



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“DELIVERY VET – TU MASCOTA, EN NUESTRAS MANOS SIEMPRE SANAS Y FELICES”**

**PRESENTADO POR**

Torres Argomedo, Fernando

Zambrano Cieza, César Augusto

Patiño Arana, Cristian

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ASESOR: RICARDO MARTIN ESPINOZA MENDOZA**

**LIMA –PERU**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias: A nuestros padres quienes asentaron los cimientos de superación y profesionalismo en cada uno de nosotros, a nuestras parejas por su apoyo incondicional en todo momento, y a nuestros hijos quienes soportaron nuestra ausencia, incluso en momentos cuando nos encontrábamos en casa.

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento sincero a todos los estudiantes de nuestra clase, con quienes compartimos buenos momentos y en donde aprendimos de cada uno de nosotros a ser cada vez mejores personas.

A su vez agradecemos a nuestros maestros quienes nos impartieron sus conocimientos y enseñanzas con la actitud y pasión que solo una Escuela de Postgrado de alto nivel la puede ofrecer, como es el caso de la Escuela de Postgrado de la UTP.

Muchas gracias a todos por la experiencia vivida en estos 2 años de estudio, que fueron muy enriquecedores y productivos para nuestro desarrollo profesional; sin ellos no hubiese sido posible el desarrollo completo de nuestras habilidades y competencias.

## RESUMEN

Las mascotas en general se consideran por muchos dueños como una parte de su núcleo familiar y por consecuencia existe un gran interés y angustia por su atención, indagando que se les ofrezca productos y servicios de gran calidad a un mejor costo. Por lo que se aprecia, es un buen segmento de negocio que viene acrecentando en los recientes años continuamente y en relación a diversos análisis elaborados por consultoras nacionales y extranjeros se avizora que continua un ritmo de crecimiento existente durante los años venideros. El actual trabajo que presentamos de investigación tiene como meta evolucionar un plan de marketing estratégico-operativo, financiero con indicadores; que admita integrar las múltiples herramientas del Plan de Negocio para ratificar la sostenibilidad y crecimiento del negocio. Nuestra Clínica Veterinaria “Delivery VET – Tu Mascota, en nuestras manos siempre sanas y felices”, se encuentra ubicado en Magdalena, provincia de Lima y departamento de Lima; y es una compañía que dará servicios con inversión oriunda peruana (inversionistas), con un préstamo de capital de trabajo; que propone servicios de veterinaria prioritariamente de consultas médicas en nuestro local de forma delivery para mascotas caninas. De acuerdo a la evaluación financiera en su segundo año de funcionamiento se ha de presentar un desarrollo positivo en sus ingresos. Para este contenido del actual trabajo de investigación se ha llevado a cabo una búsqueda apoyada en informaciones iniciales y secundarias. Las informaciones secundarias usadas fueron la base de datos de encuestas de las clínicas veterinarias aledañas a Magdalena (Lince y Jesús María), diversos libros, artículos, recortes de revistas, algunas tesis que guardan relación, informaciones en varios medios locales, cuadros estadísticos, algunas normas legales que están vigentes y exploraciones en Internet. Las raíces de testimonio inicial usadas son las entrevistas a personas con mascotas.

Algunas de estas entrevistas fueron realizadas a médicos veterinarios que laboran o son dueños de clínicas enfocadas a veterinarias y también fueron elaboradas a clientes de gran potencial (dueños de mascotas), con el propósito de conseguir un dato relevante que a su vez permita hacer un diseño con diferentes y mejores maniobras y acciones que deben de establecerse por el negocio.

Luego de un estudio de la empresa: se definen las metas, maniobras, acciones e hitos de control para el negocio; con el fin de garantizar el sostén y el aumento de forma progresiva de este negocio con un análisis a 5 años. Además, a través de esta investigación, es posible definir el rasgo de nuestro cliente y las particularidades de la sección del mercado objetivo; ya que a partir de ello debamos determinar la meta a pequeño, medio y extenso plazo.

Por lo tanto, se define un plan de marketing estratégico-operativo, financiero con indicadores, con unas acciones a pequeño plazo que tendrá que desarrollar el negocio para poder cumplir con las diversas exigencias de los usuarios e inclusive rebasar sus propias posibilidades. En vista que varios usuarios valoran a su animal como un integrante de su familia, debe tenerse en mención el temperamento emocional (como base) cuando se tomen definiciones por parte del dueño de las mascotas, al instante de elegir la compra de un producto o servicio. Como punto final, se encontró que el clima (estacionalidad) es un buen factor que interviene en la continuidad de visitas a las diversas clínicas de veterinaria, punto que se debe considerar en nuestra propuesta de servicio delivery (pero se deberá manejar con estrategias adecuadas de comunicación, marketing y promociones) que tiene que impactar de manera positiva en los ingresos del negocio.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN.....	4
1.1. Objetivo General.....	11
1.2. Descripción de la idea de negocio.....	11
1.3. Antecedentes .....	15
1.4. Análisis de la industria: Entorno externo e interno.....	21
Plan estratégico de la empresa .....	31
1.4.1. Misión: Propósito general del proyecto .....	31
1.4.2. Visión: Idealización de lo que se quiere construir en el tiempo.....	31
1.4.3. Valores.....	31
1.5. Análisis FODA.....	34
1.6. Análisis de las 05 fuerzas de Porter .....	37
1.7. Plan de Comunicación Efectiva .....	39
1.8. Estrategia Comercial.....	411
1.8.1. Análisis de Mercado .....	411
1.8.2. Evolución en ventas.....	422
1.8.2.1. Número de clientes.....	433
1.8.2.2. Número promedio de clientes activos .....	433
1.9. Diagnóstico del servicio: marketing mix.....	444
1.9.1. Diagnóstico del servicio-producto.....	44
1.9.2. Diagnóstico del precio del trabajo .....	455
1.9.3. Diagnóstico del estado del mercado plaza .....	45
1.9.4. Diagnóstico del estado inversión publicitaria-promoción.....	46
1.9.5. Consultas médicas.....	488
1.9.6. Diagnóstico del entorno o evidencia física.....	50
1.9.7. Estrategia de Promoción.....	511
1.10. Plan de Operaciones.....	52
1.10.1. Diagnóstico de los procesos.....	52
1.10.2. Diagnóstico de las personas.....	52
1.10.3. Cadena de valor .....	523
1.10.3.1. Diagnóstico de la cadena de valor .....	53
1.10.3.2. Cadena de valor simplificada.....	53
1.10.3.3. Propuesta de Valor .....	53
1.10.3.4. Proceso De Negocio / Cadena de valor.....	54

1.10.3.5.	Estrategia de cartera o crecimiento .....	57
1.10.3.6.	Estrategia de penetración de mercado .....	57
1.10.4.	Estrategias generales de las siete P's .....	60
1.10.4.1.	Estrategias de producto .....	60
1.10.4.2.	Estrategias de precio.....	61
1.10.4.3.	Estrategias de promoción (comunicación).....	63
1.10.4.4.	Estrategias de proceso .....	67
1.10.4.5.	Estrategias del entorno físico.....	68
1.10.4.6.	Estrategias de personas .....	68
1.11.	Plan de Recursos Humanos .....	69
1.12.	PLAN FINANCIERO .....	76
I.	CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	834
II.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
III.	ANEXOs.....	88
a.	Índice de cuadros y tablas .....	90

## Índice de Tablas

Tabla 1. Canvas de delivery Vet.....	14
Tabla 2. Análisis FODA.....	34
Tabla 3.Estrategias de la matriz FODA .....	35
Tabla 4.Ingresos de ventas7 .....	78
Tabla 5.VAN y TIR .....	79
Tabla 6. Proyeccion de ventas a 5 años .....	80
Tabla 7.Gastos y calculo de WACC.....	81
Tabla 8. Calculo de COK .....	82
Tabla 9. Flujo de caja .....	83



## Índice de figuras

Figura 1.Documento canino .....	27
Figura 2.Presencia de mascotas en Lima.....	41
Figura 3.Gastos promedio de mascotas .....	41
Figura 4. Gasto promedio en las mascotas del hogar .....	47
Figura 5.Página web a utilizar para delivery vet .....	47
Figura 6 Cadena de Valor de Delivery Vet .....	54
Figura 7.Estrategia de posicionamiento .....	56
Figura 8.....	76

## Índice de Anexos

<i>Anexo 1: Delivery</i> .....	88
<i>Anexo 2: Cuadros estadísticos</i> .....	90
<i>Anexo3: Encuesta Utilizada En La Toma De Información</i> .....	91

## **1.1. Objetivo General**

Demostrar la rentabilidad económica y sostenible de un centro veterinario en Magdalena, que además de atender in situ, contempla la atención a domicilio (delivery) con unidades móviles que atenderán en dos distritos cercanos a Magdalena (Lince y Jesús María) previa programación y publicidad, brindando diversos servicios. Así mismo, durante horario nocturno los propietarios de las mascotas podrían solicitar la atención personalizada en su hogar, a través de un App, donde podrían seleccionar uno de los veterinarios disponibles en su zona (observarían sus datos, gracias a un convenio con el Colegio Médico Veterinario - CMV), el cliente realizaría el pago en línea vía VISA, total o parcial por el servicio, en los casos permitidos por la aplicación; además el aplicativo generará un código el cual solicitará un correo electrónico donde se va a calificar la atención, acceder a la historia clínica, promociones y el beneficio de alertas recordatorias de vacunas, medicinas, atención médica, alimentación, productos de limpieza, entre otros.

## **1.2. Descripción de la idea de negocio**

El proyecto: Delivery VET – Tu Mascota, en nuestras manos siempre sanas y felices, consiste en una veterinaria que además de los servicios tradicionales y generales de un segmento de mercado B-C, considera lo siguiente:

- Atención en la comodidad de tú hogar
- Un App móvil para programación de citas; y el portal Web, que te recordarán las vacunas, la compra del alimento, las tomas de medicina, el próximo control médico, entre otros. Estas atenciones las puedes recibir en tú hogar.
- La Comida, los útiles de limpieza, entre otros productos de calidad se obtendrán a costo asequible y con registro en SENASA.
- Nuestro staff de Veterinarios se encuentra registrados en el Colegio Médico Veterinario y se encuentran habilitados
- Convenio con el Colegio de Veterinarios

- Venta de accesorios innovadores y seguros
- Medicamentos a bajo costo por Convenios con laboratorios

El éxito de nuestros servicios en la atención domiciliaria radica en la forma de atención a su mascota: emulamos como la de aquel médico de cabecera de antaño que conocía a todos sus clientes y formaban parte de su vida. Disponemos de los mejores servicios veterinarios a domicilio para su mascota con profesionales altamente capacitados en su especialidad y con registro vigente en el Colegio Médico Veterinario.

El nombre de la empresa que se creará para brindar este servicio es DELIVERY VET, Tú Mascota en Nuestras manos Siempre Sanas y Felices.

Se va a apreciar la responsabilidad, la tendencia en alimentación, higiene y salud de la mascota. Asimismo, se ha realizado el análisis del sector, tendencias del mercado y los factores que influyen para la implementación de la idea de negocio. Ahondamos más con las encuestas y encontramos un sector entre 30 y 40 años solteros tienen una preferencia por una mascota canina, esto se realizó en los distritos de Magdalena, Lince y Jesús María.

También se unifica la visión, misión, objetivos del negocio para llevar a cabo nuestro plan de negocio, tomando en consideración el tamaño del mercado (de los distritos ya mencionados), el análisis del resultado obtenido de las encuestas, los riesgos, la propuesta de valor, el proceso de negocio, línea organizacional de la empresa y las estrategias para llevar a cabo su implementación.

Remarcamos en el plan de marketing tomando en consideración el marketing mix, los segmentos del mercado, los canales de comunicación, la planificación de las ventas, la estrategia de marketing entre otros. Adicionalmente, se incluye la distribución de la unidad móvil (delivery) en donde se llevará a cabo algunos de los servicios del negocio.

Finalmente, se ha realizado el estudio financiero, la inversión en el capital de trabajo, la estructura de financiamiento y los resultados financieros que indicaran la viabilidad de poner en marcha el negocio.

Este proyecto tiene su mayor ventaja competitiva en el servicio de higiene, estética integral, alimentación y accesorios (llámese ropa, gorritos) para canes. Actualmente, en el Perú, básicamente en Lima Metropolitana el 62.40% de familias tienen mascotas (de los cuales el 80.00% de esas mascotas son canes), al mismo tiempo buscan ofrecerles los mejores cuidados y atenciones para mantenerlos siempre agradables y saludables para mejorar su calidad vida. Estos datos responden a un estudio de la encuestadora CPI que se llevó a cabo en septiembre del 2016 y tomó una muestra de 400 hogares de Lima metropolitana para obtener sus resultados sobre las preferencias con respecto a los animales en la capital.

Las mascotas han logrado una posición destacada dentro de la sociedad peruana y se han convertido en un símbolo importante dentro de la familia (especialmente en los solteros, el can hace un papel importante y hace muchas veces el papel de un hijo). Asimismo, se indica que muchas personas que no están casadas destinan más tiempo y dinero a sus mascotas.

Según Mascotas foyel dice: Una clínica veterinaria en Perú puede atender hasta 80 consultas diarias, ofreciendo el servicio de baño y peluquería. Entre 1998 y el 2018, el mercado de alimentos y productos para el cuidado de mascotas en América Latina creció 15%.

Existen, aproximadamente, 4 millones de mascotas en el Perú, mientras que en Estados Unidos 69 millones de hogares poseen como mínimo una. (**Mascotas Foyel, 2019**)

El plan de negocio plantea como objetivo principal hacer que el negocio ingrese en el rubro estético canino, que brinde un ahorro del tiempo para el cliente y una experiencia para la mascota; y de esta manera garantizar la calidad del servicio y conseguir que los clientes nos confíen el cuidado de sus mascotas; además se contará con adecuadas instalaciones en el interior de los módulos móviles, con el fin principal de prestar los diferentes servicios adecuadamente.

Tabla 1. Canvas de delivery Vet

<p><b><u>Socios</u></b> <b><u>Claves</u></b> 1.- Proveedores de comida para perros, juguetes, ropa, accesorios, laboratorio</p>	<p><b><u>Actividades</u></b> <b><u>Claves</u></b> 1.- Atención en veterinaria venta de accesorios. 2.- Campañas 3.- Servicios delivery <b><u>Recursos</u></b> <b><u>Claves</u></b> 1.- Veterinario 2.- Asistente del veterinario 3.- Administrador 4.- Conductor</p>	<p><b><u>Propuesta de valor</u></b> 1.- Atención en el lugar que el cliente nos indique, con una VAN preparada para la atención de los perros pequeños y/o  Medianos</p>	<p><b><u>Relaciones con clientes</u></b> 1.- Correos personalizados con promociones: vestido, comida 2.- Historias clínicas Canales 1.- Redes Sociales (Facebook, Instagram) 2.- Volantes 3.- Recomendaciones (boca a boca)</p>	<p>Segmentos de clientes 1.- Solteros entre 30 y 40 años que laboran, o parejas con un solo hijo en donde ambos laboran 2.- Sector B</p>
<p><b><u>Estructura de Costos</u></b> 1.- Local, veterinarios, administrativos, contables, asistentes, choferes 2.- Mantenimiento, combustible, tercerización de limpieza</p>			<p><b><u>Fuentes de Ingresos</u></b> 1.- Local Veterinario 2.- Venta de productos</p>	

### 1.3. Antecedentes

Los antecedentes de negocio que se han concretado y que actualmente se encuentran disponibles, se clasifican en internacionales y nacionales.

