



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE CENTRO DE ESTETICA CANINO”

PRESENTADO POR:

PALOMINO NAVARRETE, LINDA LADY

QUIROGA MENDOZA, HOMERO

RIVAS TERNERO, LUIS HUMBERTO

TASAYCO CHIROQUE, CINTHIA ELZABETH

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

ASESOR: JUAN CARLOS MORALES ARÉVALO

Lima - Perú

2021

Índice General

Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras.....	ix
Resumen Ejecutivo	xi
Objetivos específicos	xiii
1. Descripción de la Idea de Negocio	1
1.1. Razón Social y Nombre Comercial	1
1.2. Número de Socios y Porcentaje de Participación.....	1
1.3. Monto de la Inversión Inicial.....	1
1.4. Actividad Económica	2
1.5. Definición del Negocio.....	2
1.6. Definición Producto/Servicio	3
1.7. Oportunidad de Negocio.....	4
1.8. Propuesta de Valor.....	4
1.9. Business Model Canvas.....	4
2. Antecedentes	7
3. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno.....	13
3.1. Entorno Interno.....	13
3.1.1. Estructura	13
3.1.2. Modelo de negocio.....	14
3.2. Entorno Externo.....	14
3.2.1. Análisis PESTEL	14
3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	23
4. Plan Estratégico de la Empresa.....	30

4.1. Misión.....	30
4.2. Visión	30
4.3. Valores.....	30
4.4. Objetivo general	31
4.5. Objetivos estratégicos.....	31
4.6. Estrategia Competitiva Genérica.....	32
4.7. Análisis FODA	32
4.8. Ventaja Competitiva.....	36
4.9. Mapa Estratégico	37
5. Estrategia Comercial.....	39
5.1. Análisis de Mercado	39
5.1.1. Factor geográfico	39
5.1.2. Factor demográfico	40
5.1.3. Factor psicográfico.....	40
5.1.4. Participación de mercado proyectada.....	42
5.2. Investigación del Consumidor	43
5.2.1. Fases para Conocer el Comportamiento del Cliente	43
5.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor	52
5.2.3. Posicionamiento de Marca	55
5.2.4. Marketing Mix	56
6. Plan de Operaciones.....	72
6.1. Proceso de Producción del Bien o Servicio.....	72
6.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones	75
6.3. Métodos de Producción	76
6.3.1. Tiempos del proceso de fabricación.....	80

6.3.2. Economía de escala	82
6.3.3. Gestión de inventarios	83
6.3.4. Gestión de proveedores	86
6.3.5. Gestión de calidad	88
6.3.6. Cadena de abastecimiento	92
7. Plan de Recursos Humanos.....	93
7.1. Estructura Organizacional	93
7.2. Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF)	94
7.3. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	96
7.3.1. Inducción, capacitación y evaluación del personal	96
7.3.2. Motivación y desarrollo del personal	98
7.3.3. Remuneraciones y compensaciones	98
7.4. Cultura Organizacional.....	101
8. Plan Financiero	102
8.1. Inversión y Fuentes de Financiamiento	102
8.1.1. Gastos preoperativos	103
8.1.2. Inversión en activos fijos e intangibles	103
8.1.3. Capital de trabajo	105
8.1.4. Fuente de financiamiento	105
8.2. Gastos Fijos y Variables	106
8.2.1. Gastos fijos.....	106
8.2.2. Gastos variables	108
8.3. Capital de Trabajo	108
8.4. Proyección de Ventas a 5 años	109
8.5. Flujo de Caja Proyectada a 5 Años.....	110

8.6. Análisis del Punto de Equilibrio.....	113
8.7. Estados Financieros Proyectados a 5 Años	114
8.7.1. Estado de Resultados.....	114
8.7.2. Balance General	116
8.8. Análisis de Sensibilidad	119
8.9. Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI.....	119
8.9.1. Cálculo del COK y del WACC	119
8.9.2. Indicadores financieros	120
9. Conclusiones y Recomendaciones	122
9.1. Conclusiones.....	122
9.2. Recomendaciones	123
Referencias.....	125
Apéndice A. Encuesta.....	131
Apéndice B. Encuesta Preliminar Realizada	132
Apéndice C. Cuestionario de Entrevistas.....	137
Apéndice D. Resumen de Entrevistas	139

Índice de Tablas

Tabla 1: Propuesta de Valor de la Implementación de Centro de Estética Canino	5
Tabla 2: Business Model Canvas de Entre Patas y Tijeras	6
Tabla 3: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales).....	16
Tabla 4: Ventajas del Web Responsive	22
Tabla 5: Objetivos estratégicos	31
Tabla 6: Matriz FODA Cruzado	35
Tabla 7: Matriz VRIO	36
Tabla 8: Indicadores de Medición (KPIs).....	38
Tabla 9: Segmentación de mercado	39
Tabla 10: Relación de Personas que Participaron en la Entrevista a Profundidad	46
Tabla 11: Resultados de la Fase Exploratoria.....	47
Tabla 12: Detalle de Líneas de Negocio de "Entre patas y tijeras"	58
Tabla 13: Costo de Servicio de Estética Canina	59
Tabla 14: Cantidad de Alimento Diario por Tamaño de Can	59
Tabla 15: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Dog Chow	63
Tabla 16: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pedigree.....	64
Tabla 17: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pro-Plan.....	65
Tabla 18: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Cambo	66
Tabla 19: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Hills	67
Tabla 20: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Brit	68
Tabla 21: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Naturalis	69
Tabla 22: Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pro Pac	70
Tabla 23: Tipos de Promoción.....	71
Tabla 24: Descripción de los Procesos de “Entre patas y tijeras”	74

Tabla 25: Evaluación de factores para ubicación de local	75
Tabla 26: Tiempo de producción	80
Tabla 27: Economía de escala – Rubro servicio.....	83
Tabla 28: Insumos de productos para servicio de estética canina y venta directa	84
Tabla 29: Perfil de puestos.....	95
Tabla 30: Presupuesto de la planilla mensual y anual	100
Tabla 31: Inversión inicial	103
Tabla 32: Gastos preoperativos.....	103
Tabla 33: Inversión en equipamiento y mobiliario	104
Tabla 34: Inversión en servicios	104
Tabla 35: Inversión en capital de trabajo	105
Tabla 36: Fuente de financiamiento.....	105
Tabla 37: Gastos fijos directos.....	107
Tabla 38: Gastos fijos indirectos.....	107
Tabla 39: Gastos variables	108
Tabla 40: Capital de trabajo.....	109
Tabla 41: Proyección de ventas estética canina	110
Tabla 42: Proyección de ventas planes de suscripción	110
Tabla 43: Proyección de ventas de alimentos y productos	110
Tabla 44: Flujo de caja proyectado a 5 años.....	112
Tabla 45: Punto de equilibrio.....	113
Tabla 46: Estado de resultados	115
Tabla 47: Balance general.....	118
Tabla 48: Indicadores según escenario	119
Tabla 49: Indicadores modelos CAPM.....	120

