



**“PLAN DE NEGOCIOS DE LUCKY PET CENTER – CENTRO
PARA EL CUIDADO Y BIENESTAR DE MASCOTAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

**Srta. Miriam Milagros Loli Valverde
Sr. Víctor Giraldo Ruiz Caro Rothgiesser
Sr. Fernando Jorge Ortiz
Sr. Jaime Barmak Wolfenson
Sr. Jorge Fredy Peña Vigil**

Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes

2019

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias, en agradecimiento a su apoyo permanente e incondicional.

Resumen ejecutivo

Nuestra idea de crear Lucky Pet Center surge como una propuesta de negocio para cubrir las necesidades de dueños de perros que buscan su mejor cuidado, a través de un único aliado que cubra todas las necesidades de su mascota con la mejor calidad, seguridad y facilidad de servicio ahorrándoles el tiempo, esfuerzo y preocupación que ello demanda.

Habiendo validado a través de encuestas y entrevistas las necesidades de nuestro mercado objetivo comprendido entre los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina, identificamos la oportunidad de ofrecer un servicio integral para el cuidado y bienestar de sus perros a través de una afiliación con costo mensual, por la que los clientes podrán contratar paquetes personalizados que cubran diferentes servicios: guardería, baño y corte de pelo, envío de comida, desparasitación, veterinaria, entre otros. Actualmente, no existe en Lima un servicio que consolide todos los requerimientos en un solo proveedor bajo una afiliación mensual. En una primera fase, los servicios se brindarán principalmente desde nuestro centro de atención ubicado en el distrito de Miraflores, desde el cual se atenderá también a los clientes ubicados en San Isidro. En la segunda fase se implementará un segundo centro de atención para atender a los clientes de Surco, San Borja y La Molina.

Adicionalmente, contaremos con una plataforma digital para la captación, contratación y coordinación de los servicios la que nos permitirá obtener toda la información relevante y necesaria para la planificación de ventas y programación de entrega de servicios, lo cual nos genera una ventaja competitiva adicional que permitirá una eficiente gestión de la operación.

Al quinto año estimamos alcanzar 2488 afiliaciones, lo que representa una penetración del 3,3% de nuestro mercado objetivo. Con ello estimamos generar ingresos para ese año de 3,2 millones de dólares, una utilidad bruta de 58%, una utilidad operativa de 32% y una utilidad neta de 20%.

El punto de equilibrio se alcanza en el segundo año, con un total de 683 afiliaciones.

Para poner en marcha Lucky Pet Center, se requiere de una inversión inicial de USD 580.000 el cual será financiado con aporte en efectivo de los accionistas por USD 380.000 y un préstamo bancario de USD 200.000 con garantías y aval personal de los socios.

Por último, nuestro VPN asciende a USD 743.108. La TIR Económica a 61,9% y la Financiera a 72,79%, con un WACC de 12,93%. Nuestro retorno sobre el patrimonio superará el 50%, quedando así demostrado ante todo esto la gran viabilidad financiera y el gran interés que los inversionistas deberán tener por participar en búsqueda de un negocio así de rentable.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos.....	xiii
Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Definición del problema	1
3. Objetivos de la investigación	1
Capítulo I. Idea del negocio.....	2
1. Identificación de la necesidad	2
2. La idea de negocio	2
2.1 Modelo de negocio.....	3
Capítulo II. Validación de la idea de negocio	4
1. Fuentes de datos.....	4
2. Público objetivo de la investigación	4
3. Resultados y conclusiones de las entrevistas a expertos	4
4. Resultados de entrevistas a dueños de mascotas.....	5
5. Resultados de encuestas a dueños de mascotas.....	6
6. Conclusiones.....	9
Capítulo III. El tamaño de la oportunidad.....	10
1. El cliente y el mercado.....	10
1.1.El cliente/usuario: características y tendencias	10
1.2El mercado: tamaño, características y evolución esperada	11
2. Estrategia de segmentación.....	12
Capítulo IV. Diagnóstico externo e interno	13
1. Macroambiente externo	13
1.1 Variables políticas.....	13
1.2 Variables económicas	13
1.3 Variables sociales y demográficas	14

1.4 Variables legales	14
1.5 Variables tecnológicas	14
2. Microanálisis externo.....	14
2.1 Competencia: identificación, características y estrategia.....	15
2.2 Proveedores.....	17
2.3 Sustitutos y nuevos ingresantes	18
3. Diagnóstico interno.....	18
3.1 La cadena de valor del sector	18
3.2 Variables claves y ventajas competitivas.....	19
Capítulo V. Planeamiento estratégico	21
1. Misión, visión, valores, principios corporativos y objetivos	21
1.1 Misión.....	21
1.2 Visión.....	21
1.3 Valores.....	21
1.4 Principios corporativos	21
1.5 Objetivos generales.....	21
2. La oferta de servicios.....	21
3. Elementos clave de éxito	22
3.1 Posicionamiento.....	22
3.2 Diferenciación.....	22
4. Estrategia.....	23
5. Costos e inversión necesaria	23
5.1 Generadores de costos.....	23
5.2 Inversiones.....	24
6. Fuentes de ingresos	24
7. Oportunidades y amenazas	24
Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i>	25
1. Objetivos de <i>marketing</i>	25
1.1 Segmentación.....	25
1.1.1 Socioeconómica.....	25
1.1.2 Demográfica.....	25
1.1.3 Geográfica.....	25
1.2 Posicionamiento.....	25

1.3	<i>Marketing mix</i>	26
1.3.1	Estrategia de servicio y producto.....	26
1.3.2	Estrategia de precio.....	26
1.3.3	Estrategia de comunicación (promoción)	27
1.3.4	Estrategia de canal y relación con los clientes.....	28
1.3.5	Estrategia de personas.....	28
1.3.6	Estrategia de procesos.....	28
1.3.7	Estrategia de evidencia física.....	28
1.4	Presupuesto y plan de ventas	29
1.5	Estimación del CAC y CLTV	30
 Capítulo VII. Plan de operaciones.....		32
1.	Identificación y clasificación de procesos - Mapa de procesos	32
1.1	Diseño.....	33
1.2	Abastecimiento	33
1.3	Transporte.....	33
1.4	Servicio al cliente.....	34
2.	Subcontratación estructural.....	34
2.1	Compras y logística.....	34
2.2	Administración	34
3.	Ubicación, infraestructura física, <i>layout</i> e inventarios.....	34
3.1	Ubicación.....	34
3.2	Infraestructura física	34
3.2.1	Local	34
3.2.2	Vehículo.....	35
3.2.3	Cubículos para canes	35
3.3	Diseño.....	35
3.4	Inventario.....	37
3.4.1	Insumos veterinarios y de baño y corte de pelo.....	37
3.4.2	Alimento.....	38
4.	Horarios de servicios y tiempos de entrega	38
4.1	Hospedaje y guardería.....	38
4.2	Entrega de comida.....	38
4.3	Baño y corte de pelo, veterinaria y adiestramiento.....	38
5.	Costos de inversión y lanzamiento.....	38

5.1 Costos operativos	39
5.1.1 Gastos de transporte.....	39
5.1.2 Costos de personal	39
5.1.3 Otros costos operacionales.....	40
6. Plan de lanzamiento	40
Capítulo VIII. Organización y plan de recursos humanos.....	41
1. Estructura organizacional.....	41
1.1 Descripción de puestos de trabajo.....	42
2. Políticas de recursos humanos	45
2.1 Políticas de gestión	45
2.2 Políticas de selección y capacitación	45
2.3 Políticas de calidad	45
2.4 Política de cuidado canino	45
2.5 Política de aceptación	46
3. Estructura de gobierno	46
3.1 Junta General de Accionistas (JGA)	46
3.2 Gerencia General	46
Capítulo IX. Plan financiero	47
1. Supuestos e hipótesis	47
2. Estado de resultados.....	49
3. Flujo de caja económico y financiero	50
4. Viabilidad financiera.....	51
5. Balance general.....	53
6. Ratios financieros.....	54
6.1 Solidez patrimonial	54
6.2 Endeudamiento financiero	54
6.3 Solvencia.....	55
6.4 Liquidez.....	55
6.5 Liquidez como capacidad de pago.....	56
6.6 Riesgo de impuntualidad.....	56
7. Grado de apalancamiento operativo.....	57
8. Retorno de la inversión	57
9. Plan de contingencia del negocio.....	58

Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	62
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Probabilidad de adquirir los siguientes servicios.....	12
Tabla 2.	Número de Supermercados en Zona 7 de Lima.....	16
Tabla 3.	Servicios Lucky Pet Center versus estándar de la industria	19
Tabla 4.	Oportunidades y amenazas	24
Tabla 5.	Gasto promedio que los dueños de mascota se encuentran dispuestos a pagar por cada uno de los servicios ofrecidos.....	26
Tabla 6.	Paquetes de servicios.....	27
Tabla 7.	Evolución número de mascotas afiliadas.....	29
Tabla 8.	Número de perros promedio por año y estimación de las ventas	30
Tabla 9.	Cálculo del CAC y del CLTV (dólares).....	31
Tabla 10.	Flujo de ingresos y recolección de datos digital.....	32
Tabla 11.	Mapa de Procesos operativos	33
Tabla 12.	Inversión inicial en equipo e infraestructura	39
Tabla 13.	Costos de transporte en USD.....	39
Tabla 14.	Costos de personal en USD y número de personas	40
Tabla 15.	Otros costos operacionales en USD.....	40
Tabla 16.	Cronograma de lanzamiento.....	40
Tabla 17.	Evolución estructura organizacional	42
Tabla 18.	Perfil de los puestos clave	44
Tabla 19.	Ingreso promedio mensual por mascota afiliada y servicio.....	47
Tabla 20.	Costos de servicios según % de afiliación por tipo de servicio	48
Tabla 21.	Períodos de depreciación por rubro de inversión	49
Tabla 22.	Estado de resultados proyectado (USD).....	49
Tabla 23.	Flujo de caja económico y financiero 5 años (USD).....	50
Tabla 24.	Flujo del préstamo bancario	51
Tabla 25.	Valor en libros, valor de liquidación y efecto tributario.....	51
Tabla 26.	Cálculo de la tasa requerida por el accionista.....	52
Tabla 27.	Cálculo del WACC.....	52
Tabla 28.	VPN y TIR económica y financiera	53
Tabla 29.	Balance general proyectado.....	53
Tabla 30.	Solidez patrimonial.....	54
Tabla 31.	Endeudamiento financiero.....	55
Tabla 32.	Solvencia	55

Tabla 33.	Liquidez.....	56
Tabla 34.	Liquidez como capacidad de pago.....	56
Tabla 35.	Ratio de impuntualidad.....	56
Tabla 36.	GAO	57
Tabla 37.	ROA.....	57
Tabla 38.	ROE antes de intereses	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	<i>Business Model Canvas</i>	3
Gráfico 2.	Distribución por edades de la población peruana 2017	14
Gráfico 3.	Cadena de valor	19
Gráfico 4.	Imagotipo de Lucky Pet Center	27
Gráfico 5.	Planta 1	36
Gráfico 6.	Planta 2	36
Gráfico 7.	Planta 3	37
Gráfico 8.	Elevación (frente)	37
Gráfico 9.	Estructura organizacional	41
Gráfico 10.	Participación de los ingresos por rubro o servicio.....	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Competidores de hospedaje	63
Anexo 2.	Competidores de diversos servicios	64
Anexo 3.	Entrevistas a expertos del sector.....	65
Anexo 4.	Resumen de las entrevistas a los dueños de canes.....	67
Anexo 5.	Resultados de encuestas	71
Anexo 6.	Aspectos legales	73
Anexo 7.	Riesgos críticos y planes de contingencia	74
Anexo 8.	Responsabilidad social	75

Introducción

1. Antecedentes

Cada vez es mayor el número de personas que se animan a tener una mascota en casa, en su mayoría perros, comprometiéndose a su cuidado y considerándola un miembro más de la familia. El vínculo emocional que desarrolla el dueño con su mascota es un factor fundamental para que considere la mejor alternativa para su cuidado y bienestar. La preocupación y el encariñamiento con las mascotas, siendo los perros las mascotas mayormente elegidas, es creciente. El trato y cuidado que se le da al perro en el hogar ha cambiado notablemente, no es más el típico perro que antes se criaba en la azotea de la casa, por el contrario, hoy se considera al perro como un miembro más de la familia.

2. Definición del problema

El cuidado de los perros demanda tiempo y esfuerzo para sus dueños, quienes entre diferentes responsabilidades, deben decidir que comprar y a quien contratar entre los diferentes proveedores de productos y servicios para mascotas. Deben también estar atentos a la frecuencia con la que el perro requiere de cuidados y atenciones, tales como: baño, alimentación, corte de pelo y vacunación. Asimismo, la calidad y seguridad son fundamentales para los dueños, sobre todo cuando no tienen con quien dejar a sus perros.

En este escenario la pregunta que nos planteamos y sobre la cual se estructuraron las encuestas y las entrevistas es la siguiente:

“¿Existe oportunidad para un negocio que brinde soluciones integrales para la atención de las mascotas bajo un modelo de afiliación en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina?”

3. Objetivos de la investigación

Los principales objetivos planteados para la investigación de mercado son:

- Identificar cuál es la valoración de los potenciales clientes a este tipo de servicios.
- Conocer la opinión de expertos en cuidado y bienestar de perros respecto al servicio propuesto.
- Identificar los servicios sobre los cuales los clientes potenciales mostrarían mayor interés.
- Identificar las cualidades del servicio que serían más valoradas por los clientes potenciales.
- Estimar cuánto estarían los clientes potenciales dispuestos a gastar por un servicio integral de cuidado de sus mascotas.
- Evaluar la viabilidad del modelo de negocio.

Capítulo I. Idea del negocio

1. Identificación de la necesidad

El cuidado de la mascota demanda dedicación y tiempo, siendo este último muchas veces escaso, lo cual representa una preocupación adicional a las actividades propias del día a día, tales como el trabajo y el cuidado de los hijos. Algunas actividades que demandan dedicación y tiempo para las familias son las siguientes: compra de alimento, aseo, vacunación, cuidado cuando los dueños no están en casa, entretenimiento, entre otras. Los dueños de mascotas en ocasiones necesitan realizar viajes fuera de la ciudad y no desean (o les resulta difícil) llevar consigo a su mascota. En estos casos surge la preocupación de con quien dejar al animal durante los días de ausencia y si va a poder recibir los cuidados y las atenciones necesarias para no afectar su calidad de vida durante esos días.

2. La idea de negocio

Nuestro negocio consiste en un centro de cuidado canino que busca brindar un servicio integral de la más alta calidad para el cliente, cubriendo todas las necesidades para el bienestar de sus mascotas. Buscamos llegar a los dueños de perros de los niveles socioeconómicos A y B de los distritos de mayor ingreso per cápita de Lima (zona 7 de Lima Metropolitana), abarcando los distritos de Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y La Molina. Adicionalmente, apuntamos llegar a empresas del rubro que buscan publicitar productos y servicios destinados a mascotas.

Prestaremos los servicios a través de nuestro centro de atención y plataforma multicanal (web, teléfono, transporte, aplicaciones) con personal altamente capacitado, con una red de socios estratégicos, destinando además espacios físicos y digitales para promoción de los anunciantes.

Dentro del concepto de negocio de “Lucky Pet Center” buscamos compilar todos o la mayor parte de los servicios demandados por los dueños de perros para su cuidado, en otras palabras, ofrecer un servicio integral, de calidad y confianza bajo un formato de afiliaciones que cubra sus necesidades. A través de nuestro catálogo de servicios, los dueños podrán seleccionar aquellos que son de su interés y armar paquetes personalizados de acuerdo a sus necesidades. La mayor parte de los servicios serán proporcionados directamente por nuestro centro de atención, mientras que otros se brindarán a través de socios estratégicos reconocidos, que cumplan con estándares de calidad y seguridad. Independientemente de quien provea el servicio siempre seremos el punto de contacto con los clientes, asegurándonos de brindar excelencia en el servicio a través de una supervisión cercana de la prestación de dichos servicios y evaluaremos su calidad a través de encuestas de satisfacción y clientes incógnitos.

En base al análisis de la competencia y resultados de encuestas, estimamos ser el primer centro especializado 100% en el cuidado integral de la mascota bajo un modelo de afiliaciones, el dueño de la mascota no necesitará buscar múltiples proveedores, podrá armar un paquete a su medida seleccionando únicamente los servicios que requiera. Calidad y seguridad, son aspectos difíciles de encontrar en el mercado. Si bien existen múltiples proveedores, los estándares del sector, por lo general son bastante básicos. Brindaremos accesibilidad mediante la tecnología, a través de una página web o de una app, mediante las cuales los clientes podrán comunicarse con el centro de atención, elegir sus paquetes, interactuar con otros usuarios y encontrar información de interés.

2.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio ha sido construido en base al “*Business Model Canvas*”¹, el cual se puede observar en el Gráfico 1 y que contiene los aspectos relevantes del modelo de Lucky Pet Center.

Gráfico 1. *Business Model Canvas*

8. Socios Clave	7. Actividades Clave	2. Propuesta de valor	4. Relacion con el cliente	1. Segmento de cliente
Veterinarias Distribuidores de comida Laboratorios médicos Proveedores diversos	Operaciones Marketing Atención al cliente Gestión del centro	Servicio integral de confianza para el cuidado de tu mascota	Atención personalizada Relación de confianza Autogestión en plataforma digital para la cotratación y programación de servicios	1) Hombres y Mujeres mayores de edad de NSE A y B, dueños de mascotas en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja, Barranco
	6. Recursos Clave		3. Canales	2) Veterinarias, distribuidores de comida, otros proveedores.
	Plataforma y soporte digital Local Unidades de transporte Personal capacitado Veterinarios Vigilancia y seguridad para el hotel		Local de atención presencial Internet, Redes sociales Mailing con base de datos Veterinarias asociadas Boca a boca	
9. Estructura de costos		5. Flujo de Ingresos		
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital Alquiler del Local Transporte / Logística Personal Materiales e insumos		Servicio de suscripción personalizado Servicios independientes (guardería, peluquería, vacunas, transporte) Venta de productos y accesorios Publicidad		

Fuente: Elaboración propia 2019.

¹ Elaborado sobre el *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder (2013).

Capítulo II. Validación de la idea de negocio

1. Fuentes de datos

La investigación se llevó a cabo entre junio y septiembre del año 2018, utilizando fuentes primarias y secundarias tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

Las fuentes utilizadas fueron las siguientes:

- Entrevistas en profundidad a dueños de mascotas
- Entrevistas en profundidad a expertos en temas relacionados al cuidado de las mascotas.
- Encuestas a dueños de mascotas para conocer la valoración del servicio y disposición a tomarlo.
- Información de precios de servicios para perros prestados por proveedores diversos, para tener una estimación de lo que está dispuesto a pagar el mercado.

Las fuentes secundarias utilizadas:

- APEIM: Niveles socioeconómicos 2016².
- CPI 2016: Estudio de mercado de mascotas³.
- Euromonitor 2018: Pet Care in Peru⁴.
- Un amor de cuatro patas, Invera (2016)⁵.
- Ipsos Apoyo 2016⁶.

2. Público objetivo de la investigación

Se identificaron dos:

- Dueños de mascotas (perros), pertenecientes a los NSE A y B.
- Expertos en negocios relacionados al cuidado de mascotas.

3. Resultados y conclusiones de las entrevistas a expertos

A fin de obtener información sobre el mercado de mascotas, con énfasis en canes, entrevistamos al *Country Business Manager* (veterinario de profesión) y al *Marketing Manager* de Nestlé Purina Petcare Perú, ambos con más de 10 años de experiencia y conocimiento del mercado de mascotas en el Perú. Los expertos entrevistados, se encuentran en contacto permanente con consumidores, proveedores y veterinarios, siendo su entendimiento del mercado relevante para nuestra investigación.

² <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

³ https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf

⁴ <https://www.euromonitor.com/pet-care-in-peru/report>

⁵ <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>

⁶ <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

Los comentarios principales y las conclusiones a las que arribamos, fueron:

- Les parece una muy buena la idea de un modelo de negocio en que el dueño de la mascota no tenga que preocuparse por su atención porque cuenta con alguien más que se encargue de ello.
- Se trata de un negocio que envuelve muchas emociones, lo que hay que saber administrar.
- El servicio debe fortalecer el vínculo mascota-dueño, y no dar la sensación de que se aleja o se traslada.
- Se sugieren servicios de vacunación, entrenamiento y otros relacionados al cuidado de la mascota desde que es un cachorro que es cuando más atención requieren.
- No tienen conocimiento de que en el mercado peruano exista una solución integral de cuidado a la mascota como la que se propone.
- La zona elegida para iniciar el negocio es “*pet friendly*”, y dado el crecimiento vertical de la ciudad, existen más perros de tamaño pequeño y mediano, los cuales ayudan a un modelo de negocio más rentable, además que son también los que más cuidados requieren.
- La calidad y personalización del servicio es relevante.

4. Resultados de entrevistas a dueños de mascotas

Las entrevistas fueron enfocadas a dueños de canes de los NSE A y B con un ingreso mensual superior a S/ 5600⁷, residentes en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, a quienes se les efectuaron preguntas en su mayoría de tipo abierto. Se entrevistó a un total de 17 dueños de canes, número que se consideró suficiente al notar que los resultados de las mismas eran similares y las últimas respuestas ya no proveían información nueva respecto de los problemas y necesidades que se buscaban validar.

Después de analizar las entrevistas hechas a los 17 dueños de canes de los NSE A y B, obtuvimos las siguientes conclusiones:

- Las principales dificultades que enfrentan los dueños de perros respecto al cuidado de los mismos son:
 - (i) El 41% de entrevistados, alegó falta de tiempo para poder llevar a cabo las tareas de cuidado de su can, tales como sacarlo a pasear, llevarlo al veterinario, realizarle los baños y aplicarle las vacunas, entre otras.
 - (ii) El 41% de entrevistados indicó que es difícil encontrar un lugar seguro y confiable donde dejarlo cuando no queda nadie en casa.
 - (iii) Otros aspectos: dificultades en el cuidado de razas especiales que requieran un cuidado diferenciado.

⁷ Ingreso estimado NSE B en base al gasto. APEIM 2016; Data INEI ENAHO 2015.

- Servicios que mayormente utilizan los entrevistados para cubrir las necesidades relacionadas con la crianza del can: (i) comida, la mayoría indicó adquirirla en supermercados o en las mismas veterinarias, otros en distribuidores mayoristas o vía comercio electrónico; (ii) servicios veterinarios, cuando se requiere; (iii) baño y peluquería, notamos que de los 17 entrevistados, solo 3 indicaron realizar estas actividades por sí mismos; los demás utilizan servicios ya sea de una veterinaria, servicio móvil a domicilio u otros; (iv) 10 de los 17 entrevistados usan el servicio de hotel, mayormente su uso es durante los fines de semana del verano en que van a sus casas de playa donde las mascotas no son admitidas, o cuando salen de viaje, los que no utilizan hotel cubren la necesidad con su servicio doméstico propio o con la ayuda de algún familiar (lo cual suele ser complicado de coordinar), sin embargo, refieren que en gran parte ello se debe a que no han logrado encontrar un lugar que les ofrezca la confianza y seguridad de que sus canes estarán bien atendidos y cuidados.
- Todos los entrevistados mostraron interés en un servicio consolidado de diferentes prestaciones por un costo fijo mensual. Los servicios que requirió la mayoría de entrevistados se resumen como sigue: *delivery* de alimentos (13/17); baño y corte (14/17); veterinaria, vacunas y desparasitación (11/17), sin embargo, aquí cabe resaltar que la frecuencia de las consultas veterinarias es muy variable; hotel (6/17).
- Respecto a tener una App que facilite toda la información concerniente a su mascota y los ayude a organizar las actividades relacionadas, la mayoría (14/17) mostró interés. Solo 2/17 respondieron que no la utilizarían y 1/17 respondió que posiblemente lo haría.
- Entre los servicios que sienten que no están siendo atendidos, se mencionaron mayoritariamente paseos y adiestramiento.