Los dueños de mascotas consideran hoy en día a sus animales parte de su núcleo familiar, hasta cuentan con obligaciones y derechos; inclusive hay dueños de mascotas que ven a sus mascotas como hijos.

Toda esto genera diversos cambios que son significativos en diferentes rutinas de los propietarios, una gran preocupación, mayor sensibilidad y una mejor dirección hacia el cuidado y prevención de sus mascotas, tanto en

1.-Limpieza

2.-Alimento.

3.-Salud

Revisando el reporte de la consultora Euromonitor (2016); el mercado globalizado de la protección de mascotas va a lograr mostrar un gran repunte a lo largo de los siguientes años. Los más destacados motores de este repunte son: los alimentos top para canes (con adjudicaciones que crecieron en US\$ 4.13 billones entre 2011 y 2017), diversos artículos para la custodia de animales crecieron (US\$ 3.4 billones), el alimento top para gatos creció en US\$ 2.3 billones y las dulces o medallas para perros crecieron en US\$ 1.9 billones.

Viendo el mismo informe de Euromonitor (2017), Norteamérica y la parte Occidental de Europa forman parte de la mayor cantidad de las ventas del mercado global de mascotas (dando un 78% del total de ventas al año del 2017). Todas estas ventas están lideradas por los países de Argentina, Brasil y México (país que posee

el 86% del crecimiento de dicha región), Latinoamérica se muestra como la zona con el máximo desempeño, con ventas que crecieron en 37% pudiendo llegar a los US\$ 12 billones en el rango de los años 2011 y 2018, rebasando a la región de Asia Pacífico y se *transformó* de esta manera en el tercer mayor mercado de la región. Asia Pacífico se vio afectada por el bajo rendimiento del mercado japonés (mercado que representa el 48% de las ventas en dicha región).

La transformación cultural y el incremento de los ingresos económicos de vida de las personas están creciendo de manera palpable la demanda de la protección de animales en varios mercados nacientes. El desarrollo de supermercados ayuda al crecimiento de lugares de venta en el canal actual, y el desarrollo del negocio minorista computarizado ayuda al incremento de las ventas. Un ejemplo palpable, es que se estima que las ventas de insumos para la protección de mascotas en nuestro país aumentarán un 39.0% para el 2021, dicha consultora estima que este mercado llegará a los S/. 893.0 millones. Se señala que dentro de estas cifras mencionadas no contempla los pagos de servicios de veterinaria y de esparcimiento que el cliente está preparado a desembolsar.

De otra manera, varios análisis han confirmado que la generación "millennial" genera retrasos en definidos objetivos como el matrimonio, la adquisición de un inmueble y el compromiso de un hijo. Por lo antes mencionado comenzó a nacer una novedosa predilección: adoptar mayor cantidad de mascotas. El análisis de mercado de la empresa GfK y reportado en la revista Forbes, informó que la generación de los "millennials" adoptan un 35.0% más de mascotas que su generación anterior los Baby Boomers.

Nos informa Forbes, que el 57.0% de los hogares generacional "millennials" tienen una mascota: perros o gatos, en comparación al 51.0% de todos



los hogares en USA y comparando estos informes con la nueva generación del milenio invierte más en sus animales y tienen un trato a los animales como si se tratará de sus vástagos (Infobae, 2016).

La novedosa preferencia de considerar a las mascotas como si estos fueran sus hijos, lo tienen clarificado los negocios. Un ejemplo, el 8.0% de los puntos de labores en USA conceden a sus trabajadores llevar a sus mascotas a sus centros laborales. Mencionamos aleatoriamente los negocios que conceden lo expuesto como: Amazon, Google, Petco, Ben & Jerry, entre otras; los cuales además de recepcionar de la manera más amable en su centro laboral a sus animales, les brindan servicios como seguro de salud. Solo con el único fin de obtener un trabajador más concentrado, más comfortable y preparado a laborar más cantidad de horas (Infobae, 2016).

Se hizo un análisis a través de Internet a toda América Latina que incorporó a 16 países, uno de ellos es el Perú y entre los más destacados encuentros verificamos que el 68.0% de los latinos tiene más de una mascota. Los perros, arrojan ser las mascotas más requeridas, el 60.0% de los latinos los escogen primordialmente; a continuación, vienen los gatos con un 25% y posteriormente se hallan los peces, canarios, etc. Dicho informe nos indica que la alimentación balanceada se ha afianzado en este segmento; un 67% de los usuarios indicaron que utiliza alimentos balanceados para el consumo de los alimentos de sus mascotas (Opina América Latina, 2016). Podemos observar que en este informe las animales con gran presencia en el seno de las familias de América Latina, incorporando al Perú, son los perros y los gatos; es por ello que la Clínicas especializadas en Veterinarias han elegido dedicarse en brindar y atender servicios enfocados tanto para perros como para gatos por ser el mercado de mayor potencial.

En nuestra localidad, un ejemplo claro de la trascendencia que viene adquiriendo este sector de consumo se puede observar en el caso de la compañía aseguradora peruana: “Seguros Rimac” quienes en el mes de diciembre del año 2015 introdujeron dentro de su Seguro de Hogar provechos complementarios para todo tipo de mascotas entre los cuales figuran: diversos chequeos de prevención de salud, orientación veterinaria vía telefónica y hospedar de forma gratuita. De acuerdo al Dr. Arenas (2015) la compañía aseguradora señaló que está valorando si se adicionará un seguro de salud selecto para animales.

El entorno de los animales en nuestro país está aumentando en los recientes años. Concordando con la Sra. Díaz (2016) directora de la consultora Invera Perú; ubicada en Arequipa, Trujillo y Lima, los habitantes del Perú gastan una media de S/. 220 mes a mes en la protección de los perros. De este fondo mensual el 26% se designa a su alimentación, 19% a los medicamentos, 19% a la peluquería, 15% a la recreación, 13% a los servicios veterinarios, y el 7% en juguetes y accesorios.

Específicamente en nuestro país, con respecto a los testimonios entregados por la compañía de indagación de mercados Ipsos Perú, en el Perú y puntualmente en Lima, hay varios hogares con mascotas desde hace aproximadamente 20 años. En las encuestas de 1995, la aguja marcaba 52% de los hogares familiares; en el 2005, trepo a 55% y en el 2014, marcó 58%. Nos señala la preferencia ascendente que hay en nuestros hogares peruanos (Ipsos Perú, 2015).

El censo de negocios que realizó Ipsos Perú en el 2007, en Lima, nos reveló que hay cerca de 640 centros veterinarios y 374 oficinas para animales. Acerca de las iniciales, la mayor parte se ubica en Lima Metropolitana, Lima Norte y Lima Este, sobresaliendo las ciudades de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate Vitarte y Santiago de Surco. Entre las siguientes -las petshops- la gran

centralización de lugares de venta se encuentra en Lima Central (Cercado de Lima) y Lima Alta (Santiago de Surco). Este reporte manifiesta que las veterinarias están incrementando y a su vez la rivalidad entre estas será cada vez más grande (Ipsos Perú, 2015).

El crecimiento en Lima de las veterinarias, es también el resultado del incremento de profesionales especialistas en médicos veterinarios que salen cada año de las diversas universidades. Antiguamente, en Lima solo había una gran facultad de medicina veterinaria, la cual está ubicada en la decana Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM); a pesar de ello actualmente en Lima diversas universidades que poseen esta carrera y se mencionan a continuación: La Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), La Universidad Alas Peruanas (UAP), La Universidad Ricardo Palma (URP) y la Universidad Científica del Sur (UCS).

Cabe mencionar con gran importancia, que en forma coordinada con la situación actual el gobierno peruano de esa época promulga el 07 de enero del 2016, la Ley 30407, La Nueva Ley de Protección y Bienestar Animal, esta ley establece entre tres y cinco años de pena privativa de libertad (cárcel) a los individuos que agreden animales, además de fuertes sanciones para aquellos que cometan actos crueles contra los animales.

Hace unos quince años, a los animales los alimentaban con batatas (camote) y sobrantes de comida, si lamentablemente se enfermaban originaba que los arrojaban, eran considerados como guardianes y no como animales. Se observa que el idealista número uno en alimento balanceado en el Perú fue Ricocan y se llamaba alimento Rinti, estaban preocupados por efectuar cursos, promociones y publicidad con la ayuda estas actividades para los médicos veterinarios de

animales(preferiblemente perros), gracias a su ayuda y a la revista Gente para abrir una página de animales hizo que fuera cambiando la percepción del público en general, y como no nombrar a RPP que publicitaba segmentos de mascotas y podía despejar dudas de los oyentes, gracias a eso los médicos veterinarios peruanos están considerados dentro de los mejores de América del Sur. Cuando vemos a practicantes de Ecuador, Colombia, Canadá, Viena, Venezuela venir aquí nos sentimos orgullosos.

En la actualidad siempre vemos temas relacionados con los animales en los medios escritos (periódicos), en la radio y televisión, pero lo que deberíamos ver es que la medicina veterinaria está creciendo vertiginosamente. Todas las personas a las que les gustan las mascotas y hacen todo lo posible para mantenerlas a salvo, la respuesta es que los peruanos le han pasado a miembros de la familia o, en este caso, a nuestra gente engreirla, ingresando a internet realizamos investigaciones y lo que no sabíamos o no se entendía le preguntamos a los médicos.

Una mascota es una responsabilidad que todo dueño debe tener presente, que forman parte de la vida diaria de una familia e inclusive de la sociedad. El mercado de productos y servicios para las mascotas en el Perú está en extensión cada año y se convierte en una oportunidad para realizar negocios con un gran crecimiento.

Antiguamente, se estilaba tratar a la mascota de un modo diferente; por ejemplo: la alimentación, en aquellos tiempos no era definido y apropiada, debido a que era costumbre servirles los mismos alimentos (en algunos casos, los sobrantes de comida) que las familias consumían.

#### **1.4. Análisis de la industria: Entorno externo e interno**

- **Factores económicos**

La economía estable del Perú, ha permitido que el cliente peruano aumente sus consumos ligados a los animales, conforme los datos de Veritrade el aumento de esta sección está arriba del 20% por año, y con una posibilidad de aumento firme en delante durante los próximos años.

Además, su salario medio bruto mes a mes, incluso se ha visto acrecentado en los años recientes, de acuerdo a un análisis de Ipsos Perú, durante el 2014 el equilibrio llega muy cerca a los S/4,000 (cuatro mil soles), arribando a más de S/11,000 (once mil soles) en el nivel A y mayor de S/5,000(cinco mil soles) en el nivel B.

- **Factores socioeconómicos**

##### Entorno social

Los habitantes peruanos a continuación tienen más sendas a estar informados y son más rigurosos en la casta de los bienes y servicios que usan. Estos y diversas causas han logrado que el estado peruano se relacione cada vez más en temas de proteger al usuario.

La forma de vida de cada uno de los peruanos ha padecido cambios. Teniendo como alusión a Arellano hay diversas preferencias de estilos de vida o segmentos; siendo el que nos cautiva: el de los progresistas. Los progresistas o reformistas son profesionistas con anhelos de gloria, que indagan estar en todo momento documentados y renovados dentro de su ambiente competente.

La posesión juiciosa de animales viene aumentando año a año, debido a la proporción a la información, el crecimiento de servicios veterinarios, peluquerías, spas, entre otros; así como la moralidad de los hogares familiares por la custodia de

los animales. Vemos que Ipsos 2015, en nuestro país y principalmente en Lima hay mayor cantidad de hogares peruanos con animales que durante 20 años. En los sondeos de 1995 la aguja señalaba 52% de hogares; en el 2005 repuntó a 55%, en el 2014 subió a 58% y en el 2016 llegó al 62.4%.

De otro punto, custodiar a un animal ofrece una estimación exclusiva, el consumo medio debería oscilar entre los 190 y 210 soles, solo por el alimento y el servicio de lavado en una clínica veterinaria. A todo esto, hay que agregar los costos complementarios para mimarla.

- **Factores políticos y legales**

El 7 de enero de 2016 la Ley Nro. 30407 "Ley de Protección y Bienestar Animal" fue aceptada por el Parlamento Peruano y emitida por el diario representativo del Perú: El Peruano, que incluye el encarcelamiento a un determinado tiempo por crueldad a los animales y/o trato cruel hacia otros, y será privado de su libertad durante cinco años y finalmente perderá sus calificaciones para poseer animales.

Además, debe considerarse la preferencia a reducir el número de miembros del núcleo familiar peruano, especialmente en el departamento de Lima (APEIM, 2014) lo que puede brindar opciones para que los nuevos miembros se integren en las familias, pudiendo ser una mascota.

Otra demostración de esta preferencia es que los municipios han estado equipando oficinas de Zoonosis para lograr el bienestar de los animales. Un claro ejemplo es la ciudad de Miraflores, el cual se ha equipado una de las oficinas con la Ordenanza Municipal N°70359, que regula la posesión y custodia de los animales), y es responsable de las campañas de salud. Tienen una brigada responsable de

dueños de mascotas que visita parques en el área y guía a los residentes sobre estándares básicos de higiene para mantener la salud y el bienestar de la comunidad.

Del mismo modo, las organizaciones sociales y de animales también están prestando cada vez más atención a dichas organizaciones, y están promoviendo un movimiento para ser responsable de los canes, como la organización sin fines de lucro WUF lanzada en octubre del 2015. La operación de la plataforma wuf.pe en el año en mención, permitió la adopción responsable de perros en nuestro país. Esta plataforma contiene información sobre el género, edad, las características físicas y otros datos del perro sobre los llamados “wufs”, el término utilizado por la organización para hacer mención a los perros rescatados que están en refugios en el país que esperan ayuda, es decir adoptados (El Comercio, 2015).

- **Factores tecnológicos**

Según la investigación de Gestión (2016), el consumo de teléfonos inteligentes en nuestro país ha representado el 56% del mercado móvil (\$200 millones), lo que permitirá el crecimiento de los negocios en línea y otros negocios relacionados. Vale la pena señalar que el 23% de la población peruana, posee teléfonos inteligentes y el 93% de ellos afirman tener aplicaciones en sus teléfonos móviles (Ipsos Perú, 2015). También debe tenerse en cuenta que el uso de comercio electrónico ha aumentado en estos recientes cinco años.

En un análisis efectuado por GFK (2015), se comprueba que la adquisición de compras vía internet aumenta anualmente, lo que hace que el mercado aumente gradualmente, cambiando el uso y los hábitos de los adquirientes.

En este mismo informe de GFK, con relación a la sede geográfica, los que usan internet se aglomeran en mayor cantidad en Lima en lugar de la provincia.

En Lima, el 58% de la población usa internet, mientras que, en las provincias, el 39% de la población asevera usar internet.

En general el 10% de los consumidores que acceden a internet han realizado compras en línea, y el 19% de ellos corresponden al nivel socioeconómico AB. Los consumidores en línea generalmente oscilan entre las edades de 18-39.

Midiendo los tipos de productos que se compran en línea, resulta que los productos más adquiridos en el último trimestre son en principalmente la ropa (26%), calzado (18%), viajes (16%), accesorios y belleza (14%), los teléfonos móviles representan el 10%, etc.

En relación a los métodos de compras futuras, en el próximo trimestre el 35% de las personas está preparados para comprar en línea, de donde el 37% proviene del nivel socio-económico AB.

