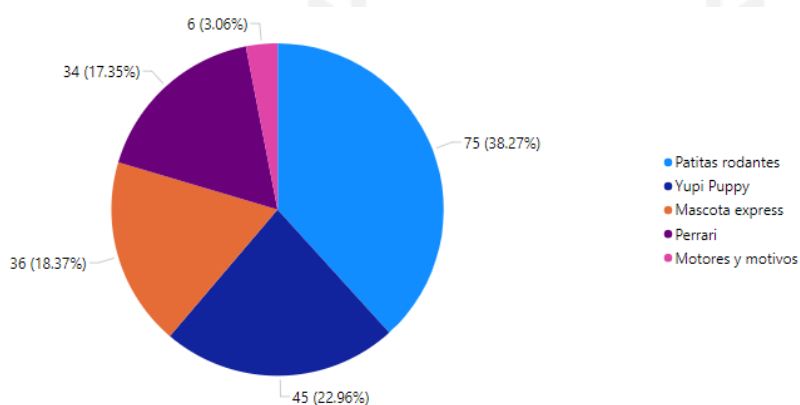
Resultado de la Encuesta Pregunta 16



En la pregunta 17 se consultó sobre la preferencia del nombre que le asignarían a un negocio con la propuesta que se ha planteado. Para ello, se brindó una lista de opciones y entre los nombres preferidos fueron “Patitas Rodantes” y “Yuppy Puppy”. De esta manera, tomando como referencia los resultados, se ha propuesto asignar al negocio Spa “Patitas Rodantes” nombre que estará presente a lo largo de todo el proyecto.

Figura 3.24

Resultado de la Encuesta Pregunta 17



3.2.2 Población objetivo

Para calcular la población objetivo ha tomado como referencia las siguientes variables de segmentación:

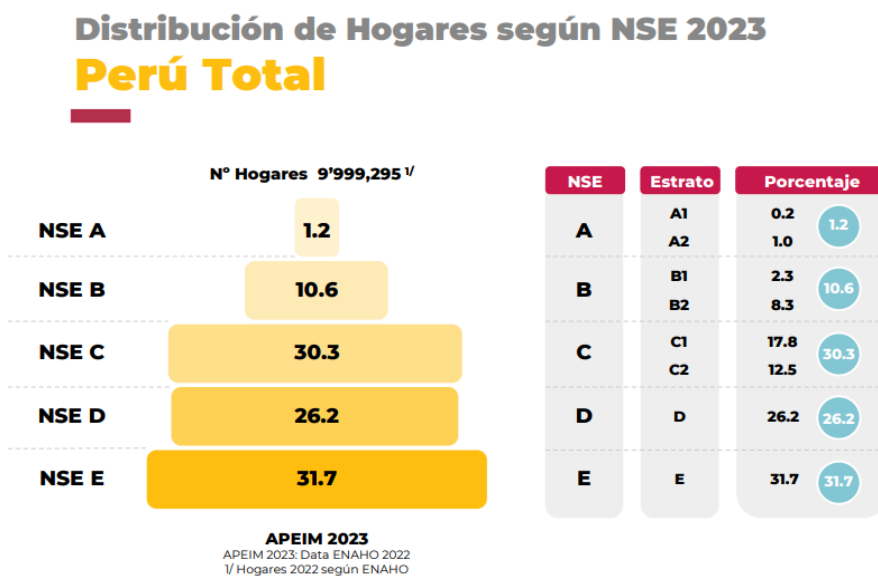
- Hogares en Lima Metropolitana
- Hogares de la Zona 2 de Lima Metropolitana
- Hogares que tengan al menos un can en casa
- Hogares del nivel socioeconómico B

- Cálculo de la población objetivo y tamaño de la muestra

Para determinar la población objetivo se ha tomado como base la distribución de Niveles socioeconómicos y distribución por hogares de APEIM del año 2023. En dicho informe, se pudo obtener el número de hogares del Perú que ascendió a 9'999'295 y para Lima Metropolitana ascendió a 3'227'878; es decir, 32.28% de hogares que representa Lima de todo el país. Así mismo, se utilizó el porcentaje de hogares que tienen al menos una mascota y el porcentaje de hogares que tienen al menos un can como mascota en el país. (Álvarez, 18 de julio de 2023).

Figura 3.25

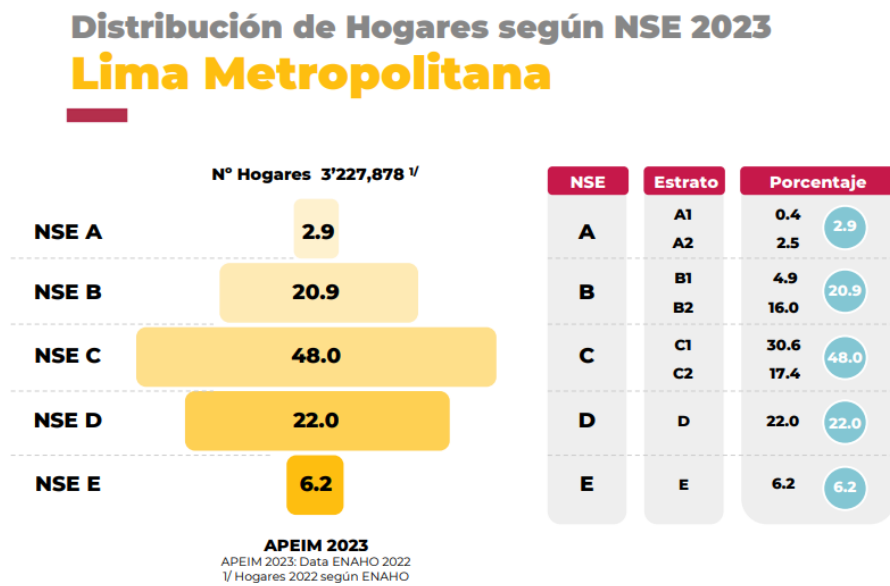
Distribución por NSE de Hogares del Perú del año 2023



Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*, por APEIM, 2024, p. 11.

Figura 3.26

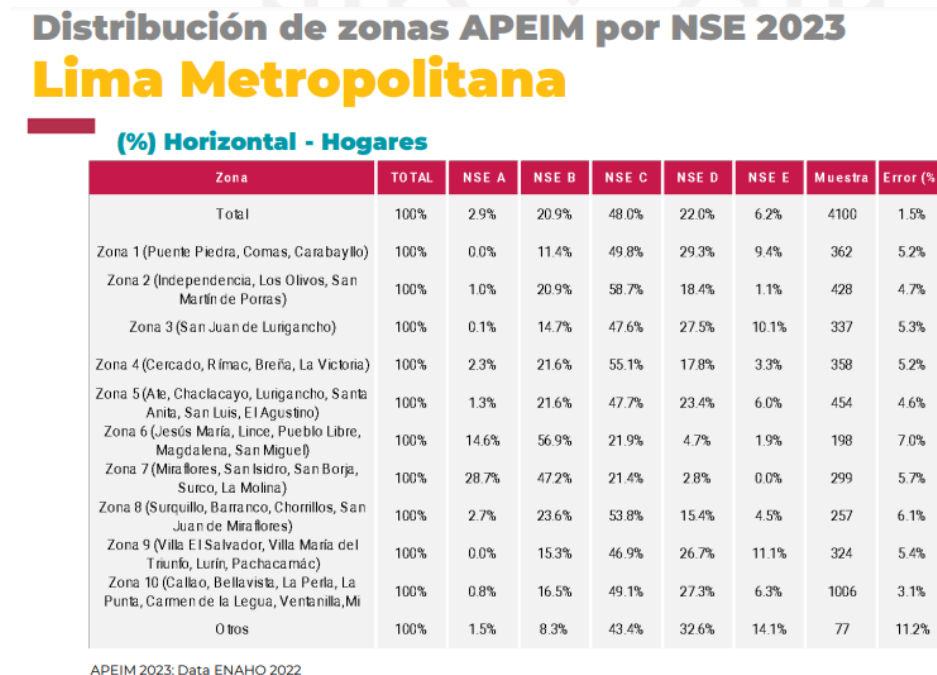
Distribución por NSE de Hogares de Lima Metropolitana del año 2023



Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*, por APEIM, 2024, p. 15.

Figura 3.27

Distribución de Zonas por NSE de Lima Metropolitana del año 2023



Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*, por APEIM, 2024, p. 17.

Según los resultados obtenidos, se ha determinado que la población objetivo es de 341,331 hogares del NSE B correspondiente a la Zona 2 de Lima Metropolitana que incluyen los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia. Esto quiere decir que considerando al menos un can por hogar se concluye que existen 341,331 canes de acuerdo a la segmentación realizada.

Tabla 3.5

Número de hogares en el Perú y Lima Metropolitana

	N.º	Porcentaje
Total de Hogares en el Perú	9,999,295	100%
Total de Hogares en Lima Metropolitana	3,227,878	32.28%

Tabla 3.6

Número de hogares en el Perú con al menos un can

	N.º	Porcentaje
Hogares con mascotas en el Perú	5,799,591	58%
Hogares con mascotas en el Perú que tienen al menos un can	5,103,640	88.00%

Tabla 3.7

Número de hogares que representa LM del nuevo total

	N.º	Porcentaje
Hogares de Lima Metropolitana con al menos un can	1,647,509	32%

Tabla 3.8*Número de hogares de Lima Metropolitana por Zona y NSE*

	N.º	Porcentaje
Hogares de Lima Metropolitana	1,647,509	100%
Hogares del NSE B (Zona 2) de Lima	344,329	21%

Población objetivo	344,329
---------------------------	----------------

- Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar la muestra poblacional se ha considerado a los hogares que tienen por lo menos un can en casa y que pertenecen al NSE B de la Zona 2 de Lima Metropolitana; cuya cifra asciende a 344,329 hogares. Además, se consideró un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 7% y se aplicó la fórmula de la muestra de la población infinita. Finalmente, se obtuvo un tamaño de muestra de 196 hogares, dato que fue necesario para poder aplicar las encuestas.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

Tabla 3.9*Medidas para el cálculo del tamaño de muestra*

Medidas	Valor
Tamaño de la Población (N)	344,329
Probabilidad a favor (p)	0.5
Probabilidad en contra (q)	0.5
Nivel de confianza (Z)	1.96
Error de muestreo (e)	0.07

3.2.3 Mercado objetivo y demanda total del mercado objetivo

A partir de una muestra representativa del mercado potencial de consumo de servicios de baños para mascotas a domicilio que son 344,329 hogares, se pudo evaluar el mercado objetivo para el negocio. Para ello, se determinó el mercado efectivo que son todos los hogares que definitivamente sí están dispuestos a contratar un servicio de baño y corte para su mascota a domicilio, cuya proporción representa el 36.73% en base al total de encuestas realizadas. Sin embargo, según Pope (2002), la intención de adquirir el servicio no es 100% certera y para ello existen factores de ajuste como se expone en la tabla 3.10, donde se observa que el porcentaje que representa a los encuestados que definitivamente sí contratarían el servicio se reduce a 27.55%.

Tabla 3.10

Escala de intención de compra para los resultados de la encuesta

Escala de intención de compra	% de respuestas obtenidas en la encuesta	Factor de ajuste	Porcentaje ponderado
Definitivamente sí	36.73%	0.75	27.55%
Probablemente sí	54.08%	0.25	13.52%
Probablemente no	8.16%	0.03	0.24%
Definitivamente no	1.02%	0.02	0.02%

Nota. Adaptada de *Investigación de mercados*, por Pope, 2002.

Así mismo, del total de familias que definitivamente sí contratarían el servicio, el 81.94% estarían dispuestos a pagar un precio igual o mayor al que establecerá el negocio para el servicio completo de baño clásico más corte; es decir se eligieron solo aquellas familias que pagarían entre S/ 51.00 a S/ 70.00 y de S/ 71.00 a más. Además, se tomó como referencia todas las familias que bañan a sus canes solo en centros veterinarios o spas que representa el 79.66% y se excluyeron las familias que los bañan en casa. Finalmente, se obtuvo que el mercado objetivo ascendió a 61,914 hogares.

Tabla 3.11*Mercado objetivo de Spa Patitas Rodantes*

	Número de hogares	Porcentaje
Mercado Potencial	344,329	100%
Mercado efectivo: Definitivamente sí contratarían el servicio	94,854	27.55%
Mercado objetivo: Hogares que estarías dispuestas a pagar un precio igual o mayor al establecido	77,723	81.94%
Mercado objetivo: Hogares que contratarían el servicio, estarían dispuestos a pagar un precio igual o mayor al establecido y los bañan solo en centros veterinarios o spas.	61,914	79.66%

Para calcular la demanda total del mercado objetivo se halló el número de servicios que se pueden atender a diario, mensual y anual. Para ello, se tomó como base dos puntos importantes. El primero, el porcentaje de hogares que tienen un can, dos canes y de tres a más canes para determinar la proporción en base a los 61,914 hogares del mercado objetivo y, en segundo lugar, la frecuencia de consumo del servicio de al menos una vez al mes donde se incluyen todos los hogares que bañan a sus canes 1 vez al mes (42.37%), 2 veces al mes (37.29%) y cada dos meses (13.56%) que en total representa el 93.22%. Con ambos datos, se pudo determinar el número de hogares que consumen el servicio al menos una vez al mes que multiplicado por el número de canes por hogar se determinó el número total de servicios. Por lo tanto, la demanda sería de 1,197,972 servicios al año, 99,831 servicios al mes y 3,840 servicios por día.

Tabla 3.12*Demanda diaria, mensual y anual de servicios*

Tipos de hogares	%	N.º hogares	Frecuencia de consumo	N.º hogares que consumen el servicio al menos una vez al mes	N.º de servicios (mes)	N.º de servicios (año)	N.º de servicios (diario)
Con 1 can	57.65%	35,693		33,273	33,273	399,276	1,280
Con 2 canes	27.04%	16,742	93.22%	15,607	31,214	374,568	1,201
Con 3 o más canes	15.31%	9,479		8,836	35,344	424,128	1,359
Totales	100%	61,914		57,716	99,831	1,197,972	3,840

Finalmente, no existen datos exactos sobre el porcentaje de participación de mercado de los competidores como centros veterinarios o spas caninos de las zonas elegidas; sin embargo, para el proyecto se ha establecido el 0.5% de participación de mercado; debido a la capacidad instalada que tiene el negocio con una unidad móvil para poder atender a dicha demanda. Por ende, como se muestra en la Tabla 3.13 la demanda anual sería 5,990 servicios al año, 499 servicios al mes y 19 servicios diarios.

Tabla 3.13

Porcentaje de participación de mercado de Spa Patitas Rodantes

N.º de servicios (mes)	N.º de servicios (año)	N.º de servicios (día)	% participación de mercado	Demanda anual de servicios	Demanda mensual de servicios	Demanda diaria de servicios
99,831	1,197,972	3,840	0.50%	5,990	499	19

Para el proyecto será necesario tomar en cuenta la capacidad instalada por una unidad móvil con la cual se iniciará las operaciones. Dicha capacidad está limitada a tres factores importantes como el horario de atención, los días de atención a la semana y el tiempo promedio de duración de cada servicio.

- Días de atención: De lunes a sábado.
- Horario de atención: De 8:00 a.m. a 06:00 p.m.
- Tiempo promedio por servicio: En el caso del baño, el tiempo promedio será de 30 minutos y para el servicio completo que incluye baño y corte será 1 hora. Este tiempo es referencial ya que puede variar dependiendo del estado en el que se encuentre el pelaje de la mascota y de acuerdo a su tamaño.

Por ende, si se considera 9 horas efectivas al día y 6 días a la semana da un total de 216 horas al mes trabajadas. Además, si se toma en cuenta que el tiempo de duración de cada servicio es de una hora por can, se estima la atención a 9 servicios por día y 216 servicios al mes. Sin embargo, a pesar de poder cubrir dicha capacidad, para el primer año de operaciones se determinó un total de 2448 servicios que se muestra en la Tabla 3.14 donde se muestra el comportamiento por meses.

Tabla 3.14*Número de Servicios del Primer Año*

	Enero	Febrero	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Crecimiento		10%	10%	10%	10%	10%	30%	10%	10%	10%	10%	30%	
Cantidad servicios	100	110	121	133	146	161	209	230	253	279	307	398	2,448

3.2.4 Proyección de la demanda

De acuerdo a lo proyectado para el primer año de operaciones, se atenderá un total de 2448 servicios. Asimismo, se ha establecido para el segundo año una meta del 25% que equivale a 612 servicios adicionales ya que se proyecta una mayor exposición de la marca pasado el primer año de operaciones y por los esfuerzos en promociones y publicidad que se realizará. No obstante, a partir del tercer año en adelante se ha establecido una meta del 10% ya que se buscará fidelizar a los clientes desde el primer año por ende la capacidad de atención se verá limitada.