5. Resultados de encuestas a dueños de mascotas

Luego de realizar un primer acercamiento con los dueños de canes para entender sus necesidades más relevantes y sondear con ellos la idea de negocio para evaluar una aceptación preliminar, la cual fue positiva, se utilizó la información obtenida para estructurar la encuesta. Las preguntas iniciales de la encuesta se realizaron para obtener datos generales de los encuestados.

Posteriormente se describió el concepto del negocio para poder luego incorporar preguntas acerca de los servicios específicos tales como: los que les interesaría contratar ya sea por separado o dentro de un plan de afiliación mensual, la frecuencia con la que utilizaría ciertos servicios, los precios que estarían dispuestos a pagar por cada tipo de servicio y si pagarían un adicional por un servicio integral contratado como plan, la relevancia de la App para que elijan nuestro servicio, los atributos que consideraban más importantes para la prestación de los servicios y su interés

específico en tomar el servicio vía afiliación con costo mensual fijo. La encuesta fue realizada vía web utilizando la plataforma “SURVIO”. El *link* de la encuesta fue enviado a dueños de canes vía diferentes medios digitales (email, WhatsApp, Facebook, entre otros). Se envió a aproximadamente 150 personas, habiendo obtenido 100 respuestas. El *link* de la encuesta es: <https://www.survio.com/survey/d/S0B2U8V7F2N9U8O3R>.

En el anexo 5 se incluyen los resultados de las encuestas que se comentan a continuación:

- Información general: el 56% de los encuestados es del sexo femenino; se encuentra en un rango de edad entre 19 y 70 años, la mayoría posee solo un can (74 de 100); y en términos de tamaño, el 75% de los canes propiedad de los encuestados son pequeños y medianos, los grandes representan el 24% y los gigantes tan solo un 5%. Del total de entrevistados, un 78% pertenece a los distritos que serán cubiertos por nuestro *Pet Center* en su fase inicial (Miraflores, San Borja, Surco, San Isidro, La Molina).
- Respecto del tipo de alimento que consumen los canes de los encuestados, encontramos que el 87% se encuentra concentrado en alimento de marcas comerciales (35%) y alimento *premium* el cual se adquiere principalmente en clínicas veterinarias o distribuidores especializados (52%). Ver gráfico: Tipo de alimento que consumen los canes de los entrevistados en el anexo 5.
- Respecto de la frecuencia de la utilización de los servicios, podemos observar que el 49% realiza entre 1 y 5 consultas veterinarias al año; y un 35% entre 6 y 12 consultas al año. Es decir, el 84% de los encuestados realiza como máximo una consulta al mes. Por otro lado, en lo que refiere a hoteles y guarderías, su utilización es ligeramente mayoritaria con 51% del total y el 49% indica que nunca o casi nunca utiliza los servicios de hotel/guardería. De los encuestados que lo utilizan, 22% lo hacen generalmente de 1 a 2 veces al mes y 21% de 3 a 8 veces. La pregunta se replanteo para los meses de verano, debido a que muchas familias en Lima se trasladan a casas de playa en esta época del año, con la limitación de acceso de mascotas a dichos condominios, en dicho caso lo que se observa es que un 6% de encuestados que en otra época del año no dejaría a sus mascotas en una guardería sí lo hace en verano; así el porcentaje disminuye de 49% a 43%, impactando en la frecuencia con la que se usan estos servicios en el verano; observando un aumento de 21% a 25% para 3 a 8 noches y de 8% a 15% para quienes dejan a su mascota más de 8 noches, sin embargo, disminuye de 22% a 17% para quienes dejan su mascota de 1 a 2 días.
- En relación con los servicios obtuvimos comentarios de los encuestados del precio que estarían dispuestos a pagar por cada uno. Esta información nos es de utilidad como referencia para valorizar los paquetes que ofreceremos. La metodología de la pregunta fue hecha asignando a cada encuestado un valor mensual de S/ 750 (USD 231) y solicitándolo lo distribuya entre los

servicios de su interés, el monto no utilizado figura en la línea “sobrante”. Dado que el monto “sobrante” en promedio resultó en S/ 210, podemos deducir que, en servicios de interés, en promedio valoran los servicios mensuales requeridos en S/ 540. En el gráfico: Valor promedio de servicios que estarían dispuestos a pagar los encuestados del anexo 5 se observan los valores promedios asignados por los encuestados para cada tipo de prestación.

- Respecto de la App y su influencia en la decisión de cambiar al proveedor actual de servicios y tomarlos con nosotros, observamos que para el 69% de los encuestados la facilidad que ofrece la App es muy relevante y para un 26% lo es medianamente. Solo para un 5% la funcionalidad de la App es irrelevante o tiene poca influencia sobre su decisión de tomar o no nuestros servicios. Es decir, para estos últimos el aspecto tecnológico no es un factor diferenciador, y sí lo es para un 69%. Ver gráfico: Influencia de la App en la decisión de tomar nuestros servicios en el anexo 5.
- Respecto de la relevancia de los atributos con que deben contar nuestros servicios resaltan: calidad del servicio, personal capacitado, seguridad, limpieza y calidad de insumos los que para por lo menos el 90% de encuestados tiene una relevancia de entre 5 y 4 en la escala del 1 al 5.
- La cercanía del local y un App amigable y funcional, si bien no están en el pico de la relevancia más alta, puntúan en un segundo nivel de las características más solicitadas.
- Si bien que la guardería cuente con un área de recreación, no está en el top de los atributos requeridos, se observa que aproximadamente un 82% la califica entre 5 y 4 puntos de relevancia (sobre 5). La guardería por 24hrs es también importante para un 78% de encuestados. No se identificaron atributos relevantes adicionales que obtengan alguna mayoría representativa en la pregunta abierta hecha a los encuestados. Ver el gráfico: Atributos relevantes en la prestación de nuestros servicios en el anexo 5.
- El 84% de encuestados afirma que estaría interesado en afiliarse al modelo de membresía. Entre los servicios que destacan son las consultas veterinarias con un 86% de interesados, *delivery* de comida con 61%, baño y corte con 61%, desparasitación con 57% y guardería (hotel) con 50%. Coincide por lo tanto que un 51% deja su can en la guardería con respecto a que el 50% indica estar interesado en incluir el servicio como parte de nuestro paquete mensual.
- En términos de precios solo 20 de los 100 encuestados, indicó que no estaría dispuesto a pagar un monto adicional al que paga por los servicios separadamente por el hecho de llevarlos a un modelo de paquete con un costo fijo mensual y 4% indico que tienen alguna duda.
- El 83% de los encuestados considera que la propuesta estaría completa y no hay muchos aspectos a mejorar o modificar, los otros 17 recomendaron por ejemplo comida orgánica, recreación, cruces, psicólogo de perros, fiestas de cumpleaños, entre otras, pero sin alcanzar números significativos. Ver el gráfico: Asuntos a adicionales a considerar para mejorar la propuesta en el anexo 5.

6. Conclusiones

De todo lo anterior, se concluye que el servicio integral ofrecido sí es de interés de los dueños de mascotas y que el 84% estaría interesado en afiliarse. La calidad en general del servicio, la confianza en el personal, la seguridad y la limpieza son atributos importantes que no se encuentran fácilmente en el mercado, por lo cual el servicio de hospedaje no está explotado. La oferta de servicios que elegimos se basa en las preferencias de los dueños de perros. Por ejemplo, decidimos incluir el servicio de adiestramiento para poder complementar la oferta. La App y la cercanía del local son dos aspectos muy valorados a los que debemos sacar provecho. Asimismo, decidimos suprimir un pago extra por membresía ya que podría ser disuasivo al momento de la afiliación.

El resultado de las entrevistas nos proporcionó información para obtener un entendimiento de las necesidades de los clientes potenciales y nos permitió validar la hipótesis planteada. Esta información se utilizó para estructurar la encuesta, y el resultado de la misma nos brindó información para diseñar el plan financiero, plan operativo y plan de *marketing*.

Capítulo III. El tamaño de la oportunidad

1. El cliente y el mercado

1.1 El cliente/usuario: características y tendencias

El cliente es el dueño de la mascota quien toma la decisión sobre ella y, por lo tanto, se constituye como el cliente objetivo a quien ofrecer el servicio.

Nuestro servicio estará dirigido a personas que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, dueñas de al menos una mascota, que cuentan con cierta capacidad adquisitiva y están dispuestas a invertir en reducir el tiempo y esfuerzo que le dedican a esta.

En cuanto a tendencias, las mascotas son consideradas como un miembro más de la familia, consumiendo una mayor proporción del gasto económico de los hogares. Según Euromonitor, en el año 2016 se gastaron S/ 642 millones en comida y productos para mascotas en el Perú. Para el año 2021 se espera que la cifra alcance los S/ 850 millones, lo que representa un crecimiento promedio de 5,8% por año.

Respecto de la oferta de servicios para mascotas, el diario El Comercio indica lo siguiente: «...como un integrante más de la familia, su cuidado se ha vuelto más relevante. Y, con ello, la proliferación de productos y servicios específicos para cada necesidad»⁸ (Inga 2018: párrafo 11). Ello obliga a los proveedores a tener una oferta más especializada, y el cuidado de los perros y otras mascotas no es ajeno a esta tendencia: baño, accesorios, fiestas de cumpleaños, matrimonios, paseos, colegios, crematorios, son solo una pequeña parte de la oferta de un mercado que no solo crece, sino que evoluciona. Esto se observa por ejemplo en la comida, donde buena parte de las 22 marcas que existen en el mercado se han dedicado a especializarse, tal es el caso de la empresa Rintisa con “Canbo”, su marca *superpremium*, con la que ha lanzado productos diversos para necesidades específicas como hipo-alérgicos, o de fácil digestión. De igual manera Nestlé, con “Proplan”, también apunta a cubrir determinados segmentos.

Las tendencias nos indican un crecimiento en el uso de medios digitales para realizar compras o contratar servicios. Según Javier Álvarez⁹, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú, el comercio electrónico creció en 9% en 2016, 11% en 2017 y crecería 18% en 2018. Por otro lado,

⁸ Diario El Comercio, edición *on-line* del 7.11.2016.
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>

⁹ <http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97>

un estudio de Ipsos Apoyo¹⁰, indican que el comprador online peruano pertenece al nivel socioeconómico AB y se encuentra en un rango de edad entre 25 a 35 años. Es trabajador dependiente y más del 50% son *millennials* que viven conectados al mundo digital a través de un *smartphone*. Son usuarios activos de redes sociales como Facebook y Whatsapp.

1.2 El mercado: tamaño, características y evolución esperada

De acuerdo al estudio de CPI de setiembre 2016, un 62,4% de las familias en Lima Metropolitana tienen una mascota en casa, del cual el 80% son perros¹¹.

TAM (Total Addressable Market)

De acuerdo con el estudio de niveles socioeconómicos (NSE) de APEIM del 2016, en Lima existen 738.000 hogares en los NSE A y B, de los cuales aproximadamente 460.000 hogares tienen mascota y 370.000 tienen perro.

SAM (Serviceable Available Market)

El mercado elegido para atender es el que incorpora los distritos con mayor proporción de hogares de nivel socioeconómico A y B, como son los distritos de la zona 7 de Lima (Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja y La Molina) En dichos distritos existen aproximadamente 128.000 hogares pertenecientes a los segmentos A y B. Tomando el dato de 62,4% de dichos hogares que tienen mascota, tendríamos aproximadamente 80.000 hogares con mascotas, de los cuales el 80%, es decir, 64.000 hogares son dueños de perros. De acuerdo con la estadística compartida en una entrevista con Miguel Zapata, Marketing Manager de Nestlé Purina Petcare Perú, en dichos distritos el promedio es de 1.5 mascotas por hogar, por lo cual estimamos que existen $64.000 \times 1,5 = 96.000$ perros como mercado atendible.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

De acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas a dueños de canes (anexos 4 y 5), el gasto promedio por perro se encuentra en el rango de S/ 200 a S/ 500 mensuales. La tabla 1 muestra el nivel de probabilidad que los clientes adquieran los servicios en su paquete de afiliación.

En promedio el 60% de los dueños de mascotas demuestra una probabilidad alta de utilizar los servicios ofrecidos, destacándose la consulta veterinaria, desparasitación y baño-corte como los de mayor interés.

¹⁰ <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>

¹¹ http://cpi.com.pe/filestore/mascotas_201610.pdf

Tabla 1. Probabilidad de adquirir los siguientes servicios

Servicio	Baja	Media	Alta
Consulta veterinaria	11%	18%	72%
Delivery de comida	28%	18%	54%
Seguro médico	23%	23%	54%
Grooming (baño y corte de pelo)	18%	19%	63%
Desparasitación	19%	9%	72%
Guardería - Hotel	25%	18%	58%
Paseo	26%	23%	51%
Adiestramiento	21%	21%	58%
Plan de alimentación	23%	23%	54%
Promedio	21%	19%	60%

Fuente: Elaboración propia 2019.

El mundo de servicios es el futuro, sobre todo de tipo veterinario, educativo y de recreación, sin embargo, de acuerdo a Silvia Díaz, directora de Invera, dentro de la gran oferta total, la comida, los medicamentos y la peluquería siguen concentrando el grueso del gasto¹² (Inga 2018).

De acuerdo con la pregunta número 15 de la encuesta realizada a dueños de perros, el 71,9% de los encuestados le interesaría afiliarse a un paquete de servicios a un costo fijo mensual (ver el gráfico: Porcentaje de entrevistados que se afiliaría a una membresía mensual a costo fijo del anexo 5).

De acuerdo con este resultado aplicamos este porcentaje sobre el *Serviceable Available Market* (96.000 perros) dando un total de 69.024 perros que podrían estar afiliados y que consideramos como el *Serviceable Obtainable Market* (SOM). Cabe resaltar que el SOM expresa nuestra demanda potencial en número de perros a corto y mediano plazo.

2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se basa en el nivel socioeconómico (NSE) y ubicación geográfica.

Los NSE seleccionados son el A y el B en consideración del costo estimado del servicio. Y la segmentación geográfica se ubica en la zona 7 de Lima (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina). En estos segmentos, los dueños de mascotas suelen ser familias donde la mayoría (con hijos o sin hijos) trabajan. También se incluyen adultos solteros, quienes viven solos.

¹² <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>

Capítulo IV. Diagnóstico externo e interno

1. Macroambiente externo

1.1 Variables políticas

El país estuvo inmerso en mucha turbulencia política desde la salida del Presidente Pedro Pablo Kuczynski en marzo de 2018, después de tan solo año y medio de gestión. Martín Vizcarra asumió la presidencia, quien a febrero de 2019 cuenta con un nivel de aprobación de 58%¹³ y si bien está mostrando señales de querer cambiar las cosas con un combate frontal contra la corrupción, debe lidiar con las otras fuerzas políticas y poderes del Estado. Todo indica que en los próximos 3 a 4 años la situación política debería mejorar, sin embargo, existe mucha incertidumbre respecto a quien podría gobernar el país luego del año 2021 y la latente posibilidad de un giro político hacia la izquierda.

En relación con los gobiernos locales y regionales, nuevos gobernantes asumieron funciones en enero de 2019, por un periodo de 4 años, lo cual daría estabilidad política y regulatoria para dicho periodo, lo que ofrece oportunidad para desarrollar un negocio nuevo.

1.2 Variables económicas

Si bien la economía ya no crece a ritmos del 6% al 7% anual como en la década pasada, todavía el Perú se encuentra entre los países con mayor crecimiento económico de la región. El PBI per cápita se ha incrementado notablemente durante los últimos años, lo cual ha permitido que la población tenga acceso a bienes y servicios a los que antes no podía acceder. Esto abre muchas posibilidades para nuevos negocios, como el relativo al cuidado de las mascotas.

La expectativa de crecimiento económico de los siguientes años está alrededor del 4% anual.

Según el estudio de APEIM (2016)¹⁴, el NSE A de Lima Metropolitana tiene un ingreso familiar mensual de S/ 10.860 y un promedio de gasto mensual de S/ 7362. Por lo tanto, presenta un excedente de S/ 3498 disponibles para gastos adicionales como el cuidado de mascotas. En cuanto al segundo grupo de nuestro público objetivo, NSE B, el total de ingreso disponible disminuye a S/ 1357. Estos montos que cubren el gasto promedio necesario para adquirir la afiliación a Lucky Pet Center.

¹³ Diario El Comercio, 17/02/2019.

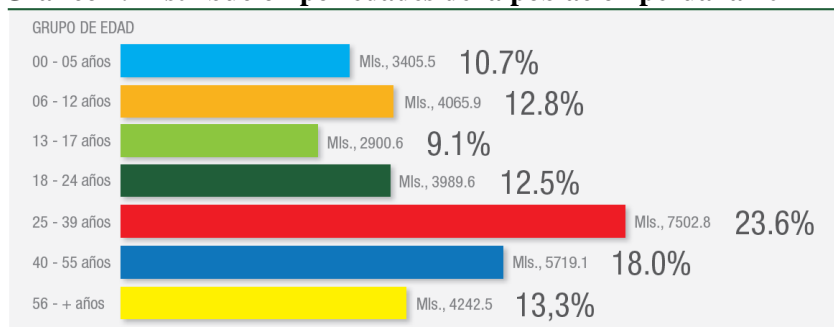
<https://elcomercio.pe/politica/comercio-ipsos-cuadros-encuesta-febrero-noticia-608604?foto=1>

¹⁴ [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

1.3 Variables sociales y demográficas

El Perú cuenta con una población joven, que entre los 18 y 55 años representa un 54% de la población total¹⁵ (ver el gráfico 2). Ello es favorable al modelo de negocio planteado, por ser una edad promedio en la que las personas ya afrontan múltiples responsabilidades como trabajo y cuidado de hijos, y el tiempo disponible para la atención a su mascota es limitado.

Gráfico 2. Distribución por edades de la población peruana 2017



Fuente: CPI Market Report: Perú: Población 2017.

1.4 Variables legales

Es creciente en la sociedad la preocupación y conciencia por el cuidado de los animales. Esto se ha reflejado también en la legislación peruana. En noviembre de 2015, por unanimidad, el Congreso de la República aprobó la **Ley de Protección y Bienestar Animal**, donde se incorpora el artículo 207-A al Código Penal. Así, se podrá sancionar hasta con 3 años de pena privativa de la libertad y de 100 a 180 días-multa a las personas responsables de los actos de crueldad contra los animales domésticos.

1.5 Variables tecnológicas

El 57,1% de las personas que se conectan a internet lo hacen desde el celular¹⁶, según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del 2016 (Mendoza 2017, segundo párrafo). Esto significa que es creciente la interacción de usuarios con proveedores de servicios a través de estos medios. Asimismo, según Javier Álvarez, gerente de estudios multiclientes de Ipsos Perú, el comercio electrónico creció en 9% en 2016, 11% en 2017 y crecería 18% en 2018¹⁷.

2. Microanálisis externo

El sector donde participamos es el de Servicios y dentro de este participamos en la industria de Servicios de cuidado y atención de mascotas. De acuerdo con la NAICS (*North American Industry Classification System*), las actividades a desempeñar encajan dentro de la siguiente clasificación:

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) publicado en el Market report 2017 de CPI.

¹⁶ <https://elcomercio.pe/economia/negocios/seis-diez-peruanos-accede-internet-dias-413609>.

¹⁷ <http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97>.

Código	Actividad
424490	<i>Pet food merchant wholesalers.</i>
453910	<i>Pet supply stores.</i>
485991	<i>Pet transportation services.</i>
524128	<i>Pet health insurance carriers, direct.</i>
541940	<i>Veterinary services, pets and other animal specialties.</i>
541940	<i>Pet hospitals.</i>
812910	<i>Pet grooming services.</i>
812910	<i>Pet boarding services.</i>
812910	<i>Obedience training services, pet.</i>
812910	<i>Pet sitting services.</i>

Adicionalmente, los clientes podrán adquirir accesorios para sus mascotas en nuestro centro, como una actividad secundaria:

453910 *Pet shops.*

2.1 Competencia: Identificación, características y estrategia

Dado que los servicios a mascotas se encuentran dispersos en diferentes ofertas, analizaremos cada grupo de servicios/productos:

Hoteles y guarderías

Los hoteles y guarderías más reconocidos en el mercado se ubican en las afueras de la ciudad de Lima, aproximadamente a una hora y treinta minutos de traslado en auto, en las zonas de Lurín, Pachacamac, Cieneguilla y Huachipa. Ofrecen amplio espacio de áreas verdes, y su oferta incluye en algunos casos servicios de baño y corte de pelo. Algunos ofrecen también adiestramiento y la mayoría incluye servicio de traslado por un costo adicional. Los precios están en el rango de S/ 40 a S/ 70 por noche, dependiendo del tipo de habitación o del tamaño del perro. Solo la empresa “Balto” está ubicada en el distrito de Miraflores (zona 7) en la ciudad de Lima, quien por su ubicación dentro de la ciudad ofrece servicios de “*day care*” para mascotas, además de servicios de baño y corte de pelo para perros que no se hospedan en el hotel, con servicio de traslado por un costo adicional.

Veterinarias

La mayor parte de los servicios para el cuidado y bienestar de los perros son brindados por veterinarias, las cuales ofrecen: servicios de salud, baño y corte de pelo, vacunación y desparasitación, asimismo, ofrecen también venta de alimentos y accesorios (ropa, juguetes,

camas, etc.). Algunas prestan servicios a domicilio o recojo de mascota, sin embargo, la mayoría no ofrece servicios de hospedaje principalmente por limitaciones de espacio. Existe una gran cantidad de veterinarias independientes que atienden en el área geográfica cercana a su ubicación; sin embargo, destacan dos cadenas, Groomers (4 locales ubicados en Miraflores y Magdalena) y Pet Center (12 locales ubicados en los distritos de La Molina, San Borja, Surco, Chorrillos, Pachacamac, Miraflores, Lince).

Venta *on-line* de alimentos y accesorios

Destacan cuatro: Superpet, Miscota, Gopet y Delipet. Estas tiendas virtuales, ofrecen venta de alimento, artículos de limpieza, ropa, juguetes y otros accesorios a través de su catálogo *on-line* con servicio de *delivery* con o sin costo adicional. Algunas ofrecen servicios de pedidos programados o servicio *premium* de entrega más rápida.

Entrenadores y paseadores

Por lo general, son prestados por personas particulares. De acuerdo con las encuestas realizadas, existe temor de los dueños de confiar sus mascotas a desconocidos y de que efectivamente el paseo y ejercicio sea cumplido.

Venta de alimentos

Venta de alimento (marcas no *premium*) y ciertos accesorios, realizada principalmente por los Supermercados. El número de supermercados que se encuentran en la zona 7 de Lima se observan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Número de supermercados en Zona 7 de Lima

SUPERMERCADO	CANTIDAD
WONG	16
TOTTUS	7
PLAZA VEA	14
VIVANDA	7
METRO	4
TOTAL	48

Fuente: Elaboración propia 2019.

Otros servicios

Existe también una oferta de servicios específicos como: paseos/excursiones familiares fuera de Lima a lugares *pet friendly*, seguros médicos, organización de fiestas de cumpleaños, servicios de cremación y sesiones de fotografía, entre otros. En los anexos 1 y 2 se encuentra la lista y descripción de competidores para el servicio de hospedaje como para los otros servicios.