Tabla 50: Cálculo del WACC.....	120
Tabla 51: Cálculo del VAN y la TIR.....	120

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Tenencia de mascotas en el hogar.....	7
<i>Figura 2.</i> Tipos de mascotas preferidas en los hogares peruanos.....	8
<i>Figura 3.</i> Tipos de alimento para mascotas preferidas en los hogares peruano.	8
<i>Figura 4.</i> Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas. CPI.	9
<i>Figura 5.</i> Marcas preferidas en hogares donde consumen alimentación balanceada. CPI.....	10
<i>Figura 6.</i> Perú: población y tasa de crecimiento 1950-2070.	17
<i>Figura 7.</i> Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020.....	21
<i>Figura 8.</i> Mapa Estratégico de “Entre patas y tijeras”.	37
<i>Figura 9.</i> Participación de mercado proyectada.	43
<i>Figura 10.</i> Uso de servicio de baño en local.	48
<i>Figura 11.</i> Frecuencia en el uso de baño en local.....	48
<i>Figura 12.</i> Uso de servicio de corte en local.	49
<i>Figura 13.</i> Frecuencia en el uso del servicio de corte en local.....	49
<i>Figura 14.</i> Preferencia de alimento para canes.....	50
<i>Figura 15.</i> Factores para seleccionar el local de estética canina.	51
<i>Figura 16.</i> Proceso de decisión de compra del cliente de “Entre patas y tijeras”.	55
<i>Figura 17.</i> Ejemplo de publicidad de “Entre patas y tijeras”.	56
<i>Figura 18.</i> Macroproceso de “Entre patas y tijeras”.....	73
<i>Figura 19.</i> Plano de las instalaciones del local de “Entre patas y tijeras”.....	76
<i>Figura 20.</i> Proceso 1, del servicio de estética canina en local.	78
<i>Figura 21.</i> Proceso 2, de atención del servicio de estética canina a domicilio (por suscripción y demanda).....	79
<i>Figura 22.</i> Infografía tiempo de producción de “Entre patas y tijeras”.....	81
<i>Figura 23.</i> Puntos de Control en el proceso de atención.	91

<i>Figura 24.</i> Cadena de abastecimiento.....	92
<i>Figura 25.</i> Organigrama por áreas.....	93
<i>Figura 26.</i> Organigrama por puesto.....	94
<i>Figura 27.</i> Punto de equilibrio.....	113

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como finalidad la puesta en marcha de un negocio de Centro de Estética Canino denominado “Entre patas y tijeras”, en el cual se brindará servicios de estética canina (baño y corte), venta de alimentos y productos, ofrecidos en venta directa y por medio de planes de suscripción. La propuesta de valor que ofrecerá este proyecto será garantizar la mejor experiencia en el servicio de estética canina con personal especializado; seguimiento de la atención de los canes en línea, para la tranquilidad del cliente; y planes de suscripción; esta propuesta de valor está respaldada por los objetivos estratégicos del plan de negocio los cuales están enmarcados en nuestros clientes, el crecimiento proyectado, capital humano, responsabilidad social y la consolidación de la marca en el mercado.

La importancia de este modelo de negocio se puede evidenciar a través de una investigación sobre tenencia de mascotas en el hogar realizada por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), que muestra que el 60% de los hogares urbanos peruanos tienen al menos una mascota, teniendo como preferidas los perros y gatos. En el Perú Urbano, las preferencias son de 78.7% para perros, y 42.4% para gatos. El estudio de investigación también precisa que los dueños de canes tienen dedicación por atender a sus mascotas preferidas buscando servicios como baño, corte de pelo, entre otros, que brindan las veterinarias o centros de estética de mascotas.

No obstante, muchos dueños de canes debido a su ritmo de vida u otros factores cuentan con tiempo limitado para atenderlos y dedicarles los servicios de limpieza y alimentación recomendada. Además, en caso de utilizar servicios en una veterinaria o centro de estética de mascotas, a los clientes les preocupa aspectos como el trato que se les brinda a sus mascotas, seguridad en la atención, calidad del servicio y puntualidad.

Teniendo en cuenta ello, “Entre patas y tijeras” toma esta necesidad que tienen los dueños de perros y brindará sus servicios y productos buscando garantizar la salud de las mascotas, por medio de una atención estética oportuna, especializada y profesional. La ubicación será en Magdalena del Mar, pero también se atenderá a clientes de los distritos aledaños de San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores.

Para el proceso de investigación, se recurrió a diversas fuentes, encuesta y entrevistas las cuales se detallan en los apéndices A, B, C y D del presente plan de negocio, lo que permitió obtener información valiosa para desarrollar el planeamiento estratégico y de marketing del modelo de negocio.

Con respecto a la estructura organizacional, la empresa estará constituida por las áreas: Comercial y Marketing, Operaciones y Logística, encabezadas por la Gerencia General. Cabe señalar que esta estructura organizacional será de tipo funcional. Asimismo, se ha considerado el *outsourcing*, para contar con los servicios de asesoría contable y legal, y tecnologías de la información.

El presupuesto a invertirse para iniciar “Entre patas y tijeras” es de S/ 344,190.00, financiado en un 50% con recursos propios, y el otro 50% a través de financiamiento bancario. Con el desarrollo del plan financiero demostramos la viabilidad del plan de negocio, siendo que, el punto de equilibrio se logra en las operaciones del primer año. Asimismo, el proyecto tiene una TIR de 42%, un VAN de S/ 338,752.87, un WACC de 12.62% y un COK de 14.67%.

Objetivo General

El objetivo del plan de negocio es demostrar la viabilidad de la propuesta del Centro de Estética Canino “Entre patas y tijeras”, que otorgará servicios de peluquería (baño y corte), venta de alimentos y productos especializados, ofrecidos en venta directa y con opción a planes de suscripción, para satisfacer las necesidades de la mascota y del cliente a través de una atención personalizada acorde a la coyuntura actual permitiendo obtener resultados positivos a partir del segundo año de operaciones.