Tabla 3.15

Proyección de la demanda anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento %		25%	10%	10%	10%
Cantidad Servicios	2,448	3,060	3,366	3,703	4,073
Ventas	153,716	192,145	211,360	232,496	255,745

3.2.5 Análisis de la oferta (principales competidores)

Los competidores del rubro de servicio de baño y corte para canes están divididos en competidores directos e indirectos. Los primeros, son aquellos que brindan el servicio a domicilio en una unidad móvil. Por el contrario, los competidores indirectos atienden en un local físico como centros veterinarios, spas y peluquerías caninas. Para este primer análisis se ha investigado a los competidores directos, quienes son considerados los principales competidores.

- **Petmovil Groomers:**

La empresa Petmovil brinda servicios de baño que incluye corte de uñas, limpieza de glándulas anales y limpieza de orejas. También brinda servicios opcionales como el corte higiénico, lavado de dientes, retoques de pelitos de cara o patas y corte de pelo.

La cobertura está enfocada en las zonas Sur y Este de Lima; opera en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, Magdalena, Surco, Surquillo, San Borja, Pueblo

Libre, Lince, San Miguel, Jesús María, Chorrillos y La Molina. El principal contacto es a través de redes sociales como Facebook, Instagram y cuentan con una página web propia.

En referencia al precio, este varía según el distrito y tamaño de mascota. Se realizó la cotización por el servicio de una mascota pequeña y el precio brindado por Petmóvil Groomers solo por baño es de S/ 57.00 y el servicio completo que incluye baño y servicios opcionales es de S/ 76.00.

Así mismo, para brindar seguridad a sus clientes, Petmóvil Groomers tiene el respaldo de la Clínica Veterinaria Groomers. Además, tiene diferentes convenios con marcas asociadas como Club El Comercio, CMR Falabella, Ernst & Young y a través del Plan Salud Groomers; de esta manera brinda descuentos muy atractivos a los clientes.

Tabla 3.16

Convenios de Petmovil Groomers

Convenios	Beneficios	Términos y condiciones
Club Comercio	-20% de descuento en servicio de baño para 1 mascota.	
	-25% de descuento en servicio de baño para 2 mascotas.	
	-30% de descuento en servicio de baño para 3 mascotas.	
	-10% de descuento en antipulgas	
CMR Falabella	25% de descuento en baño y peluquería canina.	Promoción válida del 1 enero al 30 de septiembre de 2024. Aplicable solo con débito o CMR Falabella.
Plan Salud Groomers	Ofrecen hasta el 25% en peluquería canina en caso esté afiliado al plan que ofrece la veterinaria Groomers.	

Figura 3.28

Petmovil Groomers



Nota. Tomado de *Siempre listos*, por Petmovil, 23 de julio de 2021.

- **La Perroneta**

La Perroneta inició en el año 2021 como un negocio que brindaba servicios de paseos y entrenamientos. Actualmente brinda los servicios de baño Premium, clásico, medicado, baño en seco y servicios adicionales como corte de pelo, desparasitación, deslanado, combo restaurador y desparasitantes.

El medio de contacto se da a través de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y cuenta con página web. La Perroneta tiene la mayor cobertura en todo Lima en comparación de sus competidores. Cuenta con 3 unidades móviles que atienden en los distritos de San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Ate Vitarte, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Breña, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Barranco, Chorrillos, Surquillo, San Juan de Miraflores, Callao, Salamanca, San Luis, La Victoria, San Martín de Porres y Los Olivos.

En cuanto al precio del servicio, este varía según el peso y el estado del pelaje de la mascota, el cual oscila entre los S/ 65.00 y S/ 190.00. Sin embargo, para los servicios opcionales el precio es adicional.

Figura 3.29

La Perroneta



Nota. Tomado de *Bañaditos y engréidos en la puerta de tu casa*, por La Perroneta Petmovil Spa, 5 de marzo de 2024.

Figura 3.30

Cotización de precios La Perroneta



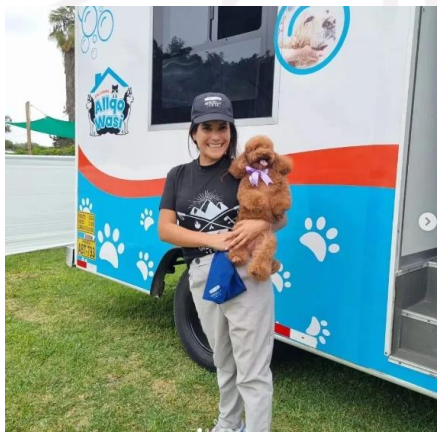
Nota. Comunicación personal, La Perroneta Petmovil Spa, 11 de abril de 2024.

- **Allqo Wasi Movil Spa Canino**

Allqo Wasi brinda los servicios a domicilio de baño, peluquería, y adiestramiento canino, paseos en grupo, hospedaje para mascotas y venta online de alimentos. Es una unidad de negocio que está respaldada por la clínica veterinaria Allqo Wasi ubicada en el distrito de Ate Vitarte. La empresa cuenta con dos unidades móviles que operan en los distritos de La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, Surquillo, Miraflores, Chorrillos, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, Jesús María y Lince. El contacto es través de redes sociales como Facebook, Instagram y tiene página web propia. El precio oscila entre los S/ 60.00 a S/ 100.00 para los baños cosméticos, el cual dependerá del tamaño del can y de la ubicación del cliente. En el caso del baño medicado tiene un costo adicional de S/ 20.00.

Figura 3.31

Allqo Wasi Móvil Spa Canino



Nota. Tomado de Allqo Wasi presente en los momentos más importantes, por Spa Canino Allqo Wasi, 5 de junio de 2023

- **Cool Dog**

Cool Dog es una empresa que se caracteriza por brindar servicios de baño personalizado en el cual ofrecen el servicio “SuperCool” que incluye el baño, limpieza de oídos, limpieza de glándulas perianales, cepillado de dientes, corte y limado de uñas, bálsamo hidratante para patas y nariz. Así mismo, ofrece otros servicios adicionales como desmotado, deslanado, stripping y grooming.

A comparación de los otros competidores, Cool Dog abarca pocos distritos como Miraflores, San Isidro, Barranco, San Borja, Surco, Surquillo y La Molina. En cuanto al medio de contacto este se da a través de sus redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

El precio oscila desde los S/ 55.00 a S/ 125.00 para baños cosméticos; sin embargo, para baño medicado el costo es S/ 10.00 adicionales. El precio final dependerá del tipo de servicio elegido y según el tamaño del can.

Figura 3.32

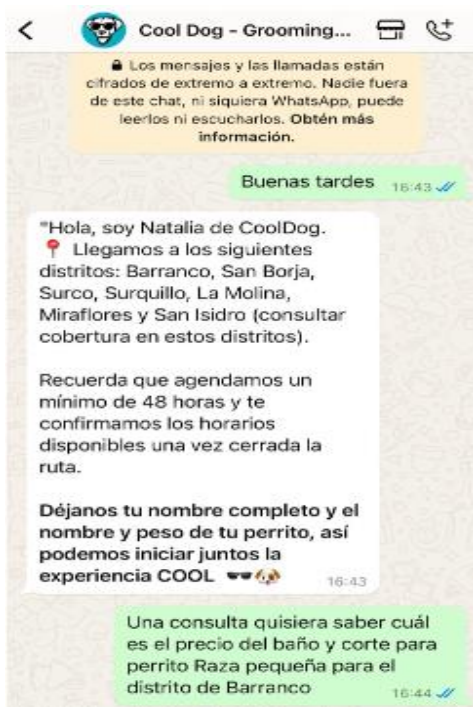
Cool Dog



Nota. Tomado de *¡Llegó una experiencia Cool para tu engreído!*, por CoolDog – Pet Movil, 21 de marzo de 2023

Figura 3.33

Cotización con la empresa Cool Dog



Nota. Comunicación personal, Cool Dog, 2 de mayo de 2024.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategias competitivas genéricas

De acuerdo a lo expuesto por Porter (2010), las estrategias competitivas genéricas se dividen en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En el caso del liderazgo en costos las empresas buscan ofrecer el precio más bajo a través de costos más bajos de producción y otros procesos con el objetivo de obtener una mayor participación de mercado. Por otro lado, la estrategia de diferenciación se basa en lograr aquella ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores y ser líderes en el sector. Por último, el enfoque se basa solo en un segmento y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación en un nicho o segmento (Kotler y Keller, 2012).

Spa Patitas Rodantes, tiene como estrategia genérica la diferenciación a través de un servicio a domicilio que se realizará en una furgoneta totalmente acondicionada para poder llevar a cabo los servicios de baño y peluquería canina. Es importante resaltar que la diferenciación se da ya que en los distritos de cobertura solo existen los negocios tradicionales que atienden en establecimientos en físico por ende la propuesta de un negocio móvil generará una ventaja comparado con el resto de negocios. Asimismo, la ventaja competitiva que genera el negocio en el cliente es la comodidad al no tener que trasladarse hacia otro lugar, el ahorro de tiempo, el servicio personalizado desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio postventa y la implementación del sistema de Planes anuales creados en base a las necesidades de los clientes y que aún no se ha implementado en otros spas o centros veterinarios.

Figura 4.1

Estrategias competitivas genéricas de Porter



4.2 Estrategias de Segmentación y Targeting

4.2.1 Identificación y evaluación de segmentos de mercado

- Personas que bañan a sus mascotas por primera vez en un spa móvil por curiosidad.
- Personas que buscan un servicio de calidad y seguridad sin importar el precio.
- Personas que buscan el precio más bajo.
- Personas que buscan ahorrar tiempo en el traslado a un centro veterinario o spa canino.
- Personas que no cuentan con movilidad propia para trasladar a sus mascotas.
- Personas que usan los baños tradicionales en tiendas físicas.

4.2.2 Selección de segmentos de mercado meta

Para poder determinar el mercado meta se ha evaluado cada segmento por criterio de compra, volumen de compra y nivel de lealtad. De acuerdo a dichos parámetros el mercado meta son todas las personas que buscan un servicio de calidad y seguridad sin importar el precio, que buscan ahorrar tiempo en el traslado y no cuentan con movilidad propia.

4.2.3 Desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento

Tabla 4.1

Estrategias de segmentación y targeting

Segmentos	Estrategias
Personas que bañan a sus mascotas por primera vez en un spa móvil por curiosidad.	<p>E1: Se brindará un descuento del 10% en el primer servicio de la mascota.</p> <p>E2: Se implementará la entrega de un carnet donde se llevará el control de todos los servicios realizados. Se obsequiará el servicio de baño gratuito siempre y cuando el cliente logre agendar el quinto servicio durante el año.</p> <p>E3: Se brindará seguridad al cliente en relación a los datos personales brindados.</p> <p>E4: Se ofrecerá un descuento del 10% en caso el dueño requiera el servicio para más de una mascota.</p>
Personas que buscan un servicio de calidad y seguridad sin importar el precio.	<p>E1: Se le permitirá el acceso al dueño de la mascota de poder estar presente en el servicio y ver los productos que se utilizarán para el baño.</p> <p>E2: Se le enviará fotos y videos del servicio realizado en caso el cliente lo requiera.</p>
Personas que buscan el precio más bajo.	<p>E1: Al igual que los primeros clientes, se pondrá énfasis en la entrega del carnet de servicios.</p> <p>E2: El cliente podrá contratar planes anuales que le permitirá acceder a descuentos y promociones.</p>
Personas que buscan ahorrar tiempo en el traslado de sus casas a un centro veterinario o spa canino.	<p>E1: Se respetará el tiempo indicado del servicio y la hora pactada de llegada al domicilio del cliente a través de un control de las citas reservadas. Para ello, el personal operativo deberá tener un recordatorio con las horas y direcciones de manera que el personal operativo pueda controlar cada servicio de manera eficiente y que no perjudique a otros clientes.</p>
Personas que no cuentan con movilidad propia para trasladar a sus mascotas.	<p>E1: El precio del transporte estará incluido en el precio total del servicio. Para ello, se establecerá precios competitivos en base a los distritos donde se está enfocando el negocio.</p>
Personas que usan los baños tradicionales en tiendas físicas	<p>E1: Se le ofrecerá un 15% de descuento en el mes de cumpleaños de la mascota.</p> <p>E2: Se ofrecerá un 10% de descuento en el primer servicio de la mascota.</p> <p>E3: Se hará énfasis en los descuentos de acuerdo al número de mascotas atendidas.</p>

4.3 Estrategias de Posicionamiento

4.3.1 Identificación de los clientes objetivo a los que se dirigirá la empresa

El segmento de clientes objetivo son aquellas personas que están interesadas y dispuestas a contratar el servicio de baño y corte para su can a domicilio y que esté de acuerdo con el precio que establecerá la empresa por el servicio.

4.3.2 Análisis de los competidores

Tabla 4.2

Precios de la competencia directa

Competencia directa	Servicios	Precio
Petmovil Groomers	Baño clásico	Pequeño = S/ 56.00
		Mediano = S/ 65.00
		Grande = S/ 75.00
	Baño clásico + corte	Pequeño = S/ 76.00
		Mediano = S/85.00
		Grande = S/ 95.00
Baño medicado	En el caso del baño medicado nos indicaron que el precio era S/10.00 adicional al baño clásico	
Baño medicado + corte		
La Perroneta	Baño clásico	Pequeño = S/ 70.00
		Mediano = S/ 75.00
		Grande = S/ 85.00
	Servicio baño clásico + corte	Pequeño = S/ 100.00
		Mediano = S/ 110.00
		Grande = S/ 125.00
	Baño Medicado	Pequeño = S/ 80.00
		Mediano = S/ 90.00
		Grande = S/100.00
	Baño Medicado + corte	Pequeño = S/ 110.00
		Mediano = S/ 120.00
		Grande = S/ 130.00
Desmotado	Desde S/15.00 a S/ 50.00	
Deslanado	Desde S/15.00 a S/ 45.00	
Mascarilla restauradora	Desde S/15.00 a S/ 45.00	
Depilación oídos	S/ 15.00	
Cepillo dental	S/ 10.00	
CoolDog	Baño clásico	Pequeño = S/ 55.00

Competencia directa	Servicios	Precio
Spa Canino Allqo Wasi		Mediano = S/ 65.00
		Grande = S/ 80.00
	Baño clásico + corte	Pequeño = S/ 100.00
		Mediano = S/ 110.00
		Grande = S/ 125.00
	Baño medicado	En el caso del baño medicado nos indicaron que el precio era S/10.00 adicional al baño clásico
	Baño medicado + corte	
	Baño clásico	Pequeño = S/ 60.00
		Mediano = S/ 70.00
		Grande = S/ 80.00
Baño clásico + corte	Pequeño = S/ 80.00	
	Mediano = S/ 90.00	
	Grande = S/ 100.00	
Baño medicado	Pequeño = S/ 80.00	
	Mediano = S/ 90.00	
	Grande = S/ 100.00	
Baño medicado + corte	Pequeño = S/ 100.00	
	Mediano = S/ 110.00	
	Grande = S/120.00	

Para realizar un análisis más preciso se ha identificado a todos los competidores directos que son todos los negocios cuyo servicio se dirige hacia el domicilio de los clientes. Para ello, se investigó los servicios que ofrecen y sus respectivos precios como se muestra en la Tabla 4.2. Así mismo se recopiló información adicional a través de sus redes como Instagram y WhatsApp y en base a ello se analizó las diferencias y similitudes.

Diferencias:

El primer punto que se ha identificado es la cobertura que tienen los cuatro competidores directos. Todos atienden en los distritos que pertenecen a Lima Moderna, Lima Sur y Lima Este; sin embargo, ninguno tiene cobertura en Lima Norte que son los distritos a

los cuales se enfocará el negocio, a excepción de “La Perroneta” que de acuerdo a la información que muestra tienen cobertura hacia los distritos de Los Olivos y SMP; sin embargo, cuando se realizó la cotización directa indicaron que no tenían cobertura hacia dichos distritos. Este dato es importante ya que muestra que aún hay mercado disponible al cual se puede ingresar con fuerza; sin embargo, será importante determinar los precios que los clientes de dichas zonas están dispuestos a pagar.

Ninguno de los competidores ofrece un plan anual como el negocio brindará. Este es un punto a favor ya que permitirá fidelizar a nuevos clientes a través de los descuentos ofrecidos, brindarles beneficios diferentes a lo que se ofrece en el mercado y como empresa tener una proyección de los servicios en el año.

La mayoría de los competidores en el rubro, brindan beneficios estándares por sus servicios. Sin embargo, Spa Patitas Rodantes ingresará al mercado con beneficios innovadores que buscarán captar la atención de los clientes.

Spa Patitas Rodantes, se diferenciará del resto de competidores a través de su enfoque social que buscará que parte de los beneficios de los clientes como es el otorgamiento gratuito del quinto baño sirva como una ventana para que otros canes; especialmente aquellos en estado de abandono y aquellos que no puedan acceder a este servicio, tengan la oportunidad de recibirlo.

Similitudes:

Los servicios que ofrecen todos los competidores directos son similares entre sí. Todos brindan baño cosmético y medicado; y ofrecen el servicio de corte opcional. En el caso del baño cosmético hacen uso del champú hipoalergénico e incluye corte de uñas, limpieza de glándulas anales, limpieza de orejas y perfume. Así mismo, ofrecen otros servicios como desmotado, deslanado, limpieza dental y aplicación de mascarillas.

