

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA "CLUB INTEGRAL PARA CANES" DEDICADA A PRESTAR
SERVICIOS DE CUIDADO, EDUCACIÓN Y RECREACIÓN PARA
PERROS**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración:

Cotillo Yafac, Lourdes	Mención en Marketing	_____
Gálvez Romero, Leila	Mención en Dirección	
	Avanzada de Proyectos	_____
Mamani Ramírez, Giovanna	Mención en Dirección	
	Avanzada de Proyectos	_____

Programa Maestría en Administración Tiempo Parcial 59

Lima, 27 de setiembre de 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
"CLUB INTEGRAL PARA CANES" DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS DE
CUIDADO, EDUCACIÓN Y RECREACIÓN PARA PERROS.**

Ha sido aprobada.

.....
Eddy Alberto Morris Abarca (Jurado)

.....
Jorge Braulio Guillén Uyen (Asesor)

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Asesor)

Universidad ESAN

2017

A mi amada madre Noemí, por su ejemplo, comprensión y amor incondicional, mi hermana Milagros por su apoyo en cada paso de esta maestría, a mi querido abuelo Vitaliano, quien me acompaña en cada paso y cuida desde el cielo, a mi novio Jeancarlo, por brindarme ánimo y alentarme a seguir creciendo y a mi perrhijo Ozzy, por enseñarme un amor genuino y leal.

Lourdes Cotillo Yafac

A Dios por su protección y sus bendiciones, a mis queridos padres, Antonio y Ruth, por permitirme soñar y ser ejemplo de superación para mí, a mis hermanos y sobrina, Lesly, Nahún y Mavyta, por su alegría, paciencia y ánimo constante, al amor que comienza con una nariz húmeda y termina con una cola, mis bellos, Leoncito, Manchitas y Kathy, quienes por la convivencia diaria me han dado el motivo e inspiración para esta tesis, gracias por tanta felicidad y su compañía.

Leila Gálvez Romero

A Dios por estar siempre presente, a mis padres, José y Margot, por su amor incondicional, ejemplo, por sus palabras y consejos que me guían en el camino de la vida para no rendirme y esforzarme para cumplir todas mis metas y anhelos.

Giovanna Mamani Ramirez

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3. Justificación.....	2
1.3.1. <i>Creciente demanda de productos y servicios de mascotas</i>	2
1.3.2 <i>La oferta de servicios a mascotas se diversifica</i>	5
1.3.3. <i>Desarrollar un proyecto emprendedor</i>	5
1.3.4. <i>Motivación</i>	6
1.4. Alcance y Limitaciones	6
1.4.1 <i>Alcance</i>	6
1.4.2. <i>Limitaciones</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Definición de Club	7
2.2. Definición de Mascota.....	7
2.3. Definición de Perro como Amigo Fiel	8
2.4. Definición de Perrhijo	8
2.5. Definición de Dog Lover.....	9
2.6. Definición de Cuidado.....	9
2.7. Conclusiones	10
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	11
3.1. La Importancia de las Mascotas en la Vida Humana	11
3.1.1. <i>El espacio vacío emocional que llenan las mascotas</i>	11
3.1.2. <i>Desarrollar una forma de socializar y encontrar a gente con las mismas inquietudes</i>	13

3.1.3. <i>Buscar actividad física entre la mascota y su dueño</i>	13
3.1.4. <i>Necesidad de un lugar apto para el cuidado, recreación y esparcimiento de perros</i>	13
3.2. Crecimiento y Sofisticación de Producto y Servicios de Mascotas	14
3.3. Productos y Servicios Especiales para Mascotas	14
3.3.1. <i>A nivel mundial</i>	14
3.3.2. <i>A nivel de Perú</i>	23
3.4. Benchmarking Internacional	26
3.5. Oportunidad de Negocio en el Perú	29
3.6. Conclusiones.....	30
CAPÍTULO IV INVESTIGACION DE MERCADO.....	31
4.1. Objetivo de la Investigación de Mercado.....	31
4.1.1. <i>Objetivo General</i>	31
4.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	31
4.2. Análisis de Información de Fuente Secundaria.....	31
4.3. Análisis de Información de Fuente Primaria.....	32
4.3.1. <i>Método cualitativo</i>	32
4.3.2. <i>Método cuantitativo</i>	33
4.4. Resultados de la Investigación de Mercado	33
4.4.1. <i>Entrevista en profundidad de la Oferta</i>	33
4.4.2. <i>Focus group</i>	34
4.4.3. <i>Encuestas</i>	36
4.5. Conclusiones	51
CAPÍTULO V PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
5.1. Definición Estratégica	52
5.1.1. <i>La Visión</i>	52
5.1.2. <i>La Misión</i>	52
5.1.3 <i>Valores del modelo de negocio</i>	52

5.1.4. <i>Objetivos Estratégicos</i>	53
5.2. Definición del Modelo de Negocio	53
5.3. Cadena de Valor del Negocio según Michael Porter	54
5.4. Diagnóstico del Modelo de Negocio	55
5.4.1. <i>Análisis Externo</i>	55
5.4.2. <i>Análisis Interno</i>	60
5.4.3. <i>Matriz FODA cruzada</i>	64
5.4.4. <i>Modelo Canvas</i>	65
5.4.5. <i>Factores críticos de éxito</i>	65
5.4.4. <i>Estrategia general: Propuesta de Valor</i>	65
5.5. Conclusiones	65
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	67
6.1. Objetivos de Marketing	67
6.2. Mezcla de Marketing (8Ps)	69
6.2.1. <i>Producto</i>	69
6.2.2. <i>Plaza</i>	75
6.2.3. <i>Promoción</i>	756
6.2.4. <i>Precio</i>	81
6.2.5. <i>Planta</i>	83
6.2.6. <i>Procesos</i>	83
6.2.7. <i>Personal</i>	84
6.2.8. <i>Performance</i>	84
6.3. Presupuesto de marketing	84
6.4. Conclusiones	85
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	87
7.1. Diseño Organizacional y de Puestos	87
7.1.1. <i>Modelo Organizacional</i>	87
7.1.2. <i>Organigrama del Modelo de Negocio</i>	87

7.1.3 <i>Manual de Organización y Funciones</i>	88
7.2. Competencias	88
7.3. Perfil de Puestos	89
7.3.1. <i>Horarios</i>	90
7.3.2. <i>Sueldos</i>	90
7.3.3. <i>Planificación de necesidades del personal</i>	91
7.4. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	91
7.4.1. <i>Reclutamiento</i>	92
7.4.2. <i>Selección</i>	92
7.4.3. <i>Presupuesto</i>	93
7.5. Proceso de Formación y Sociabilización.....	93
7.5.1. <i>Formación de los empleados</i>	93
7.5.2. <i>Actividades internas</i>	94
7.5.3. <i>Códigos internos</i>	94
7.6. Proceso de Evaluación de Rendimiento	95
7.7. Proceso de Retención del Personal.....	95
7.8. Conclusiones	96
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES	97
8.1. Objetivos de Operaciones.....	97
8.2. Estrategias de Operaciones.....	97
8.3. Diseño del Servicio	97
8.3.1. <i>Procesos y protocolos del servicio del club</i>	97
8.3.2. <i>Ubicación del club</i>	104
8.3.3. <i>Diseño del club</i>	106
8.4. Compras y Abastecimiento	109
8.4.1. <i>Abastecimiento</i>	109
8.4.2. <i>Proveedores</i>	110
8.5. Gestión de Operaciones.....	111

8.6. Tecnología de la Información.....	112
8.6.1. <i>Página Web</i>	112
8.6.2. <i>Aplicación Móvil</i>	112
8.6.3. <i>Microchip</i>	112
8.7. Conclusiones	113
CAPITULO IX. PLAN DE RIESGOS.....	114
9.1. Riesgos de Ingeniería y Construcción	114
9.2. Riesgos de Operación y Mantenimiento	115
9.3. Riesgos Sociales	115
9.4. Riesgo del Mercado.....	116
9.5. Riesgos Financieros.....	117
9.6. Riesgos Políticos y legales	117
9.7. Riesgo de Fuerza Mayor.....	118
9.8. Riesgo de Medios Ambientales	118
9.9. Conclusiones	119
CAPITULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	120
10.1. Supuestos y Consideraciones Generales	120
10.2. Pronóstico.....	121
10.3. Ingresos	122
10.4. Inversión Requerida	129
10.4.1. <i>Activos Fijos</i>	129
10.4.2. <i>Gastos Pre operativos</i>	129
10.4.3. <i>Gastos en Marketing por lanzamiento</i>	130
10.4.4. <i>Capital de Trabajo</i>	130
10.5. Costos Operativos, Fijos y de Personal	131
10.6. Gastos	131
10.7. Resultados de la Evaluación.....	131
10.7.1. <i>Tasa de Descuento</i>	131

<i>10.7.2. Valor Actual Neto</i>	132
<i>10.7.3. Período de Recuperación</i>	132
<i>10.7.4. Tasa Interna de Retorno</i>	132
<i>10.7.4. Análisis de sensibilidad</i>	133
10.8. Escenarios.....	136
10.9. Conclusiones	137
ANEXOS.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	226

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ÍNDICE DE HOGARES QUE POSEEN MASCOTAS EN LIMA METROPOLITANA.....	3
FIGURA 1.2 PRESENCIA DE MASCOTAS EN LOS HOGARES DE LIMA METROPOLITANA	3
FIGURA 1.3 NÚMERO DE VETERINARIAS EN PERÙ AL 2016	5
FIGURA 3.1 LA IMPORTANCIA DE LOS ANIMALES EN LA VIDA DEL SER HUMANO.....	12
FIGURA 3.2 AUMENTO DE GASTOS EN MASCOTAS (PERIODO 2014 AL 2016).....	14
FIGURA 3.3 TENDENCIA DE BÚSQUEDA “DOG CLUB”	15
FIGURA 3.4 TENDENCIA DE BÚSQUEDA POR REGIÓN: “DOG CLUB”	15
FIGURA 3.5 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “GUARDERÍA DE PERROS”	17
FIGURA 3.6 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “GUARDERÍA DE PERROS”	17
FIGURA 3.7 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “DOG SITTING” (PERÍODO 2004-2017)	18
FIGURA 3.8 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “DOG SITTING” (PERÍODO 2004- 2017).....	18
FIGURA 3.9 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “DOG GROOMER”	19
FIGURA 3.10 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “DOG GROOMER”	19
FIGURA 3.11 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “DOG SPA” (PERÍODO 2004-2017) .	20
FIGURA 3.12 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “DOG SPA”	20
FIGURA 3.13 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “PELUQUERÍA CANINA”	21
FIGURA 3.14 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “PELUQUERÍA CANINA”	21
FIGURA 3.15 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “DOG WALKING”	22
FIGURA 3.16 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “DOG WALKING”	22
FIGURA 3.17 INTERÉS A LO LARGO DEL TIEMPO POR “PASEADORES CANINOS”	23
FIGURA 3.18 INTERÉS POR REGIÓN EN LA BÚSQUEDA DE “PASEADORES CANINOS”	23
FIGURA 3.19 CATERING PARA PERROS	26
FIGURA 4.1 SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	37
FIGURA 4.2 GÉNERO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	39
FIGURA 4.3 EDADES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS	39
FIGURA 4.4 ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	40
FIGURA 4.5 NÚMERO DE PERROS EN EL HOGAR.....	40
FIGURA 4.6 RAZA DE LOS PERROS DE LOS ENCUESTADOS	41
FIGURA 4.7 ¿QUÉ REPRESENTA SU PERRO EN SU VIDA?	41

FIGURA 4.8 TIEMPO PROMEDIO QUE COMPARTE CON SU PERRO	42
FIGURA 4.9 IMPORTANCIA DEL PERRO EN LA FAMILIA	42
FIGURA 4.10 PERSONAS O LUGARES QUE SE QUEDAN A CARGO DEL PERRO	43
FIGURA 4.11 MAYOR PROBLEMA AL DEJAR SÓLO AL PERRO DURANTE EL DÍA	44
FIGURA 4.12 SERVICIOS PARA PERROS QUE HAN EXPERIMENTADO	45
FIGURA 4.13 FRECUENCIA DE USO DE SERVICIOS	46
FIGURA 4.14 DÍAS HOSPEDADOS	47
FIGURA 4.15 PROBABILIDAD DE SUSCRIPCIÓN AL CLUB INTEGRAL PARA CANES	47
FIGURA 4.16 GRADO DE ACEPTACIÓN DEL CLUB INTEGRAL DE CANES	48
FIGURA 4.17 TIEMPO DE AFILIACIÓN	48
FIGURA 4.18 ATRIBUTOS QUE MÁS VALORA LOS ENCUESTADOS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	49
FIGURA 4.19 PRECIO PROMEDIO QUE SE PAGA POR LOS SERVICIOS PARA PERROS	50
FIGURA 4.20 MEDIOS PREFERIDOS PARA RECIBIR NOTICIAS DEL CLUB	50
FIGURA 5.1 CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO	54
FIGURA 5.2 UBICACIÓN DEL PROYECTO EN LA INDUSTRIA	60
FIGURA 5.3 MATRIZ FODA CRUZADA	64
FIGURA 6.1 MODELOS DE CAMAS PARA HOSPEDAJE	70
FIGURA 6.2 SERVICIOS Y BENEFICIOS OTORGADOS POR EL CLUB	72
FIGURA 6.3 LA FLOR DEL SERVICIO	75
FIGURA 6.4 PROTOTIPO DE APLICACIÓN MÓVIL	78
FIGURA 6.5 EL LOGOTIPO	80
FIGURA 7.1 ORGANIGRAMA DEL MODELO DE NEGOCIO	88
FIGURA 7.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	92
FIGURA 7.3 CORRELACIONES DE COMPETENCIAS CON FOCOS DE EDUCACIÓN ORGANIZACIONAL	93
FIGURA 8.1 PROCESO DE SUSCRIPCIÓN AL CLUB	98
FIGURA 8.2 PROCESO DE RESERVA DE ALGÚN SERVICIO DEL CLUB	99
FIGURA 8.3 UBICACIÓN DEL CLUB	105
FIGURA 8.4 TERRENO DESTINADO AL PROYECTO	105
FIGURA 8.5 MODELO DE CANILES	106
FIGURA 8.6 MODELO REFERENCIAL PARA EL ÁREA DE RECREACIÓN	106
FIGURA 8.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE OFICINAS, ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERACIONES	107

FIGURA 8.8 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL CLUB	108
FIGURA 10.1 COMPARACIÓN DEL VARIACIÓN % DEL PBI VS EL CRECIMIENTO.....	120
FIGURA 10.2 ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA MENSUAL.....	123
FIGURA 10.3 OCUPABILIDAD SEMANAL	123
FIGURA 10.4 CICLO ANUAL DE INGRESOS POR VENTAS	126
FIGURA 10.5 REPRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS SOBRE LAS VENTAS ANUALES	126

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.1 POBLACIÓN DE MASCOTAS EN PERÚ (PERÍODO 2011-2016).....	4
TABLA 1.2 VENTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA MASCOTAS - PERÚ 2009-2016.....	4
TABLA 4.1 RELACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS ENTREVISTADOS	33
TABLA 4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS FOCUS GROUP	35
TABLA 4.3 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR VETERINARIAS.....	38
TABLA 5.1 CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIOS OFRECIDOS POR LA COMPETENCIA.....	63
TABLA 5.2 RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER Y EL ATRACTIVO DE LA PROPUESTA DE NEGOCIO	63
TABLA 6.1 ESTRATEGIAS EN RELACIÓN AL APLICATIVO MÓVIL	78
TABLA 6.2 INVESTIGACIÓN DE TARIFAS DE HOSPEDAJES.....	82
TABLA 6.3 LISTA DE PRECIO POR CADA SUSCRIPCIÓN	83
TABLA 7.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES.....	89
TABLA 7.2 ESCALA SALARIAL DE LOS EMPLEADOS A TIEMPO COMPLETO	91
TABLA 7.3 REQUERIMIENTO DE PERSONAL	91
TABLA 7.4 CUADRO DE CURSOS FORMATIVOS	94
TABLA 9.1 INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN	114
TABLA 9.2 OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	115
TABLA 9.3 RIESGOS SOCIALES	115
TABLA 9.4 RIESGOS DE MERCADO.....	116
TABLA 9.5 RIESGOS FINANCIEROS.....	117
TABLA 9.6 RIESGOS POLÍTICOS Y LEGALES	117
TABLA 9.7 RIESGO DE FUERZA MAYOR.....	118
TABLA 9.8 RIESGOS DE MEDIOS AMBIENTALES	118
TABLA 10.1 PRECIOS DE SUSCRIPCIONES	124
TABLA 10.2 CUADRO DE VENTAS ANUALES (NUEVOS SOLES).....	127
TABLA 10.3 CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE VENTAS ANUALES (NUEVOS SOLES).....	128
TABLA 10.4 ACTIVOS FIJOS DE LA INVERSIÓN INICIAL	129
TABLA 10.5 GASTOS PRE OPERATIVOS	129
TABLA 10.6 GASTOS EN MARKETING	130
TABLA 10.7 DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	130
TABLA 10.8 RESUMEN DE COSTOS OPERATIVOS	131
TABLA 10.9 RESUMEN DE GASTOS	131

TABLA 10.10 COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	132
TABLA 10.11 RESULTADOS DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO	132
TABLA 10.12 ANÁLISIS CON VARIABLE DE CAPTACIÓN DE MERCADO.....	133
TABLA 10.13 ANÁLISIS CON VARIABLE PAGO POR SUSCRIPCIÓN	133
TABLA 10.14 ANÁLISIS CON VARIABLE TASA DE RENOVACIÓN	134
TABLA 10.15 ANÁLISIS CON VARIABLE PRECIO DE HOSPEDAJE.....	134
TABLA 10.16 ANÁLISIS CON VARIABLE OCUPABILIDAD DE HOSPEDAJE	135
TABLA 10.17 ESCENARIOS.....	136

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LA OFERTA	141
ANEXO 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD A LA OFERTA	141
ANEXO 3 DETALLE DEL FOCUS GROUP.....	144
ANEXO 4 OBJETIVOS DEL FOCUS GROUP	150
ANEXO 5 RESULTADOS DEL FOCUS GROUP	150
ANEXO 6 FORMATO DE LA ENCUESTA	156
ANEXO 7 TAMAÑO DE LA MUESTRA	163
ANEXO 8 MODELO CANVAS	164
ANEXO 9 DESARROLLO Y PRESUPUESTO DE PLAN DE MARKETING.....	165
ANEXO 10 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL PERSONAL FIJO	171
ANEXO 11 HORARIOS DE LOS EMPLEADOS.....	177
ANEXO 12 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS.....	179
ANEXO 13 REFERENCIA DEL CANDIDATO.....	181
ANEXO 14 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	182
ANEXO 15 FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN.....	185
ANEXO 16 CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN COMO SOCIO DEL CLUB	186
ANEXO 17 ACUERDO DE SUSCRIPCIÓN Y SERVICIOS	187
ANEXO 18 FORMATO DE RECEPCIÓN DEL PERRO.....	190
ANEXO 19 PROCESOS DE LOS SERVICIOS.....	191
ANEXO 20 OCUPABILIDAD DE HOSPEDAJE Y GUARDERÍA	197
ANEXO 21 COSTOS OPERATIVOS DE PRE INVERSIÓN (NUEVOS SOLES)	202
ANEXO 22 COSTOS OPERATIVOS (NUEVOS SOLES).....	207
ANEXO 23 ESTADO DE RESULTADOS.....	213
ANEXO 24 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	215
ANEXO 25 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	216
ANEXO 26 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN (NUEVOS SOLES)	218
ANEXO 27 SENSIBILIDAD BIDIMENSIONAL % CAPTACIÓN- VARIACIÓN DE PRECIOS DE SUSCRIPCIÓN.....	220
ANEXO 28 SENSIBILIDAD BIDIMENSIONAL % CAPTACIÓN- % OCUPABILIDAD SEMANAL (VAN).....	222

LOURDES MILAGROS COTILLO YAFAC

Maestro en Administración de la Universidad ESAN. Administradora de Negocios Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres. Experiencia en el sector bancario. Conocimiento de inglés y dominio de las herramientas computacionales de gerencia.

FORMACIÓN

2015 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados- ESAN**

Maestro en Administración

2004 – 2008 **Universidad San Martín de Porres – USMP**

Bachiller en Administración de Negocios Internacionales. Tercio Superior

EXPERIENCIA

2011 – A la fecha **BCP – BANCO DE CREDITO DEL PERU.** Principal banco del Perú en el sistema bancario, con más de 128 años en el sector. Logró alcanzar en el 2016, ingresos por S/. 10,017 millones de ingresos totales y utilidades por S/. 2,936 millones de utilidad.

Jul. 2016 - A la fecha **Subgerente Adjunto de Planificación Patrimonial y Sucesoria.** Responsable de elaborar planes patrimoniales a la medida de las metas y objetivos personales y familiares de los principales clientes del Banco de Crédito del Perú.

Ab. 2014- Jun. 2016 **Asistente de Negocios Senior – Banca Privada.** Responsable de brindar apoyo al Funcionario de Negocios, con el objetivo de atender una cartera de clientes de la Banca Privada. Ofrecer propuestas de inversión a clientes que comprenden la cartera del sector. Además de procesar, coordinar y ejecutar las transacciones de inversiones, manejar las necesidades operativas diarias de los clientes y asistir al Funcionario en sus ventas.

Nov. 2011- Mar. 2014 **Asistente de Negocios Junior – Banca Privada.** Responsable de brindar apoyo al Funcionario de Negocios, con el objetivo de atender una cartera de clientes de la Banca Privada. Además de procesar, coordinar y ejecutar las transacciones de inversiones,

manejar las necesidades operativas diarias de los clientes y asistir al Funcionario en sus ventas

Ab. 2011- Oct. 2011 **Supervisor de Procesos Operativos Agencia Cronos.** Responsable de garantizar un adecuado control del riesgo operativo y que la agencia esté preparada para la atención de los clientes y usuarios de una manera precisa y productiva; que resulte satisfactoria para los clientes cumpliendo los valores y normativa del BCP.

Oct. 2009- Mar. 2011 **Promotor Principal Agencia C.C. El Polo.** Responsable de garantizar un adecuado control del riesgo operativo y que la agencia esté preparada para la atención de los clientes y usuarios de una manera precisa y productiva en reemplazo del Supervisor de Procesos Operativos.

Set. 2006- Set. 2009 **Promotor de Servicios Agencia C.C. El Polo.** Responsable de garantizar la interacción con los clientes de manera productiva y cordial. Además de buscar que los productos ofrecidos sean de máximo provecho para los clientes y minimizar el riesgo de cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.

SEMINARIOS

Informática Nivel Intermedio (2014 – Cybertec)

Inglés Nivel Avanzado (2013 – Euroidiomas)

LEILA EDITH GÁLVEZ ROMERO

Maestro en Administración de la Universidad ESAN. Ing. Petroquímico colegiado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con amplia experiencia en el rubro de Petróleo y Minería formando parte del área de operaciones y procesos de producción. Orientado al logro de resultados, optimización de procesos y rentabilidad de la organización.

FORMACIÓN

2015 – 2017 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados-ESAN**

Maestro en Administración

2005 – 2010 **Universidad Nacional de Ingeniería-UNI**

Ingeniería Petroquímica. Tercio Superior.

EXPERIENCIA

2017 **PETRÓLEOS DEL PERÚ – PETROPERÚ S. A.** Es una empresa peruana estatal dedicada al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

Ene. 2017- Ago.2017 **Supervisor de refinería.** Responsable de supervisar los procesos de las Unidades de Destilación y Vacío, monitorear y controlar los parámetros de operación, pertenecientes al área de Operaciones de la Refinería Conchán que actualmente procesa 9000 BPD de crudo.

- Programar y dirigir el trabajo del día, estableciendo prioridades, tomando en cuenta los recursos y el orden.
- Supervisar la responsabilidad del personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo.
- Optimización de recursos, entrega de informe mensual, reportes y reuniones diarias

2015 – 2016 **GEWALT PERU S.A.C.** Empresa peruana dedicada a la importación y comercialización de equipos así como la prestación de servicios de sistemas contra incendio para la industria del sector petróleo, minera y construcción.

Ene.2015- Dic.2016 **Ingeniero de Proyectos.** Responsable de dirigir, coordinar y controlar la ejecución operacional según objetivos y metas del

proyecto, rendición de informes y evaluación de los avances del proyecto.

- Responsable de liderar y gestionar proyectos de licitación con el Estado, servicios y suministro de equipos en el sector petróleo y energía

2011-2014 **BAKER HUGHES INTERNATIONAL OPERATIONS DEL PERU S.A.** Compañía de servicios de petróleo de gran prestigio a nivel mundial con más de un siglo en el mercado ofreciendo soluciones que ayudan a los operadores de petróleo y gas a sacar el máximo provecho de sus reservorios.

Nov. 2011- Dic.2014 **Ingeniero de Campo.** Responsable del tratamiento químico de crudo y agua de producción, a través de pruebas de campo y análisis de laboratorio para caracterización de las mismas.

- Optimización de la productividad, análisis de proceso, estudio de equipos involucrados e interpretación de datos ejecutando luego mejoras en el diseño de proceso.

2011 **SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION (SPCC).** Es una de las empresas productoras de cobre más grandes del mundo. Tiene operaciones de minado, fundición, y refinación ubicadas en Perú y México.

Nov. 2011- Nov.2011 **Training de planta de ácido, oxígeno y efluentes.** Responsable de evaluar, promover y proponer mejoras continuas en los procesos de producción.

SEMINARIOS

Postgrado de especialización en seguridad, higiene y medio ambiente en la industria de los Hidrocarburos. (2013- IPEGA)

Inglés Nivel Intermedio (2010- IPCNA)

Portugués Nivel avanzado (2015- Centro Cultural de la Lengua Portuguesa)

GIOVANNA PATRICIA MAMANI RAMIREZ

Maestro en Administración de la Universidad ESAN. Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Experiencia en el sector minero y energético. Conocimiento avanzado de inglés y dominio de las herramientas computacionales de gerencia.

FORMACIÓN

2015 – 2017 **Escuela de administración de negocios para graduados- ESAN**

Maestro en Administración

2005 – 2010 **Universidad Nacional Mayor De San Marcos**

Ingeniera Industrial. Quinto Superior

EXPERIENCIA

2010- A la fecha **ABB S.A.** Empresa transnacional líder en ingeniería eléctrica y automatización, cuya sede principal se encuentra en Suiza, tiene 65 años en el sector ofrece servicios de tecnología y automatización para los sectores de minería, hidrocarburos y petroquímicos

Abr. 2014- A la fecha **Spare Parts & Installed Base Coordinator.** Responsable de la gestión de la base instalada y repuesta, principales áreas: Molinos, GMD, sistemas de control, fajas transportadoras, valorizadas en 500 millones de dólares.

- Responsable de la predicción de la facturación Repuestos: Anual 7.5 millones de dólares.
- Responsable de seguimiento, gestión de apoyo de compra y entrega de piezas de repuesto en coordinación con las fábricas locales ABB y en el extranjero, otras divisiones y el grupo de logística

Dic. 2012- Mar 2014 **Project Buyer.** Responsable de la adquisición de materiales y servicios de contratación de la división de Automatización de Procesos, por un valor anual de 6 millones de dólares.

- Negociación comercial, análisis y adjudicación con proveedores.
- Coordinación con Gerentes de Proyectos y Gerentes de Ingeniería acerca de entregas en obra, suministros y contratistas.
- Implementación de mecanismos de control para optimizar el seguimiento, plazos de entrega y seguimiento de proveedores e hitos del proyecto.

May. 2010- Nov. 2012 Order **Handler**. Responsable de Logística & Administrador de Contratos.

- Supervisión y control Logístico de compras locales e importadas por un valor de 3 millones de dólares anuales, despachos de materiales o suministros de proyectos hasta la entrega al cliente en lima o provincia.
- Monitoreo y control a las áreas de comercio exterior, almacén y distribución.

SEMINARIOS

Diplomado en Gestión de la Cadena de Abastecimiento (2012- UPC)

Especialización en Operaciones y Logística (2011- UNMSM)

Curso Intensivo de Comercio Internacional (2010-ADEX)

Curso-Taller: Construyendo una Calidad de Servicios (2010-PUCP)

Inglés Nivel Avanzado (2003- IPCNA)

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es evaluar la viabilidad del plan de negocio: Club Integral para Canes, que se dedicará a brindar servicios para el cuidado, educación y recreación de perros.

Considerando el crecimiento constante anual de 3% en la tenencia de mascotas desde el año 2011 al 2016 en Perú, el incremento en función a los gastos por las atenciones brindadas a las mascotas y que el 75% de la superficie construida en Lima al año 2016, corresponde a edificios, se identifica una posible oportunidad de negocio, basada en los hechos mencionados.

Se toma como marco de referencia el contexto internacional debido que en la actualidad, éste se encuentra más desarrollado, influenciando al mercado local. Hoy en día, existen en Perú empresas que brindan servicios médicos, guardería, spa, catering, entre otros; que servirán de base para el posterior análisis.

A partir del análisis internacional y local, se inicia un estudio más profundo por la preferencia de los servicios que actualmente se vienen desarrollando en Perú, la cual se llevará a cabo mediante la investigación de mercado, análisis de la competencia, focus group y encuestas realizadas al público objetivo NSE A y B, considerado como aquel que tiene mayores ingresos económicos para adquirir este tipo de servicio. El estudio de mercado “Mascotas 2016” realizado por IPSOS indica que el 77% del NSE A y B cuenta con un perro en el hogar, lo que representa un mercado potencial en Lima Metropolitana de 265,620 perros. Para poder determinar la demanda efectiva, se realizó una encuesta entre el público objetivo, resultando que el 40% de los encuestados estaría totalmente seguro de suscribir a su perro al club. Además se identificó la preferencia de consumo de los servicios ofrecidos en el plan de negocio basados en precios y frecuencia de uso, que servirá para el adecuado desarrollo del plan de negocio.

Como siguiente punto importante para el desarrollo de la presente tesis, se propone el plan estratégico cuya propuesta de valor es “generar espacios para compartir entre el perro y su familia, otorgándole diversas opciones a realizar en este mismo ambiente”. Con respecto al plan de marketing, se proponen estrategias enfocadas a la captación de

suscritos y el posicionamiento de marca, todas ellas enfocadas en el período de evaluación de diez años. En relación al plan de recursos humanos, éste se enfoca en captar personal idóneo para el desarrollo de las actividades, así como motivar al personal a través de reconocimientos e incentivos que promuevan el cumplimiento de los objetivos del plan de negocio propuesto. En cuanto al plan de operaciones, se considera desarrollar los procesos de trabajo a fin de que el personal trabaje de forma estandarizada, evitando fallas en el proceso que puedan afectar la imagen del club. Además se identificarán los posibles riesgos, para tomar acciones con la finalidad de mitigarlos o evitarlos.

Del análisis económico se obtiene un VAN de S/. 661,433.86 nuevos soles y una TIR de 43%, considerando una tasa de descuento de 29%. Se evaluaron cuatro escenarios: optimista, esperado, moderado y pesimista, obteniéndose en todos los escenarios un VAN positivo y una TIR siempre mayor a la tasa de descuento.

De acuerdo a lo desarrollado se concluye que el presente plan de negocio es una oportunidad atractiva, que permitirá obtener retornos de inversión para los inversionistas interesados.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La presente tesis tiene como finalidad la implementación de un Club Integral para Canes, la cual tendrá como principal consideración los gustos y preferencias de los usuarios que se determinará a través de una exhaustiva investigación de mercado.

Cuando hablábamos de mascotas considerábamos a un perro guardián o a un gato doméstico, los cuales necesitaban de un veterinario con algunos servicios y de una alimentación con comida casera. Sin embargo, el mundo de las mascotas ha dado un giro impresionante en los últimos tiempos, ahora hablar de mascotas es hablar de un miembro más de la familia, al cual incluso se le asigna un presupuesto especial con el cual podrá gozar múltiples servicios y productos, visitas periódicas a veterinarios, exámenes médicos, spa, groomers, paseadores privados, petshop, crematorios, entre otros servicios.

Uno de los motivos más influyentes como bien indica el diario Gestión es que las propias familias están cambiando tanto de estructura como en demografía lo cual permite que las empresas creen nuevos productos y/o servicios y se aboquen a satisfacer aquellos cambios en el consumidor y nuevos consumidores cuyas tendencias forman parte de un nivel más alto de sofisticación llegando a ser incluso más influyentes (Quiñones, 2017).

En el artículo por Consumer Truth se muestra cuales son estas nuevas familias, desde los amos de casa pasando por los neosolteros y tocando el tema que concierne: Hijos con Cola los llamados Perri – Hijos, atrás quedaron las épocas de verlos como simples mascotas, los perros han llegado a llenar un vacío en el hogar, ya sea por voluntad propia de no tener hijos o por incluirlos dentro de la familia y haciéndolos parte del estilo de vida familiar compartiendo con ellos los viajes familiares, sesiones de fotos familiares, ir a restaurantes juntos, celebrarles los cumpleaños, entre otras actividades (Quiñones, 2017).

Considerando que en el Perú la tenencia de mascotas se inclina mayormente por los perros y que además esta tendencia está acompañada con el hecho de que cada vez se tome más en cuenta sus cuidados, se desea que a través de esta idea de negocio: Club Integral para Canes, que los dueños puedan gozar de un servicio diferenciado en el cuidado de sus perros, desarrollando servicios exclusivos para la recreación, educación, bienestar y salud; diseñados para brindar felicidad a sus mascotas (Ipsos Perú, 2016).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a prestar servicios de cuidado, recreación y educación para perros a través de un “Club Integral para Canes”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la oportunidad de implementar un plan de negocio sobre un club que ofrezca servicios integrales para perros.
- Definir el mercado objetivo.
- Dimensionar el potencial de ventas del mercado objetivo.
- Estructurar un modelo de negocio de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo.
- Desarrollar un plan de negocio.

1.3. Justificación

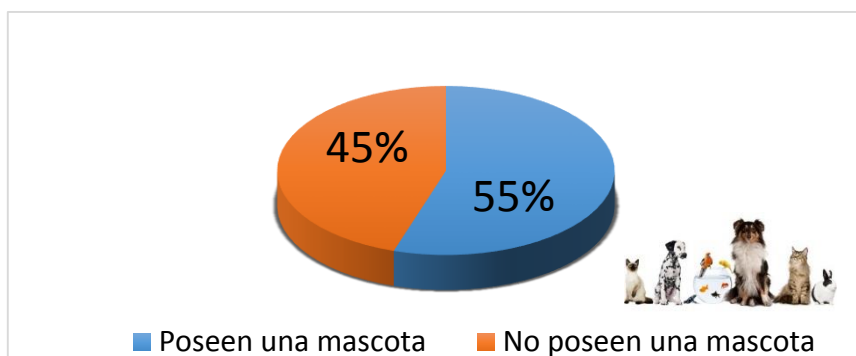
1.3.1. Creciente demanda de productos y servicios de mascotas

Las mascotas en los últimos años se han convertido en miembros importantes para las familias y esta no es la excepción en Perú, lo que ha estimulado el crecimiento del mercado de los productos y servicios para satisfacer la exigente demanda de estos consumidores.

- **La presencia de mascotas en los hogares de Lima Metropolitana y la preferencia por los perros**

Las mascotas se han convertido en parte de las familias por el cariño que brindan (Focus group). En Lima Metropolitana según estadística poblacional del CENSO 2007 existen 2,499,166 hogares de los cuales el 55% poseen por lo menos una mascota lo que representan 1,374,541 hogares en Lima Metropolitana.

Figura 1.1 Índice de hogares que poseen mascotas en Lima Metropolitana

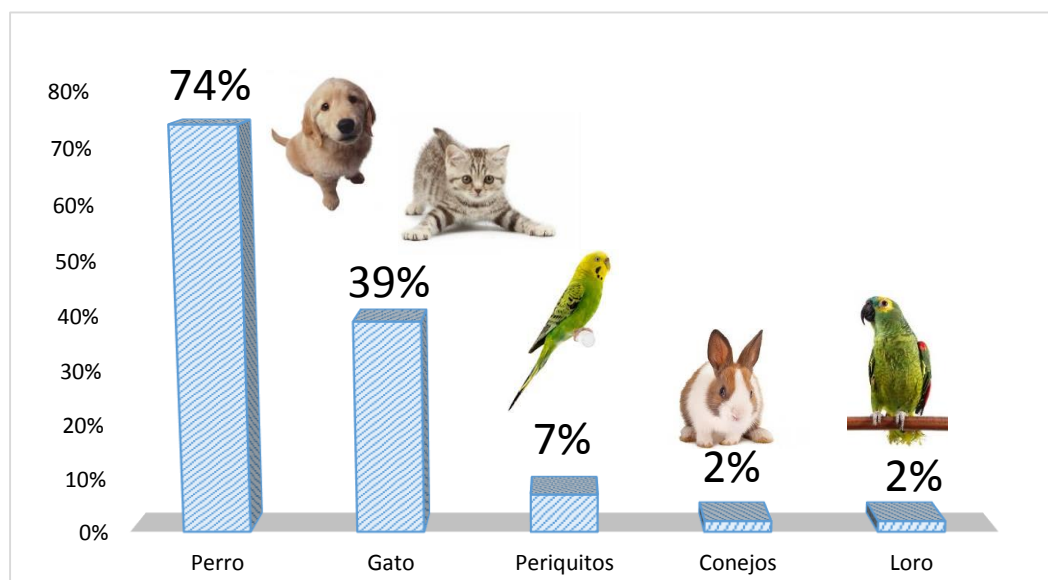


Fuente: Estadística poblacional 2017 IPSOS Perú / Censo 2007-INEI

En los NSE A, B y C, el número promedio de mascotas es de dos por hogar, mientras que en hogares de menores recursos (D y E) el promedio es de tres mascotas.

El perro es de lejos la mascota preferida en los hogares, alcanzando el 74%, el gato ocupa el segundo lugar con 39%. Los perros se encuentran por igual en los hogares de todos los NSE, mientras que los gatos muestran una elevada tenencia en los NSE D y E con el 47% versus el A y B con 23% (CPI, 2016).

Figura 1.2 Presencia de mascotas en los hogares de Lima Metropolitana



Fuente: Informe Mascotas 2016, IPSOS Perú

- **El incremento de venta de productos y servicios para mascotas**

Analizando el sector, se ha notado que la tenencia de mascotas en Perú, ha tenido un crecimiento constante en los últimos seis años, en promedio hay un crecimiento de 3% anual.

Tabla 1.1 Población de mascotas en Perú (Período 2011-2016)

TIPO DE MASCOTA	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Perros	3,599,300	3,722,600	3,836,700	3,956,000	4,073,900	4,190,800
Gatos	1,071,300	1,133,400	1,178,800	1,225,400	1,275,100	1,327,100
Aves	775,400	793,200	815,400	835,800	855,900	879,900
Peces	314,700	324,200	335,500	345,200	355,600	367,700
Pequeños Mamíferos	103,400	107,100	110,300	114,100	117,700	122,000
Reptiles	9,200	9,400	9,600	9,700	9,900	10,100

Fuente: Euromonitor International – Pet Care in Perú 2016

Este crecimiento en función a los gastos por las atenciones no ha sido directamente proporcional sino más bien exponencial debido a que los consumidores están destinando parte de su presupuesto a atenciones de mascotas según la revista Pet Care del 2016, estos gastos han crecido en promedio 12.4% durante el periodo 2011 a 2016 (Euromonitor, 2017).

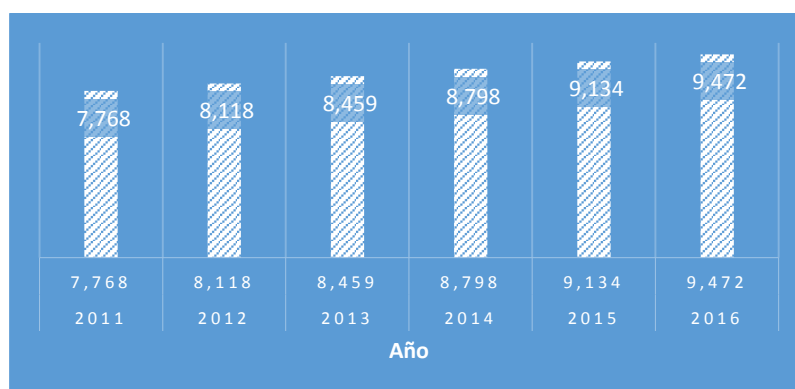
Tabla 1.2 Ventas de productos y servicios para mascotas - Perú 2009-2016

MILLONES DE NUEVOS SOLES	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Comida de Perro y Gato	344.2	421.6	483.2	530.3	570.3	612.7
Otro tipo de comida para mascota	21	22.2	23.4	24.3	25.4	26.3
Alimento para mascotas	365.2	443.8	506.7	554.6	595.7	639
Arena para gatos	1.1	1.3	1.7	2.1	2.5	2.9
Cuidado de la salud de mascotas	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
Suplementos de Dieta	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Productos para mascotas	1.4	1.7	2	2.5	2.9	3.3
Cuidado de mascota	366.6	445.4	508.7	557.1	598.5	642.4

Fuente: Euromonitor International – Pet Care in Perú 2016

Con respecto a las veterinarias también ha aumentado al ritmo de 5% en promedio anual.

Figura 1.3 Número de Veterinarias en Perú al 2016



Fuente: Euromonitor International – Pet Care in Perú 2016

Elaboración: Autores de la tesis

Esta relación del crecimiento de mascotas versus los gastos por la atenciones; y considerando que la tendencia se mantendrá al alza en los productos y cuidado de las mascotas hace de este mercado muy interesante, prometedor y con alta viabilidad.

1.3.2 La oferta de servicios a mascotas se diversifica

La alta tenencia de perros y gatos en el país anima a que la oferta se especialice en la atención de mascotas. Un estudio realizado por IPSOS reveló que en Lima Metropolitana el índice de hogares que poseen por lo menos una mascota es de 55% de estos 74% son perros caseros y 39% gatos. Además, existen 4% de aves exóticas, conejos, entre otros (Ipsos Perú, 2016).

Por esta razón, servicios como, guardería, hotel, estudio fotográfico, peluquería a domicilio e incineración, son más habituales. Sin embargo, en el Perú no existe un espacio en el cual se integren más de un servicio que incluya el cuidado, educación y recreación del perro, y es esta la idea en la que nos enfocaremos como una propuesta de negocio partiendo de un servicio exclusivo que involucre al dueño, al perro y/o la familia.

1.3.3. Desarrollar un proyecto emprendedor

Desde un punto de vista particular, el presente plan de negocios es un proyecto que exige la aplicación de conocimientos en las distintas áreas del negocio para la debida operación de un establecimiento de este tipo, las cuales consideramos serán enriquecedoras para plasmar lo aprendido durante el desarrollo de nuestra maestría.

Además formará parte del proyecto de vida de los desarrolladores, al querer hacer real este plan de negocio por considerarlo como una propuesta importante para la sociedad

ya que contribuiría a la generación de empleo, desarrollo profesional y la satisfacción de las necesidades de los clientes a quienes se le preste el servicio.

1.3.4. Motivación

Necesidad de crear un servicio que se preocupa por el bienestar de los perros, su recreación, disciplina y cuidado y que además busque unificar el ambiente familiar, la relación perro- humano, generando un espacio en el que los perros y sus familias puedan pasar tiempos juntos, relajarse, y compartir actividades que permitan integrar a los miembros del hogar contando con áreas exclusivas en el club.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1 Alcance

- La investigación abarca únicamente a aquellas empresas que se orienten a brindar productos y servicios dirigidos hacia los perros.
- La investigación de mercado de la presente tesis abarca de mayor utilidad para aquellos negocios que se enfoquen en Lima Metropolitana.
- El desarrollo de la tesis abarca desde la investigación de mercado hasta el análisis de viabilidad económica.
- La evaluación de esta tesis se realizará en un periodo de diez años y será evaluada por su rentabilidad.

1.4.2. Limitaciones

- Se realizó un Muestro No Probabilístico – Por Conveniencia, por lo tanto las expresiones de confianza con respecto a los resultados deben ser tomadas con cautela.
- Falta de información actualizada con respecto a la estadística poblacional de las mascotas, ésta data del último censo realizado en el Perú que fue en el 2007.
- Falta de benchmarking por no encontrar una competencia directa y existente que sirva como referencia.
- La investigación en cuanto al marco legal, costeo, y el análisis interno y externo abarca actualización hasta la fecha de entrega de la presente tesis.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición de Club

Según la Real Academia Española – RAE, precisa que el vocablo club representa a una sociedad establecida por un grupo de personas que tienen intereses afines donde realizan distintas actividades como: recreativas, deportivas, culturales, entre otras (Real Academia Española, 2017).

Para ser considerado miembro de un club se debe cubrir un pago el cual da derecho al uso de las instalaciones, así como disfrutar de los beneficios que éste ofrece. A este pago se le denomina suscripción y el cliente se vuelve socio, en muchos casos también se debe pagar cuotas mensuales o anuales por concepto de mantenimiento para cubrir el cuidado del establecimiento. En cuanto al precio dependerá de los beneficios y atributos que ofrezca cada club.

Entrando al tema materia de tesis, el mundo mascotero no se ha visto ajeno a este tipo de concentración de actividades destinadas a engreír principalmente a los perros. En el mercado peruano existen varios establecimientos que concentran algunas actividades como las guarderías caninas, donde el perro pasa la mañana y tarde de uno o varios días a la semana regresando a casa por la noche; hoteles para perros o residencia canina, donde el perro pasa una temporada, además algunos cuentan con otros servicios como adiestramiento, baño, piscina entre otros. En muchos casos, el establecimiento cobra sus servicios por el tiempo de estadía del perro.

2.2. Definición de Mascota

La palabra mascota se encuentra incluida dentro de La Real Academia Española – RAE definiéndola como animal de compañía lo cual se ajusta a la actitud que tiene el ser humano sobre algunos animales en la actualidad (Real Academia Española, 2017).

Según el periódico virtual chileno La Cuarta menciona que dentro de las mascotas más representativas se tiene a los gatos, conejos, hámsters, reptiles, hurones, aves, tortugas, peces, y como primer puesto el perro, considerado mundialmente como el mejor amigo el hombre, este periódico también alega que ningún otro animal puede reemplazar al perro como parte de la familia (Ernst, 2014). Es importante señalar que según La Real Academia Española – RAE los vocablos perro y can son sinónimos.

2.3. Definición de Perro como Amigo Fiel

A menudo al hablar sobre perros se asocia con la frase el mejor amigo del hombre, es su comportamiento el que sorprende continuamente como lo que sucedió en marzo de este año en Malasia cuando un perro viajó 3km sólo para darle el último adiós hasta el cementerio a su dueña, con quien vivió muchos años, según cuenta Noticias Caracol sorprendiendo a las personas que acompañaban el féretro por su fidelidad (Noticias Caracol, 2017).

Una historia conocida a nivel mundial es el del perro japonés Hachiko acudiendo todos los días a la estación de tren a recoger a su dueño y lo hizo por 10 años a pesar de que su dueño ya había fallecido. Hachiko es conocido como el perro más fiel del mundo dando muestra de lo que un perro es capaz de hacer por su dueño, siendo considerado según el diario El País como ejemplo de amor y fidelidad (Merino, 2013). Los japoneses erigieron un monumento en su nombre para que toda persona que visite el lugar tenga conocimiento del amor y fidelidad de este perro hacia su dueño y así trascienda a la posteridad.

Son muchas las historias que se han escrito como anécdotas de los perros ganándose en la mayoría de casos la denominación de amigo fiel gracias al afecto que estos son capaces de transmitir.

2.4. Definición de Perrhijo

Según The New York Times hace más de 30,000 años el ser humano ya coexistía con los perros incluso desde antes de ordeñar vacas, de crear la agricultura, antes de formar un hogar, incluso antes de tener un gato (Gorman, 2016).

En la actualidad se ha creado un nuevo concepto de familia donde la mascota, el perro, ya no sólo es visto como un compañero doméstico o un amigo fiel, sino es llamado y aceptado como un hijo, es así que nace el concepto de perrhijo (combinación de perro e hijo) considerados los nuevos consentidos del hogar, según la radio virtual mexicana Los 40, publicación de Prisa Noticias mexicanas (cuarenta, 2017).

Es una nueva forma de percibir al perro permitiéndoles asistir conjuntamente con su familia humana a heladerías, spas y centros recreativos según relata UnoTV de México, mencionando además que las parejas desisten de incluir muy pronto a un bebé en sus relaciones prefiriendo tener un perro a quien cuidan con tiempo y alimentación (Gutierrez & Becerril, 2017).

Una publicación de El País menciona que el perro deja de ser una mascota para convertirse en un perrhijo cuando gozan de alguna de estas peculiaridades: lleva una vestimenta especial, cuidan exhaustivamente de su salud, tiene variados juguetes, la familia no viaja sin incluirlo, le festejan los cumpleaños, mantienen una conversación constante con él, puede dormir en la cama del dueño incluso ser parte de sus fotos en redes sociales (Mulato, 2016).

2.5. Definición de Dog Lover

Según el portal de la reconocida marca de galletas para perros Master Dog afirma que ser un dog lover vá más allá del gusto por los perros. Asimismo, esta marca menciona actividades que una persona amante de los perros o dog lover podría realizar para ser considerado como tal: deja de planear algo por no tener con quien dejar a su perro, le compra un regalo en navidad, el dueño se levanta antes para poder pasearlo, lee artículos relacionados con perros, en sus redes sociales cuelga varias fotos de su perro, en sus conversaciones de mesa menciona a su perro constantemente, le realiza sesiones fotográficas, si al dueño lo invitan a algún lugar pregunta si puede llevarlo, si sale vacaciones pregunta constantemente cómo se encuentra y finalmente mantiene fluidas conversaciones con su perro (MasterDog, 2012).

2.6. Definición de Cuidado

Según el conocido adiestrador de perros en América del Norte y Sudamérica el Sr. César Milán menciona en una entrevista realizada por Infobae que en América Latina gracias a las nuevas generaciones se está concibiendo un nuevo concepto de cuidado y respeto hacia los animales (Lomazzi, 2017).

El diario ecuatoriano El Universo menciona en un artículo que los cuidados van más allá de visitar al veterinario o ante un llamado de urgencia, sino que debe estar presente desde las primeras semanas de vida, los chequeos anuales además de las vacunas incluyen exámenes completos desde hemogramas hasta higiene bucal, pudiendo conllevar estos cuidados a una variable significativa de su tiempo de vida, según menciona el mismo diario (El Universo, 2017).

2.7. Conclusiones

- Los perros han acompañado la existencia de los seres humanos desde tiempos remotos, siendo considerados guardianes y animales de compañía. Sin embargo, en la actualidad las personas incluyen al perro como un miembro más del hogar que recibe más cuidados, cariño, protección y atenciones especiales.
- Hoy en día se habla del término *perrhijo*, refiriéndose al perro como hijo o parte de la familia dándole atenciones que sólo un miembro del hogar podría recibir.
- Si bien es cierto que el mercado responde ante las exigencias de los demandantes saciando así sus necesidades, en un escenario en que las mismas personas desean brindar extra cuidado a sus perros es que surgen establecimientos que empiezan a adecuarse a estas exigencias, así se tiene a restaurantes que aceptan la entrada de los perros hasta los veterinarios que ofrecen más servicios que las vacunas pero también se empiezan a crear nuevas formas de negocio como las guarderías caninas, hospedaje caninos, groomers especialistas en cortes para cada raza de perro, entre otros.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

Existen una tendencia de los dueños de mascotas en el Perú por pasar más tiempo con sus mascotas, tratándolos como parte de la familia brindándoles todas las atenciones que corresponde según el periódico El Comercio (Inga, El Comercio, 2016).

Por lo tanto, el presente capítulo busca definir inicialmente la importancia de las mascotas en la vida humana, lo que ha llevado a que se desarrolle un nuevo mercado mascotero enfocado principalmente en el cuidado, recreación, disciplina y alimentación. Este buen momento que vive el mercado de las mascotas se da principalmente en el cuidado de los perros. A nivel internacional existen curiosos y creativos centros caninos, siendo España el país precursor; sin embargo, América del Sur no es ajena a este tipo de negocio.

3.1. La Importancia de las Mascotas en la Vida Humana

La interacción con las mascotas puede provocar enormes satisfacciones a los seres humanos desde de desarrollar sentimientos afectivos hasta adoptar hábitos saludables, como se indica a continuación:

3.1.1. *El espacio vacío emocional que llenan las mascotas*

En una entrevista al veterinario Mariano Colombatto en la revista el Día indica que el sistema de vida está cambiando en el mundo, que mucho más personas están solas y por tanto necesitan compañía, lo que los lleva a adquirir una mascota con el fin de amortiguar esa soledad (Mariano, 2012).

Se tiene que pensar que en el tiempo el modelo tradicional de la familia ha cambiado. Se ha ido desarmando y la dependencia con los animales crece. Además, la creciente población de adultos mayores profundiza la necesidad de más compañía a través de las mascotas, pues estas personas dejan paulatinamente una vida rutinaria y tener algún tipo de mascota puede ayudar a no perder esa sensación de responsabilidad.

Según el artículo **Importancia psicológica de los animales de compañía** realizada por el Profesor-instructor de Educación, Adiestramiento, Psicología y Etología canina Jesús Gutiérrez en Madrid, indica que la compañía de los perros para el ser humano puede funcionar como soporte emocional (Gutierrez J. , 2012). En los siguientes casos:

- **Familias con niños**, muchos de los padres adquieren o adoptan perros para sus hijos por las siguientes razones: Puede ser un excelente compañero especialmente

en hijos únicos, para que los niños adquieran responsabilidades, para que se diviertan o para que aprendan algo de biología (Gutierrez J. , 2012).

- **Los adultos solteros**, sienten afinidad por las mascotas pues hoy en día es más frecuente encontrar parejas separadas o matrimonios divorciados, así como adultos solteros de mediana edad, que en muchos casos se ven afectados por un alto grado de soledad. Considerando que es mejor encontrar una mascota al llegar a casa que llegar y encontrarla vacía, afirman que la presencia de un animal es agradable porque puede disminuir los efectos depresivos producto de la soledad (Gutierrez J. , 2012).
- **Las parejas sin hijos**, puede que algunas parejas decidan permanecer sin tener hijos prontamente pero, mientras tanto, hoy en día adquieren con mayor frecuencia un gato o perro como compañía. Dándoles el afecto y los cuidados de la misma forma que un padre lo haría con sus hijos (Gutierrez J. , 2012).
- **En los mayores de edad**, Estudios han demostrado que las personas mayores que cuidan de animales de compañía tienen un mayor grado de bienestar por tener menos preocupación respecto a su salud, tienen un mejor estado físico y una mayor autoestima, que genera una mayor seguridad en sí mismos (Gutierrez J. , 2012).

En general las personas que sienten afinidad por sus mascotas participan en eventos sociales relacionados con los animales o simplemente realizan actividades físicas.

Figura 3.1 La importancia de los animales en la vida del ser humano



Fuente: Revista Mascotas y perros, 2015

3.1.2. Desarrollar una forma de socializar y encontrar a gente con las mismas inquietudes

Al tratarse de un perro como mascota, es necesario sacarlo tres veces al día, lo cual favorece según el **blog Uno más en la familia**, el ejercicio físico aumentando además el contacto social, ya que siempre se establecen relaciones con los propietarios de otros perros haciendo amistades. Los estudios muestran que la gente que tiene perros confía más en aquellas que también tienen perros, pues comparten muchas situaciones lo que les permite interactuar entre ellas (Pinedo C. , 2012).

3.1.3. Buscar actividad física entre la mascota y su dueño

La **American Heart Association** realizó un estudio donde concluyó que las mascotas podrían disminuir el riesgo de contraer alguna enfermedad cardíaca. Los estudios también indicaron que aquellas personas que pasean a su perro, tendrían un 54% adicional de los niveles de energía que se aconseja para cumplir con una rutina diaria de ejercicios, pudiendo disminuir de esta manera alguna enfermedad cardiovascular (Mejor con Salud, 2017).

El deporte ayuda a las mascotas a mejorar física y psicológicamente, y además hará que sea más fácil adiestrarlos. Tener una mascota en casa puede mejorar la calidad de vida y contribuir a mejorar la salud mental y física de las personas.

3.1.4. Necesidad de un lugar apto para el cuidado, recreación y esparcimiento de perros

Actualmente existe un sector residencial con muchos apartamentos, según Capeco, el 77% de superficie construida en Lima en el año 2016 corresponde a edificios de seis pisos a más; 65% en el 2013 y 54% en el 2011. Por lo que la gente manifiesta la necesidad de un lugar campestre, amplio para el correcto bienestar de las mascotas y solucionar el problema de falta de tiempo y espacio físico para recrearlas y evitar generar mascotas tristes, estresadas y poco sociables (Ríos, 2017).

Además de acuerdo a Ricardo Arbulú, Gerente General de Ciudadaris, para el 2017 se va a mantener la tendencia de construir edificios, sobre todo en Lima moderna que corresponde a: San Miguel, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y Surquillo además de los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Barranco (Ríos, 2017).

3.2. Crecimiento y Sofisticación de Producto y Servicios de Mascotas

Las mascotas se han convertido en algo más que simples guardianes; como ya se ha mencionado, estos pueden ser considerados como compañeros o un miembro más del hogar y la industria de mascotas se está adaptando a ello, ofreciendo productos que satisfacen cada vez las exigencias de humanos y animales como describimos a continuación:

3.3. Productos y Servicios Especiales para Mascotas

3.3.1. A nivel mundial

Según Bob Vetere, CEO de la Asociación Americana de Productos para Mascotas (Siglas en Inglés APPA), en el artículo de Baxter (Baxter, 2016) la tendencia a la humanización de la mascota continúa en crecimiento. Efectivamente en el año 2015 se batió el record de ingresos \$60.28 billones de dólares en Estados Unidos.

Figura 3.2 Aumento de Gastos en Mascotas (periodo 2014 al 2016)

Pet Industry Spending Breakdown:					
Category	2014 Actual	2015 Actual	% Growth	2016 Estimate	% Growth
	(\$ Billion)	(\$ Billion)	2015 vs. 2014	(\$ Billion)	2016 vs. 2015
Food	22.26	23.05	3.5	24.01	4.2
Supplies/ OTC Med	13.75	14.28	3.9	14.98	4.9
Veterinary Care	15.04	15.42	2.5	15.92	3.2
Live Animal Purchases	2.15	2.12	-1.4	2.11	-0.6
Other Services	4.84	5.41	11.8	5.73	5.9
Total	58.04	60.28	3.9	62.75	4.1

Fuente: Americanpetproducts.org. Copyright 2015

La categoría otros servicios, indicada en la figura 3.2 incluye: cuidado, grooming, caminatas, entrenamiento, ejercicio, esta categoría ha sido la que más creció en los últimos años, en un porcentaje de 11.8% (Baxter, 2016).