Objetivos específicos

- Brindar la mejor experiencia de usuario a través de la atención especializada y personalizada, garantizando un 85% de satisfacción de los clientes, durante el primer año de operaciones.
- Aumentar las ventas en un 10% a partir del segundo año de operaciones en las tres líneas de negocio.
- Lograr una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al 35% en un periodo de 5 años de operaciones según lo requerido por los inversionistas.

1. Descripción de la Idea de Negocio

En este capítulo se desarrollará la descripción de la idea de negocio del proyecto “Entre patas y tijeras”, los productos y servicios a ofrecer, la forma de captar los clientes y la manera como se espera obtener los ingresos económicos. Asimismo, se detalla la propuesta de valor del negocio, el cliente al cual está dirigido y su segmento, los canales de comunicación y atención, alianzas estratégicas y los recursos y actividades claves.

1.1. Razón Social y Nombre Comercial

La razón social de la empresa será Centro de Estética Canino “Entre patas y tijeras” S.A.C. y el nombre comercial “Entre patas y tijeras”; y su lema, “tu engréido es nuestra razón de ser”. Se elige este nombre, ya que hace referencia a los canes y los servicios que se ofrecerán. Hasta abril de 2021, no había ningún registro del nombre “Entre patas y tijeras” en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual, según la búsqueda por marcas realizada en la categoría de búsqueda por denominación.

1.2. Número de Socios y Porcentaje de Participación

La empresa cuenta con cuatro socios, cada uno con la siguiente participación:

- Linda Lady Palomino Navarrete: 25%.
- Homero Quiroga Mendoza: 25%.
- Luis Humberto Rivas Ternero: 25%.
- Cinthia Elizabeth Tasayco Chiroque: 25%.

1.3. Monto de la Inversión Inicial

Se establece una inversión inicial de S/ 344,190.00, financiada en un 50% con aportes de los socios; y el otro 50%, por medio de financiamiento bancario.

1.4. Actividad Económica

Para esta propuesta empresarial, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, corresponde el código CIIU 9609 - Otras actividades de servicios personales n.c.p. (no clasificado previamente), el cual comprende las actividades de servicios para animales domésticos, e incluye el servicio de peluquerías para animales.

1.5. Definición del Negocio

El modelo de negocio toma el concepto de venta de servicios y productos de estética canina con la opción de planes de suscripción, el cual ha tenido un auge en los últimos años, ya que el internet y los medios digitales han transformado la forma en que se ofrecen productos y servicios. Por este motivo, se fortalece la relación entre las clientes y la empresa.

Esta investigación tiene como propósito principal garantizar la salud de los canes por medio de una atención estética oportuna, adecuada, especializada y profesional. En tal sentido, se ha elaborado y realizado una encuesta (Ver apéndices A y B) en la cual se obtenido de resultados que en la actualidad ha aumentado la conciencia sobre la tenencia responsable de mascotas.

Asimismo, la periodicidad con la que los dueños realizan los baños y cortes de pelo de sus mascotas en los plazos recomendables se ha incrementado, pero hay un número de los cuales –por razones personales y/o laborales–, no los realizan en las fechas correspondientes. Esto genera complicaciones en la salud y la vida de las mascotas, puesto que sufren enfermedades que pueden ser prevenidas con el cuidado correcto y frecuente de su pelaje y piel.

Según lo indicado por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública, el 60% de los hogares peruanos urbanos a nivel nacional cuenta con una mascota; y en Lima, un 57%. Asimismo, se detalla que el can (perro) es la mascota preferida a nivel

nacional; y en los niveles socioeconómicos A/B, alcanza una tenencia total de 86.6% (CPI, 2018).

Asimismo, según lo indicado por Noé (2019), el consumo de alimento balanceado para mascotas, también conocido como procesado, ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años en el Perú, generando este rubro en el 2019 un aumento en sus ventas logrando alrededor de S/ 600 millones, es decir, el incremento fue de un 16% más que el año 2018 (Noé, 2019).

Adicionalmente, la venta de alimento premium ha cobrado fuerza, y se está diversificando con el ingreso de marcas internacionales, fortaleciendo los canales de venta y la exposición de una mayor variedad de productos, esto con la intención de aumentar la penetración del mercado y superar la cifra actual de un 20% de mascotas que consumen alimento balanceado (Gutierrez, 2019).

La propuesta de “Entre patas y tijeras” es otorgar un servicio integral a los dueños de los canes, el cual está basado en el servicio de estética (baño y corte), promoviendo la tenencia responsable, además de otorgar planes de suscripción que incluyen servicios especializados en estética, productos de salud y alimentación, garantizándose la atención y cuidado necesario de las mascotas en el hogar.

1.6. Definición Producto/Servicio

“Entre patas y tijeras” contará con tres líneas de negocio: servicio de estética canina (corte y baño) en local o a domicilio con seguimiento en línea de la atención, atención personalizada por especialistas; venta de productos y accesorios caninos eco amigables (alimento *premium*, cuidado de pelaje y piel, salud básica, accesorios, ropa, entre otros) y planes de suscripción de estética canina, alimentación y salud básica diferenciada por el peso del can (Noé, 2019).

1.7. Oportunidad de Negocio

“Entre patas y tijeras” ha identificado como oportunidad de negocio, el crecimiento de familias peruanas que poseen mascotas y la conciencia de tenencia responsable, además del tiempo reducido de algunos dueños para poder contratar servicios de limpieza y alimentación correcta a sus mascotas, siendo esto considerado la oportunidad de negocio para el inicio del proyecto.

1.8. Propuesta de Valor

La propuesta de valor desarrollada de “Entre patas y tijeras” corresponde a la aplicación de la herramienta para identificar la necesidad *per se* del cliente, y la manera en cómo satisfacer esas necesidades, teniendo en cuenta sus actividades realizadas, sus pérdidas y ganancias, para ser atacadas en forma directa. Un mayor detalle de la propuesta de valor se presenta en la Tabla 1.

1.9. Business Model Canvas

El Business Model Canvas, permite recoger el modelo de negocio en nueve módulos, del contenido principal de la idea de negocio, de manera estructurada y ordenada, lo que permitirá visualizar en un solo intento toda la información, que una organización cree, presente y capture valor, por lo cual se ha desarrollado esta técnica para poder identificar y detallar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En la presente propuesta, el Business Model Canvas se desarrolla en la Tabla 2.