Los argumentos de repudio a comprar en línea, destacan principalmente: el 21% se preocupa de que el producto jamás llegue, el 19% se preocupa de que el producto no se vea realmente como en internet, el 14% se preocupa por abusar de los datos proporcionados y el 9% teme un inadecuado uso de la información de sus cuentas y tarjetas, mientras que el 8% piensa que es complicado etc.

En la investigación de Gestión de Marketing del año 2015, hecho por Ipsos sobre el uso de teléfonos inteligentes y aplicaciones, descubrimos que el principal aparato móvil del jefe del núcleo familiar es un teléfono inteligente, a continuación una computadora portátil.



- **Factores medio ambientales**

En los recientes años, nuestra sociedad se ha dado cuenta de que se preocupa por el medio ambiente. En nuestro país, la compañía ha estado equipando diversas formas al respecto. Un claro ejemplo es Pacífico Seguros, que es la primera compañía de seguros neutral en carbono y se ha ganado el honor de ser una compañía socialmente responsable durante dos años consecutivos.

Dentro de las preferencias del mundo que nos afecta directamente es que las personas comienzan a consumir productos de origen natural. En lo que respecta a los alimentos para humanos y animales, la preferencia es ingerir alimentos que no contengan pesticidas, conservantes, colorantes, etc.; en otras palabras, los alimentos orgánicos ayudan a proteger la aparición de enfermedades varias.

El posicionamiento de nuestro país, en materia de ecología comenzó a convertirse en uno de los mayores compromisos en la década de 1990, año en que se emitieron las reglamentaciones de “Medio ambiente y Recursos naturales” (CMA), y el marco se ha enriqueció con el desarrollo de una legislación general. Dicho progreso se consolidó con la aceptación de la Política Nacional Ambiental, implementada por el Ministerio del Ambiente en 2009.

Cabe mencionar que, según las instituciones científicas internacionales, nuestro país será país número tres del mundo que se verá más a nivel mundial más perjudicado con el cambio del clima. Según un informe de la organización no gubernamental WWF-Perú, nuestro país ya sufre los efectos del cambio de clima y señaló que el 40% de los glaciares se han derretido y que las precipitaciones en la Amazonía del Perú decreció aproximadamente en un 70%.

La veterinaria se inaugurará en el distrito de Magdalena en una de sus avenidas principales, con un área de 30 M2 inicialmente distribuidos con los

siguientes ambientes (Recepción, área de limpieza, área de cirugías menores y vacunación, se contará con dos veterinarios y un personal auxiliar para lograr un promedio de 5 o 6 atenciones diarias. El horario comercial es de lunes a viernes de 9am a 6pm y los sábados de 9am a 1pm, para posteriormente realizar el servicio delivery, esto quiere decir de lunes a viernes de 6pm a 12pm, los sábados de 1pm a 12pm y el domingo de 8am a 12pm.

Una de las razones porque se desea colocar la veterinaria en Magdalena es debido a que La Municipalidad de Magdalena del Mar lleva años realizando ferias de salud para mascotas. Su misión siempre ha estado dirigida a fomentar la buena tenencia de animales domésticos, pero en esta ocasión se ha propuesto enviar el mensaje con más fuerza que nunca y es por eso que está lanzando la campaña 'Magdalena, un distrito Súper Guau'.

Quien camina por este distrito sabe que, por lo general, sus calles están limpias y sus parques bien mantenidos, el problema viene cuando ingresamos a las áreas verdes y pisamos todo eso que los perros dejaron atrás.

“Queremos ser un distrito responsable en términos de limpieza de las heces de las mascotas. Mucha gente cuando va al parque con su perro, regresa a casa sin recoger lo que estos dejaron. No limpian, ya sea por falta de costumbre o porque creen que el municipio debe de hacer todo, cuando en realidad es un tema de responsabilidad compartida”, comentó el gerente de comunicaciones de la Municipalidad de Magdalena del Mar.

Además, señaló que muy pronto el municipio instalará tachos exclusivamente para las excretas de los perros. Estos tienen boca chica, así evitan que se tire basura.

En Magdalena del Mar viven alrededor de 60 mil personas y se estima que hay unos 6 mil perros, tomando en cuenta el último Censo de Población y Viviendas se realizó en el año 2007.



Figura 1.Documento canino

Para saber exactamente cuántos perros hay y luchar contra la constante pérdida de mascotas, el municipio tiene un sistema de empadronamiento canino gratuito a través del cual se registra el nombre y fotografía del perro, y los datos personales del dueño.

Actualmente, el distrito tiene registrados a más de 2 mil perros y se espera esta lista aumente con el próximo lanzamiento del microchip, un dispositivo del tamaño de un arroz que se inserta en el cuerpo del animal. No duele cuando se implanta y guarda la información electrónicamente, solo es necesario un escáner para obtenerla.

Además de Serenazgo, otra herramienta que el municipio está usando para ayudar con las mascotas extraviadas es el Facebook.

Modelo de Negocio:

Servicios que se brinda: veterinaria DELIVERY VET, Tu Mascota en Nuestras Manos Siempre Sana y Felices, brinda los principales servicios básicos para los animales caninos, que se complementan inicialmente con dos unidades móviles acondicionadas para poder realizar servicios a domicilio previa cita, en los distritos de Lince y Jesús María. Y cuentan con una aplicación APP para contactar a personas que requieran atención básica para sus mascotas fuera del horario de atención de nuestro negocio con veterinarios registrados en el colegio de veterinarios ubicados cerca al punto de requerimiento

La veterinaria se encuentra en el distrito de Magdalena; en donde se va a rentabilizar no solo por las atenciones en el local veterinario, sino por la venta de alimentos balanceados y accesorios, y reforzados por la atención delivery donde debido al servicio representa una mayor rentabilidad.

- Conclusiones del análisis PESTE

El entorno social es el entorno que tiene el mayor impacto en la compañía. Los dos elementos que continúan siendo importantes son el derecho político y la economía. En el lugar tres, cabe señalarse los aspectos ecológicos y tecnológicos.

El entorno social es el factor principal que debe afectar a la compañía, ya que muchos dueños de animales en la actualidad los tratan como miembros del núcleo familiar, por lo que los propietarios son cada vez más conscientes de la

atención que deben recibir. Al igual que una clínica veterinaria, esto ha promovido el aumento de todos los emprendimientos relacionados con el bienestar de los animales.

Los factores económicos afectarán indirectamente al negocio, porque si la familia continúa con una estabilidad económica estable, fijarán una dotación por mes para cuidar a sus animales. En los años recientes, los factores políticos y legales han aumentado la conciencia de las personas sobre la posesión de manera responsable de animales, impulsando así la atención propicia que deben de poseer los dueños que merezcan a sus mascotas.

El aspecto de tecnología es facilitada por la promoción comercial y publicidad, ya que puede llegar al público objetivo mediante el uso directo de redes sociales como Facebook o Instagram, y puede ahorrar costos.

Algunos clientes prestan más atención a los elementos ecológicos, mientras que otros clientes prestan menos atención a los elementos ecológicos; sin embargo, la realidad es que cada vez más personas comienzan a darse cuenta del cuidado del medio ambiente y el uso de pesticidas, conservantes o la importancia de los colorantes de manera artificial.

Resumido, se puede apreciar que los factores sociales, políticos, legales y económicos han procreado principalmente un entorno favorable para el repunte y las fusiones empresariales.

- Análisis de la Tendencia del Mercado

Tal como se ha indicado anteriormente la tendencia en el sector de servicios para mascotas domesticas está en continuo crecimiento y es un buen rubro que se puede explotar mucho más. En la actualidad, los dueños de las mascotas buscan servicios de calidad y sobre todo que se tenga la plena confianza de que sus

mascotas estarán en buenas manos mientras le realizan los servicios de higiene y estética.

Este tipo de cuidados ya no es solo para los segmentos socioeconómicos altos sino también para los segmentos medios que están llegando a tener más preocupación y responsabilidad con sus mascotas.

Se tiene el testimonio de algunas personas representativas en este entorno, el cual se cita a continuación:

- Para Eduardo Rondón, La Clínica Veterinaria Rondón, con 37 años en el mercado indica que “solamente en Santiago de Surco hay 74 consultorios, de los cuales 5 están registrados en el municipio.

Existen en el mundo cerca de 343 razas oficialmente reconocidas por la FCI (Federation Cynologique Internationale u Organización Canina Mundial) con un estándar en el que se detalla su temperamento, movimiento, morfología entre otros. Adicionalmente, para poder conocer mejor las razas de perros que necesitan especialistas a domicilio o peluquería, se debe de conocer el tipo de pelo que poseen, puesto que, depende de su tipo de pelo la frecuencia del baño, cepillado y los productos a utilizar.

En los siguientes párrafos se mencionarán los tipos de pelos más habituales en las diferentes razas canina tomada del libro de” Los principios básicos de peluquería canina” del autor Edgar Walter Sáenz Montemayor.

- Pelaje Corto
- Pelaje largo
- Pelaje Semi largo
- Pelaje duro
- Pelaje rizado

## **Plan estratégico de la empresa**

### **1.4.1. Misión: Propósito general del proyecto**

Ser la empresa líder en servicios a domicilio de higiene, estética integral de mascotas y cuidado médico veterinario primario en el año 2021, en el distrito de Magdalena; priorizando la satisfacción de nuestros clientes y la felicidad de sus mascotas.

### **1.4.2. Visión: Idealización de lo que se quiere construir en el tiempo**

Ser una empresa reconocida en el rubro veterinario de caninos, que ofrece reserva de tiempo para el usuario y una grata experiencia para usted y su mascota, es decir su Mascota en Nuestras manos, Siempre Sanas y Felices.

### **1.4.3. Valores**

Vocación de servicio

Somos responsables de atender cualquier duda, sugerencia, inquietud y opinión recibida de los clientes, relacionado al servicio ofrecido e inclusive buscando nuevos servicios adicionales.

Puntualidad

La compañía sabe que el tiempo es muy apreciado para el cliente; por lo tanto, el servicio se llevará a cabo con total puntualidad, según las condiciones establecidas entre la empresa y el dueño de la mascota

Satisfacer a nuestros clientes

La principal razón de la empresa es buscar satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, no solo en cumplir con los cuidados médicos e higiene de su

mascota, sino cumplir con el tiempo ofrecido y la experiencia adquirida con su mascota.

En los recientes años, el mercado de animales en nuestro país ha estado creciendo. En 2016, la consultora Invera-Perú realizó encuestas de mercado en Lima, Arequipa y Trujillo; descubrió que los peruanos gastan aproximadamente S/. 220 mensuales por mes en la custodia de los canes.

En este presupuesto mes a mes, los alimentos representan el 26%, los medicamentos el 19%, la peluquería el 19%, el entretenimiento el 15%, los servicios veterinarios el 13% y los juguetes y accesorios el 7%.

Se puede ver en los resultados del informe que el 19% de los costos mes a mes de los dueños de animales se invierte en aseo y el 13% de la inversión mes a mes se gasta en servicios veterinarios (consultas veterinarias); quiere decir que el 32% de la inversión mes a mes de los dueños de animales sea a través de estos dos servicios.

Por lo tanto, estos servicios tienen un buen movimiento, y la clínica veterinaria tiene un entorno adecuado para proporcionar estos servicios, por lo que la compañía decidió determinar el negocio como una peluquería y un departamento de consulta médica.

A propósito, es significativo enfatizar que la compañía no descarta proporcionar otros servicios a los usuarios en la medida en que venda alimentos balanceados para animales, pero debido a la feroz competencia del mercado (principalmente del mercado), el producto no forma el núcleo del negocio. Las tiendas de mascotas se denominan tiendas de animales y canales modernos y tradicionales; además, debido a los avances tecnológicos, los clientes en la actualidad puede



obtener alimentos para animales a través de varios portales de Internet (como petplaza.pe o vetplace.pe).

El segmento del mercado objetivo de las Clínicas Veterinarias es un sector del distrito de Magdalena, porque el centro veterinario puede considerarse como una clínica veterinaria local, o puede llamarse un vecindario. Estos tipos de centros son micro o pequeñas, en la mayoría de los casos, solo tienen locales, son administrados por los dueños (generalmente un veterinario) y brindan ciertos servicios o productos solicitados por el dueño del animal.

Este grupo de clínicas dedicadas a la veterinaria representa la gran mayoría de veterinarias en nuestro país, y debido a su aparición en el mercado de la cadena veterinaria, ven la necesidad de negocios (como el uso de equipos de rayos X o escáneres de ultrasonido) para mantener su salud. La razón para ser competitivos es que los clientes en la actualidad tienen un mejor acceso a la información y conocen los diversos servicios o productos que existen en el mercado de animales, y si la clínica veterinaria local no se adapta a las nuevas reglas del mercado, serán condenados a desaparecer. Se puede inferir que la tendencia en el mercado de clínicas veterinarias es tener un negocio que brinde la mayor cantidad de servicios posible y que mantenga altos estándares de calidad.

El mercado objetivo de la compañía son todos los dueños de animales que moran en los distritos aledaños de Lince y Jesús María.

Recuerde, en lo que respecta al centro veterinario, el cliente es el dueño del animal y el paciente es el animal. Según la literatura, alrededor del 80% de los clientes de clínicas veterinarias locales o cercanas provienen del entorno cercano a ellos. A diferencia de los hospitales veterinarios, en los hospitales veterinarios, solo el

20% de los clientes proceden de su contexto local y los restantes son de diferentes partes de la gran ciudad de Lima.

Según el postrero censo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2007, lo habitantes del distrito de Magdalena era de 8,950 personas. Según esta información, la cantidad de familias es de más o menos 2,500., si estimamos que casi el 63% de familias en el área metropolitana de Lima tienen un animal (CPI, 2016)

### 1.5. Análisis FODA

El análisis FODA servirá de instrumento estratégico para realizar el análisis de los factores positivos y negativos de la empresa, la cual servirá de apoyo para así realizar un planeamiento de estrategias y acciones para una correcta toma de decisiones.

*Tabla 2. Análisis FODA.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.-Experiencia y conocimiento del negocio. 2.- Personal comprometido con la salud y bienestar de los animales. 3.- Módulo móvil debidamente implementado. 4.- Tener una base de datos de usuarios.	1.- Mercado potencial en crecimiento constante, actualmente el 60% de hogares cuentan con mascotas (se incrementó un 10% en el último año). 2.- Sensibilizar a las personas sobre la vigilancia de los animales.

	<p>3.- La competencia en el mercado es baja ofreciendo este tipo de servicio móvil a domicilio.</p> <p>4.- Aumento de campañas sobre la protección y adopción de mascotas en los medios de información.</p> <p>5.- Personas solteras o casadas con mascotas que trabajan y que no tienen tiempo de realizar el servicio de baño.</p> <p>6.- Tecnología asequible para el desarrollo e implementación del Portal Web y del App móvil</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1.- La inversión publicitaria es baja.</p> <p>2.- Carencia de alicientes para los socios.</p>	<p>1.- Incremento de peluquerías móviles caninas en el sector, y a domicilio.</p> <p>2.- Desaceleración de la economía peruana.</p>

Tabla 3. Estrategias de la matriz FODA

<b>FODA</b>		<b>FORTALEZAS</b>				<b>DEBILIDADES</b>	
		<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O1</b>			E4			
	<b>O2</b>	E1		E5		E12	
	<b>O3</b>			E6	E8		
	<b>O4</b>		E3		E9		
	<b>O5</b>			E7			
	<b>O6</b>				E10		
<b>AMENAZAS</b>	<b>A1</b>				E11		
	<b>A2</b>	E2					

E1. Mostrar en el Portal Web y en las redes sociales información referente al servicio y la participación de la Empresa en las campañas caninas de los diferentes distritos.