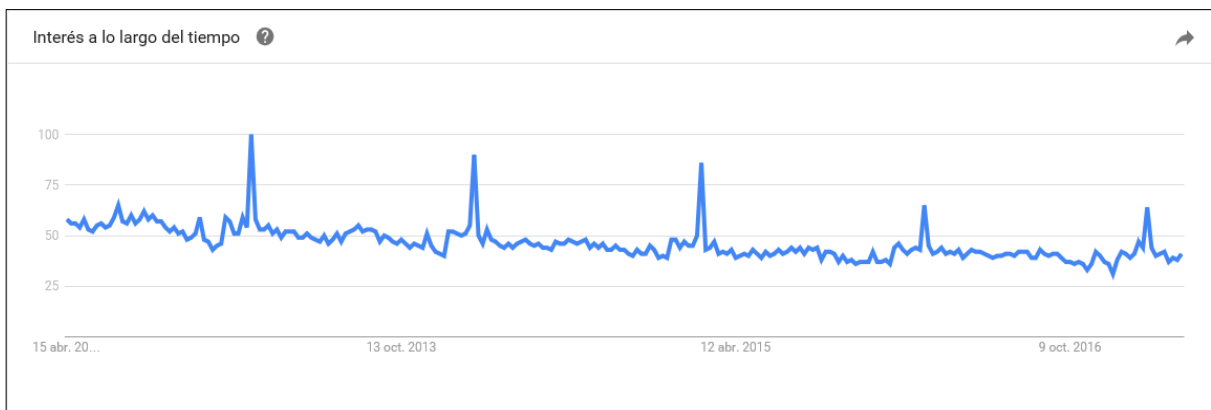
Para contrastar la tendencia de interés de búsquedas de estos servicios, se procede a analizar las tendencias en el buscador de Google, mejor conocido como “Google Trends”, para poder corroborar la información de la población a nivel mundial y enfocándose en los países de habla hispana. A continuación se mencionarán los principales servicios prestados a los perros tanto a nivel mundial como a nivel de Perú.

a. Club para perros

El club de mascotas es un espacio exclusivo para los perros donde los dueños de mascotas compartirán actividades de recreación, esparcimiento al aire libre y atención especializada.

Con respecto a este tipo de servicio según Google Trends, la tendencia de búsqueda a nivel mundial se ha mantenido estable, existen países en Europa que ejercen mucha influencia en Latinoamérica, el cual está dándose a notar con los diferentes Clubes para perros que se han creado en el mundo.

Figura 3.3 Tendencia de búsqueda “Dog Club”



Fuente: Google Trends

Figura 3.4 Tendencia de búsqueda por región: “Dog Club”



Fuente: Google Trends

A continuación detallamos algunas empresas que en la actualidad prestan servicios a nivel mundial relacionados al modelo de negocio que se propone:

The Dogs Club

Guardería campestre más grande de Antioquia – Colombia con 32,000 m² donde ofrecen diferentes actividades campestres de manera segura donde las mascotas realizarán deporte, diversión, etc. Servicios que ofrecen:

- Colegio días de sol.
- Hotel canino 5 estrellas.
- Servicio médico.
- Página web: <http://www.thedogsclub.com.co/nosotros.php>

City Dog Club

Club para mascotas ubicada en EE.UU. con siete sucursales distribuidas en Culver, Los Ángeles, San Diego, Dallas, Ballard, Downtown Seattle y Washington. Ofrecen diferentes actividades para los perros dependiendo de sus preferencias. Servicios que ofrecen:

- Áreas de juegos.
- Grooming
- Zonas de descanso y comida.
- Página web: <http://www.citydogclub.com/>

Vermont Dog Club

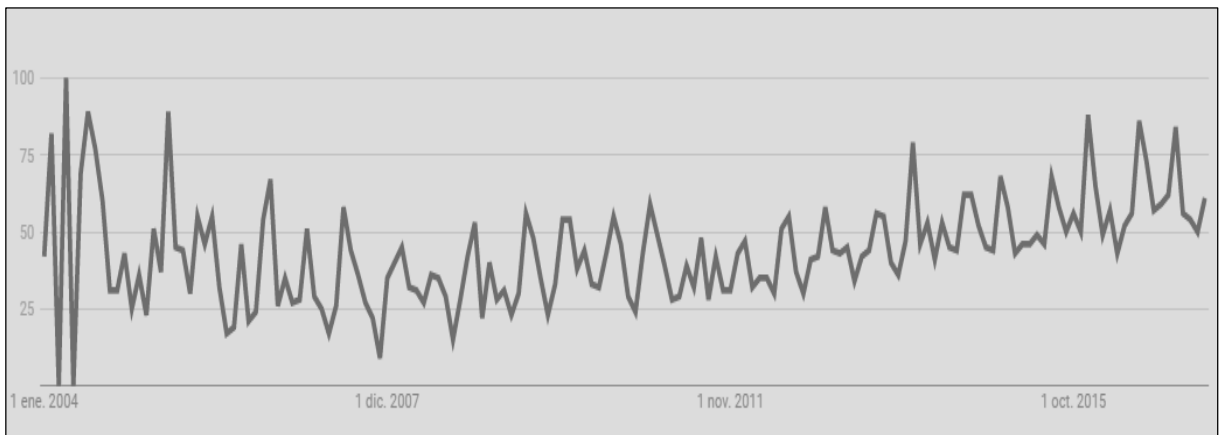
Club para mascotas ubicada en EE.UU. ofrecen diferentes actividades para los perros dependiendo de sus preferencias. Servicios que ofrecen:

- Grupos de juego
- Clases de prácticas
- Cursos de formación de seis semanas
- Equipo de ejercicio
- Lavado de autoservicio y área de aseo
- Seminarios, talleres, eventos sociales y más
- Página web: <http://vermontdogclub.com/membership/>

b. Guardería de perros

Servicio que incluye guarderías, paseo canino durante horas en el día para los perros. Este tipo de servicio tiene una tendencia creciente de interés desde el año 2004 hasta el presente año a nivel mundial. A nivel de los países de habla hispana, según Google Trends, las tendencias de búsqueda de guarderías, prima en Colombia, Argentina, España y México.

Figura 3.5 Interés a lo largo del tiempo por “Guardería de perros”



Fuente: Google Trends

Figura 3.6 Interés por región en la búsqueda de “Guardería de perros”

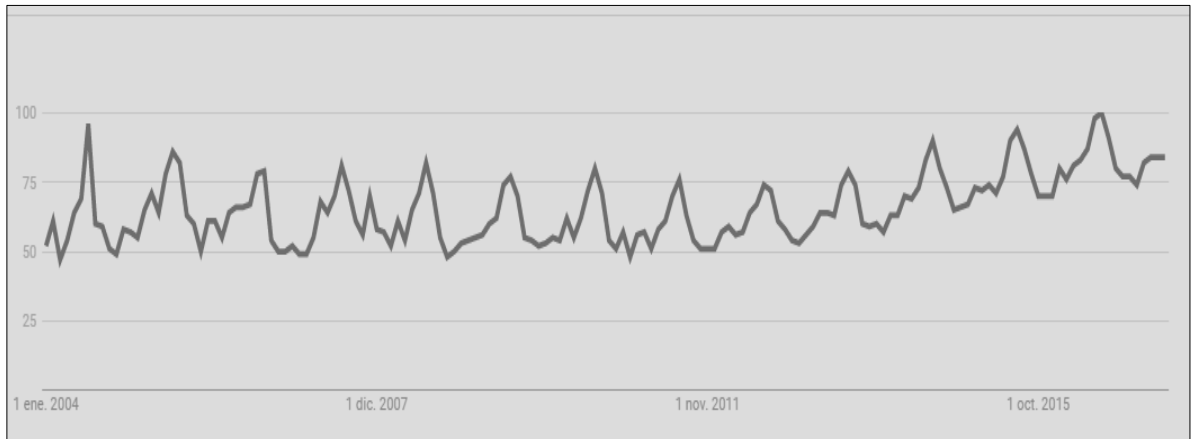
(Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

La tendencia de búsqueda cuidado de las mascotas es creciente a nivel mundial, utilizando el criterio de búsqueda de “Dog Sitting”, lo que es comparable con el análisis previo del mercado de habla hispana. En esta estadística de los países que lideran el mayor grado de interés en búsquedas son el Reino Unido, Estados Unidos, Australia y Canadá.

Figura 3.7 Interés a lo largo del tiempo por “Dog Sitting” (Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

Figura 3.8 Interés por región en la búsqueda de “Dog Sitting” (Período 2004-2017)

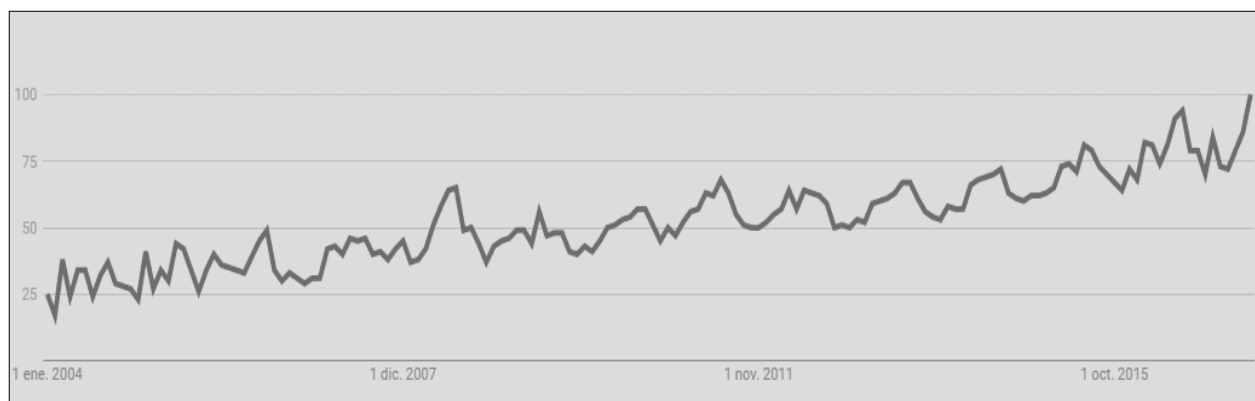


Fuente: Google Trends

c. Servicio de Grooming

Servicio que consiste en el baño y corte de pelaje de los perros de acuerdo a la raza. Como se puede observar hay una tendencia creciente del interés de búsqueda según Google Trends, por este tipo de servicio, liderado por Australia, Estados Unidos, Irlanda, Reino Unido y Canadá.

**Figura 3.9 Interés a lo largo del tiempo por “Dog Groomer”
(Período 2004-2017)**



Fuente: Google Trends

**Figura 3.10 Interés por región en la búsqueda de “Dog Groomer”
(Período 2004-2017)**

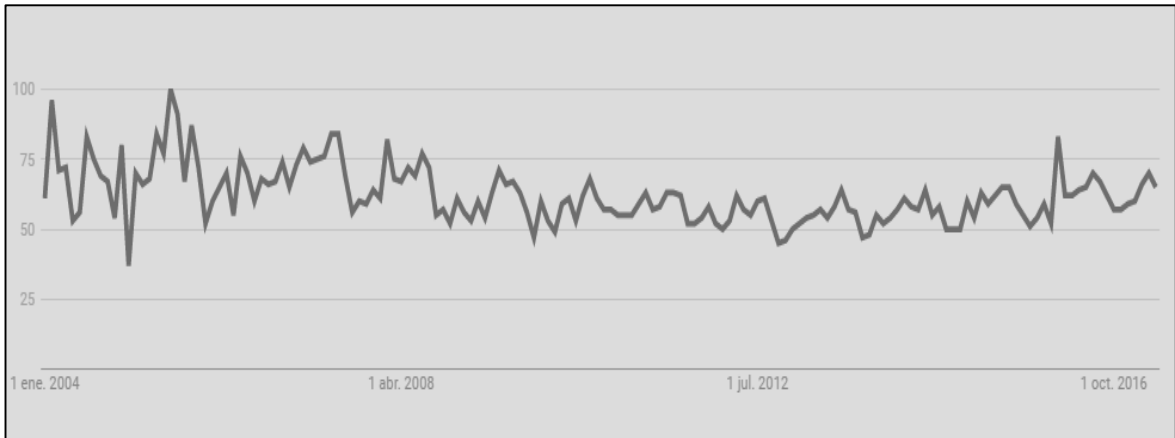


Fuente: Google Trends

d. Servicio de Spa / Peluquería

Centro en el cual el perro tiene cuidados estéticos: corte, baños, masajes especializados y aseo. A nivel mundial de acuerdo al criterio buscado “Dog Spa”, se observa que Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido, son los que tiene mayor interés según Google Trends.

Figura 3.11 Interés a lo largo del tiempo por “Dog Spa” (Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

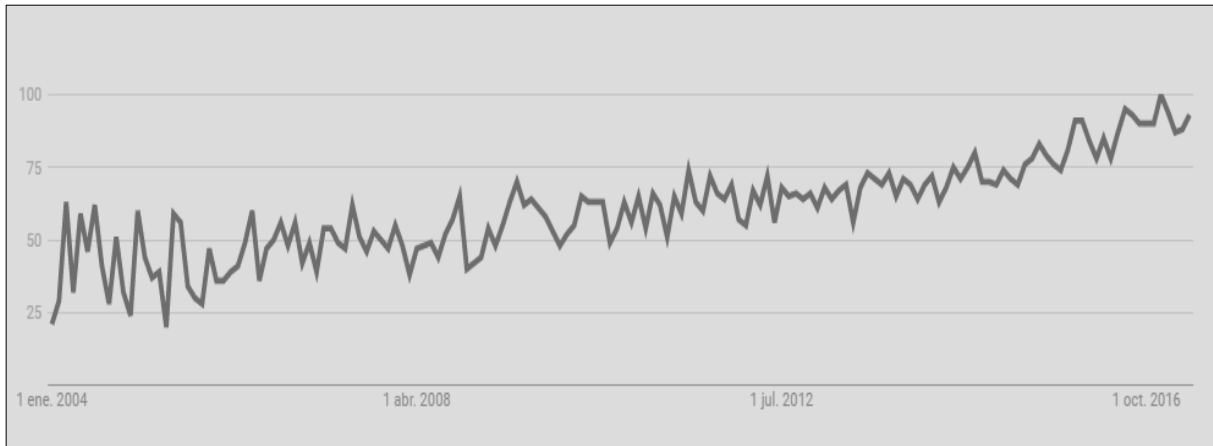
Figura 3.12 Interés por región en la búsqueda de “Dog Spa” (Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

Considerando la búsqueda de peluquería canina para el criterio de búsqueda en los países de habla hispana, los países con mayor interés son Chile, Argentina, España. Con tendencia creciente desde el año 2004 al año 2017.

**Figura 3.13 Interés a lo largo del tiempo por “Peluquería Canina”
(Período 2004-2017)**



Fuente: Google Trends

**Figura 3.14 Interés por región en la búsqueda de “Peluquería Canina”
(Período 2004-2017)**

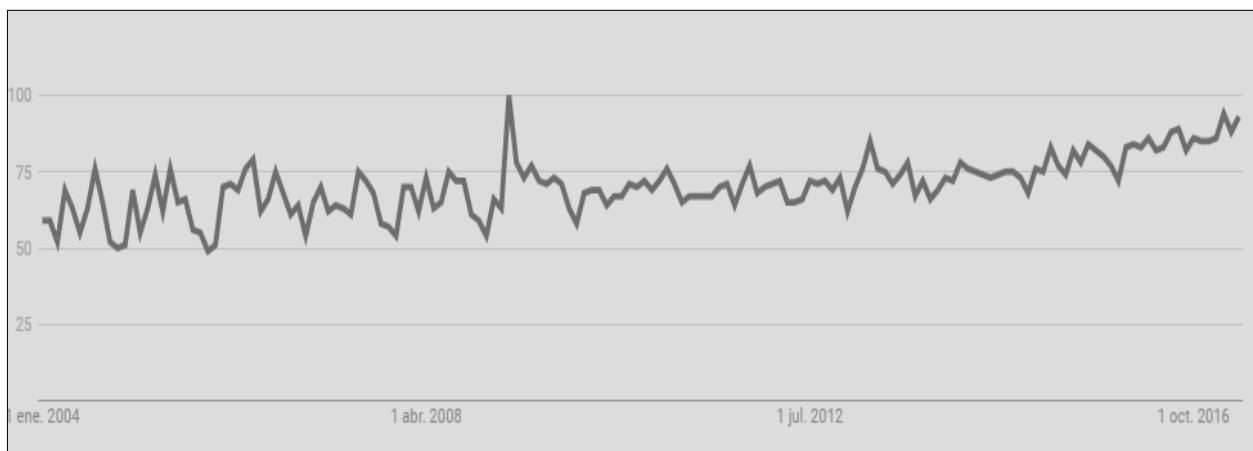


Fuente: Google Trends

e. Servicio de Paseadores Caninos

Personas que se encargan de pasear al perro en coordinación previa con el dueño. En lo que respecta como criterio de búsqueda “Dog Walking”, la tendencia de búsqueda de este servicio también es creciente, y lideran los países de Reino Unido, Alemania, Nueva Zelanda, Canadá y Estados Unidos.

**Figura 3.15 Interés a lo largo del tiempo por “Dog Walking”
(Período 2004-2017)**



Fuente: Google trends

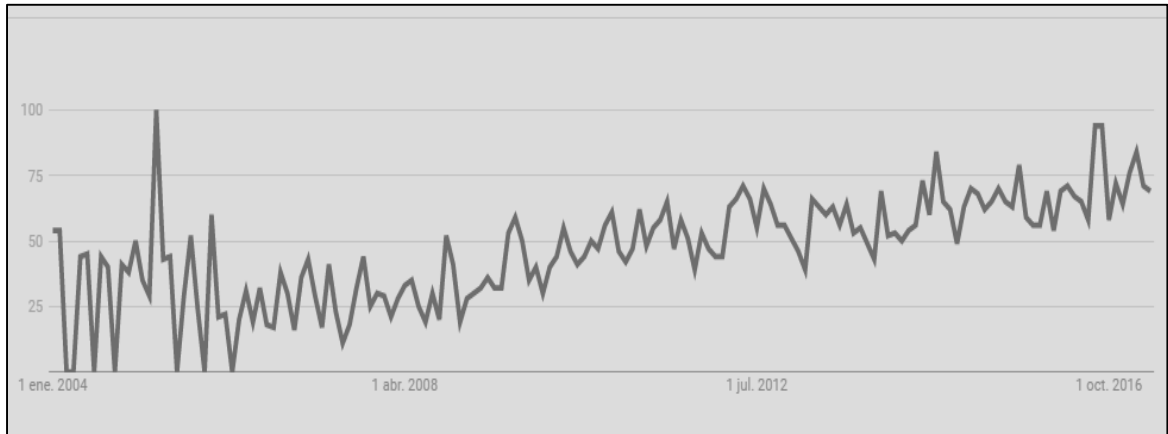
**Figura 3.16 Interés por región en la búsqueda de “Dog Walking”
(Período 2004-2017)**



Fuente: Google Trends

A nivel de países de habla hispana quienes lideran la tendencia de búsqueda de este tipo de servicios son Argentina y España, se mantiene una tendencia creciente desde el año 2007.

Figura 3.17 Interés a lo largo del tiempo por “Paseadores Caninos”
(Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

Figura 3.18 Interés por región en la búsqueda de “Paseadores Caninos”
(Período 2004-2017)



Fuente: Google Trends

3.3.2. A nivel de Perú

Principalmente se puede observar la clasificación de tres rubros en relación con los perros:

- Fábricas de alimentos
- Accesorios para perros
- Cuidado y salud de los perros

De acuerdo a la plataforma on line Vet Place, se puede mencionar los servicios más usados en Perú y una estimación de costos como se detalla a continuación (Vetplace.pe, 2017):

- Servicio de Catering - Pack de cumpleaños, principalmente es utilizado para celebrar los cumpleaños de los perros y consiste en la entrega de una torta elaborada con ingredientes especiales para consumo de las mascotas, bocaditos, gorro de cumpleaños y una vela. Tiene un costo promedio desde S/. 60 nuevos soles, dependiendo de los adicionales que se desee.
- Sesiones de Fotos, servicio el cual consiste en tomar fotos a los perros solos o con los dueños, el promedio de tiempo es de 50 minutos, con la entrega de un CD que incluye 10 fotos en digital e impresas. Tiene un costo promedio de S/.80 nuevos soles.
- Grooming, servicio que consiste en el baño y corte de pelaje de los perros, en promedio cuesta S/35.00, pero varía de acuerdo al tamaño. Adicionalmente se les suele dar un baño anti pulgas, por un adicional promedio de S/. 15.00 nuevos soles.
- Paseadores, personas que se encargan del servicio de pasear al perro, cinco veces por semana, al costo de S/.75.00 nuevos soles en promedio, cada salida tiene una duración de 60 minutos en promedio.
- Spa /Peluquerías, centro en el cual el perro tiene cuidados estéticos de dentadura, corte, baños, masajes especializados para recreación y aseo de la mascota. Tiene un costo promedio de S/.45.00 nuevos soles.
- Piscina para perros, es un servicio que se presta dentro de las instalaciones de los hoteles, para que la mascota tenga acceso.
- Entrenamiento para perros, consiste en 8 clases en promedio, cada clase se entrena al perro por una hora, se paga por paquete de S/200.00 nuevos soles por lo general.
- Talleres educativos para dueños, consiste en charlas y talleres dirigidos a dueños para mejorar la educación del perro, tiene un costo promedio de S/.90.00 nuevos soles por dos horas.
- Estancia para perros (hoteles), en promedio la estadía por día del perro cuesta S/. 50.00 nuevos soles, no incluye alimentación, dependiendo del tamaño pueden

incrementar en tarifas de S/10.00 nuevos soles, si aumenta a raza mediana y grande.

A continuación se describen con mayor detalle, los servicios especiales con mejor percepción (datos obtenidos del focus group).

a. Servicios para el hospedaje de perros en el Perú

Según el diario El Comercio cada una de las empresas que ofrecen el servicio de hospedaje para las mascotas principalmente los perros movió en el 2015 aproximadamente entre S/4200 y S/8000 nuevos soles, sólo durante fiestas patrias, es decir 28 y 29 de julio. Puesto que cada hospedaje tiene capacidad para recibir entre 70 y 100 perros.

Y es que los días festivos se vuelven preocupantes cuando la familia decide realizar un viaje a lugares donde en la gran mayoría de ocasiones no permiten el ingreso del perro, es en ese momento cuando optan por buscar en el mercado un centro especializado que otorgue los mejores servicios, cuidados, bienestar y afecto a los perros (Romainville, 2015).

Estos centros se especializan mayormente en brindar alojamiento a los perros ya sea en caniles individuales o en pequeños cuartos, veterinario 24 horas, baños, cortes, paseos por las inmediaciones en algunos casos adiestramiento. Los dueños deberán pagar un monto por día que puede oscilar entre S/30 a S/.70 el cual dependerá del lugar escogido y de los servicios adicionales (Romainville, 2015).

Los lugares en los cuales se concentre este tipo de negocio dentro de Lima se encuentran en Lurín, Pachacámac, Huachipa y Chaclacayo con áreas verdes comprendidas entre 800m² hasta 5000 m² (Romainville, 2015)

b. Servicio de Catering especial para perros en el Perú

En Lima existen empresas que brindan servicios de cumpleaños y eventos para perros, que contratan los dueños con el fin de vivir momentos gratos con sus engreídos. La venta de productos son ofertadas en su mayoría bajo la modalidad de tienda online, que ofrecen tortas, bocaditos, gorritos especiales en tamaño, decoración y cotillón.

Todos los productos que comercializan estas empresas son elaborados con ingredientes seleccionados. No azúcar, no sal, ni preservantes y no levaduras que puedan hacer daño a la mascota.

Los ingredientes que usan para las tortas contienen harina de trigo, croquetas, huevo, queso en crema, pate, comida procesada, además si es de preferencia del cliente se le agrega carne molida, pavo, o pollo, y en casos especiales cordero.

Se pueden conseguir desde packs de fiesta hasta servicios con sesiones de fotos pero todo esto varía dependiendo del presupuesto con el que se cuenta.

Entre las principales empresas que brindan estos servicios se encuentra:

- Vetplace - Petshop y Veterinaria Online
- Catering Perruno – Fiesta exclusiva para mascotas
- Perrumba
- Catering para perros

Figura 3.19 Catering para perros



Fuente: Pagina web Perrumba, 2017

3.4. Benchmarking Internacional

Países desarrollados como España demuestra lo avanzado que se encuentra con respecto a los cuidados hacia las mascotas, en especial hacia los perros. Según el diario español Sur La Prensa Malagueña menciona que existe 6.4 millones de perros en todo el país, que uno de cada cuatro hogares tiene como mascota a un perro y que el país es considerado una sociedad *petfriendly*. Indica además que según estudios realizados por Fundación Affinity llamado II Análisis Científico sobre el Vínculo entre Personas y Animales, concluye que el 76% de las personas encuestadas se confiesa amante de los animales de compañía y que el 74% confirma que compartir su vida con estos animales los haría personas más felices. Según la misma institución Fundación Affinity atribuye que los españoles tienen 20 millones de mascotas los cuales se distribuyen en un 40% de los hogares y que además predomina el perro como mascota. Alega adicionalmente que

las mascotas son miembros importantes de la familia por ello es que se crean más productos y servicios orientados a satisfacer las nuevas necesidades. (Cuesta, 2017)

En España a los hospedajes para perros (lugar donde puede pasar una temporada) se les llama residencia para perros, siendo considerados como servicios profesionales dispuestos a albergar a la mascota en caso el dueño necesite tiempo para vacacionar. Este tipo de decisión se vuelve muy importante, pues solo el dueño sabe más sobre las necesidades que requiere su perro.

Según la empresa española Hogar Ventures SL indica cuales son las ventajas de contratar los servicios de una Residencia Canina o los servicios de un Cuidador de Perros. En el primer caso, comúnmente se ubican en lugares alejados del bullicio de la ciudad, los perros son atendidos por personal capacitado, cuentan con veterinario las 24 horas del día, se encargan de la alimentación, limpieza, ejercicios para los perros y cuentan con servicios extras como baño, peinado y traslado. Dentro de las desventajas podría considerarse que los perros pasan mucho tiempo en los caniles y que éstos dejan de comer durante varios días. En el segundo caso, la rutina que tiene el perro no suele variar demasiado pues el cuidador se encargará de brindar atención personalizada, recibiendo pocos perros a la vez, además ofrece varios servicios que pudieran costar menos que una residencia canina, un favor importante es que podría disminuir los niveles de estrés del perro conductas desarrolladas en fase de ansiedad. Estos cuidadores también podrían contar con estudios de adiestramiento. (López, 2014)

Según la Fundación Eroski menciona que existen Residencias Caninas que en muchos casos se asemejan a los servicios que podrían incluirse en un Club para Perros, otorgando beneficios como masajes relajantes, paseos por la playa, peluquería canina, gimnasio, y hasta camas perfumadas. (Pinedo C. , 2013)

A continuación se detallan tres de las principales Residencias Caninas ubicadas en España, según información de Fundación Eroski:

Tiny Dog Hotel

Residencia Canina ubicada en Marbella, ofrece sus servicios solo a perros hasta ocho kilo de peso. Entre los servicios que ofrece se considera:

- Masajes relajantes
- Gimnasio
- Piscina

- Paseos por la playa
- Instalaciones sin jaulas
- Supervisión de cuidadores las 24 horas del día (diez perros por cuidador)
- Guardería
- Atención especial para perros convalecientes y cachorros

Happycan

Residencia Canina ubicada en Málaga, sus servicios incluye la alimentación del perro y un baño semanal. Entre los servicios que ofrece se considera:

- Habitaciones equipadas con juguetes, sofá y televisión (como en casa)
- Peluquería
- Traslado
- Guardería
- Envío de fotos al dueño
- Baño gratis una vez llegue el perro
- Paseador canino

Bestcan

Alojamiento canino ubicado en Toledo en plena naturaleza. Entre los servicios que ofrece se considera:

- Habitaciones con calefacción y piscina
- Bebederos automáticos
- Música y televisión
- Suite de lujo: piscina particular, música, climatización y alimentación con productos de calidad

Narub

Residencia canina con fisioterapia ubicada en Madrid. Entre los servicios innovadores que ofrece están la hidroterapia para perros con patologías como hernias discales o displasia, perros estresados o con problemas de ansiedad. La fisioterapia para perros convalecientes tiene un precio especial, también ofrece servicios de guardería y adiestramiento.

La Burra Lola

Residencia canina de lujo ubicada en La Rioja, cuida al detalle la estancia del perro en su local. Entre los servicios que ofrece se considera:

- Climatización
- Piscina
- Musicoterapia y aromaterapia
- Camas perfumadas con lavanda
- Servicio de baño y masajes
- El centro utiliza energía renovable y productos de limpieza ecológicos

3.5. Oportunidad de Negocio en el Perú

Hoy en día las mascotas están disfrutando cada vez más los lujos que antes se reservaban para los bebés humanos, atrás quedó la idea de una mascota como guardián y este boom mascotero no es ajeno a Perú, pues en el año 2016, los peruanos gastaron 642 millones de nuevos soles en productos para el cuidado de sus mascotas, según Euromonitor Internacional (Euromonitor, 2017). Para el 2021, la consultora proyecta que este mercado sera 39% más grande que su tamaño actual. Eso sin contar el gran número de servicios –veterinarios y de recreación– que el consumidor está dispuesto a pagar.

Es aquí donde vemos una oportunidad de negocio pues el Perú no cuenta con un centro de recreación en el que se integren diversas actividades que ofrezcan servicios de entrenamiento, cuidado y bienestar en general que eviten que las mascotas se estresen, se sienten solas o tengan problemas de comportamiento. Además porque en Lima se concentra un sector residencial con muchos apartamentos, por lo que la gente manifiesta la necesidad de un lugar campestre, amplio para el correcto bienestar de las mascotas que harían factible este modelo de negocio.

3.6. Conclusiones

- La interacción con las mascotas puede provocar enormes satisfacciones a los seres humanos desde de desarrollar sentimientos afectivos hasta adoptar hábitos saludables y contribuir positivamente a mejorar la salud mental y física de las personas.
- A nivel internacional en países como: España, Estado Unidos, Inglaterra, entre otros; los servicios para perros se encuentran más desarrollados en comparación con Latinoamérica, que se refleja en su proyección de ventas que hace de este negocio un modelo a seguir.
- Actualmente en el Perú existe un sector residencial con muchos apartamentos, por lo que se manifiesta la necesidad de crear un espacio con áreas verdes, amplio para el correcto bienestar de las mascotas y solucionar el problema de poco espacio físico para recrearlas y evitar generar mascotas estresadas y poco sociables.
- El Perú está desarrollando nuevos modelos de negocio, teniendo como base los modelos internacionales, enfocándose principalmente en servicios de hospedajes, guardería, adiestramiento, estética canina y el servicio de catering para perros.

CAPÍTULO IV INVESTIGACION DE MERCADO

El presente capítulo se inicia definiendo los objetivos de la investigación de mercado, los cuales servirán como base para identificar las fuentes primarias y secundarias, con el fin de analizar, validar e identificar las necesidades y preferencias del público objetivo. Además se obtendrán datos importantes para la evaluación de ingresos por ventas de servicios dentro del modelo de negocio.

4.1. Objetivo de la Investigación de Mercado

4.1.1. Objetivo General

Disponer de información que permita medir el grado de aceptación del Club Integral para Canes en Lima Metropolitana dirigido a un público del Nivel Socio Económico A y B.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Obtener información cualitativa que permita conocer las opiniones y preferencias de los clientes potenciales sobre la implementación de un “Club Integral para Canes”.
- Conocer los beneficios intrínsecos que experimentan las personas al tener un perro.
- Identificar la demanda estimada potencial de los servicios
- Determinar la disposición del precio a pagar por los clientes potenciales.
- Contar con información en general que nos permita ahondar en especificaciones de los servicios.

4.2. Análisis de Información de Fuente Secundaria

La revisión de la fuente secundaria se basó principalmente en investigar sobre estudios realizados previamente sobre hogares limeños con tenencia de mascotas, mercado de los servicios orientados a satisfacer necesidades de los dueños como hospedajes, guarderías y cuidados del perro en general. En esta parte de la investigación se incluyó estudios dentro del territorio peruano así como aquellos países donde la tenencia de perros y sus cuidados ha tenido un crecimiento en los últimos años. Además la información que comprende este punto de la investigación de mercado se encuentra publicada de manera libre en distintos medios como tesis, informes publicados en internet, fuentes del Estado, empresas dedicadas a la investigación de mercado entre otros.

La principal fuente de información secundaria fueron las tesis publicadas y resguardadas en la biblioteca de Postgrado de ESAN que tienen como foco principal el tema de la mascota:

- Plan de Negocio para la Implementación de un Hotel Spa de Mascotas en Lima Metropolitana (Guinaudeau, Villacrez, Vega, & Núñez-Melgar, 2015)
- Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana (Córdova & Nava, Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana, 2011)

La investigación también se realizó en tesis de otras universidades peruanas como extranjeras, entre otros medios de información que es necesario destacar:

- Mascotas 2016 (Ipsos Perú, 2016)
- Niveles Socioeconómicos 2016 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).
- Presencia de Mascotas en el Hogar (CPI, 2016).
- Euromonitor 2017.
- Reportajes virtuales realizados a especialistas del sector:

Mascotel publicación en YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=dACofB3IKmE>

La Quebrada publicación de Radio Capital

<https://www.youtube.com/watch?v=Gpj4u0esm1g>

4.3. Análisis de Información de Fuente Primaria

El propósito de realizar una investigación de primera mano fue contar con información más precisa con respecto a la evaluación del concepto de negocio, conocer el perfil de los clientes, cuantificar la demanda estimada, identificar los atributos más valorados, entre otros.

4.3.1. Método cualitativo

Entrevista en Profundidad, dirigida a la oferta es decir a aquellas empresas que en la actualidad tienen como negocio principal ofrecer hospedajes y guarderías para perros entre otros servicios enfocados a ellos, de esta manera se recopila información sobre las condiciones en que venden sus servicios, considerando precio, estacionalidad, convivencia entre perros, alimentación durante la estancia, cantidad de perros recibidos por semana, admisión de perros entre otros.

Focus Group, se realizaron cuatro focus group dirigidos a dueños de perros entre 25 y 55 años del NSE A y B que residen en los distritos de la zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016) con esto buscamos profundizar sobre la conexión perro-humano e identificar las principales opiniones, percepciones y reacciones de los dueños de perros ante la idea de negocio y los diversos servicios que se ofrecerá.

4.3.2. Método cuantitativo

Encuesta, dirigida a hogares conformados por hombres y mujeres entre 25 y 55 años que tienen al menos un perro como mascota que residen en los distritos de la zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016) en total se realizaron 318 encuestas, con esto buscamos disponer de información que nos permita medir el mercado potencial para la implementación del plan de negocio.

4.4. Resultados de la Investigación de Mercado

4.4.1. Entrevista en profundidad de la Oferta

Las entrevistas se realizaron a dueños y administradores de cuatro establecimientos cuyo foco principal es el de brindar hospedajes a los perros durante una temporada o recibirlos durante el día en una guardería. En la siguiente tabla se muestran los datos de cada establecimiento:

Tabla 4.1 Relación de Establecimientos Entrevistados

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	PERSONA DE CONTACTO	ÁREA PERSONA DE CONTACTO	UBICACIÓN	PÁGINA WEB
Kamaq – Hospedaje para Perros	Jimena Novak	Servicio al Cliente	Pachacámac	http://www.kamaqhotel.com
Mascotel	Jhuliana Solis	Administradora	Lurín	https://www.facebook.com/Mascotellurin/
Pets Camp	Andrea Macedo	Informes y Reserva	Lurín	http://www.petscampperu.com/
Mi Pata Pet Hotel	Daniela Betancourt	Servicio al Cliente	Chilca	https://www.mipatapethotel.com/

Elaboración: Autores de la Tesis

Los puntos más resaltantes sobre cada entrevista son los siguientes (informe completo ver Anexo 1):

1. Los cuatro establecimientos indican que el servicio que ofrecen es 100% personalizado adecuándose a las necesidades de cada perro.

2. Los perros duermen en habitaciones individuales en la mayoría de casos, en Kamaq de acuerdo a la personalidad de la mascota pueden dormir en habitaciones grupales.
3. Solo en el caso de Mi Pata Pet Hotel cuenta con webcam en su habitación Premium, con respecto al resto de empresas ninguna cuenta con webcam; sin embargo, ofrecen mantener informado al dueño sobre el status del perro, a través de publicación de fotos, grabación de videos que son colgadas en el FanPage de cada empresa o son enviadas vía WhatsApp, en el caso de PetsCamp ellos ofrecen video llamadas en determinadas horas.
4. Los perros son divididos en grupos pequeños (promedio 10) para que sea más fácil pasearlos, alimentarlos y manejarlos en general, los grupos se realizan de acuerdo a la afinidad ya sea por carácter, tamaño, sociabilidad entre otros.
5. La mayoría de establecimientos indicaron que tienen como requisito de admisión que los perros sean sociables de carácter dócil y en ningún caso admiten perros agresivos por seguridad de los hospedados y del propio personal.
6. Todos indican que los perros deben llegar con su propio alimento; sin embargo, podrían aceptar comida enlatada, congelada y sólo en dos casos aceptarían preparar la comida de acuerdo a las indicaciones del dueño.
7. Todos indicaron contar con cupos limitados, por temas de estacionalidad las reservas se realizan con semanas de anticipación, llegando a ser los meses estacionales de máxima ocupabilidad enero, febrero, julio y diciembre, coincidiendo con los feriados largos o vacaciones. Siendo el resto de meses de media ocupabilidad a excepción de agosto y marzo que contarían con el 80% del aforo.

4.4.2. Focus group

- a. **Tipo de estudio:** Estudio cualitativo.
- b. **Técnica:** Focus group entre personas de características homogéneas.
- c. **Dirigida:** Por un moderador
- d. **Universo a investigar:** Definido por la población de mujeres y hombres de las edades de 25 a 55 años del nivel socioeconómico A y B, que tienen al menos un perro como mascota y son residentes de la zona 7 de Lima Metropolitana (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).
- e. **Tamaño de la muestra:** Cuatro reuniones grupales con la participación de seis personas en cada una.

- f. **Duración:** De 60 a 90 minutos cada reunión grupal.
- g. **Cobertura Geográfica:** Los participantes pertenecen a la zona 7 de Lima Metropolitana, la cual está conformada por los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).
- h. **Fecha de la reunión:** Las reuniones se desarrollaron los días 20 y 21 de mayo del año 2017.
- i. **Empresa:** Para facilitar la realización de las focus group se contrató a la empresa GSI - Consultoría en Investigación de Mercado.
- j. **Clasificación de Focus Group:** Se realizaron cuatro focus group, los cuales se clasificaron de la siguiente manera:

Tabla 4.2 Clasificación de los Focus Group

N DE GRUPO	SEXO	EDAD	NSE	CONDICIÓN
1	Masculino	25-40	A y B	Viva en la zona 7 según clasificación de APEIM que tengan perros (Lima Metropolitana) una persona por distrito
2	Femenino	25-40	A y B	Viva en la zona 7 según clasificación de APEIM que tengan perros (Lima Metropolitana) una persona por distrito
3	Masculino	41-55	A y B	Viva en la zona 7 según clasificación de APEIM que tengan perros (Lima Metropolitana) una persona por distrito
4	Femenino	41-55	A y B	Viva en la zona 7 según clasificación de APEIM que tengan perros (Lima Metropolitana) una persona por distrito

Elaboración: Autores de la tesis

A continuación presentamos el resumen de los resultados de los cuatro focus group. La Guía del focus group se encuentra en el Anexo 3 y el resultado completo en el Anexo 5.

A través de los cuatro focus group realizados, se han observado que las personas que tienen perros, han obtenido beneficios intrínsecos como: sentirse acompañados, porque éstos despiertan ternura y amistad; responsabilidad y soporte emocional, porque a través del cuidado que les brindan, hace que las personas se olviden de otro tipo de

preocupaciones; hábitos saludables, como la rutina de caminar junto al perro; sociabilidad, ya que los dueños de los perros interactúan con los propietarios de otros perros, estableciendo lazos amicales; unión familiar, los miembros de la familia comparten actividades y tiempo juntos eventualmente.

El sentido de culpa de dejar solos a sus mascotas, mientras trabajan, se vuelve un elemento inconsciente que los dueños quisieran mitigar; puesto que las personas sólo les brindan cuidados básicos como servicios de veterinaria, baño, corte y alimentación, pudiendo ser a través de ellos o de terceros; sin embargo, los participantes manifestaron que existen servicios por cubrir que en el mercado peruano no hay y/o desconocen.

4.4.3. Encuestas

La encuesta fue dirigida a los hogares que tenían al menos un perro como mascota y que estén ubicados dentro de la zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016) de distritos en Lima Metropolitana.

La encuesta se dividió en cuatro bloques, el primero dirigido a recabar información básica del dueño así como información del perro, el segundo bloque estuvo dirigido a ahondar en las características de los perros, el tercer bloque estuvo dirigido a recopilar información sobre los hábitos de crianza de los perros y el último bloque estuvo dirigido a la prueba de concepto, es decir medir el grado de aceptación del Club Integral para Canes.

- a. **Tipo de Estudio:** Estudio cuantitativo entre personas de características homogéneas.
- b. **Técnica:** Encuestas presenciales (cara a cara) con una duración de aproximadamente 15 minutos. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 6.
- c. **Cobertura Geográfica:** La encuesta se aplicó en los distritos de La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco, los que comprenden a los distritos de la Zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).
- d. **Período de referencia:** El período de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la entrevista.
- e. **Periodo de recolección de datos:** El trabajo de recolección de datos en la encuesta se realizó del 22 al 25 de julio del año 2017.
- f. **Empresa:** Para facilitar la realización de las encuestas se contrató a la empresa GSI - Consultoría en Investigación de Mercado.

g. **Diseño de la muestra:**

- **Población objetivo:** La población objetivo estuvo conformada por los hogares del nivel socioeconómico “A y B”, que tienen por lo menos un perro y pertenecen a la zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016) de Lima Metropolitana.
- **Unidad de investigación:** La unidad de investigación estadística son los hogares que tienen al menos un perro como mascota.
- **Informantes:** Mujeres y hombres de 25 a 55 años de edad que tengan al menos un perro como mascota.
- **Marco muestral:** El marco muestral está conformado por 265,620 hogares que tienen por lo menos un perro como mascota (Ipsos Perú, 2016). Para calcular el marco de la muestra partimos de la segmentación de los hogares del sector A y B que cuentan con mascotas: existe 309,000 hogares que tienen mascota y que representan al NSE A y B en Lima Metropolitana (Ipsos Perú, 2016) el NSE A cuenta con 63,000 hogares con mascotas y de estos el 78% tiene por lo menos un perro (49,140), asimismo el NSE B cuenta con 246,000 hogares con mascotas y de estos el 88% (216,480) tiene por lo menos un perro lo que representa un total de 265,620 hogares.

Figura 4.1 Segmentación de la Población Objeto de Estudio



Elaboración: Autores de la tesis

- **Estratificación del marco:** Para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la muestra es necesario estratificar el marco (INEI, 2017),

para ello se consideró que existe una mayor cantidad de veterinarias del NSE A y B en la zona 7 de Lima Metropolitana, además en esta zona se concentra una gran parte del NSE A y B, representada ambas por el 74.3% (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016).

- **Tipo de muestreo:** La muestra es **No Probabilística**, debido a que los elementos escogidos se eligen sin importar su probabilidad de ocurrencia; además, es por **Conveniencia**, porque no se tiene identificado a los elementos que conforman el marco muestral. Por ello, se elegirán para las encuestas a las personas que salgan de las veterinarias ubicadas en los distritos de la zona 7.
- **Tamaño de muestra:** Considerando la limitación de ser un muestreo No Probabilístico y desarrollado por Conveniencia se usará como punto de partida para determinar el tamaño de la muestra la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Considerando un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5.5%, el tamaño de la muestra de la encuesta será 318 hogares. Cabe resaltar que, las expresiones de confianza deben ser tomadas con cautela.

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye a los 318 hogares de la muestra, según porcentaje de veterinarias por distrito. (CAPECO 2011), APEIM (2011), BCRP (2011) e INEI (2011) (Córdova & Nava, Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana, 2011). Ver Anexo 7.

Tabla 4.3 Distribución de la Muestra por Veterinarias

Distrito	Total encuestados por veterinarias
Total Zona 7	318
La Molina	69
Miraflores	56
San Borja	56
San Isidro	23
Surco	114

Elaboración: Autores de la tesis

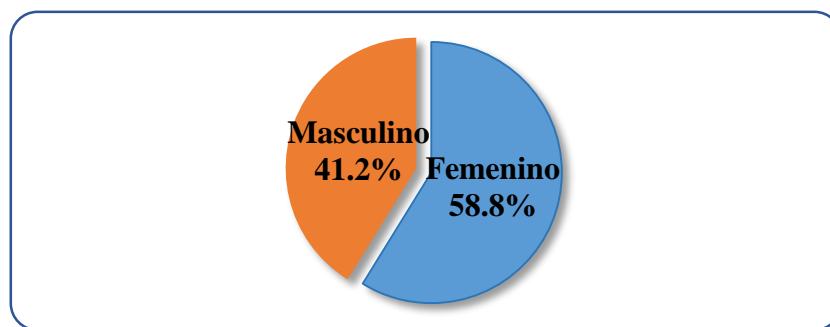
- **Estrategia de recolección de datos:** El método de recolección de datos es mediante entrevistas directas en las veterinarias ubicadas en los distritos de la zona 7 de Lima Metropolitana.

A continuación presentamos los resultados más relevantes de la encuesta la cual se divide en cuatro bloques previamente mencionados.

Bloque 1: Perfil del Público Objetivo

- **Género de las personas entrevistadas:** Para la aplicación de la encuesta, se entrevistó a un representante del hogar, de este total, el 58.8% son del género femenino y el 41.2% del género masculino.

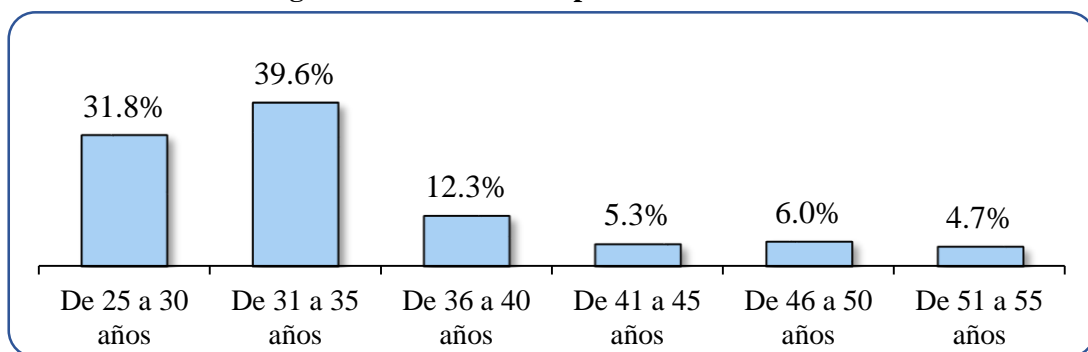
Figura 4.2 Género de las personas entrevistadas



Elaboración: Autores de la tesis

- **Edades de las personas entrevistadas:** Los encuestados se concentran mayormente en las edades de 31 a 35 años siendo el 39.6% del total, según se describe en la siguiente figura.

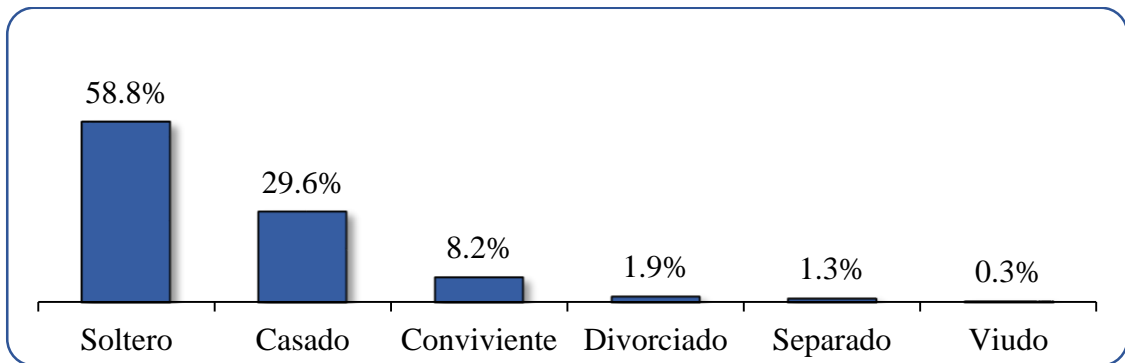
Figura 4.3 Edades de las personas encuestadas



Elaboración: Autores de la tesis

- **Estado civil de las personas entrevistadas:** Del total de personas entrevistadas, se observa que el 58.8% son solteros, seguidos del 29.6% que son casados, el 8.2% convivientes, el 1.9% divorciados, el 1.3% separados y el 0.3% viudos.

Figura 4.4 Estado civil de las personas entrevistadas



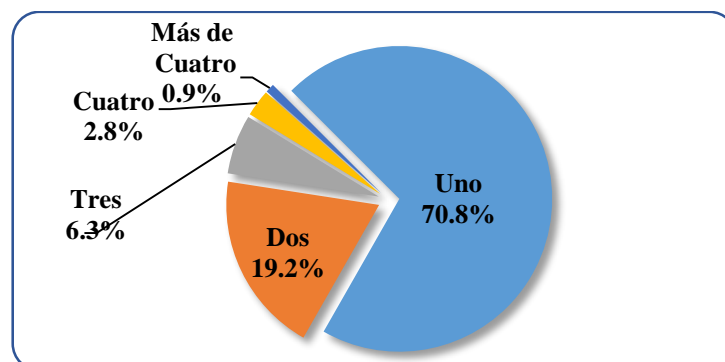
Elaboración: Autores de la tesis

- **Características de los hijos de las personas entrevistadas.** El 22.6% de personas entrevistadas manifestaron que tienen hijos, mientras que el 77.4% que no tienen hijos. La mayor proporción de entrevistados (48.6%) tiene solo un hijo, les siguen el 40.3% con dos hijos y el 11.1% que tienen de tres hijos a más. Asimismo, se evidencia que el 47% de hijos son infantes, el 22.7% están en etapa de niñez, el 10.2% son adolescentes y el 19.3% adultos.

Bloque 2: Características de los perros

- **Edades de los perros:** Del total de encuestados casi la mitad (48.9%) tenía perros entre 0 y 3 años, seguidos del 24.2% de perros entre 4 a 6 años, el 16.1% perros entre 7 a 9 años, el 7.4% perros entre 10 a 12 años y el 3.4% son perros de más de 13 años.
- **Número de perros en el hogar:** Del total de hogares que participaron en la encuesta, se evidencia que el 70.8% tiene un perro, el 19.2% dos perros, el 6.3% tres perros, el 2.8% cuatro y el 0.9% más de cuatro perros.

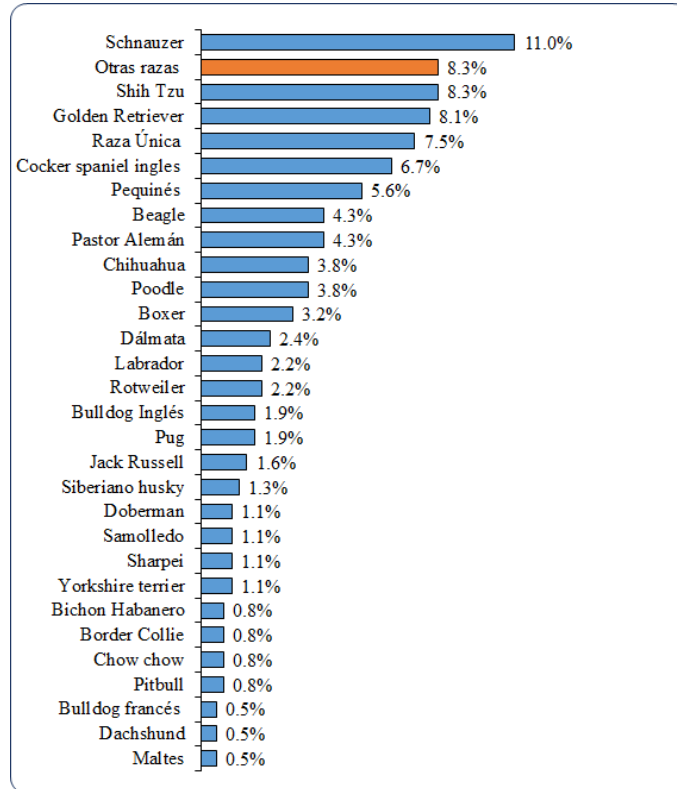
Figura 4.5 Número de perros en el hogar



Elaboración: Autores de la tesis

- **Raza de los perros de los encuestados:** Al analizar los tipos de razas de los perros, se muestra que la mayor proporción (11%) son Schnauzer, seguidos del 8.3% otras razas (encuestados que tienen un perro de raza diferente a la de mayor proporción).

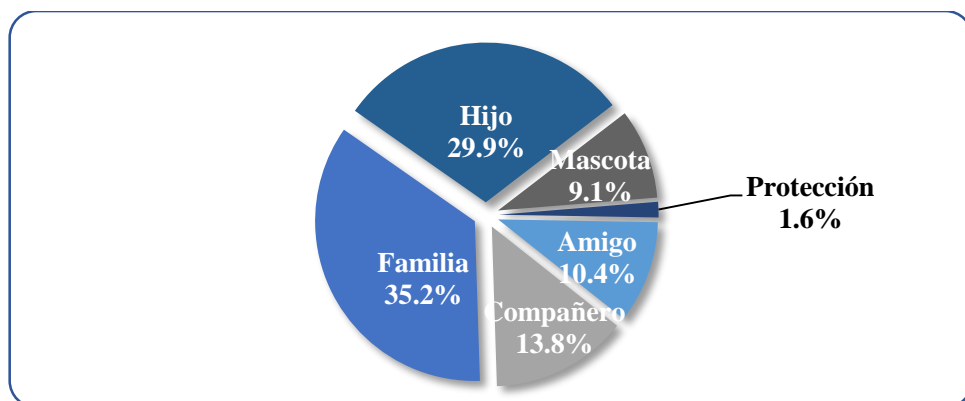
Figura 4.6 Raza de los perros de los encuestados



Elaboración: Autores de la tesis

- **Qué representa el perro en la vida del dueño:** El 35.2% de los encuestados respondió que lo considera como un integrante de la familia, el 29.9% como un hijo, el 13.8% un compañero, el 10.4% un amigo, el 9.1% una mascota y el 1.6% como protección.

Figura 4.7 ¿Qué representa su perro en su vida?

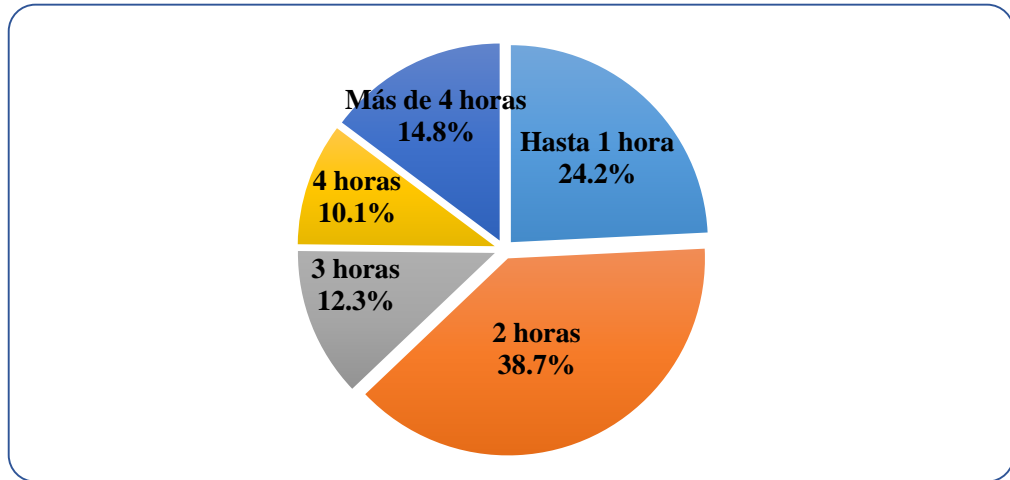


Elaboración: Autores de la tesis

Bloque 3: Hábitos en la crianza del perro

- **Tiempo promedio que comparte el dueño con su perro:** La mayor proporción de encuestados (38.7%) indican que comparte actividades con su perro en un promedio de dos horas diarias, el 24.2% hasta una hora, el 12.3% tres horas, 10.1% cuatro horas y el 14.8% más de cuatro horas.

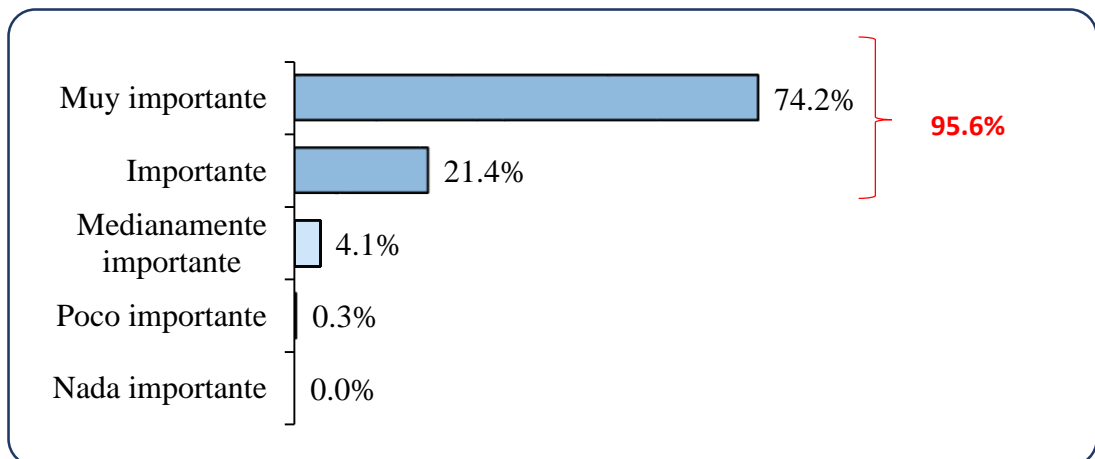
Figura 4.8 Tiempo promedio que comparte con su perro



Elaboración: Autores de la tesis

- **Importancia del perro en la familia:** Teniendo en cuenta la escala de importancia del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, se les consultó a los entrevistados sobre la importancia que tiene su perro en la familia. Se obtuvieron los siguientes resultados: el 95.6% de hogares lo considera entre importante y muy importante, el 4.1% es medianamente importante; sin embargo, en el 0.3% es poco importante.

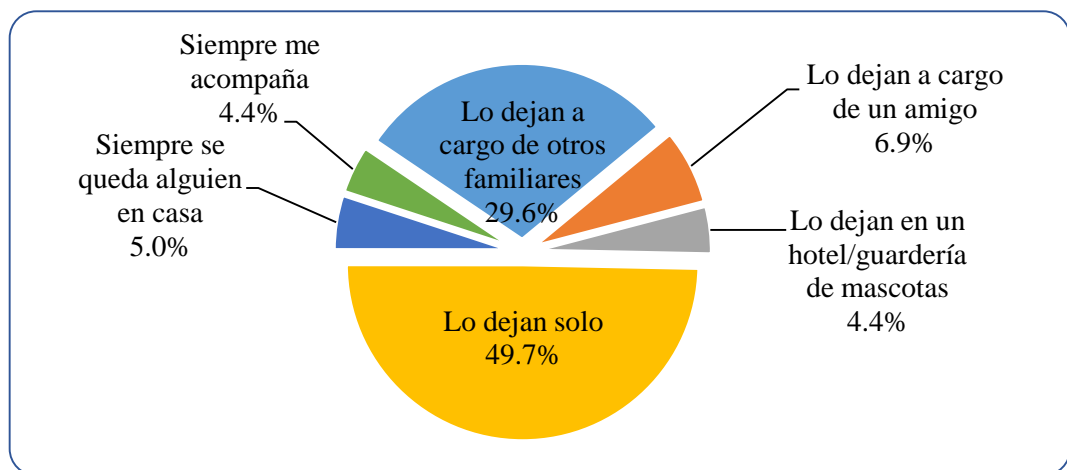
Figura 4.9 Importancia del perro en la familia



Elaboración: Autores de la tesis

- Con quién o dónde se queda el perro cuando todos salen en el hogar en el día:**
 Del estudio realizado, podemos observar que casi la mitad de hogares (49.7%) deja solo a su perro cuando salen de casa, el 29.6% manifestó que lo deja a cargo de otros familiares, el 6.9% lo deja a cargo de un amigo, el 5% mencionó que siempre se queda alguien en casa, el 4.4% indica que siempre acompaña a la familia y el 4.4% lo deja en un hotel/guardería.