El mayor canal de uso para la comunicación entre los clientes y la empresa es a través de WhatsApp ya que los clientes buscan una atención más personalizada de acuerdo a las necesidades de sus canes.

Tabla 4.3*Precios de la competencia indirecta*

Competencia indirecta	Tipo de negocio	Servicios principales	Precio
Jack House	Peluquería canina	Baño clásico	P = S/ 30.00 M = S/ 40.00 G = S/ 50.00
		Baño clásico + corte	P = S/ 45.00 M = S/ 55.00 G = S/ 65.00
		Baño medicado	P = S/ 50.00 M = S/ 60.00 G = S/ 70.00
		Baño medicado + corte	P = S/ 65.00 M = S/ 75.00 G = S/ 85.00
Pancho Cavero	Clínica veterinaria	Baño clásico	P = S/ 25.00 M = S/ 30.00 G = S/ 40.00
		Baño medicado	P = S/ 40.00 M = S/ 50.00 G = S/ 65.00
		Baño clásico + corte	P = S/ 45.00 M = S/ 60.00 G = S/ 80.00
		Baño medicado + corte	P = S/ 60.00 M = S/ 80.00 G = S/ 105.00
Pet World	Clínica veterinaria	Baño clásico	10 - 20 kg = S/ 40.00 20 - 30 kg = S/ 50.00
		Baño antipulgas	10 - 20 kg = S/ 45.00 20 - 30 kg = S/ 55.00
		Baño medicado	10 - 20 kg = S/ 50.00 20 - 30 kg = S/ 60.00
		Baño premium	10 - 20 kg = S/ 60.00 20 - 30 kg = S/ 70.00
		Baño clásico + corte estético	10 - 20 kg = S/ 55.00 20 - 30 kg = S/ 65.00
		Baño antipulgas + corte estético	10 - 20 kg = S/ 60.00 20 - 30 kg = S/ 70.00

Competencia indirecta	Tipo de negocio	Servicios principales	Precio
		Baño medicado + corte estético	10 - 20 kg = S/ 65.00 20 - 30 kg = S/ 75.00
		Baño premium + corte estético	10 - 20 kg = S/ 75.00 20 - 30 kg = S/ 85.00
		Baño clásico	P = S/ 40.00 M = S/ 50.00 G = S/ 60.00
		Baño clásico + corte	P = S/ 65.00 M = S/ 80.00 G = S/ 100.00
Afrivet	Clínica Veterinaria	Baño medicado	P = S/ 55.00 M = S/ 65.00 G = S/ 80.00
		Baño medicado + corte	P = S/ 80.00 M = S/ 95.00 G = S/ 100.00
Aristocat	Clínica Veterinaria	Baño clásico	P = S/ 30.00 M/G = S/ 40.00
		Baño medicado	P = S/ 40.00 M/G = S/ 55.00
El Hurón Azul	Veterinaria	Servicio de baño clásico	P = S/ 25.00 M = S/ 30.00 G = S/ 35.00
		Servicio de baño + corte	P = S/ 35.00 M = S/ 40.00 G = S/ 45.00
		Baño clásico	P = S/ 40.00 M = S/ 50.00 G = S/ 60.00
		Baño clásico + corte	P = S/ 60.00 M = S/ 70.00 G = S/ 80.00
Fauna Health	Veterinaria	Baño medicado	P = S/ 48.00 M = S/ 58.00 G = S/ 68.00
		Baño medicado + corte	P = S/ 68.00 M = S/ 78.00 G = S/ 88.00

Competencia indirecta	Tipo de negocio	Servicios principales	Precio
Petmanía	Veterinaria	Baño clásico	P = S/ 30.00 M = S/ 40.00 G = S/ 50.00
		Baño clásico + corte	P = S/ 65.00 M = S/ 75.00 G = S/ 85.00
		Baño medicado	P = S/40.00 M = S/50.00 G = S/ 60.00
		Baño medicado + corte	P = S/70.00 M = S/85.00 G = S/ 90.00
Galeno	Veterinaria	Baño clásico	P = S/25.00 M = S/35.00 G = S/ 45.00
		Baño clásico + corte	P = S/40.00 M = S/50.00 G = S/ 60.00
Patitas con Esperanza	Veterinaria	Baño clásico	P = S/30.00 M = S/40.00 G = S/ 50.00
		Baño clásico + corte	P = S/45.00 M = S/55.00 G = S/ 65.01
		Baño medicado	P = S/40.00 M = S/50.00 G = S/ 60.00
		Baño medicado + corte	P = S/55.00 M = S/65.00 G = S/ 75.01

Diferencias:

Una de las grandes diferencias que se puede identificar es el uso de una furgoneta para el baño y corte de mascotas en lugar de una tienda física de manera que se buscará brindar un servicio diferenciado comparado con la competencia indirecta.

Por otro lado, los negocios tradicionales ofrecen alimentos para mascotas, juguetes y medicinas básicas que no serán vendidos por Spa Patitas Rodantes que solo se enfocará en baño y corte de canes.

Por último, cabe resaltar que no se ofrecerá servicios de veterinaria como lo realizan los centros veterinarios, si bien se contará personal profesional; sin embargo, solo enfocará en el servicio de grooming de canes.

Similitudes:

Como principal similitud que se ha observado en los centros veterinarios y Spas en los distritos en los cuales se enfocará el negocio es la oferta similar de servicios de baño de mascotas ya que casi todas ofrecen dos tipos de baño: clásico y medicado.

4.3.3 Identificación de atributos claves

Los atributos claves que identifican a Spa Patitas Rodantes se caracterizan por el servicio de baño y corte canino a domicilio no antes realizado en los distritos ya mencionados. La seguridad que se le brindará al cliente a través de una furgoneta acondicionada para ofrecer un servicio confiable para el dueño y finalmente un sistema de planes anuales que permitirán que los clientes tengan un trato mucho más personalizado, sean prioridad al momento de la separación de una cita y obtengan mejores descuentos.

4.3.4 Desarrollo de una propuesta de valor única

La propuesta de valor se enfoca en poder brindar una alternativa diferente en el servicio de baños de mascotas, simplificando la vida de los consumidores con un servicio a domicilio que les ayudará a reducir el tiempo invertido en el aseo de sus mascotas para poder realizar diversas actividades y brindar un servicio personalizado de inicio a fin.

4.3.5 Definición de posicionamiento

Para los dueños de canes que dentro de su estilo de vida priorizan el tiempo empleado en los servicios de baño y grooming. Spa Patitas Rodantes ofrece un servicio de calidad,

personalizado y con altos estándares de seguridad para brindar el mejor servicio de grooming canino a domicilio.

4.3.6 Comunicación coherente

La comunicación entre la empresa y el cliente se centrará por el canal de WhatsApp en donde a través de un mensaje predeterminado se le enviará preguntas necesarias para poder brindarle una cotización de acuerdo a las características del can. El objetivo de este mensaje será ser precisos y claros con el cliente sobre el servicio que se realizará a su mascota y en el precio acordado.

Además, se utilizará la herramienta de Instagram para poder brindar información adicional como los planes anuales y otras promociones a través de publicaciones que se realizarán constantemente con el fin que el cliente puede estar siempre informado.

4.4 Estrategias intensivas de mercado

4.4.1 Estrategias funcionales de marketing

Estrategia de producto/servicio:

El servicio ofrecido parte del concepto de baño y corte de pelo para canes cuya diferenciación se basa en la innovación del servicio a domicilio; manteniendo la calidad, seguridad y tiempo del servicio. Para poder cumplir con lo ofrecido será necesario contar con un groomer con experiencia y analizar la marca de champú con la cual se trabajará que tenga un bajo nivel de PH y que no afecte el pelaje de las mascotas. Asimismo, el personal operativo deberá medir siempre el tiempo de trabajo en cada mascota para poder cumplir con las citas de forma puntual y en cuanto a la seguridad el personal operativo deberá estar alerta ante cualquier situación con el can; sin embargo, se tendrá un sistema de seguridad en la puerta que no permitirá que este pueda escapar.

Estrategia de precios:

Para poder establecer el precio de los servicios de baño y corte de pelo se tomó como referencia el estudio de mercado en base al precio que estarían dispuestos a pagar los dueños de las mascotas y a los precios establecidos por los competidores indirectos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los rangos de precios mayormente elegidos fueron entre S/ 51.00 a S/ 70.00 y de S/ 71.00 a más para los canes tamaño mediano y grande. Sin embargo, para los canes tamaño pequeño el precio elegido en su mayoría fue de S/ 20.00 a S/ 50.00.

Por ello, los precios que se han establecido para los servicios de baño clásico y corte serán los siguientes:

Tabla 4.4

Precios de los servicios de Spa Patitas Rodantes

Servicios	Precio
Baño clásico + corte - can pequeño	S/ 50.00
Baño clásico + corte - can mediano	S/ 70.00
Baño clásico + corte - can grande	S/ 90.00
Sólo baño clásico - can pequeño	S/ 35.00
Sólo baño clásico - can mediano	S/ 45.00
Sólo baño clásico - can grande	S/ 55.00

Además del baño clásico, también se ofrecerán servicios opcionales como baño medicado el cual tendrá un costo adicional de S/ 10.00, para deslanado y desmotado el precio será entre S/ 10.00 y S/ 40.00, dependiendo del tamaño de la mascota y el estado en el que se encuentre su pelaje. Por último, también se brindará la limpieza bucal que tendrá un costo de S/ 5.00 donde se deberá contar con el cepillo personal del can para poder realizar dicho servicio.

Asimismo, se trabajará con una serie de descuentos como la aplicación del 10% para todos los clientes nuevos y aquellos que soliciten el servicio de baño y corte a partir de dos canes en adelante. Por otro lado, de acuerdo a lo analizado en las encuestas se observa que los dueños de mascotas tienden a considerar importante la fecha de

cumpleaños de sus canes por ende se le brindará un 15% de descuento en el mes de cumpleaños del can. También, se premiará la fidelidad del cliente a quien se le obsequiará un baño gratis siempre y cuando logre agendar el quinto servicio dentro del año y finalmente se implementará un Sistema basado en Planes anuales como se muestra en la Tabla 4.5 que permitirá mayores descuentos.

Tabla 4.5

Planes anuales de Spa Patitas Rodantes

Tipo de plan	Servicios	Precio	Condiciones
Plan básico P		S/ 300.00	El servicio completo incluye (baño cosmético, corte de pelo y uñas, limpieza de oídos y limpieza bucal). En el caso de la limpieza bucal, el cliente deberá contar con el cepillo propio de la mascota
Plan básico M	Incluye 6 servicios en todo el año	S/ 390.00	Se deberá agendar las citas 24 horas previo al servicio.
Plan básico G		S/ 480.00	Solo aplica para el mismo can y no es transferible ni acumulable con otras promociones El plan es válido durante todo un año a partir de la fecha de inscripción.

Canales de distribución:

Dado a que el modelo de negocio propuesto es un servicio a domicilio se considera un canal de Venta directa dado que la empresa ofrece sus servicios directamente al cliente y no requiere de ningún tipo de intermediarios.

Estrategias de comunicación:

Como parte de las estrategias de comunicación, Spa Patitas Rodantes invertirá un presupuesto total de S/ 4,000.00 en publicidad. Por un lado, el 30% será destinado en publicidad pagada en las aplicaciones de Instagram, Facebook y Tik Tok donde los anuncios estarán segmentados según la ubicación geográfica que serán publicados de forma estratégica de acuerdo a los días con mayor interacción como días festivos o fin de semana. Asimismo, el 30% se destinará para el pago de un influencer que impulse a

Patitas Rodantes en sus redes sociales para lograr un mayor alcance de la marca. Será importante que la figura pública contratada sea una persona que esté identificada con los animales y tenga presente los valores que como marca se quiere proyectar. Finalmente, se buscará participar en eventos caninos como “La Patatón” que busca recaudar fondos para animales en estado de abandono y “Latin Petshow” donde se invertirá el 40% para participar en la feria más grande de Lima donde se encuentran marcas relacionadas al rubro de mascotas que dan a conocer sus productos y servicios.

Personas:

El personal operativo que se requerirá para el negocio deberá ser altamente capacitado para poder desarrollar los servicios ofrecidos. Para ello, parte de los requisitos de su contratación será la experiencia no menor a un año en el rubro de grooming canino. Además, deberá estar alineado con los valores que el negocio busca proyectar como amor, empatía y respeto hacia los animales.

Procesos:

Dentro del proceso de atención, el método para la reserva de una cita se realizará de manera fácil para los clientes donde ellos podrán contactarse directamente con la persona encargada y pasarán por una serie de preguntas antes de confirmar el servicio. Este proceso es vital para el desarrollo del negocio ya que permitirá que la empresa pueda cumplir con la puntualidad en cada servicio que realice.

Presencia:

Para el presente negocio no se tendrá un local dado a que el lugar de trabajo será a través de la furgoneta en donde se realizaran los servicios. Se adquirirá una unidad móvil la cual será totalmente remodelada exteriormente con la marca del negocio e interiormente será adaptada con el mobiliario necesario para realizar los servicios.

Por otro lado, se hará énfasis en la vestimenta de trabajo del personal operativo, quienes usarán un polo de un solo color que llevará el logotipo de la empresa.

CAPÍTULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN

5.1 Estudio técnico

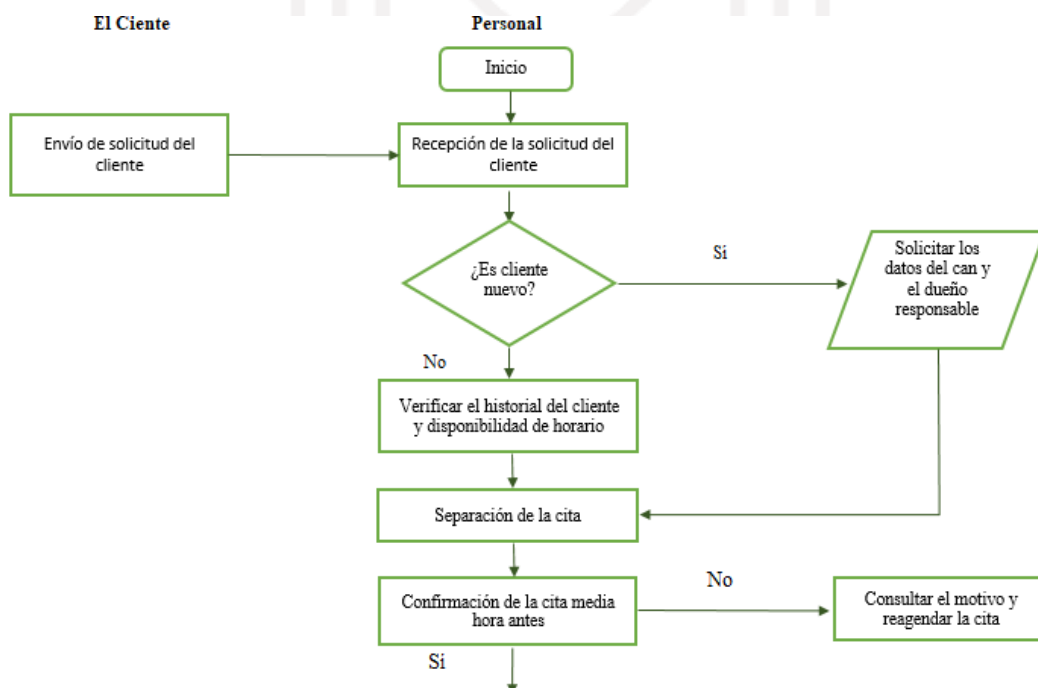
5.1.1 Objetivo de las operaciones

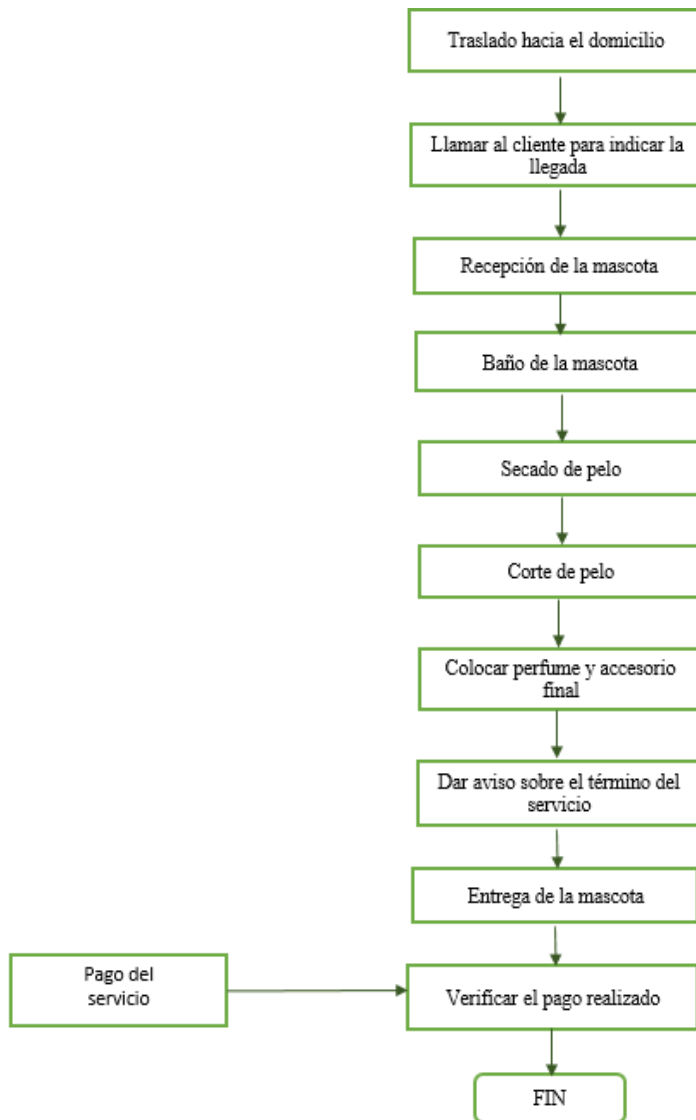
Uno de los objetivos más importantes como parte de las operaciones es poder realizar el mayor número de baños y cortes al día, enfocado siempre en la puntualidad y calidad del servicio a través de un correcto seguimiento de las rutas establecidas para no tener complicaciones en el traslado de un punto a otro.