2.2 Proveedores

Se identificaron 6 tipos de proveedores en base a los principales servicios entregados, para los cuales se establece el poder de negociación que tenemos con cada uno dependiendo del mercado en el que se encuentran y el impacto para nuestro negocio:

Comida para consumo en hotel y *delivery*

Basado en las encuestas, el 84,5% de los perros consumen comida tanto básica como *premium* que provienen de empresas de consumo masivo como Nestlé, Hills y Ricocan entre otras. Estos proveedores de consumo masivo tienen una gran variedad de productos y sub-marcas. En una primera fase, el volumen de compras será pequeño por la baja cantidad de perros, sin embargo, la posibilidad de poder destacar a las marcas en nuestros espacios comerciales, priorizándolas o haciendo recomendaciones sobre nuestros clientes y el posible alcance de nuestro negocio en el tiempo, nos permitirán tener un poder de negociación MEDIO y la viabilidad de llegar a acuerdos de distribución directa sin intermediarios.

Laboratorios veterinarios e insumos de higiene para perros

Se tendrán acuerdos con principales laboratorios para medicinas básicas y vacunas que requieran los perros, los cuales serán entregados por nuestro veterinario de planta. Al igual que con los proveedores de comida, vemos un poder de negociación MEDIO con estas empresas, ya que también generaremos compras recurrentes a futuro.

Artículos para venta por catálogo o en centro de atención

Las ventas que se generen por estos artículos no son parte del servicio principal de nuestro negocio y por lo tanto no se realizarán campañas de marketing para impulsar estos productos. El poder de negociación de este proveedor será ALTO ya que tendremos concentrada la compra en un distribuidor que nos entregue variedad de productos.

Servicios tecnológicos

El buen funcionamiento de nuestra App y web es un factor fundamental por ser un diferencial estratégico de nuestra empresa, por lo tanto, se trabajará con un solo proveedor de calidad que nos garantice el mínimo porcentaje de problemas en la plataforma. Nuestro poder de negociación será MEDIO porque, aunque no sea fácil para nosotros cambiar de proveedor con el negocio en curso, la alta competencia en el mercado de desarrolladores digitales obligará a que nuestro proveedor se esfuerce en entregar un buen servicio.

Marketing digital

El tamaño de nuestro negocio y la inversión en *marketing* no será grande en comparación a otras empresas que invierten en digital, por lo tanto, las empresas que nos vendan medios de comunicación tendrán un poder de negociación ALTO.

Alquiler del local

El poder de negociación de este proveedor será ALTO posterior a la inversión en estructura que realizaremos para confeccionar el centro de atención. Para evitar riesgos cerraremos el acuerdo de alquiler a 5 años con cláusulas de ajuste y penalidades mínimas desde un inicio.

2.3 Sustitutos y nuevos ingresantes

Dada la naturaleza de tener un modelo de negocio que brinda un servicio integral, identificamos los siguientes sustitutos en base a los distintos servicios entregados:

- Alimentos y baños realizados en el hogar.
- Taxis para perros.
- Campañas de municipios que entreguen servicios de baño y corte de pelo a precios bajos o sin costo como beneficio para los vecinos.

Actualmente no existe en Lima una empresa que brinde un servicio integral que abarque todas las necesidades de los perros, por lo tanto, la estrategia de diferenciación planteada, con foco en confiabilidad, tecnología y servicio al cliente no es fácil de replicar a corto plazo. Tendremos tiempo para construir y potenciar el posicionamiento de nuestra marca sobre estas variables, adquiriendo el *know-how* por ser primeros y dificultando el ingreso de competidores que quieran brindar un servicio integral para perros con las mismas condiciones.

3. Diagnóstico interno

3.1 La cadena de valor del sector

Al involucrar diferentes bienes y servicios, la cadena de valor del sector cuidado y atención de mascotas y en nuestro caso canes, contiene múltiples actividades las cuales quedan detalladas en el gráfico 3. En Lucky Pet Center abarcamos la cadena de valor integrada hacia adelante desde las operaciones y servicios, hasta la comercialización y servicio post venta, que serán las áreas a desarrollar y donde se capturará el valor para la compañía, brindando los servicios descritos con la propuesta diferenciada de la empresa.

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2019.

3.2 Variables claves y ventajas competitivas

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, se preparó la tabla 3 en la cual se identificaron las variables clave, la oferta del mercado y los servicios que ofrecerá Lucky Pet Center:

Tabla 3. Servicios Lucky Pet Center versus estándar de la industria

VARIABLES CLAVE	ESTÁNDAR DE LA INDUSTRIA	SERVICIOS DE LUCKY PET CENTER
Tiempo que se dispone para el cuidado de la mascota.	Proveedores diversos	Servicio integral que reduce número de proveedores y minimiza tiempos de coordinación de servicios
Facilidad y accesibilidad del servicio.	Las coordinaciones se efectúan por servicio y por vez. Poca digitalización para coordinación de servicios veterinarios, de baño y cuidado.	Plataforma digital que permite al usuario gestionar y planificar todos los servicios, a través de un sistema de afiliaciones.
Cercanía de los proveedores de los servicios requeridos para la mascota.	La mayor parte de hospedajes de canes se encuentra en zonas fuera de Lima.	Servicio de hospedaje en zona urbana.
Confianza en el cuidado de la mascota.	Escasez de sistemas de monitoreo y control para clientes Personal eventual, muchas veces informal para ciertos servicios. Marcas que no asocian calidad en diversos servicios	Cámaras web para monitoreo e interacción en tiempo real. Personal altamente capacitado y baja rotación. Altos estándares higiene y salubridad. Construcción de marca que respalde la calidad del servicio.
Disponibilidad de información rápida y fiable sobre temas relativos a la mascota.	Poca digitalización en el rubro.	Plataforma digital para captación, lealtad y servicio al cliente. Incluyendo historial clínico y de servicios.

Fuente: Elaboración propia 2019.

Nuestro modelo se basa en dos ventajas competitivas clave: marca e innovación.

En relación con la marca, se desarrollarán inversiones constantes que garanticen el posicionamiento como líderes en calidad, seguridad y confianza. Para que esto sea sostenible en el tiempo, el gerente general mantendrá foco en el cliente y estará orientado a brindar la mejor experiencia de los usuarios, lo cual será monitoreado mensualmente con indicadores de satisfacción de clientes.

En cuanto a la innovación, el foco estará en la mejora de procesos continua, focalizada en las áreas de logística, cuidado del perro y tecnología, que nos permita estar a la vanguardia. Para ello se invertirá en capacitación constante, se asistirá a ferias internacionales a fin de captar y desarrollar mejores prácticas que se adecuen a nuestra empresa. En cuanto a la plataforma digital, se mantendrá también inversión permanente para mantenerla actualizada y asegurar un uso amigable y eficiente.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Misión, visión, valores, principios corporativos y objetivos

1.1 Misión

“Contribuir con el bienestar de las mascotas y sus dueños”.

1.2 Visión

“Ser reconocidos como la mejor empresa del Perú en el cuidado y bienestar de las mascotas, mediante la confianza generada en nuestros clientes”.

1.3 Valores

“Nuestros valores se reflejan en la manera cómo hacemos negocios, siempre actuando legal y honestamente, con respeto tanto por nuestros clientes y sus mascotas, así como por nuestros socios estratégicos”.

1.4 Principios corporativos

- Aseguramiento de la calidad.
- Comunicación responsable.
- Respeto a los derechos humanos y de los animales.
- Liderazgo y responsabilidad personal.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Trato justo y honesto con clientes y socios estratégicos.
- Sostenibilidad ambiental.

1.5 Objetivos generales

- Obtener una satisfacción del servicio mayor al 95% al final del año 2.
- Apertura de un segundo local en la zona elegida al tercer año del proyecto.
- Alcanzar 1378 afiliaciones al término del año 2 y 2488 al año 5 para llegar a una penetración del mercado SOM del 3,3%.
- Generar utilidades netas de no menos del 16% a partir del año 2.
- Lograr un crecimiento promedio de al menos 32% anual entre el año 3 y el año 5 de operaciones.

2. La oferta de servicios

La oferta consiste en un servicio integral de calidad y confianza para el cuidado y bienestar de la mascota, de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

Para cada cliente, se personalizará un precio mensual de acuerdo a los servicios seleccionados por el cliente. Los clientes también podrán elegir servicios de manera independiente, sin necesidad de afiliarse a un plan mensual.

Los servicios primarios, a ser prestados directamente por nuestro centro incluirán: Servicios veterinarios: vacunación, desparasitación, veterinaria general, historial clínico digital en la aplicación; Venta de comida y *delivery*; Estética/limpieza baño y corte de pelo; Hotel de perros (guardería); Traslado pre-programado gestionado a través de la App; Adiestramiento; y Venta de accesorios (no requiere afiliación).

Adicionalmente, ofreceremos los siguientes servicios a ser prestados a través de nuestros socios clave: Veterinaria especializada (cirugías); Actividades recreativas: Cumpleaños / festejos; Seguro de atención médica para perros; y Cremación y servicios funerarios.

3. Elementos clave de éxito

3.1 Posicionamiento

Queremos ser percibidos como: Aliado en el cuidado integral de tu perro; Servicio seguro y confiable; y De fácil acceso e interacción.

El posicionamiento de nuestra empresa es ser tu aliado en todos los servicios para el cuidado de tu mascota. No hemos encontrado otra empresa en el mercado que puede atribuirse este posicionamiento ya que de la investigación realizada, seríamos la única empresa en brindar un servicio integral.

3.2 Diferenciación

Diferenciación por servicios:

- Primera empresa en prestar un **servicio integral multiplataforma**, con una oferta variada para el cuidado de las mascotas. Actualmente no existen proveedores en Lima que ofrezcan todos los servicios de manera conjunta.
- **Flexibilidad** para el cliente de armar paquetes de servicios a medida. Hoy en día solo los veterinarios tienen la capacidad de integrar algunos de los servicios, sin embargo, no cuentan con la calidad, sofisticación ni tecnología que demandan los clientes.
- **Página web y App** que permite adquirir y gestionar todos los servicios y llevar un control histórico de las actividades del perro, asimismo contará con un sistema de alertas de fechas de vacunación, alimentación, citas, etc.

- **Calidad y preparación del personal** que brindará los servicios. Siendo el recurso humano clave para garantizar la calidad en los servicios, se establecerán políticas de formación y entrenamiento constante al personal que tiene a cargo las mascotas o la comunicación con los clientes.
- Al ser el modelo de negocio un **servicio directo al cliente**, el centro de atención es un punto de contacto clave. En la tienda, los espacios serán totalmente diferenciados de lo usual en este mercado, a fin de tener una experiencia diferente y personalizada, se eliminará la recepción física con mueble de atención *counter*, pasando a una recepción en una sala confortable.
- Creación de **vínculo emocional entre el centro y la mascota**. Al ser proveedores de múltiples servicios, la interacción con la mascota es frecuente, lo cual crea y fortalece el vínculo emocional, reduce tensiones y miedos del animal y del dueño, los cuales se presentan cuando tienen que tomar distintos servicios y familiarizarse con múltiples proveedores. Esto representa una fuerte barrera de salida del cliente.
- **Sistema de interacción en línea** mediante video y voz para monitorear e interactuar con la mascota cuando se encuentra en el centro, lo que otorga confiabilidad y seguridad a los dueños.

4. Estrategia

Dado que solo nos dirigiremos a un solo segmento del mercado, hemos definido una única estrategia para nuestro negocio.

La estrategia genérica definida es la de **diferenciación**, la cual se basará en calidad, seguridad y confianza que se alcanzaran a través de la innovación en la prestación de servicios y construcción del valor de la marca Lucky. La estrategia de marca será desarrollada en el capítulo del plan *marketing*.

La estrategia contempla adicionalmente: Inversión constante en *marketing* para posicionamiento de la marca; Inversión en capacitación de personal en el cuidado y atención de perros; y Búsqueda constante de ideas innovadoras para mejorar la experiencia del cliente.

5. Costos e inversión necesaria

5.1 Generadores de costos

Los generadores de costos más importantes en nuestro modelo de negocio son los siguientes: costos de comida, costos de personal, gastos de *marketing*, gastos de transporte, alquiler de local en donde se desarrollarán los servicios tales como: hospedaje, vacunación y veterinaria y

materiales de mantenimiento, reparaciones del Centro e insumos para atención de las mascotas.

5.2 Inversiones

Las inversiones iniciales más importantes para poner en marcha la operación del negocio son:

- Compra de vehículos para entrega de la comida y traslados de la mascota.
- Implementación y acondicionamiento del inmueble (mobiliario, cubículos, cámaras de seguridad, salas, etc.).
- Capital de trabajo inicial para los primeros meses en que no se generan suficientes ingresos para cubrir los costos operativos.
- Desarrollo de App y Web.

6. Fuentes de ingresos

- El cliente encontrará una lista de los servicios disponibles, y a través de la App o la web seleccionará los servicios que se adecuen a sus necesidades, con lo cual se le creará un plan a medida. El precio del plan se ajustará a la frecuencia y al número y tipo de servicios que adquiera, siendo esta la fuente principal de ingresos del negocio.
- Otra fuente de ingresos se generará a través de la venta de accesorios y productos en la tienda o a través de la App, con entrega a domicilio.
- Contratación de servicios por separado.
- Publicidad: se venderán espacios publicitarios en los medios digitales y físicos en tienda y vehículos de transporte.

7. Oportunidades y amenazas

A continuación, analizaremos las oportunidades y amenazas que afectan el proyecto de negocio. No se consideró relevante el análisis de fortalezas y debilidades por ser un negocio que recién inicia.

Tabla 4. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Tamaño y crecimiento de mercado	Mercado con pocas barreras de entrada
Tendencia “ <i>pet friendly</i> ”	Tendencia creciente de servicios sustitutos
Crecimiento del ingreso disponible del NSE C, considerándolo a futuro como un posible público objetivo.	Crecimiento en la informalidad del sector
Crecimiento del comercio electrónico	

Fuente: Elaboración propia 2019¹⁸.

¹⁸ Basado en análisis FODA de Michael Porter.

Capítulo VI. Plan de *marketing*

1. Objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* planteados son los siguientes:

- Crecimiento anual: 100% promedio anual durante los primeros 5 años.
- Incrementar penetración: Captar un 0,9% del mercado SOM, en el primer año, esto significaría atender aproximadamente 645 perros hacia finales de dicho año; llegando a un 3,3% a finales del quinto año, lo que representaría llegar a atender a 2488 perros, considerando que el SAM crece a tasas conservadoras de 2% por año.
- Fidelización de clientes, manteniendo una tasa de deserción promedio de 3%.
- Construcción y posicionamiento de marca.

1.1 Segmentación

1.1.1 Socioeconómica

Los segmentos seleccionados son los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, dado que el servicio ofrecido requiere que los hogares cuenten con cierto nivel adquisitivo para cubrir las necesidades de la mascota según se explica en las variables económicas del análisis externo.

1.1.2 Demográfica

Hombres y mujeres principalmente entre 22 y 65 años, afines a utilización de medios digitales para transacciones comerciales, en edad productiva y con menor disponibilidad de tiempo para atender y organizar las tareas de atención de sus perros.

1.1.3 Geográfica

Consideramos la zona 7 de Lima (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) donde el 70% de su población pertenece a los niveles socioeconómicos A y B. Esta zona cubre el 56% del segmento A y 15% del segmento B de Lima Metropolitana, lo que representa 128.000 hogares aproximadamente (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado - APEIM 2016, Niveles socioeconómicos).

1.2 Posicionamiento

Queremos ser percibidos como:

- El aliado en el cuidado integral de tu perro.
- Servicio seguro y confiable.
- De fácil acceso e interacción.

Es importante que el dueño de mascota nos vea como un aliado o socio en el cuidado de la mascota, y esta asociación esté basada en la calidad y confiabilidad del servicio. Asimismo, cuando piensen en Lucky Pet Center, deben pensar en cercanía, fácil acceso y agilidad.

1.3 Marketing mix

1.3.1 Estrategia de servicio y producto

Entrega de servicios a medida a través de una suscripción mensual, que permita fidelizar a clientes y gestionar eficientemente las operaciones y adicionalmente ventas de productos o servicios sobre demanda.

Servicios de traslado de mascotas, con movilidades diseñadas específicamente para asegurar un traslado seguro, confortable e higiénico de los perros.

Servicios básicos de veterinaria, baño y corte de pelo, hospedaje y guardería con personal altamente capacitado y amante de los perros que se prestarán en nuestras instalaciones.

Delivery de comida incluido en los paquetes de servicios pre-contratados, entregados en la frecuencia elegida, o a demanda a través de la App o solicitud telefónica, con entrega máxima en 24 horas.

1.3.2 Estrategia de precio

En base a la segmentación, el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el servicio integral ofrecido. Cada cliente podrá personalizar su propio paquete de servicios, sobre la base de las entrevistas y encuestas, los valores que estarían dispuestos a pagar por cada uno de ellos son los siguientes mostrados en la tabla 5.

Tabla 5. Gasto promedio que los dueños de mascota se encuentran dispuestos a pagar por cada uno de los servicios ofrecidos

#▲	Respuesta	Soles promedio	USD promedio
●	Consulta veterinaria (por vez)	141,2	43.4
●	Sobrante	142,4	43.8
●	Delivery de comida (por vez)	99,8	30.5
●	Seguro enfermedad y accidentes (mes)	89,9	27.7
●	Baño y corte de pelo (grooming) (por vez)	58,1	17.9
●	Desparacitación (por vez)	52,3	16.1
●	Guardería – Hotel (por día)	45,3	13.9
●	Paseo (por hora)	19,2	5.9
●	Adiestramiento (por sesión)	56,5	17.4
●	Plan de alimentación (por mes)	45,3	13.9

Fuente: Elaboración propia 2019.

Sobre la base de lo anterior, algunos ejemplos de paquetes podrían ser:

Tabla 6. Paquetes de servicios

Paquetes	Servicios	Precio
1	Baño y corte de pelo (quincenal), con servicio de recojo	S/ 125 (38 USD)
2	Baño y baño y corte de pelo (quincenal), con servicio de recojo y entrega de comida 2 veces al mes.	S/ 300 (92 USD)
3	Baño y baño y corte de pelo (quincenal), con servicio de recojo y entrega de comida 2 veces al mes y 3 noches de hotel al mes	S/ 435 (134 USD)

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.3.3 Estrategia de comunicación (promoción)

- Plan de lanzamiento a llevarse a cabo entre los meses de setiembre y noviembre de 2019 a fin de generar conciencia y reconocimiento de la marca antes del inicio de la temporada de verano donde se incrementa la demanda de algunos de los servicios clave como hospedaje, baño y corte de pelo y baño. Se realizarán campañas de marcha blanca ofreciendo a los clientes el primer servicio de baño y corte de pelo gratis donde aprovecharemos a mostrar nuestras instalaciones y ofertas de servicio.
- *Marketing off-line*: participaremos en eventos caninos organizados en la zona de influencia del local, tales como: perrotones, ferias de perros y otras actividades organizadas para los canes; en las que participaremos como auspiciadores y distribuiremos volantes y folletería promocional con la descripción de los servicios, para dar a conocer Lucky Pet Center.
- Medios digitales: web (informativa y con foros) y App, donde se buscará su difusión con inversión en los siguientes medios: redes sociales, *influencers*, google ads.
- Marketing directo: boca en boca, a generarse con eventos en el local de atención (ejemplo: día del chihuahua, día del Bulldog francés, fiestas de cumpleaños etc.).
- Envío masivo de correos electrónicos captación y lealtad.
- Descuento de 20% en tres meses de membresía por cada cliente nuevo referido, hasta un máximo de 3.
- Marca y logo: Se ha elegido la marca “Lucky Pet Center”, la que por un lado es el nombre de una mascota que quiere decir “afortunado” por su traducción del inglés. El color azul del imagotipo (ver el gráfico 4) se asocia con lealtad y confianza, atributos que buscamos remarcar en el servicio a nuestros clientes. Por último, se utilizará el nombre en inglés, dado que es afín al nivel socioeconómico elegido.

Gráfico 4. Imagotipo de Lucky Pet Center



Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3.4 Estrategia de canal y relación con los clientes

Nuestro canal de distribución es directo, sin intermediarios, es decir atendiendo a las mascotas y clientes en nuestro centro y espacio recreativo o prestando servicios a domicilio. El contacto será ágil y directo, a través de la App para dar una respuesta inmediata y poder coordinar la prestación de servicios, dando solución a cualquier interrogante. Buscamos que los clientes piensen en nosotros como el segundo hogar para sus mascotas, donde serán no solo cuidadas sino engreídas con sus juguetes y *snacks* favoritos. Al ser el modelo de negocio un servicio directo al cliente sin intermediarios, el punto de contacto clave es el centro de atención y la App.

1.3.5 Estrategia de personas

Al ser uno de los recursos más importantes de la empresa, el personal será estratégicamente seleccionado y continuamente capacitados. El objetivo es que los perros en lugar de sentir temor de entrar a nuestro centro de atención, se sientan contentos y como en casa. Esto será desarrollado a mayor profundidad en el capítulo de Recursos Humanos.

1.3.6 Estrategia de procesos

Los procesos más relevantes para nuestro negocio son: (i) afiliación de clientes y recolección de datos, (ii) diseño de planes mensuales de entrega de servicio, (iii) capacitación constante del personal y (iv) seguimiento y retroalimentación de los clientes.

Estos procesos tendrán medición constante de eficiencia, se podrá encontrar mayor detalle en el plan de operaciones.

1.3.7 Estrategia de evidencia física

Para nuestro negocio consideramos clave la experiencia de los clientes y sobre todo la de sus perros durante su estancia en el centro de atención. El punto de contacto en el ambiente será amigable, con espacios de espera placenteros, a fin de brindar una experiencia diferenciada y personalizada. Contaremos con una recepción en espacios tipo salitas de recepción donde el dueño pueda elegir y tomar los servicios sentado y acercándolo más al nivel de la mascota, haciendo la atención más cálida y personalizada.

Asimismo, para la interacción, se tendrán monitores en la recepción en los cuales se podrá ver los distintos salones en los cuales se estén desarrollando actividades. El personal estará uniformado con ropa adecuada en todo momento y contará con su nombre de identificación visible y amigable, ofreciendo bebidas refrescantes gratuitas.

1.4 Presupuesto y plan de ventas

Según las proyecciones, estimamos captaciones de clientes que evolucionan de la siguiente manera:

- Año 1: 3 primeros meses de acondicionamiento, sin captaciones. A partir del cuarto mes las captaciones se producirán a ritmo de 2 mascotas por día.
- Año 2 en adelante: Las captaciones se producen a un ritmo de 3 mascotas por día.

Por otro lado, estamos proyectando una tasa de deserción de un 3% mensual calculado sobre total del número de mascotas activas o afiliadas.

La tabla 7 muestra la evolución de número total de altas y bajas por año, durante los primeros 5 años de operaciones.

Tabla 7. Evolución de número de mascotas afiliadas

Año	# Inicial	Altas	Bajas	Final
2020	-	733	88	645
2021	645	1,095	362	1,378
2022	1,378	1,095	585	1,888
2023	1,888	1,095	743	2,240
2024	2,240	1,098	850	2,488

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para calcular los ingresos, determinamos un promedio de mascotas activas por mes, siendo el cálculo igual al promedio entre el número inicial y número final de mascotas durante cada mes de operación. Multiplicando el promedio de mascotas atendidas por período por el gasto promedio mensual considerado de S/ 316 equivalente a USD 96 (sin IGV), obtenemos los ingresos mensuales por servicios. A este valor le sumamos los ingresos previstos por concepto de alquiler de espacios físicos y digitales de publicidad y obtenemos los ingresos totales por mes. De acuerdo con las validaciones de mercado realizadas, el ticket promedio se compone como sigue: comida 27%, baño y corte de pelo 28%, veterinaria 16%, hotel 13%, adiestramiento 11% y otros servicios 5%. Adicionalmente, se considera un pago mensual por afiliado equivalente a USD 5, valor que se encuentra muy por debajo de los valores que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar según las encuestas realizadas. Finalmente, a partir del segundo año se consideran ingresos por venta de espacios físicos y digitales a distintos proveedores del sector para publicitar sus productos. Estos ingresos se prevé que ascenderán a USD 25.500 en el año 2, USD 31.500 en el año 3, USD 37.500 en el año 4 y USD 42.000 en el año 5.