E2. Capacitación al personal en temas relacionados a atención al cliente para construir una buena relación con usuarios y el animal.

E3.Brindar información sobre los miembros del Equipo en el Portal Web y a las asociaciones a las cuales pertenecen.

E4.Participar en ferias, eventos, lugares públicos y campañas para mascotas para publicitar el servicio.

E5.Buscar zonas con mayor concentración de mascotas para ofrecer el servicio a través de citas.

E6.Diseño de la unidad móvil con referencias al servicio brindado mostrando la información de la empresa y números de contacto para citas.

E7.Visualizar el proceso de higiene y estética por parte de nuestro personal en videos.

E8.Incrementar el confort del cliente y el de su mascota, tomando el testimonio de los dueños de las mascotas en el Portal Web.

E9. Ahorrar el tiempo que su mascota pasa en el dispositivo de aseo, encerrado y esperando su atención. Brinde comodidad, confianza y seguridad al anfitrión y a su mascota proporcionar servicios de baño y peluquería a los diversos domicilios..

E10.Flexibilidad en los horarios de atención, coordinando previamente un día antes la confirmación de la cita.

E11.Crear una política de precios y descuentos. Ofrecer servicios adicionales.

E12.Aumentar la Capacidad instalada invirtiendo en nuevos módulos móviles que se encarguen de cubrir la demanda en dichas zonas.

## **1.6. Análisis de las 05 fuerzas de Porter**

PORTER es una herramienta que nos proporciona un marco estratégico que nos permite analizar y entender un sector específico. En dicho análisis se consideran a los clientes, proveedores, competidores, nuevos competidores y productos sustitutos.

Una vez que se analizan las cinco fuerzas de Porter, se pueden explicar en detalle:

- 1.-Clientes,
- 2.-Proveedores,
- 3.-Rivalidad interna,
- 4.- Productos/servicios sustitutos,
- 5.- Nuevos competidores.

### **1. Clientes**

Cabe señalar que los usuarios de las clínicas veterinaria son personas que tienen una fuerte conexión emocional con los animales, por lo tanto, cuando los factores de costo pasan a un segundo plano, buscarán el mejor servicio y cuidado para los animales, porque la prioridad es obtener servicios de calidad.

Son clientes que no son baratos y necesitan buscar servicios para animales en clínicas veterinarias con altos estándares de calidad en productos y servicios. El segmento de negocios son dueños de los animales que viven en Magdalena (nivel socioeconómico AB), en la provincia y departamento de Lima, donde se encuentra la clínica veterinaria.

### **2. Rivalidad Interna**

En cuanto a la competencia, se puede demostrar que hay más clínicas veterinarias en el área geográfica donde se encuentra el negocio, que han estado en

el mercado durante más o menos 20 años y se dedica prioritariamente a la consulta médica veterinaria.

También dentro del alcance geográfico de la empresa, se puede mencionar que existe un lugar llamado Pet's Place en la cadena de clínicas veterinarias, que se dedica prioritariamente a bañarse, consultar y vender productos para animales.

### 3. Nuevos Competidores

Con respecto a la entrada de rivales nuevos, debería señalarse que Agrosuni, que tiene una oficina en Cercado de Lima, ha iniciado un procedimiento con el municipio de Magdalena para obtener su licencia comercial para abrir una nueva oficina. La ubicación estará cerca del área geográfica del negocio. Además de esta compañía, hay otras compañías que pueden ver el atractivo del mercado de la región y pueden participar en la competencia. Aunque debe tenerse en cuenta que las barreras de entrada son altas, principalmente debido al alto costo de alquilar un lugar adecuado.

### 4. Productos Sustitutos

En cuanto a las alternativas, debe tenerse en cuenta que hay un portal denominado [vetplace.pe](http://vetplace.pe) que ofrece diversos servicios y productos para animales. Los servicios prestados incluyen baños y cortes de pelo para animales, así como la vacunación y desparasitación.

Entre los productos ofrecidos en este portal, pueden encontrar ventas de alimentos balanceados y diversos suministros para animales. Es valioso prestar atención a este portal; para proporcionar servicios, se organiza con el proveedor

responsable de ejecutar el servicio, y el proveedor paga el 15% del valor del costo del servicio ejecutado en el portal.

## 5. Proveedores

Los proveedores tienen un poder de negociación muy pobre. Hay que redundar que las negociaciones con los proveedores son ventajosas porque no necesita de un abastecedor clave.

Los productos que necesitan las Clínicas Veterinarias para desarrollar los servicios que brindan generalmente se compran a los distribuidores, pero como son productos producidos por varios laboratorios, hay muchas opciones en el mercado, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos del éxito están conformados por las necesidades del cliente: que sus mascotas estén mejores cuidados y bien alimentadas, tendencia del negocio en crecimiento constante, competencia, entorno social, estándares y buenas prácticas en el sector que determinaran el éxito de la estrategia del negocio.

### 1.7. Plan de Comunicación Efectiva

La comunicación efectiva del negocio en las redes sociales comprende un papel muy importante ante la necesidad de comunicarnos con nuestro público objetivo y con nuestros clientes. Entre las redes sociales más importantes tenemos a Facebook, YouTube, Twitter, entre otros, los cuales mostraran el trabajo llevado a cabo por el equipo de Delivery Vet SAC para establecer una fuerte conexión entre la empresa y sus seguidores. Adicionalmente, es importante realizar las publicaciones

correspondientes al rubro como tendencias, campañas de adopción, cuidados y salud de las mascotas.

- Puntualidad y Compromiso

La puntualidad y el compromiso son factores muy importantes, puesto que reflejará la imagen del negocio y el respeto hacia el cliente. Para Delivery Vet SAC llegar tarde a la cita pactada es, por lo general, un cliente que se pierde, puesto que hoy el consumidor es cada vez más exigente con este factor.

- Colaboradores motivados

Como parte del buen servicio a ofrecer es importante el buen trato y un ambiente de respeto que causará en una respuesta positiva sobre cada decisión que tome el colaborador con relación a su función.

Adicionalmente, es importante la capacitación constante al personal sobre servicios de atención al cliente y practicar la comunicación entre los colaboradores.

- Calidad

La calidad para Delivery Vet SAC tendrá como objetivo mantener un alto grado de satisfacción del cliente, transmitiendo percepciones positivas en la higiene y estética de la mascota para obtener un valor efectivo hacia la marca. La calidad al finalizar el servicio dará como resultado la evaluación brindada y la percepción final obtenida por el cliente mediante encuestas para medir el nivel de servicio.

Los factores de éxito identificados han sido derivados de las estrategias de la matriz FODA puesto que éstas mismas ayudaran a mantener el enfoque del negocio.



## 1.8. Estrategia Comercial

### 1.8.1. Análisis de Mercado



Figura 2. Presencia de mascotas en Lima

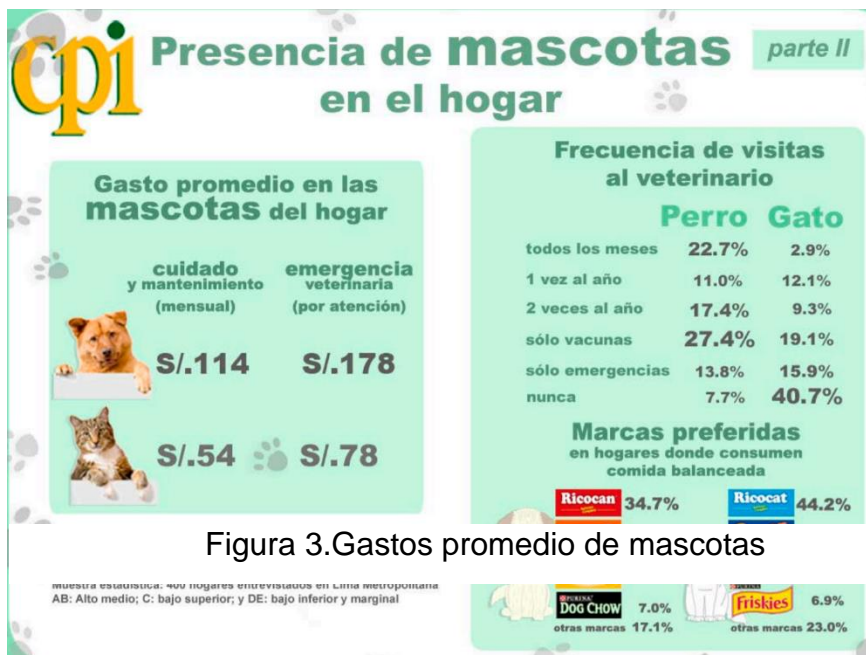


Figura 3. Gastos promedio de mascotas

Fuente: CPI

Setiembre 2016

### **1.8.2. Evolución en ventas**

Las Clínicas Veterinarias generalmente comienzan desde el negocio principal del negocio y determinan que están preparando, es decir, bañando y cortando el pelo a los animales.

Los servicios veterinarios se realizarán en menor medida, pero estos servicios se centran principalmente en las vacunas y la desparasitación, porque no hay una oficina adecuada que pueda proporcionar una gran cantidad y diversidad de servicios médicos. A pesar de ello, se estima que a partir del año número cuatro de operación, se proporcionará un entorno suficiente para participar en consultas médicas, de modo que la empresa pueda posicionarse como una clínica veterinaria con servicios profesionales.

En el año número uno de operación, las ventas mensuales del negocio deben representar el 10% del mercado potencial de perros, eso da de entre S/51,300 por mes. En el año número dos de operación, las ventas mes a mes estuvieron en el intervalo de S/59,000 soles. En el segundo o tercer año siguiente o tercer año de operación, las ventas mes a mes debe estar ubicar en el rango de S/68,000. Hasta ahora, la mayor parte de los ingresos de la compañía provendrán del aseo y baños de animales. Sin embargo, en el cuarto año, la compañía busca expandir y ampliar su alcance de servicios mediante la implementación de un negocio veterinario, lo que aumentará las ventas comerciales mes a mes.

Según el estudio de la información proporcionada por el negocio, las ventas mes a mes en el quinto año alcanzarán a S/90,000 por mes.

La razón principal de la diferencia es que debido al final de las vacaciones de verano (especialmente en Navidad), los servicios de belleza aumentaron significativamente en verano y diciembre.

### **1.8.2.1. Número de clientes**

En el segundo y tercer año, el crecimiento del número de clientes aumenta gradualmente, lo que se atribuye principalmente a las recomendaciones de los clientes, es decir, a través de la publicidad de boca en boca. Esto se debe principalmente a que las clínicas veterinarias han estado tratando de usar suministros de primera clase para proporcionar servicios de alta calidad, proporcionando así servicios de primera clase.

### **1.8.2.2. Número promedio de clientes activos**

Para llevar a cabo el trabajo actual, se obtuvo la información proporcionada la clínica veterinaria. Al hacer un análisis la información proporcionada por la compañía para octubre, noviembre y diciembre de 2018 y enero del 2019 se obtuvieron los siguientes datos: los nombres de los dueños y los animales, el número de visitas por cliente por mes y cada cliente con su gasto por mes.

Del mismo modo, determiné que la cantidad de usuarios activos es de 158 usuarios. Entre de estos 158 usuarios el 28% (es decir, 44 usuarios) tienen un consumo mínimo por mes de S/. 170 o más y estos ingresos generados representaron el 70% de los ingresos de la compañía.

Estos descubrimientos son consistentes con la publicación de Villaluenga (2017) que concluyó después de un estudio de un año de centros veterinarios en el país de España que los centros veterinarios no siguieron 30/70 regla; en otras palabras, el 30% de los usuarios representan el 70% de la facturación.

## **1.9. Diagnóstico del servicio: marketing mix**

El diagnóstico del servicio se centra en la perspectiva del marketing, incluido el costo, la promoción, el producto, la ubicación, el proceso, el entorno físico, el personal y el diagnóstico de calidad de la productividad; en base a esto, se establecen algunos estándares para proponer maniobras a futuro.

La particularidad fundamental de los servicios es su intangibilidad. Debe intentar proporcionar la evidencia física que dijo Kotler, que es una señal de que el cliente está tratando de hacer tangibles los activos intangibles. La evidencia es ubicación, personal, equipo, materiales de comunicación, símbolos y precios. La indivisibilidad, la versatilidad y la prescripción de los servicios también son sus características.

### **1.9.1. Diagnóstico del estado del servicio-producto**

Los servicios considerados como productos deben tener en cuenta el alcance de los servicios prestados, la calidad del servicio y el nivel de entrega. Del mismo modo, debemos prestar atención al uso de marcas, garantías y servicios postventa. Para el 2021, la Clínica Veterinaria Delivery VET, proporcionará los siguientes servicios: baños y cortes de pelo, consultas médicas, baños medicados para animales con problemas de la piel, vacunación, desparasitación, limpieza dental, ecografía abdominal y obstétrica, terapia de fluidos y otros tratamientos, hospitalización, recepción, cremación, operaciones menores, como castración e histerectomía ovárica.

### **1.9.2. Diagnóstico del precio del servicio**

En el Perú, los baños para un animal pequeño son de S/. 50. Para animales de tamaño mediano el costo se establece en S/. 60, para animales enormes se determinó en S/. 70 y para animales muy enormes el precio determinado fue de S/. 80. En términos de los cortes de pelo, el corte de pelo para un animal se determinó en S/. 60 cuando se usa solo máquina y en S/. 70 cuando el corte se hace usando las tijeras.

El precio de las vacunas quíntuples es de S/. 90 y las desparasitaciones varía con el peso de la mascota, pero el promedio es de S/. 80.

Cuando se usa el ultrasonido para limpiar los dientes, el precio es de S/. 150, así como ecografía abdominal y del embarazo. El precio de los servicios restantes depende del tamaño y la edad de los animales. Un ejemplo, la anestesia intravenosa se puede usar durante la cirugía y el animal es aún muy tierno. Por otro lado, cuando el animal es un adulto más grande, se debe usar anestesia por inhalación o anestesia con gas, y el costo de esta última es mucho más alto.

### **1.9.3. Diagnóstico del estado del mercado plaza o distribución**

En cuanto a las clínicas veterinarias, la distribución de servicios se realiza directamente. En este modelo, la persona responsable de realizar este trabajo es el veterinario, responsable de la consulta, y el otro miembro del personal que desempeña un papel clave en la distribución de servicios es la recepcionista, porque ella es la primera persona en contactar al cliente, y también es el último contacto con el cliente en muchos casos.

**Ubicación:**

Estaremos ubicados en el área de Magdalena del Mar, donde nuestro veterinario vivirá físicamente, y esta también será la base de operaciones para nuestras otras unidades de negocios. Con la influencia de la ubicación puede proporcionar servicios a clientes en Lince y Jesús María.

**1.9.4. Diagnóstico del estado inversión publicitaria-promoción**

Para las Clínicas Veterinarias históricas, se comunican con los usuarios por avisos en las páginas amarillas y métodos de comunicación como teléfonos fijos y teléfonos móviles. Otro tipo de medios usados son las redes sociales, un medio ampliamente aceptado entre los usuarios. Para las empresas, las redes sociales utilizadas son Facebook y WhatsApp.