Tabla 1

Propuesta de Valor de la Implementación de Centro de Estética Canino

Trabajos del cliente	Frustraciones	Ganancias	Aliviadores de frustraciones	Creadores de alegrías	Productos y servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar tipo de corte y servicios. • Programar baño • Llamar a local para disponibilidad. • Pago del servicio. • Espera para la atención. • Comunicar al personal lo que requiere. • Esperar el tiempo de duración del baño. • Compra de alimento. • Llevar a la mascota para atención. • Recoger la mascota. • Cuidar de la mascota como miembro de la familia. • Celebrar a mascotas en fechas especiales. • Cuidado de la mascota. • Preocuparse por el cuidado y bienestar de los animales. • Vestir a su perro a la moda. • Compra de productos ecoamigables para mascotas. • Definir el corte de acuerdo con la raza de la mascota. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mascota encerrada hasta recibir atención (estrés de mascota). • Pocas alternativas de medios de pago. • Certeza en la duración real de la atención. • Seguridad limitada durante traslado y estadía. • Demora en la atención. • Personal no calificado para la atención. • Se puede perder mi mascota. • Local pequeño con varios canes en espera. • Enfrentamiento entre mascotas durante la espera. • Baja calidad del servicio. • Local con disponibilidad de servicio limitado. • Poca empatía con la mascota durante su estancia. • Sin cumplimiento de protocolo Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones de cuidado. • Seguimiento de atención en línea. • Atención personalizada. • Productos complementarios. • Mascota limpia y saludable. • Productos suplementarios. • Seguridad en atención. • Ambientes acondicionados especiales. • Optimizar el tiempo de atención. • Precios competitivos. • Beneficios. • Regalos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de acuerdo con citas programadas (se respetará la hora pactada). • Atención personalizada para tu mascota. • Contratar <i>groomers</i> profesionales. • Seguimiento en línea del servicio de la mascota. • Programación de citas en línea. • Instalaciones amplias, visibles y seguras. • Adecuado cumplimiento de protocolo Covid-19 durante el servicio. • Diferentes opciones de pago. • Atención a domicilio. • Implementar suscripción del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres para cuidado de mascotas. • Plan de suscripción de acuerdo con la necesidad del cliente. • Cámara para seguimiento de atención en línea. • Obsequios. • Programa de cliente frecuente. • Página <i>web</i> (<i>responsive</i>) para programar citas. • Experiencia del servicio. • Unidad móvil de atención. • Zona atención personalizada. • Saber tiempo promedio de atención. • Zona de baño y corte visible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de estética canino. • Opción de pago bajo suscripción. • Planes de suscripción acorde a necesidad. • Unidad móvil de estética para atención a domicilio. • Seguimiento del servicio. • Programación de citas en línea. • Ventas de productos complementarios y ecoamigables.

Nota: Adaptado de “Generación de modelos de negocio” por A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010, p.22

Tabla 2

Business Model Canvas de Entre Patas y Tijeras

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones del Cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores que abastecen de alimento para las mascotas. • Proveedores que abastecen de productos de cuidado y aseo para mascotas. • Proveedores de artículos como ropa y juguetes para mascotas. • Proveedor de servicios tecnológicos. • Escuelas de groomers. • Médicos veterinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente. • Atención personalizada. • Publicidad. • Mantenimiento y limpieza de las instalaciones. 	Brindar la mejor experiencia en el servicio de estética canina con personal especializado, seguimiento en línea para tranquilidad del dueño y planes de suscripción a medida.	<ul style="list-style-type: none"> • Teleoperador para atenciones, programación de citas y/o consultas. • Referencias de otros clientes • Atención personalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Magdalena del Mar, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores. • Nivel SE: A/B/C • Personas de 23 años en adelante. • Dueños de canes. • Amantes de los perros. • Personas con conciencia animal. • Estilos de vida: sofisticados, progresistas y modernas
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groomer con experiencia. • Programación de citas mediante página web. • Vehículo acondicionado para traslado de canes. • Unidad móvil condicionado para servicio en casa. • Sistema de vídeo para seguimiento en línea. • Local amplio y acondicionado para visibilidad del servicio. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Redes sociales • Eventos y campañas para mascotas. • Unidad móvil. • Volantes eco-amigables. • Difusión en medios de comunicación. 	
	<p style="text-align: center;">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo del personal. • Alquiler de local. • Mantenimiento de página web. • Marketing. • Insumos. • Mantenimiento de vehículos. • Mantenimiento de sistema de video. • Seguros. • Gastos administrativos. • Servicios básicos (agua, luz, telefonía, internet, etc.) • Mantenimiento de instalaciones. • Impuestos. 		<p style="text-align: center;">Flujos de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por servicio de estética (baño y corte) • Pago mensual por suscripción. • Por venta de alimentos. • Por venta de artículos para mascota. • Por venta de productos de cuidado y aseo. • Por entrega de productos. • Auspicio de marca de alimentos y productos. 	

Nota: Adaptado de "Generación de modelos de negocio" por A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2010, p.44

2. Antecedentes

Según el estudio realizado en relación con la tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional, elaborado por CPI, en el Perú el 60% de los hogares urbanos a nivel nacional cuentan con al menos una mascota. Asimismo, también se detalla que en las ciudades del interior del país la tenencia de mascotas es de 62.2%; y en la capital de 56.5%. (CPI, 2018) Un mayor detalle de esta información se muestra en la Figura 1.

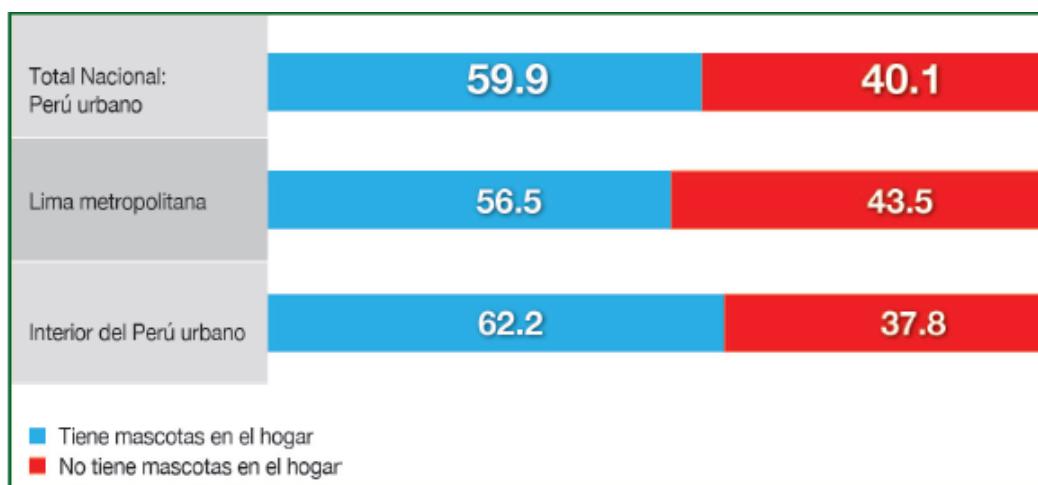


Figura 1. Tenencia de mascotas en el hogar.

Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”, por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública (CPI), 2018. *Market Report*, N° 8, p. 1. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

Asimismo, este estudio indica que las mascotas preferidas por los peruanos son los perros y gatos, siendo la tenencia en el Perú urbano del 78.7% y 42.4%, respectivamente. Adicionalmente, muestra que en los hogares de los niveles socioeconómicos A/B, el 86.6% tiene por lo menos un perro; 80.8%, en el nivel C; y 74.3%, en los niveles D/E (CPI, 2018). Véase la Figura 2.

Con respecto a los tipos de alimentos que consumen las mascotas, el 32.3% de los hogares solo los alimenta con comida casera; lo cual es más común en los hogares del interior del país, con un 46.7%; y en los niveles D/E, con 52%. El 21.4% alimenta a las mascotas solo

con comida balanceada, siendo más común en los hogares de Lima Metropolitana con 37.4%; y en los niveles A/B, con 48.7%. La alimentación sobre la base de los niveles D/E como promedio nacional es relativamente baja, ya que casi un 7.9% de hogares opta por este tipo de alimento, por su elevado costo y por la poca costumbre que hay en los hogares en usar los productos balanceados (CPI, 2018). Esta información se puede ver en la Figura 3.



Figura 2. Tipos de mascotas preferidas en los hogares peruanos.

Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”, por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública (CPI), 2018. *Market Report*, N° 8, p. 2. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf



	Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano	Total: 100%		
				A/B	C	D/E
CASERA Y BALANCEADA	46.3	53.9	41.7	46.1	56.1	39.9
SÓLO CASERA	32.3	8.7	46.7	5.2	17.9	52.2
SÓLO BALANCEADA	21.4	37.4	11.6	48.7	26.0	7.9

Figura 3. Tipos de alimento para mascotas preferidas en los hogares peruano.

Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”, por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública (CPI), 2018. *Market Report*, N° 8, p. 3. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

También se indica que hay cierta aceptación de los dueños de perros por atender en otro tipo de servicios brindadas por las veterinarias, como el baño, corte de pelo, entre otros

(CPI, 2018). El 49% de familias que tienen perros en Lima Metropolitana utilizan estos servicios por lo menos una vez al año, y gastan en promedio S/ 53 mensuales. Las familias de los niveles socioeconómicos A/B son los que en mayor porcentaje utilizan estos servicios (CPI, 2018). Esta información se aprecia en la Figura 4.

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




Figura 4. Baño, corte de pelo y otros servicios para las mascotas. CPI. Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”, por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública (CPI), 2018. *Market Report*, N° 8, p. 4. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

Asimismo, el estudio de investigación realizado detalla que las marcas de comida balanceada (procesada) para perros que son consumidas de manera preferente en los hogares de Lima Metropolitana son Ricocan, que cuenta con una preferencia de 34.7%; seguida de la marca Mimaskot, con 32.5%; Pedigree, con 8.7%; Dog Show, con 7%; y 17.1%, otras marcas (CPI, 2016). El detalle se puede observar en la Figura 5.



Figura 5. Marcas preferidas en hogares donde consumen alimentación balanceada. CPI. Tomado de “Presencia de mascotas en el hogar”, por la Compañía de Investigación de Mercado y de Opinión Pública (CPI) 2016. Recuperado de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf

Adicionalmente, en lo que respecta a un modelo de negocio similar al planteado, se encontró un trabajo de investigación sobre la implementación de una empresa de baño y estética para mascotas, por aplicativo de telefonía móvil a domicilio (Armas, Vizcarra, Ramos, & Garro, 2018). Dicho proyecto, busca ser reconocido por su eficiencia, los insumos de calidad que emplea y ofrece, el trabajo comprometido de los *groomers*, el trato cálido y, sobre todo, por la puntualidad en la realización del servicio. Asimismo, el estudio indicaba que la mayoría de las personas tenía un estilo de vida rápido, lo cual originaba poca disponibilidad de tiempo para el cuidado de sus mascotas (Armas, Vizcarra, Ramos, & Garro, 2018).

Además, el “Plan de negocios para implementar un spa canino en la ciudad de Arequipa”, indica que existen establecimientos y veterinarias para canes que brindan productos y servicios, pero ninguno ofrece un servicio especializado en spa canino; razón por la cual se diseñó la idea de negocio que es la de implementar dicho servicio, que buscará ingresar al mercado arequipeño ofreciendo un cuidado único y embellecimiento del can,

brindando un servicio de calidad, con el personal capacitado para la atención de los canes (Guerra & Huamán, 2017).

Otro proyecto empresarial de un modelo de negocio relacionado con el cuidado de las mascotas es la venta de platos interactivos. Este modelo de negocio está basado en la venta de platos interactivos para mascotas, denominado “Hipet”, el cual contará “con diversas funciones para la alimentación correcta y el juego a distancia con la mascota, tiene capacidad de filmar, grabar voz, programar la alimentación, cámara con audio y una pelota de juego” (p. 113), que se activa a la voz y permite interactuar con la mascota, en una plataforma virtual, que brindará información para mantener actualizados e integrados a los dueños (Alca, Romero, & Silva, 2018).

Dicho proyecto está dirigido a usuarios de *smartphone* y dispositivos electrónicos, que suelen ausentarse de casa por largos periodos de tiempo dejando solas a sus mascotas; a personas que no tienen el control de la cantidad de comida con la que alimentan a sus perros, permitiéndoles un ahorro en ese aspecto; a quienes desean mejorar la calidad de vida de sus mascotas, hablándoles, jugando, dándoles órdenes para su distracción y hasta vigilándola de modo remoto, a través del aplicativo.