Como podemos ver en la tabla 8, los ingresos se incrementan desde 328.000 dólares en el primer año de operación, alcanzando los 2 millones de dólares en el año 3 y bordeando los 3 millones de dólares en el año 5.

Tabla 8. Número de perros promedio por año y estimación de las ventas

	Penetración	Número de perros asociados promedio x año	Número de perros asociados final de año	Total Ingreso anual	Gastos Marketing	Tasa Inversión Publicidad	Margen Neto anual %
2020	0.9%	271	645	328,030	120,000	36.6%	-51.0%
2021	2.0%	1,032	1,378	1,273,887	127,389	10.0%	27.5%
2022	2.6%	1,647	1,888	2,023,055	202,305	10.0%	27.7%
2023	3.1%	2,073	2,240	2,543,544	254,354	10.0%	29.9%
2024	3.3%	2,370	2,488	2,907,964	290,796	10.0%	32.2%
		7,394		9,076,479	994,845	11.0%	26.9%

Fuente: Elaboración propia 2019.

En resumen, se adoptará una estrategia de crecimiento basada en penetración de mercado durante los primeros dos años, e incremento de cobertura geográfica a partir del tercer año con la apertura de un nuevo local.

1.5 Estimación del CAC y CLTV

En la tabla 8 también podemos observar la proyección de los gastos de *marketing* de los primeros 5 años, partiendo de un valor de 120.000 dólares el primer año y en adelante estabilizar la tasa de inversión en 10% sobre los ingresos llegando a 291.000 dólares en el año 5.

Buena parte del éxito del negocio dependerá de las referencias; es decir, del boca a boca, por lo cual los esfuerzos deben estar más enfocados en brindar un servicio de muy buena calidad y en la satisfacción de los clientes. La inversión marketing buscará generar el conocimiento de marca durante los primeros años para lograr el posicionamiento esperado y se convierta en una capacidad que podemos potenciar como una ventaja competitiva adicional y sostenible de nuestro negocio.

El 30% de la inversión estará destinada a medios digitales (Google adds, redes sociales, *influencers*), un 60% para *trade marketing* y *marketing* directo, volanteo, eventos, etc. y un 10% en prensa (radio o medios escritos como periódicos o revistas).

Tomando en cuenta los datos anteriores, realizamos el cálculo del CAC (Costo de adquisición del cliente) y del CLTV (Ciclo de vida del cliente), lo cual se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Cálculo del CAC y del CLTV (dólares)

Ingresos	9,076,479	Gastos Marketing	994,845
Total Compras de Clientes	7,394	Altas clientes	5,116
ARPU mes	102	CAC	194
Permanencia	33 meses		
Ingresos Totales x cliente	3,410		
Margen Neto %	26.9%		
CLTV	917		
Ratio CLTV / CAC	4.7		

Fuente: Elaboración propia 2019.

El CLTV de USD 917 resulta de multiplicar los ingresos totales que genera un cliente a lo largo de su permanencia promedio, que se estima en 33 meses, por el ingreso promedio por unidad o ARPU (*Average Revenue per Unit*), que asciende a 102 dólares mensuales y aplicándole el porcentaje de margen neto promedio del período de 5 años (26,9%). Esto significa que cada cliente generará una utilidad neta de USD 917 a lo largo de su permanencia.

Por otro lado, el CAC, de USD 194, se obtiene de dividir el gasto *marketing* de USD 995.000 entre el número de captaciones del período, que asciende a 5116 clientes o altas. Se interpreta que la captación de cada cliente nos cuesta USD 194 en promedio.

De los resultados obtenidos, notamos que por cada dólar invertido en *marketing* estamos obteniendo una rentabilidad bruta de 4,70 dólares, proveniente de dividir el Ciclo de vida del cliente (CLTV) entre el Costo de adquisición del cliente (CAC), lo cual indica que la relación entre el costo de captar y la rentabilidad que genera un cliente es positiva para el negocio.

Capítulo VII. Plan de operaciones

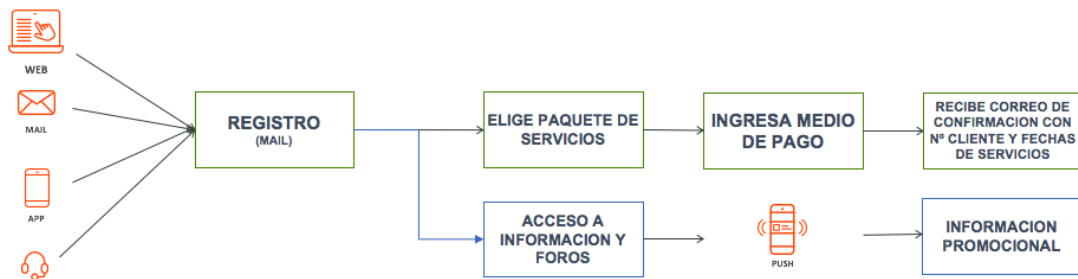
Los objetivos de operación de Lucky Pet Center, son:

- Maximizar la utilización de nuestros recursos mediante una planificación óptima.
- Alta eficacia en la prestación de los servicios: cumplir con los horarios acordados con nuestros clientes y ejecutar las tareas en los tiempos planeados.
- Calidad, cuidado e higiene en todos nuestros servicios.
- Alta efectividad de los canales de comunicación con nuestros clientes para la recolección de datos y coordinación de servicios (App, teléfono, página web).

1. Identificación y clasificación de procesos - Mapa de procesos

El proceso de registro y recolección de datos de los clientes es de suma importancia ya que la información cargada es la que servirá para la planificación llevada a cabo por el área de logística y transporte de los clientes que seleccionen servicios. También, como se puede observar en la tabla 10, la base de datos generada abarcará a los clientes potenciales que quieran usar nuestra App con fines informativos, para los cuales el encargado de desarrollo tecnológico diseñará notificaciones digitales que promocionen los servicios y generen afiliaciones.

Tabla 10. Flujo de ingresos y recolección de datos digital



Fuente: Elaboración propia 2019.

A continuación, en la tabla 11, se muestra el mapa de procesos de Lucky Pet Center, en el que se identifican cinco áreas principales las cuales son clave en la prestación de servicios: cliente, diseño, abastecimiento, transporte y servicio de atención al cliente.

Tabla 11. Mapa de procesos operativos



Fuente: Elaboración propia 2019.

1.1 Diseño

Etapa inicial del proceso en donde el área de Logística diseña los planes nutricionales, las rutas y días de entrega de pedidos, disponibilidad para los servicios de baño y corte de pelo, veterinaria y guardería. Se consultará a los veterinarios sobre los planes nutricionales en los clientes que soliciten asesoría para mejorar la dieta de sus mascotas.

1.2 Abastecimiento

El área de compras y logística procederá a realizar compras directamente con los productores de alimentos, con los cuales se tendrán condiciones de precio y entrega diferenciales. Asimismo, se realizará el mismo proceso con los laboratorios para la compra de medicinas. Los productos necesarios para baño y corte de pelo se comprarán a distribuidores mayoristas. Contaremos con planes de capacitación continua de los adiestradores para estar a la vanguardia en temas de educación canina.

1.3 Transporte

Se tendrán rutas establecidas para lograr cumplir con los requerimientos de entrega de comidas de los clientes, a efectuarse en motocicletas. Los servicios de transporte para baño y corte de pelo, veterinaria y guardería se realizarán en camionetas, con fechas pre-programadas y en lo posible se coordinarán para coincidir con los días de entrega de comida y poder ahorrar en costos de envío de los clientes que soliciten este servicio opcional.

1.4 Servicio al cliente

Los clientes recibirán notificaciones y alertas de confirmación que les recordarán sus pedidos el día anterior a su entrega, lo cual les brindará la posibilidad de organizarse mejor. Los servicios de guardería, baño y corte de pelo y adiestramiento podrán ser observados desde la App con cámaras web instaladas en nuestro centro de atención para que los clientes puedan monitorear a sus mascotas en todo momento. Los veterinarios cargarán a la aplicación el historial clínico de las mascotas, permitiendo a los clientes poder acceder a la información de forma clara y útil en caso de que estén de viaje y tengan alguna emergencia con sus mascotas.

2. Subcontratación estructural

Las actividades y servicios a subcontratar por área serán las siguientes:

2.1 Compras y logística

- Crematorio.
- Seguro médico.
- Servicios de veterinaria mayor.
- Laboratorios de análisis clínicos.
- Servicio de transporte eventual en picos de demanda.

2.2 Administración

- Servicios contables.
- Servicios legales.
- *Hosting* y almacenamientos de datos digitales.
- Mantenimiento de infraestructura y transporte.

3. Ubicación, infraestructura física, *layout* e inventarios

3.1 Ubicación

Hemos seleccionado las cercanías de la calle Mendiburu en Miraflores, una zona mixta comercial residencial que se encuentra dentro de la zona geográfica seleccionada que se espera atender, la cual además es de fácil acceso para los clientes.

3.2 Infraestructura física

3.2.1 Local

El espacio físico tendrá un área de 220 metros cuadrados de terreno aproximadamente, con 3 pisos y con una zona de recreación de 80 metros cuadrados en la primera planta. También contaremos con una terraza de 120 metros cuadrados ubicada en la azotea.

El costo de alquiler de local se estima en USD 2500 mensuales incluidos todos los impuestos. Invertiremos USD 50.000 en la adecuación del lugar.

La distribución de las áreas será como sigue:

- Planta 1: áreas separadas para baño y corte de pelo, atención veterinaria y adiestramiento.
- Planta 2: destinada para hospedaje con 3 áreas independientes con capacidad máxima de 14 perros por área, la cual es configurable de acuerdo con los tamaños de los canes, asimismo en la planta 2 se encuentra una habitación completa para el personal de cuidado de noche de los canes. Las habitaciones contarán con ventilación e iluminación adecuada para el confort de los canes. El material de los cubículos es resistente al ruido y facilita el control de la temperatura lo cual permite ahorrar costos de energía.
- Planta 3: se ubicará la terraza destinada para fines recreativos.

3.2.2 Vehículo

El vehículo a usar para el traslado de perros es una unidad furgón urbano Citroen Jumpy o equivalente la cual será polivalente para el *delivery* de comida, traslado y baño. La entrega de comida a domicilio y de otros artículos de tienda, se efectuará con motocicletas.

3.2.3 Cubículos para canes

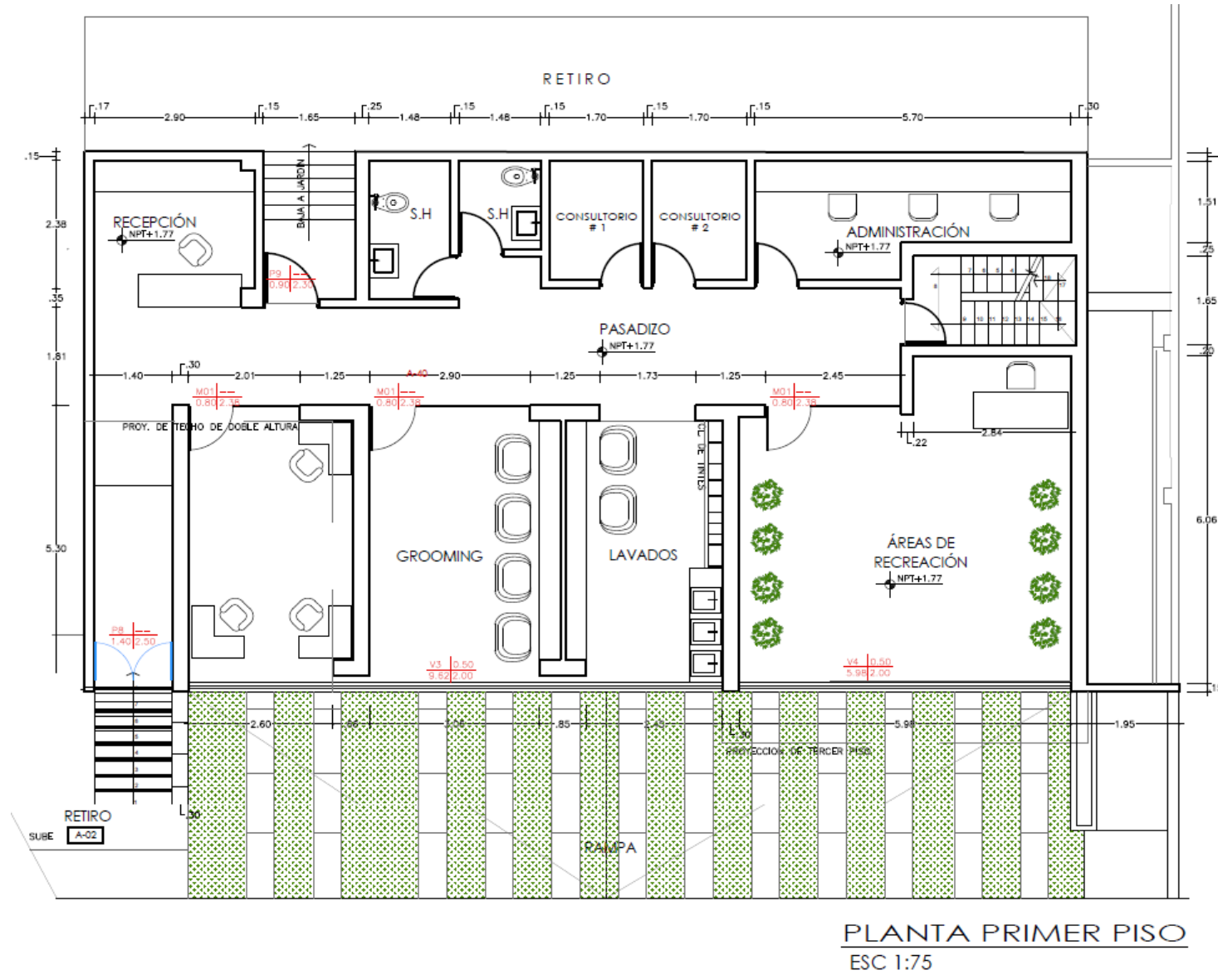
Uno de los recursos materiales más importantes son las “habitaciones” para las mascotas de distintos metrajes. Estas son totalmente modulares, configurables y apilables a fin de hacer eficiente el espacio limitado del *pet center* urbano. El material elegido es el polipropileno y se fabricarán a medida los módulos para las mascotas.

Al ser un producto totalmente de polímero, es fácilmente lavable con agua a presión y desinfectantes, a fin de mantener totalmente higiénicas las instalaciones donde se encuentran las mascotas, adicionalmente se separarán los ambientes a fin de que las mascotas hagan sus necesidades y estas puedan ser fácilmente evacuadas por el sistema de desagüe. El polipropileno por su densidad y espesor, además aísla el ruido.

3.3 Diseño

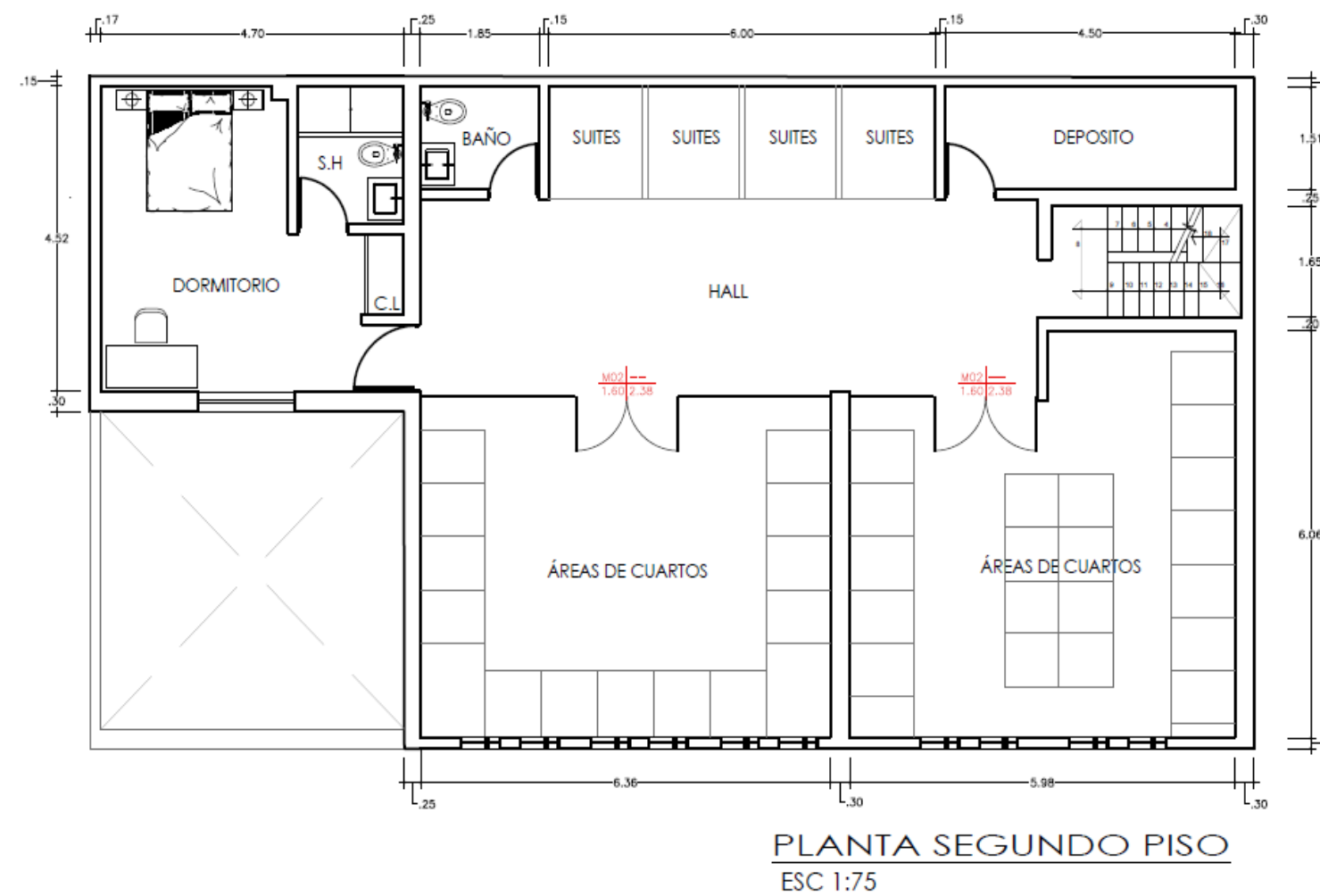
Los gráficos 5, 6, 7 y 8 presentan el diseño y distribución de los ambientes por cada planta del local y la elevación (frente).

Gráfico 5. Planta 1



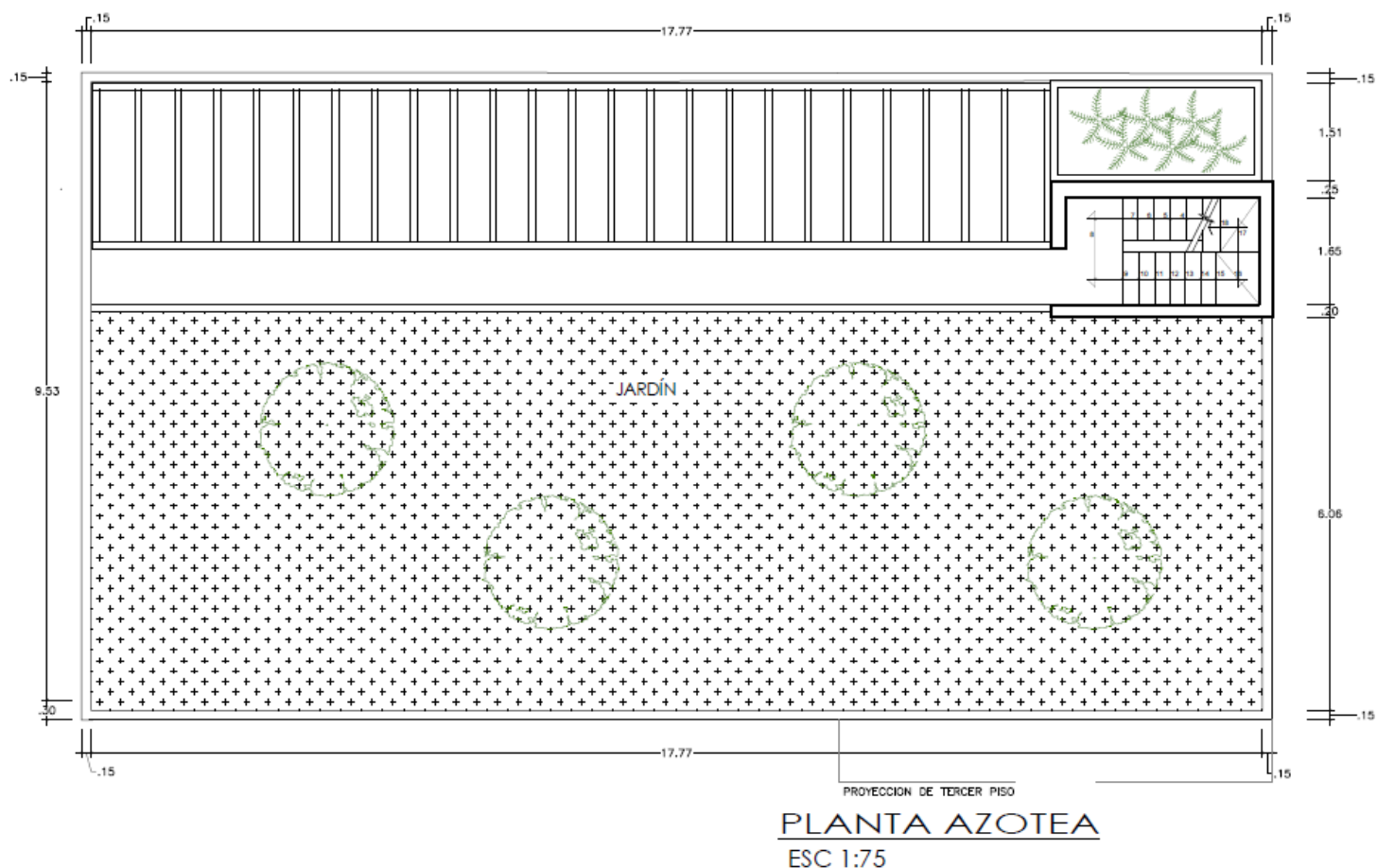
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 6. Planta 2



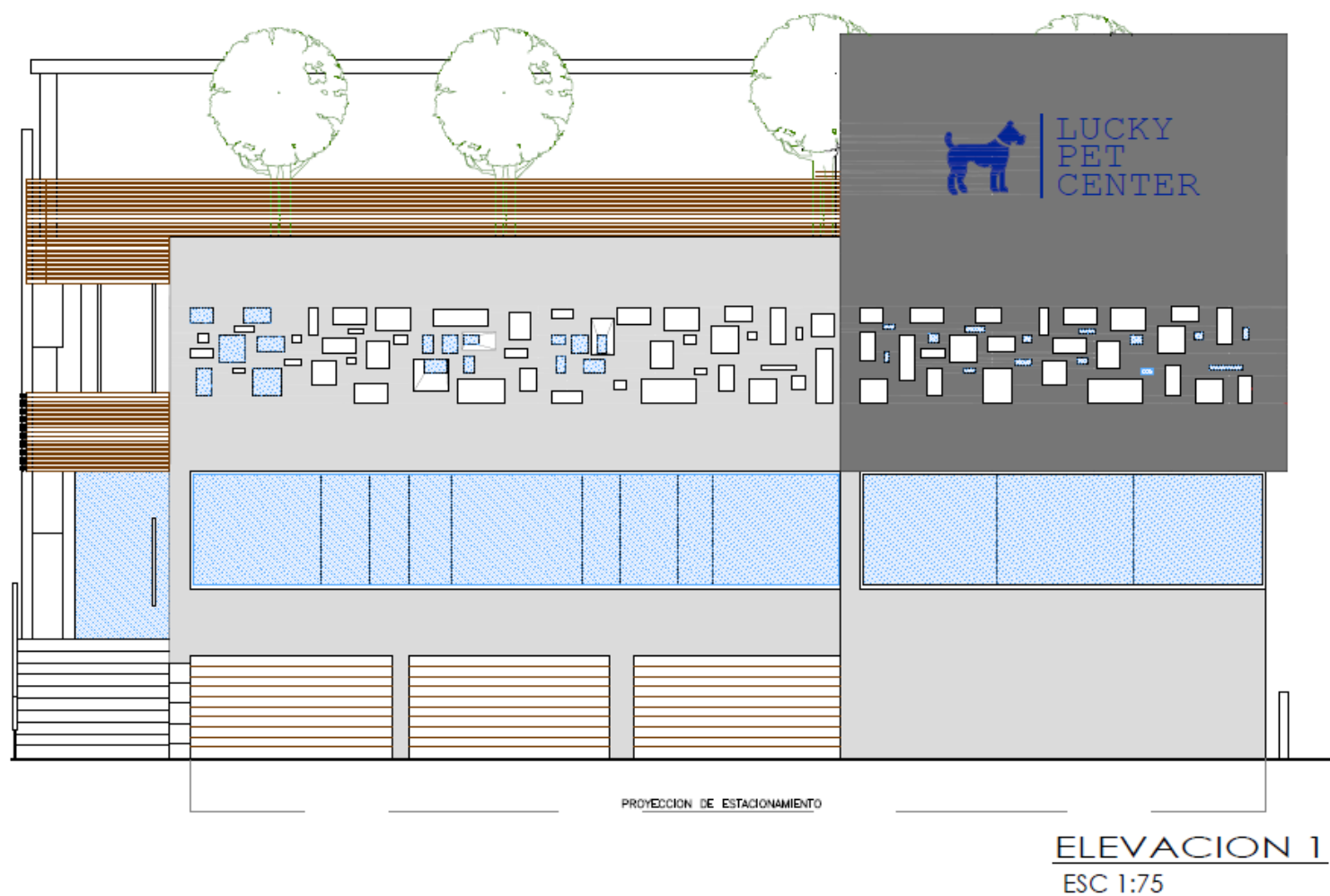
Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 7. Planta 3



Fuente: Elaboración propia 2019.