5.1.2 Descripción de producción y entrega de productos/servicios

Figura 5.1

Diagrama de flujo de Spa Patitas Rodantes





El proceso de servicio de baño y corte para mascotas se realizará de la siguiente manera:

- 1) Respuesta a la solicitud del cliente: El cliente se contactará a través de Instagram o WhatsApp corporativo para preguntar por los servicios de Spa Patitas Rodantes y agendar una cita. La persona encargada de responder al cliente será el Administrador quien brindará toda la información sobre los servicios, precios y planes anuales que se ofrecerán.
- 2) Solicitar los datos del cliente: En caso el cliente sea nuevo se le solicitará los datos del can como nombre, raza, peso, si padece alguna condición u enfermedad en la

piel y del responsable o dueño se solicitará el nombre completo, número telefónico, dirección y número de DNI con la finalidad de poder registrarlos en la base de datos de la empresa. Si la mascota ya se encuentra registrada se verificará el historial para ver si cumple con los requisitos para acceder a alguna promoción o descuento.

- 3) Separación de la cita: La reserva del servicio se deberá realizar 24 horas antes para poder organizar las rutas. La persona encargada deberá indicar al cliente el horario disponible en base a los servicios previos ya agendados y cuyas direcciones deberán ser distancias cortas, respetando el criterio de no exceder los 20 minutos de un trayecto hacia el otro. Para ello, se analizará el tiempo aproximado de una dirección hacia la otra a través de las apps de navegación y en base a ello se confirmará la cita con el cliente.
- 4) Confirmación de la cita: el administrador quien será el encargado de toda la comunicación con el cliente deberá confirmar la cita media hora antes el mismo día del servicio. Este proceso será muy importante dado a que el cliente podría cancelar la cita y el negocio verse afectado incurriendo en gastos de traslado o la pérdida de otros clientes.
- 5) Traslado hacia el cliente: Para realizar el trayecto hacia la dirección del cliente será necesario que el personal; en este caso, el asistente de baño analice la mejor ruta para llegar al destino de forma más rápida y sin contratiempos. Para ello, deberá ir verificando mediante las apps de navegación como Google Maps y Waze, diez minutos antes de terminar el servicio previo, la dirección del siguiente cliente con el fin de ahorrar tiempo. El uso de las apps de navegación será necesario ya que muestran de manera exacta el tiempo de llegada, si existen complicaciones en la ruta e incluso rutas alternativas para poder llegar al mismo destino.
- 6) Recepción de la mascota: El personal operativo deberá llamar al cliente para dar aviso de su llegada al domicilio. El trato gentil hacia el cliente y la mascota será clave para este proceso.
- 7) Baño, secado y corte: Son los procesos principales del negocio y normalmente se realizarán en el mismo orden; sin embargo, este podrá verse alterado en caso se

esté atendiendo a más de un can al mismo tiempo. Todos los procesos se realizarán en la misma unidad móvil que estará acondicionada con los equipos necesarios para realizar el servicio completo. Para el proceso del baño se requerirá el uso de agua tibia pese a la estación para evitar que la mascota pueda enfermarse. Así mismo, para el proceso de secado y corte, se contará con una mesa de corte que tendrá un apoyo para que el can pueda estar sujeta a ella y el groomer pueda realizar el corte sin complicaciones.

- 8) Entrega de la mascota: Se dará aviso al dueño de la mascota 5 minutos antes de que culmine el servicio. Como protocolo de seguridad, se esperará a que el dueño esté presente en la entrega y se le solicitará que pueda hacer uso de la correa para mayor seguridad en la entrega.
- 9) Pago del servicio: Finalmente, el proceso del servicio concluirá con el pago del cliente. Para ello se trabajará con las aplicaciones Yape y Plin y como segundo método de pago, se aperturará una cuenta bancaria; en ambos casos, se asociará al nombre de la empresa para generar mayor seguridad a los clientes al momento que realicen el pago.

5.1.3 Decisiones respecto a los procesos

Como empresa, los procesos más importantes en los cuales se dará mayor énfasis son la recepción de la mascota, el proceso operativo principal y el servicio post venta. El recibimiento de la mascota será vital dado que se tendrá contacto físico con el can y dueño, por ende, siempre se debe tener presente los valores que se desea proyectar como la empatía, amor y respeto hacia los animales. Como parte del servicio, se evaluará la implementación de uniformes para el personal operativo con el logo de la marca.

Así mismo, cabe resaltar que los servicios de corte y baño serán servicios premium. En el caso del baño se evaluará las mejores alternativas de productos como champú y acondicionador que permite que el pelaje de la mascota tenga un acabado único por el brillo y suavidad que les brinda y en el caso del corte el groomer deberá recomendar al cliente el tipo de corte para cada mascota de acuerdo a la raza, tipo de pelaje y a su vez escuchar lo que busca el cliente; es decir, se buscará que el trato sea lo más personalizado posible.

Finalmente, como parte del servicio post venta se hará seguimiento a cada cliente a través del envío de nuevas promociones en la fecha de cumpleaños de la mascota, al plan en caso haya contratado uno y hacerlos sentir que son parte de la familia Spa Patitas Rodantes.

5.1.4 Planificación de las ventas y operaciones

Para poder realizar la planificación de ventas y operaciones ha sido necesario determinar el precio de cada servicio que el negocio ofrecerá. Para ello, se tomó como base el rango de precios de los competidores indirectos que son aquellos que operan en la Zona Norte de Lima en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia y a su vez se determinó a través de las encuestas el precio promedio que los clientes estarían dispuestos a pagar por cada servicio de baño clásico y corte canino a domicilio. Para el primer año de operaciones se ha considerado 2448 servicios, que se deriva del comportamiento de los 12 primeros meses.

Es importante mencionar que para la planificación de las ventas solo se ha considerado el servicio de baño clásico y corte; dado a que son los servicios más demandados.

Tabla 5.1

Número de servicios y precio por servicio para el primer año

Proporción según encuestas	Tamaño	Servicios anual	N° Servicios por tipo de mascotas	Precio unitario: Baño clásico + corte	Precio Baño clásico + corte (sin IGV)
44.55%	Pequeño		1,091	S/ 50.00	S/ 42.37
46.97%	Mediano	2,448	1,150	S/ 70.00	S/ 59.32
8.48%	Grande		208	S/ 90.00	S/ 76.27
			2,448		

Tabla 5.2*Planificación de ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento %		25%	10%	10%	10%
Cantidad Servicios	2,448	3,060	3,366	3,703	4,073
Ventas	153,716	192,145	211,360	232,496	255,745

5.1.5 Decisiones respecto a la capacidad

Para poder determinar la capacidad de atención de servicios al día se ha considerado el número de horas y días trabajados. Así mismo, el porcentaje de crecimiento se ha determinado en base a la capacidad limitada del negocio de tal manera se ha establecido metas que puedan cumplirse y que no excedan el número de servicios que se pueden realizar en el día.

5.1.6 Detalla los proveedores y la cadena de suministro

Los equipos, accesorios, insumos e implementación estarán a cargo de las siguientes empresas:

Impavet:

Para la compra de los principales productos que se utilizarán en el baño y corte de los canes se tendrá como proveedor a la empresa “Importaciones para veterinarias EIRL” que se dedica a la importación y comercialización al por mayor de productos veterinarios con una amplia gama de productos como champús, acondicionadores, accesorios, cuchillas, secadoras y cortadoras. La elección de este proveedor se basa en la marca española de champú “Artero”, cuyos productos son usados por varios centros veterinarios; debido a su composición y la amplia gama de productos que ofrece de acuerdo con la necesidad de cada mascota.

Figura 5.2

Gama de Productos de Impavet

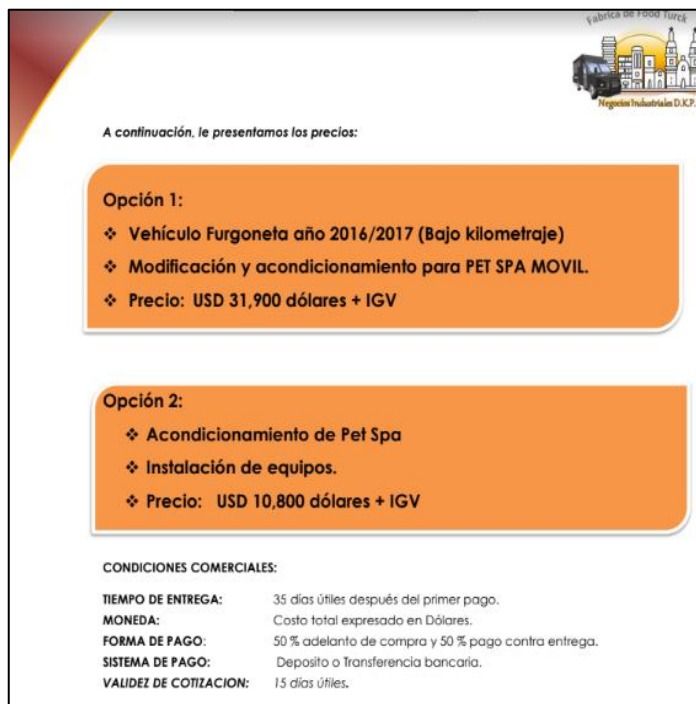


Negocios Industriales DKP:

El proveedor Negocios Industriales DKP es un negocio peruano que se encuentra registrado en Sunat identificado con RUC N.º 10420118851. Esta empresa se dedica a la implementación y fabricación de Trucks para el rubro de alimentos y otros servicios. La elección del proveedor se enfoca en dos puntos importantes para el negocio. El primero, la rápida atención recibida por parte del equipo de ventas quien brindó toda la información solicitada en base a los costos y como segundo factor, el tiempo de experiencia que el proveedor tiene realizando dichos trabajos con diversas empresas de diversos rubros en el Perú.

Figura 5.3

Cotización de Negocios Industriales DKP



A continuación, le presentamos los precios:

Opción 1:

- ❖ Vehículo Furgoneta año 2016/2017 (Bajo kilometraje)
- ❖ Modificación y acondicionamiento para PET SPA MOVIL.
- ❖ Precio: USD 31,900 dólares + IG V

Opción 2:

- ❖ Acondicionamiento de Pet Spa
- ❖ Instalación de equipos.
- ❖ Precio: USD 10,800 dólares + IG V

CONDICIONES COMERCIALES:

TIEMPO DE ENTREGA:	35 días útiles después del primer pago.
MONEDA:	Costo total expresado en Dólares.
FORMA DE PAGO:	50 % adelanto de compra y 50 % pago contra entrega.
SISTEMA DE PAGO:	Deposito o Transferencia bancaria.
VALIDEZ DE COTIZACION:	15 días útiles.

Nota. Comunicación personal, Negocios Industriales DKP, 10 de junio de 2024.

Marcebel:

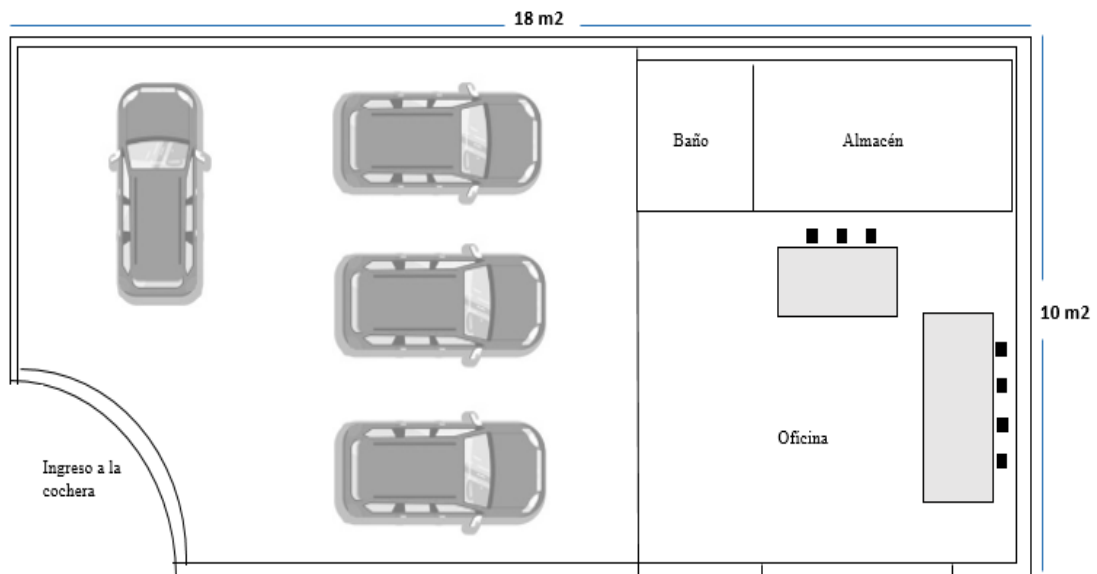
Esta empresa es una distribuidora exclusiva en el Perú de varias marcas internacionales de accesorios, alimentos, productos para baño, cosmética, secadoras, entre otros. Cuenta con más de 15 años en el mercado peruano y será uno de nuestros principales proveedores para la adquisición de algunos accesorios de grooming; debido a la garantía que ofrece y a sus precios competitivos frente a otros proveedores.

5.1.7 Localización del proyecto y área requerida

Debido al tipo de negocio, el proyecto no tiene una localización específica ya que los servicios se realizarán en base al domicilio de los clientes. Sin embargo, se tomará como referencia un local que se encuentra ubicado en el distrito de San Martín de Porres con un área de 180 m² que se distribuirá en tres zonas. Una cochera con capacidad para estacionar hasta 4 vehículos como máximo, una oficina donde estará ubicado el personal administrativo, un almacén y un baño.

Figura 5.4

Layout de las instalaciones de Spa Patitas Rodantes



Así mismo, es importante considerar el área de trabajo donde se brindarán los servicios de baño y corte. Para ello, de acuerdo a las dimensiones del vehículo que se adquirirá se tiene como medidas un largo de 3.40 m, de ancho 1.80 m y alto 2.20 m. Con dichas medidas establecidas, la capacidad máxima será de 2 personas y la atención máxima de dos mascotas por unidad móvil.

5.1.8 Presupuestos de equipos, edificaciones y construcciones, personal e insumos

Presupuesto de remodelación y equipos:

Para escoger la mejor alternativa en remodelación e implementación de la unidad móvil y equipos se han evaluado dos propuestas. Primero, se realizó una cotización con la empresa Negocios Industriales DKP quien se encarga de implementar y remodelar la unidad móvil de acuerdo a los requerimientos del tipo de negocio y a su vez ofrece la adquisición del mobiliario a implementar. Como segunda opción se evaluó al proveedor MobiPets que comercializa equipos de acero inoxidable para el rubro de mascotas.

Para poder determinar los costos en soles del proveedor Negocios Industriales DKP se ha tomado como referencia el tipo de cambio venta de la Sunat con fecha 12 de junio que equivale a 3.787, fecha del día en que se realizó la cotización. De esta manera, el costo de implementación de equipos y remodelación de interior como exterior asciende a S/ 40,899.60 y el costo total de los equipos requeridos para el área de trabajo asciende a S/ 5,680.50.

Tabla 5.3

Presupuesto de remodelación y equipos de Negocios Industriales DKP

	Monto en \$ sin IGV	Monto en S/ sin IGV
Mobiliario del Área de trabajo		
1 tina lavadero en acero inoxidable		
1 Mesa de trabajo con gavetas en acero inoxidable	\$ 1,500.00	S/ 5,680.50
1 alacena para almacenar productos		
1 canil para mascotas		
1 terma solar (capacidad 100 litros)		
1 caja con puerta para generador eléctrico		
1 tanque de agua potable		
1 cisterna para desagüe		
Modelo		
1 puerta de ingreso con chapa de acero inoxidable		
1 escaparate para exhibición de servicios		
1 ventana corrediza de aluminio		
1 ventana pequeña para vitrina de exhibición		
2 cerrojos de seguridad		
Salón cerrado		
Material de estructura		
Acabado exterior de techo y paredes	\$ 10,800.00	S/ 40,899.60
Acabado interior de techo, paredes y piso		
Instalación eléctrica		
Inversión Total	USD 12,300.00	S/ 46,580.10

En el caso del proveedor MobiPets, se realizó la cotización de los equipos a requerir para la operación del negocio. Estos equipos, al igual que el proveedor Negocios Industriales DKP, están elaborados de acero inoxidable; sin embargo, el costo total asciende a S/ 7,619.00, siendo más elevado que el primer proveedor. Por ende, para el análisis

financiero la mejor alternativa será Negocios Industriales DKP en la implementación, remodelación y la adquisición de los equipos.