Asimismo, con respecto a investigaciones relacionadas con la venta de alimentos, se tomó en cuenta el “Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un *e-business* en el mercado Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho”. Dicha investigación nos detalla el resultado del *benchmarking* realizado a la competencia, en donde indica que los servicios ofrecidos por la mayoría de *pet shops* están orientados sobre todo a la venta de productos de manera física y virtual. Por estas razones, surgió la idea de la “venta de alimentos y productos de mascotas bajo el modelo de

un *e-business*”, el cual tiene como valor agregado un “Plan de vida para las mascotas”.

(Bustamante, León, Montañez, & Sanchez, 2019)

De acuerdo con lo señalado en el artículo titulado “Modelo de Suscripción, ¿Podría implantarlo?”, el modelo de suscripción es utilizado por las empresas donde el cliente paga por el acceso a un producto o servicio con una periodicidad fijada y acordada de antemano; es decir, se basa en un patrón periódico de compra. En el modelo de suscripción, el comprador obtiene por una parte algún beneficio al comprar a mejor precio, y comodidad, ya que se olvida de tener que hacer cada vez esa compra porque ya está hecha, y solo tendrá que esperar el producto. Por supuesto, se produce un efecto de fidelización del cliente, ya que es como si este comprara varias veces seguidas. (Mejías Diáñez, 2017)

3. Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

En este capítulo se realiza el análisis externo e interno de la industria, utilizando herramientas que proporcionen información necesaria para conocer el entorno donde se situará “Entre patas y tijeras”, esto permitirá definir la estrategia y el desarrollo de estas para lograr la viabilidad del proyecto a largo plazo y lograr fortalecer las ventajas sobre nuestros competidores.

3.1. Entorno Interno

En este punto se desarrolla los elementos internos que influyen en la empresa, lo cual se han tomado en cuenta para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, permitiendo dotar de herramientas necesarias para afrontar las amenazas e identificar las oportunidades del entorno externo definiendo estrategias que lleven a generar competitividad en el mercado a largo plazo.

3.1.1. Estructura

La estructura funcional con la que contará “Entre patas y tijeras” será dinámica y flexible, esto permitirá a la organización adaptarse de una manera rápida a las nuevas necesidades de sus clientes, debido al dinamismo que se generan durante el otorgamiento de los servicios especializados. El detalle de la estructura organizacional y perfiles de puestos se encuentran en el capítulo 7 Plan de Recursos Humanos. Asimismo, el detalle sobre la razón social, nombre comercial, número de socios y porcentaje de participación, monto de la inversión inicial y actividad económica puede ser encontrado en el capítulo 1 Descripción de la Idea de Negocio.

3.1.2. Modelo de negocio

Según lo indicado en el capítulo 1, el modelo de negocio de “Entre patas y tijeras” cuenta con tres líneas de negocio, estética canina, venta de alimentos, productos varios y planes de suscripción que incluyen el servicio de estética, alimentación y salud básica, a través de la atención especializada y personalizada, el seguimiento en línea de la atención, garantizando la mejor experiencia en el servicio.

3.2. Entorno Externo

El análisis del entorno externo se utiliza para identificar y evaluar eventos, tendencias y cambios que ocurren en el entorno de una organización y que se encuentran fuera de su rango de acción. La realización de este tipo de análisis permite a la empresa identificar oportunidades que pueden beneficiarla y amenazas que pueden perjudicarla, formulando así estrategias que otorguen a la empresa aprovechar estas oportunidades, y evitar amenazas o reducirlas, en cualquier caso.

3.2.1. Análisis PESTEL

La herramienta PESTEL nos permite realizar un análisis descriptivo del entorno en la cual se encuentra situada la empresa. Cuando hablamos de entorno, nos referimos a todos los factores externos (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambientales y Legales) relacionados con la organización y, por lo tanto, son importantes para el desarrollo de la estrategia de la empresa a corto o largo plazo.

3.2.1.1. Factores económicos.

Durante el siglo XXI, la economía del Perú se caracteriza por tener dos fases de crecimiento económico, cada una con sus propias características, pero en ambas primó la aplicación de una política macroeconómica prudente y de amplio alcance en toda la

estructura estatal que, sumado a un contexto exterior favorable, permitieron un alto y rápido crecimiento con baja inflación (Banco Mundial, 2020).

Sin embargo, en la actualidad, la pandemia provocada por el brote de Covid-19 ha generado la recesión mundial que viene afectando fuertemente la economía nacional, por lo que el gobierno se ha visto en la obligación de tomar medidas necesarias para afrontar esta crisis y sus consecuencias. Una estas medidas fue decretar estado de emergencia con aislamiento obligatorio, lo cual ha afectado a empresas y familias de todo el país, por lo cual se puso en marcha planes para la contención y reactivación económica que comprendían: el Programa Reactiva Perú por S/ 30,000 millones para apoyar a los sectores productivos y empresas para el proceso de reactivación económica; y el Fondo de Apoyo Empresarial a las Mype (FAE-MYPE), que apoya con créditos a micro o pequeñas empresas, con el fin de que mantengan su actividad productiva durante el estado de emergencia (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) actualizó sus estimados para la economía peruana reduciendo su proyección para el año 2020 teniendo una contracción de 12.5% estimada en junio a 12,7% en setiembre siendo los sectores con mayor caída los de construcción, manufactura no primaria y comercio del sector de servicios. (Diario El Comercio, 2020) El nuevo cálculo del PBI por sectores económicos se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

	2019	2020*			2021*	
		I Sem	RI Jun. 20	RI Set 20	RI Jun. 20	RI Set 20
PBI primario	-1.2	-12.2	-5.5	-7.0	8.0	9.6
Agropecuario	3.4	2.1	1.3	1.3	3.6	3.6
Pesca	-25.9	-15.6	9.5	3.0	8.5	8.5
Minería metálica	-0.8	-22.1	-10.2	-12.5	10.7	14.4
Hidrocarburos	4.6	-8.8	-14.4	-11.4	6.9	5.9
Manufactura	-8.8	-7.6	2.1	-1.3	7.7	7.7
PBI no primario	3.2	-18.9	-14.5	-14.4	12.6	11.5
Manufactura	1.2	-27.9	-23.8	-18.5	16.9	16.9
Electricidad y agua	3.9	-10.7	-7.9	-6.0	12.6	12.6
Construcción	1.5	-42.0	-25.4	-22.2	23.2	23.2
Comercio	3.0	-27.5	-23.6	-17.8	17.4	17.4
Servicios del cual	3.8	-13.3	-9.9	-12.3	10.1	8.2
Transporte	2.3	-29.8	-25.3	-27.2	31.5	24.3
Alojamiento y Restaurantes	4.7	-51.7	-44.3	-58.4	56.7	21.8
Servicios a empresas	3.4	-24.4	-16.6	-20.5	10.1	10.6
Otros servicios	4.1	-12.1	-8.3	-11.2	4.9	0.1
Producto Bruto Interno	2.2	-17.4	-12.5	-12.7	11.5	11.0