Gráfico 8. Elevación (frente)



Fuente: Elaboración propia 2019.

3.4 Inventario

Los insumos principales para la prestación de servicios y los niveles de inventario que se planea mantener, son los siguientes:

3.4.1 Insumos veterinarios y de baño y corte de pelo

Comprende: champú de baño, perfume, antipulgas, pastillas para desparasitación, vacunas, toallas etc. Se abastecerá a través de compras mensuales por volumen, y se buscará mantener 10 días de inventario basado en el número de clientes afiliados que tienen servicios programados relacionados con el uso de cada insumo, más un 15% de inventario adicional para cubrir servicios de clientes no afiliados.

3.4.2 Alimento

Se mantendrá un máximo de 7 días de inventario según la programación de entregas. En este caso, no se considera necesario mantener un inventario mayor, dado que los descuentos se obtienen por volumen adquirido en periodos de tiempo largos y no por transacción de compra facilitando el almacenamiento de los mismos en el centro de atención. Así también, dada la alta diversidad de tipos de alimento (tamaño, edad, razas, enfermedades crónicas, etc.), resulta más eficiente comprar de acuerdo con la programación de entregas y consumo en el centro de atención.

4. Horarios de servicios y tiempos de entrega

El centro de atención estará abierto las 24 horas de los 365 días del año.

4.1 Hospedaje y guardería

El horario de hospedaje será contabilizado por noches siendo el *check-in* desde las 3:00 p. m. y el *check-out* a las 12:00 m. del día siguiente. Para efectos de guardería se tendrán franjas horarias de 4 horas en el rango de 8:00 a. m. a 8:00 p. m. de lunes a domingo. Los clientes que no tengan el servicio pre seleccionado dentro de su plan de afiliación podrán reservar su sitio desde la App en cualquier momento o llamando al centro de atención de lunes a sábado de 8:00 a. m. a 6:00 p. m.

4.2 Entrega de comida

Será entregado dentro de las fechas elegidas en el plan de afiliación. En caso de que se necesite un envío extra, el mismo se entregará dentro de las 24 horas hábiles desde su pedido, pudiendo realizarlo desde la App o llamando al centro de atención de lunes a viernes de 8:00 a. m. a 6:00 p. m.

4.3 Baño y corte de pelo, veterinaria y adiestramiento

Serán pre-programados dentro de los planes de afiliación. En caso de querer modificar las citas o solicitar transporte, el mismo deberá ser con 48 horas de anticipación llamando al centro de atención de lunes a sábado de 8:00 a. m. a 6:00 p. m. Los servicios serán realizados dentro del mismo rango horario. Para los casos de consultas veterinarias fuera de los planes de afiliación, estos podrán ser atendidos yendo directamente al centro de atención o solicitando transporte con 24 horas de anticipación.

5. Costos de inversión y lanzamiento

La inversión inicial en equipo e infraestructura involucra principalmente el acondicionamiento del inmueble, adquisición/acondicionamiento de vehículos y equipo de cómputo. Dichos costos se han estimado según se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Inversión inicial en equipo e infraestructura

	USD
Vehículos	19,800
Acondicionamiento vehículos	7,000
Mobiliario/Equipo	50,000
Computadoras	8,000
Capital de Trabajo	182
Gastos Pre-operativos	109,992
TOTAL	194,974

Fuente: Elaboración propia 2019.

Los gastos pre-operativos comprenden los costos a incurrir en los tres primeros meses antes del lanzamiento, lo que incluye costos de personal por este periodo de USD 50.000; periodo en que el personal se dedicará principalmente a soportar las funciones de adecuación de infraestructura y entrenamiento en el puesto de acuerdo con los protocolos de servicio de Lucky Pet Center. Así también, previo al lanzamiento se incurrirá en USD 20.000 por gastos relativos al inmueble (alquiler, licencias, mantenimiento), USD 30.000 para gastos de *marketing* y USD 10.000 para otros rubros como por ejemplo la creación de la App y diseño de página web. Con esto el desembolso total inicial asciende a USD 194.974.

5.1 Costos operativos

Entre los costos operativos más relevantes tenemos:

5.1.1 Gastos de transporte

Se ha estimado iniciar con un vehículo para traslado de canes el primer año y una moto para reparto de comida. En adelante, conforme se da el crecimiento de las operaciones, se espera contar con 3 camionetas y 8 motos para el año 5. Los costos relacionados son como sigue:

Tabla 13. Costos de transporte en USD

	2020	2021	2022	2023	2024
Combustible	2,045	4,091	7,159	8,182	10,227
Alquiler estacionamientos	1,200	2,400	4,200	4,800	6,000
Mantenimiento Vehículos	545	1,091	1,909	2,182	2,727
Reparación	2,182	4,364	7,636	8,727	10,909
Seguros	1,455	2,909	5,091	5,818	7,273
Impuestos vehiculares	509	1,018	1,782	2,036	2,545
Total Gastos Transporte	7,936	15,873	27,777	31,745	39,682

Fuente: Elaboración propia 2019.

5.1.2 Costos de personal

Se ha estimado iniciar con 14 trabajadores y para el año 5 alcanzar el número de 51. Ver también la tabla 14 con el detalle de trabajadores por puesto y la evolución en número año a año.

Tabla 14. Costos de personal en USD y número de personas

	2020	2021	2022	2023	2024
Total Gastos Personal	202,364	316,364	497,455	593,455	632,182
Número de Personas	14	23	40	43	51

Fuente: Elaboración propia 2019.

5.1.3 Otros costos operacionales

Entre los costos operacionales más relevantes, en adición a costos de personal y de transporte, tenemos principalmente los gastos por actividades de *marketing*, alquiler y mantenimiento del local, mantenimiento de la App, comisión por pago con tarjeta de crédito, depreciaciones, entre otros.

Tabla 15. Otros costos operacionales en USD

	2020	2021	2022	2023	2024
Materim App	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Total Gastos local	46,440	46,440	92,880	92,880	92,880
Serv Contables	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Comisión uso de Tarjetas Crédito	16,401	63,694	101,153	127,177	145,398
Gastos Publicidad	90,000	127,389	202,305	254,354	290,796
Depreciación	18,207	21,427	32,313	37,507	40,367
TOTAL OTROS COSTOS OPERACIONALES	192,648	280,550	450,252	533,518	591,041

Fuente: Elaboración propia 2019.

6. Plan de lanzamiento

El plan de lanzamiento contempla iniciar con los trámites de creación de la compañía, obtención de licencias y permisos en el mes de julio de 2019. Posteriormente entre agosto y setiembre se llevarán a cabo las actividades de desarrollo e implementación del negocio, lo que incluye las actividades de contratación y capacitación del personal, adecuación del local. Las pruebas iniciales con captación de los primeros clientes se realizarán desde mediados de octubre, así el lanzamiento oficial se tiene previsto para enero del 2020.

Tabla 16. Cronograma de lanzamiento

Creación y establecimiento	Desarrollo e implementación	Pruebas de pre-lanzamiento	APERTURA
-Inscripción en Registros Públicos -Nombramiento del Gerente General -Contratación del alquiler del local -Obtención de permisos y licencias	-Adecuación física del local -Adquirir e instalar equipos y mobiliario -Desarrollo y testeo de la App -Desarrollo de página web y testo -Creación de páginas en redes sociales	Lanzamiento campaña <i>mkt</i> en redes Abastecimiento de insumos y materiales Pruebas de equipos e instalaciones Pruebas de servicio con canes Captación de nuevos clientes	01/01/2020
↓ 17/07/2019	↓ 01/08/2019	↓ 01/09/2019	↓ 15/10/2019
Jul-19	Ago-19	Set-19 / Oct-19	Ene-20
	15/08/2019		
	Contratación y capacitación		
	-Contratación del personal de atención -Contratación del personal administrativo -Charlas de inducción al personal: misión, visión, códigos de conducta, valores -Entrenamiento en tareas y labores específicas		

Fuente: Elaboración propia 2019.

Capítulo VIII. Organización y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Gráfico 9. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia 2019.

La presente estructura organizacional muestra la evolución de personal en los años 1, 3 y 5. La operación será manejada por un gerente general, responsable principal de alcanzar los objetivos y metas trazadas; un recepcionista que ayudará con la gestión del día a día como recibir a los clientes y manejar la documentación; un desarrollador tecnológico que se encargará de la creación y el óptimo funcionamiento de la plataforma digital y gestión de redes sociales; un jefe de compras y logística que tendrá a cargo a dos supervisores quienes a su vez deberán monitorear a los estilistas, cuidadores, choferes y Adiestradores; un veterinario encargado de la salud y bienestar de los canes, por último se tendrán 2 vigilantes que cubrirán un turno de 12 horas cada uno y un personal de limpieza a tiempo completo para asegurar la higiene y sanidad de cada espacio del local.

Cabe destacar que nuestra política es tener a todo el personal en planilla con todos los beneficios sociales, lo cual es poco común en estos negocios en Perú. En nuestro negocio es clave mantener una baja rotación del personal, teniendo una política de atracción, retención y desarrollo del talento, lo cual consideramos fundamental para asegurar la calidad de nuestro servicio.

Tabla 17. Evolución estructura organizacional

	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	1	1	1	1	1
Supervisor	-	1	2	3	3
Recepcionista (1 por local)	1	1	2	2	2
Desarrollador Tecnológico	1	1	1	1	1
Jefe de Compras y Logística	1	1	1	1	1
Veterinario	1	2	3	4	4
Estilistas en local	1	4	8	10	11
Estilistas móviles	1	3	5	6	7
Adiestradores	1	3	5	7	8
Personal de Limpieza	1	1	2	2	2
Vigilante (2 por local)	2	2	4	4	4
Choferes entrega comida	1	1	2	2	3
Cuidadores (2 por local)	2	2	4	4	4
Total Personal	14	23	40	47	51

Fuente: Elaboración propia 2019.

1.1 Descripción de puestos de trabajo

A continuación, se describirán las principales funciones y responsabilidades de cada empleado:

Gerente General

Será el encargado de ejecutar el plan de negocio, así como de manejar la operación diaria de la empresa, tomar las decisiones, supervisar y asegurar el correcto desarrollo de las funciones de cada uno de los empleados para lograr los objetivos y metas propuestas. De igual manera, es quien se encargará de planificar e implementar las estrategias de *marketing* y ventas, y controlar y asegurar el buen manejo de las finanzas. Reportará de manera periódica al directorio de accionistas. Compensación: USD 38.182 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Supervisor

Profesional responsable de controlar y monitorear al personal que brindará los servicios. Compensación: USD 15.273 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Recepcionista

Responsable del registro de ingreso de los perros y la atención principal en la recepción. Deberá coordinar y hacer seguimiento al cumplimiento de las funciones de sus subordinados, el personal de limpieza y los vigilantes. Compensación: USD 8182 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Desarrollador tecnológico

Profesional de sistemas a cargo del desarrollo, funcionamiento y optimización de la plataforma digital (App y página web) y gestión de redes sociales. Deberá asegurar el buen manejo del aplicativo mejorando los códigos de programación para asegurar la calidad y confiabilidad de nuestro servicio,

así como recopilar la data de usuarios para garantizar su seguridad y privacidad. Compensación: USD 21.818 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Jefe de compras y logística

Responsable de planificar y asegurar el suministro de los insumos necesarios para la operación, gestionará las compras, el transporte y garantizará el bienestar de la mascota de punto a punto, así como de los productos a entregar. Se apoyará en los supervisores para la coordinación tanto en el centro de atención como en las rutas de entrega. Compensación: USD 21.818 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Veterinario

Profesional encargado de la salud general de los canes, tanto de prevenir como de curar las enfermedades que pudiesen presentar. Será el responsable de la colocación de vacunas, desparasitación y llevar el historial clínico de cada mascota. Compensación: USD 32.727 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Estilista

Responsable del lavado, corte y peinado de los perros. Deberá contar con conocimientos de corte de pelo según la raza, identificando las características específicas de la piel y pelo del can para el mejor tratamiento y cuidado. Adicionalmente, los estilistas móviles que realizarán el servicio a domicilio deberán contar con licencia de conducir vigente. Compensación: USD 8182 anuales para los estilistas en local y 9818 para los móviles, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Adiestrador

Profesional encargado del entrenamiento de los perros, con capacidad de manejo de varios canes al mismo tiempo. Deberá implantar técnicas básicas y avanzadas para el adiestramiento, considerando su salud y bienestar a todo momento. Compensación: USD 10.909 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Personal de limpieza

Responsable de mantener limpio tanto el local como las unidades de transporte. Compensación: USD 5455 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Vigilante

Cubrirá un turno de 12 horas y será responsable de la seguridad exterior durante el día, e interior

una vez cerradas las puertas de atención al público. Compensación: USD 9545 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Chofer

Responsable de llevar y recoger a los perros al igual que los productos que hayan sido ordenados. Coordinará de manera diaria con el jefe de compras y logística sus horarios y rutas. Compensación: USD 9818 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Cuidador

Cumplirá la función de cuidar y supervisar constantemente el bienestar de los perros, darles de comer y prepararlos para dormir, velando por su seguridad en todo momento. Compensación: USD 8182 anuales, en planilla y con todos los beneficios bajo la ley de empleo peruana.

Tabla 18. Perfil de los puestos clave

Puesto	Perfil
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional Licenciado con experiencia en el manejo de empresas de servicios. • Sólidos conocimientos y experiencia en <i>marketing</i>. • Experiencia en manejo de personal, pago de planillas y control de presupuestos. • Capacidad analítica, crítica y de proveer soluciones. • Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo. • Conocimientos en finanzas.
Veterinario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibido por el Colegio Médico Veterinario del Perú. • Interesado en el bienestar del can. • Actualización permanente de conocimientos. • Experiencia en identificación, diagnóstico de enfermedades y tratamientos para canes.
Adiestrador	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia de técnicas de adiestramiento básicas y avanzadas mediante refuerzo positivo. • Certificado por una asociación sinológica. • Experiencia manejando varios canes a la vez.
Desarrollador Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en Ingeniería Técnica e Informática. • Entre 1 y 2 años de experiencia en programación PHP/JAVA. • Conocimiento y experiencia en programación orientada a objetivos. • Experiencia en Java scripts, HTML y CSS. • Habilidades: CSS, HTML5, MySQL, PHP, Diseño de sitios web, Desarrollo y personalización de aplicaciones web en plataformas de comercio digital sobre tecnologías PHP y Java para clientes.
Jefe de Compras y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con mínimo de 2 años de experiencia en áreas de compras y logística. • Capacidad de manejo de inventarios y control de presupuestos.
Estilista	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional titulado en peluquería y especialización en canes • Experiencia en cortes a tijera en razas de pelo largo. • Buen trato con los canes. • Poder realizar cortes de pelo identificando las características específicas de cada tipo de piel y de pelo según raza.

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Políticas de recursos humanos

2.1 Políticas de gestión

Las políticas de gestión se establecen para guiar la toma de decisiones, estas deben estar claramente definidas y deben ser comunicadas a todos los empleados. A su vez, las políticas deben estar alineadas con la visión de la empresa y ser revisadas periódicamente para reflejar los cambios requeridos.

2.2 Políticas de selección y capacitación

Cada empleado pasará por el proceso de selección respectivo de acuerdo a los requerimientos del puesto. De igual manera, todo el personal deberá pasar un examen médico completo para verificar su buen estado de salud y evitar algún tipo de contagio dentro de la empresa o hacia algún cliente. Se buscará fortalecer las habilidades de cada trabajador, a través de continuas capacitaciones y seminarios para sumarle valor al equipo. Aquellos empleados involucrados en el manejo de los canes, como los estilistas, adiestradores, cuidadores y veterinario, al igual que al gerente general recibirán manuales de cuidados básicos del perro, como de primeros auxilios, limpieza y adiestramiento.

Se fomentará el trabajo en equipo y las buenas relaciones laborales, en un ambiente grato para trabajar con retribuciones justas y equitativas dándole la importancia que merece el capital humano, dada la calidad de servicio que apuntamos a brindar. En ese sentido, se buscará integrar al equipo de trabajo a través de actividades fuera del horario regular de trabajo para generar fraternidad, así como en celebraciones de cumpleaños y en fiestas como navidad y año nuevo.

2.3 Políticas de calidad

Todos los insumos para cumplir con la operación y servicios e calidad, deberán contar con algún tipo de certificación de dicha calidad, así como del cuidado y protección del medio ambiente. Estará totalmente prohibido utilizar materiales tóxicos o dañinos que puedan poner en riesgo tanto la salud de los empleados como la de los perros

2.4 Política de cuidado canino

Se tomará con mucha seriedad la seguridad y el bienestar de los canes, contando con constante supervisión en todas las aéreas donde estos se encuentren, asimismo se contará con todos los recursos necesarios para mantener a los perros en óptimas condiciones de salud. Por lo tanto, se realizarán actividades de manera diaria para su recreación y ejercicio. Si hubiese alguna emergencia con respecto a cualquier atención veterinaria, se le notificará inmediatamente al dueño y/o al contacto de emergencia para atender de la mejor manera a la mascota.

2.5 Política de aceptación

Los dueños de los canes deben firmar un contrato de alojamiento antes de que su mascota sea aceptada en el hospedaje. Lucky Pet Center se reserva el derecho de admisión si al momento de llegada al hospedaje se identifica algún tipo de enfermedad o comportamiento agresivo que puede poner en riesgo la salud y seguridad de los demás canes o del personal. No se aceptan canes de las siguientes razas: Pitbull y American Staffordshire por considerarse muy agresivos.

Los canes deberán contar con un certificado de vacunas otorgado por un médico veterinario colegiado el cual indique que todas las vacunas están al día. Este certificado debe incluir la vacuna contra la rabia, vacuna quíntuple, vacuna contra la tos de las perreras y un antipulgas mensual.

3. Estructura de gobierno

Lucky Pet Center se constituirá como una sociedad anónima cerrada. De acuerdo con la Ley General de Sociedades vigente en Perú, los órganos de gobierno de Lucky Pet Center, serán la Junta General de Accionistas y la Gerencia General, como sigue:

3.1 Junta General de Accionistas (JGA)

Es el órgano que gobierna a la empresa, y estará conformada por los accionistas de la empresa, quienes mantendrán una participación equitativa, es decir, cada uno participará de un 20% del capital social de la compañía. Los acuerdos de la JGA se toman por mayoría.

La compañía se constituirá con un capital de S/ 1.254.000 (USD 380.000), conformado por 1.254.000 acciones comunes, de valor nominal de S/ 1,00 (un sol) cada una.

No se ha considerado necesario designar un Directorio por cuanto son los mismos 5 accionistas quienes tomarán las decisiones sobre el negocio y supervisarán la administración del negocio.

3.2 Gerencia General

Será designado por la JGA. Será responsable y se le designarán poderes para celebrar actos y contratos en representación de la compañía y concordantes con el objeto social de esta, representar a la sociedad y actuar como secretario de la JGA.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Supuestos e hipótesis

Dentro del plan financiero, estamos considerando todos los costos pre-operativos e inversiones necesarias para poner en marcha el negocio. Los ingresos se empiezan a generar a partir del cuarto mes luego de tener toda la infraestructura y personal disponible para operar. Es decir, durante los primeros tres meses se debe asumir todos los costos que se presentan en el estado de resultados y su respectiva salida de dinero presentada en el flujo de caja, sin tener los ingresos que puedan cubrir dichos costos.

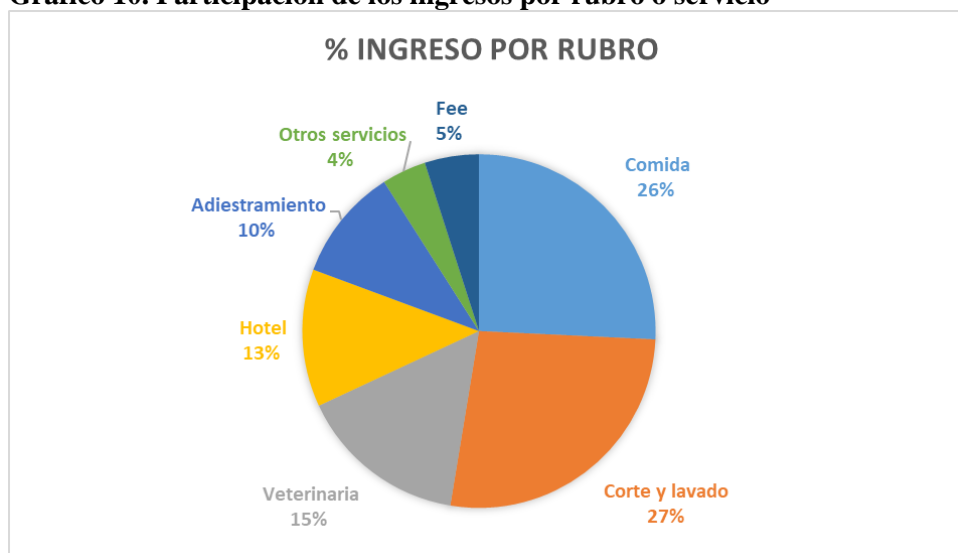
Para estimar los ingresos se consideró que cada dueño de mascota afiliada tendrá un ticket promedio mensual de USD 96 (316 soles) sin IGV. Esto implica que cada dueño de mascota esté en disposición y capacidad de destinar esta cantidad de dinero al cuidado de su mascota. Adicionalmente, se incluye una cuota mensual de USD 5 mensuales por mascota, lo cual representa el costo de tener un servicio integral centralizado en un solo punto de contacto o proveedor, además de contar con un servicio de calidad y personalizado.