Tabla 5.4

Presupuesto de equipos de MobiPets

Maquinaria y equipos	Monto sin IGV	Monto con IGV
1 canil para 2 mascotas	S/ 2,110.17	S/ 2,490.00
1 bañera profesional con puerta y escalera	S/ 2,449.15	S/ 2,890.00
1 mesa de corte en 2 niveles + arco	S/ 1,432.20	S/ 1,690.00
1 alacena para almacenar productos	S/ 84.75	S/ 100.00
1 terma solar - Rotoplas	S/ 380.51	S/ 449.00
Total	S/ 6,456.78	S/ 7,619.00

Presupuesto de la Unidad Móvil

Para la compra de la furgoneta se evaluó diversas opciones de carros de segunda. La elección de este activo se realizó en base a la marca, las dimensiones de la furgoneta, bajo kilometraje y el precio; requisitos indispensables de acuerdo a las necesidades del negocio. Por ello, se hizo la elección de una Furgoneta marca Fiat Ducato a gas del año 2020 con 39,000 km de recorrido cuyo precio asciende a \$20,500.00 o su equivalente S/ 77,633.50.

Tabla 5.5

Presupuesto de la unidad móvil

Activo	Monto sin IGV	Monto con IGV
Furgoneta	S/ 77,633.50	S/ 77,633.50
Total	S/ 77,633.50	S/ 77,633.50

Presupuesto de transporte

Para el transporte hacia el domicilio de los clientes se hará uso del GNV; ello debido a su precio más accesible a comparación de otros combustibles como el GLP o gasolina y por un tema de concientización con el medio ambiente. Según Redacción Gestión (20 de abril de 2022) hizo la comparación del presupuesto mensual que se gastaría por 200 km al día el cual asciende a S/ 624.00 versus los otros tipos de combustible. Es decir, de acuerdo a dicha información se multiplicó 200 Km al día por el número de días al mes que equivale a 6,000 Km por mes y luego se realizó una regla de tres simples de acuerdo al número de Km que el negocio consumirá en cada año.

Tabla 5.6

Presupuesto de transporte

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Km promedio x tramo	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Número de servicios anual	2,448	3,060	3,366	3,703	4,073
KM consumidos al año	4,897	6,121	6,733	7,406	8,147
Consumo anual en combustible	S/ 509	S/ 637	S/ 700	S/ 770	S/ 847

Presupuesto de accesorios

Para la compra de los accesorios se evaluaron los proveedores Marcebell e Impavet. Ambos cuentan con una amplia gama de accesorios para grooming con precios similares entre sí. Por ello, se ha elegido los productos en base a los mejores precios como se muestra en la Tabla 5.7.

Tabla 5.7*Presupuesto de accesorios*

Accesorios	Proveedor	Monto sin IGV		Monto con IGV	
Máquina Cortadora	Impavet	S/	923.73	S/	1,090.00
Sopladora/ Secador para pelo	Impavet	S/	1,940.68	S/	2,290.00
Cepillo slicker para desenredar y deslanar	Marcebell	S/	38.47	S/	45.40
Cepillo convencional	Impavet	S/	33.90	S/	40.00
Peine extravolumen	Marcebell	S/	50.85	S/	60.00
Cortaúñas	Marcebell	S/	42.29	S/	49.90
Set de tijeras	Impavet	S/	296.61	S/	350.00
Total		S/	3,326.53	S/	3,925.30

Presupuesto de mobiliario y equipos de cómputo**Tabla 5.8***Presupuesto de mobiliario y equipos de cómputo*

Mobiliario / equipos de cómputo	Monto sin IGV		Monto con IGV	
1 laptop	S/	2,542.37	S/	3,000.00
1 iPhone 14 Pro Max	S/	3,389.83	S/	4,000.00
Total Equipos	S/	5,932.20	S/	7,000.00
1 mesa de trabajo	S/	127.12	S/	150.00
1 estantería	S/	211.86	S/	250.00
2 sillas de trabajo	S/	254.24	S/	300.00
Total Mobiliario	S/	593.22	S/	700.00
Total	S/	6,525.42	S/	7,700.00

Presupuesto de insumos

Para la compra de los principales insumos se ha considerado a Impavet como principal proveedor de champú y acondicionador para el baño de las mascotas. Para poder

determinar el número de galones a requerir al año por cada tipo de producto, se ha determinado el número promedio de ml. que consume cada can por tamaño.

Se tiene que para los canes pequeños la cantidad promedio de ml. a usar es de 30 ml., para los canes mediados la cantidad a usar es de 50 ml. y para los canes grandes la cantidad promedio es de 100 ml. Luego de ello, con el número de servicios de cada año se ha determinado los mililitros a requerir anualmente por cada tipo de servicio y tomando en cuenta que 1 Galón que contiene 5 litros equivale a 5,000 ml se pudo determinar el número de galones a necesitar anualmente por cada servicio.

Cabe resaltar que el número de galones a utilizar de champú Artero basic que se muestra en la Tabla 5.9 será la misma cantidad a utilizar para el caso del acondicionador; sin embargo, en el caso del champú blanqueador solo se utilizará la mitad de la cantidad de los primeros productos mencionados.

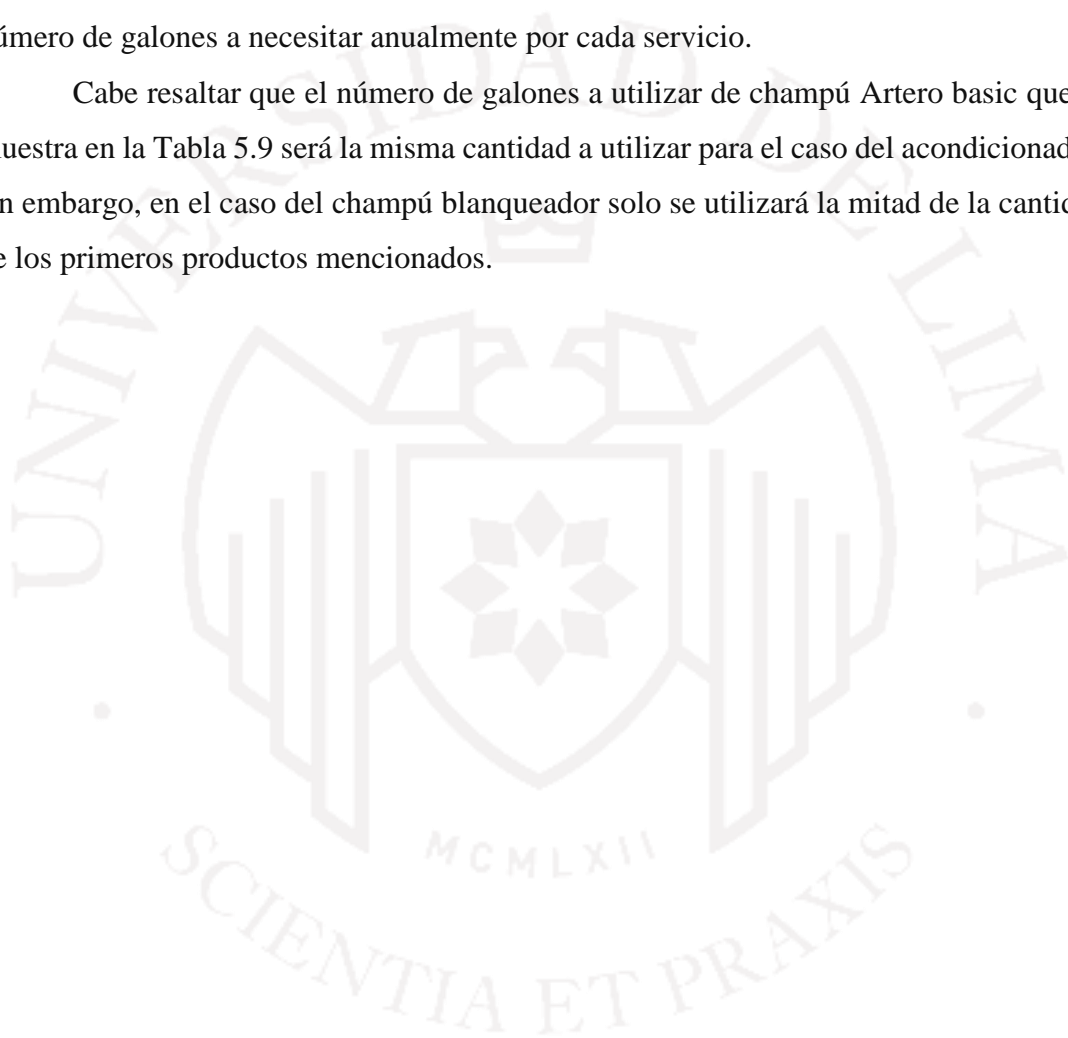


Tabla 5.9*Cantidad de galones por tipo de servicio*

Tipo de servicio	ml. x servicio	N.º Servicios al año	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5					
			MI. a necesitar	N.º galones (año)	MI. a necesitar	N.º galones (año)	MI. a necesitar	N.º galones (año)	MI. a necesitar	N.º galones (año)	MI. a necesitar	N.º galones (año)				
1 can pequeño	30	1,091	32,720.95	7	1,363	40,901	8	1,500	44,991	9	1,650	49,490	10	1,815	54,439	11
1 can mediano	50	1,150	57,497	11	1,437	71,872	14	1,581	79,059	16	1,739	86,965	17	1,913	95,661	19
1 can grande	100	208	20,761	4	260	25,952	5	285	28,547	6	314	31,401	6	345	34,541	7
Total	180	2,448	110,979	22	3,060	138,724	28	3,366	152,597	31	3,703	167,856	34	4,073	184,642	37

Nota. 1 galón = 5,000 ml

Así mismo, para poder determinar el presupuesto anual y costo unitario para cada tipo de servicio se tomó como referencia la cantidad demandada de servicios del primer año. Como se observa en la tabla 5.10, a pesar de haber un crecimiento en el número de servicios, hay una mínima variación en el número de galones a utilizar que genera que el costo unitario en los siguientes se mantenga igual.

Tabla 5.10

Presupuesto de insumos para el servicio de un can pequeño

Insumos	Precio sin IGV	Precio unitario	N.º galones anual	Costo anual	Costo unitario
Champú Artero Basic 5L	S/ 237.29	S/ 280.00	6.5	S/ 1,552.86	S/ 1.42
Champú Blanqueador 5L	S/ 203.39	S/ 240.00	3.3	S/ 665.51	S/ 0.61
Acondicionador 5L	S/ 216.10	S/ 255.00	6.5	S/ 1,414.21	S/ 1.30
Total			16.4	S/ 3,632.58	S/ 3.33

Tabla 5.11

Presupuesto de insumos para el servicio de un can mediano

Insumos	Precio sin IGV	Precio unitario	N.º galones anual	Costo anual	Costo unitario
Champú Artero Basic 5L	S/ 237.29	S/ 280.00	11.50	S/ 2,728.69	S/ 2.02
Champú Blanqueador 5L	S/ 203.39	S/ 240.00	7.00	S/ 1,423.73	S/ 1.05
Acondicionador 5L	S/ 216.10	S/ 255.00	11.50	S/ 2,485.05	S/ 1.84
Total			30	S/ 6,637.47	S/ 4.91

Tabla 5.12*Presupuesto de insumos para el servicio de un can grande*

Insumos	Precio sin IGV	Precio unitario	N.º galones / anual	Costo anual	Costo unitario
Champú Artero Basic 5L	S/ 237.29	S/ 280.00	4.15	S/ 985.28	S/ 4.04
Champú Blanqueador 5L	S/ 203.39	S/ 240.00	2.00	S/ 406.78	S/ 1.67
Acondicionador 5L	S/ 216.10	S/ 255.00	4.15	S/ 897.31	S/ 3.68
Total			10.3	S/ 2,289.36	S/ 9.38

Presupuesto del personal**Tabla 5.13***Presupuesto anual del personal*

Personal operativo	Mensual	Anual
1 groomer	S/ 2,200	S/ 26,400
1 asistente de baño	S/ 1,200	S/ 14,400
Total personal operativo	S/ 3,400	S/ 40,800
Personal administrativo		
Administrador	S/ 2,825	S/ 33,900
Contador	S/ 500	S/ 6,000
Total personal administrativo	S/ 3,325	S/ 39,900
Total	S/ 6,725	S/ 80,700

Presupuesto del alquiler

Para el alquiler del local se ha establecido un monto de S/ 800.00 mensual sin considerar el pago de servicios. El precio es referencial ya que se tomó como base un local familiar ubicado en el distrito de San Martín de Porres.

Tabla 5.14*Presupuesto anual del alquiler de local*

Área	Costo mensual	Costo anual
Alquiler de local	S/ 800	S/ 9,600
Total	S/ 800	S/ 9,600

Presupuesto de servicios básicos

Para determinar el presupuesto anual del consumo de agua se ha dividido en dos partes. Primero, la cantidad de agua que se utilizará en el tanque que estará instalado dentro de la furgoneta cuya capacidad es de 200 litros y será el promedio de litros que se utilizará por día. En segundo lugar, el consumo de agua del local que será un aproximado de 10,000 litros.

Así mismo, considerando que un litro equivale a 0.001 m^3 , en total por los 15,200 litros se requerirá 15.2 m^3 . El costo del m^3 es de S/ 2.36, lo que da como resultado un costo mensual de S/ 87.37 donde se incluye el costo de alcantarillado y un costo anual de S/ 1,048.46.

Tabla 5.15

Presupuesto anual del consumo de agua

Capacidad del tanque (litros)	Consumo diario (litros)	Consumo mensual Furgoneta (litros)	Consumo mensual local (litros)	m^3	Costo del m^3	Costo mensual	Servicio de alcantarillado mensual	Costo mensual total	Costo anual total
200	200	5,200	10,000	15.2	S/ 2.36	S/ 35.87	S/ 51.50	S/ 87.37	S/ 1,048.46

5.1.9 Impactos económicos, ambientales y sociales

La operación del negocio permite tener un impacto positivo en la sociedad ya que se cumplirá con todas las normas legales que tiene una empresa para poder operar en el país. El negocio al estar inscrito en el Régimen MYPE Tributario contribuirá con el crecimiento económico del país a través del pago de los impuestos.

Además, la furgoneta que será el principal activo y transporte del negocio utilizará gas natural vehicular, el cual no solo disminuirá el costo en combustible al ser una de las energías más económicas, también contribuirá con la reducción de las emisiones contaminantes comparado con otro tipo de combustibles.

Como impacto social, la operación del negocio contribuirá con la concientización en la salud e higiene de los canes y como medida de salud pública. Al tener como aliado a una empresa que brinda facilidades a través de los descuentos para que la población

canina olvidada pueda acceder a los servicios, se reducirá el riesgo de la transmisión de enfermedades a las personas.

5.2 Estructura Organizacional

5.2.1 Alineamiento entre estrategia y estructura

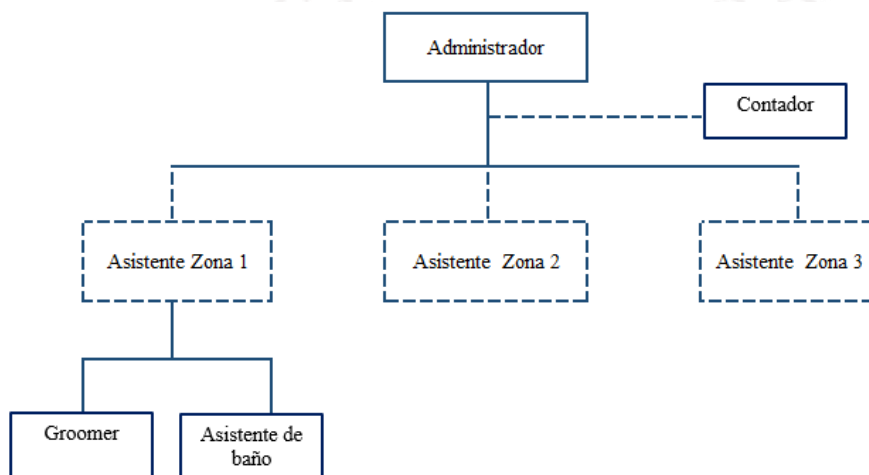
La estructura organizacional que se ha planteado ha sido elaborada en base al posicionamiento que la marca busca alcanzar y a la correcta operación del negocio. La estrategia del negocio es lograr que el cliente tenga en mente a Spa Patitas Rodantes como un modelo de negocio nuevo, que se preocupe por las necesidades del consumidor y que a su vez contribuya con el bienestar de aquellos animales olvidados. Por ende, para poder lograr dicha estrategia será necesario un área operativa que pueda atender a la demanda proyectada y un área administrativa que pueda controlar y tomar decisiones en mejoría de la empresa.