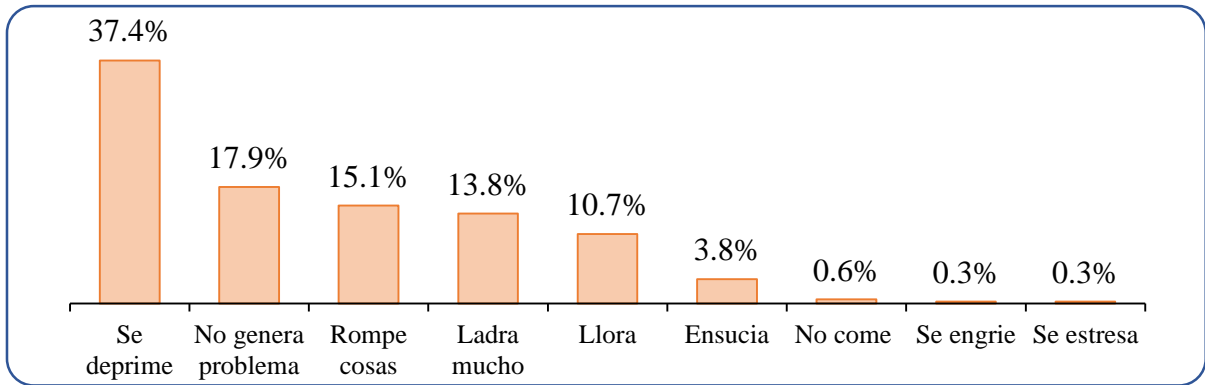
Figura 4.10 Personas o lugares que se quedan a cargo del perro cuando los dueños salen en el día



Elaboración: Autores de la tesis

- Mayor problema al dejar solo al perro en el día:** Sobre el mayor problema que tienen las familias al dejar solo a su perro en el día, el 37.4% informó que su perro se deprime, el 15.1% que rompe cosas, 13.8% que ladra mucho, el 10.7% que llora, el 3.8% que ensucia, entre otros problemas como que no come, se engríe y se estresa. Por otro lado, el 17.9% declaró que no tienen ningún problema al respecto.

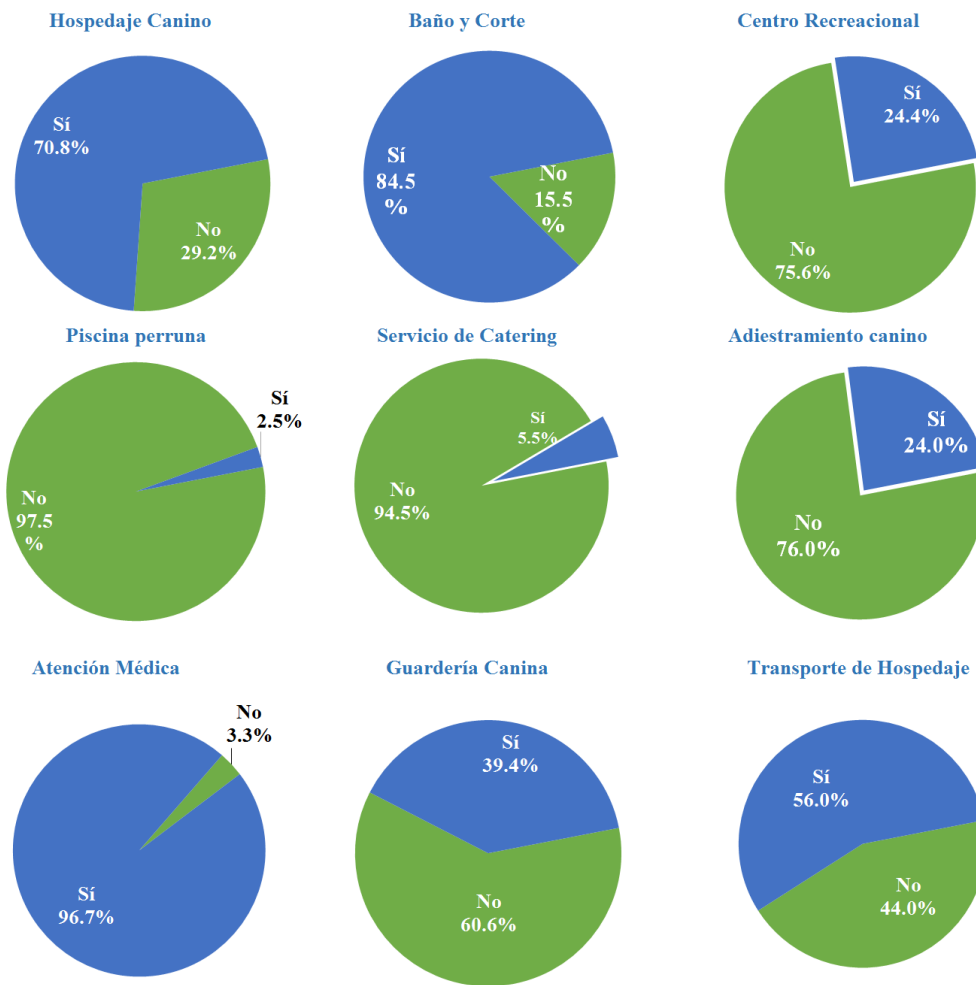
Figura 4.11 Mayor problema al dejar sólo al perro durante el día



Elaboración: Autores de la tesis

- **Servicios para perros que han experimentado:** Sobre los servicios que han experimentado los hogares para su mascota, se evidencia que el 96.7% ha usado el servicio de atención medica veterinaria, el 39.4% guardería canina, el 70.8% hospedaje canino, el 84.5% baño y corte, el 56% transporte del hospedaje canino (recojo y traslado), el 24.4% centro recreacional canino, el 2.5% piscina perruna, 5.5% servicio de catering y el 24% adiestramiento canino.

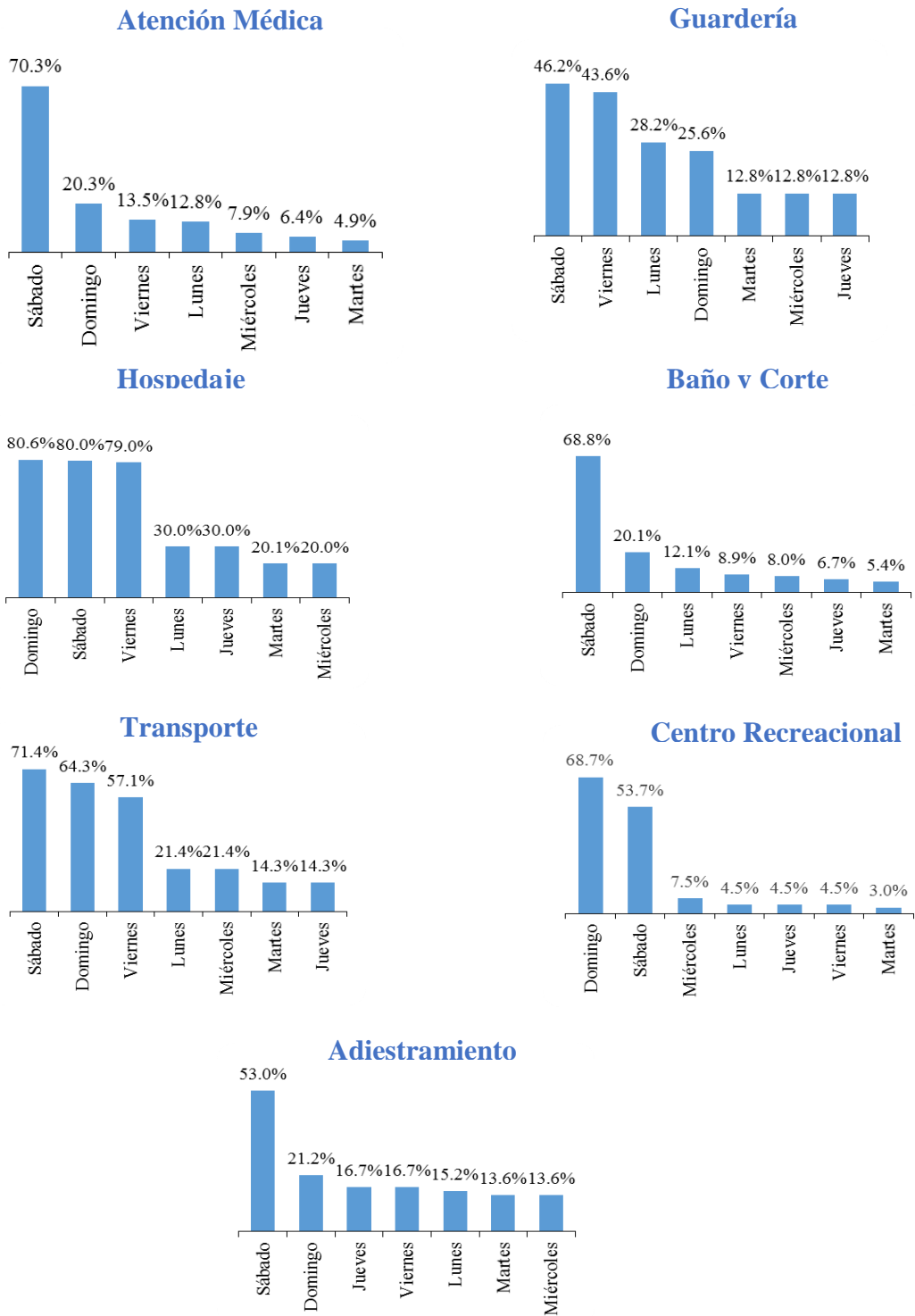
Figura 4.12 Servicios para perros que han experimentado



Elaboración: Autores de la tesis

Frecuencia de días que se usan los servicios para perros: A continuación se muestra la frecuencia de los días que usan los servicios los encuestados para perros.

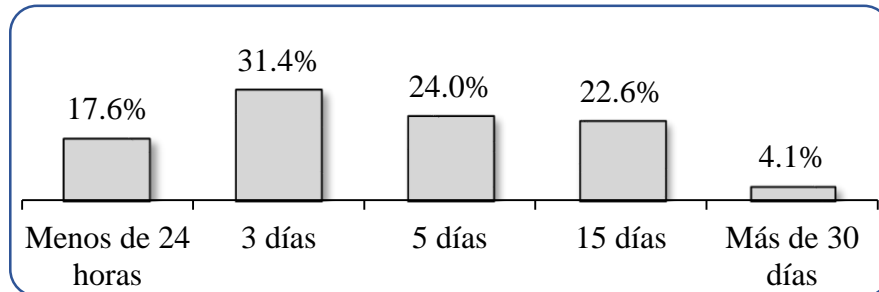
Figura 4.13 Frecuencia de uso de servicios



Elaboración: Autores de la Tesis

- **Tiempo promedio en que dejan al perro hospedado:** Los encuestados manifiestan que el 31.4% deja a su perro por 3 días, el 24 % por 5 días, el 22.6% por 15 días, el 17.6% menos de 24 horas % y el 4.1% más de 30 días.

Figura 4.14 Días Hospedados

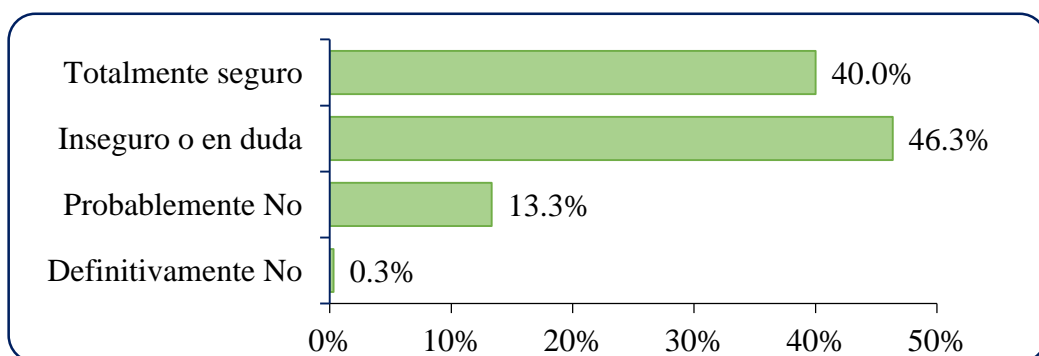


Elaboración: Autores de la Tesis

Bloque 4: Prueba de concepto

- **Probabilidad de suscripción del perro al “Club Integral para Canes”:** Respecto a la probabilidad que los encuestados suscriban a su perro al “Club Integral para Canes” que se les propuso, el estudio demuestra la deseabilidad del servicio con un 40% de los entrevistados que manifestó estar totalmente seguro de suscribir a su perro, lo que significa que, de cada 100 personas 40 lo haría; mientras que un 46.3% está en duda. Por otro lado el 13.3% y 0.3% indicó que probablemente no y definitivamente no suscribirían a su perro, respectivamente.

Figura 4.15 Probabilidad de Suscripción al Club Integral para Canes

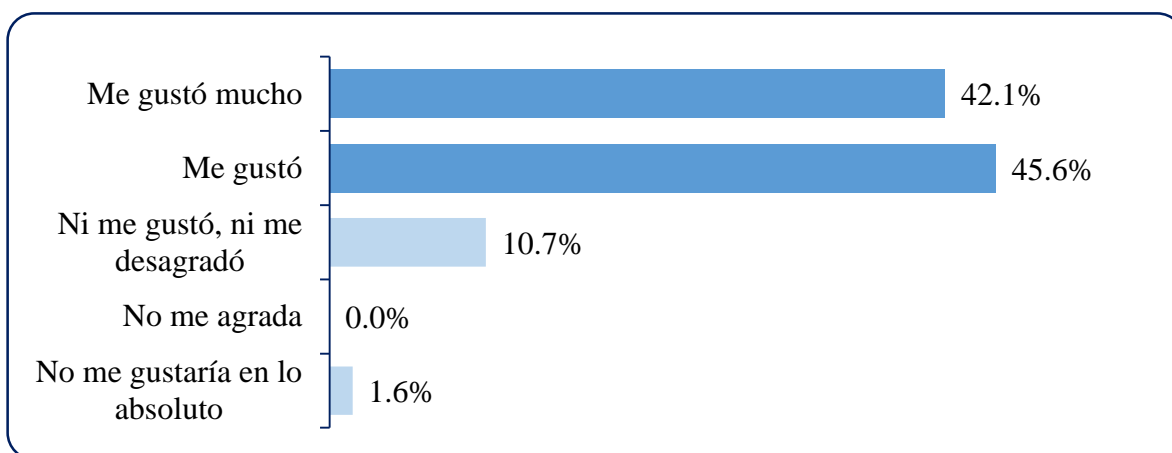


Elaboración: Autores de la tesis

- **Nivel de aceptación del Club Integral para Canes:** Sobre la pregunta qué tanto le agradó la idea de negocio Club Integral para Canes, el 42.1% respondió que le gustó mucho, el 45.6% le gustó, el 10.7% ni le gustó ni le desagradó la idea además

ninguno de los encuestados respondió que no le agradó la idea

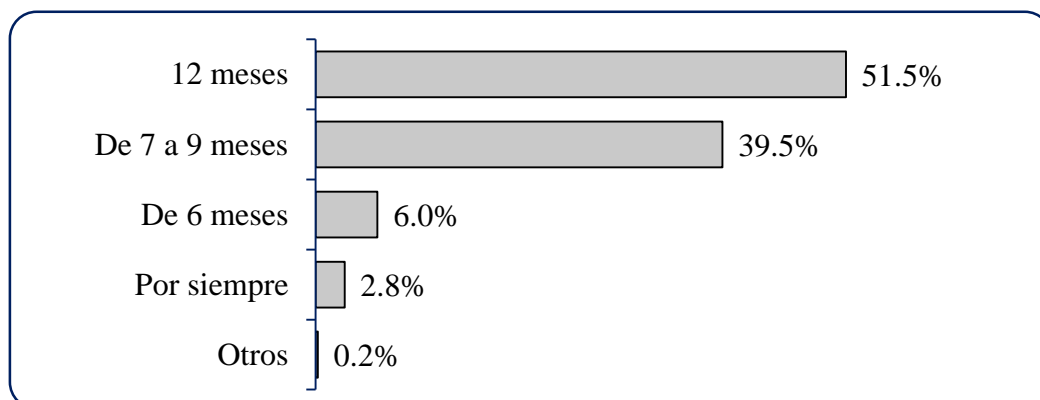
Figura 4.16 Grado de Aceptación del Club Integral de Canes



Elaboración: Autores de la tesis

- **Tiempo de afiliación al “Club Integral para Canes”:** Sobre el tiempo de afiliación en el “Club Integral para Canes”, el 51.5% mencionaron que les gustaría afiliarse en un periodo de 12 meses, el 39.5% de 7 a 9 meses, el 6% de 6 meses, el 2.8% por siempre y el 0.2% indicó otras opciones.

Figura 4.17 Tiempo de afiliación

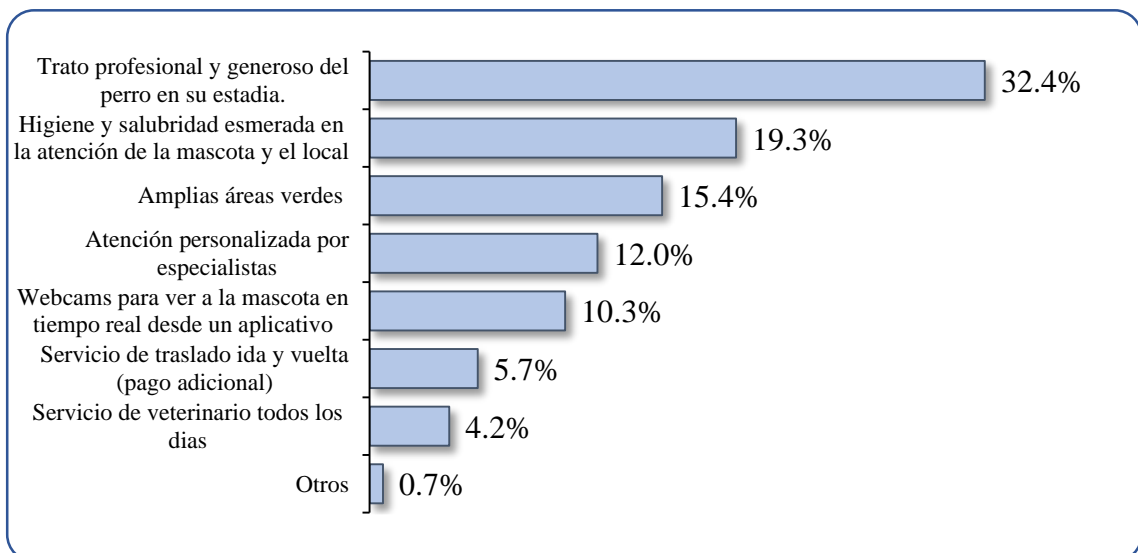


Elaboración: Autores de la tesis

- **Disposición a pagar por los planes de afiliación:** En relación a la disposición de pago por los planes preferidos, se evidencia que los encuestados que prefieren el plan por meses desearían pagar S/. 91, los que prefieren el plan anual S/. 474 y el plan de por vida S/. 1,206.

- **Meses preferidos para visitar el “Club Integral par Canes”:** Sobre los meses preferidos para visitar el “Club Integral para Canes”, el 70.2% prefiere ir al club en los meses de enero y febrero, el 70% en diciembre, el 69.8% en Julio, el 56.7% en agosto.
- **Respecto a los atributos más valorados en la prestación de un servicio como el indicado:** La mayoría de encuestados (32.7%) valora el atributo trato profesional y generoso del perro durante su estadía en el club, seguido del 19.3 % que valora la higiene y salubridad esmerada en la atención de la mascota y el local, le siguen el 15.4% que valora la existencia de amplias áreas verdes, 12% valora la atención personalizada entre otras opciones.

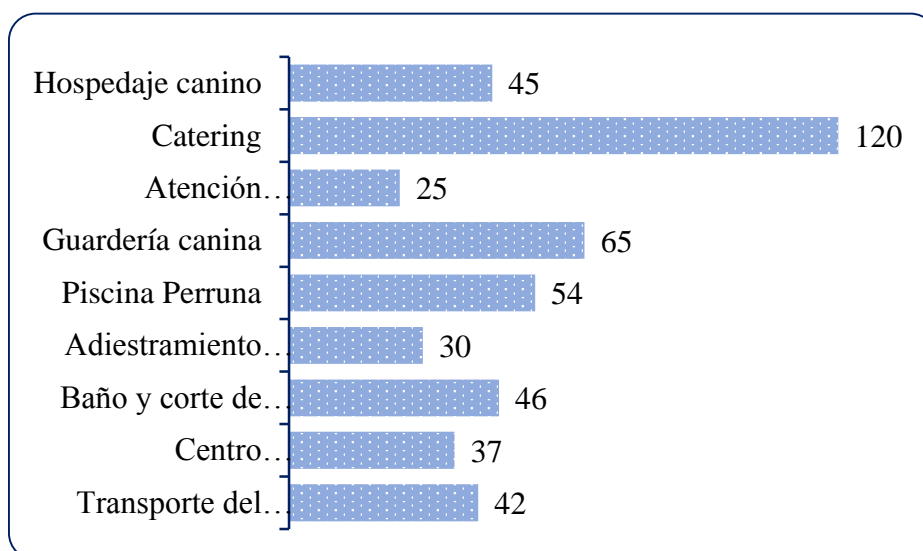
Figura 4.18 Atributos que más valora los encuestados en la prestación del servicio



Elaboración: Autores de la tesis

- **Precio promedio que se paga por los servicios para perros:** En relación al precio promedio que se paga por el uso de los servicios para perros, se muestra que por el hospedaje canino se paga S/. 45, en el servicio de catering S/. 120, en atención médica veterinaria por consulta S/ 25, en guardería canina S/. 65, en piscina perruna S/. 54, en adiestramiento canino S/. 30 por clase, en baño y corte de pelo S/.46, en centro recreacional S/ 37 y en transporte del hospedaje canino S/.42.

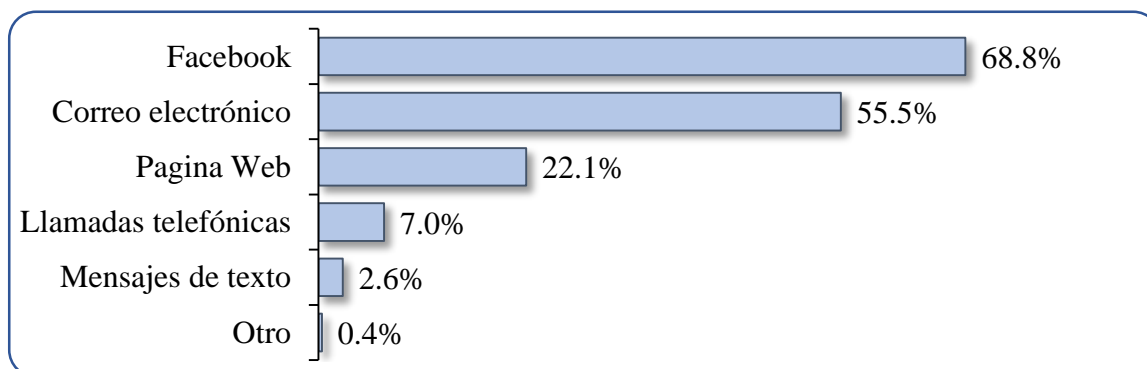
Figura 4.19 Precio promedio que se paga por los servicios para perros



Elaboración: Autores de la Tesis

- **Número de acompañantes para visitar el “Club Integral par Canes”:** Respecto al número de personas que acompañarían a los encuestados para visitar el Club Integral para Canes, se observa que la mayoría (31.6%) iría acompañado de dos personas, le siguen el 27.2% que iría con tres personas, el 13.6% con cuatro personas y el 11% con 5 personas.
- **Medio preferido para que usted pueda enterarse del inicio de operación del Club:** El medio preferido es a través de Facebook con el 68.8%, seguido del correo electrónico con 55.5%, página web 22.1% y llamadas telefónicas 7% mensaje de texto 2.6%, entre otras.

Figura 4.20 Medios preferidos para recibir noticias del club



Nota: Las alternativas suman más de 100% porque una persona puede usar más de un medio.

Elaboración: Autores de la Tesis

4.5. Conclusiones

- Existe un mercado potencial de hogares del NSE A y B (265,620) que tiene por lo menos un perro como mascota, lo cual significa que existe un amplio mercado por atender.
- Del estudio de fuentes secundarias, se destaca que el número de perros que usan el servicio de hospedaje fluctúa entre 18 y 20 por semana.
- Del estudio cuantitativo, el grado de aceptación del concepto del negocio del Club Integral para Canes fue de 87.7% (entre me gustó mucho y gustó) lo que reflejaría que el concepto de negocio es agradable para el público objetivo.
- Del total de personas encuestadas, la intención de suscripción al negocio propuesto Club Integral para Canes fue de 40% (definitivamente sí) que da indicio de una necesidad por satisfacer dando pie a que se continúe con la evaluación del desarrollo del negocio.
- De acuerdo a la entrevista a la oferta existe una demanda estacional en los establecimientos que tienen como foco principal el brindar hospedaje a los perros siendo los de máxima ocupabilidad los meses de enero, febrero, julio y diciembre, identificando los posibles meses de mayor ingreso.
- Del estudio cuantitativo, el servicio de mayor frecuencia de uso fue el de hospedaje con 70.8%, permitiendo considerarlo como foco principal del negocio.
- De acuerdo al estudio de mercado los días de mayor frecuencia en uso del servicio de hospedaje son los siguientes: lunes (30%), martes (20.1%), miércoles (20%), jueves (30%), viernes (79%), sábado (80%) y domingo (80.6%), información relevante para el pronóstico de demanda y ocupabilidad del hospedaje.
- La información obtenida en la investigación de mercado, servirá como base para la evaluación del plan de marketing, administrativo, operativo, estratégico y económico.

CAPÍTULO V PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Definición Estratégica

5.1.1. La Visión

Ser la mejor opción dentro de los centros que prestan servicios integrales de cuidado, educación y recreación para perros en Lima Metropolitana.

5.1.2. La Misión

Proporcionar a nuestros clientes servicios de alta calidad, con personal altamente calificado, estándares óptimos de seguridad, y salubridad que aseguren la plena confianza de los dueños de los perros; creando valor para los socios de la empresa, sus trabajadores, clientes, proveedores y comunidad a través de una íntegra gestión, valorada en el respeto por los animales, las buenas prácticas y sostenibilidad.

5.1.3 Valores del modelo de negocio

Los valores del modelo de negocio son fundamentales debido a que hace referencia a la filosofía y principales creencias que permite definir la identidad del negocio, asimismo servirá de guía en las acciones, toma de decisiones y conductas de todo el personal. Los valores escogidos serán los que permitan proyectar una imagen positiva en los clientes y público en general:

- Amor, calidez en el trato hacia los perros.
- Respeto, por la vida de cada perro demostrado en el trato generoso de todo el personal hacia los perros.
- Compromiso, creando conciencia en los temas de violencia, abuso y explotación de los perros a través de los talleres educativos.
- Ética, la pasión por el trabajo nos compromete a realizar lo que es correcto siendo transparentes en el trabajo diario.
- Trabajo en equipo, contamos con un staff de profesionales capacitados para brindar cuidado, y protección hacia los perros.

5.1.4. *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos desarrollados son los siguientes:

- Contribuir con aquellas personas que necesitan mejorar la calidad de vida del perro a través de áreas verdes y servicios variados para su recreación y cuidado.
- Evaluar continuamente los servicios prestados a fin de seguir innovando considerando los cambios en las preferencias de los clientes.
- Satisfacer una demanda creciente en atención a los cuidados de los perros brindando servicios personalizados y diferenciados.

5.2. Definición del Modelo de Negocio

El Club Integral para Canes ofrece servicios para el cuidado, educación y entrenamiento de los perros. Este club pretende brindar un espacio amplio y divertido, para que los perros y sus familias puedan distraerse y pasar tiempos juntos satisfaciendo las preferencias y necesidades del mercado.

5.3. Cadena de Valor del Negocio según Michael Porter

Figura 5.1 Cadena de Valor del Negocio

Infraestructura				
Local estratégicamente ubicado en Lima - Lurín. Contando un terreno habilitado y acondicionado para el club integral para perros. Áreas de esparcimiento, áreas verdes, zonas de estancia para los perros y distribución adecuada para la estancia temporal de los dueños en la zona de esparcimiento.				
Administración de Recursos Humanos				
Filtro riguroso en la contratación del personal, capacitaciones constantes para los servicios y la interacción con los perros. El enfoque en el cuidado adecuado es una de las características del club, lo cual será una fortaleza, para tener un servicio óptimo y de calidad.				
Desarrollo Tecnológico				
Uso de herramienta tecnológica como webcams para el monitoreo de los perros así los dueños podrán sentir mayor tranquilidad al monitorearlos remotamente. Desarrollo de página web e interacción en redes sociales.				
Abastecimiento				
Obtener los mejores servicios de calidad con altos estándares. Rigurosa selección de proveedores, evaluando experiencia y trayectoria así como la garantía, manejo de stock y adecuado servicio post venta. Contrataciones de empresas de servicios de limpieza para mantener los altos estándares de salubridad.				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Control de inventarios de los suministros de limpieza, alimentación, y medicamentos básicos, y otros.	Brindar el servicio adecuado según el proyecto de negocios manteniendo los indicadores óptimos de calidad.	Traslado y recojo de las mascotas con planificación anticipada.	Uso de la publicidad en redes sociales, página web, promotores de ventas, etc. Considerando el ciclo de vida del negocio.	Servicio de post venta de alta calidad, dar solución inmediata a los reclamos y sugerencias. Manejar un sistema vía web de evaluaciones de servicios.

Margen

Elaboración: Autores de la tesis

5.4. Diagnóstico del Modelo de Negocio

A continuación se describirá el entorno externo e interno del modelo de negocio identificando la influencia del mismo en la actualidad:

5.4.1. Análisis Externo

a. Análisis PESTEL

Aspectos Políticos

El Pleno del Congreso de la República decretó la Ley N° 30407 Ley de Protección y Bienestar Animal siendo publicada por el Diario El Peruano en enero del 2016 (El Peruano, 2016). Es importante mencionar que en dicha Ley se incorpora el Artículo 206-A al Código Penal, donde hace mención que el abandono y actos de crueldad serán penados por un plazo que no exceda los tres años (El Comercio, 2015).

Con la promulgación de la Ley se ve incrementado el número de denuncias por acto de crueldad animal en un 60% (Asociación Peruana de protección a los animales - ASPPA). Para muchos proteccionistas y personas que se sensibilizan por el bienestar de los animales este hecho significó una victoria, las redes sociales fueron tendencia, los proteccionistas se conglomeraron en distintas partes del Perú, aplaudieron la decisión del Pleno del congreso y del poder Ejecutivo, las personas que respeta a las mascotas se sintieron respaldadas por dicha Ley; sin embargo, es sólo el primer paso pues en dicha Ley no se incluye a los animales que son parte del espectáculo declarado como carácter cultural como los toros o gallos, como sí se incluye en otros países (Carrión, 2016).

El año pasado el Gobierno del Perú publicó la nueva Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (El Peruano, 2016), con esto busca formalizar a los micros y pequeños empresarios otorgándoles ventajas como reducción del porcentaje del pago de impuestos (de 2.5% a 1.5% para las micro empresas), exoneración de algunos pagos como la CTS para las micro empresas mientras que para la pequeña empresa la reducción es del 50%, entre otros beneficios. El Gobierno apunta a combatir la informalidad haciendo que tanto las micro como pequeñas empresas tributen de acuerdo a su capacidad (RPP Noticias, 2016).

Aspectos Económicos

A comienzos del presente año el país se vio afectado por el Fenómeno del Niño por la ubicación geográfica, dejando en evidencia que realmente el país no se encuentra preparado para asumir tamaño nivel de emergencia. Sin embargo, esto también implica, que el Gobierno espera un incremento de la inversión pública por las obras de reconstrucción, subsanando de esta manera los eventos económicos negativos que trae consigo dicho Fenómeno que según el BCRP afectaría la producción de bienes y servicios reduciendo el PBI y también afectaría el stock del capital de la economía influenciando el nivel del PBI potencial (BCRP, 2017).

Según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú presentado en marzo del presente año expone un escenario donde se espera un menor dinamismo de la economía pues los megaproyectos han sufrido retrasos en su ejecución ante los eventos de corrupción donde se ven implicados expresidentes, funcionarios públicos y privados los cuales se encuentran aún en investigación. Además hace mención que tal fenómeno afectará a los sectores agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios, pese a ello se espera un incremento del PBI de 3.5% menor al que proyectó en el reporte de diciembre del 2016, pero que se justifica por los eventos desafortunados que se vivió (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Otro punto relevante del reporte de inflación del BCR es que para el 2018 se espera un crecimiento del PBI de 4.1% y que la inversión privada crecerá 5.3% debido a la normalización de las condiciones de inversión (BCRP, 2017).

Aspectos Socioculturales

Los aspectos sociales y culturales de los peruanos está dando un giro importante con respecto a la sensibilización para el cuidado y crianza de las mascotas, constantemente se ven campañas impulsadas por los municipios, protectores de los animales y por ciudadanos fomentando la tenencia, el cuidado, y respeto por las mascotas.

Sin embargo, así como más personas se sienten comprometidas difundiendo campañas en pro de las mascotas, también existe el otro lado de la moneda, los casos de maltrato, descuido, actos de crueldad hacia las mascotas principalmente hacia los perros (Paz, 2017). Los noticieros son los encargados de difundir estos casos}, así como los periódicos online donde incluso han

incorporado dentro de sus páginas web un campo destinado a propalar estos actos (El Comercio, 2017).

También es importante mencionar que muchas personas hacen notar su interés al propagar videos, mensajes o comentarios a través de publicaciones por redes sociales como Twitter, Facebook y YouTube permitiendo de esta manera hacer del conocimiento público actos de bondad y crueldad animal.

Aspectos Tecnológicos

Las tendencias de los consumidores están permitiendo desarrollar continuamente nuevas estrategias de marketing como el marketing digital entre otras opciones que busquen satisfacer la nueva demanda.

El e-commerce también ha llegado al sector de las mascotas, ahora las compras también se realizan online. Incluso los alimentos que antes era exclusivo comprarlo en bodegas, supermercados, veterinarias o prepararlos en casa, ahora pueden comprar vía online o vía telefónica.

La masificación de las redes sociales también ha contribuido a promocionar los atributos de las nuevas empresas enfocadas a brindar servicios a las mascotas, permitiéndoles llegar a más usuarios.

Según publicación del diario Gestión las mascotas ya tienen su cuota de participación en el mundo de las aplicaciones móviles donde se puede encontrar a Peterest (similar a Pinterest) donde el usuario puede colgar fotos de su mascota para luego esperar los *likes*, Petometer es un App que ayuda a controlar el tiempo, la distancia, el ritmo y la ruta de paseo por medio de Google Maps, Tractive es una aplicación que con ayuda de un rastreador puede ubicar en tiempo real la ubicación de la mascota, entre otros aplicativos (Gestión, 2015).

La Municipalidad de La Molina ha hecho uso de herramientas tecnológicas exigiendo a través de la ordenanza N° 052-2002 en pro del cuidado de las mascotas que los dueños identifiquen a sus mascotas mediante un microchip, solo de esta manera podrían hacer uso de la veterinaria de la comuna (Municipalidad de la Molina, 2017).

Aspectos Ecológicos

Existe una preocupación por parte de varias Municipalidades principalmente las de la Zona 7 (APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016) donde proponen una tenencia responsable de las mascotas dando a conocer algunas recomendaciones desde pasearlos con correa, registrarlos, recoger sus heces hasta vacunarlos, además a través de estas ordenanzas buscan el equilibrio entre la comuna y las mascotas tratando de esta manera de conservar las áreas verdes.

La Municipalidad de San Borja cuenta dentro de sus programas con Khuyay Wasi promoviendo la adopción responsable de los perros encontrados en este distrito, además ha creado la Oficina de Control de Canes y Mascotas (OCCM) donde resguarda el ornato del vecindario persuadiendo a los dueños a limpiar las excretas en áreas públicas (Municipalidad de San Borja, 2017).

La Municipalidad de Miraflores ha instaurado la Oficina de Zoonosis que busca entre otros propósitos conjuntamente con su Brigada de Tenencia Responsable de Mascotas orientar a los vecinos sobre las normas de higiene, a fin de salvaguardar la salud y bienestar de la comunidad Mirafloresina (Municipalidad de Miraflores, 2017).

En el caso de la Municipalidad de La Molina, esta fomenta la esterilización de perros y gatos mostrándola como parte de la solución ante el problema de sobrepoblación de animales dentro del distrito (Municipalidad de la Molina, 2017).

Aspectos Legales

Ordenanza Municipal N° 359 emitida por La Municipalidad de Miraflores, donde regula la tenencia y protección de los animales (Municipalidad de Miraflores, 2017).

Ordenanza Municipal N° 272-2003 emitida por la Municipalidad de San Borja, donde norma la propiedad y el debido registro de los perros en ese distrito, de esta manera salvaguardan la integridad y tranquilidad de la comuna y el bienestar de los perros. Esta norma también alcanza a la crianza, educación, adiestramiento, comercialización y tenencia de los perros en el distrito de San Borja (Municipalidad de San Borja, 2017).

Ordenanza Municipal N° 052-2002 emitida por la Municipalidad de La Molina, donde regula que toda mascota debe contar con identificación con microchip para cualquier atención en la veterinaria de la Municipalidad, además toda persona que tiene un animal está obligado a

mantener una relación armoniosa entre las personas y el ambiente esto incluye pasearlos con correa, cadenas y recoger los excrementos. En caso de no cumplir con esto último y por ende contaminar áreas de uso público la persona dueña del perro tendría que pagar 40% de la UIT vigente (Municipalidad de la Molina, 2017).

Ordenanza N° 1855 en diciembre del año 2014 bajo el gobierno municipal de Susana Villarán se publicó en el Diario El Peruano una ordenanza cuyo objeto, alcance y principios fue el de velar por la protección, de los animales domésticos (perros, gatos entre otros) así como salvaguardar la integridad y bienestar de la comuna. Dentro de dicha ordenanza se menciona también sobre algunas pautas que el individuo deberá considerar si desea tener un animal doméstico, obligaciones de instituciones que tienen estos animales, obligaciones de llevar un registro adecuado de los perros de asistencia, de las infracciones, sanciones administrativas y multas por no cumplir con la normativa. Así mismo señala que las municipalidades de Lima Metropolitana bien pueden aplicar dicha normativa en sus distritos o en su defecto pueden incorporar su propio Régimen Municipal de Protección Animal (El Peruano, 2014).

b. Ubicación del proyecto en la industria

Es necesario detallar el sector donde se desarrollará el modelo del negocio, por ello se describe a continuación los tipos de empresas involucradas:

Albergues y criaderos

Refiriéndose a albergues como centros especializados en donde se acoge animales perdidos o abandonados y tiene como finalidad encontrar personas responsables para el cuidado de las mascotas. Con respecto a criaderos, son locaciones donde se dedican a la crianza y venta de cachorros de alguna o varias razas.

Veterinarias

Centros en los cuales se busca la prevención, diagnóstico y cuidado de lesiones y enfermedades de las mascotas a cargo de médicos veterinarios colegiados. Son canales de distribución de criaderos, se puede comprar mascotas de variadas razas, principalmente cachorros.

Empresas de alimentos para mascotas

Se ubican las grandes industrias dedicadas a los alimentos especializados y balanceados para las mascotas. Tienen como canales de distribución supermercados, veterinarias, pet shops y bodegas.

Pet shops

Son empresas dedicadas a la venta de productos como juguetes, ropa, aseo, accesorios de descanso, relajación y alimentación.

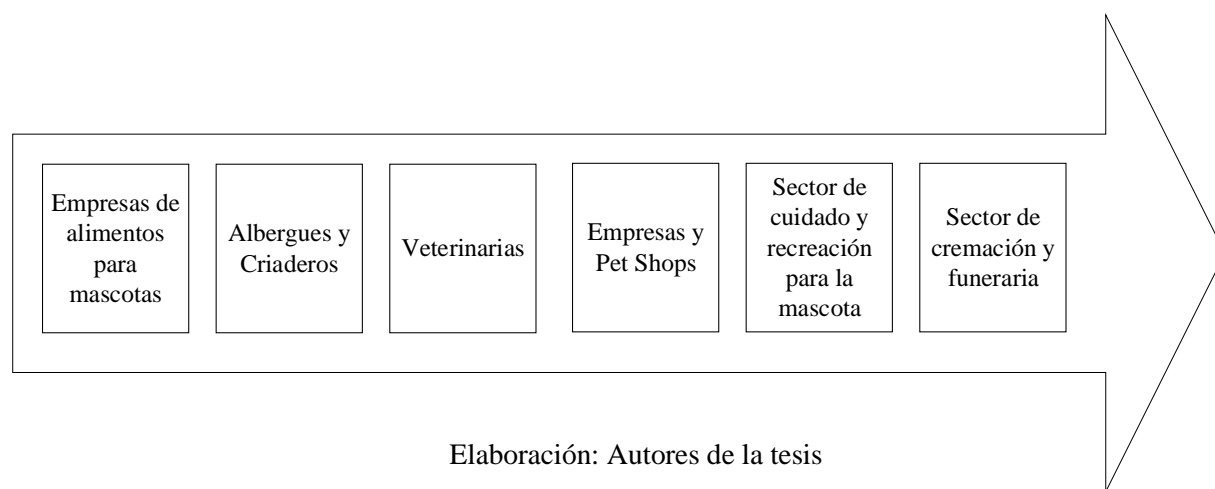
Sector cuidado y recreación

Este sector abarca un portafolio amplio, debido a que existen servicios complementarios al cuidado de la mascota en relación a la belleza, educación canina, recreación, spa, relajación y hospedajes.

Sector cremación y funerarias

Empresas dedicadas a prestar servicios de funeraria y cremación para mascotas, posteriormente es entregado en una urna al propietario con un certificado de defunción.

Figura 5.2 Ubicación del Proyecto en la Industria



5.4.2. Análisis Interno

Las cinco fuerzas de Porter

Para poder determinar el análisis de las competencias dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio, utilizaremos las 5 Fuerzas de Michael Porter:

1. Rivalidad de competidores existentes

Actualmente en Lima se han creado diferentes empresas en los cuales se brinda un espacio adecuado para las mascotas, incorporando servicios como son: hoteles, guarderías, spa, y centros de adiestramiento. Sin embargo, aunque existen estos lugares, que brindan los servicios básicos solicitados por el mercado, todavía no se encuentra un lugar (integral) dedicado específicamente al cuidado, salud, disciplina, diversión, relajación y embellecimiento de las mascotas, específicamente de los perros y que además se les permita estar en compañía de sus familias.

Otro aspecto importante es que las empresas competidoras que actualmente prestan este tipo de negocio son muy similares, en tamaño, en las características de sus productos, en el proceso de atención, lo puede indicar que no genera una competencia muy intensa, ya que, probablemente la industria tiene condiciones favorables de crecimiento pero se debe considerar que estos competidores existentes ya cuentan con experiencia y participación en el mercado, a diferencia del negocio naciente. Por lo que se considera que el poder de los competidores existentes es medio.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como este tipo de negocio aún no se encuentra determinado en Perú, bajo las mismas características se considera a las clínicas veterinarias, hospedajes como competidores potenciales, pues estas pueden equiparse y plantear un negocio similar. Sin embargo, este tipo de negocio tiene límites, la barrera de entrada dependerá más del capital que se tenga, y de aquellas barreras relacionadas con las marcas posicionadas y la fidelización de clientes por lo que se considera que el poder de los nuevos competidores es medio debido a que no es fácil ingresar al mercado con un nuevo producto.

3. Poder de negociación de los Proveedores

En este negocio existen diversos tipos de proveedores, dentro de los cuales están: médicos veterinarios colegiados y con experiencia, especialistas de estética canina, proveedores de insumos, herramientas y materiales de uso. El poder de negociación de los veterinarios es bajo porque existe alta oferta en el mercado. Por el lado de los proveedores, su poder de negociación es bajo, pues existen una gran cantidad de empresas capaces de suministrar estos insumos o materiales, que puedan competir en precios y calidad.

4. Poder de negociación de los clientes

En este negocio, los clientes son los dueños de los perros, es decir las personas que van al club en busca de algún servicio para sus mascotas, el poder de negociación de los clientes, se entenderá como la capacidad para reducir los precios o exigir una mayor calidad

Los clientes están compuestos en general por personas con altos ingresos pertenecientes al NSE A y B, capaces de adquirir los servicios propuestos; si bien los clientes pueden preferir un sustituto con un precio más bajo o con mejores beneficios, el modelo de negocio es atractivo, al tener un portafolio de servicios variado y ser un concepto nuevo (basado en el Focus Group), por lo que se considera un poder de negociación de los clientes medio basados en sus gustos, preferencias y en el atractivo del modelo de negocio.

5. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son los que están orientados al mismo grupo de consumidores y que podrían reemplazar o cumplir funciones similares al negocio. Este negocio no tiene un sustituto perfecto, sin embargo existen servicios sustitutos como son los hospedajes especializados para mascotas, entrenadores particulares, centros de spa para mascotas, hoteles pet friendly, paseadores caninos, cuidado a través de los miembros de la familia y los centros recreacionales que en los últimos años se han ido desarrollando considerando nuevas tendencias. Basados en los criterios que podrían determinar los clientes para sustituir los servicios como el precio, la confianza, sanidad, además de la variedad de negocios de los que se pueda elegir, es que se considera que el poder de negociación de los productos sustitos es alto.

Tabla 5.1 Cuadro comparativo de servicios ofrecidos por la competencia

HOSPEDAJE	CÁMARAS	ADICIONAL	RECOJO	PISCINA
Mi Pata Pet Hotel & Resort	x	Zona de gimnasio con trotadoras	x	x
Kamaq	-	Baños	x	x
La Casa de Bellota	-	-	x	-
Valle de las colitas	-	-	x	x
Doggy Camp	-	-	x	-
Dog Balance by Majo Rivera	-	-	x	Armable
LADRA- hospedaje y colegio para perros	-	-	x	x
Maskoteando	-	-	x	-
Mascotel	-	Ofrece día de campo / campamento	x	Armable
Pet's Camp	x	Video llamada FaceTime o Skype	x	x

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 5.2 Resumen de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el atractivo de la propuesta de negocio

FUERZA COMPETITIVA	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
	BAJO	MEDIO	ALTO
1. Rivalidad de competidores existentes		X	
2. Nuevos Entrantes		X	
3. Poder de negociación de los proveedores	X		
4. Poder de negociación de los clientes		X	
5. Productos Sustitutos			X
ATRACTIVO TOTAL PARA LA INDUSTRIA		X	

Elaboración: Autores de esta tesis

Se puede concluir que el atractivo total para la industria, según el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter es MEDIO en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad por ser una industria en crecimiento.

5.4.3. Matriz FODA cruzada

En el análisis se ha considerado que el mercado está creciendo, que existe influencia del mercado internacional, que existen bajas barreras de entrada, que el plan de negocio es una propuesta, que existe competencia y sustitutos que están en el mercado.

Figura 5.3 Matriz FODA Cruzada

	Oportunidad	Amenaza
Matriz FODA Cruzada	<p>O1. Sector de mascotas en crecimiento</p> <p>O2. Prohibición de ingresos a lugares públicos con la mascota.</p> <p>O3. Incremento de gastos en el presupuesto destinado las mascotas (NSE A y B), por cada dos hogares uno tiene mascota.</p> <p>O4. Tendencia a vivir en departamentos, espacios reducidos</p>	<p>A1. Menor dinamismo de la economía peruana</p> <p>A2. Desarrollo de la propuesta de negocios, por parte de la competencia</p> <p>A3. Desastres naturales</p> <p>A4. Cambio en el marco legal, que permita a lugares convertirse en Pet Friendly</p>
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios en el que el perro y su familia pueda compartir momentos juntos, realizando diversas actividades. • Brindar seguridad y un trato generoso al perro, siendo parte de los valores de la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar precios constantemente de los servicios a brindar • Revisar la propuesta de valor del negocio, buscando otras alternativas diferenciadoras.
<p>F1. Personal calificado con amplia experiencia en sus labores</p> <p>F2. Ofrecer una variedad de servicios en un solo lugar.</p> <p>F3. Tecnología aplicada para el monitoreo de la mascota dentro de las instalaciones, caniles con cámara web y uso de aplicativo.</p> <p>F5. Seguridad de las instalaciones, personal de vigilancia.</p>		
Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar espacios de ocupabilidad • Promocionar los servicios de acuerdo al plan de marketing. • Formar asociaciones estratégicas con las veterinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar paquetes de servicios, poniendo énfasis en los que generen mayor rentabilidad • Asociación estratégica con la competencia por conveniencia a fin de fomentar el uso de los servicios.
<p>D1. Falta de posicionamiento de la marca dentro del sector</p> <p>D2. Baja demanda por factores de estacionalidad.</p> <p>D3. Lejanía del lugar</p> <p>D4. Aforo limitado, sujeto a disponibilidad, previa reserva</p>		

Elaboración: Autores de la tesis

5.4.4. Modelo Canvas

El modelo o método Canvas reflejará los nueve pasos para crear el modelo de negocio. Se analizará el modelo de una manera integral poniendo especial énfasis en la propuesta de valor (Ver Anexo 8).

5.4.5. Factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito identificados durante la investigación cualitativa básicamente en el focus group y en la entrevista a expertos fueron los siguientes:

- El consumidor tiene mucho temor de dejar a su mascota en un lugar donde no presten la higiene y seguridad adecuada.
- El consumidor tiene poca confianza de dejar a su perro a cargo de un tercero porque no está seguro que este reciba un buen trato.
- El consumidor siente preocupación de que su perro pueda ser contagiado con alguna enfermedad.
- El consumidor siente la necesidad de un lugar en el que pueda asistir y compartir tiempo con su mascota.

5.4.4. Estrategia general: Propuesta de Valor

La estrategia general que se ha considerado se consolida en dos estrategias genéricas planteadas por Michael Porter: Diferenciación y Focalización. En el caso del Club Integral para Canes la propuesta de valor estará enfocada en la diferenciación: “la generación de un espacio para compartir entre el perro y su familia, otorgándole diversas opciones a realizar en este mismo ambiente” y la segmentación: “mercado objetivo NSE A y B” por su poder adquisitivo y alta frecuencia de uso y consumo en productos y servicios para mascotas.

5.5. Conclusiones

- El entorno externo analizado, bajo la metodología PESTEL nos indica que establecer un club integral para perros es favorable debido a que hace algunos meses el Pleno del Congreso de la República decretó la Ley N° 30407 Ley de Protección y Bienestar Animal, lo que refleja que existe un importante sensibilización por el cuidado y respeto por los animales. Además a pesar de los eventos desafortunados causados por el fenómeno del niño y ante los eventos de corrupción que han generado un bajo dinamismo de la economía se espera para el 2018 un crecimiento del PBI de 4.1% y que

la inversión privada crezca 5.3% debido a la normalización de las condiciones de inversión según información del BCR.

- En el sector analizado, existen competidores que brindan los servicios básicos solicitados por el mercado, sin embargo todavía no se encuentra un lugar integral dedicado específicamente al cuidado, disciplina, y embellecimiento del perro, y que además se les permita interactuar y compartir actividades en compañía de sus familias. Como consecuencia se abre la oportunidad de desarrollo de una oferta diferenciadora por la generación de ambientes para compartir entre el perro y dueño.
- La matriz FODA cruzada ha permitido identificar estrategias de promoción, precio, participación activa buscando posicionar la marca y hacer frente a nuevos competidores. Además de estrategias de ocupabilidad ante factores de estacionalidad.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

Considerando que todo producto o servicio cumple un ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y decadencia) (Kotler & Armstrong, 2012) se exige acciones de marketing diferentes, lo que permitirá desarrollar estrategias de marketing acorde a cada etapa durante el tiempo de evaluación del proyecto. A continuación se mencionan los objetivos de marketing, para mayor detalle las acciones, responsables, fechas, frecuencia y costo, ver anexo 9.

6.1. Objetivos de Marketing

A corto plazo

1. Lograr captar el 0.6% del mercado efectivo en el primer año.
2. Lograr el 20% de recordación de la marca.
3. Alcanzar un volumen estimado de ventas por S/. 1.4 millones de nuevos soles en el primer año.
4. Tasa de renovación de suscripciones al 60% en el primer año.

Mediano Plazo

1. Lograr captar el 8% del mercado efectivo al quinto año.
2. Lograr el 50% de recordación de la marca.
3. Alcanzar un volumen ventas promedio de S/.1.6 millones de nuevos soles del segundo al quinto año.
4. Tasa de renovación de suscripciones al 75% del segundo al quinto año.
5. Promover el servicio más frecuente dentro de los clientes habituales.

Largo Plazo

1. Lograr captar el 20% del mercado efectivo al décimo año.
2. Lograr el 80% de recordación de la marca.
3. Alcanzar un volumen de ventas promedio de S/. 1.8 millones de nuevos soles del sexto al décimo año.
4. Tasa de renovación de suscripciones al 95% del sexto al décimo año.
5. Promover el uso de otros servicios dentro de los clientes habituales.

Los objetivos de marketing indicados son el resultado de:

- ***Lograr captar al mercado efectivo***, considerando la entrevista a la oferta, indicaron que cuentan con 18 a 20 perros hospedados en sus instalaciones lo que daría en promedio 80 perros al mes, por lo que se esperan 75 perros y además para ser más realistas se toma en cuenta la estacionalidad mensual y en promedio se espera tener el primer año un total de 628 perros que presentaría un 0.6 % del mercado efectivo a corto plazo , luego se ponen metas de 8%, y 20% para el mediano y largo plazo respectivamente.
- ***Lograr una recordación de marca***, se busca una recordación de marca a corto, largo y mediano plazo del 20%, 60% y 80% respectivamente; son considerados estos porcentajes como una meta porque actualmente existen empresas con marcas posicionadas y cuentan con la fidelización de un porcentaje significativo de los clientes potenciales por lo que se plantea enfocarse en la recordación de marca al considerar que la empresa es nueva en el mercado.
- ***Alcanzar un volumen promedio de ventas***, considerando la captación del 0.6% del mercado efectivo, 628 suscritos se espera lograr alcanzar en promedio 1.4 millones de soles en ventas y de la misma forma se realizara para mediano y largo plazo 1.6 millones y 1.8 millones, considerando el número de suscritos y los posibles servicios que estos soliciten.
- ***Tasa de renovación por suscripción***, Al no existir referencias históricas de este modelo de negocio, se considera una tasa de renovación de 60% , siendo moderados, debido a que se tomó como marco referencial la tasa de renovación de 70%, dato tomado del rubro de gimnasios según la tesis Gimnasio de Entrenamiento Funcional (Cochachin, Marchán, & Sánchez, 2016).
- ***Promover el uso de los más frecuentes entre los clientes habituales***, con el fin de alcanzar a largo plazo la fidelización de los clientes y de esta forma poder asegurar las ventas, además de las recomendaciones por el buen servicio.

6.2. Mezcla de Marketing (8Ps)

6.2.1. Producto

El Club Integral para Canes no cuenta como tal con un producto, sino que ofrece diferentes servicios para el cuidado, recreación y entrenamiento de los perros. Este club pretende brindar un espacio amplio y divertido, para que los perros y sus familias puedan distraerse y pasar tiempos juntos. Siendo el propósito principal brindarle felicidad a su perro con enfoque en servicios con calidad, higiene y seguridad.

Para tener acceso al Club Integral de Canes, el propietario del perro deberá realizar un pago por suscripción, convirtiendo a su mascota en socio del club porque los servicios prestados por el club están dirigidos al perro. Estas suscripciones pueden ser de tres tipos: seis, nueve y doce meses. Lo que permite gozar de beneficios, promociones y descuentos especiales en los servicios prestados dentro del club, los mismos que se definen a continuación:

- ***Especificaciones y Características***

Considerando el pago de suscripciones, los servicios prestados por el club para los socios mantienen precios por debajo del mercado, conservando altos estándares de calidad, además se contará con promociones para los suscritos.

- a. Como servicio se ofrecerá:**

- 1. Hospedaje:** Se prestará el servicio de cuidado de los perros en un lugar adecuado para ellos, con amplios caniles (en total 77) y suficientes comodidades, cada canil contará con una cama, frazada y recipientes de alimento y agua. Se pondrá a disposición del cliente la elección de la cama, con el fin de que el perro pueda sentirse como en casa, se contará con una variedad de modelos desde los más simples hasta aquellos más sofisticados sin costo adicional. Además todos los caniles del club cuentan con cámara web, para que a través de un aplicativo los propietarios de los perros puedan monitorearlos. Los perros se encontrarán en el área de recreación durante el día, regresando a su canil para su alimentación, descanso y pasar la noche, bajo la supervisión del personal del staff de cuidado canino durante su estadía.

Figura 6.1 Modelos de camas para hospedaje



Elaboración: Comoadiestraatuperro.com

2. **Adiestramiento Canino:** Este servicio lo realizará un entrenador que cumple la función de guía en el proceso de aprendizaje del perro, además permanecerá al tanto de ellos y sus avances. El área de entrenamiento contará con diferentes juegos y un circuito canino donde el perro podrá saltar y hacer deporte además de interactuar con el guía y por cada acción bien realizada obtendrá a cambio un incentivo para seguir aprendiendo.
3. **Estética canina:** Este servicio estará a cargo del especialista de estética canina, se prestará servicios de baño y peluquería para los perros.
4. **Guardería:** Se contará con el servicio de guardería para los animales que necesiten quedarse por algunas horas en el club, este está a cargo del personal del staff de cuidado canino quienes cuidarán, jugarán, alimentarán, pasearán y monitorearán al perro hasta que regrese a su hogar.
5. **Traslado canino:** Servicio de traslado del perro desde su domicilio hacia el club y viceversa en caso desee movilizarse para los servicios de hospedaje y guardería, este se realizará con seguridad y comodidad asegurando su bienestar. El servicio estará a cargo del personal del staff de cuidado canino de acuerdo a rotación de turno.
6. **Catering para perros:** Se realizará celebraciones especializadas para perros que incluirá torta, bocaditos, dulces, globos y gorritos para celebrar el cumpleaños de los perros, se realizarán en las áreas verdes, adecuadas para este tipo de eventos.

b. Beneficios otorgados como socio del club

- **Piscina para el perro:** El club cuenta con dos piscinas una para perros pequeños y otra para perros medianos y grandes, el uso de la piscina no tendrá ningún costo para los perros suscritos al club.
- **Áreas verdes y zona de parrilla:** El club cuenta con una zona de parrillas en esta se encuentran 20 mesas y 7 parrillas para uso con carbón, los cuales se encontrarán a disposición de los clientes.
- **Zona de recreación para perros:** Esta sección proporciona un espacio para que los perros puedan jugar y socializar con otros perros previa evaluación del veterinario del club. Tendrán diferentes juguetes, el circuito canino a su disposición y será el personal del staff de cuidado canino quien los dirija y acompañe en todo momento.
- **Atención médica veterinaria:** El club cuenta con atención veterinaria en caso de emergencia, además el veterinario podrá absolver las consultas de los clientes vía correo electrónico, Facebook o por teléfono.
- **Servicio de monitoreo remoto a su mascota:** Servicio de cámara de vigilancia instaladas en el todo el club además cada canil contará con una cámara. Este servicio es sin costo adicional.
- **Talleres educativos para los dueños:** Se brindarán charlas y se darán algunas pautas a las personas para el adecuado cuidado y bienestar de sus perros, para lo cual se invitarán a ponentes especialistas en el tema.
- **Tienda para ropa:** Se considera en el presente plan de negocio, incluir una tienda de ropa para perros para evaluar el comportamiento de la demanda ante la inclusión de venta de dichos productos. Se contará con un stand cerca al área de recepción como mostrador, además será publicitado en la página web y app del Club Integral para canes; y contará con un inventario de S/4000.00 nuevos soles, adicionalmente de compras trimestrales, valorizadas en un inventario de S/5000.00 nuevos soles. Teniendo en cuenta que los peruanos gastan un promedio de S/3000 nuevos soles en ropa y accesorios para mascotas (Diario Gestión, 2016)

- **Cancha multideportiva y juegos de recreación:** El club cuenta con una cancha multideportiva de fútbol, vóley y básquet además de juegos de mesa como fulbito, pin pon y jenga para que los propietarios del perro puedan hacer uso.