Tabla 19. Ingreso promedio mensual por mascota afiliada y servicio

	Comida	Corte y lavado	Veterinaria	Hotel	Adiestramiento	Otros servicios	Fee	TOTAL INGRESO
USD	26	27	16	13	10	4	5	100.76

Fuente: Elaboración propia 2018

Gráfico 10. Participación de los ingresos por rubro o servicio



Fuente: Elaboración propia 2019.

Los rubros de mayor representación en el ingreso son los servicios de entrega de comida y lavado y corte de pelo con un 53% entre ambos, un 13% por hotel, un 15% por veterinaria y otro 10% por

Adiestramiento. Asimismo, se considera un 4% de ingresos por otros servicios brindados por socios estratégicos. Estos porcentajes han sido estimados sobre la base de los resultados de las encuestas realizadas. Se estima que el margen bruto otorgado por el proveedor de comida a sus distribuidores es del orden del 22%. Asimismo, para el caso de los servicios brindados por terceros consideramos un descuento del 10% hacia nuestro centro.

A partir del año 2, se incluyen ingresos de publicidad a socios estratégicos, brindando espacios físicos y virtuales para promocionar sus servicios o productos. En el año 2, se considera un ingreso mensual de USD 2000 por este concepto. Se calcula un incremento para el año 3 a USD 2500 mensuales, USD 3000 mensuales para el año 4 y USD 3500 mensuales para el año 5. Los ingresos por publicidad representan el 1,5% de los ingresos totales en el horizonte de los cinco primeros años.

La evolución de los costos está basada en el crecimiento del negocio, determinado por el número de mascotas que tengamos afiliadas por año. El ritmo de crecimiento previsto en el número de mascotas afiliadas determinará la necesidad de realizar inversiones adicionales, de incurrir en mayores costos como es el caso del personal o de nuevos locales de atención.

La siguiente tabla muestra los impactos de las afiliaciones de los distintos servicios en los costos operativos. Para citar un ejemplo: estimamos que si un 50% de las mascotas afiliadas hará uso del servicio de hotel o guardería con una frecuencia promedio de una noche por mes, este porcentaje y frecuencia influirán en el número de locales que se necesiten (considerando que cada local puede alojar 40 mascotas por noche) y en el número de cuidadores que se requerirán (2 por local).

Tabla 20. Costos de servicios según % de afiliación por tipo de servicio

Servicio	Influye en:
Entrega de alimento (1 vez al mes)	Número de choferes, número de vehículos
Baño y corte (2 veces al mes)	Número de Estilistas
Baño y corte a domicilio (2 veces al mes)	Número de Estilistas/Número de motos
Guardería/Hotel (1 noche al mes)	Número de locales, número de cuidadores
Veterinario (1 consulta cada dos meses)	Número de Veterinarios
Adiestramiento (1 vez por semana)	Número de Adiestradores
Otros servicios	N/A

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para efectos de simplificar los cálculos no se consideran ajustes de remuneraciones ni incrementos en costos en el período de la evaluación (5 años). Esto se debe a que los ingresos deberían ajustarse anualmente en función a dichos incrementos, por lo cual a nivel de márgenes no se presentan impactos. Las inversiones se deprecian en función a la vida útil estimada de cada uno de los activos:

Tabla 21. Períodos de depreciación por rubro de inversión

Rubro de Inversión	Período de depreciación/ amortización
Mobiliario y Equipo en Local / Diseño App	5 años
Vehículos	5 años
Computadoras	3 años

Fuente: Elaboración propia 2019.

La tasa de impuesto a la renta se fija en 30% para todos los años de evaluación. Se reparten el 10% de las utilidades generadas en cada período a los trabajadores de acuerdo a ley. El pago de dichas utilidades se realiza en el primer trimestre del ejercicio siguiente. No se reparten dividendos durante los primeros 5 años.

Para efectos de las proyecciones financieras, estamos considerando que existe acceso a endeudamiento desde el inicio de la operación, por lo cual el financiamiento del proyecto proviene tanto de fondos propios como de fondos de terceros (deuda bancaria).

2. Estado de resultados

Los estados financieros se presentan proyectados para los primeros 5 años de operación, ya que estimamos dicho período como aquel en el que el negocio alcanza una estabilidad para afrontar los años posteriores. Como se ha indicado anteriormente, tanto los ingresos como los costos se encuentran estimados en base al número de mascotas que se atienden por año y al *mix* de servicios.

Tabla 22. Estado de resultados proyectado (USD)

	Oct-Dic 2019	2020	2021	2022	2023	2024
Número de Mascotas (# promedio)	0	271	1,032	1,647	2,073	2,370
Ingresos		328,030	1,273,887	2,023,055	2,543,544	2,907,964
Costo de Ventas alimento		65,892	250,766	400,047	503,394	575,691
Costo de Ventas Servicios de Terceros		11,986	45,616	72,771	91,571	104,722
Costo de Personal directo	21,955	87,818	201,818	350,182	446,182	484,909
Total Gastos Transporte	791	7,936	15,873	27,777	31,745	39,682
Materiales	3,600	14,400	14,400	14,400	28,800	28,800
Costo de Servicios	26,345	188,033	528,473	865,177	1,101,691	1,233,804
Utilidad Bruta	- 26,345	139,997	745,414	1,157,877	1,441,852	1,674,160
Utilidad Bruta %		42.7%	58.5%	57.2%	56.7%	57.6%
Gastos de Administración	53,646	198,987	246,280	362,905	388,930	407,151
Costos de Personal Indirecto	28,636	114,545	114,545	147,273	147,273	147,273
Matenim App	3,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Total Gastos local	19,610	46,440	46,440	92,880	92,880	92,880
Serv Contables	2,400	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Comisión uso de Tarjetas Crédito	-	16,401	63,694	101,153	127,177	145,398
Depreciación vehiculos/equipo/mobiliario	-	15,540	18,760	26,980	34,840	37,700
Depreciación Computadoras	-	2,667	2,667	5,333	2,667	2,667
Gastos Marketing	30,000	90,000	127,389	202,305	254,354	290,796
Gastos Operativos	83,646	307,194	395,095	597,524	680,791	738,314
Utilidad Operativa	- 109,992	167,197	350,319	560,353	761,061	935,846
Utilidad Operativa %		-51.0%	27.5%	27.7%	29.9%	32.2%
Gastos Financieros	0	21,164	17,386	13,155	8,416	3,108
Reparto de Utilidades a los trabajadores (10%)	-	-	33,293	54,720	75,265	93,274
Base imponible	- 109,992	188,360	299,640	492,478	677,381	839,464
Impuesto a la Renta (30%)	-	-	89,892	147,744	203,214	251,839
Utilidad Neta	- 109,992	188,360	209,748	344,735	474,167	587,625
Utilidad Neta %		-57.4%	16.5%	17.0%	18.6%	20.2%

Fuente: Elaboración propia 2019.

El estado de resultados muestra un nivel de ingresos que va incrementándose cada año, lo que permite cubrir los costos a partir del segundo año. Este costo incluye a todo el personal, materiales e infraestructura que tendrá contacto directo con la mascota, por ejemplo: el costo del veterinario, del estilista, del alquiler del local donde se prestarán algunos de los servicios, o la depreciación de los vehículos en los que se repartirá la comida. La utilidad bruta luego de descontar los costos variables se estabiliza entre 56% y 59% desde el segundo año en adelante. Luego de restar los costos fijos, nos queda una utilidad operativa de 29,9% de las ventas en el año 4. Finalmente, luego de restar los gastos financieros, provisionar el reparto de utilidades a los trabajadores y el impuesto a la renta, alcanzamos una utilidad neta del 20,2% en el último año.

3. Flujo de caja económico y financiero

En el flujo de caja económico o del negocio refleja en negativo la inversión del año cero y un primer año en que los ingresos no cubren los costos operativos. En el año 1, los ingresos alcanzan los USD 328.030, sin embargo, los costos e inversiones ascienden a USD 482.546. A partir del segundo año los flujos son positivos, debido a que el número de mascotas afiliadas producen los ingresos suficientes para cubrir los costos e inversiones necesarias. Al finalizar el año 5 se cuenta con un saldo de caja por encima de los USD 500.000. Para el flujo de caja financiero se considera tomar un préstamo bancario con aval o garantías personales de los inversionistas por USD 200.000 a inicio del año 1, con una tasa efectiva anual de 12% en moneda nacional (soles) y una TCEA de 13,10% anual.

Tabla 23. Flujo de caja económico y financiero 5 años (USD)

	Oct-Dic 2019	2020	2021	2022	2023	2024	LIQUIDACION
INGRESOS							Valor de Rescate
Ventas Netas Totales (P x Q)		328,030	1,273,887	2,023,055	2,543,544	2,907,964	
EGRESOS							
Inversión Total	84,982	5,527	34,842	62,891	28,933	3,933	83,528
- Vehículos	19,800	1,800	23,400	1,800	19,800	1,800	29,070
- Acondicionamiento vehiculos	7,000	0	7,000	0	7,000	0	8,750
- Mobiliario/Equipo	50,000	0	0	50,000	0	0	30,000
- Computadoras	8,000	0	0	8,000	0	0	0
- Cambio en el K de Trabajo	182	3,727	4,442	3,091	2,133	2,133	15,708
Costos de Servicios	26,345	188,033	528,473	865,177	1,101,691	1,233,804	
- Costos de alimento		65,892	250,766	400,047	503,394	575,691	
- Costos de servicios 3ros		11,986	45,616	72,771	91,571	104,722	
- Costos de Personal directo	21,955	87,818	201,818	350,182	446,182	484,909	
- Costos de Transporte y materiales	4,391	22,336	30,273	42,177	60,545	68,482	
Costos Indirectos	83,646	288,987	406,962	619,931	718,549	791,221	
- G. Administración	53,646	198,987	246,280	362,905	388,930	407,151	
- G. Ventas	30,000	90,000	127,389	202,305	254,354	290,796	
- Utilidades de los Trabajadores (10%)		0	33,293	54,720	75,265	93,274	
Impuesto a la Renta (30%)		0	95,108	151,690	205,739	252,772	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-194,974	-154,517	208,503	323,366	488,631	626,234	83,528
FINANCIAMIENTO NETO	0	200,000					
+ Préstamo		200,000					
- Amortización		31,482	35,260	39,491	44,230	49,537	
- Intereses TEA =	12%	21,164	17,386	13,155	8,416	3,108	
+ Escudo Fiscal	30%	0	5,216	3,946	2,525	932	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-194,974	-7,163	161,073	274,667	438,510	574,521	83,528

Fuente: Elaboración propia 2019.

El detalle del flujo del préstamo con las 5 primeras y últimas cuotas se presenta en la tabla 24.

Tabla 24. Flujo del préstamo bancario

Péstramo	200,000						
Período	60 meses						
TEA	12% anual						
TEA	0.95% mensual						
Seguro y gastos	0.05% Sobre el Capital						
TCEA	13.10% anual						
Cuota N°	Saldo Inicial	Intereses	Capital	Cuota	Seguro y gastos	Cuota Final	Saldo final
1	200,000	1,898	2,489	4,387	100	4,487	197,511
2	197,511	1,874	2,513	4,387	100	4,487	194,998
3	194,998	1,850	2,537	4,387	100	4,487	192,461
4	192,461	1,826	2,561	4,387	100	4,487	189,900
5	189,900	1,802	2,585	4,387	100	4,487	187,315
56	21,325	202	4,185	4,387	100	4,487	17,140
57	17,140	163	4,225	4,387	100	4,487	12,916
58	12,916	123	4,265	4,387	100	4,487	8,651
59	8,651	82	4,305	4,387	100	4,487	4,346
60	4,346	41	4,346	4,387	100	4,487	-0
		63,228	200,000	263,228	6,000	269,228	

Fuente: Elaboración propia 2019.

Este préstamo permite dar oxígeno durante los primeros años de operación y aprovechar el apalancamiento financiero para mejorar el retorno de la inversión.

4. Viabilidad financiera

Para estimar la viabilidad financiera del proyecto utilizamos el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), tanto para el flujo de caja económico como para el financiero. Se ha considerado dentro del flujo de caja económico un valor de liquidación de los activos al final del período 5, así como el efecto tributario al liquidar los mismos. Ver la tabla 25.

Tabla 25. Valor en libros, valor de liquidación y efecto tributario

EFECTO TRIBUTARIO AL LIQUIDAR LOS ACTIVOS:					
	Valor Liquidac.	Valor en Libros	Ganan/Pérdida	Impuesto	Pago/Crédito
- Vehículos	29,070	18,720	10,350		
- Acondicionamiento vehículos	8,750	5,600	3,150		
- Mobiliario/Equipo	30,000	20,000	10,000		
- Computadoras	0	0	0		
Ganancia o Pérdida al liquidar =			23,500	0.30	7,050

Fuente: Elaboración propia 2019.

Como tasa de descuento se ha utilizado el WACC, como el costo promedio ponderado entre el retorno requerido por los accionistas y el costo de endeudamiento.

El retorno requerido por los accionistas se ha calculado utilizando el modelo CAPM¹⁹ donde:

Para el cálculo del K_m consideramos la tasa S&P 500 promedio de los 10 últimos años, cuyo valor es de 9,78%. La tasa libre de riesgo corresponde al rendimiento de un bono del Tesoro norteamericano a 10 años de maduración, en este caso 3,19%. El *spread* de riesgo país vigente es de 1,70% y el coeficiente Beta se obtuvo de la tabla de coeficientes obtenida de la página web del profesor Damodaran²⁰. Dado que no existe un Beta específico para los servicios ofrecidos para mascotas, se tomó el Beta del sector más aproximado, que es el de “*Food Wholesaler*”, el cual muestra un Beta alto en comparación al promedio de los otros sectores, por lo cual, representa un valor bastante conservador para los cálculos. En este caso, el Beta de dicho sector es de 1,41²¹. Con los parámetros anteriores llegamos a un valor K_s o tasa requerida por el accionista de 14,21% (ver la tabla 26).

Tabla 26. Cálculo de la tasa requerida por el accionista

Km = Average S&P 500	9.78%
Kf = GT10 GOV 10 Yr	3.19%
Beta Coefficient	1.41
Country Risk Spread	1.70%
Ks = COK	14.21%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Promediando de manera ponderada este valor con la TCEA del endeudamiento y descontando a este último el beneficio tributario de los intereses, tenemos que el costo de endeudamiento neto es de 10,49% y por tanto el WACC es de 12,93%, el cual se utiliza como tasa de descuento para los flujos de caja económico y financiero.

Tabla 27. Cálculo del WACC

Concepto	Participación	Capital	Tasa	Tasa con escudo	Neto Ponderado
Préstamo	34.48%	200,000	13.10%	10.49%	3.62%
Aporte	65.52%	380,000	14.21%		9.31%
		580,000		WACC	12.93%

Fuente: Elaboración propia 2019.

En la siguiente tabla, se muestran los resultados de viabilidad financiera del negocio.

¹⁹ Modelo desarrollado por William Sharpe, donde: $K_s = K_f + \text{Beta} (K_m - K_f) + \text{Riesgo país}$, siendo: K_s = Tasa requerida; K_f = Tasa libre de riesgo; K_m = Riesgo de mercado; Beta = Volatilidad del negocio en relación a las tasas del mercado.

²⁰ Aswath Damodaran.

²¹ Dato obtenido el 5-1-18 de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html.

Tabla 28. VPN y TIR económica y financiera

Tasa de Descuento WACC

	12.9%			
VPN Econ.	743,108	VPN Fin.	743,613	
TIR Econ.	61.95%	TIR Fin.	72.79%	
B/C Econ.	4.81	B/C Fin.	4.81	
Período Recup.	2.8 años	Período Recup	3.1 años	

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO ECONÓMICO	-194,974	-154,517	208,503	323,366	488,631	709,762
FLUJO FINANCIERO	-194,974	-7,163	161,073	274,667	438,510	658,049

Fuente: Elaboración propia 2019.

De los resultados anteriores, se observa que el valor presente del negocio supera los USD 740.000 y no existen diferencias significativas entre los flujos económico y financiero. Sin embargo, a nivel de Tasa Interna de Retorno, el financiamiento bancario eleva la tasa TIR, de 61,95% a 72,79%, adelantando el período de recuperación de la inversión. En cualquier caso, ambas tasas de retorno se encuentran muy por encima de la tasa mínima esperada de 12,93%, lo que hace viable el negocio.

5. Balance general

El activo corriente está conformado por el Disponible y las existencias, conformadas estas últimas principalmente por los materiales a utilizarse en el servicio de baño, corte de pelo y comida. Se asume que los pagos de los clientes se realizan inmediatamente vía tarjeta de débito o crédito por lo tanto no existen cuentas por cobrar.

Tabla 29. Balance general proyectado

	2020	2021	2022	2023	2024
Caja/Bancos	184,354	396,928	707,725	1,176,959	1,776,609
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Existencias	3,909	8,351	11,441	13,575	15,708
Activo corriente	188,262	405,279	719,166	1,190,533	1,792,317
Activo Fijo	68,393	77,367	104,853	94,147	55,580
Activo No corriente	68,393	77,367	104,853	94,147	55,580
Total Activo Neto	256,656	482,646	824,019	1,284,680	1,847,897
Cuentas por pagar	6,490	24,698	39,402	49,580	56,701
Cuentas por pagar empleados	0	33,293	54,720	75,265	93,274
Pasivo corriente	6,490	57,992	94,121	124,845	149,975
Préstamos largo plazo	168,518	133,258	93,767	49,537	0
Pasivo no corriente	168,518	133,258	93,767	49,537	0
Total Pasivo	175,008	191,250	187,889	174,382	149,975
Capital Social	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000
Utilidades retenidas	-298,352	-88,604	256,131	730,297	1,317,922
Total Patrimonio	81,648	291,396	636,131	1,110,297	1,697,922
Total Pasivo + Patrimonio	256,656	482,646	824,019	1,284,680	1,847,897

Fuente: Elaboración propia 2019.

El activo fijo está comprendido por las inversiones en vehículos, mobiliario y computadoras, descontando la depreciación acumulada de las mismas.

El pasivo corriente se encuentra conformado por las cuentas por pagar a proveedores, las utilidades pendientes de pago a los empleados al final de cada período. Asumimos que se cuenta con un plazo de pago de 30 días tanto para los proveedores de alimento para mascota como para los socios estratégicos que ofrecen otros servicios. El pasivo no corriente está conformado por el préstamo bancario explicado anteriormente.

El patrimonio neto se conforma por un capital social de USD 380.000 y las utilidades retenidas al final de cada período.

6. Ratios financieros

De los estados financieros presentados se analizan los siguientes ratios de salud financiera del negocio.

6.1 Solidez patrimonial

Los pasivos no corrientes (PNC) y el patrimonio (capitales permanentes) superan largamente los activos no corrientes por lo cual el negocio se encuentra en equilibrio patrimonial. Asimismo, la compañía se encuentra capitalizada a partir del tercer año, con un ratio de endeudamiento de 28%. Este ratio va mejorando hacia los años 4 y 5 y llegando a representar la deuda casi la décima parte del patrimonio neto a medida que se amortiza la deuda bancaria y se incrementan las utilidades retenidas.

Tabla 30. Solidez patrimonial

Equilibrio Patrimonial		2020	2021	2022	2023	2024
Patrimonio+PNC		250,166	424,654	729,898	1,159,835	1,697,922
ANC		68,393	77,367	104,853	94,147	55,580
		181,772	347,287	625,045	1,065,688	1,642,342
Capitalización (Endeudamiento)		2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo		175,008	191,250	187,889	174,382	149,975
Patr. Neto		81,648	291,396	636,131	1,110,297	1,697,922
E =		2.14	0.66	0.30	0.16	0.09
E% =		68%	40%	23%	14%	8%

Fuente: Elaboración propia 2019.

6.2 Endeudamiento financiero

En cuanto al ratio de endeudamiento financiero (EFin), este se encuentra en niveles altos en el primer año debido al bajo nivel de patrimonio neto afectado por las pérdidas de este período. A

partir del segundo año el ratio se comienza a nivelar por debajo de 1 y se va reduciendo a medida que se va amortizando la deuda y se incrementan las utilidades.

Respecto al ratio de calidad de la deuda, en el año 1 casi 100% de la deuda corresponde a deuda de largo plazo, lo cual otorga cierta tranquilidad respecto a riesgos de incumplimiento. Si bien en los siguientes años el ratio decrece llegando a ser cero al finalizar el pago de la deuda bancaria en el año 5, esto no representa mayor riesgo, puesto que los pasivos corrientes que se generan están ligados netamente a las utilidades producidas por la compañía (utilidades por pagar a los trabajadores).

Tabla 31. Endeudamiento financiero

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Deuda Financiera	168,518	133,258	93,767	49,537 -	0
Patr. Neto	81,648	291,396	636,131	1,110,297	1,697,922
EFin=	2.06	0.46	0.15	0.04 -	0.00
Calidad de la Deuda PNC/Pasivo	1	1	0	0 -	0

Fuente: Elaboración propia 2019.

6.3 Solvencia

El fondo de maniobra, representado por la diferencia entre el activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC), tiene un valor positivo en todos los años, por lo cual la empresa tiene capacidad de cubrir sus compromisos de corto plazo con recursos de corto plazo, por lo cual demuestra solvencia, la cual se va incrementando con los años de acuerdo al ratio AC/PC. Los niveles de inventarios son muy bajos por lo cual no vale la pena medir la solvencia ácida que considera únicamente el fondo de maniobra entre los Inventarios.

Tabla 32. Solvencia

		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Fondo de Maniobra (FM)	AC-PC	181,773	347,287	625,045	1,065,688	1,642,342
Ratio Solvencia Corriente	AC/PC	2901%	699%	764%	954%	1195%
	FM/AC	0.97	0.86	0.87	0.90	0.92
	FM/Stocks	46.50	41.59	54.63	78.51	104.56

Fuente: Elaboración propia 2019.

6.4 Liquidez

El ratio de liquidez o de tesorería demuestra que los activos más realizables exceden en gran medida los pasivos corrientes, por lo cual la empresa demuestra una buena liquidez que se va incrementando en el tiempo, llegando a una relación casi 12 a 1 en el año 5. En este caso, el ratio

disponible (Disponible /PC) tiene el mismo valor que el ratio de tesorería, puesto que único activo corriente además de los inventarios es la caja.

Tabla 33. Liquidez

		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Ratio Tesorería	AC-Stocks	184,354	396,928	707,725	1,176,959	1,776,609
	PC	6,490	57,992	94,121	124,845	149,975
		28.41	6.84	7.52	9.43	11.85

Fuente: Elaboración propia 2019.

6.5 Liquidez como capacidad de pago

La empresa solo muestra ratio negativo de liquidez para poder afrontar sus compromisos financieros durante el año 1 debido a la rentabilidad negativa del período; sin embargo, a partir del año 2 la rentabilidad cubre la deuda financiera y largamente los intereses de la misma. Por lo tanto, el riesgo de incumplir los pagos de deuda es reducido.

Tabla 34. Liquidez como capacidad de pago

		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Cobertura de la Deuda	Deuda Financ	168,518	133,258	93,767	49,537	0
	EBITDA	- 148,990	371,746	592,666	798,568	976,213
		-1.1	0.4	0.2	0.1	0.0
Cobertura intereses	EBIT	- 167,197	350,319	560,353	761,061	935,846
	intereses	21,164	17,386	13,155	8,416	3,108
		-7.9	20.1	42.6	90.4	301.1

Fuente: Elaboración propia 2019.