5.2.2 Tipos de estructura organizacional (departamentalización)

La estructura organizacional que se aplicará para el buen funcionamiento del negocio será la departamentalización geográfica. Este tipo de división se ajusta a la operación del negocio ya que producirá que las operaciones se administren por zonas geográficas. Se tiene proyectado implementar 2 asistentes; sin embargo, a largo plazo se tiene mapeado expandirse a otros distritos de Lima.

Figura 5.5

Organigrama por departamentalización



5.2.3 Análisis de diferenciación e integración

Como parte de la estrategia de diferenciación es necesario evaluar las características de cada área del negocio. En el caso de la empresa, esta se subdivide en dos áreas: operativa y administrativa. Como principal función del área operativa será lograr la mayor eficiencia en cuanto al tiempo de cada servicio realizado manteniendo la calidad de este. El área administrativa como tal, buscará ser eficiente en la asignación de rutas de con el objetivo de reducir costos y tiempo por cada trayecto sin olvidar de ofrecer una atención personalizada y rápida a los clientes. Una vez establecido los objetivos estratégicos de cada área se buscará la integración de ambas áreas que a través de una buena comunicación y control entre las mismas se logre el resultado global para el negocio.

5.2.4 Necesidades de personal y roles clave

Tabla 5.16

Roles clave del personal

Personal	Roles clave
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Registro de clientes en la base de datos de la empresa.- Control y actualización de los servicios.- Administración de personal y pago de remuneraciones.- Atención y programación de citas de los clientes y/o recepción de llamadas.- Ejecutar las compras de insumos.- Gestionar la documentación de compras y realizar los pagos a los proveedores.- Responsable del manejo y actualización de redes sociales.- Llevar un control de ingresos y egresos mensual.
Contador	<ul style="list-style-type: none">- Liquidación y declaración de impuestos mensuales.- Preparación del registro de compras y ventas.- Apoyo en la preparación de estados financieros mensuales, trimestrales y anuales.

Personal	Roles clave
Groomer	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al abastecimiento de los insumos como productos para los servicios de baño de forma diaria. - Realizar cortes de pelo de acuerdo al requerimiento del cliente. - Apoyar en la conducción de la furgoneta hacia las direcciones programadas. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contar con licencia de conducir A-I (furgoneta cerrada) *Contar con experiencia mínima de 1 año realizando cortes a canes. *Amor y empatía por los animales.
Asistente de baño	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el proceso de baño acorde al servicio requerido. -Apoyar al groomer en otras labores. - Llevar un control sobre el tiempo de cada servicio. - Apoyar en la conducción de la furgoneta hacia las direcciones programadas. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Contar con licencia de conducir A-I (furgoneta cerrada) *Contar con experiencia mínima de 1 año en veterinarias o spa caninos. *Amor y empatía por los animales.

5.2.5 Forma legal de la empresa

Para la constitución legal de la empresa se ha determinado que se registrará como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada S.R.L., ya que solo estará conformada por dos socios. Este tipo de sociedad es beneficiosa para las empresas que recién comienzan a operar y son más utilizadas por las pequeñas y medianas empresas.

Así mismo, de acuerdo a la Ley N.º 27596 Ley que regula el Régimen Jurídico de canes señala que “los centros que desarrollan actividades como adiestramiento, comercio y atención de canes, deberán contar con la autorización sanitaria respectiva y la regencia de un médico veterinario habilitado por el colegio profesional correspondiente” (Congreso de la República del Perú, 14 de diciembre de 2001, art. 13 y 14).

Para el sistema tributario, las pequeñas y medianas empresas tienen beneficios para poder declarar sus impuestos. Este tipo de negocio se registrará en el Régimen MYPE Tributario, el cual facilita a que la empresa pueda operar y al mismo tiempo contribuir con la formalidad en el país.

Tabla 5.17*Beneficios del Régimen MYPE Tributario*

Conceptos	Régimen MYPE Tributario - RMT
Persona Natural o Jurídica	Ambos
Límite de ingresos	Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el año.
Límite de compras	Sin límite
Comprobantes de pago que puede emitir	Facturas, boletas y todos los demás permitidos
Valor de activos fijos	Sin límite
Trabajadores	Sin límite
Pago de impuestos	Impuesto a la renta (>300 UIT) =1% de los ingresos netos mensual IGV = 18%

Nota. Adaptado de *Régimen MYPE Tributario – RMT*, por Sunat, 27 de febrero de 2023.

5.3 Tecnología y sistemas

5.3.1 Descripción de la infraestructura tecnológica

Como parte de la infraestructura tecnológica, el hardware está constituido por todos los elementos físicos. Para el negocio, se adquirirá una laptop que será utilizada por el administrador y un dispositivo móvil que servirá para la comunicación diaria entre el personal operativo y el personal administrativo, separación de las citas y para el uso de sus aplicaciones de cámara y video importante para el contenido en redes sociales.

Por otro lado, el almacenamiento de la información como datos personales de los clientes y sus mascotas, historial de servicios u otra información relevante del negocio se almacenará a través de la nube informática. Esta herramienta de almacenamiento son servidores a los cuales se puede conectar mediante internet desde cualquier dispositivo y que presenta costos bajos y con la seguridad de proteger la información almacenada en ella contra agentes externos (Cabral, 2018).

5.3.2 Sistemas y plataformas

Para el desarrollo del negocio se hará uso de herramientas de colaboración como son los sistemas de reunión y videoconferencia indispensable para la coordinación entre el

Administrador y el personal operativo. No será necesario la implementación de correos electrónicos corporativos o plataformas de gestión de proyectos ya que el modelo de negocio no lo requiere. Además, se hará uso del E-commerce a través de la presencia de redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok ya que es donde se encuentran la mayor parte de los clientes potenciales y donde se dará a conocer los servicios brindados.

5.3.3 Desarrollo Tecnológico

Para lograr el éxito en el mercado y no quedar obsoletos será necesario innovar y tener siempre presente cada paso que dan los competidores en el rubro. Como parte de la investigación y desarrollo se utilizará el método de Design Thinking a través del cual se buscará trabajar colectivamente con el dueño o responsable de la mascota a través de la prueba y experimentación de los servicios realizados y de la creación de nuevos servicios a través de la retroalimentación de los clientes.

A mediano plazo, el negocio buscará adoptar nuevas tecnologías que puedan hacer eficiente los procesos operativos. En el caso de los equipos tecnológicos se evaluará la inversión de una secadora de última tecnología con mayor fuerza y que permita reducir el tiempo de secado del pelaje de la mascota o la adquisición de nuevas cajas secadoras que están siendo recientemente introducidas al mercado peruano especialmente para mascotas pequeñas y con características como bajo ruido, velocidad continua ajustable que reduce la mitad de tiempo que se utiliza normalmente con una secadora convencional y facilidad de uso ya que se puede controlar la velocidad y temperatura del viento de forma sencilla.

CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1 Ingresos

Para la elaboración del plan financiero se consideró el servicio de baño clásico y corte de pelo; debido a que, suele ser más demandado por los dueños de las mascotas. Para ello, se dividió este servicio en 3 tipos: para raza pequeña, raza mediana y raza grande dado a que cada servicio tiene tienen precios distintos. Así mismo, para efecto de los cálculos, los precios que se mostrarán a continuación no están afectos a IGV.

6.1.1 Precio de venta unitario

Tabla 6.1

Precio de venta unitario

Servicios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baño clásico + corte (pequeño)	-	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Baño clásico + corte (mediano)	-	S/ 59.32	S/ 59.32	S/ 59.32	S/ 59.32	S/ 59.32
Baño clásico + corte (grande)	-	S/ 76.27	S/ 76.27	S/ 76.27	S/ 76.27	S/ 76.27

6.1.2 Servicios brindados

Para el primer año de operaciones se ha proyectado realizar 2448 servicios. Como se observa en la Tabla 6.2 se ha determinado el crecimiento de los servicios en base a la demanda de cada mes. En enero se ha estimado realizar 100 servicios debido a que por ser el primer mes de operaciones el número de clientes tiende a ser menor comparado con los demás meses. Para la proyección de los siguientes meses se ha establecido una meta del 10%, a excepción de julio y diciembre que se le ha asignado el 30% ya que suelen ser los meses con mayor demanda por ser fechas festivas.

Tabla 6.2*Proyección del número de servicios del primer año de operaciones*

	Enero	Febrero	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Crecimiento		10%	10%	10%	10%	10%	30%	10%	10%	10%	10%	30%	
Cantidad Servicios	100	110	121	133	146	161	209	230	253	279	307	398	2,448

Para la proyección del segundo año se ha determinado un crecimiento del 25% que equivale a 612 servicios más que se realizarán a comparación del primer año y a partir del segundo año en adelante se ha establecido una meta menor del 10%.

Tabla 6.3*Proyección del número de servicios por año*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baño clásico + corte (pequeño)	-	1,091	1,363	1,500	1,650	1,815
Baño clásico + corte (mediano)	-	1,150	1,437	1,581	1,739	1,913
Baño clásico + corte (grande)	-	208	260	285	314	345
Total		2,448	3,060	3,366	3,703	4,073

6.1.3 Ventas totales

La proyección de las ventas para los 5 años se ha establecido en base al precio sin IGV de cada tipo de servicio y al número de servicios proyectados. En el caso de la política de cobranza este será al contado dado a que el pago se realizará una vez culminado cada servicio, por ende, no existirán cuentas por cobrar.

Tabla 6.4

Proyección de las ventas totales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baño clásico + corte (pequeño)	-	S/ 46,216	S/ 57,770	S/ 63,547	S/ 69,902	S/ 76,892
Baño clásico + corte (mediano)	-	S/ 68,217	S/ 85,271	S/ 93,799	S/ 103,178	S/ 113,496
Baño clásico + corte (grande)	-	S/ 15,835	S/ 19,794	S/ 21,773	S/ 23,950	S/ 26,345
Total ventas		S/130,268	S/ 162,835	S/ 179,118	S/ 197,030	S/ 216,733
<i>Crédito (%)</i>		-	-	-	-	-
<i>Periodo prom. de cobranza (días)</i>		-	-	-	-	-
<i>Cuentas por cobrar</i>		-	-	-	-	-
Total cobros		S/130,268	S/ 162,835	S/ 179,118	S/ 197,030	S/ 216,733

6.2 Egresos

6.2.1 Costo de ventas

Para el presupuesto del Costo de ventas se ha considerado los materiales indirectos, materias primas que es la multiplicación del costo unitario de cada tipo de servicio por el número de los servicios proyectados y la remuneración anual del personal operativo. Asimismo, se consideró a partir del segundo año un crédito del 10% que se busca lograr debido al tiempo transcurrido trabajado con el proveedor y un periodo promedio de pago de 15 días.

Tabla 6.5

Proyección del costo de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla						
Remuneraciones (no aplica IGV)		-	-	-	-	-
Compras						
Materias primas y materiales	S/ 11,222	S/ 14,027	S/ 15,430	S/ 16,973	S/ 18,670	
Materiales indirectos	S/ 490	S/ 612	S/ 673	S/ 741	S/ 815	
Otros costos de venta: Remuneración RXH	S/ 40,800	S/ 44,400	S/ 44,400	S/ 44,400	S/ 44,400	
Total costos de ventas (planilla + compras)	S/ 52,512	S/ 59,039	S/ 60,503	S/ 62,114	S/ 63,885	
Crédito (%)		0%	10%	10%	10%	10%
Periodo promedio de pago (días)			15	15	15	15
Cuentas por pagar (no incluye planilla)			S/ 61	S/ 67	S/ 74	S/ -
Egresos pagados al contado	S/ 52,512	S/ 58,978	S/ 60,497	S/ 62,107	S/ 63,959	

6.2.2 Gastos de administración

En la Tabla 6.6 se ha detallado la proyección de los gastos de administración que es la suma de los servicios públicos que corresponde al consumo de agua, alquileres y otros gastos de administración que es la remuneración del personal administrativo.

Tabla 6.6

Proyección de los gastos de administración

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla						
Remuneraciones (no aplica IGV)		-	-	-	-	-
Compras						
Servicios públicos	S/ 1,048	S/ 1,069	S/ 1,091	S/ 1,113	S/ 1,135	
Alquileres	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600
Otros gastos de administración	S/ 39,900	S/ 39,900	S/ 39,900	S/ 39,900	S/ 39,900	S/ 39,900
Total gastos de administración (planilla + compras)	S/ 50,548	S/ 50,569	S/ 50,591	S/ 50,613	S/ 50,635	
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Periodo promedio de pago (días)	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	-	-	-	-	-
Egresos pagados al contado	S/ 50,548	S/ 50,569	S/ 50,591	S/ 50,613	S/ 50,635	

6.2.3 Gastos de ventas

Para la proyección en los gastos de ventas se ha determinado la inversión en Publicidad que para el primer año se consideró un presupuesto de S/ 4,000.00 y para los siguientes años un crecimiento del 10%. Asimismo, se ha tomado en cuenta el gasto por distribución y comercialización que corresponde al gasto en combustible que se incurre por el desplazamiento a los clientes y para efectos de las ventas no se ha considerado ningún tipo de crédito.

Tabla 6.7

Proyección de los gastos de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla						
Remuneraciones (no aplica IGV)		-	-	-	-	-
Compras						
Publicidad y marketing	S/ 4,000	S/ 4,400	S/ 4,840	S/ 5,324	S/ 5,856	S/ 6,442
Distribución y comercialización (combustible)	S/ 509	S/ 637	S/ 700	S/ 770	S/ 847	S/ 932
Otros gastos de venta	-	-	-	-	-	-
Total gastos de ventas (planilla + compras)	S/ 4,509	S/ 5,037	S/ 5,540	S/ 6,094	S/ 6,704	S/ 7,374
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Periodo promedio de pago (días)	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar (no incluye planilla)	-	-	-	-	-	-
Egresos pagados al contado	S/ 4,509	S/ 5,037	S/ 5,540	S/ 6,094	S/ 6,704	S/ 7,374

6.2.4 Punto de equilibrio

Tabla 6.8

Punto de equilibrio

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta unitario						
<i>Servicio 1</i>		42.37	42.37	42.37	42.37	42.37
<i>Servicio 2</i>		59.32	59.32	59.32	59.32	59.32
<i>Servicio 3</i>		76.27	76.27	76.27	76.27	76.27
Costo variable unitario						
<i>Servicio 1</i>		3.33	3.33	3.33	3.33	3.33
<i>Servicio 2</i>		4.91	4.91	4.91	4.91	4.91
<i>Servicio 3</i>		9.38	9.38	9.38	9.38	9.38
Margen de contribución						
<i>Servicio 1</i>		39.04	39.04	39.04	39.04	39.04
<i>Servicio 2</i>		54.42	54.42	54.42	54.42	54.42
<i>Servicio 3</i>		66.89	66.89	66.89	66.89	66.89
Proporción ventas (%)						
<i>Servicio 1</i>		44.55%	44.55%	44.55%	44.55%	44.55%
<i>Servicio 2</i>		46.97%	46.97%	46.97%	46.97%	46.97%
<i>Servicio 3</i>		8.48%	8.48%	8.48%	8.48%	8.48%
Costos fijos totales		91,858	95,606	95,691	95,783	95,882
Margen de contribución promedio ponderado		48.62	48.62	48.62	48.62	48.62
Punto de equilibrio individual						
<i>Servicio 1</i>		842	876	877	878	878
<i>Servicio 2</i>		887	924	924	925	926
<i>Servicio 3</i>		160	167	167	167	167
Punto de equilibrio total (unidades)		1,889	1,966	1,968	1,970	1,972

6.3 Inversión

6.3.1 Activos fijos

Tabla 6.9

Inversión en activos fijos

		Año 0
Terrenos		-
Remodelaciones Móvil	S/	40,900
Mobiliario	S/	593
Maquinaria y equipo	S/	6,457
Equipos de cómputo	S/	5,932
Unidades de transporte	S/	77,634
Equipos diversos	S/	3,327
Total	S/	134,842

6.3.2 Activos intangibles

Para el tipo de negocio propuesto no se invertirá en activos intangibles. Por ende, para el desarrollo del proyecto no se considerará la información de amortización de intangibles.

6.3.3 Gastos preoperativos

Para el total de los gastos preoperativos se ha considerado los gastos notariales y registrales que corresponde al costo de transferencia por el vehículo, el 1% y S/ 75.00, respectivamente. Asimismo, se incurrió en gastos por permisos y licencias, alquiler de local y el gasto por planilla mensual.