Figura 4. Gasto promedio en las mascotas del hogar



“Delivery VET -  
tu mascota en nuestras  
manos siempre sanas y  
felices”

Continúa



Figura 5. Página web a utilizar para delivery vet

### **1.9.5. Consultas médicas**

Esta es otra actividad importante del negocio, que genera ingresos fundamentalmente a través de las consultas veterinarias, vacunación y desparasitación de animales.

Es significativo comunicarse con los dueños de animales, es decir, su cachorro debe desempeñar el papel de vacunación y de desparasitación. El papel de la vacuna es distinto entre diversas clínicas veterinarias, pero el propósito es el mismo, el propósito es prevenir la aparición de enfermedades infecciosas. Después de que los cachorros completen la tarea de vacunación, recibirán un certificado de vacunación, que debe llevar el sello y la firma de un veterinario con licencia, y estar autorizado por el Colegio Médico Veterinario del Perú

Este certificado debe renovarse anualmente, lo cual es muy importante para los dueños de animales, y debe de ser conservado ya que parte de las vacunas aplicadas se encuentra la vacuna antirrábica cuya aplicación es obligatoria. De acuerdo con las reglamentaciones del Ministerio de Salud (MINSA), la rabia es una enfermedad zoonótica, que se debe cumplir, ya que la rabia es una enfermedad que se transmite de los animales a las personas.

Otra de las actuaciones de esta actividad principal es la desparasitación regular de los animales, lo que genera ingresos para la empresa. Se recomienda que si los animales salen a caminar regularmente al parque, deben desparasitarse cada trimestre. Es importante que la persona a cargo de la clínica veterinaria siempre recuerde al dueño la fecha en que su animal debe ser desparasitado, porque cuando los animales salen a caminar, pueden infectarse con parásitos y, además de empeorar su salud, ciertos parásitos pueden transmitirse a las personas y ser un grave problema de salud pública.



En las actividades de consulta médica, existen servicios complementarios que pueden generar ingresos considerables para las empresas. Por lo general, después de la consulta de la mascota, es necesario realizar pruebas de laboratorio para evaluar las funciones de varios órganos y realizar análisis de sangre, heces u orina según la situación específica. Estas pruebas de laboratorio generan ingresos adicionales para la clínica veterinaria.

Por lo general, después de la consulta, es necesario que la mascota reciba tratamiento y administre medicamentos, como antibióticos y/o anti-inflamatorio. Según la situación clínica, a veces es necesario administrar líquidos intravenosos a los animales con suero fisiológico y protectores hepáticos, de esta forma se colocan protectores estomacales y multivitaminas. Incluso en algunos casos, las mascotas son enviadas a una clínica veterinaria para observación y tratamiento.

Los exámenes complementarios que también se producen después de la consulta médica son rayos X y ultrasonido. En general, cuando un veterinario sospecha que hay un problema con varios niveles de huesos o articulaciones, o cuando una mascota ingiere un cuerpo extraño que puede causar obstrucción gastrointestinal, generalmente se usan radiografías.

Las ecografías, se pueden usar para evaluar la forma de varios órganos abdominales como hígado, riñón, bazo, estómago, intestino, etc. Durante el examen de ultrasonido, se puede confirmar si algún órgano interno tiene cuerpos extraños compatibles con el posible tumor, o si su morfología ha cambiado. Del mismo modo, se realiza una ecografía de gestación, para saber si la mascota hembra está preñada,

y también para estimar la cantidad aproximada de fetos que se encuentran en los fetos contenidos en los cuernos uterinos, y para poder saber una fecha cercana del alumbramiento.

En la actualidad, otro negocio relacionado con la consulta médica puede generar ingresos para la empresa, a saber, la prevención o limpieza de dientes, que se lleva a cabo de animales sedadas y equipos de ultrasonido. Puede eliminar el sarro y la placa dental. En varios casos, también es necesario extraer fragmentos de dientes que muestren síntomas graves de caries.

En actividades relacionadas con consultas médicas, tenemos una parte importante de los procedimientos quirúrgicos. La operación más común es esterilizar a machos y hembras. En los machos, esto se llama yeso (se extirpan ambos testículos), en las hembras, se llama histerectomía ovárica (se extirpan ambos ovarios y ambos cuernos uterinos). Este tipo de cirugía, además de ayudar a controlar la cantidad de animales, también puede prevenir tumores relacionados con el sistema reproductivo. Según cada caso clínico, existen muchos tipos de operaciones y, en todos los casos, es muy importante que la clínica veterinaria realice tales intervenciones para aumentar los ingresos.

#### **1.9.6. Diagnóstico del estado del entorno o evidencia física**

En lo que respecta a las Clínicas Veterinarias, el estado del entorno físico es muy cuidadoso, porque para la impresión inicial, es muy importante que los clientes comerciales encuentren un lugar limpio y ordenado y sienten el olor a desinfectante. Según el neuro-marketing, si los clientes encuentran un lugar limpio, ordenado y que huele bien, pensarán que todo el negocio tiene estas características, por lo que será bueno para el negocio.

### 1.9.7. Estrategia de Promoción

Los principales enfoques de promoción se basarán en lo siguiente:

- Se darán promociones por cantidad de mascotas que lleve el dueño,
- También se puede dar descuento a la base de clientes que

Presente el servicio de manera constante y que tenga razas pequeñas, el cual no perjudica el trabajo operativo del servicio ya que las razas pequeñas son rápidas de bañar en comparación de las razas medianas o grandes.

- En el inicio se podrá dar servicios gratis en las ferias de mascotas, se tendrá un tope de 2 a 3 servicios gratis de tal forma se pueda dar a conocer el tipo de servicio brindado.

- De acuerdo a la fidelidad de nuestros clientes se darán promociones por su recurrencia en los servicios (dependiendo de temporadas).

#### Precio

##### Estrategia de Precio

- Mantener el precio por los dos primeros años de iniciado el servicio, ajustando el precio recién el tercer año según la proyección decrecimiento del país.

##### Contexto

La definición de precios para cada uno de los servicios ofrecidos por Delivery VET se dio de acuerdo a la estrategia comercial, los precios de la competencia y sobre los estudios de IPSOS APOYO; éste último indica que “mantener una mascota representa un presupuesto especial, el promedio de gasto mensual podría estar entre los S/. 150 y S/.250 Nuevos Soles, por accesorios, comida y baño en la veterinaria. A ello, habría que sumarle los adicionales de engréirla”.

## **1.10. Plan de Operaciones**

### **1.10.1. Diagnóstico del status de los procesos**

En nuestras Clínicas Veterinarias los baños de las mascotas se realizan en un espacio donde los dueños de los animales tendrán la oportunidad de ver y si lo desean ingresar (lo mismo sucede en los delivery en la VAN). Así marcaremos la diferencia con nuestros cercanos competidores ayudando a la tranquilidad de nuestros clientes, muchos dueños de animales refieren su temor de dejar a sus mascotas en clínicas veterinarias donde no pueden visualizar este proceso.

El proceso para la atención vía teléfono o recepción de los clientes es la recepción de la llamada o bienvenida en nuestros locales respectivamente. Se registra el servicio o requerimiento y de ser el caso recogemos las mascotas en la dirección que nos indique él cliente. Si el servicio es el baño pasara al área de grooming; de ser consulta médica, primero serán pesadas antes de ingresar al consultorio.

### **1.10.2. Diagnóstico del status de las personas**

Buscamos que todo el personal realice un servicio de calidad y para ello los colaboradores reconfirmaremos con el cliente los detalles de servicio solicitado, estando siempre en contacto e informando los tiempos y etapas del servicio; de esta manera se cumplirá con la satisfacción total del cliente. También, nuestro personal estará constantemente capacitados y actualizados para tener los estándares más altos en calidad en nuestros servicios de atención, e innovando en las últimas tendencias en productos y servicios veterinarios.

### **1.10.3. Cadena de valor**

#### **1.10.3.1. Diagnóstico de la cadena de valor**

Se tomará como referencia las veterinarias pequeñas y que su negocio sea en una pequeña zona o localidad. Estas incluyen micro o empresas pequeñas normalmente solo cuenta con un solo local, son dirigidas por una persona que normalmente son los médicos veterinarios.

#### **1.10.3.2. Cadena de valor simplificada**

En este modelo se toman dos actividades iniciales del negocio:

- Servicio de baños y cortes de pelo.
- Atenciones médicas.

Son las actividades primarias que generan valor a la empresa.

Se van a incluir otras actividades que se sumaran a la cadena de valor que serias la venta de productos veterinarios, juguetes y accesorios para las mascotas, con el logo propio de nuestra veterinaria.

Que serán apoyadas por nuestras áreas de: logística, recursos humanos, contabilidad y un área de soporte.

#### **1.10.3.3. Propuesta de Valor**

Nuestra propuesta de valor no solo es cumplir con nuestro compromiso de otorgar el servicio de higiene y estética, sino también el de ofrecer un servicio de calidad con insumos confiables y con vocación de servicio ofreciendo la puntualidad de la cita programada, ahorro de tiempo al cliente y una grata experiencia para el cliente y su mascota.

#### 1.10.3.4. Proceso De Negocio / Cadena de valor

Para poder convencer a nuestro público objetivo es importante que entiendan el por qué deben prestar atención a Delivery VET SAC. Por tal motivo, nuestra propuesta de valor debe explicar cómo vamos a resolver su problema, qué beneficio recibirá y finalmente el motivo por el cual debe escoger a Delivery VET SAC y no a la competencia.

Delivery Vet considera el siguiente modelo dentro de su cadena de valor en base al análisis realizado:

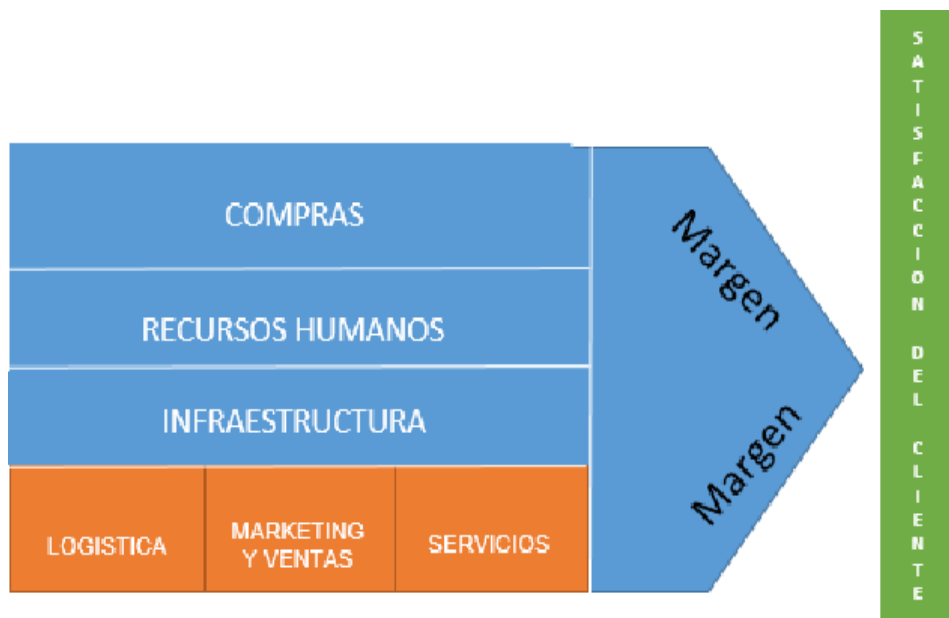


Figura 6 Cadena de Valor de Delivery Vet

- a. Compras
  - Abastecer a Delivery Vet con los insumos necesarios para poder brindar el servicio.
  - Gestionar pedidos con los proveedores de acuerdo a la necesidad demandada

#### b. Recursos humanos

El personal estará apto para que puedan absolver cualquier inquietud en relación al servicio otorgado para la mascota. Para cumplir lo mencionado el personal será capacitado con seminarios y/o talleres y/o charlas, según el plan de capacitación para reforzar el proceso de atención al cliente.

#### c. Infraestructura

Se contará con dos módulos móviles para las operaciones correspondientes al servicio de higiene y estética canina. Adicionalmente, se tendrá un local utilizado como centro de operaciones y almacén de los insumos.

#### d. Logística:

Esta área es responsable de la recepción, el buen almacenamiento y control de insumos de tal forma que se pueda evitar las pérdidas, descoordinaciones o descomposición de los mismos.

Esta área es importante puesto que cuanto más se aprovechen los insumos, no se tendrán pérdidas de costos sino en ahorro.

#### e. Marketing y Ventas

Esta área tendrá como responsabilidad el estudio de mercado y sus cambios de tal manera de asegurar que el cliente satisfaga todas sus necesidades contratadas. Así mismo se investigará el posicionamiento del servicio en el mercado, revisando la experiencia obtenida por el cliente con la unidad móvil que ofrece el servicio a su mascota.

## f. Servicios

Brindará el servicio de baño y estética integral para canes, que incluye: baño, corte de pelo, cepillado, peinado, limpieza de ojos, orejas y corte de uñas a domicilio a través de los módulos móviles.

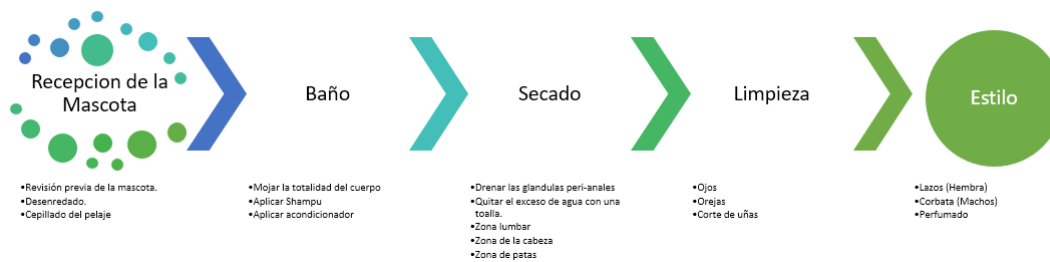


Figura 7.Estrategia de posicionamiento

Se puede observar en el análisis realizado en el negocio, se busca desde el inicio el liderazgo del servicio como muestra principal estrategia; Así afrontar las necesidades que requiere el mercado, pudiendo reaccionar positivamente.

Contando con profesionales muy bien capacitados que puedan responder a las necesidades cada vez cambiantes en el mercado.

## g. Ciclo de vida del producto/mercado

Actualmente el negocio de servicios para mascotas viene creciendo sostenidamente según los estudios de consultoras locales e internacionales y se prevé que la curva seguirá en ascenso en los siguientes años.

Las Clínicas Veterinarias se están consolidando cada vez más; el motivo es que estas empresas vienen registrando cada vez un mayor número de clientes y los productos y servicios cada vez se van ampliando logrando normalmente luego de cuatro años ser rentables pudiendo así ampliar su rango de alcance.



Al ser una micro empresa, se desarrolla y se orienta la estrategia de penetración inicialmente en la localidad donde se ubica incentivando los servicios ofrecidos al mercado local. Poco a poco y de ser posible desarrollar una segunda estrategia de ir captando nuevas zonas para ampliar su alcance, concretando nuevos locales.

#### **1.10.3.5. Estrategia de cartera o crecimiento**

##### **a. Crecimiento moderado**

Buscamos consolidarnos en el mercado y crecer sostenidamente para poder alcanzar un desarrollo moderado, bajo estrategias de desarrollar nuestro servicio ofrecido en el mercado.