6.6 Riesgo de impuntualidad

Dado que los cobros a clientes se realizan al contado, el período de maduración medio (PMM) de clientes es cero (días), mientras que a los proveedores se les paga en promedio a los 25 días y se mantienen inventarios entre 8 y 10 días (del año 2 al año 5). Por tanto, el PMM financiero muestra valor negativo, lo que indica que la empresa se financia con capital de los proveedores.

Tabla 35. Ratio de impuntualidad

		<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
PMM clientes	Cientes/(Ventas+IVA) x365	-	-	-	-	-
	Compras = Cvías + Sf - Si	81,787	304,732	484,260	608,539	696,121
PMM proveedores	Proveedores/(Compras+IVA) x365	25	25	25	25	25 días
PMM stocks	Stocks/Costo Ventas x 365	18	10	9	8	8 días
PMM Financiero =		-6	-15	-16	-17	-17 días

Fuente: Elaboración propia 2019.

7. Grado de apalancamiento operativo

El ratio GAO o grado de apalancamiento operativo mide la sensibilidad de los cambios en el EBIT ante variaciones en las ventas. Este se sitúa entre el año 3 y 5 alrededor de 2,0, lo que implica que una variación en ventas del 10% producirá una variación en el EBIT de aproximadamente 20% en valores. Estos valores representan una sensibilidad baja, ya que los costos variables representan aproximadamente el 61% en dichos años y los gastos fijos alrededor del 39% por lo cual existe una dependencia relativamente baja con los costos fijos.

Tabla 36. GAO

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Margen Bruto	139,997	745,414	1,157,877	1,441,852	1,674,160
EBIT	- 167,197	350,319	560,353	761,061	935,846
GAO = Margen Bruto/EBIT	- 0.8	2.1	2.1	1.9	1.8

Fuente: Elaboración propia 2019.

8. Retorno de la inversión

El ROA después del primer año es positivo, superando el 60% entre los años 2 y 3 y el 50% en los años 4 y 5. Si bien el nivel de EBIT se estabiliza alrededor de 30%, el ratio de rotación de activos (Ventas/Activos) muestra tendencia decreciente debido a que las utilidades retenidas generan caja que eleva el valor de los activos.

Tabla 37. ROA

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
EBIT%=	-51%	28%	28%	30%	32%
ROTACION ACTIVOS=	1.3	2.6	2.5	2.0	1.6
ROA = EBIT% x ROTACION	-65.1%	72.6%	68.0%	59.2%	50.6%

Fuente: Elaboración propia 2019.

El ROA total y ROA funcional son los mismos que el ROA calculado ya que todos los activos y pasivos corresponden a las operaciones propias del negocio y no existen rubros extraordinarios.

ROEai (Retorno sobre el *equity* o patrimonio antes de intereses)

Para calcular el retorno sobre el patrimonio se aplica la siguiente fórmula:

$$ROEai = ROA + E (ROA - i)$$

Donde “E” corresponde al ratio de Endeudamiento (apalancamiento financiero) e “i” corresponde a los intereses de la deuda.

Tabla 38. ROE antes de intereses

	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
ROA	-65.1%	72.6%	68.0%	59.2%	50.6%
E=	2.1	0.7	0.3	0.2	0.1
i =	12.1%	9.1%	7.0%	4.8%	2.1%
ROEai=	-230.7%	114.3%	86.0%	67.8%	54.9%

Fuente: Elaboración propia 2019.

Aplicando la fórmula anterior obtenemos que el ROE se encuentra en niveles por encima del 50% hacia final del período de 5 años. En los primeros años el alto nivel de ROE se influencia en mayor medida por el apalancamiento financiero que en los últimos años, en que el capital de la deuda se reduce. Recordemos que tenemos alto nivel de caja, que se incrementa con las utilidades retenidas de cada año, impactando negativamente el ratio de retorno.

En términos generales, el retorno es mucho mayor del retorno esperado y el apalancamiento financiero representa una buena opción para mejorar el retorno, por lo cual sería válido evaluar la renovación del préstamo bancario al finalizar su cancelación o mantener un nivel de deuda constante a lo largo de los años.

9. Plan de contingencia del negocio

Si no se obtiene una utilidad operativa del 20% al término del segundo año, se analizará el origen del problema para identificar si se originan por incremento de costos por captación de clientes, problemas con la permanencia de los clientes o un menor ingreso por cliente. Al respecto, se tomarán acciones tácticas desde el *mix* de *marketing* y modelo de operaciones para revertir la tendencia. En caso no pueda revertirse el resultado, se diferirá la inversión en el segundo local y el plan B sería focalizarnos en los servicios de hotel y baño y corte de pelo que son los servicios más demandados.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, se logró identificar que no existe una oferta concreta de un servicio integral en la zona de análisis para desarrollar el modelo de negocio, que abarque todas las necesidades para el cuidado de canes.

En el plan financiero observamos unos sólidos resultados, destacados por un VPN de USD 743.108 y una utilidad neta del 20% en el quinto periodo.

La calidad, seguridad y confianza serán fundamentales para desarrollar de manera exitosa nuestra diferenciación, principal estrategia de nuestro modelo de negocio.

La inversión constante en *marketing* para el posicionamiento de marca, así como las capacitaciones al personal e ideas innovadoras que mejoren la experiencia de los clientes son pilares fundamentales para garantizar una ventaja competitiva en el tiempo.

2. Recomendaciones

Implementar controles en los procesos operativos para garantizar la calidad de los servicios.

Contar con contratos de alquiler a largo plazo, dada la inversión necesaria para la adecuación de los centros de atención.

Contar con una comunicación efectiva entre las distintas áreas para garantizar que las mejores prácticas y tendencias adquiridas en las capacitaciones se propaguen y repliquen exitosamente.

Monitorear quincenalmente los índices de satisfacción al cliente, para evitar pérdida de afiliaciones.

Plantear y desarrollar como un flujo la búsqueda constante de nuevas ventajas competitivas, lo que será sostenible al tener una inversión permanente en *marketing* e investigación.

Ante una mayor conciencia de responsabilidad social, medioambiental y de tenencia responsable de mascotas, la empresa debería buscar posicionarse como líder de un gremio profesional de negocios afines, con el objetivo de promover en bloque mejores políticas, condiciones y legislación, para el desarrollo y crecimiento del sector.

Bibliografía

Álvarez, Javier (2017). “El e-commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018”. *Seminarium*. Fecha de publicación: 2017. Fecha de consulta 08/09/2018. <<http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97>>

Apeim (2016). Niveles socioeconómicos. Fecha de consulta: 01/09/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>

Archel, P., Lizarraga, F. y Sánchez, S. (2010) *Estados contables. Elaboración, análisis e interpretación*. 3ra. edición. Madrid: Editorial Pirámide.

CPI (2017). *Market Report. Perú: Población 2017*. (Agosto 2017). Fecha de consulta: 09/09/2018. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>

CPI (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. Fecha de consulta: 01/09/2018. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf>

Damodaran, Aswath (2018). *Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) – US*. Fecha de publicación 01/2018. Fecha de consulta: 05/01/2018. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html>

Diario El Comercio (2019) “El Comercio – Ipsos: todos los cuadros de la encuesta de febrero”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 17/02/2019. Fecha de consulta 13/03/2019. <<https://elcomercio.pe/politica/comercio-ipsos-cuadros-encuesta-febrero-noticia-608604?foto=1>>

Drucker, Peter (2004) *La disciplina de la innovación*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Euromonitor (2018). *Pet Care en Peru*. Fecha de consulta: 01/09/2018. <<https://www.euromonitor.com/pet-care-in-peru/report>>

Falcón, Daniel (2017). “Comercio electrónico en el Perú – 2017”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 21/03/2017. Fecha de consulta 20/09/2018.

<<https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>>

González Pascual, J. (2011). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones*. 4ª edición. Madrid: Editorial Pirámide.

Guimbert, Xavier. (2015) *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. 4ª edición. Bilbao: Ediciones Deusto.

Inga Martínez, Claudia (2016). “Cuanto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 07/11/2016. Fecha de consulta 08/09/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>>

Inga Martínez, Claudia (2016) “Un amor de cuatro patas”. *INVERA*. Fecha de publicación: 12/03/2016. Fecha de consulta: 01/09/2018. <<http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>>

Ipsos (2016). *Mascotas 2016*. Fecha de consulta: 08/09/2018. <<https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Mendoza Riofrío, Marcela (2017). “Seis de cada diez peruanos accede a internet todos los días”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 10/04/2017. Fecha de consulta: 25/10/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/seis-diez-peruanos-accede-internet-dias-413609>>

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.

Rodríguez Amén, Guillermo (2015). *Innovar desde las operaciones, competir desde operaciones*. Presentación. Lima: ESADE.

Anexos

Anexo 1. Competidores de hospedaje

	Mi Patapet Hotel & Resort	Kamaq	Casa Bellota	Valle de las Colitas	Balto	Petscamperu
Web	https://www.mipatapethotel.com	http://www.kamaqhotel.com/nosotros.html	http://www.lacasadebellota.com.pe/	http://www.valledelascolitas.com/es/hospedajes-de-mascotas-nosotros.html	https://www.facebook.com/pg/baltoperu/posts/?ref=page_internal	http://www.petscamperu.com/
Ubicación	KM 59 Panamericana Sur	Pachacamac	Lurin	Pachacamac	Miraflores	Lurin
Servicios	Hab Standard (cama y vajilla) Hab Lux (patio independiente, cámara web on-line) Grooming & Spa	hab standard Dias de campo (rutina de ejercicio, juego, etc en el campo) - 1 a 3 v por semana [incluye traslados]	Hab standard	hab standard Grooming & Spa Asesoría en comportamiento	Day care (hab individual) Dias completos (hab individual) Mini day care (max 4 hrs) Grooming & Spa	Grooming & Spa
Otros:	Piscina Gym Traslado Camara web online (lux)	Piscina Traslado (S/.25 por viaje)	Traslado: 50 - 60 ida y vuelta Fotos diarias	Traslado	Piscina	Piscina Traslado Video llamada
Precios		Hotel: entre 45 y 70 soles por noche, dependiendo del tamaño y No. de días - no incluye traslados Dias de campo: 1 vxs (250), 2 vxs (400), 3vxs (600)	Hotel: 40 por noche. 35 por dos perros. Recargo por fiestas 10 soles			
Cupos		15 por noche				
Teléfono	987507189		99727-8216	987519202		

Anexo 2. Competidores de diversos servicios

Actividad	Superpet.pe (delivery)	Groomers	Balto	vetplace.pe	miscota	Delipet	Gopet
				https://www.vetplace.pe/	https://pe.miscota.com/	https://www.delipet.pe/	https://gopet.pe/
Alimento	x	x	x	x	x	x	x
Productos de cuidado e higiene	x	x	x	x	x		x
Accesorios: ropa, juguetes y otros	x	x	x	x	x	x	
Veterinaria		x					
Baño		x	x	x			
Vacunacion / Desparasitación		x	x	x			
Hospedaje			x				
Delivery /servicios a domicilio	x	x		x	x	x	x
Comentarios	Costo a precio de distribuidor	Baño a domicilio y delivery de alimento (con costo adicional)		Venta via web - servicios de traslado y a domicilio	Pedidos programados Servicio premium (delivery mas rapido)		

Anexo 3. Entrevistas a expertos del sector

Comentarios de la entrevista a Juan José Iglesias, *Country Business Manager* Nestlé Purina Petcare Perú

“En las épocas que era veterinario siempre pensaba por qué no existía un servicio integral de cuidado de las mascotas. Por un lado, los veterinarios no tienen las competencias para emprender un negocio que pueda dar este tipo de servicios, por otro lado, están los *pet shops* que dan otro tipo de servicios, pero no tienen el conocimiento de un veterinario. La idea de tener concentrados los servicios en un solo lugar me parece que funcionaría. Mi recomendación es que en cada uno de los servicios que van a ofrecer haya un servicio diferencial, por ejemplo, si compiten en la parte de servicio de baño, utiliza un mejor champú que tus competidores.

Es crítico captar a los perros desde recién nacidos, ya que el ticket promedio entre 0 y 2 años es más alto. Los perros reciben de 9 a 10 vacunas al año cuando son cachorros y eso les puede servir para mantener al dueño enganchado con otros servicios. Luego habría que buscar otras opciones atractivas entre los 3 y 7 años porque el ticket promedio suele bajar en esta etapa, solo se requieren 3 vacunas por año y se necesita algo que atraiga a los dueños. Desde los 8 años en adelante el ticket vuelve a subir porque los cuidados médicos son mayores y más frecuentes.

Sobre el servicio a domicilio cuando se enferma la mascota me parece un buen servicio, sin embargo, tengo mis dudas con los costos. Evalúen una opción de Uber canino, un servicio especial para trasladar a la mascota. Por otro lado, en las zonas donde se quiere captar a los clientes el metro cuadrado suele ser muy caro. Por lo que me indican necesitarían un mínimo de 300 metros cuadrados, y además de que hay poca disponibilidad en la zona, los precios de alquiler y venta son bastante altos.

Veo también que tienen oportunidad de segmentar el servicio por ejemplo para razas pequeñas, ya que, aunque paradójicamente el promedio de gasto en estas razas es mayor. Por lo general son razas más delicadas y por otro lado existen muchos más accesorios para razas pequeñas que para razas grandes, por lo que pueden obtener buenos ingresos con este objetivo. Otro objetivo muy rentable es el de los gatos, es mucho más rentable que el objetivo de perros.

Nuevamente creo que lo fundamental en este negocio es el servicio y la experiencia de compra, piensen en algo que los haga sentir especiales a sus clientes. Hoy en día existe baja diferenciación y poco profesionalismo en la oferta de servicios para mascotas. Las redes sociales son básicas, pero si deciden estar en redes tienen que estar bien y no por estar, tengan una persona dedicada a mantener las redes actualizadas y con buen contenido.

Finalmente, la mejor forma de hacerse conocido en este negocio es el boca a boca, reparto directo de volantes para gente que está con su perro en la calle, amistades, etc.”

Comentarios de la entrevista a Miguel Zapata, *Marketing Manager* Nestlé Purina Petcare Perú

La idea de tener un servicio integral de modo que como dueño no me tenga que preocupar por mi mascota me parece muy buena, hoy no existe algo así en el mercado. A mí personalmente lo que me llama la atención de este negocio de *pet care* es que es muy emocional, por tanto, hay que saber manejar esa característica.

El servicio que brinden debe ser para ayudar a fortalecer el vínculo del dueño con la mascota: el mejor servicio, el mejor cuidado y no que sienta que se va a alejar de ella porque alguien más se

va a encargarse de cuidarlo. Los servicios de organizar actividades conjuntas para dueños y mascotas me parecen una buena opción, también podrían dar el servicio de entrenamiento de la mascota y así también enganchar a la mascota desde pequeña. Actualmente no existe una solución integral en el mercado y definitivamente la gente se podría interesar bastante. Es más, pueden tener un slogan como: "Disfruta con tu mascota, de todo lo demás nos encargamos nosotros."

La zona que quieren cubrir es bastante *pet friendly*, normalmente el 50% de los hogares en Lima tienen mascota y en esas zonas el ratio en ese 50% debe ser de 1.5 mascotas por hogar entre perros y gatos. Además, debido al crecimiento vertical de los distritos (departamentos) existen muchas más razas pequeñas que grandes, las cuales son más rentables.

Anexo 4. Resumen de las entrevistas a los dueños de canes

No.	Nombre	¿Cuáles son las principales dificultades que tienes para cuidar de tu can?	¿Con qué proveedores fijos de servicios trabajas y con qué frecuencia?	¿Con quien dejas a tu mascota cuando sales de casa?	¿Cómo llevas el control de vacunas, baños, desparasitaciones, etc?	¿Costo mensual aproximado invertido en su mascota?	¿Servicios que quisiera consolidar por un costo fijo mensual?	Utilizarías una app donde tengas toda la información de tu mascota como: historial clínico, frecuencia de baño, desparasitaciones, refill de alimento, etc?	¿Qué servicio crees que no está siendo cubierto?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio integral?
1	Verónica Rey	Falta de tiempo para sacarlo a pasear No es amigable con otros canes	Comida, supermercado, 1 vez por mes Hotel, en verano Veterinaria Baño y peluquería	Trabajadora de hogar Amiga Hotel en verano	La veterinaria envía alertas	S/.400	Recojo Paseo Baño y corte	Si	Ninguno	Entre S/.50 y S/.100 adicionales
2	Nicole Castro	Servicio veterinario de emergencia	Comida, supermercado, 1 vez por mes Baño y peluquería - 1 vez al mes	Trabajadora de hogar	Uso de calendario del celular	S/.500	Comida Recojo Paseo Baño y corte	Si	Interacción con otros canes	S/.350 al mes
3	Javier Drago	Tiempo para atenderlo	Hotel Veterinaria Desparasitación Adiestramiento	Familiar Hospedaje	Uso de calendario del celular	S/.400	Comida Veterinaria, vacunas y desparasitación Hotel	Si, pero que no cueste mucho	Movilidad Seguro	S/.450 - S/.500 al mes, incluyendo comida
4	Juan Luis Canales	Tiempo para atenderlo Espacio para juego	Comida, 2v al mes Hotel (cuando viaja) Veterinaria Baño y peluquería Paseo	Familiar Hospedaje	La veterinaria envía alertas	S/.150	Comida Veterinaria, vacunas y desparasitación Hotel	Si, pero que no sea muy pesada	Entrenamiento	S/.150 al mes (sin incluir vacunas)
5	Shantall Polar	Come cosas que pueden afectarle	Comida, supermercado Veterinario (eventual, al menos 1v año) Accesorios, juguetes	Trabajadora de hogar	La veterinaria envía alertas	S/.400	Alimento Antipulgas Baño y corte	No	Ninguno	S/.600

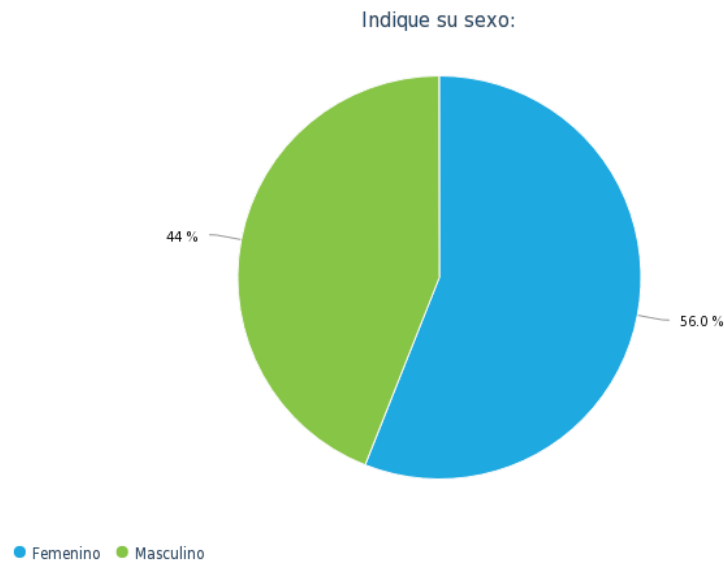
No.	Nombre	¿Cuáles son las principales dificultades que tienes para cuidar de tu can?	¿Con qué proveedores fijos de servicios trabajas y con que frecuencia?	¿Con quien dejas a tu mascota cuando sales de casa?	¿Cómo llevas el control de vacunas, baños, desparasitaciones, etc?	¿Costo mensual aproximado invertido en su mascota?	¿Servicios que quisiera consolidar por un costo fijo mensual?	Utilizarías una app donde tengas toda la información de tu mascota como: historial clínico, frecuencia de baño, desparasitaciones, refill de alimento, etc?	¿Qué servicio crees que no esta siendo cubierto?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio integral?
6	Ursula Valdizan	Donde dejarla cuando salgo	Hotel Veterinaria Baño y peluquería	Hotel	La veterinaria envia alertas	S/.250	Baño y corte Veterinaria, vacunas y desparasitación Hotel Paseo Adiestramiento	Posiblemente	Seguro	S/.100 adicionales
7	Nicolás Lindley	Donde dejarla cuando salgo	Comida - la adquiere en la veterinaria Hotel Veterinaria Adiestramiento (Huaral) Baño y peluquería	Trabajadora de hogar	La veterinaria envia alertas	S/.350	Baño y corte Veterinaria, vacunas y desparasitación	Si	Entrenamiento	S/.500 incluyendo hotel algunos fds
8	Daniel Foltin	Donde dejarla cuando salgo	Comida Hotel Veterinaria Paseo - semanal Baño y peluquería - mensual Accesorios	Hotel Familia	Uso de calendario del celular	S/.300	Paseo Hotel Comida Baño y corte	Si	Entrenamiento	S/.300
9	Gerardo Peramás	Donde dejarlo cuando salgo Tiempo para paseos diarios Tiempo para el baño	Comida, pedido on-line Veterinaria, atención a domicilio Baño y peluquería	Familia Se queda solo	YO mismo	S/.450	Comida Veterinaria, vacunas y desparasitación Baño y corte	Si, pero que no cueste mucho	Ninguno	S/.450

No.	Nombre	¿Cuáles son las principales dificultades que tienes para cuidar de tu can?	¿Con qué proveedores fijos de servicios trabajas y con que frecuencia?	¿Con quien dejas a tu mascota cuando sales de casa?	¿Cómo llevas el control de vacunas, baños, desparasitaciones, etc?	¿Costo mensual aproximado invertido en su mascota?	¿Servicios que quisiera consolidar por un costo fijo mensual?	Utilizarías una app donde tengas toda la información de tu mascota como: historial clínico, frecuencia de baño, desparasitaciones, refill de alimento, etc?	¿Qué servicio crees que no esta siendo cubierto?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio integral?
10	Beatriz Quispe	Paseo, por temas de tiempo	Comida, adquirida en supermercado Veterinaria, eventual Vacunas Baño y peluquería	En casa siempre hay alguien	La veterinaria envía alertas	S/.200	Veterinaria, vacunas y desparasitación Baño y corte Comida	si	Paseo Entrenamiento	S/.200 que es similar a mi gasto actual
11	Yasmin Bacigalupo	Donde dejarlo cuando sale (es perro grande)	Comida, pedido on-line Veterinaria Baño y peluquería Hotel Accesorios (Pet Plaza)	Hotel	La veterinaria envía alertas	S/.250	Comida Veterinaria Baño y peluquería Hotel	Si	Ninguno	S/250, mas un plus si incluyera hotel
12	Carmen García	Donde dejarlo cuando sale	Comida, supermercado Veterinaria Baño y peluquería Accesorios	Familiar	Ella misma	S/.100	Veterinaria, vacunas y desparasitación Comida Baño y corte	si	Ninguno	Algo adicional sobre el gasto actual
13	Irene Flores	Raza delicada que requiere cuidado especial Interaccion con otros canes	Comida, compra en veterinaria (Hills) Veterinario Baño y peluquería Accesorios	Familiar	ella misma	S/.300	Veterinaria, vacunas y desparasitación Comida Baño y corte	si	Ninguno	Algo adicional sobre el gasto actual
14	Oscar Mugerza	Raza delicada que requiere cuidado especial	Comida, la compra a criador especializado Veterinario Baño y peluquería Adiestramiento Accesorios Eventos (cumpleaños)	Familiar	La veterinaria envía alertas	S/.200	Veterinaria, vacunas y desparasitación Comida Baño y corte Comida	Si	Ninguno	Algo adicional sobre el gasto actual