Tabla 6.10

Gastos preoperativos

		Año 0
Gastos notariales (1% del costo del Vehículo)	S/	776
Gastos registrales	S/	75
Permisos y licencias municipales	S/	2,000
Tasas, comisiones y otros pagos	S/	-
Remodelación del local alquilado	S/	-
Alquiler del local (1 mes)	S/	800
Planilla (1 mes)	S/	5,900
Total	S/	9,551

6.3.4 Cambio en el capital de trabajo

Tabla 6.11

Cambio en el capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ventas		S/ 130,268	S/ 162,835	S/ 179,118	S/ 197,030	S/ 216,733
Variación con respecto al año siguiente	S/130,268	S/ 32,567	S/ 16,283	S/ 17,912	S/ 19,703	
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 1)	15.00%					
Cambio en el capital de trabajo	S/19,540	S/ 4,885	S/ 2,443	S/2,687	S/ 2,955	

6.4 Valor residual de activos fijos

Tabla 6.12

Valor de liquidación de activos fijos (valor de mercado)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos							-
Construcciones y remodelaciones						S/ 25,000	
Inmuebles						S/ -	
Maquinaria y equipo						S/ 3,000	
Equipos de cómputo						S/ 2,500	
Unidades de transporte						S/ 35,000	
Mobiliario						S/ 200	
Equipos diversos						S/ 1,500	
Total						S/ 67,200	

Tabla 6.13

Valor residual de activos fijos (neto)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Valor de liquidación	-	-	-	-	-	-	S/ 67,200
Valor en libros	-	-	-	-	-	-	S/ 5,188
Resultado (Utilidad o pérdida)	-	-	-	-	-	-	S/ 62,012
IR por pagar o escudo tributario	-	-	-	-	-	-	-S/ 18,293
Flujo neto de IR & IGV	-	-	-	-	-	-	S/ 48,907

6.5 Impuesto general a las ventas

Tabla 6.14

Proyección del IGV por pagar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IGV							
<i>IGV ventas</i>		-S/ 23,448	-S/ 29,310	-S/ 32,241	-S/35,465	-S/ 39,012	
<i>IGV egresos</i>		S/ 12,018	S/ 12,644	S/ 13,002	S/ 13,396	S/ 13,828	
<i>IGV inversión</i>	S/26,139	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>IGV liquidación</i>		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-S/12,096
Diferencia	S/ 26,139	-S/ 11,430	-S/ 16,666	-S/ 19,239	-S/ 22,070	-S/ 25,184	-S/12,096
Crédito fiscal	S/26,139	S/ 14,709	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV por pagar	S/ -	S/ -	-S/ 1,957	-S/ 19,239	-S/ 22,070	-S/ 25,184	-S/12,096

6.6 Financiamiento de la inversión

6.6.1 Fuentes de financiamiento

El total de inversión en el año 0 para la implementación del proyecto es de S/ 190,897. Para poder cubrir el total de la inversión se ha decidido financiar el 40% con la entidad financiera Scotiabank y el 60% se financiará con capital propio.

Tabla 6.15

Fuentes de financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos (con IGV)	S/ 159,113	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
Activos intangibles (con IGV)	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
Gastos preoperativos (con IGV)	S/ 12,244	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
Cambio en el capital de trabajo	S/ 19,540	S/ 4,885	S/ 2,443	S/ 2,687	S/ 2,955	-
Total inversión	S/ 190,897	S/ 4,885	S/ 2,443	S/ 2,687	S/ 2,955	-
Equity = 60%	S/ 114,538	S/ 4,885	S/ 2,443	S/ 2,687	S/ 2,955	
Debt = 40%	S/ 76,359					
Total	S/ 190,897	S/ 4,885	S/ 2,443	S/ 2,687	S/ 2,955	-

6.6.2 Financiamiento con deuda

Con dicha estructura de financiamiento, el monto que se solicitará como crédito de consumo será de S/ 76,359, se aplicará una TEA del 12% anual que convertida a tasa mensual (TEM) sería de 0.95% y con un plazo de 24 meses, representa una cuota mensual de S/ 3,572.64.

Tabla 6.16

Financiamiento con deuda

Datos generales	Año 0
Principal	S/ 76,359
Moneda	Soles
Plazo (meses)	24
TEA	12.00%
TEM	0.95%
Cuota mensual	S/ 3,572.64

6.6.3 Flujo de financiamiento neto

Tabla 6.17

Flujo de financiamiento neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Principal	S/ 76,359	S/ -	S/ -	-	-	-
Amortización		-S/ 36,018	-S/ 40,341	-	-	-
Interés		-S/ 6,853	-S/ 2,531	-	-	-
Escudo tributario		S/ 2,022	S/ 747	-	-	-
Flujo de Financiamiento Neto	S/ 76,359	-S/ 40,850	-S/ 42,125	-	-	-

6.7 Estado de resultados

El primer año de operaciones, el estado de ganancias y pérdidas muestra una utilidad neta negativa debido a que para dicho año se ha considerado los gastos preoperativos, ventas menores comparado con los demás años y el pago de intereses por el financiamiento para el primer y segundo año. A partir del segundo año en adelante se observa una utilidad neta positiva. Por otro lado, para el primer año se proyecta un margen bruto de -5.96% que significa que en ese año no se alcanzará la rentabilidad esperada; sin embargo, para los siguientes periodos se obtendrá una rentabilidad positiva. Por ejemplo, para el segundo año se obtiene un margen bruto de 17.26% que significa un beneficio de 0.17 soles por un sol de los ingresos.

Tabla 6.18

Estado de resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 130,268	S/ 162,835	S/ 179,118	S/ 197,030	S/ 216,733	
<i>Costos de ventas</i>	S/ 52,512	S/ 59,039	S/ 60,503	S/ 62,114	S/ 63,885	
Utilidad bruta	S/ 77,756	S/ 103,796	S/ 118,615	S/ 134,917	S/ 152,848	
<i>Gastos de administración</i>	S/ 50,548	S/ 50,569	S/ 50,591	S/ 50,613	S/ 50,635	
<i>Gastos de venta</i>	S/ 4,509	S/ 5,037	S/ 5,540	S/ 6,094	S/ 6,704	
<i>Depreciación</i>	S/ 20,092	S/ 20,092	S/ 20,092	S/ 20,092	S/ 18,609	
<i>Amortización</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>Otros ingresos</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>Otros egresos</i>	S/ 10,376	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Utilidad operativa (EBIT)	-S/ 7,770	S/ 28,097	S/ 42,392	S/ 58,117	S/ 76,900	
<i>Ingresos financieros</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>Egresos financieros</i>	S/ 6,853	S/ 2,531	S/ -	S/ -	S/ -	
Resultados antes de impuestos	-S/ 14,623	S/ 25,566	S/ 42,392	S/ 58,117	S/ 76,900	
<i>Impuesto a la renta</i>	-S/ 1,462	S/ 2,557	S/ 4,239	S/ 5,812	S/ 7,690	
Utilidad/pérdida neta	-S/ 13,161	S/ 23,009	S/ 38,153	S/ 52,306	S/ 69,210	
	-10.10%	14.13%	21.30%	26.55%	31.93%	

6.8 Flujo de caja

6.8.1 Flujo de caja económico

Tabla 6.19

Flujo de caja económico proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6					
Flujo de operación			25%	10%	10%	10%						
(+) Ingresos operativos	S/	153,716	S/	192,145	S/	211,360	S/	232,496	S/	255,745		
(-) Egresos operativos	-S/	119,588	-S/	127,229	-S/	129,630	-S/	132,210	-S/	135,126		
(-) IGV	S/	-	-S/	1,957	-S/	19,239	-S/	22,070	-S/	25,184		
(-) Impuesto a la renta	S/	1,462	-S/	2,557	-S/	4,239	-S/	5,812	-S/	7,690		
Flujo de inversión												
(-) Activos fijos	-S/	159,113	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
(-) Activos intangibles	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
(-) Gastos preoperativos	-S/	11,414										
(-) Cambio en el capital de trabajo	-S/	19,540	-S/	4,885	-S/	2,443	-S/	2,687	-S/	2,955	S/	-
Flujo de liquidación												
(+) Liquidación de activos fijos										S/	48,907	
(+) Recuperación del capital de trabajo										S/	32,510	
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 190,067	S/ 30,706	S/ 57,961	S/ 55,564	S/ 69,449	S/ 87,746	S/ 81,417					

6.8.2 Flujo de caja financiero

Tabla 6.20

Flujo de caja financiero proyectado

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6	
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/	190,067	S/	30,706	S/	57,961	S/	55,564	S/	69,449	S/	87,746	S/	81,417
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	S/	76,359	-S/	40,850	-S/	42,125								
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/	113,708	-S/	10,144	S/	15,836	S/	55,564	S/	69,449	S/	87,746	S/	81,417

6.9 Costo de oportunidad

6.9.1 Costo de oportunidad del inversionista

Para poder hallar el costo de oportunidad del inversionista se calculó el Beta del proyecto a través de la siguiente fórmula:

$$\beta_p = \left[1 + \frac{D}{E} (1 - T) \right] \beta_\mu$$

Tabla 6.21

Cálculo de la beta del proyecto

Equity (E)	S/ 114,538
Debt (D)	S/ 76,359
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Beta desapalancada (Bu)	1.00
Beta del proyecto (Bp)	1.47

Tabla 6.22

Cálculo del costo de oportunidad del inversionista

Tasa libre de riesgo (Rf)	5.00%
Beta del proyecto (B)	1.47
Prima de riesgo (Rm - Rf)	8.45%
Riesgo país (Rp)	1.50%
Costo de oportunidad del inversionista (CoK)	18.9%

6.9.2 Costo de oportunidad del proyecto

Para poder hallar el costo de oportunidad del proyecto se utilizó el dato del costo de oportunidad del inversionista a través de la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \left(\frac{E}{E + D} \right) + K_d (1 - T) \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Tabla 6.23*Cálculo del costo de oportunidad del proyecto*

Equity (E)	S/	114,538
Debt (D)	S/	76,359
Impuesto a la renta (T)		29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)		18.92%
Costo de la deuda financiera (Kd)		12.00%
Costo de oportunidad del proyecto		14.74%

6.10 Análisis de la rentabilidad**6.10.1 Valor Actual Neto (VAN)**

De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto para las actividades financieras y del negocio se ha obtenido un VAN positivo, lo cual refleja que el negocio es una opción viable y rentable.

Tabla 6.24*Cálculo del valor neto actual*

VAN Económico	S/	37,396
VAN Financiero	S/	22,397

6.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**Tabla 6.25***Cálculo de la tasa interna de retorno*

TIR Económica	20.71%
TIR Financiera	23.82%

6.11 Estado de situación financiera

Tabla 6.26

Estado de situación financiera

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
ACTIVO												
Activo Corriente	S/	56,055	S/	28,991	S/	32,560	S/	90,811	S/	163,216	S/	250,962
<i>Caja y Bancos</i>	S/	29,916	S/	14,281	S/	32,560	S/	90,811	S/	163,216	S/	250,962
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	S/	26,139	S/	14,709	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<i>Mercaderías</i>	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Activo No Corriente	S/	134,842	S/	114,749	S/	94,657	S/	74,565	S/	54,472	S/	35,863
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	S/	134,842	S/	114,749	S/	94,657	S/	74,565	S/	54,472	S/	35,863
<i>Intangibles</i>												
TOTAL ACTIVO	S/	190,897	S/	143,740	S/	127,217	S/	165,376	S/	217,688	S/	286,825
PASIVO												
Pasivo Corriente	S/	36,018	S/	40,341	S/	61	S/	67	S/	74	S/	-
<i>Tributos por pagar</i>												
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	S/	-	S/	-	S/	61	S/	67	S/	74	S/	-
<i>Préstamo CP</i>	S/	36,018	S/	40,341	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>												
Pasivo No Corriente	S/	40,341	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
<i>Préstamo LP</i>	S/	40,341	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
TOTAL PASIVO	S/	76,359	S/	40,341	S/	61	S/	67	S/	74	S/	-
PATRIMONIO												
<i>Capital social</i>	S/	114,538	S/	114,538	S/	114,538	S/	114,538	S/	114,538	S/	114,538
<i>Resultados acumulados</i>	S/	-	-S/	11,139	S/	12,617	S/	50,770	S/	103,075	S/	172,286
TOTAL PATRIMONIO	S/	114,538	S/	103,399	S/	127,156	S/	165,308	S/	217,614	S/	286,824
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/	190,897	S/	143,740	S/	127,217	S/	165,376	S/	217,688	S/	286,825

6.12 Análisis integrado de los riesgos del proyecto

Tabla 6.27

Análisis de sensibilidad

		Variación ingresos											
		31,828	0.00%	-0.50%	-1.00%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%	-4.00%	-4.50%	-5.00%
Variación egresos	0.00%	37,396	33,983	30,570	27,157	23,744	20,330	16,917	13,504	10,091	6,678	3,265	
	0.50%	35,241	31,828	28,415	25,002	21,589	18,176	14,763	11,349	7,936	4,523	1,110	
	1.00%	33,087	29,674	26,261	22,847	19,434	16,021	12,608	9,195	5,782	2,369	-1,045	
	1.50%	30,932	27,519	24,106	20,693	17,280	13,866	10,453	7,040	3,627	214	-3,199	
	2.00%	28,777	25,364	21,951	18,538	15,125	11,712	8,299	4,885	1,472	-1,941	-5,354	
	2.50%	26,623	23,210	19,796	16,383	12,970	9,557	6,144	2,731	-682	-4,096	-7,509	
	3.00%	24,468	21,055	17,642	14,229	10,815	7,402	3,989	576	-2,837	-6,250	-9,663	
	3.50%	22,313	18,900	15,487	12,074	8,661	5,248	1,835	-1,579	-4,992	-8,405	-11,818	
	4.00%	20,159	16,746	13,332	9,919	6,506	3,093	-320	-3,733	-7,146	-10,560	-13,973	
	4.50%	18,004	14,591	11,178	7,765	4,351	938	-2,475	-5,888	-9,301	-12,714	-16,127	
5.00%	15,849	12,436	9,023	5,610	2,197	-1,216	-4,630	-8,043	-11,456	-14,869	-18,282		

El análisis de sensibilidad realizado muestra hasta qué punto de la variación los ingresos y egresos el Proyecto se mantiene rentable. Por ejemplo, Spa Patitas Rodantes puede soportar una disminución de los ingresos del -5%; y un aumento de los egresos del 0.5% ya que con dichas variaciones el VAN sigue siendo positivo. Sin embargo, si los ingresos disminuyen en 5% y los egresos aumentan en 1% se puede visualizar un panorama negativo; es decir un proyecto que no es rentable.

CAPÍTULO VII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

7.1 Implementación

7.1.1 Plan de acción detallado, asignación de recursos, responsabilidades y cronograma

Tabla 7.1

Plan de acción de Spa Patitas Rodantes

			Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividades Pre Operativas	Asignación de Recursos	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			Constitución de la empresa	Tiempo, Recurso humano	Administrador													
Permisos y licencias municipales	Tiempo, Recurso Humano																	
Compra de Activos (Furgoneta) y equipos	Tiempo, Recurso financiero, Recurso Humano																	
Implementación y Remodelación de la Unidad Móvil	Recurso financiero: Presupuesto de la implementación																	
Alquiler de local	Recurso financiero: Presupuesto de alquiler																	
Contratación del Personal	Tiempo, Recurso financiero: Presupuesto del personal																	
Gestión de Compras	Presupuesto de compras asignado para el 1° mes de operaciones, recurso del tiempo																	

7.1.2 Comunicación interna

La comunicación que se dará entre los empleados del negocio se realizará de manera fluida y diaria. Al ser un negocio que requiere estar en constante comunicación será necesario tener herramientas como salas de reuniones por Zoom que servirá para realizar alguna reunión puntual que se requiera con el personal operativo y como herramientas principales WhatsApp, donde se enviará a diario la información como citas programadas e información del cliente, alguna actualización en caso la haya y mediante las llamadas que agilizarán el proceso de comunicación.

7.2 Evaluación

7.2.1 Establecimiento de criterios de evaluación

Para poder llevar una correcta evaluación del Plan estratégico será necesario tomar en cuenta la factibilidad, adecuación, y coherencia en el establecimiento de los objetivos. En el caso de la factibilidad los objetivos planteados deberán estar alineados a los recursos disponibles del negocio para poder cumplir con las metas establecidas. Así mismo, los objetivos deberán adaptarse al funcionamiento del negocio y de ser necesario poder cambiar en caso se requiera. Finalmente, se deberá tener en cuenta que los objetivos planteados deberán estar alineados en todas las áreas del negocio; es decir que todas las partes se vean beneficiadas positivamente.

7.2.2 Monitoreo del progreso

Para poder medir los objetivos se tendrá que realizar un monitoreo mediante los recursos que tiene la empresa como son los indicadores que se evaluarán mensualmente a través de reportes dinámicos con el fin de hacer seguimiento al avance de los objetivos y su correcta implementación.

Este monitoreo es importante para determinar si dentro del primer trimestre los objetivos fueron correctamente formulados o en su medida poder replantear las estrategias para el siguiente trimestre.

7.2.3 Evaluación de la estrategia

Para una correcta evaluación de la estrategia será importante la retroalimentación a tiempo que permita que se pueda cumplir con lo establecido dentro del Plan estratégico. En este caso, será importante que el Administrador quien es responsable de que se cumplan la mayoría de los objetivos pueda tomar acción sobre ellos y medirlos anticipadamente de forma periódica para que todo lo planteado se pueda alcanzar.