Figura 6.2 Servicios y beneficios otorgados por el club



Elaboración: Autores de la tesis

Tomando en cuenta la agrupación de servicios según Lovelock, se considera la siguiente clasificación (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Servicios básicos

a. Información

La información acerca de los servicios que se prestarán en el club, serán visualizados desde la página web, y enviado por correo electrónico a solicitud de los clientes y estipulado en el acuerdo, con el cual el contratante adquirirá una copia. El siguiente listado será mostrado:

- Se brindará la dirección de ubicación, acompañada de un croquis
- Horarios de atención de todos los servicios
- Instrucciones, términos y condiciones del servicio
- Forma y medios de pago.
- Redes sociales: Información genérica

b. Toma de pedidos

Solicitudes de afiliación como socio del club, serán recibidos a través de correos electrónicos, vía telefónica o en las instalaciones del club, esta vía sería el primer contacto con los consumidores que deseen ser clientes. Se da fin a la solicitud con el envío del certificado de aceptación al perro, previo cumplimiento de las normas y requisitos establecidos por el club.

Las reservas se pueden realizar hasta una semana antes y quedan sujetas a disponibilidad del club. Para el registro de una reserva, se puede hacer a través de llamada telefónica, vía correo electrónico, o Facebook se realizará las reservas de los servicios que el cliente desee para su perro e indicados en las condiciones del Acuerdo de Suscripción y Servicios. Antes se validará si el cliente se encuentra al día en todos sus pagos. Luego recibirá una confirmación a su correo electrónico con el número de reserva y el tiempo de vigencia para efectuar el pago por el servicio.

c. Facturación

Luego de realizar el depósito, se le envía la boleta electrónica correspondiente al pago por la suscripción, o por los servicios que desee adquirir.

d. Pago

Los pagos podrán realizarse a través de tarjeta débito, crédito a través de POS o previo depósito en cuenta.

e. Consulta

Acerca de consultas realizadas por los posibles clientes, se ha considerado tener una persona a cargo para responder las consultas telefónicas, por correo electrónico y por el muro de Facebook.

Con respecto a las consultas médicas, el club incluye un servicio de atención veterinaria todos los días del año, en el cual los clientes podrán realizar sus consultas y absolver sus dudas durante la permanencia del médico en el club, realizándolas a través de correo electrónico, mediante la página de Facebook y vía telefónica, o a través de una cita médica de requerirla.

El personal mantendrá una comunicación activa con los dueños de los perros a los que se les preste servicio, además de contar con la información en tiempo real sobre el status de su mascota con el uso de cámaras web.

f. Hospitalidad

Se logra la satisfacción total en los clientes a través de la hospitalidad.

- Saludo, es imprescindible. Mediante un tono de voz fuerte y amigable, mencionando los nombres del dueño y luego de la mascota, que dé confianza a los dueños de los perros.
- Transporte, se cubre el servicio de traslado y recojo, cuando se solicite el servicio de guardería y hospedaje, de acuerdo a las condiciones del contrato.
- Espacio de entretenimiento para los dueños, mientras esperan a los perros luego del servicio de baño, corte o clases de adiestramiento. Tendrán un ambiente cómodo con wifi, y mesas de espera, con ofrecimiento de bebidas.
- Seguridad, antes de recibir por primera vez a la mascota, se realiza una consulta al dueño del estado general de la mascota, pasará por evaluación conductual, y luego se informará el diagnóstico al dueño. Cuando el perro, miembro del club sea entregado o recogido luego de culminado el servicio adquirido o prestado, el cliente debe firmar un documento en señal de conformidad ver Anexo 16.

g. Cuidado

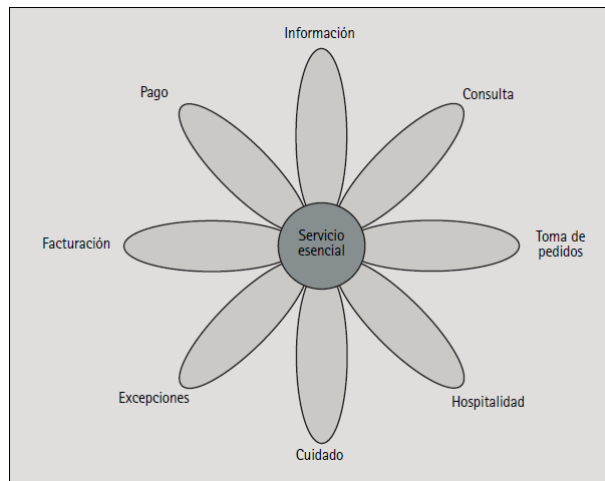
- Limpieza, se ofrece servicio con altos estándares de limpieza para los perros.
- Servicio preventivo, se brinda recomendaciones a los dueños de los perros, se sugiere qué adiestramiento es recomendado, cada cuanto tiempo se recomienda el servicio de Estética Canina de acuerdo al tiempo de crecimiento de pelo, calendarios de vacunas por edades. Mediante correo electrónico de forma quincenal o mensual.

- Espacios cómodos y adecuados para la mascota, para que pueda disfrutar y ser cuidado por personal del club.

h. Excepciones

- Requerimientos especiales, aquellos servicios adicionales que no se encuentre en el Acuerdo de Suscripción y Servicios del club, deberán notificarse mediante llamada o vía correo electrónico para que sea evaluada la solicitud. El administrador evaluará la factibilidad y brindará una respuesta dentro de las 48 horas.
- Manejo de reclamos y sugerencias, se tendrá un libro de reclamaciones mediante el cual el cliente podrá indicar su malestar y un buzón online en la página web. Se brindará una respuesta mediante correo electrónico, indicando las medidas correctivas y preventivas o especificando la validez o invalidez del reclamo con los sustentos necesarios

Figura 6.3 La flor del servicio



Fuente: (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

6.2.2. Plaza

Se ha considerado un canal de distribución exclusivo, por el cual llegaremos directamente al propietario del perro para ofrecer los servicios del club. Sin embargo, también se ha considerado un canal de distribución y es a través de asociaciones con las veterinarias, seleccionadas en aquellos distritos donde se concentre la mayor parte de clientes potenciales, la distribución será distrital, y estos recibirán un pago por la cantidad de suscripciones vendidas en un determinado tiempo.

6.2.3. Promoción

Las herramientas de promoción, buscan la sensibilización del cliente de un producto o servicio a través de la combinación de los instrumentos de promoción como: publicidad, venta personal y promociones, la propaganda y las relaciones públicas que motiven a la gente a comprar, generando ventas y creando lealtad de marca.

La publicidad debe hacer que los mensajes plasmados al público sean confiables, aceptables, y persuasivos, impactando de manera clara y directa.

Para diseñar la estrategia de promoción de los servicios se pretende utilizar una interacción de los instrumentos de promoción además se tendrá en cuenta el ciclo de vida del proyecto y los fondos disponibles.

La propaganda, se darán al inicio del proyecto en la etapa introductoria a fin de dar a conocer el servicio.

Utilizando *merchandising* (Polos, toma todos, lapiceros y llaveros) y *volantes informativos*: El club integral para canes entregará volantes los días sábado y domingo en los parques de mayor afluencia en los que asistan los dueños y sus perro, parques ubicados principalmente en la zona 7 como son: el parque Kennedy en Miraflores y el pentagonito en San Borja.

Página de Facebook: El club tendrá presencia en Facebook, dicha página mostrará información actualizada de manera diaria con las promociones y descuentos que se ofrecerá a los clientes. Asimismo, esta página podrá captar los comentarios y sugerencias de los visitantes.

Se colocaran afiches en las veterinarias con las cuales se tienen convenios, el canal de distribución selectivo, estos afiches contienen información sobre los servicios, la ubicación del club y se indica la página web, teléfono y Facebook.

Las relaciones públicas se dará a través de recomendaciones de personalidades conocidas en el sector mascotas, que incentiven la suscripción al club, médicos veterinarios, personas amantes de los animales, todos ellos conocidos por el respeto a los animales.

La publicidad a través de marketing digital será la forma de contacto más frecuente con los clientes a través de Facebook, web, entre otros. También se contempla utilizar los medios tradicionales como el teléfono fijo o móvil.

- Google Adwords: la campaña se realizará a través de Google, con la finalidad de posicionar al club en el buscador como la alternativa más adecuada para los usuarios que requieran un ambiente adecuado para la recreación, cuidado y educación de su perro.
- Sitio Web: se buscará difundir la propuesta de valor del club, además se incorporará las promociones de los servicios, y se utilizará también para promocionar los otros medios digitales de comunicación.
- Facebook: esta será la red social más importante de comunicación con los clientes. A través de este, se harán públicas las fotos de los huéspedes y se colgarán videos de cómo se divierten en las áreas recreativas y piscina a fin de que se propague rápidamente en el medio.
- E-mail: se buscará comunicar a los clientes de club sobre los descuentos, nuevas promociones y diferentes actividades que se desarrollarán en el club.
- YouTube: se buscará difundir videos de los servicios con los que cuenta el club, mostrar la opinión de los clientes y la preferencia por el servicio.
- Aplicación móvil, según Osiptel, la penetración del internet a través del uso de los celulares móviles, ha aumentado en 16%, lo que permite que un 15.4 millones de usuarios tengan este nuevo acceso a los servicios móviles (Diario PERU21, 2016), lo que dará acceso a más usuarios que puedan descargar al aplicativo “Club Integral para Canes” tanto para los sistemas operativos IOS y Android, cuyo contenido será el mismo que se refleja en la página web. En a tabla 6.1. se muestra las estrategias en relación al aplicativo móvil. En la figura 6.4 se muestra el prototipo de la aplicación móvil.

Tabla 6.1 Estrategias en relación al aplicativo móvil

Tiempo	Objetivo	Estrategia	Acción	Meta	KPI
A corto plazo	Lograr el 20% de recordación de la marca	Presencia Online	Presencia en tiendas de aplicaciones de market mobile (App Store)	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Cuentas 	N° Descargas
A mediano plazo	Promover el uso más frecuente del servicio dentro de los clientes habituales	Fomentar el servicio más rentable	Crear nuevos canales de atención a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • 500 Cuentas • Incremento del 25% de Servicios 	N° de servicios pedidos por app/ N° Servicios Pedidos en General
A largo plazo	Tasa de renovación de suscripciones al 95% del 6to al 10mo año	Mejorar el servicio de atención al cliente	Generar compromiso, a través de creaciones de perfiles especializados	<ul style="list-style-type: none"> • 900 Cuentas • Incremento del 75% de Servicios 	N° Renovaciones actuales de usuarios app /N° Renovaciones del Mes anterior

Elaboración: Autores de la tesis

Figura 6.4 Prototipo de Aplicación Móvil



Elaboración: Autores de la tesis

La promoción de ventas

Evento de lanzamiento: se plantea realizar un evento el día de la apertura del club para comunicar los servicios del club al público objetivo, para lo cual consideraremos:

- Se realizará una fuerte campaña vía redes sociales, especialmente el fan page para promocionar la apertura del club comunicando la propuesta de valor que nos diferencia de la competencia.
- A través del fan page se comunicará la fecha de inauguración, detalles del evento, premios y actividades a realizar.
- Se realizará además invitaciones especiales dos semanas antes del evento a grupos conformados por raza de perros invitándolos como una forma de reunión social a fin de incrementar la participación al evento.

Se realizarán las siguientes promociones de apertura:

La promoción se dirigirá a la suscripción como miembro del club: Por la compra de cualquier tipo de suscripción se le otorgará un ***pack de cumpleaños*** para su perro en dicha fecha, que constará de una torta, bocaditos, globos y una corona de rey. El objetivo de esta promoción es generar una mayor afluencia de público, considerando que en la celebración del cumpleaños está permitido la invitación de 10 perros, a quienes se les considerara en nuestra base de datos como posibles clientes en el futuro.

La fuerza de ventas, estará representada por el asistente de marketing y ventas, personal bien entrenado para que pueda asegurar los niveles de ventas necesarios para sostener el negocio. Se le otorgará incentivos o bonos según el logro de sus metas.

La estrategia se basa en lograr la fidelización del cliente, esto no sólo implica que se sienta satisfecho sino que mediante su recomendación atraiga a otros nuevos clientes refiriéndose bien de los servicios usados.

Se cuenta con un canal de distribución selectivo a través de asociaciones con veterinarias, este canal de distribución será distrital y en aquellos distritos donde se concentre la mayor parte del público objetivo.

La Marca

Con el fin de darse a conocer, se emplearán diversas herramientas como la marca, con el propósito de garantizar un reconocimiento en el público objetivo, logrando que este lo recuerde, desarrollando así su fidelización.

La marca del Club Integral para Canes será: “Patitas Club”, por ser una frase sencilla y fácil de recordar, la personalidad de la marca es sociable, alegre y tal y como dice su nombre se alude a los amigos de cuatro patas.

a. Logotipo

Será el distintivo peculiar de la empresa, este contará con letras y gráficos que permitan una rápida comprensión, permitiendo la fijación de este logo en la mente del consumidor.

Con la presentación del logotipo se busca manifestar lo siguiente: muestra la silueta de una mujer y un hombre joven ambos junto a un perro los mismos que mantienen una conexión, relación entre el animal y el humano, que representaría el vínculo afectivo, y protector con el que se prestará los servicios, siendo identidad y atributo principal del negocio. El texto escrito corresponde al nombre de la empresa, y al slogan en una combinación de colores cálidos.

Figura 6.5 El Logotipo



Elaboración: Autores de la tesis

b. El Slogan

Se utilizará una frase para expresar un pensamiento que motive la conducta de los clientes, mediante esta frase se pretende que el dueño del perro solicite servicios basados en la propuesta de valor, que resuelva las necesidades del potencial cliente: “Generar confianza en nuestros clientes por el generoso trato al perro”.

Se busca posicionar en la mente de los consumidores amantes de los perros, transmitiendo principalmente la esencia del servicio como:

“Amamos a tu perro tanto como tú”

Sobre los tres puntos expuestos anteriormente (a, b y c), considerar que no han sido testeados en el estudio de mercado (encuesta).

6.2.4. Precio

Para determinar los precios de los servicios que brinda el Club, se considerará las intenciones de pago indicadas en el estudio de mercado (encuesta realizada al público objetivo) y la investigación de los precios que actualmente se pagan por servicios similares en el mercado (precios obtenidos por la competencia); ver Capítulo III , sección 3.3.2.

Los precios por servicio serán:

- Hospedaje: S/. 50.00 (Precio por noche, no incluye movilidad)
- Guardería: S/. 70.00 (Precio por día, incluye movilidad del domicilio al club y viceversa)
- Baño y corte: S/.35.00 (Servicio de baño y corte de pelo del perro)
- Traslado: S/. 35.00 (Considerado solo para servicio de Hospedaje y Guardería)
- Adiestramiento: S/. 90.00 (Clases de tres veces por semana , duración de 1 hora por clase)
- Catering: S/. 120.00 (Incluye pack de cumpleaños: Torta, globos y bocaditos).

Ningún servicio incluye alimentación, la alimentación es responsabilidad del dueño de acuerdo a lo indicado en el punto OCTAVO del Acuerdo de Suscripción y Servicios. Ver anexo 15.

Los precios que actualmente se pagan por servicios similares en el mercado, fueron recuperados de páginas web de empresas con servicios similares, consultas de cotizaciones, promociones y publicaciones en Facebook.

Se mostrará un resumen en la tabla 6.1 sobre los precios y los nombres de las empresas de las que se obtuvo información.

Tabla 6.2 Investigación de tarifas de Hospedajes

HOSPEDAJE	CÁMARAS	ADICIONAL	RECOJO	PISCINA	UBICACIÓN	ÁREA (M ²)	TARIFA HOSPEDAJE (S/.)
Mi Pata Pet Hotel & Resort	x	Zona de gimnasio con trotadoras	x	x	Km 59 de la panamericana a sur	3000	60
Kamaq	-	Baños	x	x	Pachacámac	2500	50
La Casa de Bellota	-	-	x	-	Lurín	5000	35
Valle de las colitas	-	-	x	x	Lurín	1500	35
Doggy Camp	-	-	x	-	Huachipa	3000	40
Dog Balance by Majo Rivera	-	-	x	Armable	Surco	500	45
LADRA-hospedaje y colegio para perros	-	-	x	x	Pachacámac	4000	35
Maskoteando	-	-	x	-	Chaclacayo	800	45
Mascotel	-	Ofrece día de campo / campamento	x	Armable	Lurín	4000	35
Pet's Camp	x	Video llamada FaceTime o Skype	x	x	Lurín	2000	50

Elaboración: Autores de la tesis

El club cuenta con tres tipos de suscripciones que varían por la cantidad de meses y los precios son resultado de la encuesta Ver Capítulo IV, sección 4.3.2.

Tabla 6.3 Lista de precio por cada suscripción

PLAN DE SUSCRIPCIÓN	PRECIO
6 meses	S/. 240
9 meses	S/. 360
12 meses	S/. 474

Fuente: Autores de tesis

Se observa que los datos obtenidos de la encuesta son similares a los de la oferta actual; sin embargo, para efectos de la tesis prevalecerán los datos obtenidos en la encuesta Ver Capítulo IV, sección 4.3.2.

6.2.5. Planta

El Club Integral para Canes se ubicará a las afueras de la ciudad de Lima en el distrito de Lurín. El terreno en el cual se construirá el club contará con un área de 2,726 m², el cual tendrá áreas verdes, área de parrillas, piscina para perros y una cancha multideportiva, además contará con un área techada donde se encontrará los caniles (en total 77) espaciosos y ventilados.

Por otro lado, si bien físicamente el local se encuentra apartado de la ciudad Lima, este servicio se ofrecerá en el ámbito de Lima Metropolitana. Se ha escogido esta ubicación buscando un lugar tranquilo para la estadía del perro, considerando importante esta característica pues en los últimos meses del año durante las festividades de navidad, los perros suelen ponerse nerviosos por el ruido de los pirotécnicos, lo que se pretende evitar. Otra razón es que al ser un lugar con poca cantidad de viviendas podemos evitar los reclamos masivos de los vecinos por ruidos molestos o mucha afluencia de personas.

El diseño del local busca transmitir:

- Un ambiente seguro
- Calidez
- Entretenimiento

6.2.6. Procesos

Se han estandarizado una serie de procesos para la suscripción como miembro del club así como el proceso de reserva de servicio, desde la llegada o recepción, prestación del servicio, salida y entrega del perro de ser el caso. Así se busca asegurar la calidad del servicio a prestar. El detalle de los procesos se desarrollará en el Plan de Operaciones.

6.2.7. Personal

La selección del personal debe ser realizada en forma muy cuidadosa, estos deben cumplir con una serie de requisitos tanto de formación educativa como la predisposición para el cuidado de los perros, el cual es el principal atributo en la prestación del servicio. Esto debe ser intrínseco de cada persona, requisito en el proceso de reclutamiento.

Además, deben ser personas a quienes les guste pasar tiempo al aire libre y que tengan como visión el buen trato al cliente (dueño) y a los socios (perros). En el Plan de Recursos Humanos se encuentra definido los puestos y las funciones de cada uno, existiendo personal administrativo, encabezados por el administrador quien es el responsable de la buena marcha del negocio. En el caso del personal operativo, se cuenta con un staff para la atención de los perros y se dispondrá de estos de la mejor manera a fin de que la atención sea personalizada.

Todo personal contará con uniforme de la empresa el cual deberá usar en las instalaciones durante la realización de sus tareas.

6.2.8. Performance

Se ha considerado una serie de indicadores producto del desarrollo del plan de marketing, considerados en el ciclo de vida del proyecto, que corresponderán a los indicadores comerciales, que miden el desenvolvimiento de las ventas y líneas de tendencia de los resultados y respuestas obtenidos acorde a la actividad desarrollada. (Ver anexo 9). Se cuenta además con indicadores operativos que incluyen temas relacionados con el nivel de servicio prestado y con los reclamos. (Ver Tabla 8.1. Gestión de Operaciones).

Los indicadores que tienen mayor relación con la entrega de los servicios estarán relacionados con la reducción de incidentes graves, reducción de reclamos válidos, y la mejora en la prestación de servicios específicos, entre otros.

6.3. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se ha establecido por las acciones tomadas para cumplir los diferentes objetivos del ciclo de vida del proyecto. (Ver Anexo 9), para lo cual se ha considerado los siguientes puntos:

- Se ha considerado realizar una inversión previa al lanzamiento del Club Integral para Canes para desarrollar la creación de la página web así como también del

Aplicativo Móvil. El mantenimiento de dichos aplicativos será realizado por el Asistente de Marketing y Ventas.

- Se ha clasificado el presupuesto de acuerdo a los objetivos de corto, mediano y largo plazo del Plan de Marketing, destinando un monto mayor en los objetivos del primer año, sobre todo en presencia online, donde se destinará recursos para el manejo de redes sociales, asociaciones con Fanpage de veterinarias, empresas de comida para perros entre otros.
- Para el resto de años se ha considerado presupuestar especialmente aquellas acciones destinadas a la recordación de marca, volumen de ventas y sobre todo captación de nuevos suscriptores del mercado.
- Es importante señalar que se ha presupuestado un incentivo por medio de comisiones a la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos de largo plazo del Plan de Marketing.

6.4. Conclusiones

- El Club Integral para Canes ofrece diferentes servicios para el cuidado, recreación y entrenamiento de los perros, a través del club se pretende brindar un espacio amplio y divertido, para que los perros y sus familias puedan distraerse y pasar tiempos juntos. Resaltando en cada acción el atributo principal: “Trato generoso de perro por parte del personal” buscando posicionarse en la mente de los consumidores con el slogan “Amamos a los perros tanto como tú”.
- Presentar un canal de distribución exclusivo por el cual se llegará directamente al propietario del perro para ofrecerle el servicio propio del club además se contará con asociaciones con veterinarias en las cuales haya mayor presencia del público objetivo.
- La estrategia de promoción utiliza la interacción de los instrumentos de promoción como: venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas, la interacción de estas dependerá del ciclo de vida del proyecto el cual tendrá un presupuesto asignado.
- A corto plazo, los objetivos propuestos según la etapa de introducción del ciclo de vida del producto, están enfocados en dar a conocer el modelo de negocio y lograr

captar el 0.60% de la demanda efectiva. Asignándose un presupuesto de S/.120,647.22 nuevos soles en el primer año.

- A mediano plazo, los objetivos propuestos según la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, están enfocados en buscar una recordación de marca del 80% de la demanda efectiva. Asignándose un presupuesto de S/.100,785.79 nuevos soles del segundo al quinto año.
- A largo plazo, los objetivos propuestos según la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, están enfocados en lograr alcanzar el 95% de renovaciones de tasa de suscripciones al club. Asignándose un presupuesto de S/.174,420.39 nuevos soles del sexto al décimo año.
- El presente plan de marketing permitirá desarrollar estrategias adecuadas y pertinentes para reducir la tasa de deserción, así como mantener el ingreso de nuevos clientes.
- El precio que se estableció para la suscripción del Club Integral para Canes es de S/. 240 para seis meses, S/. 360 para nueve meses y S/.474 para doce meses el cual incluye servicios a precios preferenciales, como: hospedaje, guardería, adiestramiento, estética canina, y catering además podrá gozar sin costo alguno de las áreas comunes como son: piscina perruna, áreas verdes, parrilla, área de recreación, y un veterinario que estará pendiente de los perros en caso de cualquier emergencia.
- El propósito a largo plazo es fidelizar a los clientes por el buen servicio, beneficios y promociones brindadas, que contribuyan al uso continuo de los servicios que brinda el club, y que además dará referencia de las buenas prácticas.

CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo comprenderá el diseño organizacional de puestos donde se definirá el modelo organizacional, organigrama y manual de organización y funciones donde se incorporará las funciones de cada trabajador; y otros puntos relevantes en la gestión de la organización.

En la actualidad definir claramente un plan de recursos humanos apoyará el logro de las estrategias fijadas por el negocio, así como los objetivos personales de cada trabajador, considerados por el modelo de negocio como pieza fundamental que en conjunto permitirá brindar servicios de calidad.

El aporte del ser humano, visto históricamente como un recurso pasivo, sumiso, dependiente de un sistema de producción fabril, es conceptualizado ahora como un capital humano que genera valor, que tiene iniciativas, que es proactivo, que en base a sus capacidades (competencias) transforma recursos materiales y financieros en productos y/o servicios de calidad (Louffat, 2012: V)

7.1. Diseño Organizacional y de Puestos

Todo diseño organizacional y de puestos requiere plasmar sus bases en tres factores importantes como el modelo organizacional, organigrama y manuales organizacionales, los cuales se desarrollarán a continuación. (Louffat, 2012)

7.1.1. Modelo Organizacional

Considerando como base que las secciones internas que comprenderán en conjunto la organización cuentan con una debida especialización en cada rubro, el modelo organizacional que refleja tales características es el *funcional* (Louffat, 2012).

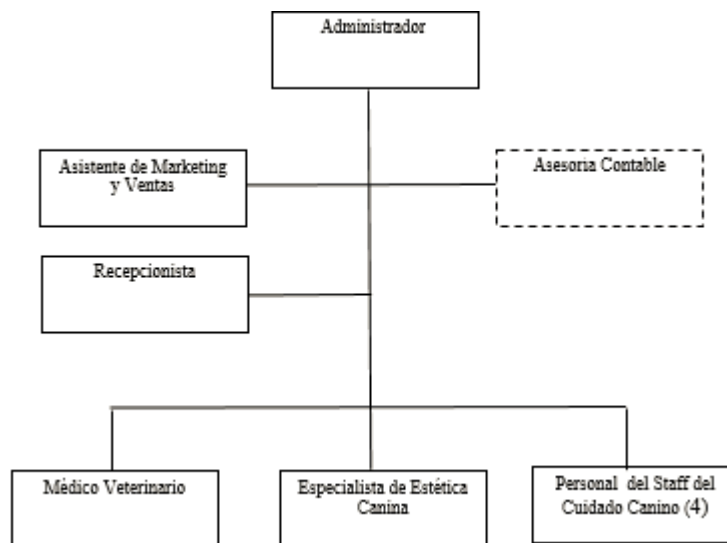
7.1.2. Organigrama del Modelo de Negocio

El siguiente punto de acuerdo al Diseño Organizacional y Puestos es definir el organigrama que se acople a las secciones internas especializadas y que refleje el modelo organizacional escogido (Louffat, 2012). Los puntos relevantes usados para definir el organigrama de la figura 7.1 son los siguientes:

- Información proporcionada: Organigrama Jerárquico, pretende mostrar las secciones internas especializadas mostrando las líneas de mando y subordinación.

- Forma de diseño: Organigrama Vertical, pretende mostrar los niveles de la organización, siendo la cabeza del modelo del negocio el Administrador, responsable de guiar al resto de trabajadores al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. Se contará con nueve puestos fijos; sin embargo, ya que el negocio es estacional se procederá a subcontratar a personal a requerimiento de cada época donde incurra mayor demanda.

Figura 7.1 Organigrama del Modelo de Negocio



Elaboración: Autores de la Tesis

7.1.3 Manual de Organización y Funciones

Finalmente el tercer factor importante para completar el diseño de la organización, es el Manual de Organización y Funciones siendo fundamental que en dichos manuales se encuentre información suficiente sobre cada unidad que comprenderá el modelo de negocio, dichos manuales se encuentran en el Anexo 10.

Es importante que cada empleado que forme parte del negocio se encuentre alineado a las estrategias de la organización para que pueda reaccionar y ajustarse ante crisis y/o cambios de manera flexible.

7.2. Competencias

Es fundamental para el modelo de negocio definir aquellos factores críticos de éxito que en conjunto ayudarán, entre otros mecanismos, a diferenciar el modelo de negocio de la

competencia. Por ello es necesario definir aquellas competencias organizacionales así como las competencias individuales estando ambos puntos enfocados a las necesidades del negocio (Louffat, 2012).

A continuación mostramos ambos tipos de competencias en la tabla 7.1, para ver definición de las competencias individuales de acuerdo al mando ver Anexo 14.

Tabla 7.1 Competencias organizacionales e individuales

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS INDIVIDUALES
1. Ética	1.1. Integridad.
	1.2. Juicio.
2. Orientación al Servicio del Cliente	2.1. Orientación al Cliente.
	2.2. Energía.
3. Seguridad y Salud	3.1. Orientación Ambiental.
	3.2. Sensibilidad Interpersonal.
4. Orientación a Resultados	4.1. Toma de Riesgos.
	4.2. Orientación al Logro.
5. Trabajo en Equipo	5.1. Análisis de Problemas.
	5.2. Escucha Activa.
	5.3. Cooperación.

Elaboración: Autores de la Tesis

7.3. Perfil de Puestos

El perfil de puestos comprende a todos aquellos colaboradores que en conjunto formarán parte de la empresa.

A continuación se muestra la lista de colaboradores que serán parte de la empresa según organigrama como la finalidad de su puesto dentro de la organización:

a. Administrador

La labor principal es el de conducir a un grupo humano de colaboradores al logro de los objetivos estratégicos y metas que se haya trazado la organización.

b. Asistente de Marketing y Ventas

La labor principal es apoyar al administrador en vías de alcanzar los objetivos del Plan de Marketing.

c. Veterinario

La labor principal es el de asistir a los perros para sus chequeos médicos básicos, así como realizar la evaluación conductual del perro para su admisión.

d. Recepcionista

La labor principal es ser la intermediaria entre el cliente y la empresa atendiendo sus consultas, dudas, inscripciones nuevas y/o reclamos.

e. Especialista de Estética Canina

La labor principal es la de tener en perfecto aseo a los perros teniendo especial cuidado en su tratamiento de baño y corte.

f. Personal del staff de cuidado canino

La labor principal es la de cuidar, pasear, alimentar, jugar y engreír a los perros durante toda la estancia en el club.

7.3.1. Horarios

La jornada de trabajo de los empleados ha sido elaborada de acuerdo a la legislación laboral de la Ley MYPE. Prevé una jornada máxima 48 horas a la semana con un día de descanso, además de una hora de almuerzo definida de 1pm a 2pm dentro de la jornada laboral (Ver el Anexo 11).

El personal administrativo, tiene un horario de oficina de lunes a viernes 8:00 am a 5:30 pm y sábados de 8:00 a 12:00 pm.

7.3.2. Sueldos

Todas las personas que laboran en esta empresa recibirán un sueldo fijo acorde al mercado y además se cumplirá con todos los beneficios de ley establecidos por la nueva Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, para el caso de este modelo de negocio se tomará en cuenta ésta última.

Se determinará incrementos en el sueldo, considerando la productividad del empleado, responsabilidad y tiempo de servicio de esta manera se contará con trabajadores motivados y comprometidos con la empresa. En la Tabla 7.2 se muestra las remuneraciones respectivas para cada puesto:

Tabla 7.2 Escala salarial de los empleados a tiempo completo

PUESTO	REMUNERACIÓN MENSUAL
Administrador	S/. 4,000.00
Asistente de Marketing y Ventas	S/. 850.00
Recepcionista	S/. 1,000.00
Veterinario	S/. 3,500.00
Personal del Staff de cuidado Canino	S/. 1,250.00
Especialista en Estética Canina	S/. 1,600.00

Elaboración: Autores de la Tesis

7.3.3. Planificación de necesidades del personal

A fin de utilizar mejor el recurso humano, y considerando el control de los gastos se considera el requerimiento del personal determinado en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3 Requerimiento de personal

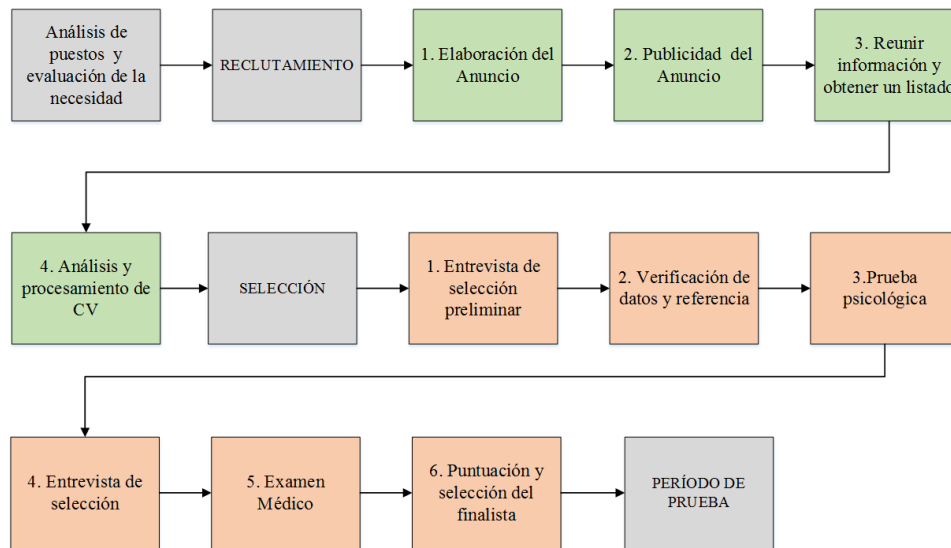
PUESTO	CANTIDAD
Administrador	1
Asistente de Marketing y Ventas	1
Recepcionista	1
Veterinario	1
Personal del staff de cuidado canino	4
Especialista en Estética Canina	1

Elaboración: Autores de la Tesis

7.4. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

En esta etapa se darán los lineamientos a seguir en la gestión de RR.HH., para reclutar y seleccionar personal idóneo considerándose los requerimientos del puesto.

Figura 7.2 Proceso de reclutamiento y selección de personal



Elaboración: Autores de la Tesis

7.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento es llevado a cabo por el Administrador. En esta fase se realiza el proceso de convocatoria a través de publicaciones en las universidades o bolsa de trabajo electrónicas con el fin de encontrar candidatos para la vacancia.

Las etapas de este proceso de reclutamiento son:

1. Elaboración del anuncio
2. Publicidad del anuncio
3. Reunir información y obtener un listado
4. Análisis y procesamiento de CV

El detalle de cada procedimiento se encuentra en el Anexo 12.

7.4.2. Selección

Inmediatamente después de conseguir un grupo ideal de candidatos (de acuerdo al perfil solicitado), se empezará el proceso de selección, el cual consiste en etapas que se emplean para finalmente decidir cuál solicitante es el más apto y debe ser contratado.

Las etapas de este proceso de selección son:

1. Entrevista de selección preliminar
2. Confirmación de datos y referencias

3. Prueba psicológica
4. Entrevista de selección (realizada por el Administrador)
5. Examen médico
6. Puntuación y selección del finalista

El detalle de cada procedimiento se encuentra en el Anexo 12 y Anexo 13.

7.4.3. Presupuesto

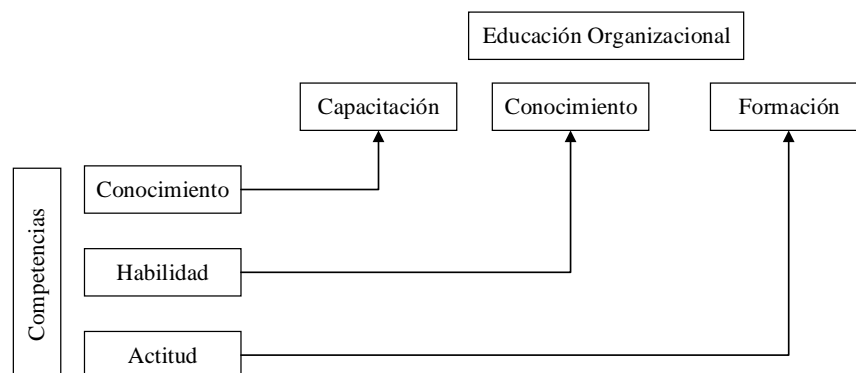
El proceso de reclutamiento genera un costo de S/.3,150.00 nuevos soles aproximadamente; sin embargo, consideramos que éste podrá reducirse en la medida que se vaya desarrollando el negocio, pues la selección del personal podría ser interna, o por recomendación, reduciendo de esta manera los costos y tiempos que demanda el proceso de reclutamiento. Además se motivará al personal para que en un futuro pueda desarrollar sus competencias creciendo como persona y profesional.

7.5. Proceso de Formación y Sociabilización

7.5.1. Formación de los empleados

Luego de la fase de reclutamiento y selección, se busca fortalecer las competencias de los empleados. Se capacitará al personal para que tenga las herramientas y mecanismos necesarios asegurando servicios de calidad. Debe pasar por las etapas de conocimiento, de habilidades y posteriormente llegar al hábito con las actitudes, esto se logra a través de la capacitación, para que luego sea parte de sus conocimientos y se convierta en parte de la formación del colaborador.

Figura 7.3 Correlaciones de Competencias con focos de educación organizacional



Fuente: Administración del Potencial Humano – Enrique Louffat (2º Edición)

A continuación se detallan los cursos y talleres que los colaboradores deben recibir de manera indispensable antes de iniciar sus labores.

Tabla 7.4 Cuadro de Cursos Formativos

PUESTOS	CURSO / TEMA	ENTIDAD	INVERSIÓN PEN	HORARIO	TIPO DE PAGO	DURACIÓN
Todos	Inducción General (misión, visión, objetivos del negocio, valores de la organización, política de calidad, entre otros)	Administrador	S/. 0.00	L-M 8:30 a 11:30	Grupal	1 semana
Estética Canina	Curso de actualización de Peluquería Canina	UNMSM – Facultad de Veterinaria	S/. 450.00	L-Mie-V 17:30 a 21:00 horas	Individual	4 Semanas
Personal del staff de cuidado Canino	Cuidados y alimentación del perro Primeros auxilios Modificación de conductas del perro Curso básico de baño y corte de pelo para perros	Médico Veterinario, Adiestrador del Club y Estética Canina	S/. 0.00	Mar-J 8:30 a 12:00 horas	Grupal	2 Semanas

Elaboración: Autores de la Tesis

7.5.2. Actividades internas

Las actividades internas se darán cerca a las fechas festivas como son: Navidad y Fiestas Patrias, se hará un evento en el salón de recepción del club o se solicitará los servicios y el ambiente de un establecimiento, para que se comparta un momento agradable entre los colaboradores y se fomente la integración de todo el personal. Para el día de la madre o el día del padre se realizará un compartir en el salón de recepción del club donde se entregará algún presente a los agasajados.

7.5.3. Códigos internos

a. Lenguaje

Los empleados siempre se dirigirán a los perros por sus nombres, manteniendo la cortesía con los dueños, a quienes se dirigirán como Sr. /Joven / Sra. /Srta. seguido de sus nombres y apellidos.

b. Limpieza y uniformes

Los empleados siempre usarán su uniforme durante el horario de trabajo, con el carnet de identificación colgado en el pecho.

7.6. Proceso de Evaluación de Rendimiento

Los empleados serán evaluados de tal forma que se revisará periódicamente el cumplimiento de sus funciones, se recolectará información y entrevistará a los subordinados, colegas y al trabajador, de tal manera que pueda darse *feedback* al empleado oportunamente para lograr mejoras y cambios positivos. Al ser un negocio nuevo y con poco personal la periodicidad será de tres veces por año, de tal manera se asegurará una continua mejora sobre todo en los primeros años del negocio. El mecanismo que se optará será la denominada evaluación de 360°, con la finalidad de tener mayor coherencia en el desempeño de cada empleado así se tendrá perspectiva más cercana a la realidad. En el Anexo 14 se detalla la forma de los indicadores ideales con respecto a los puestos.

7.7. Proceso de Retención del Personal

Los costos asociados a rotación de personal involucran reclutamiento, selección, entrenamiento, conocimiento y demoras en la operación de los procesos a causa de la curva del proceso de aprendizaje. Por ello es importante considerar la retención de personal. Según el estudio de PwC, se consideran los siguientes lineamientos de retención: no existe una receta única, compromiso de la jefatura, procedimientos y políticas claramente establecidas, desarrollar las líneas de carrera, entender las motivaciones, contar con que se irán, alinear los objetivos del plan de negocio y de sus trabajadores, permitir el crecimiento, aprender de ello y retroalimentar (PwC, 2014).

Ante estos lineamientos, se han establecido incentivos monetarios y no monetarios para lograr que los empleados se sientan más comprometidos:

Incentivos Monetarios

- Tres paquetes turísticos dentro del país para aquellos empleados que se destaquen en sus funciones. Se entregará anualmente.
- Cinco vales de consumos de un supermercado por un monto de S/200.00 para aquellos empleados reconocidos por los clientes. Se entregará anualmente.

Incentivos No Monetarios

- Se reconoce públicamente al colaborador destacado, con las evaluaciones de los clientes internos, externos y cumplimiento de sus funciones.
- Se empodera al colaborador para que sea autosuficiente.
- Se mantendrá un ambiente abierto de comunicación directa.
- Se brindará opciones de horario flexible para casos de urgencia en cuanto a temas académicos, de salud y/o familiar, en coordinación con el personal.

7.8. Conclusiones

- El capital humano de la empresa es uno de los valores más importantes del negocio, pues su trabajo diario permite el buen funcionamiento del mismo, haciendo posible que los servicios sean reconocidos por los clientes.
- De acuerdo al modelo organizacional se ha considerado nueve puestos fijos; sin embargo, debido a que el negocio es estacional se subcontratará a personal calificado para cubrir la demanda.
- Con el proceso de reclutamiento y selección se elegirá al personal idóneo por sus competencias, además es importante que cuente con características personales alineadas al atributo principal y los valores de la empresa.
- Con el curso introductorio se busca que el personal pueda reconocer que sus funciones y responsabilidades definirán la imagen del negocio.
- La empresa busca fomentar y motivar al personal reconociendo su trabajo, dándoles flexibilidad de horarios y agasajándolos ante fechas especiales.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

A continuación en el Plan de Operaciones se buscará definir los objetivos y estrategias de operaciones:

8.1. Objetivos de Operaciones

- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Tener cero reclamos.
- Trabajar enfocándose con la mejora continua.
- Definir los recursos materiales y humanos para llevar a cabo los procesos.

8.2. Estrategias de Operaciones

La estrategia de operaciones se basará en controlar la calidad de todos los servicios que ofrezca el club. Con el cumplimiento estricto de los procedimientos, se tomarán acciones correctivas y preventivas para minimizar riesgos que pudieran afectar el buen desarrollo del negocio.

Para lograr cumplir con la estrategia de operaciones se tomarán las siguientes decisiones:

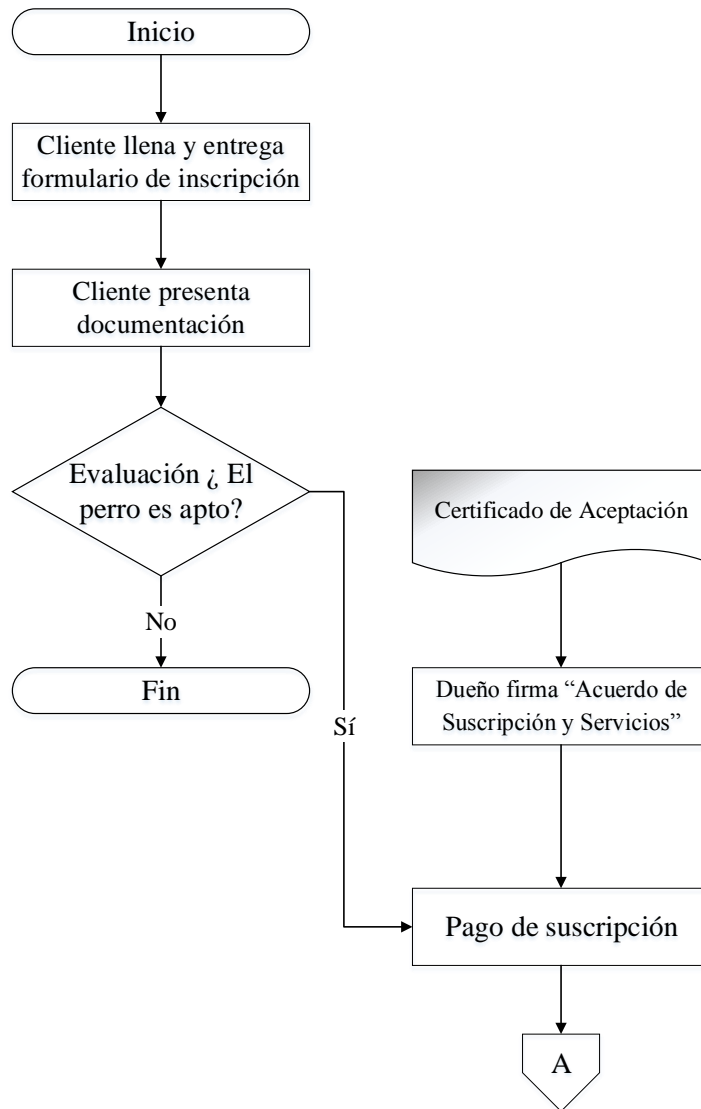
- Planificar adecuadamente los horarios laborales de todos los empleados.
- Determinar las funciones y responsabilidades de todos los empleados
- Definir los tiempos del aprovisionamiento y gestión de inventario
- Disminuir los tiempos de respuesta ante reclamos, sugerencias y/o consultas

8.3. Diseño del Servicio

8.3.1. Procesos y protocolos del servicio del club

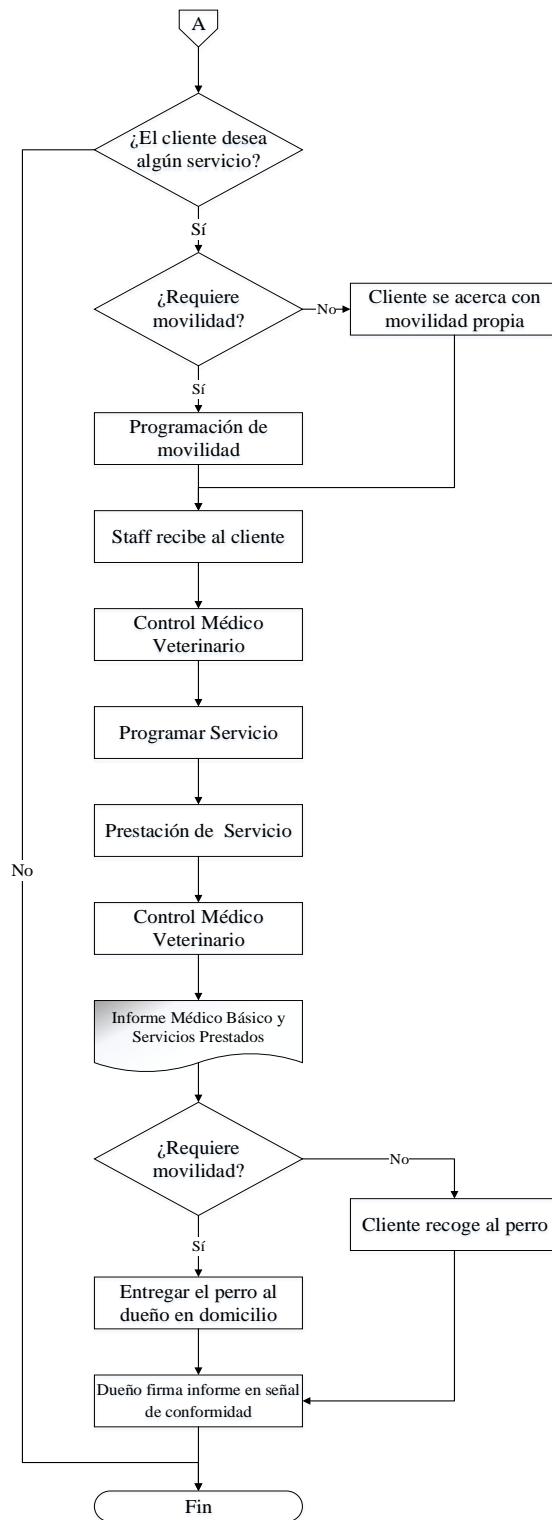
En la Figura 8.1 se muestra el diagrama del proceso de suscripción al club y la reserva para los servicios establecidos.

Figura 8.1 Proceso de Suscripción al Club



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8.2 Proceso de reserva de algún servicio del club



Elaboración: Autores de la tesis

A continuación se detallan los procesos del negocio definidos en las figuras anteriores.

1. Proceso de suscripción al club

El registro como socio del Club Integral para Canes es libre pero se tiene ciertos requisitos que son indispensables cumplir, a continuación detallamos estos:

- **Llenar un formulario**

Llenar el formulario (Ver Anexo 15), en este formato todos los campos son obligatorios, la información brindada es responsabilidad del cliente y debe ser fidedigna.

Además en este formato se le pide al cliente que indique todos los datos correspondientes a las preferencias de su perro: hábitos, juegos favoritos y necesidades entre otros.

Adicionalmente, se deberá indicar si el perro tiene alguna alergia o sufre de alguna enfermedad que cuente con receta médica o requiera tratamiento especial; para que sea registrado en su historial y sea tomado en cuenta en la prestación de los servicios.

El formulario podrá ser descargado de la página web de la empresa, el cual será llenado por el propietario del perro.

- **Certificados médicos a presentar**

Se presentará de manera obligatoria la copia simple de la tarjeta de vacunas al día, certificado de vacuna contra la tos de perreras, ambas expedidas por un médico veterinario colegiado, desparasitación con un periodo de tres meses de antigüedad, copia de la boleta de compra de una pipeta, inyección u otro medio aplicado contra pulgas y garrapatas con un máximo de tres meses de antigüedad.

- **Envío de documentos**

Una vez que el cliente cuente con los documentos y estos se encuentren acorde a la solicitud se procederá a enviarlos al correo electrónico de la empresa para su revisión. En donde se adjuntará: la ficha debidamente llenada y firmada por el dueño del perro y los certificados médicos

La revisión de la documentación tiene una duración de 24 horas, luego el personal de la empresa se comunicará con el dueño a fin de determinar una fecha para la evaluación de conducta a la que será sometido el perro.

- **Evaluación de conducta canina**

Para convertirse en socio del club, el perro suscrito debe pasar de manera obligatoria una evaluación de conducta a fin de determinar su grado de agresividad con otros perros y/o con otras personas, esta evaluación será realizada por el veterinario especialista en etología y comportamiento con el fin de determinar: la agresividad, los rasgos de carácter básico del perro y el comportamiento. Esta evaluación tiene una duración de dos horas.

El club se reserva el derecho de admitir: perros agresivos (que no aprueben la evaluación previa del médico veterinario), hembras en período de celo y cachorros menores a cuatro meses, que no cuenten con vacunas completas.

- **Cita de entrega de resultados de la evaluación de conducta**

Una vez se cuente con los resultados de la evaluación de conducta, el personal del club se comunicará con el dueño del perro a fin de coordinar la fecha para la entrega. El veterinario encargado de la evaluación emitirá un informe, el que se entregará el día de la cita, en este informe se indicarán los resultados del test y las observaciones del médico veterinario, asimismo se indicará si el perro es apto para formar parte del club. Esta evaluación determinará si el perro puede pasar a la siguiente etapa del proceso.

- **Aceptación del perro como miembro del club**

De haber cumplido satisfactoriamente con la entrega de los documentos y estar apto se remitirá un correo electrónico al dueño del perro adjuntando certificado de aceptación (Ver Anexo 16).

- **Formas de pago**

Todo trámite y pago se realizan en las oficinas del Club en los siguientes horarios: de lunes a viernes de 8:00 am a 5:30 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00pm. Los pagos también podrán realizarse por depósito en cuenta bancaria, a través de tarjetas de crédito y/o débito con POS.

- **Proceso de reserva del servicio**

Proceso que permite a un cliente reservar adecuadamente un servicio, esta reservación se realizará a través de una llamada telefónica o vía correo electrónico; se realizará las reservas de los servicios que el cliente desee para su mascota y/o los indicados en las condiciones del acuerdo. Antes será validada la información de que el cliente esté al día en todos sus pagos.

Luego recibirá una confirmación a su correo electrónico con el número de reserva y el tiempo de vigencia.

De adquirir un servicio, este deberá ser cancelado en su totalidad anticipadamente bajo la modalidad de depósito a cuenta bancaria.

El proceso culmina con el envío de un correo electrónico en donde se confirmará la reserva, previa verificación del pago. Se adjuntará una copia de la boleta de venta por la cancelación adelantada del servicio.

Por otro lado, el personal del club siempre actualizará y validará que los requisitos de vacunas, certificados de desparasitación entre otros se mantengan al día de acuerdo al proceso de ingreso al club.

2. Proceso de movilidad

Este proceso se puede dar si el dueño solicita el transporte del perro al club, ya sea para el ingreso al hospedaje o guardería desde su domicilio al club o viceversa. Este proceso será llevado a cabo por el chófer (personal del staff de cuidado canino), el mismo que se acercará al domicilio para recoger al perro y recibirá las observaciones y/o indicaciones que el dueño crea conveniente.

El horario establecido para el recojo y devolución del perro varía dependiendo del servicio:

- Guardería; hora de recojo de 7:30 am- hora de devolución 6:30 pm.
- Hospedaje; hora de recojo 2:00pm a 6:00pm.y hora de devolución de 8:00am a 1:00pm.

Se ha considerado comprar una camioneta modelo VAN H1 Marca Hyundai para prestar este servicio, teniendo una capacidad máxima de 10 kennel para perros de tamaño mediano. Y para el traslado de perros grandes se utilizará la unidad móvil del modelo APV Furgón Marca Suzuki con una capacidad máxima de 12 kennel.

Para realizar la programación de rutas se tomará en cuenta la cercanía en los distritos de aquellos perros que en el día tienen programado algún servicio a fin de optimizar tiempo en el recorrido.

3. Proceso de ingreso al club

Una vez que el perro llega al club, pasará por un control médico por parte del veterinario del centro, además se revisará su historial y los datos enviados por el dueño en el formulario durante

la suscripción del club. Si todo es conforme el perro ingresa para otorgarle el servicio correspondiente.

Cuando este servicio se trata de hospedaje se considera la raza, edad, y tamaño. El perro queda bajo responsabilidad del personal del staff de cuidado canino quien se encargará de alimentarlo, pasearlo y del monitoreo del perro durante su estancia en el club. Si existiera alguna incidencia para el ingreso del perro al club, se comunicará inmediatamente al dueño, mientras tanto el perro estará en un ambiente adecuado a la espera, si este inconveniente no es resuelto se procederá con la devolución del perro a su domicilio, con el fin de salvaguardar la salud y bienestar de los demás miembros del club.

4. Proceso de programación de actividades

Luego de permitido el ingreso del perro, el personal administrativo indicará al personal del staff de cuidado canino los servicios que hayan sido solicitados por el dueño al momento de la reserva, se realizará una programación para estos, y se coordinará su ejecución, además se informará de la programación a los dueños, vía correo electrónico con la finalidad de que puedan realizar el seguimiento respectivo a través del aplicativo móvil de cámaras web.

A continuación se indica la programación del servicio de mayor preferencia (hospedaje): Durante la mayor parte del día el perro permanecerá en las áreas comunes, ingresando al canil por horas.

- De 7:30 a 9.00 am: entra al canil para desayuno y reposo
 - De 12:30 a 2.00 pm: entra al canil para almuerzo y reposo.
 - De 5.30 a 6:30 pm: entra al canil para última comida del día y reposo
 - De 7:15 pm entra al canil para pernoctar hasta las 7:00 am del día siguiente que el personal del Staff de cuidado canino pasará por el para que pueda hacer sus necesidades.
- Información obtenida de la entrevista a profundidad con la oferta.

5. Proceso de entrega de servicio

El perro ingresa al área asignada con el personal del staff de cuidado canino, se le comunicará al encargado del servicio ya sea el especialista de estética canina, adiestrador o veterinario la llegada del perro a fin de que pueda revisar su historial e inicie inmediatamente el servicio. Los procesos de cada servicio se detallan en el anexo.

En el club existen profesionales especialistas para cada servicio; sin embargo, todo el personal operativo recibirá capacitación en la prestación de los servicios, estimulándolos a colaborar y mejorando la fuerza de trabajo.

6. Monitoreo del cliente a su perro durante la estancia en el club

Durante la permanencia del perro en el club, los clientes tienen disponibles los siguientes canales de comunicación: Facebook, Central telefónica, Correo Electrónico, los que se utilizarán para mantener informado al dueño del estado de su perro. Además cuentan con acceso a las cámaras del local a través de la aplicación móvil para Android y IOS que se pone a disposición de los clientes, con el fin de que pueda ver a su perro en tiempo real, estas cámaras se encuentran en diversos espacios del club.

7. Proceso pago por servicios y facturación

Los servicios serán realizados previo pago, se le enviará el comprobante de pago a su correo electrónico, el cual incluirá el detalle de los servicios brindados.

El pago se realizará de las siguientes maneras: depósito en cuenta bancaria., a través de débito de POS, o con tarjeta de crédito.

8. Proceso de salida del club

Antes de dirigirse a su domicilio el perro pasará por una revisión del veterinario con la finalidad de asegurar que se encuentra en óptimas condiciones. Luego de ello el chofer (personal del staff de cuidado canino) pasará a recogerlo y ubicarlo en el vehículo en el cual será trasladado a su domicilio.

Además el personal de la empresa que lleva al perro a su hogar deberá entregar a la persona que lo reciba un formato en el cual indica su conformidad por el servicio, estipulado en el punto NOVENO del Acuerdo de Suscripción y Servicios (Ver Anexo 17 y Anexo 18).

8.3.2. Ubicación del club

El local seleccionado cuenta con 2,726 m², en Lurín, en la calle Rinconada de Puruhuay, cuenta con las siguientes ventajas:

- Se encuentra saneado e inscrito en registros públicos
- Será un espacio abierto, con un ambiente adecuado para los perros y sus dueños, para que así puedan disfrutar de momentos agradables.

- Se encuentra a 45 minutos del cercado de Lima con fácil acceso a la carretera Panamericana Sur, y a diez minutos del Centro de Lurín.

Figura 8.3 Ubicación del Club



Elaboración: Google Maps

Figura 8.4 Terreno destinado al proyecto



Fuente: AdondeVivir 2017

Elaboración: Autores de la tesis

8.3.3. *Diseño del club*

Dentro de la distribución y diseño se ha considerado los espacios recreativos para los dueños, como una cancha multideportiva, área de parrillas, juegos recreacionales como fulbito, mesa de pin pon y jenga; además de vestuarios y servicios higiénicos para las familias.