#### **1.10.3.6. Estrategia de penetración de mercado**

Día a día los clientes requieren nuevos productos y servicios o los actuales van evolucionando así lograr que los clientes adquieran no solo producto o servicio que no que sean un conjunto de ellos. Brindamos servicios de aseo y atención a las mascotas en nuestro local, pero adicional a ello brindamos el servicio delivery

Para tener una sostenibilidad del negocio y los clientes puedan tener la oportunidad de contratar nuevos servicios, hemos comprado nuevos equipos acorde a los nuevos avances de la tecnología. Nuestra fortaleza más importante y eje de nuestro negocio será siempre el mayor nivel de calidad en los servicios brindados y el profesionalismo en cada atención.

Estos caracteres son muy valoran por nuestros clientes. Asimismo, el alto grado de excelencia en la interacción con nuestros clientes y son muy reconocidos por ellos.

#### a. Expansión de mercado

En esta Clínica Veterinaria, se buscará seguir creciendo y expandiendo nuestro radio de alcance para ellos cada vez mejoraremos como nos damos a conocer a nuestro mercado objetivo. Al inicio si reconocemos que no podremos anunciarnos en medios tradicionales; Por eso vamos a realizar alianzas comerciales con otras empresas que estén posicionadas en medios digitales para que poco a poco nuestra marca este cada vez más presente en estos medios que en la actualidad son muy masivos y que ayudan a los clientes a tomar las mejores decisiones al momento de adquirir estos servicios.

#### b. Conclusiones generales

El mercado de mascotas viene creciendo sostenidamente. Para ello se trazará estrategias que ayuden a ingresar a nuestra empresa en este ritmo sostenido.

Nosotros mostraremos ventajas cada vez más competitivas para alcanzar un crecimiento de corto y mediano plazo.

Las Clínicas Veterinarias se encuentran comprendidas actualmente en un rubro como muy interesante como mercado medio y su ventaja competitiva es media alta; Esto le ayuda a crear un buen cimiento para consolidarse y poder seguir la curva de crecimiento sostenido.

Si analizamos el corto y mediano plazo nosotros debemos implantar nuevos y mejores servicios para poder posicionarnos en el mercado de nuestra zona de influencia, así poder tener una base para poder ampliar nuestra zona de acción.

#### c) Objetivos estratégicos a corto plazo

Afianzar nuestra empresa en un nivel de liderazgo sumando cada vez una mejor y mayor abanico servicios para nuestros clientes de mascotas con el delivery.

Ir subiendo cada vez más el nivel de posicionamiento y así nuestros clientes recuerden más nuestra marca entre las Clínicas Veterinarias, con nuestros servicios normales y se buscara algunas veces solo y en otras oportunidades con el apoyo de instituciones del estado u otras empresas realizar campañas gratuitas de salud para mascotas en beneficio de la comunidad.

Mejorando nuestra marca y poder así llegar a nuevas zonas de influencia; creando nuevos locales que nos ayuden a complementar los servicios que brindamos.

#### d) Objetivos a mediano plazo

Sostener a nuestra empresa siempre en una posición de liderazgo en servicio ahoyándonos de la obtención siempre de equipos de última generación para el local o locales que tendremos.

Aumentar el nivel de posicionamiento y que nuestros clientes cada vez nos recuerden más, nos solo como una veterinaria sino como un lugar donde los servicios médicos son de alta calidad y que además brindamos servicios de baño de mascotas que se diferencia por su trato personalizado.

#### e) Objetivos a largo plazo

Buscamos tener la posición de liderazgo en nuestro servicio brindados, Por eso todos nuestros locales contaran con los equipos más modernos que nos ayudaran a brindar el mejor servicio con una calidad.

Al haber alcanzado el posicionamiento de la marca podremos ser el sinónimo de excelencia y calidad en nuestros servicios e implantar estándares calidad que deban seguir las demás empresas que deseen ingresar a este rubro de negocio siempre apoyados de los mejores profesionales

### **1.10.4. Estrategias generales de las siete P's**

#### **1.10.4.1. Estrategias de producto**

Para poder de lanzar un servicio nuevo se debe realizar un análisis de las necesidades de nuestro mercado objetivo y luego medir su nivel de aceptación, que nos ayudara a crear productos o servicios que satisfagan sus necesidades.

El personal de la clínica veterinaria en su totalidad se mantendrá capacitado para brindar el mejor servicio con un nivel superior de excelencia. Recibiendo cursos y capacitaciones que les ayuden a brindar su mejor desempeño en los servicios que se brindan.

La post venta es un servicio al cual se le tendrá la debida importancia así poder darle seguimiento a la satisfacción de nuestros clientes en el tiempo.

Nuestros servicios serán estandarizados para que todos nuestros clientes reciban la misma atención en cada interacción con nosotros estas se podrán medir mediante encuestas.

□ Somos una pequeña empresa, motivo por lo cual buscaremos que nuestra principal diferencia sea nuestro alto nivel de servicio, así ser atractivos para nuestro mercado objetivo.

Buscaremos ganarnos la confianza de nuestras clientes teniendo una atención cada vez más personalizado.

#### **1.10.4.2. Estrategias de precio**

□ Periódicamente evaluaremos el precio del mercado para poder ofrecer nuestros servicios con la mejor calidad a un precio razonable.

#### **1.10.4.3 Estrategias de plaza (distribución)**

##### **Ubicación:**

Nos ubicaremos en el distrito de Magdalena del Mar donde estará ubicada físicamente nuestra veterinaria, también será nuestra base de operaciones para las otras líneas de negocio. Para así poder atender a los distritos de Lince y Jesús María.

Por ser distritos con alta demanda en atención en mascotas, estos municipios promueven el buen cuidado de las mascotas.

Así participaremos en los diversos eventos que se promueven y los espacios creados para las mascotas.

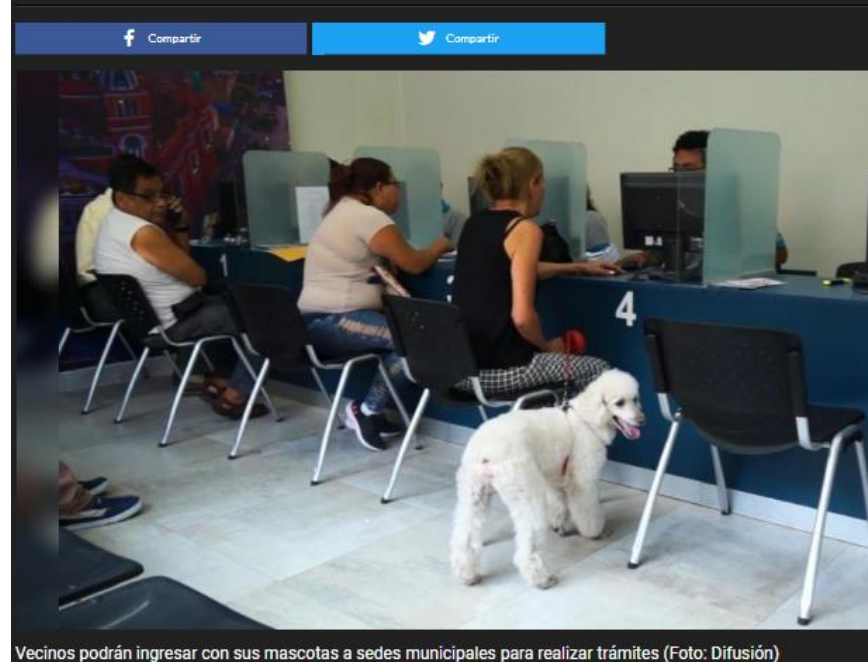
## Magdalena realizará campaña veterinaria y concurso canino de disfraces

Mañana domingo desde las 09.00 horas en el parque González Prada



ANDINA/Difusión

## Magdalena: vecinos podrán ingresar con sus mascotas a sedes municipales para realizar trámites



Vecinos podrán ingresar con sus mascotas a sedes municipales para realizar trámites (Foto: Difusión)

### **Canales de distribución:**

Sera de venta directa, nuestros clientes podrán venir a nuestra tienda-veterinaria para la atención de sus canes o compra de artículos.

De requerir una atención a domicilio para el baño y corte de pelo de sus animales, se podrá coordinar una visita vía teléfono fijo, celular, WhatsApp, Facebook o correo.

De requerir una visita de un médico veterinario colegiado en su domicilio podrá usar nuestra aplicación.

Así poder garantizar un servicio de calidad y teniendo cuatro líneas de negocio poder cubrir más necesidades de nuestros clientes.

Buscamos tener un contacto directo con nuestros clientes, estrechando nuestra relación y poder conocer sus necesidades, que pueden cambiar en el tiempo.

#### **1.10.4.3. Estrategias de promoción (comunicación)**

Estaremos presentes e interactuaremos con nuestros clientes, en todas nuestras plataformas (Facebook, Instagram, vía correo electrónico, vía telefónica fija, celular, WhatsApp).

Para informar las campañas y servicios que brindamos para el cuidado de sus canes, mejorando la experiencia de nuestros usuarios y consumidores (dueños de canes).

El mayor porcentaje de nuestros consumidores usan smartphone y redes sociales.

Una buena experiencia de compra va ser clave para la elección de un producto o servicio, según el 37% de los compradores digitales peruanos.

Perfil del internauta: Perú urbano (8 a 70 años)  
Uso de internet

2017



13 © 2017 Ipsos. Base 2017: Total de internautas del Perú Urbano de 8 a 70 años (1,205)

Fuente: Ipsos

En el Perú 7 millones de personas tienen descargado una aplicación que representa el 23% de la población del país.



Fuente: Ipsos



### **Redes sociales:**

Crearemos contenidos que interactúen con nuestros clientes o aun no clientes, en Facebook e Instagram, para tener mayor alcance de nuestras promociones.

Subiremos videos del buen servicio que brindamos a nuestros clientes y los aun no clientes puedan conocer la satisfacción que sienten nuestros clientes al contratar nuestro servicio.

### **Aplicación Móvil:**

Se enviará notificaciones de promociones y descuentos

Interfaz amigable con el usuario se usará (UX design)

Participaremos en las ferias caninas de la municipalidad de Magdalena del Mar brindando nuestros productos y servicios a un menor precio, así tendremos un contacto directo con nuestros clientes potenciales que vendrían a nuestra tienda veterinaria física.

Tendremos colaboraciones en la difusión con empresas de comunicación que nos ayuden a tener una mayor presencia en medios.

Los atributos a comunicar en los medios serán el alto nivel de servicio, el equipo de profesionales constantemente capacitados, el lugar del negocio y los precios razonables.

## Estrategia de fidelización.

**Protocolo de atención.** - Se contará con un protocolo de atención para todas las atenciones de nuestros clientes, desde la primera interacción, asegurando que se mantenga una atención estandarizada y de calidad superior.



1. ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o colegas?

NADA PROBABLE					MUY PROBABLE					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Periódicamente se llamará a nuestros principales clientes para consultarles que tanto nos recomendaría y el motivo de su respuesta, así poder siempre estar mejorando nuestro producto y servicio.

## Tener campañas de fidelización para los principales clientes:

Después de 5 baños el siguiente con 15% de descuento.

Si el baño es para dos canes en el mismo hogar el segundo baño contaría con un 10% de descuento.

por cada referido de nuevo cliente acumula un 5% descuento.

**Interacción con nuestros clientes:**

Tendremos constante comunicación con nuestros clientes y aun no clientes, absolviendo dudas, respondiendo mensajes internos y comentarios en nuestras publicaciones.

**Se enviará recordatorios:**

Vía correo o mensaje de texto de fechas de vacunas, fechas sugeridas para cortes de pelo o días que los dueños celebran cumpleaños de sus mascotas.

**“Con todas estas estrategias buscamos brindar experiencias memorables desde el inicio hasta el final, así lograr no solo clientes, sino Fans”.**

**1.10.4.4. Estrategias de proceso**

□ Nuestros procesos serán similares para nuestros clientes en su totalidad.

Para poder fidelizar a nuestros clientes ofreceremos servicios cada vez más personalizados en todas nuestras atenciones.

Un ejemplo, Se manejarán citas para las atenciones en nuestros locales, esto ayudará que el local nunca tenga una aglomeración de clientes, así los clientes podrán visitarnos en la hora acordada y saber cuándo podrán pasar a recoger a sus mascotas cuando estas ya hayan sido atendidas en su totalidad.

#### **1.10.4.5. Estrategias del entorno físico**

Tener todas las áreas de trabajo iluminados, Aromatizados, limpios y ordenados, así los clientes tendrán la seguridad que el servicio que reciben se realiza en los mejores ambientes adecuados; nos ayudara a recibir la confianza de nuestros clientes y ellos puedan tener la tranquilidad que sus mascotas están en buenas manos.

Se tendrá un registro mediante fotografía y video de las situaciones más relevantes que sucedan durante la atención del servicio para que el propietario siempre este informado de cómo es atendido sus mascotas.

#### **1.10.4.6. Estrategias de personas**

Las políticas empleadas serán:

Se contará con profesionales altamente capacitado a la vanguardia de las últimas tendencias y procedimientos en el cuidado de animales.

El personal tendrá la oportunidad de seguir especializándose, para esto podrá asistir a seminarios, talleres, congresos y todas las alternativas que les ayude a poder realizar cada vez mejor sus funciones.

Contribuyendo a que el personal este siempre motivado y nos ayuden a seguir brindando las atenciones con el mayor nivel de calidad.

El personal en su totalidad tendrán la orientación de sostener siempre el mayor nivel de servicio al cliente. Según la cultura de la empresa que está orientada al cliente.

### **1.11. Plan de Recursos Humanos**

Para cumplir con sus objetivos, Delivery Vet requiere de colaboradores comprometidos con la política, las estrategias y los valores de la empresa.

El equipo de colaboradores debe ser amante de los animales y estar capacitado para trabajar con ellos. La empresa estará organizada en equipos de trabajo que estarán bajo la administración de la Gerencia Administrativa; los equipos de trabajo serán divididos en área de Servicio y área de Operaciones. El área de Operaciones brindará la logística necesaria, y en conjunto asumirán la responsabilidad de cumplir con la planeación y programación de los servicios; de esta forma se tomarán las decisiones de manera conjunta.

El modelo de gestión de recursos humanos que la organización implementará se basa en la gestión por competencias. Ello nos permitirá atraer, desarrollar y retener a nuestros colaboradores facilitando el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización debido a que los resultados esperados se basan en un desempeño superior. Por lo tanto, se desarrollarán acciones orientadas al colaborador.

Como se mencionó, la administración estará dirigida por la Gerencia Administrativa, que liderará el proceso de gestión estratégica y marketing, la gestión del talento humano y de gestión financiera contable. El proceso de gestión estratégica, incluye los mecanismos que facilitan el logro de los objetivos, así como el desarrollo del marketing necesario para el cumplimiento de nuestros objetivos de venta, y por último obtener y mantener una relación positiva con nuestros proveedores.

En relación a la gestión del talento humano, estamos comprometidos en el cumplimiento del proceso de selección de personal y ejecución del plan de capacitación anual para contar con personal calificado para brindar un servicio con calidad que satisfaga a los clientes.

La Gerencia Administrativa, también tendrá la responsabilidad del control de los recursos financieros contables de la organización y de responder ante los propietarios; también será responsable del área de Operaciones, cuya función estará enfocada en la gestión de citas, administración de la infraestructura y de la logística de los equipos y materiales; deberá proporcionar las facilidades para contar con los equipos, instalaciones y materiales necesarios para la prestación de un servicio con calidad.

El área de Servicio, realizará las actividades frente al cliente y tendrá a su cargo la responsabilidad de canalizar los requerimientos de los clientes.