Nota. Tomado de “BCR redujo su proyección para la economía peruana en el 2020 ante retraso de la Fase 4”, por El Comercio, 2020. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/reactivacion-economica-banco-central-de-reserva-redujo-su-proyeccion-para-la-economia-peruana-en-el-2020-por-retraso-de-la-fase-4-noticia/>

El Programa Reactiva Perú será de gran apoyo para gran cantidad de empresas como los centros de belleza caninos que se ven en la necesidad de sacar adelante sus negocios debido a la poca demanda como consecuencia del aislamiento obligatorio (Diario El Comercio, 2020). Por otro lado, sobre lo señalado por el BCRP, se puede identificar que la interacción presencial es problema principal en los subsectores más afectados, por este motivo las organizaciones deben considerar un plan de previsión de riesgos y una variación en el modelo de la atención, siendo de vital importancia consideren otros canales para llegar a los usuarios. En el caso de “Entre patas y tijeras” se brindará el servicio de atención a

domicilio con la unidad móvil, en la cual los dueños de las mascotas no tendrán que salir de casa y los canes contarán con una atención personalizada (Diario El Comercio, 2020).

3.2.1.2. Factores socioeconómicos (sociocultural).

De acuerdo con lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el Perú cuenta, al 30 de junio de 2020, con 32'625,948 habitantes, el cual en termino absolutos la población tiene un aumento debido a la proporción de población joven en edad de fecundación adicionalmente de la inmigración venezolana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Esta proyección nos muestra que el número de familias en el Perú aumentara en los próximos años, y dada la tendencia, un porcentaje alto de estas familias pueden contar con una mascota en el hogar.

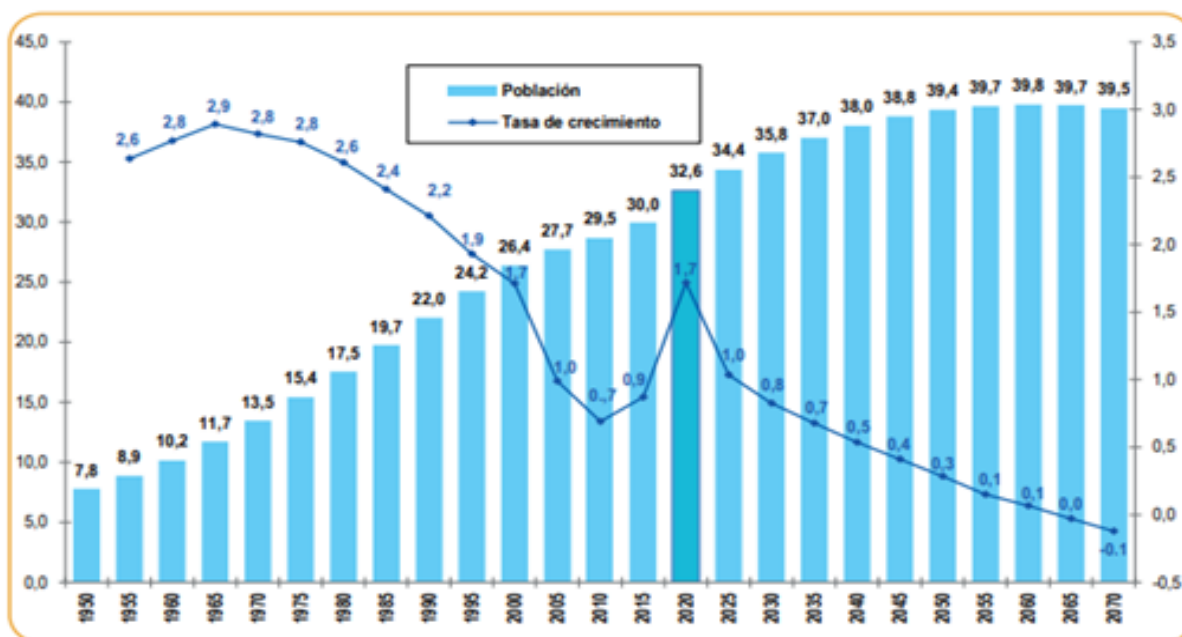


Figura 6. Perú: población y tasa de crecimiento 1950-2070.

Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de la Población Nacional, 1950-2070.”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática- Perú, 2020. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Asimismo, según en el Estudio de Tenencia de Mascotas en los hogares a nivel nacional de CPI, en el Perú, el 59.9% de hogares urbanos a nivel nacional poseía una

mascota; en Lima la cifra llegaba al 56.5%; y en el interior del país, al 62.2%. Dicho estudio también indicaba que los perros y gatos eran las mascotas preferidas en los hogares urbanos, con un 78.7% y un 42.4%, respectivamente (CPI, 2018). En los hogares de niveles socioeconómicos A y B, el 86.6% tenía por lo menos un perro; el 80.8%, en el C; y un 74.3%, en los NSE D y E (CPI, 2018). Estas cifras muestran cómo se presenta la tenencia de mascotas en el país, las cuales son consideradas se han convertido un miembro de la familia, los cuales se les otorga servicios y cuidados, atendiéndolos en centros especializados que brindan servicios como: controles de salud, comida balanceada, entrenamiento, accesorios, juguetes, prendas, entre otros, que dan muestra del crecimiento de la industria de mascotas.

3.2.1.3. Factores políticos y legales.

En el marco normativo nacional fue publicada la Ley N° 30407, de Protección y Bienestar Animal, que tiene por finalidad garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados, que incluye a los animales domésticos, procurando medidas de protección a la vida, la salud de los animales y la salud pública. (Ley N° 30407, 2015)

Esta Ley 30407 dispone como obligación que todo ciudadano mayor de edad que sea propietario o tenga bajo su custodia un animal, el deber de proteger, dar bienestar y calidad de vida a los animales con las atenciones y cuidados necesarios. Es importante mencionar que con esta ley se crea el delito de abandono y crueldad animal, por lo que el incumplimiento del deber de cuidado a los animales no solo tendría consecuencias administrativas (multas aplicables por la municipalidad correspondiente), sino también consecuencias penales. (Ley N° 30407, 2015)

En la actualidad, debido a la pandemia producida por el brote de Coronavirus Covid-19, el Perú se encuentra en estado de emergencia nacional, el cual mediante Decreto Supremo

076-2021-PCM se ha prorrogado hasta el 31 de mayo de 2021 (Decreto Supremo 076-2021-PCM, 2021). Adicionalmente, el estado de emergencia sanitaria fue ampliado hasta el 3 de setiembre de 2021, con el Decreto Supremo 009-2021-SA (Decreto Supremo N°009-2021-SA, 2021).