Respecto a los caniles se consideran espacios de 2.4 x 2 metros para cada perro, dentro de un espacio totalmente techado con ventilación para permitir un ambiente adecuado y sano para los perros.

Figura 8.5 Modelo de caniles



Fuente: Kelownapetresort

El área de recreación tiene un espacio amplio con 298 m² para que los perros puedan jugar, hacer ejercicios, entrenamientos y estiramientos; a través de rampas, vallas y tubos especiales para su diversión.

Figura 8.6 Modelo Referencial para el área de recreación



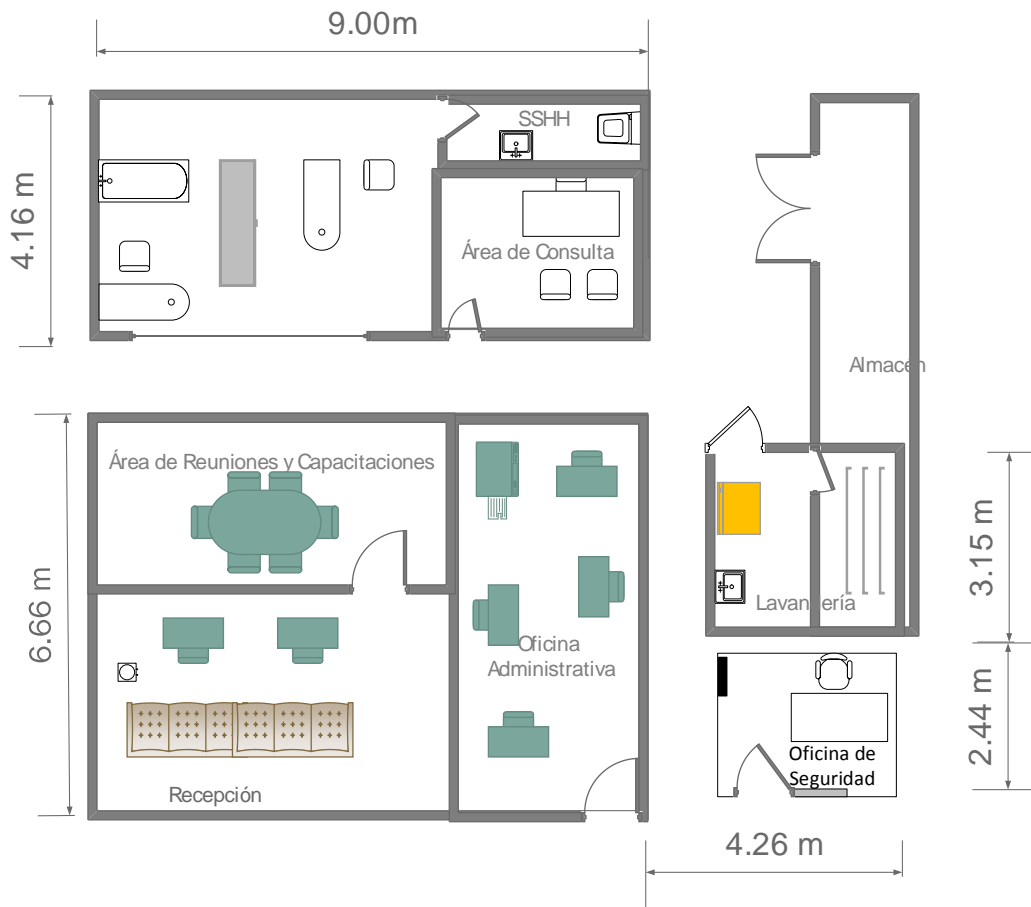
Elaboración: Davidwilliamsassociates

Dicha área también incluye dos piscinas estructurales por su fácil manipulación para armar, desarmar y limpiar, una redonda de 3,66 metros de diámetro para los perros pequeños y otra

grande para los perros de mayor tamaño con dimensiones de 7.32 x 3.66 metros de largo y ancho respectivamente

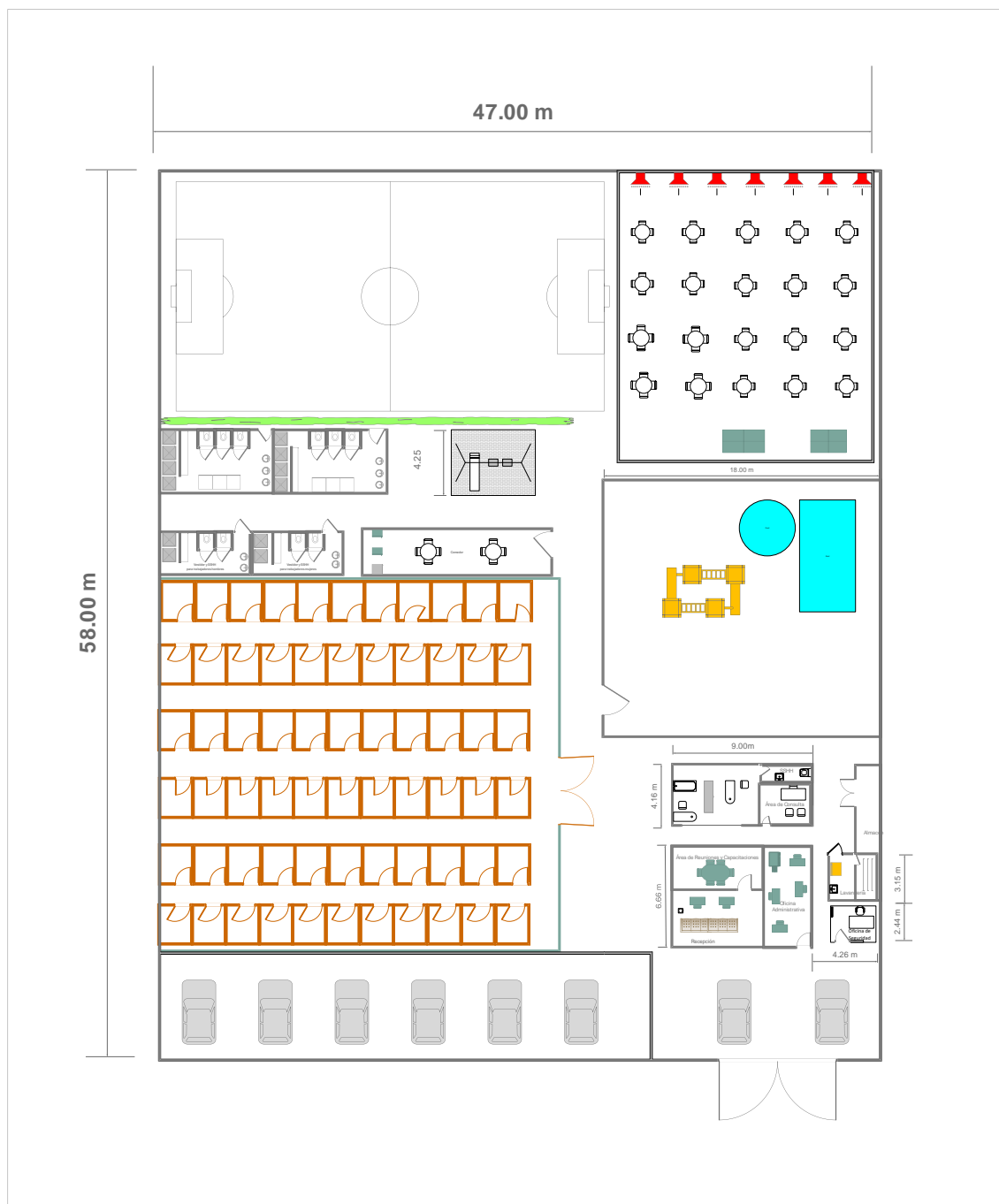
Las demás zonas de la distribución están compuestas por el área de Estética Canina, Área de Veterinaria, Recepción, oficinas administrativas, espacios almacén, lavandería y seguridad, como se muestra en la Figura 8.7.

Figura 8.7 Distribución física de oficinas, áreas administrativas y operaciones



Elaboración: Autores de la tesis

Figura 8.8 Distribución física del Club



Elaboración: Autores de la tesis

a. Equipamiento, Muebles y Enseres Requeridos

El equipamiento, muebles y enseres requeridos para la iniciación del plan de negocios estará de acuerdo a los servicios ofrecidos por el club, donde se cubren todas las áreas y servicios de movilidad, estética canina, veterinaria básica, piscina, hospedaje, áreas de recreación para humanos y perros, sistema de protección y seguridad, artefactos, además de muebles y enseres. El cual se muestra en el Anexo 21.

Política de Calidad

- Los servicios se realizarán eficazmente ciñéndose a los procesos de la operación
- Se brindará atención basada en la confianza y alta comunicación entre los clientes internos y externos
- Buscar siempre la satisfacción de los clientes
- Contar con profesionales especializados, continuamente motivados y comprometidos con “el trato generoso al perro”.
- Buscar siempre la eficiencia económica del club

8.4. Compras y Abastecimiento

8.4.1. Abastecimiento

Este proceso abarca actividades de identificación y compra de bienes con el fin de asegurar el adecuado abastecimiento de insumos estará bajo la supervisión del administrador (Ver Anexo 21), y la tarea de aprobación de las compras estará a cargo del administrador y el veterinario principal.

Es necesario identificar los insumos para cada servicio, de esta forma se podrá tener un mayor control del inventario, consumo y disposición mensual.

En el Anexo 19 se muestra detalladamente los insumos por tipo de servicio brindado, que puedan asegurar el buen funcionamiento del club, además que serán de apoyo para el análisis financiero.

La organización tiene como política de compras renovar stock de forma mensual. Se considera un nivel de stock de seguridad de 15 días, para satisfacer la demanda evitando pérdidas de ventas, que puedan afectar la imagen y la pérdida de confianza ante los clientes.

Cabe mencionar que todos los insumos estarán custodiados en el almacén central del club y la responsabilidad de llevar el registro de manera organizada de los insumos y productos estará a cargo del Administrador.

8.4.2. Proveedores

En este tipo de negocio no existen proveedores únicos, lo que es beneficioso para la empresa porque los proveedores compiten entre sí, otorgando ventajas en el precio. Sin embargo no se puede elegir un proveedor de manera directa, la empresa tiene como política realizar concursos entre por lo menos tres proveedores para la adjudicación del suministro de insumos, cerrando contratos semestrales o anuales, con la finalidad de garantizar un suministro a tiempo; en el sitio adecuado, así como en la cantidad correcta.

El proceso de selección de proveedores tendrá las siguientes etapas:

- **Búsqueda de proveedores**, a través de internet: Google, directorios de proveedores, personas que han trabajado en negocios similares, ferias de proveedores del sector, diarios y publicaciones especializadas.
- **Solicitud de información:** para obtener información, se puede pedir la carta de representación, carta de recomendación de otras empresas pudiendo solicitar muestras para evaluar la calidad del producto.
- **Solicitud de cotizaciones**, se solicita una cotización formal, mediante correo electrónico o llamadas telefónicas al proveedor para evaluar posibles compras, se pedirá además del precio, tiempos de entrega, condiciones comerciales, y las especificaciones del producto.
- **Selección de proveedores**, se considera un buen proveedor a aquel que cuenta con insumos de calidad, es responsable y se caracteriza por algunos otros criterios que debemos evaluar:
 - Precio
 - Experiencia y trayectoria
 - Situación económica
 - Manejo de stock
 - Garantía
 - Fabricante o mayorista
 - Capacidad instalada

- Servicio post venta

Debe existir entre la empresa y los proveedores una colaboración mutua, pues de ellos dependerá la fluidez de la operación.

- **Firma de contrato con proveedor.** Con la firma del contrato se da cierre a la negociación y aceptación de condiciones y términos comerciales. El pago por los servicios a proveedores se realizará al contado. Adicionalmente como medida de control de calidad el administrador evaluará el desempeño de los proveedores de forma trimestral, clasificándola como: excelente, bueno, regular y malo; de esto dependerá su permanencia en la empresa como proveedor o si se procederá con la búsqueda de un nuevo proveedor para los productos o insumos adquiridos.

8.5. Gestión de Operaciones

A fin de tener una gestión adecuada de las operaciones del negocio, es necesario y mandatorio establecer indicadores para conocer si efectivamente se cumplen los objetivos trazados o hasta qué punto se viene cumpliendo, es imperativo medir que los clientes estén satisfechos, insatisfechos o sólo cómodos; citando a Peter Drucker con la frase “Lo que no se mide, no se puede mejorar”.

Tabla 8.1. Gestión de Operaciones

ÁREA DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS	KPI **	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	PLAZO DE REVISIÓN
Operativo	Cero accidentes (0%)	Cantidad de perros accidentados/Cantidad de incidencias reportadas	Reporte de Incidencias Semanales	Semanal
Operativo	Cero clientes insatisfechos	N° Clientes insatisfechos / Total de Clientes Totales Evaluados	Encuestas con escala de valoración del 1 al 10	Mensual
Operativo	Reducir la cantidad de reclamos a cero VMP=1	Cantidad de reclamos reportados mes actual / Cantidad de reclamos reportados mes anterior	Reportes de reclamos	Mensual
Operativo	48 horas en respuesta al cliente VMP=1	Tiempo de respuesta al cliente con una solución/ Tiempo objetivo: 48 horas	Recolección de datos de correos y solicitudes a través de web	Mensual
Operativo	100% de respuestas atendidas	Consultas atendidas satisfactoriamente/ Total de consultas realizadas	Recolección de datos de correos y solicitudes a través de web	Mensual

Elaboración: Autores de la tesis

*VMP: Valor Máximo Permissible

** KPI: Key Performance Indicator

8.6. Tecnología de la Información

8.6.1. Página Web

Es necesario que el cliente tenga toda la información con respecto a los servicios que ofrecerá el Club Integral para Canes así como los términos y condiciones en que serán brindados. Por ello, el modelo de negocio contará con una página web donde se proporcionará toda la información pertinente a los servicios, pudiendo el cliente descargar el formulario de suscripción. Este medio de contacto con los clientes servirá también como espacio para recibir sugerencia, opiniones y reclamos. Se contratará a un programador externo para que implemente la página web.

8.6.2. Aplicación Móvil

El modelo de negocio contará con una aplicación móvil para una interacción más frecuente de los clientes, siendo un medio fácil, inmediato y que puede conllevar a aumentar la lealtad del cliente. Se considera el desarrollo de un aplicativo para los móviles Android y IOS, dado que es boom dentro del rubro de la tecnología (Gil, 2016). En este aplicativo, los clientes podrán visualizar los horarios, servicios disponibles, proceso de reserva, comunicados de charlas, historial de servicios y visitas de los perros, etc.

Con la aplicación móvil se buscará principalmente contar con una herramienta de geo localización donde el cliente pueda acceder a visualizar a su perro dentro de las distintas cámaras web que estarán dentro del club. Una vez el cliente realice el pago por el total de los servicios, se le enviará al correo electrónico (o impreso) su usuario, clave y una lista del horario de actividades de su perro así como la lista de cámaras situadas en los distintos ambientes del club para que pueda visualizar en todo momento a su mascota. Se contratará a un programador externo para que implemente el aplicativo móvil.

Las mejoras y actualizaciones del aplicativo móvil se realizarán en base a las opiniones y sugerencias de los clientes por ejemplo nuevas funcionalidades o corregir fallas.

8.6.3. Microchip

Algunas municipalidades como Surco y La Molina, fomentan el uso de microchip incorporados dentro de las mascotas, en especial de los perros. Buscando con ello empadronar a los perros considerados de razas potencialmente peligrosas en el caso de Surco y poder ser atendidos en la veterinaria en el caso de la Municipalidad de La Molina (EC, 2016). Sin

embargo, aún este tipo de intervenciones en las mascotas no está masificado dentro del mercado peruano.

El Club Integral para Canes, buscará apoyar y crear conciencia en los dueños de los perros ofreciendo con una manera segura e innovadora proteger a sus engreídos ante un caso de pérdida o robo.

El innovador dispositivo de GPS permite encontrar a mascotas extraviadas a través de un teléfono Smartphone. Por ello se buscará una alianza estratégica con una empresa que ofrezca este tipo de dispositivos innovadores que pueden colocarse incluso en el collar de los perros. Este tipo de herramienta tiene tres maneras de identificación a través de un celular Smartphone: pasar el celular por el collar (tecnología NFC) así le llegará un correo al dueño indicándole que una persona tiene a su perro, a través del código QR y por último en caso que la persona que encontró al perro no tiene celular podrá ingresar el código de identificación del collar en la página web de la empresa proveedora (Peru.com, 2015)

8.7. Conclusiones

- Es posible enfocarse en brindar servicios con una adecuada calidad y diferenciación por las condiciones de espacio, adecuada ubicación, moderna infraestructura, y equipos apropiados.
- La descripción detallada del proceso de suscripción y reserva de servicio y el adecuado cumplimiento de este, permitirá que se desarrolle de forma adecuada minimizando riesgos que pudieran afectar el buen desarrollo del negocio.
- La estrategia de operaciones está basada en la planificación de los horarios del personal, diseño adecuado de las funciones y responsabilidades de los puestos, controlar los tiempos de abastecimiento y mantenimiento de stock, así como la pronta respuesta ante las exigencias de los clientes permitiendo brindar servicios con calidad.
- La adecuada gestión de operaciones enfocada en el cumplimiento de los KPI's permitirá medir el grado de cumplimiento y tomar acción correctiva con respecto a los objetivos trazados.

CAPITULO IX. PLAN DE RIESGOS

En el presente capítulo se identificará los riesgos asociados al desarrollo del modelo del negocio desde la etapa pre-operativa y durante la ejecución del mismo.

Una vez identificados los riesgos, es fundamental analizarlos y determinar su impacto en el negocio para realizar el control del mismo a través de acciones correctivas o planes de contingencia.

9.1. Riesgos de Ingeniería y Construcción

A continuación se muestra aquellos riesgos relacionados a la etapa pre-operativa del modelo de negocio:

Tabla 9.1 Ingeniería y construcción

RIESGOS	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
El contratista no finaliza a tiempo las obras	Demora en el inicio de las operaciones Incumplimiento de contrato Gastos Judiciales	Seguimiento exhaustivo de la ejecución de la obra. Se propondrá mediante valorizaciones de la obra desembolsos parciales con el fin de llevar un mejor control de la construcción. Trabajar con carta fianza.
Demora en trámite de la licencia de construcción	Retraso en el cronograma estipulado	El administrador será el encargado de realizar los trámites anticipadamente. Ver Anexo 8.
Diseño no acorde con los planos	Demora en la entrega de la obra Retraso en el inicio de las operaciones Gastos judiciales	Seguimiento exhaustivo de la ejecución de la obra de acuerdo a los planos previamente acordados.

Elaboración: Autores de la tesis

9.2. Riesgos de Operación y Mantenimiento

A continuación se muestra aquellos riesgos relacionados a la operación y mantenimiento negocio:

Tabla 9.2 Operación y mantenimiento

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Falta capacitación de personal	Accidentes con las mascotas (golpes y lesiones) Manipulación errónea de equipos Desprestigio de los servicios	Capacitación y motivación constante de todo el personal Evaluaciones sorpresivas
Controles de calidad inadecuados	Daños en la salud de los perros Desprestigio de los servicios de la empresa Pérdidas económicas	Instructivos de trabajo Formatos de verificación de equipos e insumos
Falta soporte técnico del sistema de pago	Clientes perjudicados Pérdidas y/o demoras económicas	Recibir pagos en efectivo
Inasistencia de personal	Pago de horas extras Conflicto laboral entre colegas	Todo el personal debe estar capacitado para poder realizar los distintos servicios sirviendo como suplencia del personal ausente
Avería de equipos	Sobrecostos por compra de equipos de reemplazo o mantenimiento no planeado Accidentes de trabajo	Contar con un seguro de equipos de acuerdo al daño Realizar el mantenimiento para prevenir los equipos así como corregir fallas.
Corte de agua y energía	Pérdidas económica Molestia de los clientes	Contar con grupo electrógeno y tanque de agua

Elaboración: Autores de la tesis

9.3. Riesgos Sociales

A continuación se muestra aquellos riesgos relacionados al entorno social:

Tabla 9.3 Riesgos Sociales

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Atentados y Riesgo de huelgas	Interrupción del servicio de transporte del club por bloqueo de carreteras. Falta de transporte públicos que impida al trabajador cumplir con el horario Agresión a las instalaciones.	Contar con rutas alternativas de Lima- Lurín. Si existiera alguna iniciativa de atentado contra la propiedad esta se comunicará a las autoridades pertinentes, se evacuarán a los perros para salvaguardar su integridad, comunicando inmediatamente a su respectivo dueño
Problema con las comunidades cercanas	Quejas constantes de los vecinos por el ruido, contaminación (limpieza	Realizar actividades que beneficien a los vecinos (como charlas del buen cuidado del

	<p>inadecuada del lugar), lo que generará desprestigio de la empresa, demoras o problemas con la renovación de la licencia de funcionamiento.</p>	<p>perro, campañas de vacunación, etc. buscando una buena relación con los vecinos e incentivar el diálogo.</p> <p>Tener aprobado una serie de normas y reglas a cumplir en orden de la limpieza recordando que no estamos solos en el distrito.</p> <p>Adecuada ubicación de caniles en el área del club, plantación de árboles, setos (generalmente establecidos y mantenidos para formar una cerca o barrera).</p>
--	---	---

Elaboración: Autores de tesis

9.4. Riesgo del Mercado

A continuación se muestra aquellos riesgos relacionados al mercado:

Tabla 9.4 Riesgos de Mercado

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Escasez de insumos por ende incremento de precios en el mercado	Disminución de ganancias Afecta la rentabilidad del periodo Reduce la capacidad instalada afectando la calidad del servicio.	Buscar insumos alternativos, mantener una lista de proveedores y acuerdos semestrales y anuales con los proveedores para fijar precio. Desarrollar promociones de servicios adicionales a fin de mantener los ingresos
Baja de la demanda (Básicamente la entrada de flujo monetario)	Reducción de los ingresos Afecta la rentabilidad del periodo y puede ocasionar demora en los pagos del personal y proveedores generando bajo rendimiento e insatisfacción.	Desarrollar promociones, crear nuevos productos o paquetes que generen flujo económico. Reducción de personal, ajustando la cantidad del mismo a las nuevas cantidades demandadas.
Falta de personal calificado que cumpla con los lineamientos del negocio.	Clientes insatisfechos, que genera una mala imagen y por consiguiente una reducción de la demanda.	Seleccionar el personal más afín para el puesto y complementar con cursos de especialización.

Elaboración: Autores de tesis

9.5. Riesgos Financieros

A continuación se muestra los riesgos financieros:

Tabla 9.5 Riesgos Financieros

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Tipo de cambio	Reducción de los ingresos, afectando la rentabilidad de la empresa por el incremento de costos de mano de obra, equipos y consumibles.	Ajustar periódicamente los ingresos como los costos y gastos, considerando la variación del tipo de cambio
Inflación	Reducción de los ingresos afectando la rentabilidad de la empresa.	Ajustar periódicamente los ingresos como los costos y gastos, considerando la variación de la inflación
Falta de capital	Peligro de la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones diarias y por consiguiente abandono del negocio. Dificultad para hacer crecer el negocio.	Centrarse en la recepción de cobros al contado. Mejorar la política de cobros. Poder de negociación con los proveedores: pagos a largo plazo. Pedir un crédito bancario con una tasa adecuada o buscar aporte de nuevos inversionistas.

Elaboración: Autores de tesis

9.6. Riesgos Políticos y legales

A continuación se muestra los riesgos políticos y legales:

Tabla 9.6 Riesgos Políticos y legales

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Cambio del marco legal municipal, regional o nacional	Costos no previstos Cierre del local Problemas Judiciales	Revisión anual de las licencias y permisos de local tanto municipales como en Defensa Civil Estipular en las cláusulas de contrato posibles gastos extraordinarios hacia los clientes
Requisa del terreno		Asesoramiento jurídico Negociación en beneficio de la retribución económica y tiempo permisible para la búsqueda de un nuevo local

Elaboración: Autores de tesis

9.7. Riesgo de Fuerza Mayor

A continuación se muestra los riesgos de fuerza mayor:

Tabla 9.7 Riesgo de Fuerza Mayor

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Pérdida o Robo del perro	Desprestigio de la empresa Pérdidas de cliente Compensación por daños y perjuicios	Verificación de cierre de puertas de todo el perímetro del local Monitoreo a través de las cámaras de seguridad constante. Contratación de personal de seguridad calificado
Fallecimiento del perro	Desprestigio de la empresa Compensación por daños y perjuicios Cierre del local	Todas las mascotas son revisadas antes de ser aceptadas al club y antes de recibir los servicios contratados, informándose al dueño el estado de entrega del perro. Firma del formato de recepción por parte del dueño aceptando la conformidad del servicio y el buen estado del perro.
Mal comportamiento del personal hacia los perros	Desprestigio de la empresa a través de medios públicos y en redes sociales	Poner énfasis en las evaluaciones psicológicas para contratar al personal adecuado para las labores con los perros.
Accidente automovilístico con los perros mientras son trasladados	Muerte o discapacidad de la mascota o del personal a cargo Gastos médicos	Contratar una póliza de vehículos particular Hacer verificaciones antes de usar la camioneta Realizar mantenimiento preventivo a las dos unidades

Elaboración: Autores de tesis

9.8. Riesgo de Medios Ambientales

A continuación se muestra los riesgos de medios ambientales

Tabla 9.8 Riesgos de Medios Ambientales

RIESGO IDENTIFICADO	IMPACTO	ACCIÓN PREVENTIVA
Desastres Naturales	Destrucción parcial o total del local y equipo inmobiliario Daños leves o fatales de mascotas Daños leves o fatales de los trabajadores	Adquirir una póliza de seguro Multirisgo Pyme Realizar planes de evacuación y entrenamiento a través de simulacros. Cumplimiento adecuado del reglamento de Defensa Civil

Elaboración: Autores de tesis

9.9. Conclusiones

- Se debe identificar los riesgos del negocio con respecto al entorno, determinando el impacto que pueda ocasionar y tomar las acciones correctivas y preventivas.
- Los principales riesgos que se consideran más relevantes son los de fuerza mayor como: el robo, pérdida y maltrato hacia el perro que incluso va en contra del principal atributo del negocio generando desprestigio del mismo y la pérdida de confianza de los clientes actuales, pudiendo reducir la captación de posibles suscritos, generando menos ingresos al negocio.
- A fin de mitigar los riesgos identificados en la etapa pre-operativa se contratará al Administrador para que pueda revisar los trámites concernientes a la licencia de construcción, control del trabajo de los contratistas y verificación del diseño del club acorde a los planos, a quien en el futuro se otorgará la dirección del proyecto.

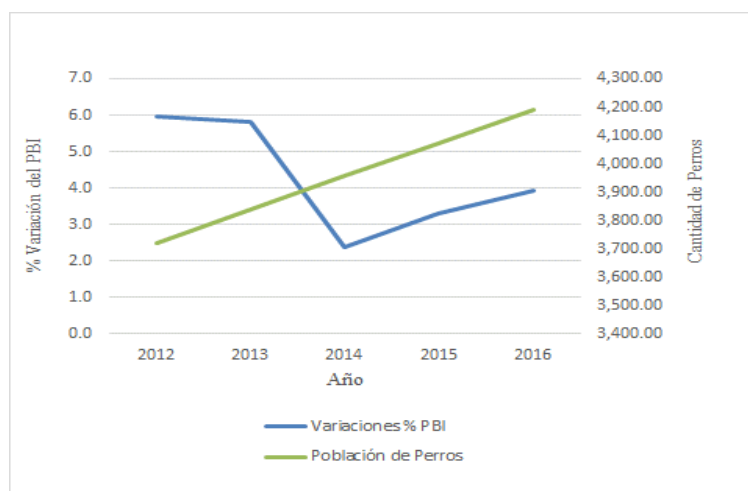
CAPITULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Se presenta la evaluación económica para la implementación de un Club Integral para Canes, el objetivo es determinar la viabilidad económica del proyecto.

10.1. Supuestos y Consideraciones Generales

- La inversión requerida será cubierta por los miembros de la tesis al 100%.
- Se considera un costo de oportunidad de 29% para el accionista.
- El Impuesto General a las Ventas se considera en 18% a lo largo de los 120 meses.
- Crecimiento de mercado, se considera una tasa moderada de crecimiento de 2% anual. Siendo esta tasa menor a la tasa de crecimiento esperada de perros del 3% (Euromonitor, 2017) versus la tasa de crecimiento del PBI (BCRP, 2017), lo que hace inferir la tasa moderada (Ver figura 10.1). A través de esta relación se puede pronosticar el crecimiento; puesto que si el PBI tiene tendencia de crecimiento, se puede deducir que la economía en conjunto tiene buen augurio. Asimismo el alza de crecimiento de perros dentro de la población permite asumir también el alza de tenencia de perros, lo cual beneficia al presente plan de negocios, estableciéndose una relación directamente proporcional.

Figura 10.1 Comparación del variación % del PBI vs el crecimiento de población de perros



Fuente: Euromonitor, BCRP
Elaboración: Autores de la tesis

- Los flujos se han proyectado para un período de 10 años.
- El capital de trabajo será financiado en el primer año a través de los accionistas, luego del segundo año; éste será financiado por la utilidad propia del negocio.
- No se asume valor de recupero para los activos para así evaluar únicamente la rentabilidad del proyecto.
- El impuesto a la renta es considerado con una tasa de 30% a lo largo de todo el flujo.
- El modelo de negocio corresponde a suscripciones de seis, nueve y doce meses.
- Los ingresos se dan por venta de suscripciones, servicios de hospedaje, guardería, catering, movilidad, adiestramiento, baño y corte.
- La capacidad instalada del alojamiento es 2310 noches mensuales en promedio con 77 caniles habilitados.
- La participación de mercado considera 0.59% durante el primer año, se ha basado en análisis prudente por ser un modelo de negocio nuevo, mantener la fidelización y un crecimiento máximo de penetración de 0.72%. de la demanda potencial (Capítulo IV. Investigación de mercado, sección 4.2).
- El precio de la suscripción de 6 meses es S/.240, la de 9 meses S/360.00 y la de 12 meses S/. 474 nuevos soles (datos obtenidos de la encuesta).
- Los bancos como el BCP, BBVA y Banco Financiero no otorgan préstamos a este modelo de negocio por ser considerado muy riesgoso, sin embargo para efectos de mostrar el comparativo, se asumirá un crédito de libre disponibilidad.

10.2. Pronóstico

Para un análisis cercano a la realidad, se han considerado los siguientes supuestos y condiciones:

- El presupuesto de costos de operaciones ha sido considerado de acuerdo a cotizaciones de proveedores, sueldos reales acorde al mercado. Se ha estimado las necesidades propias a seguros, tasas impositivas y gastos administrativos y de ventas.
- En lo que corresponde a estimaciones de ingresos, se ha considerado la capacidad instalada del club, que está relacionada a la ocupabilidad de los caniles y adquisición de suscripciones, que dependen de la estacionalidad mensual.

- Los precios por suscripciones, días de hospedaje, adiestramiento, guardería, transporte, catering, baño y corte han sido tomados en cuenta de los datos obtenidos de la encuesta.
- Al no existir referencias históricas de este modelo de negocio, se considera una tasa de renovación de 60% , siendo moderados, debido a que se tomó como marco referencial la tasa de renovación de 70%, dato tomado del rubro de gimnasios según la tesis Gimnasio de Entrenamiento Funcional (Cochachin, Marchán, & Sánchez, 2016)
- Se ha considerado factores de estacionalidad mensual según figura 10.2, dato obtenido de las entrevistas a la competencia y acerca de la estacionalidad semanal según figura 10.3, la información fue obtenida de las encuestas.
- El servicio base es la suscripción, seguido por la ocupabilidad del hospedaje, los servicios adicionales están condicionados a la ocupabilidad de éste.
- Se considera demanda cíclica anual, por lo que la proyección del primer año en condiciones normales, sería replicado los siguientes años con un incremento moderado de 2% en las ventas.

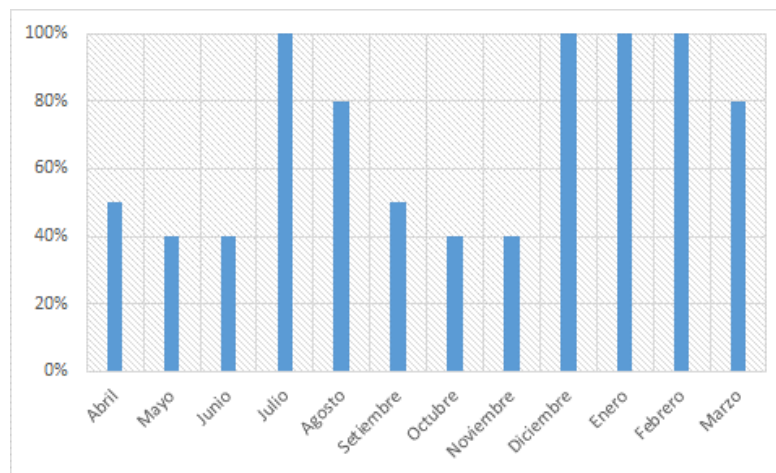
10.3. Ingresos

Los ingresos que tendrá el club, provienen de los siguientes servicios:

- Suscripciones de afiliación
- Servicio de hospedaje
- Servicio de guardería
- Servicio de baño y corte
- Servicio movilidad para hospedaje y guardería
- Servicio de catering
- Servicio de adiestramiento

La principal fuente de ingresos es el servicio de hospedaje. Se procede a analizar el servicio con mayor representatividad en ventas, el hospedaje como se observa en la figura 10.5 y, con un porcentaje alto de aceptación de servicio, 70% (dato obtenido del estudio de investigación de mercado). El servicio de hospedaje, según se observa en la figura 10.2 muestra estacionalidad, esta información ha sido basada en la investigaciones de mercado.

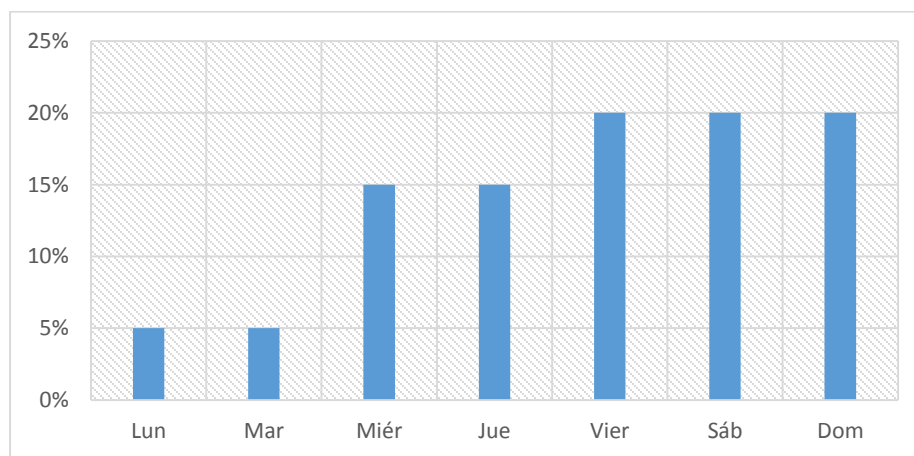
Figura 10.2 Estacionalidad de la Demanda Mensual



Fuente: Competidores
Elaboración: Autores de la tesis

Es importante también conocer la representatividad de demanda por semana, en la figura 10.3 también puede observarse mayor cantidad de huéspedes los días viernes, sábado y domingo. Esta información fue recopilada del informe de estudio de mercado, acerca de los días en los cuáles se llevaría a los perros.

Figura 10.3 Ocupabilidad Semanal



Fuente: Investigación de Mercado - Encuestas
Elaboración: Autores de la tesis

Las ventas totales se muestran en la figura 10.4 partiendo del mes de abril que es el de menor demanda hasta culminar el año en el mes de marzo. La distribución por tipo de servicio brindado

se muestra en la figura 10.5. Se tiene en cuenta que los servicios tienen ciertas consideraciones para poder realizar las estimaciones:

- Número de miembros suscritos, la suscripción está sujeta a las siguientes condiciones:
 - a. Estacionalidad mensual, de acuerdo a la figura 10.2.
 - b. Se consideran los ingresos por ventas cíclicas anuales.
 - c. En promedio los competidores indicaron que tienen 75 clientes, sin embargo a este dato se le agregó el factor de estacionalidad para tener un pronóstico más cercano a la realidad.
 - d. Hospedaje, tiene un nivel de preferencia por el servicio de 70%, según el resultado de las encuestas; además los ingresos se determinan por la cantidad de noches que se hospedarán los perros de acuerdo a los factores de estacionalidad por mes, y de acuerdo a la preferencia de ocupabilidad por cada día de la semana. Podrá ser ocupado por los socios de forma preferencial y los caniles sobrantes, podrán ser brindados a los no suscritos, no es materia de análisis la ocupabilidad de los caniles sobrantes.
 - e. Suscripciones, se consideran tres tipos de suscripciones, obtenidos de los resultados de las encuestas:

Tabla 10.1 Precios de Suscripciones

TIPO DE SUSCRIPCIÓN	MONTO S/.
Plan de 6 meses	240
Plan de 9 meses	360
Plan de 12 meses	474

Fuente: Estudio de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis

- f. Movilidad, se determina en función a la cantidad de perros hospedados y la preferencia por tomar el servicio (56%), dato que es tomado de la encuesta. Podrá ser tomado por suscritos y no suscritos en los servicios de guardería y hospedaje. En todo el período de evaluación se emplea la siguiente fórmula

$$\mathbf{N^{\circ} \text{ servicios de movilidad} = [N^{\circ} \text{ Perros hospedados asumidos}] * [\text{Preferencia para tomar el servicio}]}$$

- g. Baño y Corte, se determina en función a la cantidad de perros hospedados y la preferencia por tomar el servicio (85%), dato que es tomado de la encuesta. Podrá ser utilizado por suscritos y no suscritos. En todo el período de evaluación se emplea la siguiente fórmula

$$\text{N}^\circ \text{ servicios de baño y corte} = [\text{N}^\circ \text{ Perros hospedados asumidos}] * [\text{Preferencia para tomar el servicio}]$$

- h. Catering, la preferencia por tomar este servicio es de 5%, se determina en función a la cantidad de perros hospedados y la preferencia por tomar el servicio, dato que es tomado de la encuesta.

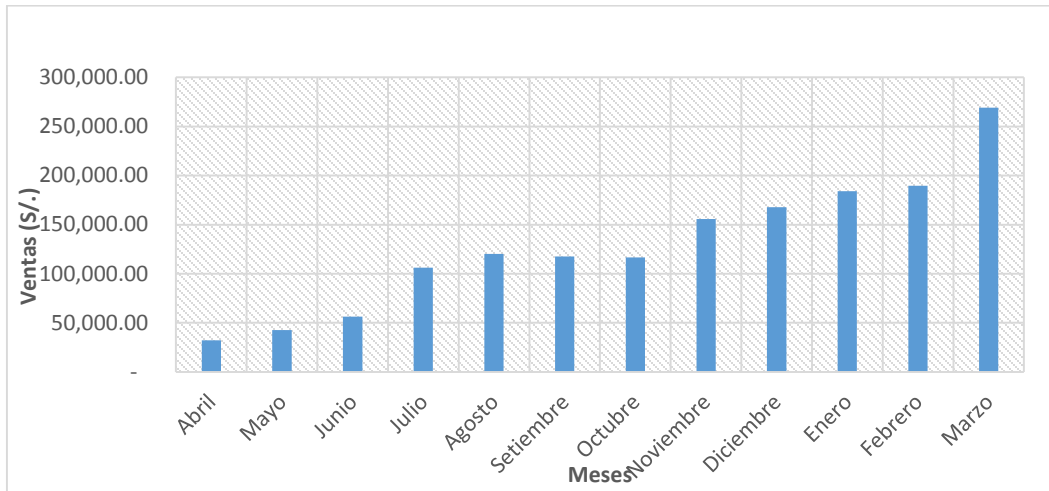
$$\text{N}^\circ \text{ servicios de catering} = [\text{N}^\circ \text{ Perros hospedados asumidos}] * [\text{Preferencia para tomar el servicio}]$$

- i. Adiestramiento, la preferencia por tomar este servicio es de 24% (dato que es tomado de la encuesta.), se determina en función a la cantidad de perros hospedados

$$\text{N}^\circ \text{ servicios de adiestramiento} = [\text{N}^\circ \text{ Perros hospedados asumidos}] * [\text{Preferencia para tomar el servicio}]$$

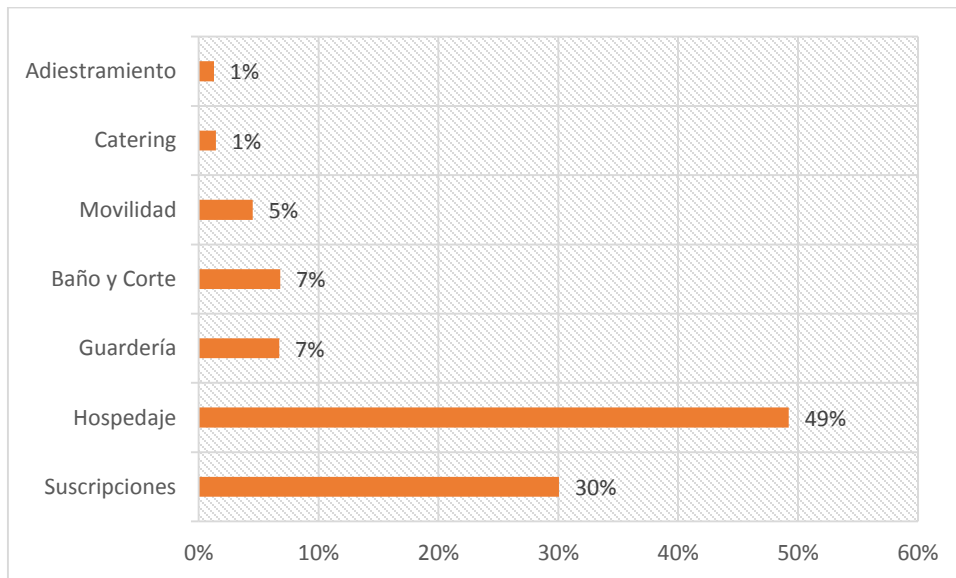
- j. Guardería, se determina en función a la cantidad de perros hospedados, el aforo libre se podrá ofrecer a guardería y la preferencia por tomar el servicio es de (40%), según la encuesta.

Figura 10.4 Ciclo Anual de Ingresos por Ventas



Fuente: Competidores
Elaboración: Autores de la tesis

Figura 10.5 Representación de los servicios sobre las ventas anuales



Fuente: Competidores
Elaboración: Autores de la tesis

Finalmente se muestran los ingresos por servicios anuales, durante los diez años de evaluación del presente plan de negocios en la Tabla 10.2 y la distribución representativa anual en la Tabla 10.3.

Tabla 10.2 Cuadro de Ventas Anuales (Nuevos Soles)

	Suscripciones	Hospedaje	Guardería	Baño y Corte	Movilidad	Catering	Adiestramiento	Total Ventas
Año1	468,300.00	766,694.92	104,510.00	105,949.15	70,385.59	22,271.19	19,710.00	1,557,820.85
Año2	477,666.00	782,028.81	106,600.20	108,068.14	71,793.31	22,716.61	20,104.20	1,588,977.26
Año3	487,219.32	797,669.39	108,732.20	110,229.50	73,229.17	23,170.94	20,506.28	1,620,756.81
Año4	496,963.71	813,622.78	110,906.85	112,434.09	74,693.75	23,634.36	20,916.41	1,653,171.95
Año5	506,902.98	829,895.23	113,124.99	114,682.77	76,187.63	24,107.05	21,334.74	1,686,235.38
Año6	517,041.04	846,493.14	115,387.48	116,976.43	77,711.38	24,589.19	21,761.43	1,719,960.09
Año7	527,381.86	863,423.00	117,695.23	119,315.95	79,265.61	25,080.97	22,196.66	1,754,359.29
Año8	537,929.50	880,691.46	120,049.14	121,702.27	80,850.92	25,582.59	22,640.59	1,789,446.48
Año9	548,688.09	898,305.29	122,450.12	124,136.32	82,467.94	26,094.24	23,093.41	1,825,235.41
Año10	559,661.85	916,271.40	124,899.12	126,619.04	84,117.30	26,616.13	23,555.27	1,861,740.12

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 10.3 Cuadro de Distribución de Ventas Anuales (Nuevos Soles)

	Suscripciones	Alojamiento	Guardería	Baño y Corte	Movilidad	Catering	Adiestramiento	Total General
Año 1	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 2	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 3	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 4	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 5	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 6	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 7	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 8	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 9	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%
Año 10	30%	49%	7%	7%	5%	1%	1%	100%

Elaboración: Autores de la tesis

10.4. Inversión Requerida

El proyecto de inversión inicial está conformado por los activos fijos, capital de trabajo, gastos pre operativos y gastos en ventas por lanzamiento, monto que asciende a **S/ 1, 580,811.67** nuevos soles.

10.4.1. Activos Fijos

Los activos fijos que se han tomado en cuenta, se componen en costos de inversión, la compra de terreno, construcción del local, equipos mobiliarios y enseres. Ver Anexo 21.

Tabla 10.4 Activos fijos de la inversión inicial

CONCEPTO	MONTOS EN PEN (SIN IGV)	PORCENTAJE
Terreno	728,000.00	52%
Construcción	450,000.00	32%
Vehículos	106,862	8%
Maquinaria, Equipo, Muebles y Enseres	130,976	9%
Total	1,415,837.45	100%

Fuente: Cotización de proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.4.2. Gastos Pre operativos

Dentro de los gastos pre operativos, se ha considerado los siguientes:

Tabla 10.5 Gastos Pre operativos

CONCEPTO	MONTOS EN PEN (SIN IGV)
Búsqueda Reserva de Nombre	50.85
Minuta	211.86
Escritura Pública	152.54
Registro e Inscripción en Sunarp	76.27
Indecopi	2,542.37
Licencia de Construcción	127.12
Licencia de Funcionamiento Lurín	42.37
Instalación de Equipos tecnológicos	3,389.83

Desarrollo de Aplicativo Móvil	12,711.86
Servicio de Mudanza de Equipos	5,084.75
Legalización Libro Contable y Societario	423.73
Contingencias (Otros)	3,220.34
Gastos Pre operativos de Contratación	4,237.29
Total	28,033.90

Fuente: Cotización de proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.4.3. Gastos en Marketing por lanzamiento

Para la inversión inicial, se está considerando presupuesto en Marketing, a continuación:

Tabla 10.6 Gastos en Marketing

CONCEPTO	MONTOS EN PEN (SIN IGV)
Diseño y programación de web corporativa	840.50
Desarrollo de imagen: Creación de logo	2,156.00
Módulo en el Jockey, Rambla , y Otros	37,155.50
Publicidad en Facebook	738.00
Total	40,890.00

Fuente: Cotización de proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.4.4. Capital de Trabajo

Siendo la demanda estacional, se considera tomar el efectivo requerido para mes y medio de operación para cubrir los costos variables, fijos y gastos correspondientes a ventas y administración, monto que asciende a S/. 96,050.32 nuevos soles. (Anexo 24)

Tabla 10.7 Distribución del Capital de Trabajo

CONCEPTO	MONTOS EN PEN (SIN IGV)
Presupuesto Operativo	15%
Gastos Administrativos	67%
Gastos de Marketing	18%
Total	100%

Fuente: Cotización de proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.5. Costos Operativos, Fijos y de Personal

Los costos requeridos para brindar los servicios ofrecidos y costos de mantenimiento del club se detallan en el Anexo 22. Los mismos van creciendo anualmente, a razón de la tasa de inflación.

Tabla 10.8 Resumen de Costos Operativos

CONCEPTO	MONTO (NUEVOS SOLES S/.)
Costos Operativos	116,365.54
Costos Fijos	140,908.00
Gastos de Personal	245,226.00
Presupuesto Organizacional	15,300.00

Fuente: Cotizaciones de Proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.6. Gastos

Los gastos de administración y servicios de terceros requeridos para brindar los servicios ofrecidos se detallan en el Anexo 26.

Tabla 10.9 Resumen de Gastos

CONCEPTO	MONTO (NUEVOS SOLES S/.)
Servicios Terceros	43,200.00
Gastos Administrativos	140,908.00

Fuente: Cotizaciones de Proveedores
Elaboración: Autores de la tesis

10.7. Resultados de la Evaluación

10.7.1. Tasa de Descuento

Al no existir en Perú estudios acerca de tasas de retornos del sector mascotas, la tasa de interés exigida por el accionista se basa en el comparativo de la tasa de interés activa promedio de las empresas bancarias en moneda nacional: 26% (BCRP, 2017) y a un plan de tesis de la universidad de Lisboa (Borges Alves, 2013), adicionalmente considerando el riesgo del plan de negocio innovador, la tasa exigida por el accionista es de 29% para efectos de no sobrevalorar el presente plan de tesis.

Considerando que el 100% de la inversión inicial será asumida por los miembros de la tesis, el costo de oportunidad exigido por el accionista es 29%.

Ante una evaluación alternativa de endeudamiento se empleará el Costo Promedio Ponderado de Capital (Ko) para determinar la tasa de descuento y estimar el flujo alterno.

Tabla 10.10 Costo Promedio Ponderado de Capital

FUENTES	Relación D/C	Interés
Deuda	40%	14.00%
Capital	60%	29.00%
TOTAL	100.0%	Ko (CPPC)
		21.32%

Elaboración: Autores de la tesis

10.7.2. Valor Actual Neto

Dada las premisas anteriores, se mostrará el valor actual neto. Para mayor detalle del estado de resultados, capital de trabajo y flujo de caja, ver los anexos 23, 24 y 25.

Tabla 10.11 Resultados de Flujos de Caja Proyectado

Modelo de Evaluación	Fuente de financiamiento	VAN	TIR
Evaluación Económica	Sin deuda	S/. 661,433.86	42.75%
Evaluación Financiera	Con endeudamiento (D/C: 40/60)	S/. 747,082.46	53.36%

Elaboración: Autores de la tesis

10.7.3. Período de Recuperación

Realizado el cálculo, según el modelo respectivo, el período de recuperación sería en aproximadamente tres años para el valor actual neto económico, mientras que para el valor actual neto financiero se da el período de recuperación en el segundo año.

10.7.4. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno económica sin endeudamiento es 42.75%, siendo mayor a la requerida por el accionista que es 29%, y la tasa interna de retorno financiera es 53.36% lo que a primera a vista hace muy atractiva la tasa para el modelo de negocio propuesto en la presente tesis. Y esto es reafirmado con el VAN asociado, que en ambos casos es mayor a cero, lo que hace que el negocio sea viable; cubriéndose así todos los egresos y adicionalmente excede la tasa esperada del inversionista.

10.7.4. Análisis de sensibilidad

a) Variables unidimensionales

Se procede a analizar las variables críticas

Tabla 10.12 Análisis con variable de captación de mercado

Variación de % de Suscritos	VANE		TIRE	N° Suscriptores
	S/.	661,433.86	43%	628
73%		-206.77	29%	462
74%		55,563.64	30%	474
77%		122,769.27	32%	490
80%		178,395.51	33%	506
83%		278,289.15	35%	528
86%		351,098.21	36%	548
89%		417,890.96	38%	568
92%		505,735.07	40%	588
95%		557,414.16	41%	604
98%		648,769.98	43%	622
101%		674,101.32	43%	632

Elaboración: Autores de la tesis

La captación de nuevos socios representa un alto impacto en el nivel de ingresos para el desarrollo del Club Integral para Canes. Para lograr la rentabilidad mínima esperada, (29%) se deberá captar 474 clientes el primer año; con el sacrificio máximo de 14% de margen.

Tabla 10.13 Análisis con variable pago por suscripción

Var. Precios De Suscripciones	VANE		TIRE	Suscripción 6 Meses	Suscripción 9 Meses	Suscripción 12 Meses
	S/.	661,433.86	43%	S/. 240	S/. 360	S/. 474
80%	S/.	-3,114.18	29%	S/. 192	S/. 288	S/. 379
82%	S/.	81,676.63	31%	S/. 197	S/. 295	S/. 389
84%	S/.	133,441.26	32%	S/. 202	S/. 302	S/. 398
86%	S/.	212,443.45	33%	S/. 206	S/. 310	S/. 408
88%	S/.	263,446.99	35%	S/. 211	S/. 317	S/. 417
90%	S/.	342,646.45	36%	S/. 216	S/. 324	S/. 427
92%	S/.	420,974.62	38%	S/. 221	S/. 331	S/. 436
94%	S/.	459,113.02	39%	S/. 226	S/. 338	S/. 446
96%	S/.	513,978.77	40%	S/. 230	S/. 346	S/. 455
101%	S/.	685,505.48	43%	S/. 242	S/. 364	S/. 479

Elaboración: Autores de la tesis

Del análisis de sensibilidad de la Tabla 10.13 acerca de precios por suscripción, permite disminuir precios de planes de suscripciones para 6 meses hasta S/.197 nuevos soles, para 9 meses hasta S/. 295 nuevos soles y para 12 meses hasta S/.389 nuevos

soles para obtener la rentabilidad mínima exigida por el accionista y manteniendo las otras variables sin cambios o constantes.

Tabla 10.14 Análisis con variable tasa de renovación

		VAN	TIR
	S/.	661,433.86	42.8%
28%	S/.	-206,387.14	24.4%
29%	S/.	-194,787.63	24.7%
33%	S/.	-163,407.93	25.4%
37%	S/.	-128,262.41	26.2%
41%	S/.	-95,753.16	26.9%
45%	S/.	-55,604.57	27.8%
49%	S/.	-12,557.39	28.7%
53%	S/.	31,453.20	29.7%
57%	S/.	85,047.85	30.8%
61%	S/.	127,429.30	31.7%
65%	S/.	175,918.34	32.8%
69%	S/.	232,588.44	34.0%
73%	S/.	303,919.99	35.5%
77%	S/.	345,235.49	36.3%
81%	S/.	398,026.10	37.4%
85%	S/.	453,954.56	38.5%
89%	S/.	508,686.71	39.7%
93%	S/.	551,859.08	40.5%
100%	S/.	661,433.86	42.8%
104%	S/.	716,542.39	43.9%
108%	S/.	767,730.89	44.9%

Elaboración: Autores de la tesis

Del análisis de sensibilidad de la tabla 10.14, se desprende que para obtener tasa de rentabilidad mínima exigida, la tasa de renovación de suscripciones no debe ser menor al 53%.

Tabla 10.15 Análisis con variable precio de hospedaje

Var. Precio De Hospedaje	VANE	TIRE	Precio (S/.)
	S/.	43%	S/.
	661,433.86		50.00
64%	S/.	28.8%	S/.
	-8,934.73		32.00
65%	S/.	29.21%	S/.
	9686.62		32.50
74%	S/.	33%	S/.
	177,278.77		37.00
79%	S/.	35%	S/.
	270,385.52		39.50
84%	S/.	37%	S/.
	363,492.27		42.00
89%	S/.	39%	S/.
	456,599.02		44.50

94%	S/. 549,705.77	40%	S/. 47.00
99%	S/. 642,812.51	42%	S/. 49.50
104%	S/. 735,158.79	44%	S/. 52.00
109%	S/. 826,729.52	46%	S/. 54.50
114%	S/. 918,300.26	48%	S/. 57.00

Elaboración: Autores de la tesis

El servicio de hospedaje representa el 50% de las ventas anuales, es una de las variables críticas que tiene gran impacto, actualmente se maneja el precio de S/50.00 nuevos soles con IGV, podría disminuir hasta S/32.50 manteniendo la tasa de rentabilidad mínima exigida del accionista, manteniendo las otras variables constantes Ver tabla 10.15.

La ocupabilidad del hospedaje permite pronosticar las noches que estarán los perros en el Club, para el presente proyecto se maneja una distribución de perros a nivel semanal, de la Tabla 10.16, se observa que los días lunes deben tener una ocupabilidad del 16%, los días martes 11%, miércoles 11%, jueves 16%, viernes 42%, sábado 42% y domingo 42%, para lograr la tasa mínima exigida por el accionista.

Tabla 10.16 Análisis con variable ocupabilidad de hospedaje

	VANE	TIRE	Lun	Mar	Miérc	Jue	Vier	Sáb	Dom
	S/. 661,433.86	43%	30%	20%	20%	30%	79%	80%	80%
50%	S/. -10,259.49	28.8%	15%	10%	10%	15%	40%	40%	40%
53%	S/. 50,017.50	30%	16%	11%	11%	16%	42%	42%	42%
57%	S/. 126,679.35	32%	17%	11%	11%	17%	45%	46%	46%
61%	S/. 191,717.60	33%	18%	12%	12%	18%	48%	49%	49%
65%	S/. 261,391.90	34%	20%	13%	13%	20%	51%	52%	52%
69%	S/. 318,199.90	36%	21%	14%	14%	21%	55%	55%	55%
73%	S/. 364,592.06	37%	22%	15%	15%	22%	58%	58%	58%
77%	S/. 412,714.73	38%	23%	15%	15%	23%	61%	62%	62%
81%	S/. 462,550.41	39%	24%	16%	16%	24%	64%	65%	65%
85%	S/. 503,153.52	39%	26%	17%	17%	26%	67%	68%	68%

Elaboración: Autores de la tesis

b) Variables bidimensionales

De los resultados de la sensibilidad bidimensional (Ver Anexos 27, 28 y 29) donde se compara la captación de mercado, ocupabilidad y las variaciones en los precios, podrían realizarse los siguientes cambios o variaciones.

- Aumentar la captación en 10% y disminuir los precios de las suscripciones en 20%.

- Disminuir la captación de mercado en 15% y aumentar los precios de las suscripciones en 10%.
- Incrementar la captación de mercado a 730 nuevos inscritos: 0.69%, con una ocupabilidad de hospedaje semanal del lunes 11%, martes y miércoles al 7%, jueves, sábado y domingo al 28%.

Estas variaciones permiten visualizar estrategias y tener un adecuado manejo de ellas para captar la cuota de suscriptores potenciales, pronosticar ocupabilidad y variaciones de ingresos por ventas de servicios de hospedaje.

10.8. Escenarios

En base a los análisis de sensibilidad, se plantea un análisis integral con variables ante cambios de los supuestos planteados, lo cual permitirá tener las consideraciones necesarias a fin de complementar la evaluación presentada.

Tabla 10.17 Escenarios

Escenarios				
	Pesimista	Moderado	Esperado	Optimista
Variables				
% Variación de Inversión	110%	105%	100%	90%
% Variación de ocupabilidad	90%	95%	100%	110%
% Variación de Salarios	110%	105%	100%	90%
% Variación de Captación de Suscritos	90%	95%	100%	110%
% Variación de tasa de renovación	90%	95%	100%	110%
Resultados				
VANE	S/. 91,600.31	S/. 371,512.10	S/. 661,433.86	S/. 1,245,766.62
TIRE	30.78%	36.45%	42.75%	57.16%

Elaboración: Autores de la tesis

Se puede observar que en los escenarios planteados, se muestra un valor de flujo de caja económico con Valor Actual Neto Económico mayor a cero, siendo éste positivo.