#### a. Clima Laboral

Para el correcto desarrollo de la actividad empresarial, la empresa debe realizar una evaluación interna y periódica prestando atención a los siguientes aspectos:

Es importante tener en consideración los siguientes aspectos relevantes:

Nivel de clima laboral o grado de la satisfacción de los colaboradores.

Comentarios de los colaboradores y el nivel de asimilación de los lineamientos de la empresa.

Mecanismos que favorezcan la mejora de clima laboral en la empresa.

Aplicar un mecanismo efectivo de relevamiento de sugerencias de los colaboradores, con retroalimentación.

b. Infraestructura

. La Clínica Veterinaria DELIVERY VET, tiene ambientes para el desarrollo de los servicios, un ambiente con un área de 10 metros cuadrados es donde se encuentra el mostrador de recepción, y las exhibiciones contienen una comida balanceada que puede usarse para vender suministros para mascotas. Hay tres sillas en esa área, por lo que los usuarios pueden esperar mientras hacen algún servicio para mascotas.

El segundo ambiente es un área de belleza separada del primer ambiente por puertas corredizas de vidrio, donde las mascotas pueden ser arregladas y recortadas. Este ambiente es de alrededor de 5 metros cuadrados, cada uno tiene dos bañeras y calentadores eléctricos para agua caliente. Además se han proporcionado dos mesas para secar y cortar el pelo de los animales, y también hay una estructura llamada perrera en la que las mascotas esperen ser bañadas, o las mascotas están listas para ser entregadas al dueño.

El tercer ambiente es el consultorio, tiene un área de 5m<sup>2</sup> y tiene una mesa de acero inoxidable donde se ubica a las mascotas para ser revisadas por el veterinario; asimismo, se cuenta con reposteros para colocar los diversos medicamentos que pueden ser utilizados durante la consulta. Esta área tiene un mueble de melamina donde se ha ubicado el equipo utilizado para hacer las revisiones.

c. Sistema de atención y servicio

La atención y servicio a los clientes de la clínica veterinaria prioriza dos modos:

**Front office** – cercano al cliente: Se inicia con la llamada telefónica de un cliente preguntando sobre algún servicio de la clínica veterinaria, continuando con la programación, la atención y culmina con la entrega de la mascota a su propietario al concluir el servicio.

El grado de satisfacción del cliente, dependerá de la experiencia que resulte del servicio brindado, contactándolo de los siguientes modos:

- Recepción telefónica: Se inicia cuando se recibe la llamada del dueño de la mascota. La recepcionista es la persona responsable de atender las llamadas y tiene un "mensaje" prediseñado, el cual contempla: una bienvenida inicial indicando que responde la Clínica Veterinaria DELIVERY VET, el nombre de la recepcionista, su cargo, y la pregunta en qué se le puede atender.

- Momento inicial con la recepcionista: se da cuando un cliente ingresa a la clínica veterinaria y es atendido primero por la recepcionista, quien ingresa en el sistema los datos del cliente y de la mascota. Dichos datos solicitados contemplan, el nombre del propietario, teléfonos de contacto, correo electrónico y respecto a la mascota (edad y alguna información relevante como si la mascota es alérgica o tiene algún problema de salud). Condicionado al servicio que desea el cliente, es derivado con el médico veterinario o con el peluquero de mascotas o área grooming.

- Acceso al médico veterinario: se activa cuando es requerida una consulta médica para la mascota, en esta situación el cliente lleva la mascota al consultorio y es atendido por el médico veterinario, quien sigue los protocolos de



atención. El médico veterinario explica al cliente los síntomas que identifica. Cuando concluye, informa al cliente el diagnóstico y el tratamiento que debe seguir para su mascota.

Una vez concluido el tratamiento, se explicará al cliente si se requiere una próxima consulta o es factible continuar el tratamiento desde casa, se procede a entregar la receta con las indicaciones y se concluye cortésmente la consulta.

Atención por el groomer o peluquero de mascotas, se inicia con la explicación detallada del tipo de baño y/o corte de pelo de la mascota, se presta la concentración necesaria para entender y tener claro lo solicitado, como verificación se repite al cliente lo solicitado para validación y así mitigar riesgos de potenciales quejas o reclamos.

- Momento de despedida al cliente por el colaborador de recepción:

Se realiza cuando el cliente paga por los servicios recibidos. La recepcionista recibe el pago y genera la boleta o factura; y se despide amablemente del cliente deseándole que pueda repetir una buena experiencia en la clínica veterinaria DELIVERY VET. La recepcionista, tiene la indicación de preguntar al cliente, si todo está conforme para tomar en cuenta su sugerencia o reclamo, para una mejora o corrección de ser el caso.

- Momento con el personal del delivery:

Atención cuando el cliente requiere el recojo de su mascota por algún servicio o también cuando solicita comprar alimento y que le sea enviado a casa. El encargado del delivery estará uniformado y saludará amablemente al cliente; cuando corresponda recoger a la mascota se coordina con el cliente la hora en la cual se

devolverá a la mascota y se tendrá en cuenta toda indicación adicional que realice el cliente para retransmitirla desde la clínica veterinaria.

**Back office** – Actividades que se realizan al interior de la veterinaria como soporte para que cada uno de los modos de interactuar con el cliente se desarrolle adecuadamente. La veterinaria facilita los recursos necesarios para que el personal interno de la veterinaria cuente con información oportuna y los recursos necesarios para facilitar que los colaboradores que interactúan con el cliente lo realicen de forma satisfactoria. Esta conformado por el Gerente administrativo, el administrador y el contador, personal que asegura que se cuente con el presupuesto, con los materiales e insumos que soportan el normal desarrollo de los servicios prestados por el front office.

#### d. Segmentación de clientes

El 85% de los potenciales clientes, son atendidos en el distrito de Magdalena y el 15% restante en distritos cercanos como Lince y Jesús María que pueden ser atendidos por la clínica. Hay casos de clientes que poseen varias mascotas o clientes considerados como especiales para el negocio que pueden ser atendidos a pesar de no vivir en ninguno de los distritos señalados anteriormente.

Luego de un estudio se ha segmentado a los clientes de la clínica veterinaria en: clientes valiosos y clientes estándar. Se han agrupado bajo el criterio de gasto y frecuencia mensuales de atenciones en la clínica veterinaria; esto permite ofrecer a los clientes más valiosos servicios y productos, más a la medida de sus necesidades.

El objetivo de segmentar a los clientes, es identificar y priorizar la atención de los clientes denominados “más valiosos” que generan aproximadamente el 70% de los ingresos de la clínica veterinaria y sostiene el negocio.

Para identificar a los clientes más valiosos de la se ha utilizado la data obtenida de las encuestas. Estos datos de los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2018 que contemplan: el nombre del propietario y de la mascota, el número de visitas mensuales de cada cliente y el gasto mensual realizado por cada cliente. Esta data procesada ha facilitado la segmentación de los clientes y proyectar acciones para la fidelización.

Al respecto, los clientes fidelizados consumirían productos y servicios con mayor frecuencia, convirtiéndose en replicadores de la calidad del servicio generando publicidad gratuita a través de la recomendación boca a boca. Se debe tener en cuenta que los clientes potenciales consideran la recomendación que reciben.



**Figura 8**

### **Organigrama**

#### **1.12. PLAN FINANCIERO**

Periodo de evaluación

El periodo de evaluación previsto es por cinco años: 2019 – 2023. Esta previsión se soporta en un equilibrio entre las variables: rentabilidad, liquidez, y creación de valor. Rentabilidad porque existe la opción de generar un beneficio, reinversión y crecimiento; liquidez, debido a la capacidad de cumplir con las

obligaciones en el corto y mediano plazo; creación de valor, porque se ha considerado un crecimiento continuo y gradual en el tiempo.

#### Inversión

Está considerada una inversión inicial con el fin de fortalecer el aumento de la clínica veterinaria. Se ha previsto que el inicio tendrá una inversión de S/. 200,000, de los cuales S/. 100,000 será contribución de los socios y el restante S/. 100,000 será subvencionado mediante el banco.

#### Estado de ganancias y pérdidas

Para elaborar el estado de ganancias y pérdidas de la Clínica Veterinaria para el periodo 2019 – 2023 se ha contemplado un local alquilado.

Al respecto, se ha considerado los ingresos y gastos del local actual ubicado en el distrito de Magdalena.

#### Inversión en capital de trabajo

Respecto al capital de trabajo hay dos maneras de poder financiar: externo o interno.

El capital de trabajo para las operaciones de la Clínica Veterinaria se financia a través de préstamo a los bancos y de los inversionistas, lo cual es positivo para la empresa, en este caso la inversión es de 50% por préstamo bancario y 50% por accionistas.

## Financiamiento

Respecto al financiamiento, este se da a través del sistema financiero y se utilizaría para la apertura de la veterinaria por S/. 100,000, monto que obtendrán una TEA(tasa efectiva anual) de 14% y con pagos mes a mes de 60 partes de S/. 2,430 aprox. Y los accionistas aportaran los otros S/100,000.00

## Proyecciones de venta

El mercado a desarrollar son los distritos de Magdalena, lince y Jesús María, en donde se observa el siguiente Mercado Potencial:

### Cuadro de Atención de Perros durante los 05 Primeros Años

	<u>Hogares Aprox</u>	<u>Hogares con Mascotas Aprox</u>	<u>Hogares con Perros Aprox</u>
<b>Magdalena</b>	60,290	37,380	29,904
<b>Lince, Jesús María</b>	126,300	78,306	62,645
	186,590	115,686	92,549

Mercado Potencial: 186,590 hogares

Mercado Objetivo de Mascotas : 115,686 hogares

Mercado Objetivo de Perros : 92,549 hogares

Año 1 (10%)

9,254.86

9,300

Debido al desarrollo de nuevos servicios y nuevos mercados la Clínica Veterinaria espera que las ventas aumenten en el primer año; como se puede observar:

	<u>Servicio</u>	<u>Servicios por Año</u>	<u>Precio * Servicio</u>	<u>Subtotal</u>
1er Servicio: Atención en Clínica (lugar Físico)	Corte de Pelo	900	S/60.00	S/54,000.00
	Baño	900	S/60.00	S/54,000.00
	Consultas Médicas	720	S/90.00	S/64,800.00
2do Servicio: Atención Delivery	Corte; Baño	540	S/220.00	S/118,800.00
3er Servicio: Atención por App	Consultas Médicas	540	S/200.00	S/108,000.00
4to Servicio: Compra de Comida y Accesorios	Comida	720	S/150.00	S/108,000.00
	Ropa	720	S/150.00	S/108,000.00
				<b>S/615,600.00</b>

### Proyecciones financieras

Respecto al análisis de rentabilidad, para ello se considera el flujo del proyecto por un periodo de cinco años; entre el 2019 y 2023 considerando el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para determinar el valor presente de los flujos de efectivo.

Es decir, el Valor Actual Neto y la Tasa Interés Retorno muestran resultados positivos, reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 4.VAN y TIR**

<b>VPN(FCNI) con COK</b>	<b>226,620.20</b>
<b>TIR DE FCE</b>	<b>31.46%</b>

### Análisis Financiero- Conclusiones

- Como empresa de servicios, los beneficios esperados son rentables y los resultados obtenidos respaldan esta idea.

- De calcular la tasa interna de retorno (TIR):31.46% y el valor actual neto (VAN): S/226,620.20, se observa que la compañía tendrá un buen desempeño para 2023.

- El capital operativo de la Clínica Veterinaria proviene de sus ingresos, y requiere financiación externa para el año primero y año dos.

- El pago mes a mes al banco podrá abrir una nueva sucursal y esta se paga con los ingresos propios de la compañía.

- Las ventas en la Clínica Veterinaria aumentarán en diversos grados en los próximos cinco años.

Tabla 5. Proyeccion de ventas a 5 años

*) El crecimiento anual es de 15% con respecto al año anterior				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
615,600.00	707,940.00	814,131.00	936,250.65	1,076,688.25



Tabla 6. Gastos y calculo de WACC

		01 MES	1 AÑO
<b>ACTIVO FIJO</b>			
Sillas y Mesas	S/. -6,000		-6,000
Compra de 02 Camionetas	S/. -100,500		-100,500
Anaqueles y Estantes	S/. -5,000		-5,000
		-	<b>-111,500</b>
<b>Gasto Operativos</b>			
MANTENIMIENTO	S/. 2,000	2,000	24,000
3 VETERINARIOS	S/. 9,000	9,000	108,000
2 ADMINISTRATIVOS	S/. 4,500	4,500	54,000
2 CHOFERERES	S/. 3,600	3,600	43,200
		<b>19,100</b>	<b>229,200</b>
<b>Gasto Administrativo</b>			
ALQUILER DE LOCAL	S/. 7,000	7,000	84,000
SERVICIOS AGUA, LUZ, TELÉFONO, INTERNET	S/. 2,000	2,000	24,000
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 1,000	1,000	12,000
		<b>10,000</b>	<b>120,000</b>
<b>CTN</b>			
CAPITAL PROPIO	50,000	50,000	50,000
PRESTAMO	50,000	50,000	50,000

DEPRECIACION	%	VIDA UTIL	MONTO	ANUAL
SILLAS Y MESAS	10%	10	6,000	600
COMPRA DE 02 BAN	20%	5	100,500	20100
ANAQUELES ESTANTES	10%	10	5,000	500
			<b>111,500</b>	<b>21,200</b>

**PRESTAMO BANCARIO**

Préstamo	100,000	Cuota	29,128.35	
TEA	14%			
Plazo	5			
n	Deuda	Amortización	Intereses	Cuota
1	50,000.00	S/. 22,128.35	7,000.00	S/. 29,128.35
2	41,810.13	S/. 23,274.94	5,853.42	S/. 29,128.35
3	32,801.26	S/. 24,536.18	4,592.18	S/. 29,128.35
4	22,891.52	S/. 25,923.54	3,204.81	S/. 29,128.35
5	11,990.79	S/. 27,449.64	1,678.71	S/. 29,128.35
				S/. 145,641.77

Cuota Con: Deuda x  $i \times (1+i)^n$   
 $(1+i)^n - 1$

**WACC**

	PARTICIPACION	Monto	COSTO	WACC
D	50%	S/. 50,000.00	9.87%	4.94%
E	50%	S/. 50,000.00	10.00%	5.00%
				9.94%

COSTO DE TASA DE INTERES	
TCEA	14.00%
IMPPTO	29.5%
%	4.1%
<b>COSTO</b>	<b>9.87%</b>

rf	2.06%
Bproy	125.34%
(rm-rf)	4.62%
riesgo pais	1.47%
<b>COK Apalancado = Ke</b>	<b>9.32%</b>

Tabla 7. Calculo de COK

**ESTIMACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO**

1. BUSCAR LA ACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA

Farming/Agriculture web: Damodaran

2. EXTRAER [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

TASA IMPOSITIVA	11.09%
D/E	27.44%
Beta	1.17

3. Quitar el apalancamiento "desapalancar" (Formula "Hamada"). \*

$$\beta_u = \left[ \frac{1}{1 + \frac{D}{E} \times (1-t)} \right] \beta_e$$

Bu	0.94
----	------

Es el Beta desapalancado es decir un Beta limpio al cual se quita la deuda

4. Incluir apalancamiento del Proyecto ("apalancar").

$$\beta_{proy.} = \left[ 1 + \frac{D}{E} \times (1-Tax) \right] \times \beta_u$$

IR	29.5%
D/E	1.00
Beta u	0.94
B proy	1.60

Es el Beta Apalancado que se calcula con el Beta desapalancado y con datos del proyecto