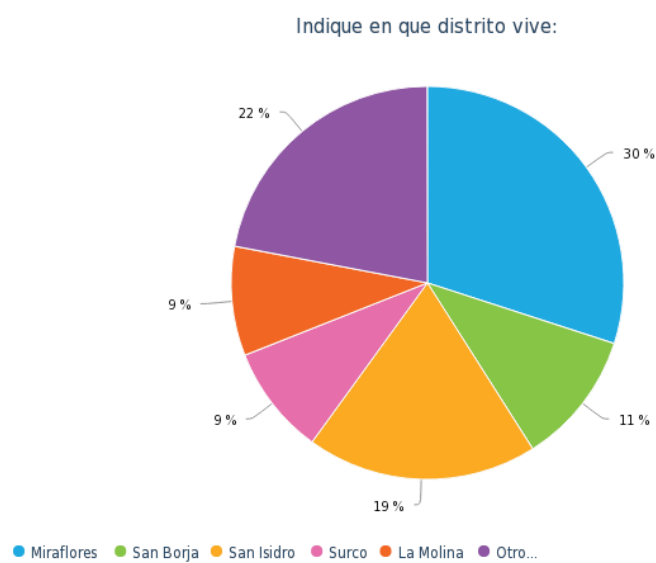
No.	Nombre	¿Cuáles son las principales dificultades que tienes para cuidar de tu can?	¿Con qué proveedores fijos de servicios trabajas y con que frecuencia?	¿Con quien dejas a tu mascota cuando sales de casa?	¿Cómo llevas el control de vacunas, baños, desparasitaciones, etc)	¿Costo mensual aproximado invertido en su mascota?	¿Servicios que quisiera consolidar por un costo fijo mensual?	tengas toda la información de tu mascota como: historial clínico, frecuencia de baño, desparasitaciones, refill de alimento, etc?	¿Qué servicio crees que no esta siendo cubierto?	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio integral?
15	Manuel Guizado	Ninguna	Alimento Hotel, muy eventual Veterinaria, cuando se requiere Accesorios y juguetes	Familiar	Yo mismo	--	Hotel Veterinaria, vacunas y desparasitación Adiestramiento Entrenamiento	NO	Entrenamiento físico Juguetes para canes grandes/gigantes	No opina
16	Vanessa Velasquez	Baño, por temas de tiempo Paseo, por temas de tiempo	Comida, adquirida en supermercado Veterinaria, eventual Vacunas Baño y peluquería Paseos (aventura canina) - 1 o 2 v al año	Se quedan solas En casa siempre hay alguien	Yo mismo	S/.450	Veterinaria, vacunas y desparasitación Comida Vacunas Baño y corte	Si	Seguro	S/450, similar al gasto actual. Puede evaluar un pago adicional que no sea muy alto
17	Odilia Medina	Paseos diarios, no tengo tiempo Donde dejarlo cuando salgo	Comida, adquirida a un mayorista Hotel en Pachacamac Veterinaria Baño y peluquería	Se quedan solas Hotel cuando viaja	Yo mismo	S/.500	Comida Veterinaria Baño y corte Comida	Si	Paseos	S/.500 incluyendo comida. Si incluyera paseo, algo adicional

Anexo 5. Resultados de encuestas

Encuestados por sexo



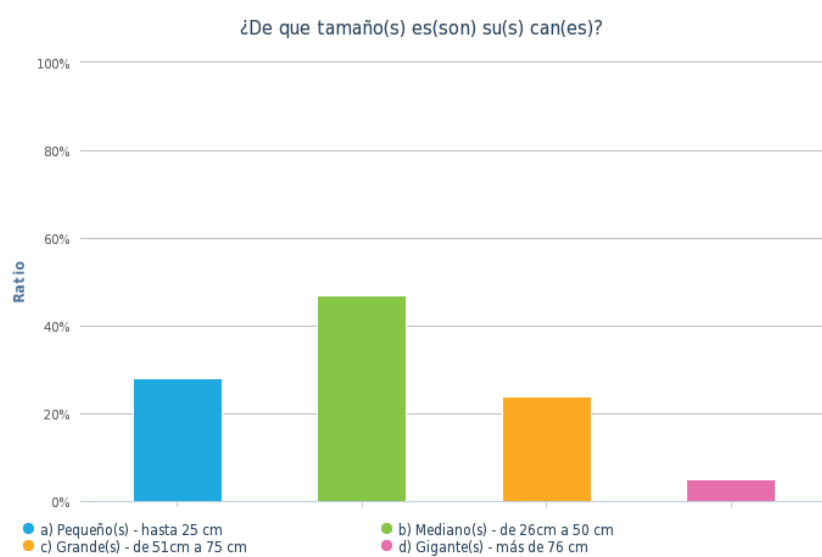
Distribución de encuestados por distrito



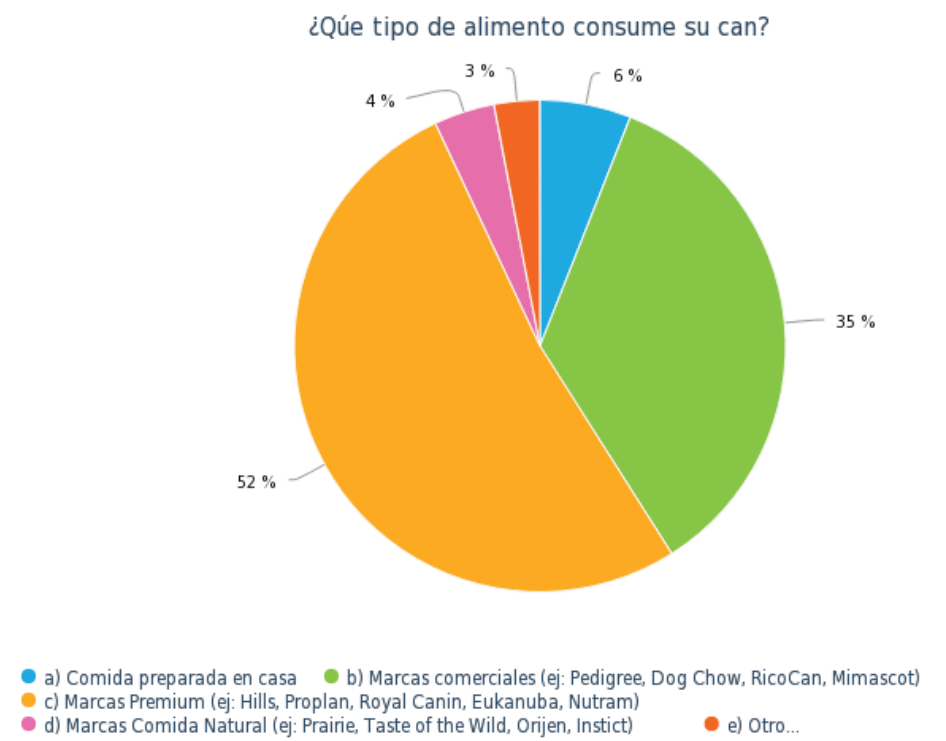
Distribución de encuestados por edad

34 (8x)	38 (4x)	35 (6x)	31 (5x)
19	40 (7x)	39 (5x)	23
26 (2x)	44 (2x)	30 (7x)	42 (5x)
18 (2x)	25 (3x)	29 (2x)	47 (2x)
36 (2x)	33 (5x)	66	28 (2x)
20	45 (6x)	69	56
68	24 (2x)	37 (2x)	49
64	52	43 (2x)	50
57	48 (2x)	70	54 (2x)

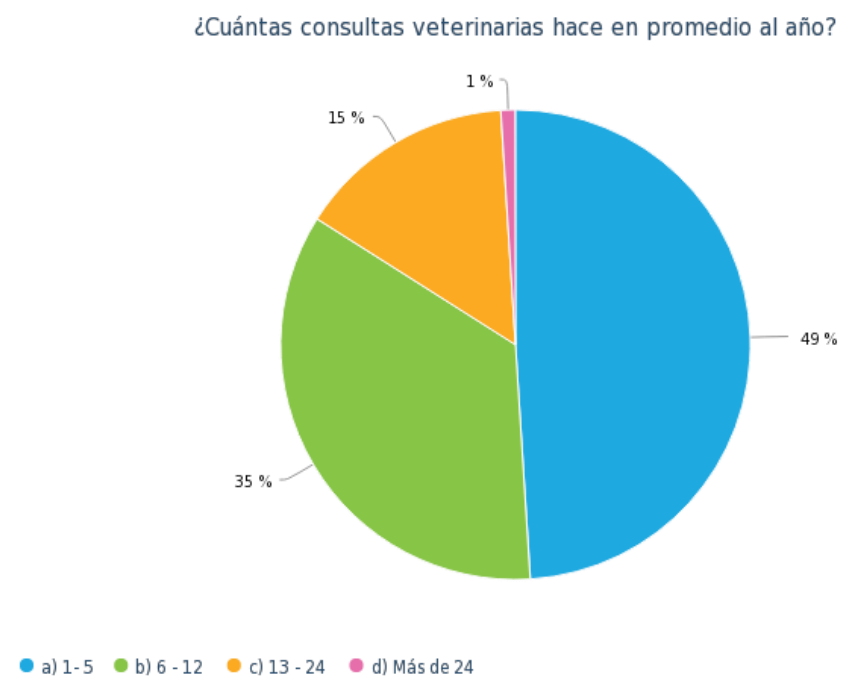
Distribución según tamaño de canes



Tipo de comida que consumen los canes de los encuestados



Promedio de consultas veterinarias al año

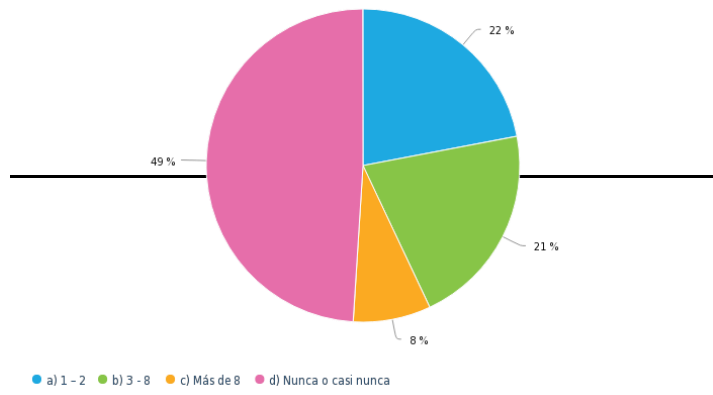


Número de días promedio al mes que utiliza servicio de guardería en verano



Número de días promedio al mes que utiliza servicio de guardería en temporada diferente al verano

¿Cuántos días al mes deja a su can en una guardería u hotel de perros, excluyendo los días de verano?

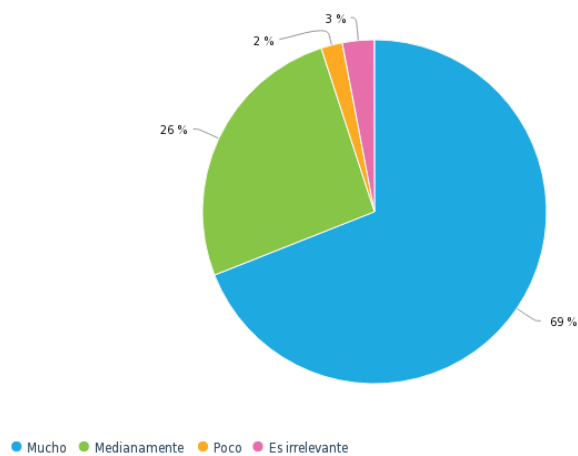


Valor promedio de servicios que estarían dispuestos a pagar los encuestados

#	Respuesta	Soles promedio	Soles total
1	Consulta veterinaria (por vez)	112	11.200
2	Sobranate	209,9	20.990
3	Delivery de comida (por vez)	86,8	8.676
4	Seguro enfermedad y accidentes (mes)	74,8	7.478
5	Baño y corte de pelo (grooming) (por vez)	49,6	4.956
6	Desparasitación (por vez)	45,1	4.514
7	Guardería – Hotel (por día)	46,5	4.645
8	Paseo (por hora)	24,1	2.411
9	Adiestramiento (por sesión)	53,0	5.303
10	Plan de alimentación (por mes)	48,3	4.827

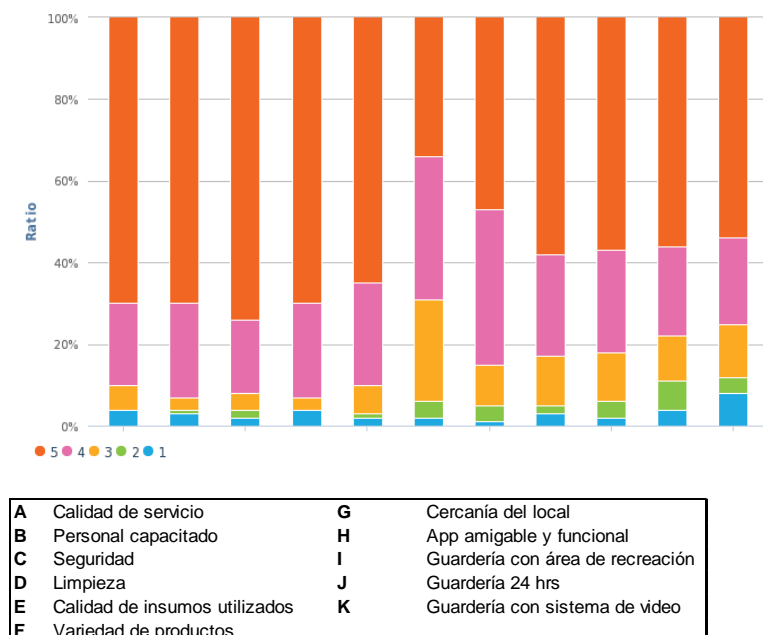
Influencia de la App en la decisión de tomar nuestros servicios

¿Que tanto influiría en su decisión de tomar nuestros servicios, si como parte del mismo, se utilizara una App que le envié alertas de vacunación, grooming, plan alimenticio, citas médicas, que le permita guardar la historia clínica de su can y que además le proporcione información personalizada sobre el cuidado de su can?:



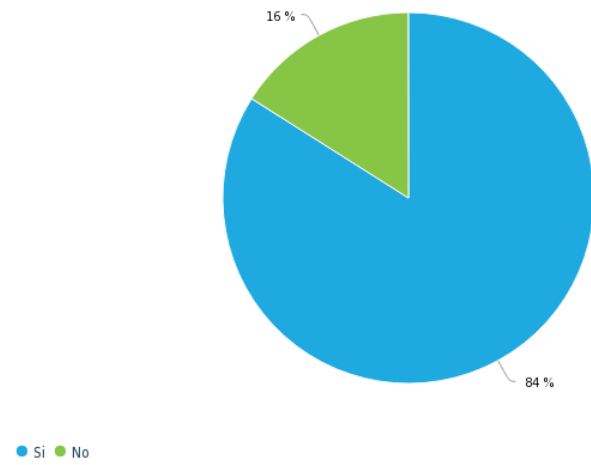
Atributos relevantes en la prestación de nuestros servicios

Defina del 1 al 5, la relevancia de los siguientes atributos en su decisión de utilizar nuestros servicios, siendo 5 muy importante hasta 1 como poco importante



Porcentaje de entrevistados que se afiliaría a una membresía mensual a costo fijo

¿Le interesaría afiliarse a una membresía mensual que incluya un paquete de servicios por un costo fijo mensual?



Servicios que los entrevistados tomarían al afiliarse a un paquete fijo mensual

#	Answer Choices	Responses	Ratio
1	Consultas Veterinarias	86	86 %
2	Otro...	2	2 %
3	Delivery de comida	61	61 %
4	Seguro médico	47	47 %
5	Grooming	61	61 %
6	Desparasitación	57	57.0 %
7	Guardería	50	50 %
8	Paseo	35	35 %
9	Adiestramiento	42	42 %
10	Plan de alimentación	28	28.0 %

Valor que estarían dispuestos a pagar los encuestados por un servicio integral como el propuesto

17 ¿Estaría dispuesto a pagar un monto adicional a su gasto mensual actual, por un servicio integral con las características antes mencionadas? ¿Cuánto?			
300 (2x)	No. Pensaría que al contratar un paquete debiera más bien obtener un descuento.	100 (9x)	150 soles
Tal vez (2x)		No (15x)	80 (2x)
Depende del costo	Si. 120	Debería ser similar o menor a la suma que ahora pago	no (2x)
25	400		Si (9x)
200 (6x)	Si 500 soles	0	150
50 (3x)	Si, maximo 70 lucas	No creo	20
100 soles mensuales	Si, 100 soles	100 soles más	50.00 soles
Lo pensaría	Ninguna	Si. Nose, tendria q evaluarlo	Máximo S/100.00 adicional.
30	Si, pero no más del 10% de lo que costaria por separado	Si, si fuera razonable	Si pero no demasiado alto por sobre los servicios por separado
50 soles (3x)	Si 50 soles	25 soles (2x)	Si, 25 soles
Si, 50 soles	Si 50 soles	60 soles	Si 5 dolares
20 soles (3x)	40 soles	38	
Si, 8 dolares	Si 3 \$	Si, un plus razonable. No más del 10%	si, pero que no exceda un 5% de los costos de servicios separados
120	si	Si, 5 dolares al mes	

Asuntos a adicionales a considerar para mejorar la propuesta

18 ¿Hay algo de nuestra propuesta que considera puede mejorarse?			
No (51x)	No, la propuesta parece interesante	especificacion de lo que cubriría el seguro medico y planes para diferentes edades	Es una propuesta bien completa. Yo solo agregaría, por el tamaño y las características de mis perros, acondicionamiento físico (adicional a los 13km que corremos al día)
Que sea adaptable al presupuesto y características del cliente	Es ok	Labor social	Me parece muy buena
No, me encanta.	no (4x)	Ninguna	Organizar eventos fiestas cumpleaños
Recojo y entrega de de mascota	Si (2x)	Cámaras en hospedaje de libre disponibilidad (para ser vistas a demanda)	No creo
Todo muy bien	Juguetes para perros	Todo esta bien	NO
El presupuesto me parece demasiado alto porque un seguro de salud particular (EPS) cuesta mucho menos y los precios que proponen son demasiado altos comparados a los precios reales de las veterinarias. Tomando en cuenta que las tareas como pasear perros son mucho más baratas	No mejorar, pero considero que lo más importante debe ser tener personal capacitado y que genere confianza porque los perros son parte de la familia y uno siempre va a buscar que estén en buenas manos	Estoy satisfecha	NO
Psicólogo de perros	Nose	Es buena	NO
	Todo bien	Informacion	cruce de perros
	Mas detalle de los beneficios	Nada adicional	Esta perfecta
		Algo que genere mas confianza	Si, comida organica
		Mas personalizacion	Probablemente
			Recreación club de canes

Anexo 6. Aspectos legales

1. Forma legal, estructura de la sociedad y propiedad intelectual

El tipo de empresa elegido al amparo de la Ley General de Sociedades (Ley 26887) es la Sociedad Anónima Cerrada (SAC), mediante la cual los socios participan de forma activa y directa en la gestión, administración y representación de la sociedad. En este tipo de sociedad, el directorio no es obligatorio y las acciones no se inscriben en el Registro Público de Mercado de Valores.

La Ley General de Sociedades Establece que toda SAC tiene la obligación de *aperturar* y legalizar:

- i) El Libro de Matrícula de Acciones,
- ii) Libro de Actas de la Junta General de Accionistas.

Siguiendo el marco legal, es importante mencionar los diferentes permisos ante entidades administrativas con las que el local de Lucky Pet Center debe contar y ante qué entidad se debe solicitar:

- Licencia de Funcionamiento – Municipalidad.
- Certificados de INDECI.
- Permisos para venta de medicamentos - Digesa.
- Registro de marca – INDECOPI.

Anexo 7. Riesgos críticos y planes de contingencia

El análisis y evaluación de riesgos ha sido efectuado empleando una matriz de riesgos, según se presenta a continuación, enfocándonos en los riesgos operacionales que puedan afectar la continuidad de nuestros servicios o su calidad.

Riesgos	Impacto	Plan de contingencia
Abrupto incremento de la demanda	Riesgo de que el ritmo de membresías vendidas crezca a un ritmo superior del programado y que nuestra capacidad de atención se pueda ver afectada, perjudicando nuestra imagen.	Para administrar el riesgo, se realizará un monitoreo cercano del crecimiento del negocio a fin de identificar tempranamente la necesidad de adelantar los planes de expansión.
Regulación más estricta	Riesgo que la regulación en la zona se haga más exigente en cuanto a ruidos o que cambie la zonificación o exija permisos adicionales para operar el negocio.	Nuestro plan de contingencias incluirá el plan de actividades para reforzar temas de acústica, seguridad y de ser el caso re-locación.
Riesgo de interrupción de plataformas digitales	Sobre carga de tráfico en la red o App, que interrumpa el servicio entorpeciendo o limitando la interacción con los usuarios y la coordinación de los servicios.	Este riesgo se administrará a través de la contratación de un servicio de monitoreo de tráfico 24x7, y contratación de capacidad de servidores alternativos por caída de red.
Riesgo financiero: <i>mix</i> de servicios	Riesgo que no se alcance el mix de servicios planeado, es decir que los servicios menos rentables sean los más demandados (p.ej. comida, servicios de terceros).	El riesgo se administrará a través de una inversión en marketing direccionada específicamente a los servicios más rentables y a través del monitoreo de la rentabilidad real de cada servicio.
Riesgo de reputación	Este tipo de negocio tiene alta exposición mediática lo que en alguna eventualidad adversa, puede llegar a afectar la reputación del negocio (ej. Quejas o publicaciones negativas en redes sociales, o reseñas perjudiciales).	El riesgo se administrará a través del monitoreo activo de redes y alertas de tendencias sobre comentarios negativos y tener armado un plan de respuesta ante estos casos.

Anexo 8. Responsabilidad social

En los periodos de baja demanda y usando la capacidad no utilizada, se albergará temporalmente 20 perros abandonados por año, previo pase por nuestra veterinaria y controles médicos, asimismo, se usará nuestra base de datos y plataforma informativa a fin de encontrarles dueño, promoviendo campañas de adopción.

También llevaremos a cabo campañas para colocar bolsas biodegradables para recoger las necesidades de los perros en los parques cercanos a nuestro local.

En el local se usarán los conceptos de reducir, reusar, reciclar y reparar, acordes al cuidado del medio ambiente

Notas biográficas

Miriam Milagros Loli Valverde

De nacionalidad peruana, es Contadora Pública de profesión y socia de auditoría en Deloitte donde ha trabajado desde el inicio de su carrera profesional hace aproximadamente 20 años. Su experiencia se focaliza principalmente en las industrias de minería, petróleo y energía. También ha trabajado con clientes en las industrias de manufactura y servicios.

Jaime Barmak Wolfenson

De nacionalidad peruana, Economista egresado de la Universidad de Lima, se desempeña como Gerente General en la Editorial de diarios e imprenta Grupo La Razón, cargo que viene ocupando durante los últimos dos años.

Fernando Jorge Ortiz

De nacionalidad argentina, se encuentra residiendo en Perú desde hace 2 años. Es Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina y trabaja en el área comercial de FOX Networks Group desde hace 10 años. Tiene experiencia trabajando en Argentina, México y Colombia.

Víctor Giraldo Ruiz Caro Rothgiesser

De nacionalidad peruana, Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima. Gerente Comercial y de Representaciones hace 12 años en AASACI, firma que representa, comercializa, diseña, fabrica y brinda mantenimiento a vehículos especiales E-One Rev y propios, así como equipos de rescate y emergencia.

Jorge Fredy Peña Vigil

De nacionalidad peruana, es Economista de la Universidad del Pacífico con 19 años de experiencia en el área de Finanzas trabajando en Nestlé, donde actualmente es Gerente de Planeamiento Financiero. Se ha desempeñado en distintos roles en las áreas de Tesorería, Planeamiento, Contraloría de negocios, Contraloría de Ventas y CFO en Nestlé Honduras.