10.9. Conclusiones

- La presente evaluación económica, se ha realizado en base a proyecciones moderadas, con la finalidad de no sobrevalorar las expectativas del plan de negocio.
- Con las variables planteadas y analizadas, y considerando como principal fuente de ingresos los servicios de hospedaje (ocupabilidad estacional semanal y mensual) y captación de mercado moderada (0.59% de la demanda potencial), 628 nuevos socios durante el primer año y un crecimiento moderado de 2% anual; el proyecto es rentabilizado con una TIR de 43%, y un valor actual neto de S/. 661,433.86 nuevos soles.
- No se ha recuperado el valor de terreno, lo que hace atractivo el negocio para la inversión, puesto que se procedió a analizar netamente la rentabilidad del plan de negocio.
- El resultado del análisis económico del presente proyecto de negocios, permite manejar distintas opciones y alternativas que hará viable el proyecto, en otras palabras se puede realizar sacrificios de márgenes, ampliar y reducir cuota de mercado e incrementando las cuotas por suscripciones, o en días de alojamiento ciñéndose a las estrategias de marketing y de operaciones para que sean consideradas según los escenarios a presentarse.

CAPITULO XI. CONCLUSIONES

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a prestar servicios de cuidado, recreación y educación para perros a través de un “Club Integral para Canes”.

- Según la investigación, los planteamientos, las evaluaciones, los pronósticos y los diagnósticos determinados en la presente tesis, se concluye que el plan de negocio resulta atractivo para la puesta en marcha del club orientado al NSE A y B en Lima Metropolitana, considerándose una oportunidad de negocio viable.

Objetivo específico 1: Determinar la oportunidad de implementar un plan de negocio sobre un club que ofrezca servicios integrales para perros.

- En la actualidad se presenta un contexto favorable, iniciándose por la humanización del perro (doglover y perrhijo), lo que impulsa a generar nuevos negocios en el sector, convirtiéndose en un nicho de mercado para aquellas personas dispuestas a pagar. La idea de negocio parte de la demanda internacional, de clientes que requieren servicios exclusivos para sus perros. América Latina no es ajena a este tipo de negocio siguiendo los modelos de negocios de Europa y América del Norte, reflejando la tendencia del crecimiento en el consumo de este tipo de servicios. Finalmente, los estudios realizados en el mercado peruano, muestran que también existen servicios que se brindan de manera exclusiva a los perros pero aún se encuentra en fase introductoria o de darse a conocer; permitiendo al presente plan de tesis la oportunidad de plantear una modelo de negocio viéndose también favorecido por la corriente proteccionista de animales, factores socio-culturales y políticos.

Objetivo específico 2: Definir el mercado objetivo.

- En base al análisis de las fuentes secundarias, se calculó una demanda potencial de 265,620 hogares con mascota y la demanda efectiva correspondería a 106,248 hogares con perros.

- A través de 318 encuestas realizadas a personas del NSE A y B en la Zona 7 de Lima Metropolitana, se identificó que el 40% tiene total seguridad de suscribirse al club y 46.3% estaría en duda.
- Mediante los focus group, la investigación de mercado y fuentes secundarias se ha corroborado que el mercado objetivo tiene un alto grado de interés hacia los perros, considerándolos como miembros de la familia, además mencionaron que el atributo más valorado es el trato profesional y generoso hacia el perro en los servicios prestados, lo que se traduce también en términos económicos por los gastos anuales y mensuales que realizan para el cuidado, recreación, y salud hacia ellos.
- De los servicios prestados dentro del club, el que cuenta con mayor porcentaje es el de hospedaje con un 70% de uso, dato obtenido de las encuestas.

Objetivo específico 3: Dimensionar el potencial de ventas del mercado objetivo.

- Se identificó a través de fuentes secundarias, entrevistas a la competencia e información de la demanda a través de los encuestados, que existe una demanda estacional cuyas temporadas más altas son Julio, Diciembre, Enero, Febrero y Marzo. Siendo los días con mayor predilección sábados y domingos para el uso del servicio de hospedaje, que sería el de mayor interés en aceptación, dato obtenido de la investigación de mercado lo que permite realizar un pronóstico de ventas más afin a la realidad.
- Mediante las encuestas se ha podido identificar los niveles de intención de pago del consumidor; en suscripciones de seis, nueve y doce meses; pagando S/.240, S/.360 y S/.474 nuevos soles respectivamente. Por los servicios de hospedaje S/.50, guardería S/.70, baño y corte S/.35, adiestramiento S/.90 (tres veces por semana), movilidad S/.35 y catering S/120, también obtenidos de la encuesta.

Objetivo específico 4: Estructurar un modelo de negocio de acuerdo a las necesidades del mercado objetivo.

- Realizada la investigación de mercado y análisis de la competencia, se elaboró la propuesta de valor basada en un enfoque de diferenciación “generación de un espacio para compartir entre el perro y su familia, otorgándole diversas

opciones a realizar en este mismo ambiente” y segmentación “mercado objetivo NSE A y B”.

Objetivo específico 5: Desarrollar un plan de negocio.

A través de la investigación de mercado se busca identificar el nivel de aceptación del modelo de negocio, preferencias, atributos y características del público objetivo. Mediante las estrategias de marketing durante el periodo de evaluación y considerando el ciclo de vida del proyecto (corto, mediano y largo plazo) se busca captar al mercado objetivo, incentivar la recordación de la marca, fidelizar al cliente y promover el uso frecuente de los servicios que brinda el club a través de promociones, fuerza de venta, presencia on line, relaciones públicas entre otros mecanismos. Con el plan de recursos humanos, se busca seleccionar al personal idóneo para los puestos definidos, motivar al personal reclutado, incentivando que realice su trabajo acorde a los objetivos y valores de la empresa salvaguardando en todo momento el prestigio de la empresa. La estrategia operacional tiene como foco trabajar con calidad, cumpliendo con los procedimientos establecidos con indicadores de medición que permitan mitigar riesgos y tomar las previsiones necesarias para la mejora continua del desempeño y labor del personal. Por la parte de evaluación económica se determinó un VAN S/. 661,433.86 y la TIR de 43% siendo mayor a la tasa requerida por el accionista, que es 29%, lo cual hace viable la presente propuesta de negocio. Se complementó con el análisis de sensibilidad en precios de suscripciones, captación de mercado, ocupabilidad, tasa de renovación encontrando rangos de variación que permiten maniobrar las variables ante distintas circunstancias permitiendo la viabilidad del negocio

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista a Profundidad a la Oferta

Guía de preguntas flexibles para la entrevista a la oferta

En el caso de las entrevistas a profundidad dirigida a la oferta, las preguntas fueron flexibles pues se buscaba que nos proporcionaran cierta información que pudiera ayudarnos al manejo del modelo de negocio (elaboración de los autores de la tesis), además todas se realizaron vía Skype en horario de oficina.

1. Para los meses de verano, cómo manejan la disponibilidad de hospedaje y cuál es el precio.
2. ¿Cuentan con aplicativos para monitorear a los perros vía webcam las 24 horas del día?
3. ¿Cada canil es independiente o están en un solo ambiente?
4. ¿Cómo manejan (paseos, convivencia) con todos los perros que tienen hospedados?
5. ¿Cómo trabajan con perros agresivos?
6. ¿Cómo son los ambientes en caso el perro presente algún tema especial? (perros con piel delicada, friolentos, entre otros)
7. ¿Cómo funciona el tema de paseos diarios dentro del establecimiento?
8. En cuanto a la alimentación, ¿cómo manejan el tema de comida especial, venden alimentos, hay algún cargo adicional?

Anexo 2 Resultados de la Entrevista a Profundidad a la Oferta

A continuación se muestra los resultados de cada entrevista realizada de acuerdo a la guía de preguntas:

KAMAQ Colegio y hospedaje canino

- 1. Para los meses de verano, cómo manejan la disponibilidad de hospedaje y cuál es el precio.**

Te cuento un poco de nosotros, somos un hotel pequeño, con cupos limitados, para así poder dedicarnos al 100% a cada huésped y darles una atención súper individualizada. Los perritos están sueltos todo el día, no tenemos encierro ni jaulas y por las noches duermen en las amplias habitaciones de la casa. Estas son bastante cálidas, y en verano tienen correcta ventilación. Tenemos también camas y frazadas a disposición de los huéspedes.
- 2. ¿Cuentan con aplicativos para monitorear a los perritos vía webcam las 24 horas del día?**

No tenemos el servicio de aplicativos de monitoreo vía web pero publicamos fotos constantemente y podemos estar en contacto siempre
- 3. ¿Cada canil es independiente o están en un solo ambiente?**

Tenemos distintos cuartos, algunos grupales y algunos individuales, según la personalidad de cada perrito analizamos si duermen solos o en grupo, como se sientan más cómodos
- 4. ¿Cómo manejan (paseos, convivencia) a todos los perritos que tienen hospedados?**

Por lo general recibimos entre 10-12 perritos, en temporadas altas un poco más. Tenemos varias zonas separadas, de manera que los agrupamos de tal forma que disfruten lo más posible, por carácter, por tamaño, por nivel de energía y por afinidad.
- 5. En cuanto a la alimentación, ¿cómo manejan el tema de comida especial, venden alimentos, hay algún cargo adicional?**

El hospedaje no brinda servicio de alimentación, deben mandarlo con su comida, tenemos congeladora y microondas en el caso de que coman comida casera.

MASCOTEL

- 1. Para los meses de verano, cómo manejan la disponibilidad de hospedaje y cuál es el precio.**

La residencia tiene una tarifa preferencial de 550 soles mensuales.
- 2. ¿Cuentan con aplicativos para monitorear a los perritos vía webcam las 24 horas del día?**

No tenemos aplicativo para cámara web, le enviamos fotos y vídeos al WhatsApp y los subimos al Facebook.
- 3. ¿Cada canil es independiente o están en un solo ambiente?**

Cada mascota tiene un canil independiente de 4 m² que es solo para dormir, descansar y alimentarse, los perros están sueltos todo el día en áreas verdes.
- 4. ¿Cómo manejan (paseos, convivencia) a todos los perritos que tienen hospedados?**

Tenemos alrededor de 10 perros residentes y 10 perros hospedados por día en promedio, son grupos cortos y son manejados en distintas áreas y agrupados de acuerdo a tamaño y a la forma en cómo se llevan
- 5. ¿Cómo trabajan con perros agresivos?**

No hay perros agresivos, todos los perros son sociables
- 6. ¿Cómo son los ambientes en caso el perro presente algún tema especial? (perros con piel delicada, friolentos entre otros)**

Somos hospedaje Campestre, tenemos césped, tierra, etc. pero con su anti pulgas al día no habrá problema, el veterinario los revisa 3 veces por semana.
- 7. ¿Cómo funciona el tema de paseos diarios dentro del establecimiento?**

Ellos están sueltos todo el día.
- 8. En cuanto a la alimentación, ¿cómo manejan el tema de comida especial, venden alimentos, hay algún cargo adicional?**

Aceptamos alimento seco en bolsa, alimento húmedo en lata, comida *barf* congelada porque tenemos frigobar, y camote sancochado, cualquier otro alimento tendría que conversarse.

PETS CAMP

- 1. ¿Cuentan con aplicativos para monitorear a los perritos vía webcam las 24 horas del día?**

No contamos con monitoreo de cámaras con acceso al público, pero tenemos el servicio de vídeo llamadas, las cuales pueden ser entre 9am y 4 pm y también enviamos fotos
- 2. ¿Cada canil es independiente o están en un solo ambiente?**

Si, cada canil es independiente, las mascotas duermen solas.
- 3. ¿Cómo manejan (paseos, convivencia) a todos los perritos que tienen hospedados?**

Los grupos están separados por patios pequeños con una cantidad de 10 a 11 perritos, cada una de estas zonas tiene un cuidador, él se encarga de pasearlos y alimentarlos. Al sacarlos al patio central salen los perritos por afinidad ya sea por carácter, tamaño, etc.
- 4. ¿Cómo trabajan con perros agresivos?**

No recibimos perros agresivos, por seguridad de nuestros hospedados y del personal encargado de estos.
- 5. ¿Cómo son los ambientes en caso el perro presente algún tema especial? (perros con piel delicada, friolentos entre otros)**

Nuestro hospedaje es de campo y la mayoría de caniles están en el exterior, por las noches cubrimos las puertas y lo acondicionamos con camas y mantas, pero también tenemos una sección interior, que son para mascotas pequeñas o friolentas.
- 6. ¿Cómo funciona el tema de paseos diarios dentro del establecimiento?**

Durante el día salen de 7 a 8 veces, por tiempos de 20 a 30 min.

7. En cuanto a la alimentación, ¿cómo manejan el tema de comida especial, venden alimentos, hay algún cargo adicional?

Sí, contamos con una cocina y sí es posible que preparemos los alimentos, ya tenemos casos presentes.

MI PATA PET HOTEL

1. Para los meses de verano, cómo manejan la disponibilidad de hospedaje y cuál es el precio.

Como recomendación, solo aceptamos largas estadías por dos meses, ya que la mascotita se adapta al lugar y a los cuidadores y eso hace que piense que se encuentra en el lugar como si fuera su casita, y eso a veces genera cambios en su carácter por el tiempo que lleva en su estadía.

2. ¿Cuentan con aplicativos para monitorear a los perritos vía webcam las 24 horas del día?

La habitación Premium cuenta con una cámara para que el dueño pueda visualizar a su mascotita las veces que ella se encuentra en su habitación.

3. ¿Cada canil es independiente o están en un solo ambiente?

Cada dormitorio es independiente.

4. ¿Cómo manejan (paseos, convivencia) a todos los perritos que tienen hospedados?

Contamos con cuidadores de acuerdo a la cantidad de mascotas que se encuentren hospedadas.

5. ¿Cómo trabajan con perros agresivos?

Uno de nuestros requisitos para estadía es que las mascotitas sean de carácter sociable. Tratamos de no aceptar mascotitas de razas peligrosas.

6. ¿Cómo son los ambientes en caso el perro presente algún tema especial? (perros con piel delicada, friolentos, entre otros)

Los dormitorios son ambientes cerrados pero ventilados, en el caso de ser una habitación Premium tienen un vaivén que conecta al patio, este vaivén se mantiene abierto durante el día y en la noche se le cierra en invierno sobre todo. Los meses donde se siente más frío son a mediados de junio hasta agosto, a partir de septiembre es mucho más cálido.

7. ¿Cómo funciona el tema de paseos diarios dentro del establecimiento?

Las mascotitas andan la mayor parte del día en los jardines y fuera de sus habitaciones. Los horarios en que los puede encontrar en sus habitaciones son:

- De 7:30 a 9.00 am: para su desayuno y reposo
- De 12:30 a 2.00 pm: para su almuerzo (en caso le tocara) y reposo
- De 5.30 a 6:30 pm: para su última comida del día y reposo
- De 7:00 o 7:15 pm hasta las 7:00 am del día siguiente: para que pueda dormir.

8. En cuanto a la alimentación, ¿cómo manejan el tema de comida especial, venden alimentos, hay algún cargo adicional

En caso de tener alguna dieta especial, y de tratarse de una larga estadía se le carga por el costo adicional. Contamos con refrigeradora y microondas en caso se tenga que calentar comida congelada.

Anexo 3 Detalle del Focus Group

Guía de Pautas del Focus Group

A continuación se muestra la Guía de Pautas que se utilizó para realizar los cuatro focus group:

1
Paso

1.1 PRESENTACIÓN

CONSIGNA:

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es: (...nombre y apellido...), le agradecemos su asistencia a este evento, el cual será fundamental para nuestro trabajo de investigación.

El objetivo de esta reunión es conocer sus opiniones y percepciones respecto a la apertura de un “Club Integral para Canes” con el fin de poder conocer los aspectos que inciden en la mayor o menor satisfacción de los servicios a ofrecer, recabar ideas, sugerencias y recomendaciones orientadas a mejorar el plan de negocio que se tiene previsto implementar.

1.2 REGLAS DE CONVIVENCIA

Reglas:

No existen respuestas correctas o incorrectas, todos deben participar, uno a la vez, no es necesario el consenso, **apaguen los celulares por favor...**

Presentación de los participantes:

Nombre, edad, ocupación, hobbies.

Dinámica de romper el hielo: Calentamiento (Breve)

El Moderador:

Saluda y presenta objetivo de la reunión.

Presenta reglas de convivencia

TIEMPO : 15 min.

TIEMPO TOTAL DE LA REUNIÓN: 60



2. EXPERIENCIA EN LA TENENCIA DE CANES

Respecto a su experiencia en la crianza y cuidado de su perro, podrían decirme...

1. ¿Cuántos perros ha tenido como mascota hasta el momento?
2. ¿Desde qué edad tienes perros?
 - 2.1 ¿Quién te dio tu primer perro?
 - 2.2 ¿Cómo te sentiste en ese momento?
3. ¿Por qué razón tienes un perro actualmente?
 - 3.1 ¿Se lo regalaron? o ¿Lo compraste?
 - 3.2 Si no te lo hubieran regalado, ¿lo hubieras comprado?
4. ¿Consideras a tu perro como un miembro de tu familia?
 - 4.1. ¿Por qué?
 - 4.2. ¿Todos en su familia lo consideran así o solo usted?

Continuemos, podría decirme...

5. ¿Aproximadamente cuántas horas al día estas con tu perro?
 - 5.1 ¿Qué haces con él?
 - 5.2 ¿Dónde lo llevas?
6. Al salir a la calle a pasear con tu familia o amigos, ¿lo llevas contigo?
 - 6.1 ¿Por qué razón?
7. Si sales a estudiar o al trabajo, ¿Qué haces con tu perro?
8. Si sales de vacaciones, ¿Qué haces con tu perro?
9. ¿Llevas al veterinario a tu perro?
 - 9.1 ¿Con que frecuencia?
10. ¿Con que frecuencia bañas o bañan a tu perro?
 - 10.1 ¿Quién lo baña o donde lo bañan?

3. CONOCIMIENTO SOBRE OFERTA DE SERVICIOS PARA PERROS

Ahora conversaremos sobre la oferta de servicios para perros que existe en Lima Metropolitana.

1. ¿Considera que existe una amplia disponibilidad de servicios de cuidado, recreación y esparcimiento para perros en Lima Metropolitana?
 - 1.1 Podría mencionarme ¿Cuáles conoce?
2. ¿Alguno de ustedes ha llevado a su mascota a este tipo de clubes o centros?
 - 2.1 ¿Quién o qué lo motivo a llevarlo?
3. Podría decirme ¿Cómo fue su experiencia? (para los que respondieron afirmativamente)
 - 3.1 ¿Qué fue lo que más le agrado?
 - 3.2 ¿Por qué no le agrado?
4. Cuéntame un poco, ¿Cuáles son los servicios que ofrecen estos centros o clubes que usted ha experimentado? (para los que respondieron afirmativamente)
 - 4.1 ¿Qué servicio le parece más interesante?, ¿Porque?
 - 4.2 ¿Qué servicio le gustaría que se ofrezca o qué servicio no ha encontrado en el mercado?
5. En líneas generales, ¿Qué tan satisfecho se sintió respecto a los servicios que usted ha tomado? En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy satisfecho y 5 muy insatisfecho (uno por uno).
 - 5.1 ¿Por qué razón?
 - 5.2 ¿Qué cambiaría?

4. PROPUESTA SOBRE EL CLUB INTEGRAL PARA CANES

Ahora les voy a explicar y presentar una propuesta de negocio orientado a perros” (se usó un PPT proyectado en un televisor); además, se les presentará videos y/o fotos.

Por favor díganme...

1. ¿Qué les pareció esta idea de negocio?
 - 1.1 ¿Por qué razón?

Después, pregunte sobre los aspectos positivos y negativos

2. ¿Qué aspectos positivos percibe?
3. ¿Qué aspectos negativos percibe?

Servicios

4. ¿Qué servicios le agrada para su mascota?
 - 4.1 De los que le agrada ¿Por qué razón?
 - 4.1 De los que no le agrada ¿Por qué razón?, ¿Qué le gustaría cambia?

Ubicación

5.1 Podría comentarme sobre la ubicación del local ¿Qué le parece? ¿Está Cerca? ¿Está muy lejos?

Sobre la presentación y marca de este producto:

Ahora le presentare la marca, logotipo y slogan:

5. ¿Qué me puede decir de la marca?, ¿le gusta?, ¿Por qué?
6. ¿Qué opina del logotipo?, ¿le gusta?, ¿Por qué?
7. ¿Qué le parece el slogan?, ¿le gusta?, ¿Por qué?

5. PERFIL DEL “CLUB INTEGRAL PARA CANES”

Para comenzar, ¿Qué les viene a la mente si digo la palabra “**Club Integral para Canes**”? Razones (¿Por qué?, ¿Cómo así?)

¿Cuáles serían los valores o atributos que caracterizan al “Club Integral para Canes”, sean estos positivos o negativos? (listar en **papelógrafos**¹ los positivos y luego los negativos).

- a. Comencemos por los positivos
- b. Ahora, pasemos a los negativos

Imaginemos ahora que a esta sala ingresa un hada madrina y convierte al “Club Integral para Canes” en una persona. ¿Cómo creen que será?, ¿Cómo se lo imaginan?

- a. ¿Hombre / mujer?
- b. ¿Edad?
- c. ¿Describe su vestimenta?
- d. ¿A qué se dedica?
- e. ¿Cómo sería su personalidad? (amable/desatento, servicial/ indiferente, eficiente/ineficiente, responsable/irresponsable, cumple con los plazos, etc.)
- f. ¿Sería una persona de la cual se harían amigos/as o no?
- g. ¿Cómo es esta persona con sus amigos? (servicial, atenta, los ayuda cuando lo necesitan, los ayuda a solucionar sus problemas)
- h. ¿Cómo sienten a esta persona llamada Club Integral para Canes?, ¿Un amigo cercano, un conocido, un extraño?, ¿Por qué razones?

6. INTERÉS Y EXPECTATIVAS SOBRE EL CLUB INTEGRAL PARA CANES

6 Paso

Antes de finalizar la reunión, nos gustaría conocer sus intereses y expectativas respecto a la propuesta de negocio:

1. ¿Están interesados ustedes en llevar a su mascota al club para utilizar los servicios que le presentamos?
2. ¿Por qué razón iría?
3. ¿Por qué razón no iría?
4. ¿cambiaría algo del club?, de ser así, ¿estaría interesado en asistir?

5. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por los siguientes servicios?
 - Traslado y recojo del perrito
 - Guardería
 - Alojamiento
 - Adiestramiento
 - Caminatas
 - Catering (fiestas de disfraces, celebraciones de cumpleaños)
 - Spa
 - Cuidado con veterinarios las 24 horas del día
 - Servicio de monitoreo remoto a su mascota
 - Talleres educativos para los dueños
 - Experiencia Amigo Fiel: donde el dueño y familia tendrá la posibilidad de pasar momentos agradables incluyendo a su amigo fiel. Este servicio le permitirá disfrutar de locaciones como parrilla, canchas de futbol, vóley y básquet y mesas de ping pong en compañía de su amigo fiel.

6. ¿Qué servicios adicionales espera de este nuevo club? ¿Por qué?

CIERRE DE LA REUNIÓN

AGRADECER Y FINALIZAR

Muchas gracias, la información que han proporcionado serán muy útil. Que tengan un buen día.

Anexo 4 Objetivos del Focus Group

Objetivo General

- Conseguir la máxima información sobre los dueños de los perros que nos permita conocer la conexión perro-humano y las experiencias de consumo relacionadas con el perro que provienen de tales relaciones.

Objetivos Específicos

- Obtener información cualitativa que permita conocer las opiniones y preferencias de los clientes potenciales sobre la implementación de un “Club Integral para Canes”.
- Conocer los beneficios intrínsecos que han tenido las personas al tener un perro
- Comprender cómo y cuáles son los cuidados que le dan las personas a los perros.
- Identificar insights que le permitiría adquirir servicios especializados para los perros.
- Averiguar los hábitos de compra (qué, dónde y cómo) de productos o servicios relacionados a los perros.

Anexo 5 Resultados del Focus Group

A continuación, se presentan los resultados de los Focus Group:

a. Experiencia en la tenencia de perros

Respecto a la experiencia de los participantes en la crianza y cuidado de los perros, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Mi primer perro:

En relación a la experiencia de los invitados de los cuatro grupos entrevistados sobre su primer perro, la mayoría de ellos manifestaron que cuando nacieron, su familia ya tenía un perro en su hogar, por ello, su amor hacia los perros fue heredado. Otros invitados mencionaron que de niños su papá le compró un perro y desde ese momento les encantó la idea de tener una amigo con quien jugar, en otro caso, una invitada mencionó que cuando se lo regalaron en ese momento sintió una emoción por tener una compañía en todo momento y a todos lados. Finalmente, una invitada se lo compro a los 26 años porque le encantan los perros y quería compañía. Desde la experiencia con el primer perro, el número de mascotas que han criado los invitados es de cuatro a cinco hasta la actualidad. Cabe precisar que, el mayor número de perros criados por un participante ha sido de diez, en razón que tenía una familia numerosa y por tanto criaban aproximadamente tres perros a la vez, en la mayoría de casos fueron crías. En general, la mayoría de mujeres pidió que le regalen su primer perro porque los perciben como seres tiernos; mientras que, en los hombres su afecto a los perros les fue heredado de familia.

- El porqué de tener mi perro:

Las respuestas de los participantes sobre las razones para tener un perro son las siguientes:

Grupo N° 1 y N°2: Desde antes del nacimiento de algunos participantes, su familia ya criaba perros, por ello, siempre le han gustado los perros.

“Siempre he adoptado y comprado perros, porque son cariñosos y tiernos”.

“Me hacen compañía a todos lados, debido a que participan en reuniones y paseos con la familia”.

Grupo N° 3 y N°4: Son cariñosos, siempre te muestra su amor incondicional, debido a que al llegar a casa los esperan siempre alegres, se acuestan junto a ti además, en todos los momentos que se acercan a ellos siempre los reciben con muestras de cariño. Son más que

amigos, son miembros de la familia, porque están presentes en la mayoría de reuniones y actividades familiares.

En general, las mujeres sienten más cariño fraternal por sus mascotas que los hombres, debido a que los ven más como hijos, en cambio los hombres tienen una relación amical para compartir momentos juntos como realizar ejercicios entre varias actividades deportivas.

- Perros como miembros de la familia: Todos los invitados manifestaron que sus perros son tratados como miembros de su familia, por las siguientes razones:

“Mi perro tiene un presupuesto asignado para su cuidado y recreación” Mujeres de 25-40

“Mi perro es un fiel compañero, porque compartimos muchas actividades, como hacer deporte” Hombres de 25-40

“Necesitan los mismos cuidados y cariño que un hijo, como llevarlos al veterinario, bañarlos, darle su comida, sacarlos a pasear” Mujeres 41-55

“Me acompaña, cuando mis hijos no están en casa” Hombres 41-55

En general, todos los grupos consideran los siguientes puntos respecto a su mascota: Tienen sentimientos al igual que un ser humano, porque se alegran, por ejemplo cuando alguien llega a casa te menean la cola o ladran efusivamente, también, se ponen tristes al percibir momentos difíciles. Alegra la vida a todos mis familiares en todo momento, al acercarse a ellos o lamerles la cara o mano, inclusive en los momentos más difíciles.

- Tiempo que estoy con mi perro:

La mayoría de participantes en las reuniones manifestaron que permanecen con su perro no más de cuatro horas al día de lunes a viernes por motivos de trabajo o estudios; en ese tiempo, los asean, los llevan a pasear al parque, juegan y dan cariño a su perro; sin embargo, expresaron que quisieran dedicarle más tiempo a su mascota. En el caso de los fines de semana, todos mencionaron que tratan de permanecer con ellos el mayor tiempo posible; aunque, mujeres y hombres de 41 a 55 años mencionaron que también les dedican tiempo a sus hijos estos días, integrando a la mascota en sus actividades familiares. En este aspecto, las mujeres le dedican más tiempo a su perro, porque los atienden en toda su alimentación, aseo y duermen con ellos, principalmente las del primer grupo debido a que no tienen hijos, a diferencia de las mujeres de 41 a 55 años de edad, al tener más responsabilidad familiar. En cambio, los hombres de ambos grupos por sus múltiples actividades no pueden dedicarle mucho tiempo a su mascota, por lo que, otras personas de su familia (padres o hermanos) se encargan de su alimentación y aseo en muchas ocasiones, sin embargo los fines de semana también buscan espacio para pasar tiempo juntos.

- Actividades junto a mi perro:

En relación a las actividades que realizan o se comparten con sus perros, los invitados expresaron lo siguiente:

Mujeres de 25 a 40 años: Debido a que mi perro es pequeño es fácil de llevarlo a otros lados, como visitar a mis amigos, familiares o ir a la playa.

Hombres de 25 a 40 años *“Como es muy grande mi perro, prefiero sacarlo a pasear cerca de casa y correr en la playa”.*

Mujeres de 41 a 55 años: *“El mayor tiempo que estoy junto a mi perro, permanecemos en casa, porque afuera se pone nervioso y desde pequeño se le acostumbró a ser hogareño; además, podría incomodar a otras personas que no estén acostumbradas a los perros”.*

Hombres de 41 a 55 años: *“Todos los días me levanto muy temprano a las 5am para sacarlo a pasear”.*

En general, las mujeres llevan a todos lados a su perro, a pasear, de visita a amigos o familiares y viajan con ellos, porque sienten tristeza y culpa al dejarlos solos, además de ser consciente de sus necesidades fisiológicas. Por el lado, de los hombres, ellos prefieren jugar y pasear en el parque o cerca a su casa

- Cuidados que les brindan a los perros:

En general, los participantes de todos los grupos manifestaron que cuando salen de casa tratan de dejarlo siempre con alguien para que los cuide y les de sus alimentos; asimismo, tratan de bañarlo cada 15 días, porque es importante para su salud. También, lo llevan al veterinario al menos una vez al mes para sus vacunas o revisión general

Mujeres de 25 a 40 años: En algunos casos los han dejado solos pero por poco tiempo y siempre con sus alimentos para que no estén desesperados o llorando, otros participantes mencionaron que cuando salen a trabajar los dejan con un familiar, aunque siempre están monitoreándolos al llamar por teléfono a quien se le encargó, porque no tienen la seguridad que otras personas lo cuiden de la misma forma que ellas, aunque sea un familiar, porque ellos creen que les dan un trato especial y único. Cuando lo cuida un familiar normalmente es de forma gratuita. También se preocupan del corte de pelo, en peinarlos, ponerle sus vacunas, desparasitarlo u otros tratamientos que necesite. Algunas participantes prefieren bañar ellas mismas a sus mascotas, porque temen que no los traten bien en la veterinaria.

Hombres de 25 a 40 años: Los invitados mencionaron que llevan a su perro al veterinario entre una y dos veces al mes para bañarlo y ponerle sus vacunas.

En general, tanto mujeres como hombres se preocupan por los cuidados de aseo, alimentación y salud sobre el perro. Sin embargo, cuando salen a trabajar, las mujeres muestran más preocupación por su mascota, porque los monitorean con más frecuencia, que los hombres.

Mujeres de 41 a 55 años: En este grupo de invitadas, se encontró que cuando salen a trabajar lo dejan al cuidado de su empleada o un familiar, en algunos casos, lo dejan solo, pero siempre con sus alimentos. En relación a la salud de su mascota, manifestaron que lo llevan al veterinario una vez al mes para su revisión general.

Hombres de 41 a 55 años: Respecto a sus baños, casi todos bañan a su mascota dos veces al mes principalmente en la veterinaria, porque siente que ellos mismos no los bañarían como se debe.

- Al salir a trabajar o estudiar ¿qué haces con tu perro?

Mujeres y Hombres de 25 a 40 años: En el primer grupo, tanto hombres y mujeres al salir a trabajar o estudiar, dejan a su perro solos, se notó además mayor sentimiento de culpa.

Mujeres y Hombres de 41 a 55 años: En el segundo grupo, los hombres los dejan en casa con su empleada o un familiar, en el caso de las mujeres, las que se dedican a ser amas de casa, ellas mismas los cuidan y las que trabajan lo dejan con un familiar.

- Si sales de vacaciones, ¿Qué haces con tu perro?

Hombres de 25 a 40 años: Los hombres manifestaron que al salir de vacaciones tratan de permanecer más tiempo de lo habitual con sus perros, en razón que se dedican a hacer deporte u otras actividades personales. Si salen de viaje dentro del país o al extranjero lo hacen por una o dos semanas, y los encargan a un miembro de su familia, sin embargo, los monitorean vía telefónica, aunque no con mucha frecuencia.

Mujeres de 25 a 40 años: En cambio las mujeres, en la mayoría de casos, prefieren pasar todo el tiempo con su mascota para que ellas mismas puedan cuidarlas, asimismo, evitan viajes largos, para no dejar mucho tiempo solo a su mascota, en algunos casos en estos viajes llevan a sus mascotas si es posible, caso contrario lo dejan con un familiar, pero llamando por teléfono permanentemente al encargado.

Mujeres y Hombres de 41 a 55 años: En el segundo grupo, los hombres los dejan en casa con su empleada o un familiar, en el caso de las mujeres, las que se dedican a ser amas de casa, ellas mismas los cuidan y las que trabajan lo dejan con un familiar.

b. Percepción general de “Club Integral para Canes”

A continuación se describe la percepción general de los participantes sobre el “Club Integral para Canes”.

- Relación/significado de la palabra “Club Integral para Canes”:

Las principales asociaciones que mostraron los invitados a los grupos de discusión a la hora de escuchar el término “Club Integral” fueron:

Mujeres y Hombres de 25 a 40 años: “Completo”, “Piensa en todo”, “Bienestar y recreación”, “Salud”.

Mujeres y Hombres de 41 a 55 años “Tiene todo”, “Sociedad”, “Cuidado responsable”.

- Aspectos positivos del “Club Integral para Canes”:

Sobre los atributos positivos que se indagaron en las distintas reuniones, estos fueron los más mencionados por todos los grupos: Actividades de recreación para los perros, cuidado de la salud para los perros y disponibilidad de todos los servicios que necesitan los perros.

- Aspectos negativos del “Club Integral para Canes”:

En relación a aspectos negativos, se encontró que el término “Integral” se percibe como lejano y frío, por ello, se debe asociar el club con una palabra más amigable como “Club de la Aventura” por ejemplo.

- Personificación del “Club Integral para Canes”:

Mediante la herramienta de personificación, los potenciales clientes proyectaron la imagen del “Club Integral para Canes” de la siguiente forma:

Hombres y Mujeres de 25 a 40 años: “Club Integral para Canes”: “Hombre entre 30 a 35 años aproximadamente, de profesión veterinario. En su personalidad es muy amable, amigable, divertido, paciente y sociable. Se le considera como un buen amigo, porque siempre es divertido y se preocupa por cuidar a los demás; también está lleno de misterios y aventuras.

Hombres y Mujeres de 41 a 55 años: “Club Integral para Canes”: “Mujer entre 30 a 35 años aproximadamente, que es madre porque transmite amor, de profesión veterinaria. En su personalidad es muy cariñosa y amable. Es considerada una buena amiga, por preocuparse en cuidar a los perros.

c. Conocimiento sobre la oferta de servicios para perros

- Disponibilidad de servicios de cuidado y recreación para perros:

Las opiniones de los participantes de todos los grupos sobre la disponibilidad de servicios que existen para perros en Lima Metropolitana, coincidieron en lo siguiente:

Existen parques con espacios para juegos de perros en algunos distritos de Lima, pero no conozco de algún lugar exclusivamente para ellos. Llevan a sus perros a veterinarias y clínicas para perros. Existen tiendas de ropa y accesorios exclusivas para perros, así como, spa para perros. Las personas opinaron que debería existir un lugar especial para que los perros puedan relajarse, correr y jugar al aire libre, de la misma forma que lo hacemos las personas cuando queremos distraernos.

- Satisfacción respecto a los servicios utilizados:

Veterinaria y Spa, para medir el grado de satisfacción de los participantes entrevistados sobre su experiencia con los servicios que han recibido para su mascota, se utilizó la escala de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. En ambos grupos la calificación promedio que dieron es de tres, es decir el nivel del servicio que reciben actualmente es regular, según se detalla a continuación:

Mujeres y Hombre de 25 a 40 años: En este grupo, los invitados calificaron a los servicios que han recibido como regulares, en razón que esperan mucho tiempo para ser atendidos y no hay espacios en las clínicas para que los perros puedan entretenerse. Las principales mejoras que deben tener estos establecimientos para perros son: personal más amable, con capacitación adecuada para el cuidado y entrenamiento de perros; además, que se reduzcan los tiempos de espera.

Mujeres y Hombres de 41 a 55 años: En ese caso, los participantes mencionaron que no están completamente satisfechos con los servicios que reciben, en razón que luego de llevarlo al veterinario, su mascota está asustada o nerviosa, sugieren que antes del tratamiento se les aplique masajes de relajación o algo similar. Asimismo, manifestaron que las veterinarias

deberían incluir el recojo a domicilio por el poco tiempo que disponen en sus actividades diarias. Finalmente, mencionaron que falta implementar juegos para perros, a fin de que puedan quitarle el estrés que acumulan sus mascotas al estar mucho tiempo en casa.

- Servicios no encontrados en Lima Metropolitana:

Dentro de los servicios que buscan los participantes para sus mascotas son: Lugares exclusivos para que los perros puedan ser entrenados con ejercicios particulares, según las habilidades que tengan cada raza. Servicio de movilidad para trasladar a sus perros con vehículos que tengan infraestructura y espacios adecuados. Guarderías con personal de confianza, que de la seguridad que tu mascota estará bien. Viajes de avión con zonas exclusivas para los perros, debido a que es mejor un viaje de una hora que viajar varias horas en un bus.

d. Sobre la propuesta del Club Integral para Canes

- Percepción respecto a la idea de negocio:

Respecto a la propuesta del “Club Integral para Canes” que se presentó, en general, en los cuatro grupos, los invitados expresaron su agrado sobre la idea de negocio, en razón que ningún club en el país brinda este tipo de servicio. Además, precisaron que este tipo de centros promueve la inclusión y respeto por las mascotas, porque le dan una identidad al tratarlos de la misma forma que a un ser humano.

Mujeres y Hombres de 25 a 40 años: En este grupo los servicios que recibieron mejor opinión son:

Catering, porque permite compartir y celebrar con las mascotas momentos especiales.

Talleres educativos, debido a que me permitirá comprender mejor a mi mascota.

Veterinaria, en razón que no existen establecimientos que ofrezcan este servicio las 24 horas del día, ante emergencias que se puedan presentar.

Servicio de monitoreo remoto, porque permitirá asegurar que mi mascota se encuentra bien.

Asimismo, se sugirió que en el servicio de traslado a domicilio, los vehículos estén acondicionados con espacios apropiados para las mascotas y no simplemente llevarlos en la maletera. De otro lado, se recomendó que al momento de juntar a las mascotas en alguna actividad, siempre los clasifiquen por edad, raza y sexo, debido a que tienen comportamientos diferentes, así como, tener cuidado en los cruces no deseados.

Mujeres y Hombres de 41 a 55 años: En este grupo, los servicios que más les agrado a los invitados fueron:

Catering para que puedan compartir momentos agradables con su mascota.

Estética Canina, porque en los lugares donde han llevado a su mascota no le han dado los masajes y baños especializados que esperaban.

También, valoran que exista una piscina en el centro de esparcimiento, para que su mascota pueda nadar libremente, ya que el único lugar donde podría nadar sería la playa, pero es riesgoso.

Un servicio que les intereso a los invitados es saber si había habitaciones para que los dueños puedan quedarse más de un día con su mascota en el club.

- Ubicación del Club Integral para Canes:

Al señalar que la posible ubicación del club sería en Lurín, se presentaron los siguientes comentarios en ambos grupos: La ubicación está lejos, pero accesible y si cuentan con el servicio de recojo a domicilio iría sin ningún problema. Esta zona tiene el clima propicio y espacios amplios para que mi mascota pueda desenvolverse, jugar y practicar diversas actividades al aire libre.

a. Interés y expectativas sobre el “Club Integral para canes”:

- Deseabilidad de asistir al “Club Integral para canes”:

En general los invitados de los cuatro grupos entrevistados manifestaron su interés de visitar el club y ser clientes, porque lo perciben como un lugar que les ofrece todos los servicios que

necesita su perro para que puedan compartir y disfrutar de momentos agradables. Asimismo, es una buena opción, porque les asegura que su mascota estará bien cuidada cuando se aloje en este club, por ejemplo, cuando ellos no estén por motivo de trabajo o viaje. Sin embargo, les gustaría primero hacer una visita guiada por una persona del club, con el fin de que le muestre todos los beneficios que pueden obtener para su perro. Además, les gustaría un trato más cercano con el personal del club, para tener la seguridad que van a ser cuidados por profesionales en la materia y de confianza absoluta. En relación a los precios que estarían dispuesto a pagar por los diversos servicios que ofrece el club, mencionaron que al ser servicios novedosos, les gustaría conocer una lista de posibles precios o paquetes de servicios para opinar con más precisión.

- Servicios adicionales que esperan del Club:

Los participantes sugirieron que se implementen servicios adicionales como:

Evaluación a los dueños, para conocer sus objetivos y puedan hacer un seguimiento continuo.

Sociabilización de mascotas, para que pueden tener amigos.

Servicios de fotografías, para tener los mejores recuerdos con las mascotas.

Reproducción entre mascotas, a fin de que se pueda encontrar una pareja para que tengan sus crías, de acuerdo a su raza.

Contar con unos directorios de socios para juntar a las mascotas en eventos especiales.

Espacios donde puedan enterrar a sus mascotas, a fin de que los dueños puedan visitarlos con frecuencia.

b. Percepción de emociones encontradas en los Focus Group

En relación a los Focus Group aplicados a mujeres y hombres de los grupos de edad de 25 a 40 años y de 41 a 55 años, se identificaron las siguientes emociones por género y grupo de edad.

- Género:

Se identifica que las mujeres son más emocionales que los hombres respecto a la crianza y cuidado de su mascota, en razón que, las mujeres son más empáticas, sensibles y cariñosas a las emociones de los perros, ellas mismas coordinan y se aseguran que sus mascotas reciban adecuada alimentación, protección, cuidado de salud y recreación. Mientras que, los hombres también se preocupan por la alimentación y cuidado de su mascota, sin embargo en menor magnitud que las mujeres, porque comparten estas actividades con otros miembros de su familia; en el caso de recreación, sí le dedican casi el mismo tiempo que las mujeres.

- Edades:

Al analizar las emociones por grupo de edad, se identifica que tanto el grupo de edad de 25 a 40 años como el grupo de 41 a 55 años muestran el mismo nivel emocional respecto a su mascota; amor hacia su perro por considerarlo miembro de su familia. Sin embargo el grupo más joven se ve más afectado por tener menos tiempo durante la semana por motivos de trabajo y estudio.

Anexo 6 Formato de la Encuesta

CUESTIONARIO 2017 Club Integral para Canes

Cuestionario N°

Buenos días / tardes Señor(a), mi nombre es, soy estudiante de la Universidad ESAN, por favor podría dedicarnos unos breves minutos de su tiempo en responder un cuestionario para nuestro trabajo de investigación sobre la implementación de un "Club Integral para Canes" en Lima Metropolitana.

BLOQUE I: DATOS DE CONTROL	
1. ¿A USTED LE GUSTA LOS ANIMALES? (Encierre sólo una alternativa)	
Sí 1 No 2 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Si al entrevistado NO le gusta los animales, termine el cuestionario.</i> </div>	
2. ¿TIENE USTED ALGUN PERRO EN CASA? (Encierre sólo una alternativa)	3. ¿CUANTOS PERROS TIENE USTED EN SU CASA? (Anote en el recuadro correspondiente)
Sí 1 No 2 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Si al entrevistado NO tiene algún perro, termine el cuestionario.</i> </div>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>
4. ¿EN QUE DISTRITO VIVE USTED? (Encierre sólo una alternativa)	5. GENERO Y EDAD (Encierre y anote en el recuadro correspondiente)
Miraflores 1 San Isidro 2 San Borja 3 Surco 4 La Molina 5 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Si el entrevistado NO pertenece a estos distritos, termine el cuestionario.</i> </div>	Mujer 1 Hombre 2 Anotar su edad → <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 25px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <i>Si el entrevistado NO tiene entre 25 y 55 años, termine el cuestionario.</i> </div>

6. ¿CUAL ES SU ESTADO CIVIL? (Encierre sólo una alternativa)	7. ¿TIENE HIJOS? (Anote en el recuadro correspondiente)
Soltero 1 Conviviente 2 Casado 3 Separado 3 Divorciado 4 Viudo 5	Sí 1 No 2 # De hijos 1. Infante <input type="text"/> 2. Niñez <input type="text"/> 3. Adolescencia <input type="text"/> 4. Adulthood <input type="text"/>
8. INDIQUE INGRESO FAMILIAR PROMEDIO (Encierre sólo una alternativa)	
Sí: 3000-5000 1 Sí: 5000-7000 2 Sí: 7000-9000 3 Sí: 9000-Más 3	
CAPITULO II: CARACTERÍSTICAS DE LOS PERROS	
9. ¿CUAL ES LA EDAD DE SU PERRO? (Anote en el recuadro correspondiente)	10. ¿QUE REPRESENTA SU PERRO EN SU VIDA? (Encierre sólo una alternativa)
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>	Amigo 1 Compañero 2 Hijo 3 Protección 4 Familia 5 Mascota 6
11. ¿CUAL ES LA RAZA DE SU PERRO? (Anote en el recuadro correspondiente)	
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>	

CAPITULO II: HÁBITOS EN LA CRIANZA DE SU PERRO

<p>12. EN PROMEDIO, ¿CUANTO TIEMPO COMPARTE ACTIVIDADES USTED CON SU PERRO AL DIA? (Puede encerrar más de una alternativa)</p>	<p>13. ¿QUE MIEMBRO DE SU FAMILIA PASA MAS TIEMPO CON EL PERRO? (Encierre sólo una alternativa)</p>
<p>Menos de 1 hora1 2 horas2 3 horas3 4 horas4 Más de 4 horas5</p>	<p>Yo 1 Mi Papá 2 Mi Mamá 3 Mis Hijos(as) 4 Mi Esposa / Esposo 5 Otros: 6 (Especifique)</p>
<p>14. ¿EN SU HOGAR, TODOS CONSIDERAN AL PERRO COMO UN MIEMBRO DE LA FAMILIA? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>15. EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, DONDE 1 ES NADA IMPORTANTE Y 5 MUY IMPORTANTE, ¿QUE TAN IMPORTANTE ES EL PERRO EN SU FAMILIA? (Encierre sólo una alternativa)</p>
<p>Si1 No2</p>	<p>Nada importante 1 Poco importante 2 Indiferente 3 Importante 4 Muy Importante 5</p>
<p>16. ¿QUIEN SE ENCARGA ECONOMICAMENTE DEL PERRO? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>17. ¿QUIEN INFLUYE EN LAS DECISIONES CON RESPECTO AL PERRO? (Encierre sólo una alternativa)</p>
<p>Yo1 Mi Papá2 Mi Mamá3 Mis Hijos(as)4 Mi Esposa / Esposo5 Otros:6 (Especifique)</p>	<p>Yo 1 Mi Papá 2 Mi Mamá 3 Mis Hijos(as) 4 Mi Esposa / Esposo 5 Otros: 6 (Especifique)</p>
<p>18. ¿CUAL ES EL TIEMPO PROMEDIO EN QUE DEJA AL PERRO HOSPEDADO? (Encierre sólo una alternativa)</p>	<p>19. ¿QUE ACTIVIDADES LE GUSTA HACER CON SU PERRO? (Puede encerrar más de una alternativa)</p>
<p>Menos de 24 horas1 Tres días2 Cinco días3 Quince días4 Más de 30 días5</p>	<p>Pasear 1 Jugar 2 Que le hagan masaje 3 Otro: 5 (Especifique)</p>

20. CUANDO TODA LA FAMILIA SALE FUERA DEL HOGAR EN EL DIA, ¿CON QUIEN O DONDE SE QUEDA SU PERRO? (Encierre sólo una alternativa)								
Lo dejan a cargo de otros familiares..... 1 Lo dejan a cargo de un amigo.....2 Lo dejan en un hotel/guardería de mascotas...3 Lo dejo en la veterinaria.....4 Lo dejan solo.....5 Siempre me acompaña.....6 Otro: _____ 7 (Especifique)								
21. ¿CUAL ES EL MAYOR PROBLEMA AL DEJAR SOLO A SU PERRO DURANTE EL DIA? (Puede encerrar más de una alternativa)				22. CUANDO TODA LA FAMILIA SALE DE VIAJE ¿CON QUIEN O DONDE SE QUEDA SU PERRO? (Encierre sólo una alternativa)				
Rompe cosas.....1 Lloro.....2 Se deprime.....3 Ladra mucho.....4 Otro: _____ 5 (Especifique)				Lo dejan a cargo de otros familiares 1 Lo dejan a cargo de un amigo.....2 Lo dejan en un hotel de mascotas3 Lo dejo en la veterinaria.....4 Lo dejan solo.....5 Siempre me acompaña.....6 Otro: _____ 7 (Especifique)				
23. A CONTINUACION LE VOY A LEER UNA SERIE DE SERVICIOS PARA PERROS, le agradecería si me puede indicar si usted ha llevado a su perro a ... (Anote en el recuadro correspondiente)								
#	Servicios para perros	Lo utiliza		N° Frecuencia de uso		¿Qué días de la Semana suele llevarlo? L-D	Precio que paga por vez que lo lleva	Grado de satisfacción <small>Donde 1 es nada importante y 5 muy importante</small>
				Mensual	Anual			
1	Atención Médica Veterinaria	Si	No				S/.	
2	Guardería Canina	Si	No				S/.	
3	Hospedaje Canino	Si	No				S/.	
4	Baño y corte	Si	No				S/.	
5	Transporte del Hospedaje Canino (Recojo y traslado)	Si	No				S/.	
6	Centro Recreacional Canino	Si	No				S/.	
7	Piscina Perruna	Si	No				S/.	
8	Servicio de Catering	Si	No				S/.	
9	Adiestramiento Canino	Si	No				S/.	

BLOQUE IV: PRUEBA DE CONCEPTO

A continuación, le presentamos nuestro "Club Integral para Canes", ubicado en distrito de Lurin, en el cual nuestro propósito principal es brindarle felicidad a su perro enfocándonos en darle servicios con calidad, higiene y seguridad. A través del pago de una suscripción y durante la vigencia, ustedes podrán gozar de las áreas comunes sin costos y servicios con precios preferenciales como:

Club Integral para Canes

Sin costo	Precio preferencial	Precio preferencial	Precio preferencial
			
Piscina para perros	Estética perruna	Hospedaje /Guardería con webcam	Catering
Precio preferencial	Sin costo	Sin costo	Sin costo
			
Adiestramiento	Área de parrillas familiar	Cancha multideportiva/juegos	Veterinaria básica /charla educativa

24. ¿QUE TANTO LE AGRADO LA IDEA QUE LE ACABAMOS DE MOSTRAR?
(Encierre sólo una alternativa)

- Me gustó mucho1
 Me gusto2
 Ni me gusto, ni me desagrado3
 No me agrado4
 No me gustaría en lo absoluto5

Si su respuesta fue la opción 1 ó 2 ó 3 continúe con la encuesta.

25. PODRIA INDICARNOS DE LA IDEA QUE LE ACABAMOS DE MOSTRAR:
(Anote en el recuadro correspondiente)

¿QUE ES LO QUE MAS LE GUSTO?

¿QUE FUE LO QUE NO LE GUSTO?

PUEDA INDICARNOS ALGUNA SUGERENCIA ADICIONAL:

26. SI USTED TUVIERA LA POSIBILIDAD DE SUSCRIBIR A SU PERRO A ESTE CLUB ¿CUAL SERIA SU RESPUESTA? (Encierre sólo una alternativa)																			
Totalmente seguro1 Inseguro o en duda2 Probablemente No3 Definitivamente No4																			
<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> Si su respuesta fue la opción 1 y 2 continúe con la encuesta. </div>																			
27. ¿POR CUANTO TIEMPO LE GUSTARIA UNA AFILIACION PARA SU PERRO? (Anote en el recuadro correspondiente)	28. SI NO FUERA LURIN LA SEDE PRINCIPAL ¿EN QUE DISTRITO LE GUSTARIA QUE ESTE UBICADO? (Anote en el recuadro correspondiente)																		
<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/> Indicarlo en meses	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>																		
29. A CONTINUACION LE MOSTRAREMOS LOS PROSIBLES PROGRAMAS DE AFILIACION ¿Con cuál se sentiría usted más cómodo en la adquisición? (Encierre sólo una alternativa y especifique)																			
Plan de por vida 1 <input style="width: 50px;" type="text"/> Plan anual 2 <input style="width: 50px;" type="text"/> Plan por meses en un año 3 Especifique meses: <input style="width: 50px;" type="text"/> Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar: <input style="width: 50px;" type="text"/> Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar: <input style="width: 50px;" type="text"/> Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar: <input style="width: 50px;" type="text"/>																			
30. ¿EN QUE MESES DEL AÑO PODRIA IR UD Y SU PERRO CON MAS FRECUENCIA AL CLUB? (Anote según corresponda)	31. ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS CONSIDERA USTED MAS IMPORTANTE EN LA PRESTACION DE UN SERVICIO COMO EL MOSTRADO? (Anote según corresponda donde 8 es la puntuación más alta y 1 la más baja)																		
<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/> Indicar mes o meses que iría con más frecuencia	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Trato profesional y generoso al perro en su estadía</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>2. Higiene y salubridad esmerada en la atención de la mascota y el local</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>3. Amplias áreas verdes</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>4. Atención personalizada por cada especialista</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>5. Webcam para ver a la mascota en tiempo real desde un aplicativo</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>6. Servicio de traslado ida y vuelta (pago adicional)</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>7. Servicio del veterinario todos los días</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>8. Otros _____ (especificar)</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 30px;" type="text"/></td> </tr> </tbody> </table>		Puntuación	1. Trato profesional y generoso al perro en su estadía	<input style="width: 30px;" type="text"/>	2. Higiene y salubridad esmerada en la atención de la mascota y el local	<input style="width: 30px;" type="text"/>	3. Amplias áreas verdes	<input style="width: 30px;" type="text"/>	4. Atención personalizada por cada especialista	<input style="width: 30px;" type="text"/>	5. Webcam para ver a la mascota en tiempo real desde un aplicativo	<input style="width: 30px;" type="text"/>	6. Servicio de traslado ida y vuelta (pago adicional)	<input style="width: 30px;" type="text"/>	7. Servicio del veterinario todos los días	<input style="width: 30px;" type="text"/>	8. Otros _____ (especificar)	<input style="width: 30px;" type="text"/>
		Puntuación																	
1. Trato profesional y generoso al perro en su estadía		<input style="width: 30px;" type="text"/>																	
2. Higiene y salubridad esmerada en la atención de la mascota y el local	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
3. Amplias áreas verdes	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
4. Atención personalizada por cada especialista	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
5. Webcam para ver a la mascota en tiempo real desde un aplicativo	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
6. Servicio de traslado ida y vuelta (pago adicional)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
7. Servicio del veterinario todos los días	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
8. Otros _____ (especificar)	<input style="width: 30px;" type="text"/>																		
<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/> Indicar # de acompañantes con los cuales asistiría																			
<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/> Indicar qué días de la semana iría con más frecuencia																			

32. ¿QUÉ OTRO SERVICIO LE GUSTARÍA QUE NUESTRO CLUB INTEGRAL OFREZCA? (Anote en el recuadro correspondiente)	33. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN PREFIERE RECIBIR NOVEDADES SOBRE EL CLUB? (Encierre sólo una alternativa)
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	Correo electrónico 1 Facebook 2 WhatsApp 4 Llamadas telefónicas 3 Mensajes de texto 5 Otro: 6 (Especifique)
OBSERVACIONES	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>	

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 7 Tamaño de la Muestra

Distritos	Veterinarias	Pet Shops	Total	Población	Ratio población / Veterinarias	Ratio población / Petshops	Ratio Pob / Centros de mascotas	NSE Zona	Precio por m2
SAN MIGUEL	17	3	20	129,047	7,591	43,016	6,452	6	767.30
PUEBLO LIBRE	9	3	12	73,316	8,146	24,439	6,110	6	765.60
LINCE	13	3	16	53,567	4,121	17,856	3,348	6	746.20
JESUS MARIA	8	5	13	62,421	7,803	12,484	4,802	6	814.90
MAGDALENA DEL MAR	4	4	8	49,314	12,329	12,329	6,164	6	904.80
LA MOLINA	21	11	32	131,851	6,279	11,986	4,120	7	872.60
SANTIAGO DE SURCO	35	26	61	287,338	8,210	11,051	4,710	7	998.80
SAN BORJA	17	3	20	104,063	6,121	34,688	5,203	7	1,078.20
MIRAFLORES	17	8	25	81,481	4,793	10,185	3,259	7	1,192.00
EL AGUSTINO	4	1	5	179,209	44,802	179,209	35,842	5	380.42
INDEPENDENCIA	6	4	10	207,299	34,550	51,825	20,730	2	489.87
BELLAVISTA	1	1	2	73,588	73,588	73,588	36,794	10	674.66
SAN ISIDRO	7	4	11	56,359	8,051	14,090	5,124	7	1,411.40
LOS OLIVOS	38	11	49	317,709	8,361	28,883	6,484	2	489.87
SAN JUAN DE LURIGANCHO	49	13	62	886,537	18,093	68,195	14,299	5	380.42
CALLAO	17	12	29	411,698	24,218	34,308	14,196	10	674.66
ATE	36	14	50	476,231	13,229	34,017	9,525	5	559.00
LURIGANCHO	11	8	19	168,067	15,279	21,008	8,846	5	562.89
SANTA ANITA	17	4	21	183,727	10,807	45,932	8,749	5	562.89
SAN JUAN DE MIRAFLORES	21	43	64	361,205	17,200	8,400	5,644	8	433.76
LA VICTORIA	15	8	23	190,065	12,671	23,758	8,264	4	774.56
RIMAC	15	11	26	174,469	11,631	15,861	6,710	4	774.56
LIMA	17	66	83	292,776	17,222	4,436	3,527	4	684.00
CHORRILLOS	29	5	34	282,614	9,745	56,523	8,312	8	676.90
BREÑA	7	3	10	79,914	11,416	26,638	7,991	4	868.40
CARABAYLLO	10	5	15	206,925	20,693	41,385	13,795	1	437.00
SURQUILLO	10	10	20	88,475	8,848	8,848	4,424	8	902.00
COMAS	30	14	44	485,593	16,186	34,685	11,036	1	489.87
LURIN	6	7	13	60,895	10,149	8,699	4,684	9	433.76
BARRANCO	8	7	15	33,893	4,237	4,842	2,260	8	1,579.90

Fuente: CAPECO (2011), APEIM (2011), BCRP (2011) e INEI (2011)

Elaboración: Córdova, Luis; Nava, Patrick. Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana.