5. Reemplazar en CAPM web: Damodaran para la Prima de Riesgo (Risk Premiun)

$$COK = r_f + \beta_{proy} \times (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

rf (tasa libre de riesgo)	2.06%	<a href="http://www.bloomberg.com">www.bloomberg.com</a>
Bproy	1.60	
(rm-rf) (prima de riesgo)	4.62%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html</a>
riesgo país	1.47%	<a href="http://www.bcrp.com.pe">www.bcrp.com.pe</a> Estadísticas, Nota Semanal Cuadro 55
<b>COK Apalancado = Ke</b>	<b>10.94%</b>	

<b>COK proy</b>		
Accionista 1	10.00%	
Accionista 2	7.50%	
Accionista 3	9.50%	
	27.00%	<b>9.00% Xr</b>
<b>COK proy = Xr * FR</b>		
FR = 14% + 9%		
FR = 23%		
Por lo tanto:		
COKproy = 0.23*0.09 = 0.021	<b>2.07%</b>	

Tabla 8. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA							
	0	1	2	3	4	5	
<b>Ingresos</b>		615,600.00	707,940.00	814,131.00	936,250.65	1,076,688.25	
Costo de ventas		-184,680.00	-212,382.00	-244,239.30	-280,875.20	-323,006.47	
Gastos de Administracion		-120,000.00	-120,000.00	-120,000.00	-120,000.00	-120,000.00	
Gastos Operativos		-229,200.00	-229,200.00	-229,200.00	-229,200.00	-229,200.00	
Depreciación		-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	
Gastos de Marketing		-10,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	-20,000.00	
<b>EBIT</b>		<b>50,520.00</b>	<b>125,158.00</b>	<b>199,491.70</b>	<b>284,975.46</b>	<b>383,281.77</b>	
Impuestos (-)		-14,903.40	-36,921.61	-58,850.05	-84,067.76	-113,068.12	
Depreciación (+)		-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	-21,200.00	
<b>FEO</b>		<b>14,416.60</b>	<b>67,036.39</b>	<b>119,441.65</b>	<b>179,707.70</b>	<b>249,013.65</b>	
Activo Fijos	-111,500.00						
CTN	-200,000.00					200,000.00	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (LIBRE)</b>	<b>-311,500.00</b>	<b>14,416.60</b>	<b>67,036.39</b>	<b>119,441.65</b>	<b>179,707.70</b>	<b>449,013.65</b>	
<b>VPN(FCL) con WACC</b>	<b>249,535.61</b>						<b>9.94%</b>
<b>TIR DE FCE</b>	<b>27.49%</b>						
<b>ROI</b>	<b>3.44</b>						
<b>ROA</b>	<b>4.03</b>						
<b>Prueba Ácida</b>	<b>0.36</b>						

### Financiamiento Neto

Financiamiento	100,000.00						
Amortización		-22,128.35	-23,274.94	-24,536.18	-25,923.54	-27,449.64	
Intereses		-7,000.00	-5,853.42	-4,592.18	-3,204.81	-1,678.71	
Escudo fiscal de los intereses		2,065.00	1,726.76	1,354.69	945.42	495.22	
<b>FFN</b>	<b>100,000.00</b>	<b>27,063.35</b>	<b>27,401.60</b>	<b>27,773.66</b>	<b>28,182.93</b>	<b>28,633.13</b>	
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>-211,500.00</b>	<b>-12,646.75</b>	<b>39,634.79</b>	<b>91,667.99</b>	<b>151,524.76</b>	<b>420,380.52</b>	
<b>VPN(FCNI) con COK</b>	<b>226,620.20</b>						<b>10.94%</b>
<b>TIR DE FCE</b>	<b>31.46%</b>						

## **I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El Perú ha sido favorecido con diversas campañas en canales de televisión, radio, periódicos y redes sociales donde se ha mostrado importantes avances para mantener a una mascota aseada y con buena salud, teniendo en cuenta que las mascotas comparten el espacio familiar con todos los miembros de la familia.

Tomando como referencia lo escrito por IPSOS APOYO, mantener una mascota implica un presupuesto especial, que los propietarios si están dispuestos a pagar; el promedio de gasto mensual estaría entre los 150 y 180 nuevos soles, considerando comida y baño en la veterinaria, y con proyección de crecimiento en gasto del 20% por año.

La propuesta de valor, además de considerar el compromiso con la calidad del servicio de higiene y estética, también contempla puntualidad y vocación de servicio (Delivery). La veterinaria prioriza la optimización del servicio para que esperen el mínimo de tiempo las mascotas encerradas para su atención en la peluquería por Delivery o en el Centro de atención de la veterinaria. Adicionalmente, el dueño de la mascota tiene como valor agregado, visualizar la realización del servicio de modo remoto observando cómo es tratado su can.

Las mascotas ahora pasan mucho tiempo en veterinarias o tiendas para mascotas esperando su atención, para lo cual Delivery Vet. Tu Mascota en nuestras manos, siempre sanas y felices SAC, buscará generar comodidad, confianza y seguridad tanto al dueño como a su mascota al ofrecer el servicio de baño y estética a domicilio; de esta manera se buscará la diferenciación frente a esta competencia indirecta. Así como también de incrementar las diversas promociones que se puedan aplicar mes a mes, para la mejor captación de clientes

La empresa a inicios de la operación deberá basar su estrategia en el acercamiento con los clientes, la cual buscará el posicionamiento organizando mini-campañas de conocimiento de la marca y de los servicios relacionados con el cuidado y salud de las mascotas, para ellos la empresa se ubicará en zonas con mayor concentración de mascotas para ofrecer el servicio a través de citas.

Se debe hacer un trabajo de prospección comercial para sostener el crecimiento, este trabajo de prospección será realizado por el personal de la empresa, controlando y optimizando de esta manera los costos y gastos, pero garantizando una constante comunicación con los clientes.

La empresa participará en ferias, eventos en lugares públicos para publicitar el servicio. En este sentido, es recomendable trabajar con asociaciones relacionadas al cuidado de las mascotas como la sociedad de protección de animales, asociaciones que buscan promover la adopción y apoyar a las municipalidades en las campañas relacionadas a la prevención, vacunación de la mascota.

La empresa podrá brindar servicios adicionales, como el de gestionar visitas de veterinarios a domicilio, con médicos veterinarios independientes de diversas especialidades, para cubrir necesidades como dermatología, vacunas, desparasitación, problemas respiratorios y gástricos.

Adicionalmente, como parte del servicio adicional, Delivery Vet, Tú Mascota en Nuestras manos siempre Sanas y Felices podrá realizar el servicio a domicilio de comida, medicinas, entre otros cuando el cliente solicite el servicio de higiene y/o peluquería para los clientes existentes; de esta manera el servicio ofrecido por la empresa se podrá diferenciar mucho más de la competencia que quiera iniciar sus operaciones en dicho rubro.

Delivery Vet, Tú Mascota en Nuestras manos siempre Sanas y Felices, es una empresa que se caracteriza como innovadora, la cual podría considerar la compra de máquinas de lavado y secado automático para mascotas,

De esta manera para la reinversión en el año 6 se podría utilizar este tipo máquinas con el servicio móvil para mascotas, y estar al tanto de lo que nuestros clientes requieren mediante encuestas de monitoreo para poder implementarlas.

Para lograr el crecimiento y mantener la rentabilidad deseada, la empresa siempre debe estar en constante monitoreo de las variables precio, cantidad de atenciones y costo (fijo), para poder tomar a tiempo las medidas oportunas y adecuadas.

Se aprecia que este negocio es escalable, y tiene un VAN de S/226,620.20, el cual es un valor que auspicia un buen negocio, así como el TIR de 31.46%; y la inversión de S/200,000 de los cuales el 50% es de los accionistas y el otro 50% de préstamo bancario, dándole auge a este negocio.

## II. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Niveles socioeconómicos 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>. APEIM (2014)

2.- Pacífico amplia beneficios del seguro de hogar e implementa asistencias para perros. Gestión. Lima, 17 de diciembre, p. 12. Arenas, P. (2015)

3.-Ley de protección y bienestar animal. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/> (14/10/16; 17:23 h). Diario El Peruano (2016)

4.-Smartphones captan el 56% del mercado móvil. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1278159/smartphones-captan-56-mercado-movil>. Diario Gestión (2016)

5.-Pet food in Latin America. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/latestresearchindex>. Euromonitor (2017)

6.-A review of the year in pet care. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/latestresearchindex>.. Euromonitor (2016)

7.-¿Se cumple la regla de Pareto en los centros veterinarios?: implicaciones prácticas. <http://joseluisvillaluenga.com/portfolio/se-cumple-la-regla-de-pareto-en-los-centros-veterinarios-implicaciones-practicas>. Villaluenga, J. (2017)

8.- Las mascotas son los nuevos "hijos" de los millennials. Informe de la empresa Infobae, Buenos Aires. Infobae (2016)

9.- Perú, país perruno. Informe de consultoría de la empresa Ipsos Perú, Lima. Ipsos Perú (2015)

### III. ANEXOS

#### Anexo 1: Delivery



Delivery VET



1.- Apreciamos la MiniVan propuesta, a utilizar para Delivery Vet, TU Mascota en Nuestras Manos, Siempre Sanas y Felices.

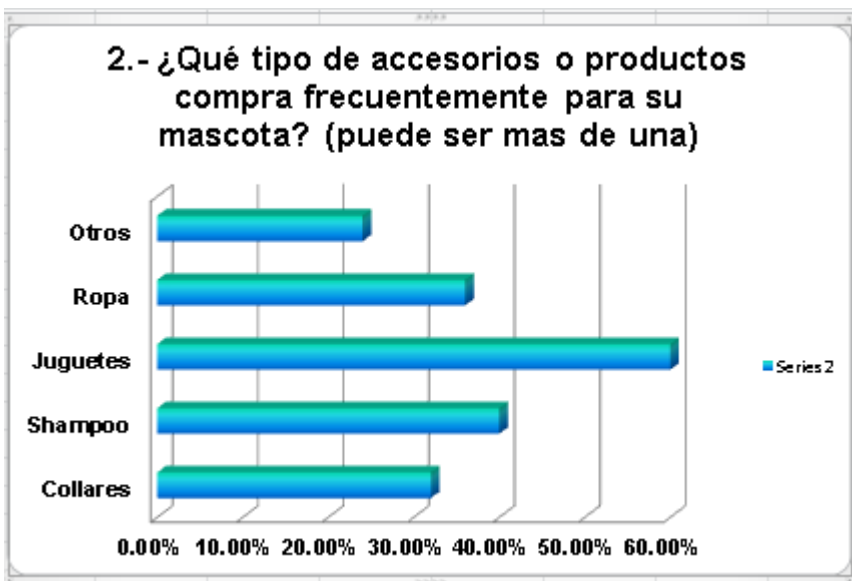
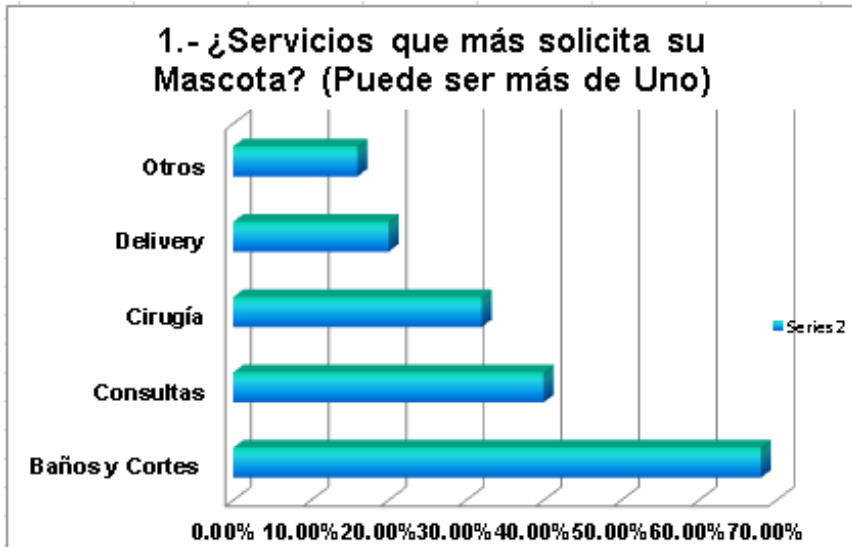
2.- interior se puede visualizar que aparte del espacio para los servicios brindados se tendrá armarios y sets donde se colocarán los implementos de limpieza y estética para un correcto brindado del servicio.





Anexo 2: Cuadros estadísticos

a. Índice de cuadros y tablas



Anexo3: Encuesta utilizada en la toma de información

## **ENCUESTA UTILIZADA EN LA TOMA DE INFORMACIÓN**

### Encuesta para clientes

Apreciado Cliente, tómese un instante para concluir esta información. Los datos que se obtengan se usarán para proponer innovadores servicios y poder de esta manera brindar los servicios que se merece

A) Qué servicios usas más para tu animal? (puede señalar más de una opción).

1. Corte de pelo y baño
2. Consulta médicas
3. Vacunas y/o desparasitar.
4. Cirugía de animales.
4. Ecografía para las mascotas hembras
6. Delivery
7. Otros? \_\_\_\_\_.

B) Qué productos adquiere con frecuencia para su animal? (se puede señalar más de una opción).

1. Correas para paseo
2. Champú
3. Distarcciones
4. Vestimenta
5. Medicamentos
6. Otros, ? \_\_\_\_\_.

C) Qué tipo de rótulo de comida balanceado le das a tu mascota?

1. Pedigree
2. Dog Chow
4. Proplan
5. Nutram
6. Otra, ? \_\_\_\_\_.
7. Le doy comida casera / le cocino su alimento.

D) Qué características está buscando en una clínica veterinaria? (se puede señalar más de una opción).

1. Atención de calidad
2. No muy lejos de su hogar
3. Buen Servicio
4. Profesionalidad veterinaria
5. Costos
6. Otros, ? \_\_\_\_\_.

E) Con respecto al costo de los servicios y/o productos proporcionados por la clínica veterinaria, en su opinión los precios:

1. Son baratos.
2. Son los promedios.
3. Son caros.es

F) Con qué frecuencia lleva a su mascotas a la clínica veterinaria o compra productos en la tienda de mascotas?

1. Cada 7 días
2. Cada 15 días
3. Cada 30 días
4. Cada 90 días
5. Otros, ? \_\_\_\_\_.

G) Al usar servicios veterinarios o comprar accesorios o productos veterinarios, qué tipo de promoción desea recibir? (puedes señalar más de una opción).

1. Descuentos promocionales.
2. Descuentos en productos 2X1
3. Consulta gratuitas.
4. Por mayor cantidad de baños el siguiente es gratis
5. Otras, ? \_\_\_\_\_.

H) Cómo le gustaría que la clínica veterinaria se comunicara sobre nuevas ideas de promoción o nuevos servicios? (puedes señalar más de una opción).

1. Llamar a su telefonía de casa
2. Llamar a su telefonía móvil.
3. Vía e-mail
4. Vía mensaje de texto
5. WhatsApp
6. Facebook

I) Desea que el veterinario otorgue una "tarjeta de cliente Premier" y después acumular una cierta cantidad de puntos; ¿pueda convertirse en un acreedor de interés exclusivo?

1. Positivo
2. Negativo
3. Si su respuesta es la primera, qué tipo de beneficio le encantaría obtener.

.....