7.3 Control

7.3.1 Acciones correctivas

Para la toma de acciones correctivas sobre el desempeño del negocio, ha sido necesario elaborar el diagrama Balanced Scorecard que nos muestra un panorama más completo sobre los objetivos del negocio según las 4 perspectivas que abarcan todos los procesos que influyen en el funcionamiento de la empresa. De esta manera, su implementación será necesaria ya que se podrá realizar un comparativo de los objetivos previstos que se están planteando versus los resultados obtenidos en el primer año de operaciones.

Tabla 7.2*Balanced Scorecard de negocio*

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Lograr un incremento del 5% en las ventas	Utilidad	Semestral	Administrador
	Reducción de Costos	Disminuir el costo mensual en servicios básicos	% de ahorro en servicios básicos	Mensual	Administrador
Cientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Obtener un NPS (Net Promoter Score) mayor al 80%	Promedio de quejas por distrito	Mensual	Administrador
	Aumentar la fidelización de los clientes	Lograr como mínimo el 70% de la fidelización de los clientes.	% Tasa de retención de clientes	Anual	Administrador
	Aumentar la cobertura de los servicios	Abarcar el 80% de los distritos del Cono Norte	N.º de clientes atendidos por distrito	Mensual	Administrador
Procesos internos	Reducir el tiempo promedio de trayecto de una dirección hacia otra	Realizar como máximo 15 minutos en cada trayecto.	Tiempo promedio en los trayectos	Mensual	Groomer y Asistente de baño
	Puntualidad en todas las citas programadas	Tener como máximo el 10% de reclamos por llegar fuera del horario agendado	% de reclamos por impuntualidad	Mensual	Administrador
Aprendizaje	Capacitación al personal operativo	Implementar un curso de grooming para cada trabajador	% de cursos realizados	Anual	Administrador
	Cultura y Alineación de los Valores de la empresa	Personal con alto valor de amor y empatía hacia los animales	% clientes satisfechos con la atención	Mensual	Administrador

7.3.2 Revisión del presupuesto

Como parte del análisis se ha observado que para la implementación de un proyecto como el que se busca realizar, se requiere de una inversión grande donde el activo principal que es la Unidad móvil y el costo de remodelación juegan un papel importante. Se hará análisis periódico de los costos del proyecto con el fin de evitar el incremento del presupuesto planeado para no afectar la rentabilidad del negocio. Se buscará como primera medida, tener una mayor cantidad de opciones de proveedores para así cotizar precios de acuerdo al mercado y no afecten los costos ya establecidos.

Se planea realizar revisiones de los presupuestos cada trimestre haciendo seguimiento a las compras realizadas, y analizar los costos adicionales que se puede presentar durante la implementación del proyecto, el cual se hará los reajustes necesarios siempre y cuando no afecten con la rentabilidad del negocio.

7.3.3 Revisión de riesgos

Es vital poder determinar cuáles sería ser los riesgos que el proyecto podría presentar, los cuales se considera los escenarios posibles:

- **Caída de los niveles de venta:** Se hará seguimiento en especial al comportamiento de las ventas, por ello, se mantendrá un constante análisis de las nuevas tendencias que se presenten en el mercado con el fin de estar actualizados sobre los cambios constantes de los hábitos de compra de los consumidores.
- **Nuevos competidores:** Se buscará fortalecer la relación los clientes buscando la fidelización con el fin de brindarles beneficios más allá del servicio de calidad que se ofrece. Además, se buscará potenciar y fortalecer las ventajas competitivas.
- **Aumento del costo de la materia prima:** Debido a los niveles macroeconómicos y volatilidad del tipo de cambio, es posible en el tiempo un aumento del costo de insumos que puede impactar en el negocio es por ello se buscará tener más opciones de proveedor con el fin de no afectar el presupuesto planteado

CONCLUSIONES

- Después de haber analizado el proyecto estratégicamente, se puede concluir que las estrategias planteadas tienen un enfoque en captar la mayor cantidad de clientes y brindarles un servicio innovador, de calidad que pueda superar las expectativas en comparación de los baños convencionales brindando al cliente una experiencia diferente.
- Existe una tendencia en crecimiento respecto al rubro de mascotas donde los consumidores optan por estos servicios dejando en el pasado los baños en caso por el tiempo empleado en esta actividad sin embargo el factor tiempo es la primera necesidad encontrada en los consumidores. Es por ello que el modelo de negocio es una idea que capta la atención de los nuevos clientes en el que puede reducir tiempo y costos en lo que refiere a corte y baños.
- Las estrategias planteadas se enfocan en brindarle al cliente nuevas experiencias enfocados en tiempo y calidad de servicio que se ven reflejada en las encuestas y el focus group planteado por ende se buscará estar siempre a la par con las nuevas necesidades de los clientes que se puedan presentar.

REFERENCIAS

- Adan, J., Antonio, J., Campos, K. y Díaz, C. (2021). *PuppyBubble CatDog: Modelo de Negocio Spa móvil para mascotas en Lima Metropolitana* [Trabajo de investigación para grado de Bachiller, Instituto San Ignacio de Loyola]. Repositorio del Instituto San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.isil.pe/bitstream/123456789/501/1/PuppyBubble%20CatDog%20Modelo%20de%20Negocio%20Spa%20movil%20para%20mascotas%20en%20Lima%20Metropolitana.pdf>
- Álvarez, J. (18 de julio de 2023). *Entre patas*. Ipsos
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-07/Entre%20patas-%20Javier%20%C3%81lvarez.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2024/01/APEIM-Informe-de-Niveles-Socioeconomicos-2023-2024-Version-WEB.pdf>
- Ballarin, C. (4 de noviembre de 2019). *Casi la mitad de hogares peruanos tiene una mascota*. Kantar <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas>
- Beteta, M., Luna, J., Pérez, G., Sánchez, N., Surco, L., Venegas, R., Bernedo, M., Mamani, D., Ramos, C., Rojas, C., Ruelas, W. y Gonzaga, B. (2024). *Informe macroeconómico: II trimestre de 2023*. Banco Central de Reserva del Perú.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-61-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de inflación. Marzo 2024. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2025*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Banco Mundial. (15 de abril de 2024). *Perú Panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20PIB,y%20la%20ampliación%20de%20Toromocho>
- Begazo, V. y Fernández, B. (2015). Los Millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>

- Cabral, B. (2018). Consideraciones para el almacenamiento de archivos digitales en la nube informática en bibliotecas universitarias. *Investigación Bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información*, 32(74), 55-75. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2018.74.57909>
- Carrasco, M., Feliciano, M., Martínez, J. y Ponce, E. (2019). *Oportunidades para el desarrollo de una cobertura para mascotas: caso para clínicas veterinarias* [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio institucional de la Universidad ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/223b4830-b14b-42a7-acb2-c19af9ab193e/content>
- Carrión, A. (16 de enero de 2018). Los Millennials ven y tratan a sus mascotas diferentes. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/wuf/noticias/millennials-ven-tratan-mascotas-diferente-noticia-489452-noticia/?ref=ecr>
- Castillo, I. y Cabrera, L. (2022). *Servicio a domicilio de Spa para perros* [Tesis de Maestría, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/19303>
- CoolDog Pet Movil [cooldog_spa] (21 de marzo de 2023). *¡Llegó una experiencia Cool para tu engreído!* [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CqCdeRZIQIA/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Congreso de la República del Perú. (14 de diciembre de 2001). Ley 27596, Ley que regula el régimen jurídico de canes. *Diario Oficial El Peruano* <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2833445/27596.pdf?v=1645050596>
- Congreso de la República del Perú. (24 de julio de 2021). Ley 31311, Ley que prioriza la esterilización de perros y gatos como componente de la política nacional de salud pública. https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/31311-LEY.pdf
- Congreso de la República del Perú. (28 de junio de 2023). Ley 31807, Ley que modifica la Ley 30407, Ley de Protección y Bienestar Animal, para incorporar la adopción y la identificación de animales de compañía. https://busquedas.elperuano.pe/api/media/http://172.20.0.101/file/OYm-ZBxSK4zBZmISIXpSnG/*/2191763-4.pdf/PDF
- Correa, M., Posada, V. y Gómez, A. (2024). La antropomorfización del vínculo humano-animal en las dinámicas familiares: una revisión documental. *Pensamiento Americano*, 17(33), e-618. <https://doi.org/10.21803/penamer.17.33.618>

- Chávez, L. (29 de abril de 2024). *El mercado de mascotas en Perú facturaría US\$680 millones hacia el 2028: estas son las razones de su avance*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/negocios/2024-04-29/el-mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us680-millones-hacia-el-2028-estas-son-las-razones-de-su-continuo-crecimiento>
- Forbes Staff. (3 de mayo de 2023). *Las mascotas como ayuda en el autismo y una solución al estrés en las personas*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/las-mascotas-como-ayuda-con-el-autismo-y-una-solucion-al-estres-en-las-personas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de abril de 2024). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana aumentaron 1,01% en marzo de 2024* [Nota de prensa]. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/precios-al-consumidor-de-lima-metropolitana-aumentaron-101-en-marzo-de-2024-15103/>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012) *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson.
- La Perroneta Petmovil Spa [@laperroneta_petmovil]. (5 de marzo de 2024). Amor por los animales y pasión por nuestro trabajo [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/C4JNlhapWc/>
- La Perroneta Petmovil Spa [@laperroneta_petmovil]. (5 de marzo de 2024). *Bañaditos y engreídos en la puerta de tu casa* [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/C4dy2v1JQUy/>
- Larrarte, D. (7 de agosto de 2023). ¿Waze o Google Maps, cuál es la mejor aplicación de GPS? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/waze-o-google-maps-cual-es-la-mejor-aplicacion-de-gps-793821>
- Mendiola, E. (20 de julio de 2022). *La industria de las mascotas en el Perú después de la COVID-19*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-las-mascotas-en-el-peru-despues-de-la-covid-19>
- Monroy, J. (2023.) *"Conversaciones" entre humanos y mascotas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000837593/3/0837593.pdf>
- National Institutes of Health [NIH]. (Marzo de 2018). *El poder de las mascotas*. <https://salud.nih.gov/recursos-de-salud/nih-noticias-de-salud/el-poder-de-las-mascotas>

- Ochoa, Y., Falcón, N., Zuazo, J. y Guevara, B. (2014). Estimación de la población de perros callejeros en el distrito de Los Olivos, Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias*, 25(3), 366-373. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rivep/v25n3/a04v25n3.pdf>
- Petmovil. [@petmovil.pe]. (23 de julio de 2021). *Siempre listos*. [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/CRrNjBhjah6/>
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados*. Editorial Norma.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Pirámide.
- Redacción Gestión. (20 de abril de 2022). Cuánto puedo ahorrar si convierto mi automóvil de gasolina a GNV. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/cuanto-puedo-ahorrar-si-convierto-mi-automovil-de-gasolina-a-gnv-peru-nnda-nnlt-noticia/>
- Redacción Gestión. (26 de febrero de 2023). ¿Cuánto cuesta la conversión del vehículo a GNV con el nuevo bono del Gobierno? *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/cuanto-cuesta-la-conversion-del-vehiculo-a-gnv-con-el-nuevo-bono-del-gobierno-noticia/?ref=gesr>
- Rufasto, P. (23 de agosto de 2022). ¿Cuántos kilómetros rinde una ‘tanqueada’ de Gas Natural Vehicular (GNV)? *La República*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/08/22/cual-es-el-precio-del-gas-natural-gnv-y-cuantos-kilometros-rinde-una-tanqueada-osinergmin-precio-del-combustible-atmp>
- Spa Canino Allqo Wasi. (5 de junio de 2023). *Allqo Wasi presente en los momentos más importantes* [Fotografía]. Instagram. https://www.instagram.com/p/CtHphPMJcc1/?img_index=1
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (27 de febrero de 2023). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Tropp, H. (2012). *El agua como parte integrante del desarrollo económico: El caso de América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos_foretica/cuaderno_foretica_16_agua_Latinoamerica.pdf
- Yrigoyen, L. (23 de mayo de 2021). Mascotas: ¿Por qué durante la pandemia aumentó la adopción de perros y gatos? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/somos/estilo/mascotas-por-que-durante-la-pandemia-aumento-la-adopcion-de-perros-y-gatos-bienestar-adopcion-animal-noticia/?ref=ecr>



Anexo 1: Encuesta

1. ¿En qué distrito vive?

2. ¿Qué edad tiene?

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 33 años
- Entre 34 y 70 años

3. Género

- Masculino
- Femenino

4. ¿Cuántos canes tiene en casa?

- 1
- 2
- 3 a más

5. ¿De qué tamaño es su can?

- | | Mascota 1 | Mascota 2 | Mascota 3 | Mascota 4 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| • Pequeño | | | | |
| • Mediano | | | | |
| • Grande | | | | |

6. ¿Suele llevar a sus canes a bañar y cortar el pelo o se encarga personalmente del baño en casa?

- En casa
- Asisto a un centro veterinario, spa o peluquería canina.

7. ¿Con qué frecuencia baña a su can?
- 1 vez al mes
 - 2 veces al mes
 - Cada dos meses
 - Cada 3 meses a más
8. ¿Cuánto gasta mensualmente en el baño y corte de su can? En caso tenga más de uno, considere el presupuesto total.
- S/ 10 a S/ 30
 - S/ 31 a S/ 60
 - S/ 61 - más
9. ¿Suele quedarse en la veterinaria o spa hasta que su perro sea atendido?
- Sí
 - No
10. ¿Qué atributos considera usted más o menos importantes para elegir un servicio de baño y grooming para su mascota? Considere 1: nada importante, 2: poco importante, 3: importante y 4: muy importante.
- Precio
 - Tiempo del servicio
 - Seguridad
 - Infraestructura
 - Calidad del servicio
11. ¿Hace uso del servicio de transporte de recojo y entrega que tienen las veterinarias o peluquerías para trasladar a sus mascotas?
- Sí
 - No

12. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio de baño y corte para su mascota a domicilio que le brinde seguridad, calidad del servicio y atención rápida?
- Definitivamente no
 - Probablemente no
 - Probablemente sí
 - Definitivamente sí
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de baño y corte de pelo para su mascota a domicilio?
- S/ 20 - S/ 50
 - S/ 51 - S/ 70
 - S/ 70 - más
14. ¿Estaría dispuesto a contratar un plan anual en el cuál le ofrezcan el servicio de baño y corte completo con un descuento más atractivo de acuerdo al plan seleccionado?
- Sí
 - No
15. ¿Considera importante la fecha de cumpleaños de su mascota para realizarle un baño o corte en esa fecha especial?
- Sí
 - No
16. ¿Cuál de los nombres le gusta más para un negocio de spa canino a domicilio?
- Patitas Rodantes
 - Yupi Puppy
 - Motores y motivos
 - Ferrari
 - Mascota Express




8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
0 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 6% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	1%
2	Internet repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
3	Internet upc.aws.openrepository.com	0%
4	Internet hdl.handle.net	0%
5	Internet repositorio.ucsp.edu.pe	0%
6	Internet repositorio.usil.edu.pe	0%
7	Trabajos del estudiante Universidad San Ignacio de Loyola	0%
8	Internet repositorio.ucv.edu.pe	0%
9	Trabajos del estudiante Universidad del Pacifico	0%
10	Internet tesis.pucp.edu.pe	0%
11	Internet www.forbes.com.mx	0%

12	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
13	Internet	cdn.www.gob.pe	0%
14	Trabajos del estudiante	Barcelona School of Management	0%
15	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
16	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
17	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	0%
18	Internet	issuu.com	0%
19	Internet	www.cronicaviva.com.pe	0%
20	Trabajos del estudiante	Duquesne University	0%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Adolfo Ibáñez	0%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Católica de Santa María	0%
23	Internet	es.scribd.com	0%
24	Internet	www.gob.pe	0%
25	Internet	vnexplorer.net	0%

26	Internet	www.doccity.com	0%
27	Internet	elcomercio.pe	0%
28	Internet	repositorio.upch.edu.pe	0%
29	Internet	publicaciones.americana.edu.co	0%
30	Internet	vlex.com.pe	0%
31	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
32	Trabajos del estudiante	Universidad San Francisco de Quito	0%
33	Internet	gestion.pe	0%
34	Internet	biblioteca.utb.edu.co	0%
35	Internet	urgente24.com	0%
36	Internet	america-retail.com	0%
37	Internet	repositorio.upn.edu.pe	0%
38	Trabajos del estudiante	Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador	0%
39	Internet	repositorio.uarm.edu.pe	0%

40	Trabajos del estudiante unasam	0%
41	Trabajos del estudiante Colegio Internacional SEK Quito	0%
42	Internet cybertesis.uni.edu.pe	0%
43	Internet repositorio.uloyola.es	0%
44	Trabajos del estudiante Consorcio CIXUG	0%
45	Trabajos del estudiante Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE	0%
46	Internet repositorio.usm.cl	0%
47	Internet repository.unab.edu.co	0%
48	Internet s3.amazonaws.com	0%
49	Publicación Yoshihide Kakizawa. "Improved additive adjustments for the LR/ELR test statistic..."	0%
50	Internet docplayer.es	0%
51	Internet rentas.gba.gov.ar	0%
52	Internet vsip.info	0%
53	Internet www.busesempresarial.com.pe	0%