Anexo 8 Modelo Canvas

<p><i>Socios Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterinarias • Proveedores 	<p><i>Actividades Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de hospedaje, guardería, adiestramiento canino, estética canina, traslado canino y catering para perros. • Atención al cliente • Procesos y Protocolos de los servicios del club • Contar con personal adecuado • Objetivos de Marketing • Mantenimiento de página web y Fan Page 	<p><i>Propuesta de Valor</i></p> <p>En el caso del Club Integral para Canes la propuesta de valor estará enfocada en la diferenciación: “la generación de un espacio para compartir entre el perro y su familia, otorgándole diversas opciones a realizar en este mismo ambiente” y la segmentación: “mercado objetivo NSE A y B”.</p>	<p><i>Relación con Clientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personalizada entre el perro (socio), su dueño (cliente) y todo el personal que formará parte del Club Integral para Canes. • Atributo más valorado: trato profesional y generoso hacia el perro en los servicios prestados. 	<p><i>Segmentos de Clientes</i></p> <p>Dirigido a hogares que tengan por lo menos un perro como mascota, que pertenezcan a los NSE A y B y que residan en distritos de Lima Metropolitana como Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y la Molina.</p>
	<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado • Insumos de alta calidad • Equipamiento, muebles y enseres • Instalaciones, considerando un ambiente adecuado para los perros y sus dueños • Inversión inicial y capital de trabajo 		<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Club Integral para Canes (Lurín) • Página web • WhatsApp • Facebook • Call Center • App • Ferias de Mascotas 	
<p><i>Estructura de Costos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial requerida: conformado por activos fijos, capital de trabajo, gastos pre operativos y gastos en ventas por lanzamiento, monto que asciende a S/ 1, 580,811.67 nuevos soles. 		<p><i>Fuente de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por suscripciones (plan de 6, 9 y 12 meses) • Ingresos por servicios como hospedaje, guardería, adiestramiento canino, estética canina, traslado canino y catering para perros. • Medios de pago: depósito en cuenta bancaria, POS (point of sale) 		

Anexo 9 Desarrollo y presupuesto de plan de marketing

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	N° Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total
A corto Plazo	1. Lograr el 20% de recordación de la marca	1. Presencia Online	Manejo de redes sociales: Publicación de los servicios vía Facebook inorgánico	Aumento de visitas a nuestras redes sociales respecto al mes anterior	Asistente de marketing y ventas	01/04/2018	31/03/2019	1	12	2,215	26,576.72
			Asociación con otras FanPage, veterinarias, comida de perros.	N° Seguidores actuales / N° Seguidores mes anterior				1	12	277	3,322
			Presencia en tiendas de aplicaciones de market mobile (App Store)	N° Descargas de la aplicación				1	12	50	600
		2. Propaganda	Eventos Orgánicos Facebook: Asistir al evento, dar "me gusta" y compartir.	Número de seguidores del FanPage respecto al mes anterior				1	12	-	-
	2. Alcanzar un volumen estimado de ventas por S/. 1.4 MM en el primer año	1. Propaganda	Volantes / afiches en veterinarias, hacer conocido el App.	Contacto mensuales proveniente de volantes y afiches		1	12	69	831		
			2. Relaciones Públicas	Patrocinar eventos de responsabilidad social que se acoplen a la personalidad del negocio		Número de suscriptores mensuales provenientes de patrocinios	1	4	969	3,876	
				Eventos de presentación en ferias de mascotas, (Festividad realizas por los municipios)		Número de suscriptores mensuales proveniente de eventos	1	4	692	2,768	
				Invitar a grandes personalidades del medio del sector mascotas a publicitar los servicios		Número de suscriptores mensuales provenientes de la propaganda	1	4	11,074	44,295	
			3. Promoción	Muestra gratis: Por el primer año de inauguración el servicio de catering será gratuito		Número de suscriptores mensuales provenientes de campañas publicitarias	1	628	28	17,386	

Elaboración: Autores de la tesis

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	N° Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total
A corto Plazo	3. Lograr captar el 0.6% del mercado efectivo en el primer año	1. Presencia Online	Manejo de redes sociales: Facebook orgánico	Número de seguidores		01/04/2018	31/03/2019	1	12	-	-
				Aumento de visitas mensuales desde redes sociales respecto al mes anterior				1	12	-	-
		2. Ventas Personales	Incentivar por comisiones a la fuerza de ventas	Número de suscripciones vendidas/ Número de suscripciones esperadas				1	12	554	6,644
		3. Página Web	Optimización de la página web	Número de visitas a la web				1	12	692	8,305
	4. Tasa de renovación de suscripciones al 60% en el primer año	1. Promociones	Obsequios merchandising y concursos (viajes)	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del mes anterior				1	12	554	6,644
				N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del mes anterior				1	12	-	-
		2. Mejorar el servicio de atención al cliente	Contratar personal calificado	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del mes anterior							

Elaboración: Autores de la tesis

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Nº Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total	
A mediano Plazo	1. Lograr el 60% de recordación de la marca	1. Promoción	Obsequios merchandising y concursos (viajes)	Nº renovaciones mensuales /Nº de deserciones mensuales	Asistente de marketing y ventas	01/04/2020	29/03/2023	3	12	554	19,944	
		2. Ventas Personales	Comisión de ventas	Nº renovaciones mensuales /Nº de deserciones mensuales				3	12	400	14,400	
	2. Promover el uso más frecuente del servicio dentro de los clientes habituales	1. Fomentar el servicio más rentable	Facebook inorgánico	Numero de perros suscritos / Numero de perros esperados		Asistente de marketing y ventas	01/04/2020	01/04/2022	4	12	0	-
			Crear nuevos canales de atención a los clientes	Nº de servicios pedidos por app/ Nº Servicios Pedidos en General					4	12	50	600
			Emailing marketing	Numero de perros suscritos / Numero de perros esperados					4	12	-	-
	3. Alcanzar un volumen de ventas promedio de S/.1.6 MM del 2do al 5to año	2. Ventas Personales	Asociaciones con veterinarias	Suscripciones proveniente por recomendación del veterinario					4	2	969	7,752
			Incentivar por comisiones a la fuerza de ventas	Suscripciones proveniente por fuerza de ventas					4	2	692	5,537
		3. Página web	Optimización de la página web	Número de visitas a la web					4	2	-	-

Elaboración: Autores de la tesis

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	N°Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total
A mediano Plazo	4. Lograr captar el 8% del mercado efectivo al quinto año	1. Presencia Online	Facebook orgánico	Número de veces que se comparte	Asistente de marketing y ventas			4	12	-	-
			Optimización de la web	Tiempo de permanencia en la web				4	12	-	-
		2. Redes Sociales	Facebook orgánico	Número de "likes" con respecto al mes anterior				4	12	-	-
	5. Tasa de renovación de suscripciones al 75% del 2do al 5to año	1. Promociones	Obsequios merchandising y concursos (viajes)	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del Mes anterior				4	12	415	19,933
								2. Mejorar el servicio de atención al cliente	Capacitación constante	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del Mes anterior	4

Elaboración: Autores de la tesis

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	N°Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total
A largo Plazo	1 Lograr el 80% de recordación de la marca	1. Promoción	Obsequios merchandising y concursos (viajes)	N° renovaciones mensuales /N° de deserciones mensuales	Asistente de marketing y ventas	01/04/2023	31/03/2026	3	12	600	21,600
		2. Ventas Personales	Comisión de ventas	N° renovaciones mensuales /N° de deserciones mensuales				3	12	400	14,400
	2. Promover el uso de otros servicios dentro de los clientes habituales	1. Fomentar los servicios poco conocidos	Facebook inorgánico	Numero de perros suscritos / N° de perros esperados	Asistente de marketing y ventas	01/04/2023	30/03/2028	5	12	-	-
			Emailing marketing	Numero de perros suscritos / N° de perros esperados				5	12	-	-
		1. Relaciones Públicas	Invitar a grandes personalidades del medio del sector mascotas a publicitar los servicios.	Numero de suscripciones proveniente de influencia				5	12	-	-
	3. Alcanzar un volumen de ventas promedio de S/.1.8 MM del 6to al 10mo año										

Elaboración: Autores de la tesis

Tiempo	Objetivos	Estrategia	Acción	KPI	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	N° Años	Frecuencia anual	Costo	Costo total
A largo Plazo	4. Lograr captar el 20% del mercado efectivo al décimo año	1. Promociones SEM	Google Adwords (mascotas, hospedaje canino, guardería de perros)	Número de visitas provenientes de keyword	Asistente de marketing y ventas	01/04/2023	30/03/2028	5	12	692	41,526
		2. Promociones SEM	Google Adwords (mascotas, hospedaje canino, guardería de perros)	Numero de palabras clave situadas hasta la 5ta posición				5	12	-	-
		3. Ventas Personales	Incentivar por comisiones a la fuerza de ventas	Numero de suscripciones vendidas/ Numero de suscripciones esperadas				5	12	831	49,831
	5. Tasa de renovación de suscripciones al 95% del 6to al 10mo año	1. Promociones	Obsequios merchandising y concursos (viajes)	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del Mes anterior				5	6	1,107	33,221
		2. Mejorar el servicio de atención al cliente	Generar compromiso, a través de creaciones de perfiles especializados	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del Mes anterior				5	12	100	6000
			Especialización en el extranjero	N° Renovaciones actuales/N° Renovaciones del Mes anterior				5	1	2,768	13,842

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 10 Manual de Organización y Funciones del Personal Fijo

Sobre el Administrador

UNIDAD ORGANICA	ADMINISTRADOR
FINALIDAD	La labor principal es el de conducir a un grupo humano de colaboradores al logro de los objetivos estratégicos que se haya trazado la organización.
FUNCIONES PRINCIPALES	
1. Planificar, dirigir y controlar las estrategias de Marketing, Finanzas, RR.HH. y Operacional de la organización	
2. Realizar trámite de la licencia de construcción y otros temas durante la etapa pre – operativa del negocio.	
3. Realizar el reclutamiento del personal	
4. Representar legalmente a la empresa	
5. Realizar el Presupuesto Anual	
6. Dirigir y coordinar las acciones de todos los empleados de la empresa	
7. Realizar supervisiones diarias del área recreativa, caniles, piscina y servicios higiénicos	
8. Controlar y hacer seguimiento de los contratos del personal	
9. Tratar con proveedores	
10. Elaborar la nómina y liquidación del personal	
11. Supervisar los inventarios periódicos de todas las áreas	
12. Supervisa estimaciones de ventas futuras de los servicios	
13. Revisar y calcular las facturas, órdenes de compra y comprobantes de los gastos de la empresa y mantener el respectivo registro	
14. Supervisar las labores del personal subcontratado	
15. Realizar control y seguimiento de los recursos financieros de la empresa	
16. Evaluar el desempeño de los proveedores de forma trimestral	
17. Evaluar el desempeño del personal tres veces al año	
PERSONAL ASIGNADO	
Asistente de Marketing y Ventas	Cantidad 01
Recepcionista	01
Médico Veterinario	01
Especialista de Estética Canina	01
Personal del staff de cuidado canino	04
REQUISITOS DE COMPETENCIA	
De Conocimiento	
Integridad	
Orientación ambiental	
Toma de riesgos	
Análisis de problemas	
De Habilidades	
Juicio	
Sensibilidad interpersonal	
Escucha activa	
De Actitudes	
Orientación al cliente	
Energía	
Orientación al logro	
Cooperación	
EXPERIENCIA	
Licenciado de administración y carreras afines	
Nivel medio de Microsoft Office	
Nivel medio de inglés	
Experiencia en supervisión de personal	

Elaboración: Autores de la tesis

Sobre el Asistente de Marketing y Ventas:

PUESTO		ASISTENTE DE MARKETING Y VENTAS	
FINALIDAD	La labor principal es apoyar al administrador en vías de alcanzar los objetivos del Plan de Marketing.		
FUNCIONES			
1. Realizar búsqueda de datos e información de potenciales clientes			
2. Realizar reportes de ventas futuras de los servicios apoyando al Administrador			
3. Realizar informes y estadísticas de potenciales clientes			
4. Manejo de base de datos			
5. Manejo de las campañas de marketing y trato con proveedores			
6. Realizar reportes de ventas futuras de las suscripciones apoyando al Administrador			
7. Optimización de la página web			
SUBORDINACIÓN	Administrador		
MANDO	Sin personal a cargo		
COORDINACION	Internamente coordina con la recepcionista y Administrador Externamente coordina con canales de distribución y proveedores		
REQUISITOS DE COMPETENCIA		Porcentaje	
De Conocimiento		40%	
Integridad			
Orientación Ambiental			
Toma de riesgos			
Análisis de problemas			
De Habilidades		30%	
Sentido de urgencia			
Trabajo en equipo			
Tolerancia al estrés			
Escucha activa			
Energía			
De Actitudes		30%	
Sociabilidad			
Transparencia			
Integridad			
Orientación al cliente			
EXPERIENCIA			
Bachiller o Licenciado de Marketing, Ciencias de la Comunicación y carreras afines			
Conocimiento del marketing mix (8 P's)			
Conocimiento de Business Intelligence			
Estudios de Community Manager			
Nivel medio de inglés			
Nivel alto de Microsoft Office			

Elaboración: Autores de la tesis

Sobre la Recepcionista:

PUESTO		RECEPCIONISTA
FINALIDAD	La labor principal es ser la intermediaria entre el cliente y la empresa atendiendo sus consultas, dudas, inscripciones nuevas y/o reclamos	
FUNCIONES		
1.	Realizar coordinaciones con los clientes	
2.	Atención telefónica, electrónica y personal con los clientes	
3.	Responder las consultas o requerimientos de los clientes y llevar un control al respecto	
4.	Delegar incidentes o consultas al área respectiva y llevar un control al respecto	
5.	Realizar reuniones y eventos de los empleados de carácter formal	
6.	Realizar las suscripciones de los nuevos clientes	
7.	Hacer firmar al cliente el Acuerdo de Suscripciones y Servicios así como la Formulario de Inscripción	
8.	Crear una carpeta dentro de la base de datos de cada socio nuevo, incluyendo todos los requisitos solicitados al cliente.	
9.	Recibir, registrar y distribuir la correspondencia	
SUBORDINACIÓN	Administrador	
MANDO	Sin personal a cargo	
COORDINACION	Internamente coordina con todas los empleados Externamente coordina con los clientes	
REQUISITOS DE COMPETENCIA		Porcentaje
De Conocimiento		40%
Integridad		
Orientación ambiental		
Toma de riesgos		
Análisis de problemas		
De Habilidades		30%
Juicio		
Sensibilidad Interpersonal		
Trabajo en equipo		
Sentido de urgencia		
De Actitudes		30%
Orientación al cliente		
Energía		
Cooperación		
Sociabilidad		
Transparencia		
EXPERIENCIA		
Nivel bajo o medio de Microsoft office		
Nivel bajo o medio de inglés		
Secretaria o carreras afines		

Elaboración: Autores de la tesis

Sobre el Médico Veterinario:

PUESTO		MÉDICO VETERINARIO
FINALIDAD	La labor principal es el de asistir a los perros para sus chequeos médicos básicos, así como examinarlos para su admisión al club	
FUNCIONES		
1. Realizar las evaluaciones médicas de los perros al momento de la suscripción		
2. Realizar las evaluaciones conductuales de los perros al momento de la suscripción		
3. Atender a los perros ante chequeos médicos básicos		
4. Realizar diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades de los perros		
5. Realizar la historia clínica de cada perro miembro del club		
6. Realizar el inventario de los suministros de laboratorio		
7. Hacer reporte mensual de los casos atendidos		
8. Brindar asesoría al adiestrador y personal del staff de cuidado canino		
9. Atención telefónica ante urgencias de los clientes		
SUBORDINACIÓN	Administrador	
MANDO	Sin personal a cargo	
COORDINACION	Internamente coordina con el Administrador, Recepcionista y Especialista en Estética Canina Externamente coordina con los clientes	
REQUISITOS DE COMPETENCIA		Porcentaje
De Conocimiento		40%
Integridad		
Orientación Ambiental		
Toma de riesgos		
Análisis de problemas		
De Habilidades		30%
Juicio		
Sensibilidad Interpersonal		
Trabajo en equipo		
Sentido de urgencia		
De Actitudes		30%
Orientación al cliente		
Energía		
Cooperación		
Sociabilidad		
Transparencia		
EXPERIENCIA		
Médico Veterinario colegiado y habilitado		
Conocimiento en etología y comportamiento canino		
Nivel medio de Microsoft Office		
Nivel medio de inglés		

Elaboración: Autores de la tesis

Sobre el Especialista en Estética Canina:

PUESTO		ESPECIALISTA DE ESTÉTICA CANINA
FINALIDAD	La labor principal es la de tener en perfecto aseo a los perros teniendo especial cuidado en su tratamiento de baño y corte	
FUNCIONES		
1. Hacer reporte mensual de las incidencias atendidas		
2. Responsable del inventario de los útiles de aseo		
3. Tener un historial por servicio realizado a cada perro		
4. Preparación previa al baño y control del estado del perro		
5. Realizar el baño, corte de uñas y pelo de los perros		
6. Realizar limpieza de oído		
7. Limpieza de genitales		
8. Limpieza de ojos		
SUBORDINACIÓN	Administrador	
MANDO	Sin personal a cargo	
COORDINACION	Internamente coordina con el Administrador, Veterinario, Staff de cuidado canino y Recepción Externamente coordina con los dueños de los perros	
REQUISITOS DE COMPETENCIA		Porcentaje
De Conocimiento		40%
Integridad		
Orientación ambiental		
Toma de riesgos		
Análisis de problemas		
De Habilidades		30%
Juicio		
Sensibilidad Interpersonal		
Trabajo en equipo		
Sentido de urgencia		
De Actitudes		30%
Orientación al cliente		
Energía		
Cooperación		
Sociabilidad		
Transparencia		
EXPERIENCIA		
Técnicas de cuidado y limpieza de perros		
Experiencia demostrable en baños, cortes de uñas y pelo de perros		

Elaboración: Autores de la tesis

Sobre el Personal del Staff de Cuidado Canino

PUESTO	PERSONAL DEL STAFF DE CUIDADO CANINO	
FINALIDAD	La labor principal es la de cuidar, alimentar y jugar con los perros durante toda la estancia en el club	
FUNCIONES		
1. Mantener informado al Administrador sobre las actividades realizadas		
2. Informar al Administrador sobre cualquier incidencia o desperfecto que pudiera afectar la operación		
3. Realizar, según corresponda, el mantenimiento de los caniles		
4. Realizar procedimientos de primeros auxilios a los perros en caso de ser necesario y bajo la supervisión del veterinario		
5. Realizar el baño del perro en ausencia del Especialista de Estética Canina		
6. Recoger y llevar a los perros desde sus hogares hacia el club conforme al programa y rutas establecidas		
7. Velar por la integridad de los perros en todo el trayecto		
8. Llevar al perro a un centro veterinario especializado ante un caso de urgencia		
SUBORDINACIÓN	Administrador	
MANDO	Sin personal a cargo	
COORDINACION	Internamente coordina con el Encargado de Estética Canina, Recepcionista y Veterinario	
REQUISITOS DE COMPETENCIA		Porcentaje
De Conocimiento		40%
Integridad		
Orientación ambiental		
Toma de riesgos		
Análisis de problemas		
De Habilidades		30%
Juicio		
Sensibilidad Interpersonal		
Trabajo en equipo		
Sentido de urgencia		
De Actitudes		
Orientación al cliente		30%
Energía		
Cooperación		
Sociabilidad		
Transparencia		
EXPERIENCIA		
Técnica o Superior		
Licencia de conducir vigente		
Experiencia demostrable en cuidado de perros		
De preferencia que viva en lugares aledaños a Lurín		

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 11 Horarios de los empleados

Horario detallado por puesto:

Personal	Descanso	HORARIOS											
		Lunes- Viernes											Sábado
		08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	17:30	8:00- 12:30
Administrador	Domingo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Asistente de Marketing	Domingo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recepcionista	Domingo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Veterinario principal	Domingo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personal del staff de cuidado canino*	Por turno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Especialista estética canina	Domingo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaboración: Autores de la tesis

* El personal del staff de cuidado canino, está conformado por cuatro personas que trabajan por turnos en horarios rotativos y por semanas, turno de día, tarde y amanecida con el fin de cubrir las 24 horas.

**La hora de refrigerio es de 13:00 a 14:00, sólo en el caso del personal del staff de cuidado canino saldrán de 12:00 a 14:00 por turnos.

Horarios del personal del staff de cuidado canino

Horario detallado:

HORARIO DEL PERSONAL DEL STAFF DE CUIDADO CANINO		ROL DE TURNOS DEL PERSONAL DEL STAFF DE CUIDADO CANINO																														
		MES																														
PERSONAL	T	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Staff 1	I					*																										
		1	1	1	1	D	A	3	3	3	3	3	3	B	2	2	2	2	2	2	C	1	1	1	1	1	1	D	3	3	3	3
Staff 2	II											*																				
		2	2	2	D	1	1	1	1	1	1	1	A	3	3	3	3	3	3	B	2	2	2	2	2	2	C	1	1	1	1	1
Staff 3	III										*																					
		3	3	D	2	2	2	2	2	2	2	A	1	1	1	1	1	1	B	3	3	3	3	3	3	C	2	2	2	2	2	2
Staff 4	IV									*																						
		1	D	3	3	3	3	3	3	3	A	2	2	2	2	2	2	B	1	1	1	1	1	1	1	C	3	3	3	3	3	3

Elaboración: Autores de la tesis

Notas:

- Las letras A, B, C y D; son los Descansos Semanales; los asteriscos (*) indican trabajo en séptimo día.
- L: Lunes, M: Martes, M: Miércoles, J: Jueves, V: Viernes, S: Sábado, D: Domingo
- 1 = Turno de 00:00 a 08:00 horas Amanecida
- 2 = Turno de 08:00 a 16:00 horas Día
- 3 = Turno de 16:00 a 24:00 horas Noche

Anexo 12 Proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y servicios

Las actividades involucradas son las siguientes:

- **Identificar la necesidad de personal**

Se identifica la necesidad de contratar personal de acuerdo al perfil de puestos tomando en cuenta la revisión de los costos salariales y de la selección de personal. La aprobación de este requerimiento recae en el administrador.

- **Reclutamiento**

Lo primero que se hace para reclutar personal es elaborar el anuncio, dar a conocer la oferta laboral y pedir que envíen sus hojas de vida los interesados en el puesto con el fin de encontrar candidatos para el puesto vacante.

Descripción de las etapas de reclutamiento:

1. **Elaboración del anuncio**

Se desarrolla el anuncio a publicar, este debe ser realista a fin de no generar falsas expectativas. El anuncio debe indicar, las funciones a realizar, la ubicación, horarios, la formación (conocimientos y habilidades necesarios), sueldos pero también las cualidades personales que la empresa requiere de esta persona.

Adicionalmente a las personas que estén interesadas en el puesto se les pedirá enviar su currículum vitae por correo electrónico al correo de la empresa indicando en el asunto el puesto al cual desea postular, es importante indicar la fecha límite para presentarlo y así mismo brindar información adicional sobre el rechazo de su solicitud de ser el caso.

2. **Publicación del anuncio**

El anuncio realizado se coloca en la página web del club, en una sesión de oportunidades laborales y también a través de páginas de bolsa de trabajo electrónicas.

3. **Reunir información y obtener un listado**

Reunir información de aspirantes al puesto para obtener un listado de posibles candidatos a ser evaluados.

4. **Análisis y procesamiento de CV**

Se analizan los currículos vitae reunidos y se selecciona aquellos más competentes para el puesto de acuerdo a lo solicitado.

5. **Selección del Personal**

La selección de personal permite elegir entre los postulantes a aquellos que más se ajusten a las demandas del puesto laboral, estos postulantes pasarán una serie de evaluaciones (rendimiento y conocimiento), durante las cuales se irán eliminando progresivamente y de este modo solo se quedará con el finalista que se quiere contratar.

Pasos del Proceso de Selección:

1. **Revisión CV**

El primer filtro de revisión de currículum vitae lo realizará el administrador, éste seleccionará los mejores perfiles para el puesto.

Los aspirantes seleccionados recibirán una llamada de preselección por teléfono de 15 minutos por parte del administrador, la cual será una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar si la persona cumple con los requisitos del trabajo.

Además se le solicitarán sus antecedentes penales y policiales.

2. Verificación de datos y referencias

Consiste en la verificación de los datos descritos en la solicitud, así como de los obtenidos durante la entrevista preliminar.

Se verifica los estudios realizados, títulos y certificaciones para asegurarse de la validez de los datos, también se llama al anterior empleador indicado en las referencias para confirmar la experiencia y calidad del trabajo realizado. Para ser justos con todos los participantes se realizará una lista de preguntas a consultar al ex empleador (ver anexo 11).

3. Prueba psicológica

Los seleccionados en la etapa previa, tienen que pasar un test de personalidad, esta prueba sirve para evaluar el comportamiento habitual de las personas, su estabilidad emocional, apertura a la experiencia, amabilidad, los sentimientos que manifiesta ante situaciones específicas, sus intereses y cualidades personales que son esenciales para el trabajo a realizar.

4. Entrevista de selección (realizada por el Administrador)

Como paso siguiente luego de haber llevado a cabo el test de personalidad, la recepcionista principal llama a las personas seleccionadas y coordina una reunión personal con el Administrador, la cual tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

En esta entrevista se evaluará: El conocimiento sobre las tareas a realizar por el puesto requerido, se realizarán preguntas situacionales para evaluar la reacción y preguntas de integridad a fin de evaluar la honestidad del candidato y sus valores.

5. Examen médico

Como última paso se realizará un examen médico para asegurarse que la persona este apta para trabajar con la mayor eficiencia y no tenga una enfermedad que pueda afectar a sus colegas. El examen médico será realizado por un centro médico quien otorgará los resultados directamente al personal del club.

6. Puntuación y selección del finalista

Para la selección del finalista, el administrador se basa en un sistema de puntuación, de acuerdo a la calificación en la pruebas, dándosele preferencia al candidato que tenga la mayor puntuación y aceptación; considerando a la persona seleccionada como la más idónea para desarrollar su trabajo productivamente.

Periodo de prueba

El club solicita al personal nuevo como parte inicial de su contratación un período de prueba de tres meses que tiene como finalidad evaluar el desempeño, aptitudes y rendimiento en sus actividades diarias.

Anexo 13 Referencia del Candidato

REFERENCIA DEL CANDIDATO

Nombre del candidato: _____ Fecha: _____

Cargo al que postula: _____

Nombre del lugar en el que trabajó: _____

Nombre de la persona de referencia: _____

La persona de referencia deber indicar: ¿Cómo considera su?:

Concepto	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1. Calidad de trabajo				
2. Responsabilidad				
3. Iniciativa				
4. Puntualidad				
5. Adaptabilidad				

Elaboración: Autores de la tesis

Cargo que desempeñó: _____

Motivo de su separación: _____

Observaciones: _____

¿Lo recomienda usted?

SI () NO ()

Entrevistador (nombre y firma): _____

* Referencia: Proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y de servicios (Cetys Universidad, 2017)

Anexo 14 Evaluación de desempeño

Puesto de Mando Alto (Administrador)

A EVALUAR	PONDERACIÓN	COMPETENCIAS INDIVIDUALES	GRADOS / NIVELES DE COMPETENCIA INDIVIDUAL	MÉTODO ESCALA
1. Conocimiento	40%	1.1 Integridad	Realiza capacitaciones y cursos que incluyan casos reales de integridad y moral.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.2. Orientación Ambiental	Brindar capacitaciones sobre seguridad y medio ambiente.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.3. Toma de Riesgos	Decidir el rechazo de un servicio poco rentable o estratégicamente inadecuado. Proponer el ascenso de un subordinado cuando hay confianza y evidencia que demuestre la capacidad.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.4. Análisis de Problemas	Determinar efectos de cambios efectuados en parámetros de un sistema complejo, de manera indirecta o condicionada por otros cambios intermedios y generar modelos aplicables a la realidad	Bajo , Regular, Bueno , Alto
2. Habilidad	35%	2.1. Juicio	Buscar soluciones con rapidez a las situaciones de desacuerdo con sus subordinados.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		2.2. Sensibilidad interpersonal	Estar alerta a conflictos laborales, o inconvenientes dentro de la organización, que puede afectar al grupo humano.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		2.3 Escucha activa	Utilizar la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación, haciéndolo saber que presta una debida atención al mensaje	Bajo , Regular, Bueno , Alto
3. Actitud	25%	3.1. Orientación al cliente	Tener empatía con el cliente al momento de tomar decisiones, poniéndose en el lugar de éste considerando las consecuencias de estas.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.2. Energía	Anteponer los temas más trascendentes, sin distracción.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.3. Orientación al logro	Realizar todas las actividades requeridas para lograr los objetivos trazados.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.4. Cooperación	Lograr que las áreas trabajen de forma conjunta	Bajo , Regular, Bueno , Alto

Elaboración: Autores de la tesis

Puesto de Mando Operativo (Especialista en Estética Canina, Asistente de Marketing y Ventas, Médico Veterinario, Personal del Staff de cuidado canino y Recepcionista)

A EVALUAR	PONDERACIÓN	COMPETENCIAS INDIVIDUALES	GRADOS / NIVELES DE COMPETENCIA INDIVIDUAL (I)	MÉTODO ESCALA
1. Conocimiento	40%	1.1. Integridad	Actuar conforme al reglamento interno de conducta de la organización.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.2. Orientación Ambiental	Informar y procurar mejorar el ambiente de trabajo dando sugerencias.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.3. Toma de Riesgos	Reporta urgencias al jefe inmediato. Solucionar las urgencias (bajo impacto) en base a los mecanismos establecidos.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		1.4. Análisis de Problemas	Identificar y reportar los problemas ante su jefe inmediato	Bajo , Regular, Bueno , Alto
2. Habilidad	30%	2.1. Juicio	Escuchar a los compañeros antes de emitir opiniones	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		2.2. Sensibilidad interpersonal	Tener consciencia sobre la existencia de peligros del entorno de trabajo para los colaboradores cercanos.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		2.3 Trabajo en Equipo	Participar activamente en el logro de una meta común	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		2.4 Sentido de Urgencia	Percibir la urgencia real de determinadas labores y actuar de manera consecuyente para alcanzar ejecución en plazos muy breves de tiempo.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
3. Actitud	30%	3.1. Orientación al cliente	Responde a la consultas de los clientes, realiza análisis positivos y negativos	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.2. Energía	Pedir actividades cuando haya baja en sus labores.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.3. Cooperación	Absolver las consultas de los colaboradores eficazmente aislados en los objetivos y los procedimientos.	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.4 Sociabilidad	Frecuentar el trato y contacto con los colegas y clientes	Bajo , Regular, Bueno , Alto
		3.5 Transparencia	Permitir que los empleados y clientes puedan entender claramente el mensaje que se les está proporcionando, evitar expresarse con ambigüedad.	Bajo , Regular, Bueno , Alto

Elaboración: Autores de la tesis

Indicadores de actuación, de logro y de impacto que mide la eficacia y eficiencia del proceso de evaluación del desempeño.

PROCESO	ACTUACIÓN	LOGRO	IMPACTO
Evaluación de desempeño	Número de Personal calificado	Ratio entre personal calificados vs número total de empleados	Conocer el desempeño de los colaboradores.
	Tiempo de evaluación	Ratio de tiempos de evaluación en los dos mandos	Optimización de recursos de colaboradores
	Personal que cumplió con los objetivos	Promedio de personas que cumplieron con los objetivos planteados.	Redistribución o reasignación de recursos.
	Costos del personal eficiente	Ratio de productividad del personal	Mejora de costos.

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 15 Formulario de Inscripción



FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN N° 0001 CLUB INTEGRAL DE CANES



Datos del Can

Nombre del perro:			
Raza:		Sexo:	
Fecha de nacimiento:		Edad:	
Tamaño		Carácter:	

Foto

Datos del propietario

Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:		Email:	

Completar información con respecto al perro:

	Si	No
Cuenta con certificado de vacunación:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuenta la vacuna de tos perruna	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se encuentra con anti pulgas	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se encuentra desparasitado	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiene antecedentes de agresión:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ha recibido adiestramiento:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sufre de alguna enfermedad:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sufre de alguna alergia:	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se encuentra medicado:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comente brevemente los hábitos y preferencias de su can:

Fecha

Día	Mes	Año

Firma / N° DNI
Solicitante

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 16 Certificado de Aceptación como socio del club

**Club Integral para
Canes**



Certificado de aceptación

Habiendo cumplido con todos los requisitos establecidos por el Club Se certifica que:

(Nombre del can)

Ha sido aceptado como miembro del club.

Fecha: Firma:.....



Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 17 Acuerdo de Suscripción y Servicios

ACUERDO DE SUSCRIPCIÓN Y SERVICIOS DEL CLUB INTEGRAL PARA CANES

Conste por el presente documento, el Acuerdo de Suscripción y Servicios del Club Integral para Canes (en adelante el Acuerdo) que celebran:

- _____, con Documento Nacional de Identidad N° _____, con domicilio en _____, Distrito de _____, Provincia de Lima, Departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará, el Cliente.
- El Club Integral para Canes, con RUC N° _____, inscrito en la partida electrónica N° _____, del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Lima, con domicilio legal en _____, Distrito de _____, Provincia de Lima, Departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará, el Club.

En virtud del presente Acuerdo, el Club proporcionará servicios orientados al perro del Cliente orientados a brindar felicidad a su perro (en adelante se le denominará el Socio) enfocados en darle servicios con calidad, higiene y salubridad.

PRIMERO. El Club pondrá a disposición del Cliente servicios enfocados únicamente a su Socio así como áreas recreacionales donde podrá gozar en familia (máximo tres personas) de las instalaciones. Los servicios serán detallados en el Anexo 2 del presente Acuerdo donde además se indicará cuáles serán los precios de cada servicio.

SEGUNDO. El Cliente es la persona que para efectos del Acuerdo de Suscripción y Servicios será el responsable por el Socio, además se compromete a completar con información veraz y oportuna el Formulario de Inscripción del Club (en adelante se le denominará el Formulario)

TERCERO. Previamente a la suscripción el Cliente deberá presentar de manera obligatoria la tarjeta de vacuna al día, copia del certificado de vacuna contra la tos de perreras en ambos casos expedida por un médico veterinario colegiado, así como documento que evidencia desparasitación y anti pulgas con un periodo de hasta tres meses de antigüedad.

CUARTO. En caso de fallecimiento del Socio, el Cliente podrá traspasar la suscripción por los días pendientes de gozo a otro perro de su propiedad, presentado el Acta de Defunción firmada por un médico veterinario colegiado. En caso de extravío del Socio, el Cliente podrá congelar la suscripción, para ello deberá comunicar el suceso al Club. El Club podrá apoyar en la búsqueda del Socio comunicando lo sucedido a través de la página web así como sus redes sociales.

QUINTO. Ante un hecho fortuito donde el Socio se vea afectado y sea imperativo actuar, el médico veterinario del Club podrá tomar acciones pertinentes en vías de salvaguardar la integridad del Socio mientras que el Cliente, previamente notificado, tome sus propias medidas.

SEXTO. El Cliente deberá realizar el pago de la suscripción y de los servicios por el 100% del monto, la evidencia del pago será presentada conjuntamente con la entrega del Formulario y copia de los documentos indicados en el punto TERCERO.

SEPTIMO. El Club realizará una evaluación conductual al Socio, quedando facultado a reservarse el derecho de admisión de éste. Asimismo, el Club no aceptará la admisión de perros agresivos o que no hayan pasado satisfactoriamente la evaluación conductual. Ante comportamientos agresivos y no indicados previamente por el Cliente en el Formulario, el

Club podrá aplicar medidas para controlar el estado del Socio, el médico veterinario del Club podrá proporcionar al Socio calmantes previa notificación de la acción a seguir al Cliente.

OCTAVO. El Cliente proveerá al Club la alimentación del Socio durante el tiempo que éste permanezca en el Club, en caso el alimento sea insuficiente el Club proporcionará el alimento previa notificación y autorización del Cliente; asimismo, el pago correspondiente deberá ser cancelado por éste último.

NOVENO. En caso que el Cliente abandone a su Socio por más de 20 días calendarios en el Club, y haya sido imposible para éste último contactar al Cliente, el Club podrá poner en adopción al Socio desligándose de cualquier responsabilidad. El Cliente deberá firmar el Formato de Recepción del Perro donde indicará la recepción del Socio dando conformidad por el estado físico en que se encuentre éste último.

DECIMO. En caso de accidente o muerte súbita del Socio, ya sea dentro de las instalaciones o durante el trayecto usando el medio de transporte del Club, el Club se deslinda de cualquier responsabilidad civil, penal y administrativa que pudiese presentarse.

DECIMO PRIMERO. El Club se reserva el derecho de admitir a perros agresivos (que no hayan pasado la prueba conductual), a hembras en periodo de celo, así como a perros menores a cuatro meses de edad.

DECIMO SEGUNDO. El Club pondrá a disposición del Cliente (sin costo adicional al de la suscripción), el Socio y familia (máximo tres personas) el área recreacional, el cual constará de los siguientes servicios: Piscina Perruna, Área de Parrilla (sujeto a espacio disponible), Cancha Multideportiva de fútbol, vóley y básquet, Juegos Recreacionales para Niños, Veterinaria Básica y Charlas Educativas (sujeto a espacio disponible).

DECIMO TERCERO. El Cliente deberá reservar los servicios con siete días de anticipación, el mismo que estará sujeto a disponibilidad del Club. Además el cliente deberá agendar su ingreso para las otras áreas el cual estará sujeto a disponibilidad del Club.

DECIMO CUARTO. El horario del personal administrativo del Club es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:30 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00pm.

DECIMO QUINTO. El área de parrillas será utilizada por el Cliente, el Socio y su familia (3 invitados) para comer, relajarse y disfrutar de momentos agradables. El Cliente y su familia (3 invitados) deberán tener en todo momento un comportamiento que no afecte al resto. Por lo tanto, el Cliente se compromete a no producir ruidos molestos, a no ingresar con armas de fuego, a no ingresar a lugares exclusivos para los trabajadores del Club, a no dañar las áreas verdes, a no dejar en mal estado los servicios higiénicos, a no dejar desperdicios fuera de los contenedores de basura, y otros comportamientos que el Club considere que podría afectar el orden y armonía del mismo, los cuales serán notificados al Cliente en cuanto ocurran para su pronta corrección. El Club se reserva el derecho de admisión de aquellos Clientes que incumplan con este punto del Acuerdo.

DECIMO SEXTO. El Club pondrá a disposición del Cliente servicios básicos de primeros auxilios a cargo del paramédico del Club. En caso de existir una necesidad que requiera una atención médica compleja, el Cliente será el encargo de coordinar y realizar cualquier trámite con su aseguradora particular con el fin de realizar el debido traslado y pronta atención de la persona involucrada. El Club pondrá a disposición del Cliente medios de comunicación que sean necesarios para la pronta atención estando dentro de los servicios básicos primarios, sin que exista responsabilidad alguna de parte del Club.

En fe de lo cual se extiende en dos (2) ejemplares del mismo tenor y lo suscriben en:

Lima, _____ de _____ de _____

El Socio

El Club

ANEXO # 1 DEL ACUERDO DE SUSCRIPCIÓN Y SERVICIOS DEL CLUB INTEGRAL PARA CANES

El Cliente se obliga a pagar al Club el monto especificado a continuación para efectos de hacer uso de las instalaciones del Club. El Cliente contrata la suscripción por el siguiente monto correspondiente que incluye Impuesto General a las Ventas (IGV):

TIPO DE PLAN	MONTO DE PLAN	MARCAR PLAN ESCOGIDO
Plan de seis meses	S/. 240.00	
Plan de nueve meses	S/. 360.00	
Plan anual	S/. 474.00	

Elaboración: Autores de la tesis

El Cliente declara y acepta que el precio por Suscripción del Club Integral para Canes se encuentra debidamente expresado en el presente Anexo.

Lima, _____ de _____ de _____

El Socio

El Club

ANEXO # 2 DEL ACUERDO DE SUSCRIPCIÓN Y SERVICIOS DEL CLUB INTEGRAL PARA CANES:

El Cliente se obliga a pagar al Club el monto especificado a continuación en contraprestación por sus Servicios. Esta comisión incluye el correspondiente Impuesto General a las Ventas (IGV):

SERVICIO	PRECIO	CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	FORMA DE COBRO	CUENTA BANCARIA A ABONAR
Hospedaje Canino	S/.50.00	Precio por noche No incluye: alimentos y traslado.	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	
Guardería Canina	S/. 70.00	Precio por día Incluye: traslado No incluye: alimentos	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	
Catering	S/. 120.00	Incluye un pack de cumpleaños: Torta, globos y bocaditos.	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	
Adiestramiento	S/.90.00	3 clases por semana, duración de 1 hora por clase.	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	
Traslado	S/.35.00	Servicio de movilidad del perro desde su domicilio al club y viceversa.	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	
Estética Canina	S/.35.00	Incluye baño y corte de pelo del perro.	Abono en cuenta o POS en el establecimiento	

Elaboración: Autores de la tesis

El Cliente declara y acepta que el precio por los Servicios del Club Integral para Canes se encuentra debidamente expresado en el presente Anexo.

Lima, _____ de _____ de _____

El Socio

El Club

Anexo 18 Formato de Recepción del Perro

FORMATO DE RECEPCION DEL PERRO	
Nombre del Dueño del perro:	Fecha de recepción del perro:
*Nombre de la persona que recibe al perro:	DNI de la persona que recibe al perro distinta al dueño:
Nombre del perro:	
Observaciones:	
Con su firma en este formato confirma la recepción del perro, además de aceptar el estado físico saludable en que se entrega.	
*Persona encargada de recibir al perro en su hogar, designada por el dueño y notificado previamente al Club como única persona adicional a quien el Club podrá entregar al perro.	
_____ Firma del dueño o (*)	

Elaboración: Autores de la tesis

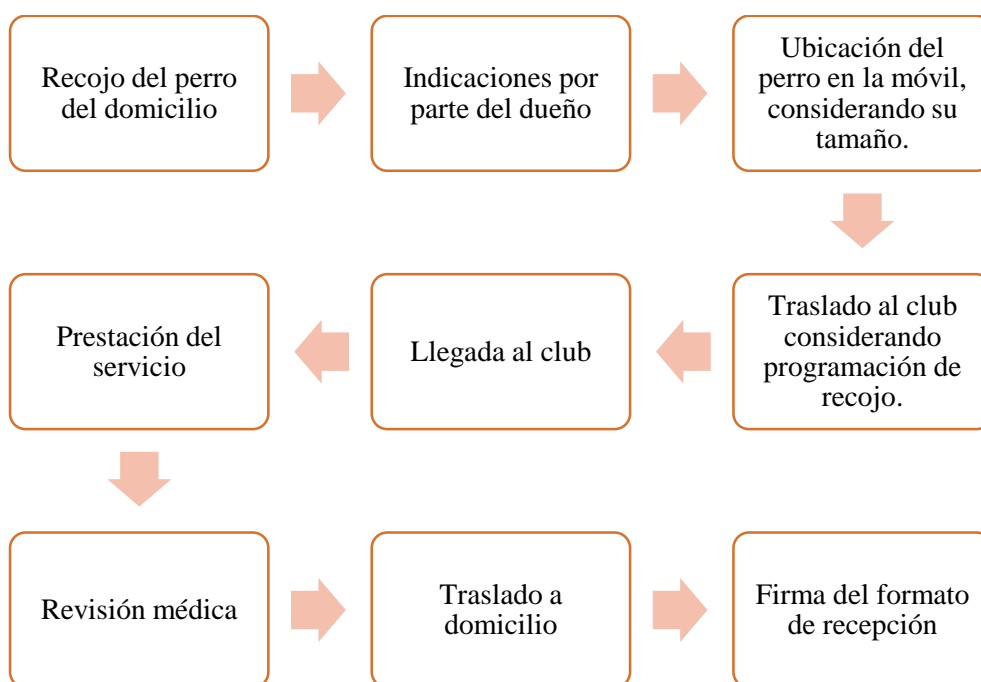
Anexo 19 Procesos de los servicios

1. Proceso de Traslado

El encargado del servicio de traslado, recogerá al perro y recibirá las indicaciones del dueño respecto del cuidado y las atenciones necesarias.

1. Se ubica adecuadamente al perro en la móvil, considerando su tamaño.
2. Se procede a comunicar a la recepcionista del recojo del perro para que quede registrado el horario de inicio del servicio.
3. El chofer de la movilidad, realiza una ruta considerando los domicilios de los perros que ese día recibirán algún servicio en el club, tomando en cuenta la distancia y rutas alternas en dirección al club y viceversa.
4. Llegada al club.
5. Se procede con el ingreso al club para la prestación del servicio.
6. Cumplido el horario del servicio, pasará por revisión médica y se procede con el servicio de traslado al domicilio.
7. Llegada al domicilio del perro.
8. Firma del formato de recepción del perro.

Procesos de servicio de Traslado



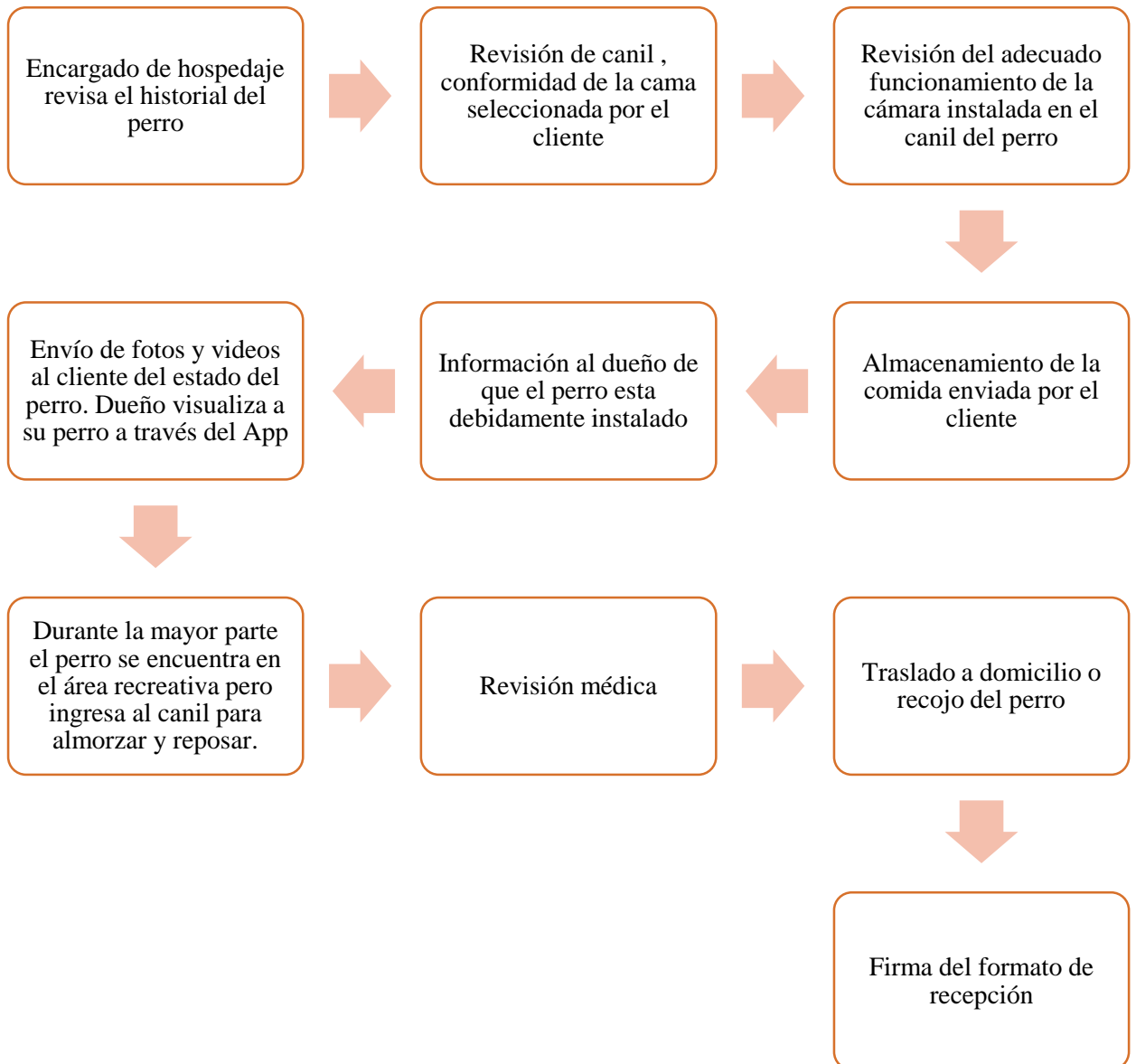
Elaboración: Autores de la tesis

2. Procesos de servicio de Hospedaje

El perro ingresa al área asignada con el personal del staff de cuidado canino, se le comunicará al encargado del servicio de hospedaje para proceder con la atención del servicio.

1. Personal del staff de cuidado canino, revisa el historial del perro, con el fin de darles los cuidados y las atenciones necesarias.
2. Se revisa el canil designado para el perro, se da conformidad de la cama seleccionada y se corrobora que tenga los requisitos indicados por el cliente.
3. Se verifica el adecuado funcionamiento de la cámara web.
4. Se almacena la comida que el propietario del perro envía para su alimentación durante su estancia en el hospedaje del club.
5. Se procede a comunicar a la recepcionista que el perro se encuentra adecuadamente instalado para que ella envíe el programa de actividades al dueño y haga seguimiento a través del aplicativo de la cámara web.
6. Durante la mayor parte del día el perro permanecerá en las áreas comunes, ingresando al canil por horas.
 - De 7:30 a 9.00 am: entra al canil para desayuno y reposo
 - De 12:30 a 2.00 pm: entra al canil para almuerzo y reposo.
 - De 5.30 a 6:30 pm: entra al canil para última comida del día y reposo
 - De 7:15 pm entra al canil para pernoctar hasta las 7:00 am del día siguiente que el personal del Staff de cuidado canino pasará por el para que pueda hacer sus necesidades. Información obtenida de la entrevista a profundidad con la oferta.
7. Durante la estadía del perro en el club se le enviará al dueño, fotos, informes, videos del estado del perro por correo electrónico, Facebook y WhatsApp. Además el dueño podrá visualizar la estadía de su mascota a través de la App del club.
8. Cumplidos los días de servicio, se realizará un baño al perro para esperar que el dueño pase por él, previa revisión médica.
9. Luego de la revisión médica se procede con el servicio de traslado al domicilio.
10. Firma del formato de recepción del perro.

Procesos de servicio de Hospedaje



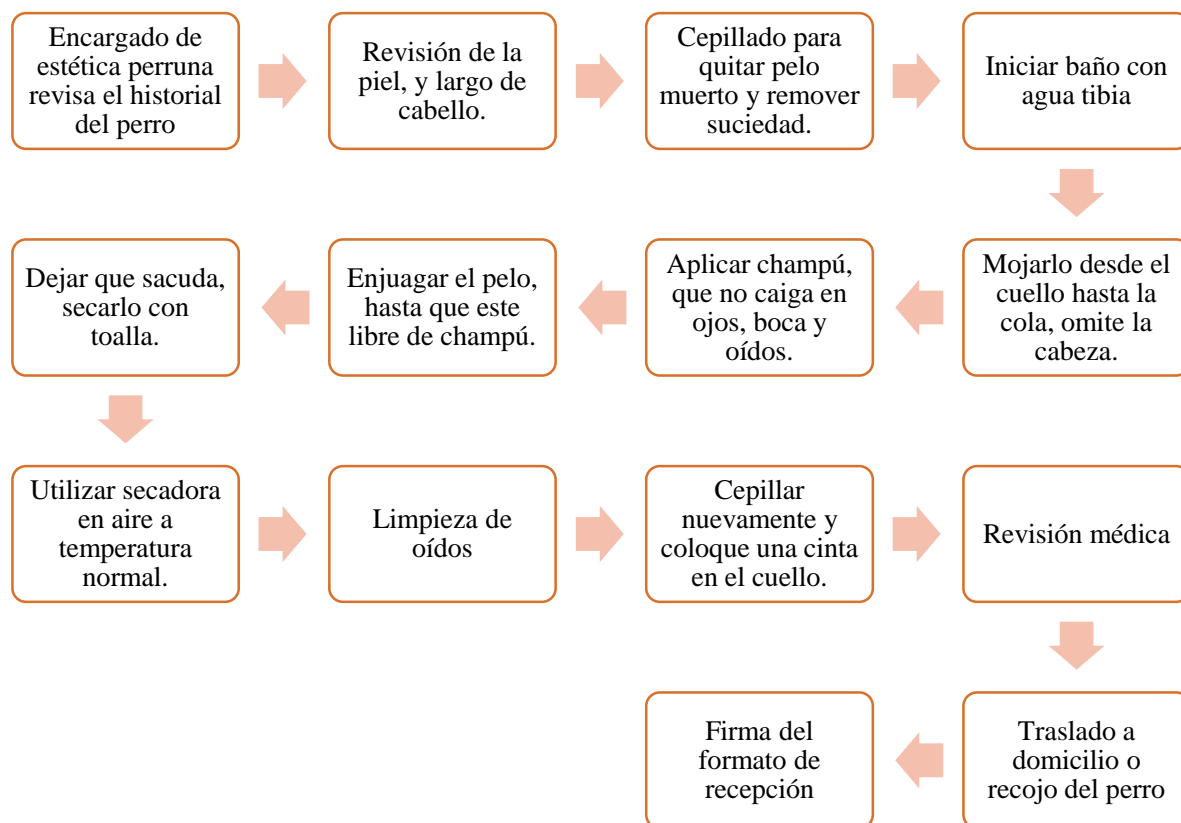
Elaboración: Autores de la tesis

3. Procesos de servicio de Estética Perruna

El perro ingresa al área asignada con el personal del staff de cuidado canino, se le comunicará al encargado del servicio de estética perruna para proceder con la atención del servicio.

1. El encargado de estética perruna, revisa el historial del perro, con el fin de darles los cuidados y las atenciones necesarias, evitando alergias o enfermedades.
2. Se revisa la piel del perro, largo del cabello y la solicitud del servicio por parte del cliente.
3. Se procede a cepillarlo para quitar pelo muerto y remover suciedad.
4. Dependiendo del clima se procederá a usar agua tibia o caliente para así, evitar daños en la piel y enfermedades como resfriado debido al cambio de temperatura.
5. Se le mojará todo el cuerpo, a excepción de la cabeza.
6. Aplicar shampoo, las cantidades a suministrar dependerán del tamaño el perro.
7. Cuidar de que no le caiga shampoo ni agua directamente al perro: dentro del oído, ojos u orejas.
8. Asegurar que el pelaje quede libre de shampoo. Es importante no dejar residuos, podría provocar picazón y ardor.
9. Dejar que se sacuda, luego secarlo muy bien con la toalla, y usar una secadora de pelo a temperatura de ambiente, mantener una distancia de 30 cm para evitar resequeidad en la piel.
10. Se procede con la limpieza de los oídos utilizando un hisopo de algodón.
11. Cepillar nuevamente el pelo del perro y colocar una cinta en el cuello.
12. Terminado el baño pasará por la revisión médica para ser trasladado a su domicilio.
13. Firma del formato de recepción del perro.

Procesos de Estética Perruna



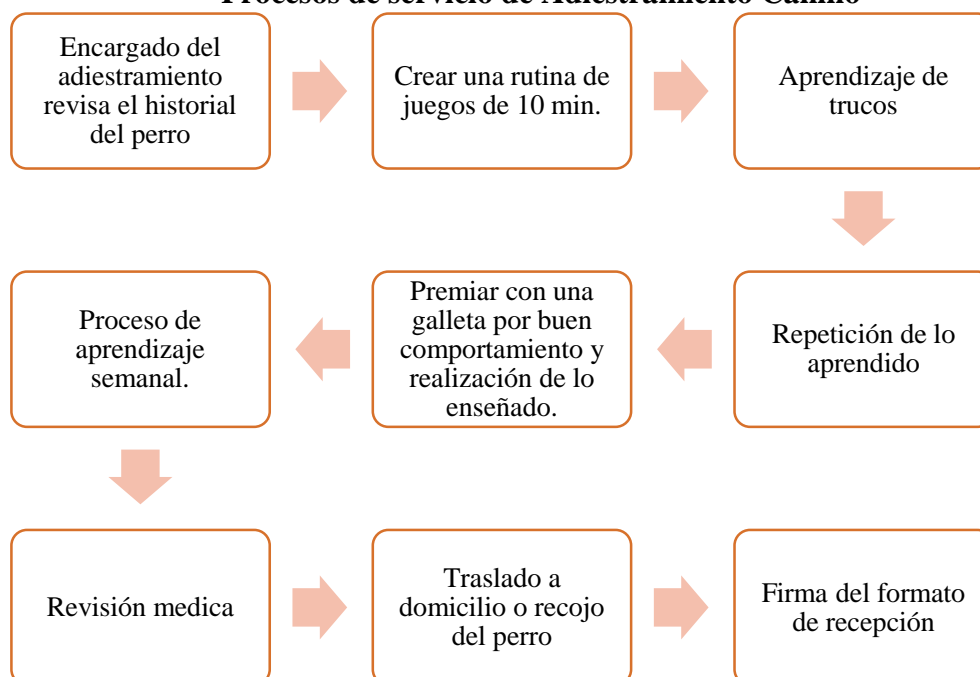
Elaboración: Autores de la tesis

4. Procesos de servicio de Adiestramiento Canino

El perro ingresa al área asignada con el personal del staff de cuidado canino, se le comunicará al encargado del servicio de adiestramiento para proceder con la atención del servicio.

1. El encargado de adiestramiento, revisa el historial del perro, con el fin de darles los cuidados y las atenciones necesarias.
2. Se encargará de crear una rutina de juegos con el perro por el lapso de 10 minutos, cuando esté cómodo se le enseñará trucos muy sencillos.
3. Cuando aprenda un truco, se realizará constantemente para que no se le olvide. Para dar instrucciones, se emplearán las manos y el lenguaje, el perro finalmente relacionará gestos y sonidos de las palabras.
4. Cuando hagan algo bien se debe compensar, con una galletita, si el perro hace algo bien 3, 4 ó 5 veces se le premiará de forma obligatoria, así estará prestando más atención a las instrucciones.
5. Los trucos se enseñarán una vez cada semana, creando una condición rutinaria para lograr el aprendizaje continuo.
6. Cumplido el horario del servicio, pasará por revisión médica y se procede con el servicio de traslado al domicilio.
7. Firma del formato de recepción del perro.

Procesos de servicio de Adiestramiento Canino



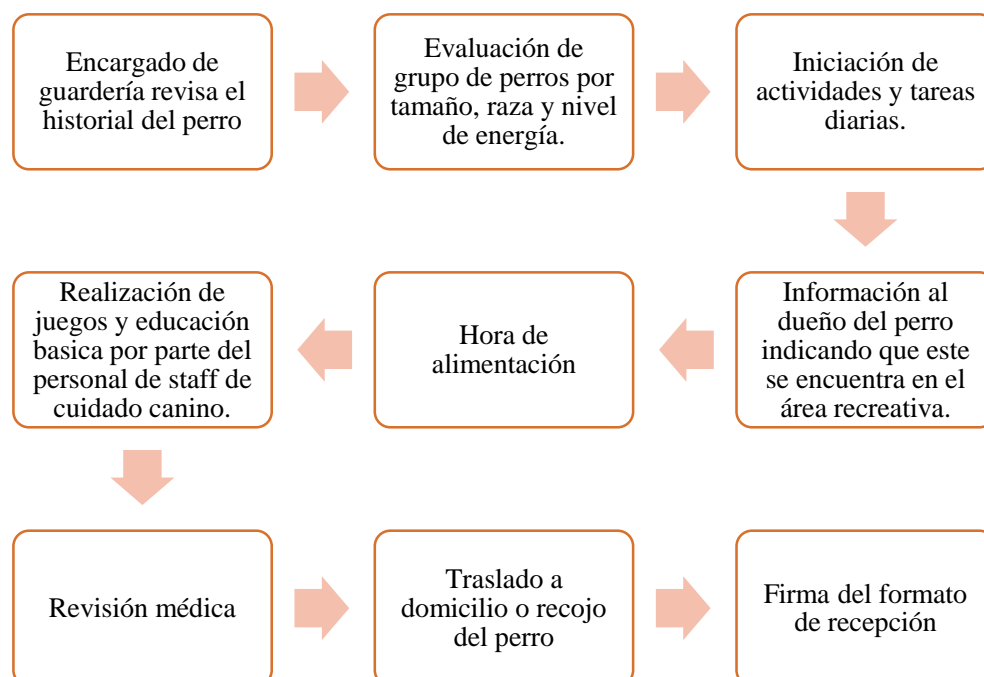
Elaboración: Autores de la tesis

5. Proceso de Guardería

El perro ingresa al área asignada con el personal del staff de cuidado canino, se le comunicará al encargado del servicio de guardería para proceder con la atención del servicio.

1. Encargado de la guardería, revisa el historial del perro, con el fin de darles los cuidados y las atenciones necesarias.
2. El encargado de la guardería evalúa en que grupo de perros estará dependiendo del tamaño, raza y nivel de energía.
3. Se procede a comunicar a la secretaria que el perro se encuentra instalado en el área recreativa para que ella envíe el programa de actividades al dueño y haga seguimiento a través del aplicativo de la cámara web.
4. Durante la mayor parte del día el perro permanecerá en las áreas comunes, ingresando al canil de 12:30 a 2.00 pm: entra al canil para almuerzo y reposo.
5. El personal del staff de cuidado canino mantendrá al perro jugando, corriendo y aprendiendo educación básica.
6. Durante el día se le enviará al dueño, fotos y videos del estado del perro por correo electrónico, Facebook y WhatsApp. Además el dueño podrá visualizar la estancia de su perro a través del aplicativo móvil.
7. Cumplido el horario del servicio, pasará por revisión médica y se procederá con el servicio de traslado al domicilio.
8. Firma del formato de recepción del perro.

Procesos de servicio de Guardería



Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 20 Ocupabilidad de Hospedaje y Guardería

a) Ocupabilidad de Hospedaje (asumido)

- Moda de días de Alojamiento: 3 (Dato obtenido de la encuesta)
- Nivel de Aceptación de Servicio: 70% (Dato obtenido de la encuesta)
- Input para proyección de ventas: #Días de Alojamiento

Día	Abril		Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	Mayo		Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	Junio		Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día
	04/04/2018	30/04/2018				01/05/2018	31/05/2018				01/06/2018	30/06/2018			
	Lun	4				308	26				7	4			
Mart	4	308	17	5	4	308	30	8	4	308	43	11			
Miérc	3	231	17	6	5	385	30	6	4	308	43	11			
Jueves	4	308	26	7	5	385	45	9	4	308	64	16			
Vier	4	308	67	17	5	385	117	24	4	308	169	43			
Sáb	4	308	68	17	4	308	118	30	5	385	171	35			
Dom	4	308	68	17	4	308	118	30	5	385	171	35			

Elaboración: Autores de la tesis

Día	Julio				Agosto				Septiembre			
	01/07/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/08/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/09/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día
	31/07/2018				31/08/2018				30/09/2018			
Lun	5	385	112	23	4	308	151	38	5	385	177	36
Mart	5	385	75	15	4	308	101	26	4	308	118	30
Miérc	5	385	75	15	4	308	101	26	4	308	118	30
Jueves	4	308	112	28	5	385	151	31	4	308	177	45
Vier	4	308	294	74	5	385	385	77	4	308	308	77
Sáb	4	308	298	75	5	385	385	77	4	308	308	77
Dom	4	308	298	75	4	308	308	77	5	385	385	77

Elaboración: Autores de la tesis

Día	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	01/10/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/11/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/12/2018	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día
	31/10/2018				30/11/2018				31/12/2018			
Lun	4	308	198	50	4	308	233	59	5	385	299	60
Mart	5	385	132	27	4	308	155	39	5	385	200	40
Miérc	5	385	132	27	4	308	155	39	4	308	200	50
Jueves	5	385	198	40	4	308	233	59	4	308	299	75
Vier	4	308	308	77	5	385	385	77	4	308	308	77
Sáb	4	308	308	77	5	385	385	77	4	308	308	77
Dom	4	308	308	77	4	308	308	77	5	385	385	77

Elaboración: Autores de la tesis

Día	Enero				Febrero				Marzo			
	01/01/2019	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/02/2019	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día	01/03/2019	Máximo de días de Hospedaje	#Días de Alojamiento Supuesto	Promedio de Perros por día
	31/01/2019				28/02/2019				31/03/2019			
Lun	4	308	308	77	4	308	308	77	5	385	385	77
Mart	4	308	248	62	4	308	300	75	4	308	308	77
Miérc	5	385	248	50	4	308	300	75	4	308	308	77
Jueves	5	385	371	75	4	308	308	77	4	308	308	77
Vier	5	385	385	77	4	308	308	77	4	308	308	77
Sáb	4	308	308	77	4	308	308	77	5	385	385	77
Dom	4	308	308	77	4	308	308	77	5	385	385	77

Elaboración: Autores de la tesis

b) Ocupabilidad de Guardería (asumido)

- Nivel de Aceptación de Servicio: 60% (Dato obtenido de la encuesta)
- Input para proyección de ventas: #Días de Guardería Supuesto

Enero		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Febrero		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Marzo		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería
01/01/2018	31/01/2018				01/02/2018	28/02/2018				01/03/2018	31/03/2018			
4	62				2	1				4	57			
5	64	2	1	4	61	3	1	4	58	5	2			
5	63	5	1	4	63	9	3	4	58	13	4			
5	62	5	1	4	60	9	3	4	53	13	4			
4	52	7	2	4	45	12	3	5	26	17	4			
4	52	7	2	4	39	12	3	5	34	17	4			
4	52	7	2	4	39	12	3	5	34	17	4			

Elaboración: Autores de la tesis

Abril		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Mayo		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Junio		Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería
01/04/2018	30/04/2018				01/05/2018	31/05/2018				01/06/2018	30/06/2018			
5	46				8	2				4	31			
5	54	8	2	4	43	10	3	4	39	12	3			
4	54	22	6	5	43	29	6	4	39	34	9			
4	41	22	6	5	38	29	6	4	24	34	9			
4	0	29	8	5	0	39	8	4	0	45	12			
4	0	29	8	4	0	39	10	5	0	45	9			
4	0	29	8	4	0	39	10	5	0	45	9			

Elaboración: Autores de la tesis

Julio	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Agosto	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Setiembre	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería
01/07/2018				01/08/2018				01/09/2018			
31/07/2018				31/08/2018				30/09/2018			
5	19	13	3	4	10	15	4	5	9	19	4
5	42	13	3	4	30	15	4	4	29	19	5
5	42	38	8	4	30	45	12	4	19	57	15
4	29	38	10	5	10	45	9	4	0	0	0
4	0	50	13	5	0	60	12	4	0	0	0
4	0	50	13	5	0	60	12	4	0	0	0
4	0	50	13	4	0	60	15	5	0	0	0

Elaboración: Autores de la tesis

Octubre	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Noviembre	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería	Diciembre	Cantidad Máxima de perros en guardería	#Días de Guardería Supuesto	Promedio de Perros por día en guardería
01/10/2018				01/11/2018				01/12/2018			
31/10/2018				30/11/2018				31/12/2018			
4	0	0	0	4	0	0	0	5	0	0	0
5	7	24	5	4	0	0	0	5	0	0	0
5	19	71	15	4	0	0	0	4	0	0	0
5	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0
4	0	0	0	5	0	0	0	4	0	0	0
4	0	0	0	5	0	0	0	4	0	0	0
4	0	0	0	4	0	0	0	5	0	0	0

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 21 Costos Operativos de Pre inversión (Nuevos Soles)

Años de Depreciación	
Computo	4
Gasto	1
Varios	10
Electro	5

Área	Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unit Sin IGV	Costo total sin IGV	Depreciación Anual
Área de Recreación para Canes	Varios	Aro de salto para perros	1	110.1	110.12	11.01
Área de Recreación para Canes	Varios	Balancín	1	508.5	508.47	50.85
Área de Recreación para Canes	Varios	Slalom (12 Barras)	1	352.4	352.37	35.24
Área de Recreación para Canes	Varios	Túnel largo	1	440.5	440.47	44.05
Área de Recreación para Canes	Varios	Valla de salto de para perros	3	66.1	198.21	19.82
Área de Recreación para Dueño, Adultos y Niños	Varios	Columpio 2 sillas	1	957.6	957.63	95.76
Área de Recreación para Dueños Adultos y Niños	Varios	Fulbito Tradicional de Mesa	2	466.1	932.20	93.22
Área de Recreación para Dueños Adultos y Niños	Varios	Jenga	5	38.1	190.68	19.07
Área de Recreación para Dueños Adultos y Niños	Varios	Mesa de Ping Pong Oficial	1	762.7	762.71	76.27
Área de Recreación para Dueños Adultos y Niños	Varios	Resbaladera Columpio Tobogán para Niños (3-10 años)	1	506.8	506.78	50.68
Área de Recreación para Dueños Adultos y Niños	Varios	Sapo	1	466.1	466.10	46.61

Elaboración: Autores de la tesis

Área	Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unit Sin IGV	Costo total sin IGV	Depreciación Anual
Baño y Corte	Electro	Secadora Aire Frío y Caliente	1	1,101.7	1,101.69	220.34
Baño y Corte	Varios	Bañera de Acero Inoxidable	1	1,652.5	1,652.54	165.25
Baño y Corte	Varios	Cabezal Ducha Masaje	1	88.5	88.49	8.85
Baño y Corte	Varios	Caniles de Espera para 6 perros Acero Quirúrgico	1	2,033.9	2,033.90	203.39
Baño y Corte	Varios	Carro Negro de Peluquería	1	170.6	170.55	17.06
Baño y Corte	Varios	Cortaúñas	1	50.8	50.85	5.08
Baño y Corte	Varios	Manguera	1	146.3	146.33	14.63
Baño y Corte	Varios	Máquina rasuradora WAHL	1	148.3	148.31	14.83
Baño y Corte	Varios	Mesa Eléctrica para Peluquería Canina	1	1,966.5	1,966.53	196.65
Baño y Corte	Varios	Mesa Simple de Peluquería	1	466.1	466.10	46.61
Baño y Corte	Varios	Peinetas (desenredante)	1	42.4	42.37	4.24
Baño y Corte	Varios	Pinza Nemostática	1	25.4	25.42	2.54
Baño y Corte	Varios	Tijera Curva	1	415.3	415.25	41.53
Baño y Corte	Varios	Tijera entresacadora	1	42.4	42.37	4.24
Baño y Corte	Varios	Tijera punta roma 1"	1	42.4	42.37	4.24
Baño y Corte	Varios	Tijera recta de 7"	1	42.4	42.37	4.24
Baño y Corte	Varios	Tijera recta de 4"	1	42.4	42.37	4.24

Elaboración: Autores de la tesis

Área	Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unit Sin IGV	Costo total sin IGV	Depreciación Anual
Catering	Electro	Cámara Digital Réflex EOS T6	1	1,439.8	1,439.83	287.97
Catering	Varios	Bandejas	10	16.9	169.49	16.95
Catering	Varios	Manteles rojo, verde, amarillo, blanco, celeste, rosado, lila	7	25.4	177.97	17.80
Catering	Varios	Mesa de plástico portátil	1	245.8	245.76	24.58
Catering	Varios	Porta torta	1	25.4	25.42	2.54
Equipos Administrativos	Computo	Impresoras Multifuncional	1	253.4	253.39	63.35
Equipos Administrativos	Computo	Laptops	3	1,270.3	3,811.02	952.75
Equipos Administrativos	Varios	Equipo de Sonido	1	1,100.8	1,100.85	110.08
Equipos Administrativos	Varios	Proyector	1	1,694.9	1,694.92	169.49
Equipos Administrativos	Varios	Teléfono Q610 Identificador De Llamadas	10	21.2	211.86	21.19
Equipos Administrativos	Varios	Televisor	1	846.6	846.61	84.66
Equipos de Mantenimiento	Electro	Aspiradoras en seco y húmedo	1	678.0	677.97	135.59
Equipos de Mantenimiento	Electro	Hidrolavadora K3 Home T150 Amarillo	1	507.6	507.63	101.53
Equipos de Mantenimiento	Electro	Lavadora	1	1,271.2	1,271.19	254.24
Equipos de Mantenimiento	Electro	Microondas	1	254.2	254.24	50.85
Equipos de Mantenimiento	Electro	POS Visa Net / MasterCard	3	127.1	381.36	38.14
Equipos de Mantenimiento	Electro	Refrigeradora	2	1,271.2	2,542.37	508.47
Equipos de Mantenimiento	Electro	Secadora	1	1,271.2	1,271.19	254.24
Equipos de Mantenimiento	Varios	Termas	4	1,271.2	5,084.75	508.47

Elaboración: Autores de la tesis

Área	Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unit Sin IGV	Costo total sin IGV	Depreciación Anual
Hospedaje	Electro	Cámara IP	80	190.7	15,254.24	3,050.85
Hospedaje	Electro	Sistema CCTV	1	12,711.9	12,711.86	2,542.37
Hospedaje	Varios	Bebedero	66	12.6	833.39	83.34
Hospedaje	Varios	Cajas empotradas (plástico)	66	10.1	665.03	66.50
Hospedaje	Varios	Cama tapete grande	66	31.6	2,086.27	208.63
Hospedaje	Varios	Plato Doble	66	10.1	665.03	66.50
Movilidad	Varios	Jaula L 80	5	296.6	1,483.05	148.31
Movilidad	Varios	Jaula L100	4	381.4	1,525.42	152.54
Movilidad	Varios	Jaula L60	9	95.8	861.86	86.19
Piscina	Varios	Cobertor de piscinas	2	254.2	508.47	50.85
Piscina	Varios	Piscina Estructural Rectangular	1	2,965.3	2,965.25	296.53
Piscina	Varios	Piscina Estructural Redonda	1	253.4	253.39	25.34
Veterinaria	Varios	Escritorio	1	254.2	254.24	25.42
Veterinaria	Varios	Mesa	1	254.2	254.24	25.42
Veterinaria	Varios	Silla	1	66.9	66.95	6.69

Elaboración: Autores de la tesis

Área	Categoría	Descripción	Cantidad	Costo Unit Sin IGV	Costo total sin IGV	Depreciación Anual
Muebles y Enseres	Varios	Archivador	1	406.8	406.78	40.68
Muebles y Enseres	Varios	Armario consultorio	1	381.4	381.36	38.14
Muebles y Enseres	Varios	Armario Masajes	1	254.2	254.24	25.42
Muebles y Enseres	Varios	Bandeja de Recepcion de Documentos	1	16.9	16.95	1.69
Muebles y Enseres	Varios	Difusor ducha cromado	6	14.3	85.93	8.59
Muebles y Enseres	Varios	Enrejado del área de recreaciones	144	110.2	15,864.41	1,586.44
Muebles y Enseres	Varios	Escritorios	6	254.2	1,524.92	152.49
Muebles y Enseres	Varios	Estantería para almacén	1	127.1	127.12	12.71
Muebles y Enseres	Varios	Juego de Comedor	3	338.1	1,014.41	101.44
Muebles y Enseres	Varios	Lavatorio para baños	13	62.2	808.97	80.90
Muebles y Enseres	Varios	Mesa de Área de Parrilla	16	118.6	1,898.31	189.83
Muebles y Enseres	Varios	Mesa de centro	1	169.5	169.49	16.95
Muebles y Enseres	Varios	Papelera de escritorio	6	25.3	152.03	15.20
Muebles y Enseres	Varios	Parrillas de acero empotradas	6	381.4	2,288.14	228.81
Muebles y Enseres	Varios	Silla giratoria sin espaldar	2	42.3	84.58	8.46
Muebles y Enseres	Varios	Sillas de Espera Visitas Oficina Veterinario	2	42.3	84.58	8.46
Muebles y Enseres	Varios	Sillas de Oficina con respaldar	6	84.7	507.97	50.80
Muebles y Enseres	Varios	Sofás de Espera en recepción	2	423.6	847.29	84.73
Muebles y Enseres	Varios	Sombrillas	16	67.8	1,084.75	108.47
Muebles y Enseres	Varios	Tachos para las áreas comunes	1	42.3	42.29	4.23
Muebles y Enseres	Varios	Stand para ropa de perros	1	3,389.83	610.17	338.98

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 22 Costos Operativos (Nuevos Soles)

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Asuntos legales	Fijo	Arbitrios Lurín	1	Anual	1.00	UND	587.97	105.83	693.80
Asuntos legales	Fijo	Legalización de Libro de Actas	1	Anual	1.00	UND	21.19	3.81	25.00
Asuntos legales	Fijo	Libros Contables	1	Anual	1.00	UND	7.46	1.34	8.80
Asuntos legales	Fijo	Mantenimiento Extintores	1	Anual	8.00	UND	291.53	52.47	344.00
Asuntos legales	Fijo	Seguro Local	1	Anual	1.00	UND	7,218.24	1,299.28	8,517.52
Asuntos legales	Fijo	Seguro SCTR	12	Mensual	1.00	UND	4,872.00	876.96	5,748.96
Baño y Corte	Variable	Acondicionador	1	Anual	1.00	FCO	211.86	38.14	250.00
Baño y Corte	Variable	Acondicionador	1	Anual	1.00	FCO	254.24	45.76	300.00
Baño y Corte	Variable	Cepillos de Dientes	12	Mensual	20.00	JGO	1,423.73	256.27	1,680.00
Baño y Corte	Variable	Corta Uñas	2	Semestral	2.00	UND	203.39	36.61	240.00
Baño y Corte	Variable	Corta Uñas	2	Semestral	4.00	UND	237.29	42.71	280.00
Baño y Corte	Variable	Escobillas	2	Semestral	2.00	JGO	305.08	54.92	360.00
Baño y Corte	Variable	Escobillas	2	Semestral	2.00	UND	237.29	42.71	280.00
Baño y Corte	Variable	Juego de peinetas Grandes y Pequeñas (Set)	1	Anual	1.00	JGO	70.00	12.60	82.60
Baño y Corte	Variable	Limpia Ojos	2	Semestral	2.00	UND	101.69	18.31	120.00
Baño y Corte	Variable	Limpiador de Oídos	2	Semestral	2.00	UND	101.69	18.31	120.00

Elaboración: Autores de la tesis

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Baño y Corte	Variable	Pasta Dental Canina	12	Mensual	2.00	UND	1,016.95	183.05	1,200.00
Baño y Corte	Variable	Peines	2	Semestral	4.00	JGO	1,355.93	244.07	1,600.00
Baño y Corte	Variable	Polvo de Orejas	2	Semestral	2.00	UND	101.69	18.31	120.00
Baño y Corte	Variable	Polvo de Uñas	1	Anual	5.00	UND	169.49	30.51	200.00
Baño y Corte	Variable	Rastrillos	1	Semestral	3.00	JGO	355.93	64.07	420.00
Baño y Corte	Variable	Set de Cuchillas Rasuradora	1	Anual	1.00	JGO	1,016.95	183.05	1,200.00
Baño y Corte	Variable	Set de Rasquetas	2	Semestral	2.00	JGO	525.42	94.58	620.00
Baño y Corte	Variable	Shampoo	1	Anual	1.00	FCO	199.15	35.85	235.00
Baño y Corte	Variable	Shampoo	1	Anual	9.00	FCO	1,792.37	322.63	2,115.00
Baño y Corte	Variable	Toallas	1	Anual	15.00	JGO	316.53	56.97	373.50
Hospedaje	Variable	Aspersor de Riego	1	Anual	20.00	UND	83.05	14.95	98.00
Hospedaje	Variable	Clicker	12	Mensual	10.00	UND	1,016.95	183.05	1,200.00
Hospedaje	Variable	Collar y cadena de paseo	2	Semestral	60.00	JGO	152.54	27.46	180.00
Hospedaje	Variable	Juguetes (Sogas, Huesos)	1	Anual	60.00	JGO	762.71	137.29	900.00
Hospedaje	Variable	Pelotas	1	Anual	30.00	UND	1,016.95	183.05	1,200.00
Hospedaje	Variable	Perfume	12	Mensual	10.00	FCO	2,033.90	366.10	2,400.00
Hospedaje	Variable	Platos de Agua y Comida con Base	1	Anual	25.00	JGO	1,906.78	343.22	2,250.00
Hospedaje	Variable	Rasquetas	2	Semestral	2.00	JGO	525.42	94.58	620.00
Hospedaje	Variable	Treats	12	Mensual	2.00	UND	508.47	91.53	600.00

Elaboración: Autores de la tesis

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Limpieza	Fijo	Baldes	2	Semestral	1.00	UND	20.80	3.74	24.54
Limpieza	Fijo	Desatorado de baño	1	Anual	3.00	UND	5.57	1.00	6.57
Limpieza	Fijo	Desinfectante para Baño	12	Mensual	20.00	UND	1,460.34	262.86	1,723.20
Limpieza	Fijo	Dispensador de Jabón Líquido	1	Anual	3.00	UND	32.80	5.90	38.70
Limpieza	Fijo	Dispensador de Papel Higiénico	1	Anual	3.00	UND	99.15	17.85	117.00
Limpieza	Fijo	Dispensador de Papel Toalla	1	Anual	3.00	UND	169.07	30.43	199.50
Limpieza	Fijo	Escoba	4	Trimestral	2.00	UND	134.85	24.27	159.12
Limpieza	Fijo	Franelas	12	Trimestral	2.00	JGO	314.03	56.53	370.56
Limpieza	Fijo	Guantes de Jebe	12	Mensual	20.00	UND	852.20	153.40	1,005.60
Limpieza	Fijo	Hisopo con base para WC	1	Anual	1.00	UND	7.42	1.34	8.76
Limpieza	Fijo	Jabón Líquido	12	Mensual	1.00	UND	214.27	38.57	252.84
Limpieza	Fijo	Limpiador de Madera	12	Mensual	20.00	UND	2,166.10	389.90	2,556.00
Limpieza	Fijo	Liquido Limpia Vidrios	12	Mensual	1.00	UND	71.69	12.91	84.60
Limpieza	Fijo	Paños Absorbentes	12	Mensual	4.00	UND	172.88	31.12	204.00
Limpieza	Fijo	Papel Higiénico x 24	12	Mensual	6.00	UND	787.12	141.68	928.80
Limpieza	Fijo	Papel Toalla x 3	12	Mensual	3.00	UND	1,034.24	186.16	1,220.40
Limpieza	Fijo	Recogedor	2	Semestral	1.00	UND	15.54	2.80	18.34
Limpieza	Fijo	Trapeador	4	Trimestral	1.00	UND	23.08	4.16	27.24
Limpieza	Variable	Aromatizador Baño	12	Mensual	3.00	UND	274.58	49.42	324.00

Elaboración: Autores de la tesis

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Limpieza	Variable	Bolsas de Basura 50 Lts x 25	12	Mensual	3.00	UND	417.36	75.12	492.48
Limpieza	Variable	Desodorizante	12	Mensual	5.00	UND	390.51	70.29	460.80
Limpieza	Variable	Desinfectante	12	Mensual	12.00	UND	1,237.42	222.74	1,460.16
Limpieza	Variable	Detergente	12	Mensual	5.00	UND	560.34	100.86	661.20
Limpieza	Variable	Guantes Limpieza	12	Mensual	10.00	JGO	594.92	107.08	702.00
Limpieza	Variable	Limpiador de Lunas	1	Anual	6.00	UND	64.78	11.66	76.44
Movilidad	Fijo	Mantenimiento Camioneta Suzuki	1	Anual	2.00	UND	593.22	106.78	700.00
Movilidad	Fijo	Mantenimiento Van H1	6	Bimestral	2.00	UND	7,118.64	1,281.36	8,400.00
Movilidad	Fijo	Seguro Vehicular Camioneta	1	Anual	2.00	UND	2,406.08	433.09	2,839.17
Movilidad	Fijo	SOAT Camioneta	1	Anual	2.00	UND	474.58	85.42	560.00
Movilidad	Variable	Gasolina Hyundai	1	Anual	2.00	UND	22,033.90	3,966.10	26,000.00
Movilidad	Variable	Gasolina Suzuki	1	Anual	2.00	UND	4,406.78	793.22	5,200.00
Movilidad	Variable	Peajes	1	Anual	1.00	UND	3,315.68	596.82	3,912.50
Oficinas	Fijo	Cartuchos para Tintas	4	Trimestral	2.00	JGO	745.76	134.24	880.00
Oficinas	Fijo	Clips	2	Semestral	4.00	CAJA	40.68	7.32	48.00

Elaboración: Autores de la tesis

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Oficinas	Fijo	Cuaderno	2	Semestral	10.00	UND	84.75	15.25	100.00
Oficinas	Fijo	Grapas	2	Semestral	4.00	UND	22.03	3.97	26.00
Oficinas	Fijo	Hojas Bond	12	Mensual	5.00	UND	508.47	91.53	600.00
Oficinas	Fijo	Lapiceros	2	Semestral	30.00	UND	63.56	11.44	75.00
Oficinas	Fijo	Lápiz	2	Semestral	15.00	UND	41.95	7.55	49.50
Oficinas	Fijo	Mota	2	Semestral	1.00	UND	5.51	0.99	6.50
Oficinas	Fijo	Plumones	2	Semestral	1.00	UND	23.56	4.24	27.80
Oficinas	Fijo	Post It	12	Mensual	10.00	UND	310.17	55.83	366.00
Oficinas	Fijo	Sellos	1	Anual	5.00	UND	105.93	19.07	125.00
Oficinas	Fijo	Tampón	1	Anual	1.00	UND	2.67	0.48	3.15
Oficinas	Fijo	Tinta para tampón	1	Anual	1.00	UND	1.19	0.21	1.40
Otros	Fijo	Alquiler Visa/ MasterCard (Comisión 4%)	12	Mensual	3.00	UND	915.25	164.75	1,080.00
Otros	Fijo	Autorización Sanitaria MINSA	1	Anual	1.00	UND	87.29	15.71	103.00
Otros	Fijo	Bidones de Agua	12	Mensual	6.00	UND	2,440.68	439.32	2,880.00
Otros	Fijo	Capacitación del Personal del Staff de cuidado canino	1	Anual	1.00	UND	1,457.63	262.37	1,720.00

Elaboración: Autores de la tesis

Servicio	Tipo de Costo	Producto	N° de veces	Recurrencia	Cantidad	Unidad de Medida	Costo sin IGV	IGV	Costo Anual
Otros	Fijo	Cargadores y baterías	12	Mensual	15.00	UND	1,830.51	329.49	2,160.00
Otros	Fijo	Mantenimiento de Software	1	Anual	1.00	UND	813.56	146.44	960.00
Otros	Fijo	Mantenimiento Hardware	1	Anual	1.00	UND	423.73	76.27	500.00
Otros	Fijo	Paquete Office	1	Anual	1.00	UND	185.59	33.41	219.00
Otros	Fijo	Uniformes Personal (Atuendo)	2	Semestral	1.00	JGO	5,023.46	904.22	5,927.68
Piscina	Variable	Implementos Aspiradora	1	Anual	2.00	UND	979.66	176.34	1,156.00
Piscina	Variable	Pastillas de Cloro Piscina	12	Mensual	2.00	UND	323.39	58.21	381.60
Piscina	Variable	Sulfato de Aluminio Piscina	12	Mensual	2.00	UND	120.00	21.60	141.60
Servicio Contable	Fijo	Legalización de Libros Contables	1	Anual	9.00	UND	190.68	34.32	225.00
Servicio Contable	Fijo	Libros Contables	1	Anual	9.00	UND	147.97	26.63	174.60
Veterinario	Variable	Escalera	1	Anual	3.00	UND	82.88	14.92	97.80
Veterinario	Variable	Instrumental	1	Anual	1.00	JGO	1,355.93	244.07	1,600.00
Veterinario	Variable	Liquido desinfectante de equipos	12	Mensual	3.00	UND	305.08	54.92	1,080.00
Veterinario	Variable	Medicamentos	1	Anual	1.00	JGO	847.46	152.54	1,000.00
Ropa de perros	Fijo	Ropa variada	3	Anual	1.00	JGO	12,711.86	2,288.14	15,000.00

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 23 Estado de resultados

a) Sin deuda

Tasa de Inflación Proyectada Anualizada	0.00%	2.85%	5.78%	8.80%	11.90%	15.09%	18.37%	21.74%	25.21%	28.78%	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Totales	1,557,820.85	1,588,977.26	1,620,756.81	1,653,171.95	1,686,235.38	1,719,960.09	1,754,359.29	1,789,446.48	1,825,235.41	1,861,740.12	
(-) Costos Fijos de Operación	307,170.63	315,924.99	324,928.85	334,189.32	343,713.72	353,509.56	363,584.58	373,946.74	384,604.22	395,565.44	
(-) Costos Variables de Operación	55,314.14	56,890.59	58,511.97	60,179.56	61,894.68	63,658.68	65,472.95	67,338.93	69,258.09	71,231.94	
Utilidad Bruta	1,195,336.09	1,216,161.69	1,237,315.99	1,258,803.06	1,280,626.99	1,302,791.86	1,325,301.76	1,348,160.81	1,371,373.10	1,394,942.73	
Margen Bruto	77%	77%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	75%	75%	75%
Gastos de Adm & Venta											
(-) Servicios terceros	43,200.00	44,431.20	45,697.49	46,999.87	48,339.36	49,717.04	51,133.97	52,591.29	54,090.14	55,631.71	
(-) Servicios generales	140,908.47	144,924.37	149,054.71	153,302.77	157,671.90	162,165.55	166,787.27	171,540.70	176,429.61	181,457.86	
(-) Marketing y Publicidad	120,647.22	28,058.45	28,058.45	28,058.45	16,610.45	39,684.08	39,684.08	39,684.08	27,684.08	27,684.08	
(-) Depreciación y Amortiz.	18,333.76	18,333.76	18,333.76	18,333.76	17,317.66	7,386.64	7,386.64	7,386.64	7,386.64	7,386.64	
Utilidad Operativa	872,246.63	980,413.91	996,171.58	1,012,108.22	1,040,687.62	1,043,838.55	1,060,309.80	1,076,958.10	1,105,782.62	1,122,782.44	
(-) Imp.Renta	261,673.99	294,124.17	298,851.47	303,632.46	312,206.29	313,151.57	318,092.94	323,087.43	331,734.79	336,834.73	
Utilidad Neta	610,572.64	686,289.74	697,320.11	708,475.75	728,481.33	730,686.99	742,216.86	753,870.67	774,047.83	785,947.71	
Margen Neto	39%	43%	43%	43%	43%	43%	42%	42%	42%	42%	42%

Elaboración: Autores de la tesis

b) Con deuda

Tasa de Inflación Proyectada											
Anualizada											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Totales	1,557,820.85	1,588,977.26	1,620,756.81	1,653,171.95	1,686,235.38	1,719,960.09	1,754,359.29	1,789,446.48	1,825,235.41	1,861,740.12	
(-) Costos Fijos de Operación	307,170.63	315,924.99	324,928.85	334,189.32	343,713.72	353,509.56	363,584.58	373,946.74	384,604.22	395,565.44	
(-) Costos Variables de Operación	55,314.14	56,890.59	58,511.97	60,179.56	61,894.68	63,658.68	65,472.95	67,338.93	69,258.09	71,231.94	
Utilidad Bruta	1,195,336.09	1,216,161.69	1,237,315.99	1,258,803.06	1,280,626.99	1,302,791.86	1,325,301.76	1,348,160.81	1,371,373.10	1,394,942.73	
Margen Bruto	77%	77%	76%	76%	76%	76%	76%	76%	75%	75%	75%
Gastos de Adm & Venta											
(-) Servicios terceros	43,200.00	44,431.20	45,697.49	46,999.87	48,339.36	49,717.04	51,133.97	52,591.29	54,090.14	55,631.71	
(-) Servicios generales	140,908.47	144,924.37	149,054.71	153,302.77	157,671.90	162,165.55	166,787.27	171,540.70	176,429.61	181,457.86	
(-) Marketing y Publicidad	120,647.22	28,058.45	28,058.45	28,058.45	16,610.45	39,684.08	39,684.08	39,684.08	27,684.08	27,684.08	
(-) Depreciación y Amortiz.	18,333.76	18,333.76	18,333.76	18,333.76	17,317.66	7,386.64	7,386.64	7,386.64	7,386.64	7,386.64	
(-) Gastos Financieros	88,525.45	83,947.49	78,728.61	72,779.09	65,996.63	58,264.63	49,450.15	39,401.64	27,946.35	14,887.31	
Utilidad Operativa	783,721.18	896,466.42	917,442.97	939,329.13	974,690.99	985,573.92	1,010,859.65	1,037,556.45	1,077,836.28	1,107,895.14	
(-) Imp.Renta	235,116.35	268,939.93	275,232.89	281,798.74	292,407.30	295,672.18	303,257.90	311,266.94	323,350.88	332,368.54	
Utilidad Neta	548,604.83	627,526.50	642,210.08	657,530.39	682,283.69	689,901.74	707,601.76	726,289.52	754,485.39	775,526.59	

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 24 Cálculo del Capital de Trabajo

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	32,191.36	42,638.47	56,335.59	106,213.05	120,141.19	117,438.98	116,722.03	155,589.32	167,805.76	184,116.10	189,494.58	269,134.41
Egresos	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94	56,803.94
Déficit	-56,803.94	-24,612.58	-14,165.46	-468.34	49,409.11	63,337.25	60,635.05	59,918.10	98,785.39	111,001.83	127,312.17	212,330.47
Déficit acumulado	-56,803.94	-81,416.52	-95,581.98	-96,050.32	-46,641.20	16,696.05	77,331.09	137,249.19	236,034.58	347,036.40	474,348.57	607,039.21
Capital de trabajo	-96,050.32											

Elaboración: Autores de la tesis

b) Con deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja Operativo	566,938.59	645,860.26	660,543.84	675,864.15	699,601.35	697,288.39	714,988.40	733,676.16	761,872.04	782,913.24	
Construcción	-450,000.00										
Inversión en Activos	-237,837.45										
Inversión neta en capital de trabajo	-96,050.32										
Gastos pre-operativos	-28,033.90										
Gastos MKT	-40,890.00										
Terreno	-728,000.00										
Flujo de caja de inversiones	-1,580,811.67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Económico	-1,580,811.67	566,938.59	645,860.26	660,543.84	675,864.15	699,601.35	697,288.39	714,988.40	733,676.16	761,872.04	782,913.24

VANE	S/.	1,080,389.06
TIRE		39.32%

Flujo de Caja de la Deuda

Ingreso por préstamo	632,324.67										
(-) Egresos por serv de deuda		121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20	121,225.20
Flujo de caja de la deuda	632,324.67	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20	-121,225.20

Flujo Financiero	-948,487.00	445,713.39	524,635.06	539,318.64	554,638.95	578,376.15	576,063.19	593,763.20	612,450.96	640,646.84	661,688.04
-------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

VANF	S/.	747,082.46
TIRF		53%

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 26 Costos de Administración (Nuevos Soles)

a) Costos de Personal

Cargo	Remuneración	Cantidad	Meses	Remuneración Total	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	ESSALUD	Costo Total
Administrador General	4,000	1	12	48,000	4,000	4,000	4,000	4,320	64,320
Veterinario Principal	3,500	1	12	42,000	3,500	3,500	3,500	3,780	56,280
Recepcionista	1,000	1	12	12,000	1,000	1,000	1,000	1,080	16,080
Asistente de Marketing y Ventas	850	1	12	10,200	850	850	850	918	13,668
Personal del Staff de cuidado canino	1,250	4	12	60,000	1,250	1,250	1,250	5,400	69,150
Especialista de Estética Canina (Mart-Dom)	1,600	1	12	19,200	1,600	1,600	1,600	1,728	25,728
Total									S/.245, 226

Elaboración: Autores de la tesis

Presupuesto Organizacional Anual					
N°	Ítem	Cantidad	unidad	Anual	Precio Total
1	Capacitaciones	4	unidades	x	S/. 1,800.00
2	Vale de consumo	4	unidades	x	S/. 800.00
3	Paquetes turísticos	4	unidades	x	S/. 8,000.00
4	Cumpleaños/ Cenas colaboradores	12	unidades	x	S/. 1,200.00
5	Festividades de Calendario	8	unidades	x	S/. 3,000.00
6	Diseño e impresión manuales organizacionales	10	unidades	x	S/. 500.00
Total					S/. 15,300.00

Elaboración: Autores de la tesis

b) Costos de Servicios de terceros

Concepto	Monto	Cant.	Frec.	Monto	Costo Anual (S/.)
Honorarios de Veterinario (D 8-1 pm horas)	500	1	12	6,000	6,000
Honorarios contador	700	1	12	8,400	8,400
Honorarios Adiestrador (Mar-Juev-Sáb/ 8 horas)	1200	1	12	14,400	14,400
Honorarios Psicólogo Canino (2 veces al mes)	400	1	12	4,800	4,800
Honorarios Paramédicos (J-V-S-D)	800	1	12	9600	9600
Total de Servicios Terceros					43,200
Internet y teléfono	800	1	12	9,600	9,600
Agua	300	1	12	3,600	3,600
Electricidad	500	1	12	6,000	6,000
Gas	150	1	12	1,800	1,800
Vigilancia	5819.49153	1	12	69,834	69,834
Limpieza, Jardinería, Fumigación	4,172.88	1	12	50,075	50,075
Total de Servicios de Mantenimiento					140,908

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 27 Sensibilidad bidimensional % captación- variación de precios de suscripción

Suscriptores	VANE									
	S/.	661,433.86	50%	60%	70%	80%	90%	100%	105%	110%
168	25%		-1,139,550.04	-863,702.59	-661,608.86	-502,265.82	-329,390.27	-188,512.55	-122,191.77	-48,656.25
200	30%		-1,109,895.60	-827,872.34	-621,104.02	-456,888.40	-277,695.14	-131,849.46	-62,965.35	14,041.90
230	35%		-1,080,241.17	-792,042.09	-580,599.17	-411,510.98	-226,000.00	-75,186.37	-3,738.92	76,740.05
258	40%		-1,050,586.73	-756,211.83	-540,094.32	-366,133.55	-174,304.87	-18,523.27	55,487.51	139,438.20
294	45%		-1,020,932.30	-720,541.55	-499,589.48	-320,756.13	-122,609.74	38,139.82	114,713.94	202,136.35
322	50%		-991,277.86	-685,513.67	-459,084.63	-275,378.71	-70,914.61	94,802.92	173,940.36	264,834.50
354	55%		-961,623.42	-650,485.79	-418,579.78	-230,001.29	-19,219.48	151,466.01	233,166.79	327,428.28
386	60%		-931,968.99	-615,457.91	-378,074.93	-184,623.87	32,475.66	208,129.11	292,393.22	389,520.84
414	65%		-902,314.55	-580,430.03	-337,570.09	-139,246.44	84,170.79	264,792.20	351,619.65	451,613.40
450	70%		-872,660.12	-545,402.16	-297,065.24	-93,869.02	135,865.92	321,455.30	410,846.08	513,705.95
478	75%		-843,005.68	-510,374.28	-256,560.39	-48,491.60	187,561.05	378,118.39	470,072.50	575,798.51
506	80%		-813,351.24	-475,346.40	-216,055.54	-3,114.18	239,256.18	434,781.49	529,298.93	637,891.06
544	85%		-783,696.81	-440,318.52	-175,550.70	42,263.25	290,951.32	491,444.58	588,525.36	699,983.62
574	90%		-754,042.37	-405,290.64	-135,045.85	87,640.67	342,646.45	548,107.67	647,328.43	762,076.18
604	95%		-724,387.94	-370,262.77	-94,541.00	133,018.09	394,341.58	604,770.77	705,994.78	824,168.73
628	100%		-694,733.50	-335,234.89	-54,036.16	178,395.51	446,036.71	661,433.86	764,661.12	886,261.29
658	105%		-665,079.07	-300,207.01	-13,531.31	223,772.93	497,731.84	718,025.30	823,327.46	948,353.85
696	110%		-635,424.63	-265,179.13	26,973.54	269,150.36	549,426.98	774,148.40	881,993.81	1,010,446.40
730	115%		-606,021.34	-230,151.26	67,478.39	314,527.78	601,122.11	830,271.49	940,660.15	1,072,538.96

Elaboración: Autores de la tesis

Suscriptores	TIRE									
	43%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	105%	110%	
168	25%	1%	9%	14%	18%	22%	25%	26%	28%	
200	30%	2%	10%	15%	19%	23%	26%	28%	29%	
230	35%	3%	11%	16%	20%	24%	27%	29%	31%	
258	40%	4%	12%	17%	21%	25%	29%	30%	32%	
294	45%	4%	13%	18%	22%	26%	30%	31%	33%	
322	50%	5%	13%	19%	23%	27%	31%	33%	35%	
354	55%	6%	14%	20%	24%	29%	32%	34%	36%	
386	60%	7%	15%	21%	25%	30%	33%	35%	37%	
414	65%	8%	16%	22%	26%	31%	35%	36%	38%	
450	70%	9%	17%	23%	27%	32%	36%	38%	40%	
478	75%	9%	18%	23%	28%	33%	37%	39%	41%	
506	80%	10%	18%	24%	29%	34%	38%	40%	42%	
544	85%	11%	19%	25%	30%	35%	39%	41%	44%	
574	90%	12%	20%	26%	31%	36%	40%	42%	45%	
604	95%	12%	21%	27%	32%	37%	42%	44%	46%	
628	100%	13%	22%	28%	33%	38%	43%	45%	47%	
658	105%	14%	22%	29%	34%	39%	44%	46%	49%	
696	110%	15%	23%	30%	35%	40%	45%	47%	50%	
730	115%	15%	24%	30%	36%	41%	46%	48%	51%	

Elaboración: Autores de la tesis

Anexo 28 Sensibilidad bidimensional % captación- % Ocupabilidad Semanal (VAN)

N° Suscriptores	VANE								
		25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
	661,433.86								
386	60%	-1,292,977.29	-1,202,938.64	-1,121,980.51	-1,042,683.25	-965,866.74	-899,748.67	-842,435.55	-775,329.21
414	65%	-1,184,800.97	-1,097,088.27	-1,018,895.22	-929,746.72	-859,923.67	-797,026.87	-729,705.92	-658,746.90
450	70%	-1,032,846.93	-945,644.75	-857,954.01	-778,683.71	-709,969.17	-637,697.48	-562,937.96	-500,061.37
478	75%	-913,407.34	-831,350.03	-735,962.75	-659,789.64	-587,431.87	-507,598.83	-437,839.00	-368,865.14
506	80%	-823,853.34	-734,829.61	-642,235.86	-567,456.12	-487,985.29	-406,690.12	-333,176.97	-265,168.82
544	85%	-681,016.78	-576,673.89	-495,558.55	-413,674.69	-322,513.99	-246,437.48	-171,472.64	-92,393.04
574	90%	-578,307.83	-476,887.88	-386,369.08	-300,856.32	-209,726.77	-130,662.66	-48,489.14	30,137.74
604	95%	-480,555.74	-379,685.90	-290,731.73	-191,000.93	-105,810.69	-22,789.38	60,048.96	139,213.36
628	100%	-385,093.13	-286,351.40	-198,391.57	-95,522.67	-5,110.84	79,001.80	166,806.05	238,583.07
658	105%	-292,618.95	-192,503.43	-93,691.52	4,456.09	95,618.97	186,079.46	270,962.34	345,941.66

Elaboración: Autores de la tesis

N° Suscriptores	VANE 661,433.86								
		65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
386	60%	-708,781.42	-652,511.49	-596,544.75	-539,146.28	-485,877.84	-429,288.61	-378,074.29	-335,234.89
414	65%	-598,565.02	-539,952.85	-479,660.32	-421,946.73	-361,525.19	-310,366.90	-261,869.90	-215,154.05
450	70%	-434,640.01	-373,633.23	-305,977.79	-244,881.32	-194,662.77	-141,697.14	-91,377.92	-54,036.16
478	75%	-302,655.01	-234,806.82	-169,212.55	-115,864.32	-56,660.67	-5,729.81	30,615.60	73,449.19
506	80%	-190,844.95	-120,733.23	-63,719.70	-4,664.11	52,581.81	91,055.75	136,402.05	178,395.51
544	85%	-18,144.35	44,437.02	108,420.55	161,792.04	205,388.80	251,121.94	298,036.70	333,946.75
574	90%	98,590.71	166,642.76	225,970.26	269,756.75	318,420.69	368,878.45	406,841.93	446,036.71
604	95%	208,569.62	275,134.04	322,895.15	374,224.72	423,421.91	468,194.34	507,408.79	557,414.16
628	100%	313,569.38	370,067.34	419,818.87	474,278.69	518,246.75	561,772.15	610,365.75	661,433.86
658	105%	416,713.84	467,036.44	521,971.41	572,366.95	618,124.94	666,522.09	720,646.85	764,661.12
696	110%	545,498.13	601,261.70	658,134.86	705,690.87	758,435.56	811,214.68	856,797.52	886,261.29
730	115%	665,166.50	723,953.26	775,468.28	825,325.31	883,870.24	932,880.68	963,766.43	997,350.61
750	120%	732,939.50	791,384.06	841,221.16	900,583.64	957,227.79	994,593.18	1,027,379.33	1,062,255.49
784	125%	845,644.67	900,613.42	954,405.17	1,015,523.56	1,062,369.48	1,094,262.57	1,131,898.49	1,165,643.05

Elaboración: Autores de la tesis

N° Suscriptores	TIRE									
	43%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	
386	60%	-13%	-8%	-4%	-1%	2%	5%	7%	9%	
414	65%	-8%	-4%	-1%	3%	6%	8%	10%	12%	
450	70%	-2%	1%	4%	7%	10%	12%	14%	16%	
478	75%	1%	4%	8%	11%	13%	16%	18%	19%	
506	80%	4%	7%	11%	13%	16%	18%	20%	22%	
544	85%	8%	12%	15%	17%	20%	22%	24%	26%	
574	90%	11%	15%	17%	20%	22%	24%	27%	29%	
604	95%	14%	17%	20%	22%	25%	27%	29%	31%	
628	100%	16%	19%	22%	25%	27%	29%	31%	33%	
658	105%	19%	22%	24%	27%	29%	32%	34%	35%	
696	110%	22%	25%	27%	30%	32%	35%	37%	39%	
730	115%	24%	27%	30%	33%	35%	37%	39%	41%	
750	120%	26%	29%	32%	34%	37%	39%	41%	42%	
784	125%	28%	31%	34%	37%	39%	41%	43%	45%	

Elaboración: Autores de la tesis

N° Suscriptores	TIRE								
	43%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
386	60%	11%	13%	15%	17%	18%	20%	21%	22%
414	65%	14%	16%	18%	19%	21%	22%	24%	25%
450	70%	18%	20%	22%	23%	25%	26%	27%	28%
478	75%	21%	23%	25%	26%	28%	29%	30%	31%
506	80%	24%	26%	27%	29%	30%	31%	32%	33%
544	85%	28%	29%	31%	32%	33%	35%	36%	37%
574	90%	30%	32%	33%	35%	36%	37%	38%	39%
604	95%	33%	34%	36%	37%	38%	39%	40%	41%
628	100%	35%	36%	38%	39%	40%	41%	42%	43%
658	105%	37%	38%	40%	41%	42%	43%	44%	45%
696	110%	40%	41%	43%	44%	45%	46%	47%	48%
730	115%	42%	44%	45%	46%	48%	49%	49%	50%
750	120%	44%	45%	47%	48%	49%	50%	51%	52%
784	125%	46%	48%	49%	50%	51%	52%	53%	54%

Elaboración: Autores de la tesis

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta INC. (01 de Octubre de 2016). *The Pet Parenting Boom*. Obtenido de http://www.acosta.com/uploadedFiles/Content/Media_Center/Publications/2016%20Hot%20Topic%20Pet%20Parenting.pdf
- Alonso, Y. (Noviembre de 2014). Plan de Empresa para la Creación de un Salón de Peluquería y Estética en Bétera. *Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- APEIM Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Lima: APEIM.
- Banco Central de Reserva del Perú. (01 de Marzo de 2017). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Baxter, J. (18 de Marzo de 2016). *APPA*. Obtenido de American Pet Products Association: <http://media.americanpetproducts.org/press.php?include=146062>
- BCRP. (02 de Agosto de 2017). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BCRP. (16 de Setiembre de 2017). *CUADROS HISTÓRICOS DE TASAS DE INTERÉS*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-historicos-de-tasa-de-interes.html>
- Bekia Mascotas. (2017). *Mascotas Adecuadas para Personas Mayores*. Obtenido de <http://www.bekiamascotas.com/articulos/mascotas-adequadas-personas-mayores/>
- Bhattarai, A. (13 de Setiembre de 2016). *The Washington Post*. Obtenido de https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/09/13/millennials-are-picking-pets-over-people/?utm_term=.382d305f821a
- Borges Alves, M. A. (16 de Octubre de 2013). *BUSINESS PLAN FOR A PET SITTING AND DOG WALKING*. Lisboa, Lisboa. Obtenido de Instituto Universitário de Lisboa: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8109/1/Tese%20final%20AnaFMar%C3%A7al.pdf>
- Carrión, A. (12 de Enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/wuf/noticias/ley-proteccion-animal-causa-revuelo-390960>

- Castillo, G., Paula, C., López de Castilla, P., Falcone, C., & Montes, G. (11 de Agosto de 2015). Diseño de una propuesta de valor para el desarrollo de un plan de negocios de un marketplace online de productos y servicios para mascotas en Lima Metropolitana. *Universidad ESAN*. Lima.
- Céspedes, J., Chumpitaz, Y., & Saettone, R. (2015). Servicio Integral y Supermercado para Mascotas. *Universidad del Pacífico*. Lima.
- Cetys Universidad. (2017). *Cetys Universidad*. Obtenido de <http://wasc.cetys.mx/Initial/docsSpanish/CPR2009/AI%20Evidencia%2082%20Recursos%20Humanos%20Manual-%20Proceso%20Reclutamiento%20y%20Seleccion%20de%20Personal%20Admvo%20y%20de%20Servicios.pdf>
- Cochachin, D., Marchán, G., & Sánchez, J. (2016). *Tesis de Entrenamiento Funcional*. Lima: ESAN.
- Contreras, A. (23 de Enero de 2009). *Universidad de Chile*. Obtenido de https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=0f7a9e2ac8&view=att&th=15d5ec2957439c26&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_j5c2j1o50&safe=1&zw
- Córdova, L., & Nava, P. (17 de Noviembre de 2011). Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana. *ESAN*. Lima.
- Córdova, L., & Nava, P. (17 de noviembre de 2011). Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Venta de Bienes y Servicios para Perros y Gatos en Lima Metropolitana. *Universidad ESAN*. Lima.
- CPI. (01 de Setiembre de 2016). *Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC*. Obtenido de http://cpi.com.pe/filestore/mascotas_201610.pdf
- cuarenta, L. (17 de 05 de 2017). *PRISA Radio*. Obtenido de http://los40.com.mx/los40/2017/05/17/lacorneta/1495047785_380076.html
- Cuesta, I. (04 de julio de 2017). *Sur Prensa Malagueña*. Obtenido de <http://www.diariosur.es/sociedad/perros-nunca-20170703182433-nt.html>
- Diario Gestión. (28 de Diciembre de 2016). *Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/empresas/peruanos-ya-gastan-hasta-s-3000-al-mes-ropa-y-accesorios-mascotas-2178213>

- Diario PERU21. (06 de Marzo de 2016). *PERU 21*. Obtenido de PERU 21:
<https://peru21.pe/lima/osiptel-acceso-internet-celulares-peru-incremento-16-212433>
- EC, R. (05 de octubre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de
<http://elcomercio.pe/wuf/noticias/microchip-caneshera-obligatorio-surco-399266>
- El Comercio. (20 de Noviembre de 2015). *Aprobaron Ley que Castiga Maltrato Animal con 5 Años de Cárcel*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/lima/aprobaron-ley-castiga-maltrato-animal-5-anos-carcel-244386>
- El Comercio. (28 de Julio de 2017). *Maltrato Animal*. Obtenido de
<http://elcomercio.pe/noticias/maltrato-animal>
- El Peruano. (28 de Diciembre de 2014). *Ordenanza que Establece el Régimen Municipal de Protección Animal en la Provincia de Lima*. Obtenido de
<http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/ordenanza-que-establece-el-regimen-municipal-de-proteccion-a-ordenanza-n-1855-1182508-1>
- El Peruano. (16 de Diciembre de 2016). *Decreto Legislativo que Crea el Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta*. Obtenido de
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/>
- El Peruano. (07 de Enero de 2016). *Ley de Protección y Bienestar Animal*. Obtenido de
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>
- El Universo. (17 de 01 de 2017). *Cuidado que Deben Tener las Mascotas*. Obtenido de
<http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2017/01/19/nota/6004846/cuidados-que-deben-tener-mascotas201>
- Ernst, J. P. (29 de 08 de 2014). *La Cuarta*. Obtenido de
<http://www.lacuarta.com/noticia/te-presentamos-las-10-mejores-mascotas-para-tener-en-casa/>
- Euromonitor. (29 de Mayo de 2017). Obtenido de
<http://digitool.gsl.com.mx:2113/portal/analysis/tab>
- Facultad de Medicina Veterinaria - UNMSM. (2017). *Universidad Mayor de San Marcos*. Obtenido de

- http://veterinaria.unmsm.edu.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=420:curso-de-peluqueria-canina&catid=56:capacitaciones-ceups&Itemid=342
- Gestión. (17 de Marzo de 2015). *Cinco Apps Amantes de los Animales*. Obtenido de <http://gestion.pe/tecnologia/cinco-apps-amantes-animales-2126311>
- Gestión. (25 de Febrero de 2017). *Cinco Ventajas de Vivir en un Edificio Mayor a 15 Pisos*. Obtenido de <http://gestion.pe/inmobiliaria/cinco-ventajas-vivir-edificio-mayor-15-pisos-segun-capeco-2183013>
- Gibbons, J. (15 de Diciembre de 2015). *Pet Business Professor*. Obtenido de <http://www.petbusinessprofessor.com/petmarket/u-s-pet-spending-comparing-generations-boomers-win/>
- Gibbons, J. (25 de Abril de 2017). *Pet Business Professor*. Obtenido de <http://www.petbusinessprofessor.com/petmarket/u-s-pet-spending-single-pet-parents-does-gender-matter/#prettyPhoto>
- Gil, F. (5 de Septiembre de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/tecnologia/cuan-rentable-hacer-app-peru-2169317>
- Gorman, J. (02 de 02 de 2016). *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2016/02/02/de-donde-vienen-los-perros/>
- Guinaudeau, C., Villacrez, E., Vega, D., & Núñez-Melgar, J. (21 de febrero de 2015). Plan de Negocio para la Implementación de un Hotel Spa de Mascotas en Lima Metropolitana. *ESAN*. Lima.
- Gutierrez, J. (18 de 03 de 2012). *Adiestradorcanino*. Obtenido de <http://www.adiestradorcanino.com/webdelperro/importancia-psicologica-de-los-animales-de-compania/152>
- Gutierrez, M., & Becerril, G. (08 de 06 de 2017). *Uno TV*. Obtenido de <http://www.unotv.com/noticias/portal/nacional/detalle/perrhijos-los-nuevos-consentidos-casa-495046/>
- INEI. (10 de enero de 2017). *Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones Estadísticas*. Obtenido de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/340/sampling

- Inga, C. (07 de 11 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Inga, C. (07 de Noviembre de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cuanto-gastan-peruanos-sus-mascotas-y-que-noticia-1944721>
- Inga, C. (12 de Marzo de 2016). *Invera Research*. Obtenido de <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>
- Ipsos Perú. (2016). *Mascotas 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Lomazzi, C. (17 de 05 de 2017). *Infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/tendencias/mascotas/2017/05/17/cesar-millan-los-perros-callejeros-son-las-mejores-mascotas/>
- López, G. (28 de abril de 2014). *Hogar Ventures SL*. Obtenido de <http://www.cuidadoparamascotas.com/espana/encuentra-un-cuidador-para-tu-mascota/>
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mariano, L. (29 de 01 de 2012). *El Diaonline*. Obtenido de <http://www.eldiaonline.com/el-vacio-que-llenan-las-mascotas/>
- Marín, K., & Pantoja, Y. (2014). Plan de Negocios para una Guardería de Perros en la Vereda. *Universidad Tecnológica de Pereira*. Pereira, Colombia.
- MasterDog. (23 de 05 de 2012). *Eres un Dog Lover*. Obtenido de <http://www.masterdog.pe/index.php/eres-un-dog-lover/>
- Mejor con Salud. (06 de 08 de 2017). *Mejor con Salud*. Obtenido de <https://mejorconsalud.com/beneficios-de-tener-mascotas-para-nuestra-salud/>
- Merino, I. (23 de 12 de 2013). *Ediciones El País S.L*. Obtenido de http://elpais.com/elpais/2013/12/23/viajero_astuto/1387774800_138777.html

- Mulato, A. (04 de 11 de 2016). *El País*. Obtenido de http://verne.elpais.com/verne/2016/11/04/mexico/1478219663_036276.html
- Municipalidad de la Molina. (2017). *Municipalidad de la Molina*. Obtenido de <http://www.munimolina.gob.pe/webveterinaria/registroCanes.htm>
- Municipalidad de la Molina. (2017). *Municipalidad de la Molina*. Obtenido de <http://www.munimolina.gob.pe/webveterinaria/descargas/esterilizacionMascotas.pdf>
- Municipalidad de Miraflores. (2017). *Municipalidad de Miraflores*. Obtenido de http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4992&idcontenido=8709
- Municipalidad de San Borja. (2017). *Municipalidad de San Borja*. Obtenido de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/inicio.html>
- Noticias Caracol. (28 de 03 de 2017). *Noticias Caracol*. Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/lomastrinado/el-amigo-mas-fiel-perro-siguio-cortejo-funebre-de-su-duena-por-3-km-para-darle-el-ultimo-adios>
- Paz, Ó. (02 de 05 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/lima/callao-sujeto-ataco-perro-usando-ladrillo-machete-418137>
- Penagos, T., & Rubio, E. (Junio de 2015). *ER Ronald*. Obtenido de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Peru.com. (13 de abril de 2015). *Perú.com*. Obtenido de <https://peru.com/estilo-de-vida/mascotas/nunca-mas-perros-perdidos-noticia-345682>
- Pinedo, C. (28 de 09 de 2012). *Eroski Consumer*. Obtenido de <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/convivencia-y-psicologia/adiestramiento/2012/09/28/213501.php>
- Pinedo, C. (18 de abril de 2013). *Fundación Eroski*. Obtenido de <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/convivencia-y-psicologia/viajar/2013/04/18/216435.php>

- PwC. (2014). *1er Estudio de Retención de Talento Peru*. Obtenido de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- Quiñones, C. (21 de 02 de 2017). *Gestión*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2017/02/las-nuevas-familias-y-su-impacto-en-el-marketing-mirando-mas-alla-del-estereotipo.html>
- Real Academia Española. (2017). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=9VIFXRQ>
- Reyes, E. (2013). Plan de Negocios para la Implementación de una Peluquería Canina Móvil en la Ciudad de Quito. *Universidad de las Américas*. Quito.
- Ríos, M. (25 de 02 de 2017). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/inmobiliaria/cinco-ventajas-vivir-edificio-mayor-15-pisos-segun-capeco-2183013>
- Romainville, M. (27 de 07 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/conozca-rentable-negocio-hospedaje-perros-lima-195076>
- RPP Noticias. (20 de 12 de 2016). *RPP Noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/gobierno-publico-nuevo-regimen-mype-tributario-noticia-1017819>
- Semana . (19 de Agosto de 2016). *Lo Bueno de Tener una Mascota en Casa*. Obtenido de <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/beneficios-de-tener-una-mascota/489599>
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- Vetplace.pe. (06 de 08 de 2017). Obtenido de <https://www.vetplace.pe/servicios-mascotas.html>