Como se señala en la Ley de Protección y Bienestar Animal (Ley N° 30407, 2015), se debe velar por el bienestar y protección de los animales, por ello es de vital importancia que, si se posee mascotas, se les brinde calidad de vida, aprovechando la disposición de más centros médicos, spas, estéticas u otros, en los cuales las mascotas contarán con los cuidados necesarios que, por desconocimiento o falta de tiempo que muchas veces sus dueños no les pueden dar.

3.2.1.4. Factores tecnológicos.

La tecnología la información y comunicación, son herramientas fundamentales para el desarrollo y crecimiento de todas las organizaciones, las cuales facilitan la interacción con las personas. La incorporación de estas herramientas implica un antes y después para las organizaciones tanto a nivel interno como externo (Telefónica, 2015). La implementación de estas herramientas en la coyuntura actual es un factor importante ya que nos ayudarán a facilitar y brindan canales de atención y comunicación con los colaboradores y clientes.

Los servicios de video en línea para un monitoreo remoto es herramienta valorada por los usuarios que hacen uso de este servicio, el incluir este tipo de funciones en nuestros negocios nos da una ventaja frente a nuestros competidores (IT Sitio, 2018). Asimismo, se ha identificado en el análisis realizado en el rubro en el cual el modelo de negocio de “Entre patas y tijeras” incursionara, como las veterinarias y centros estéticos de mascotas ubicadas en Lima, no cuentan con este servicio, a diferencia de los servicios de hospedaje para mascotas donde ya están implementando este tipo de herramientas.

Respecto a las redes sociales, el estudio “Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020” de Ipsos Apoyo (2020), que tuvo como principal objetivo conocer los hábitos de usos y preferencias hacia las redes sociales, mostró que 13.2 millones de peruanos eran usuarios de redes sociales. Durante el periodo de inmovilización obligatoria (cuarentena), las redes que los usuarios consideraron imprescindibles fueron Facebook, WhatsApp y YouTube. Para dicho estudio se entrevistó, a través de encuestas *online*, a hombres y mujeres de 18 a 70 años de los NSE A, B, C y D del Perú urbano, y que eran usuarios frecuentes de Internet con cuentas en redes sociales, realizándose 801 entrevistas entre el 11 y el 23 de junio del 2020 (Ipsos Apoyo, 2020). El detalle de esa información se muestra en la Figura 7.



Figura 7. Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020. Tomado de "Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020" de Ipsos Apoyo (2020). Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf

Por otro lado, el contar con un diseño *web responsive* beneficia en gran magnitud a las organizaciones. Según lo señalado en el "Diccionario de marketing digital para pymes", en el diseño de *web responsive* el contenido se adapta al ancho de cada dispositivo y permite tener una correcta visualización y una mejor experiencia de usuario, además de posibilitar que pueda compartirse los contenidos de manera ágil y natural (Publicar, 2016). Las ventajas del *web responsive* se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Ventajas del Web Responsive

Factores	Impacto en la Industria	Oportunidad / Amenaza
Los dispositivos móviles, las computadoras portátiles y las <i>tablets</i> son herramientas que magnifican esta ventaja. Pueden iniciar sesión en sus sistemas de seguridad desde cualquiera de estos dispositivos y ver transmisiones en vivo (IT Sitio, 2021).	Las comunicaciones, así como los servicios de GPS y video en línea para seguimiento son muy valorados por los usuarios y le dan un valor agregado muy importante a la empresa.	Oportunidad
“Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020” (Ipsos Apoyo, 2020).	Durante la cuarentena, las redes que consideraron imprescindibles fueron Facebook, WhatsApp y YouTube.	Oportunidad
Contar con un diseño <i>web responsive</i> beneficia en gran magnitud a las organizaciones, según lo señalado en el “Diccionario de marketing digital para pymes” (Publicar, 2016).	El diseño de <i>web responsive</i> el contenido se adapta al ancho de cada dispositivo y permite tener una correcta visualización y una mejor experiencia de usuario, además permite compartir los contenidos de una manera ágil y natural.	Oportunidad

3.2.1.5. Factores medioambientales.

La contaminación ambiental, es un problema principal en el país, lo cual no solo repercute en las personas sino también en los animales. En un mundo más concientizado por el cambio climático, se buscan tomar medidas para reducir los impactos negativos que puedan ocasionarse por un cuidado irresponsable u otros hechos cotidianos que forman parte de la crianza de nuestras mascotas.

La tenencia responsable de mascotas y los debidos cuidados ayudan a evitar la propagación de enfermedades, lo cual contribuye a que las mascotas puedan llevar un estilo de vida saludable y a la vez se beneficia al medio ambiente. Las municipalidades distritales y provinciales en la Región Lima, y el Ministerio de Salud, han venido realizando campañas de responsabilidad social (vacunación, esterilización, desparasitación, adopción de mascotas, entre otros) para la atención médica y cosmética de mascotas como medida preventiva de

afecciones mayores, beneficiando la salud de las mascotas, las familias y la sociedad. Esto se ha mantenido durante la pandemia de Covid-19.

Según la Red Española de Identificación de Animales de Compañía (REIAC), convivir con alguna mascota tiene múltiples beneficios, desde ayudar a combatir el estrés hasta aliviar la depresión, sin embargo, lo que muchas personas ignoran es el impacto que su cuidado puede suponer en el medio ambiente, cómo por ejemplo, indica que se debe prestar atención al uso de las bolsas de plástico utilizadas para el recojo de excretas de las mascotas (Hola, 2020).

3.2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que nos permite analizar la industria para poder desarrollar ventaja competitiva de una organización (Porter, 1979). El uso de esta herramienta de gestión permitirá evaluar el potencial de rentabilidad de este proyecto empresarial, así como analizar y medir sus recursos, el resultado posibilitará determinar estrategias que fortalezcan las oportunidades y fortalezas para afrontar las amenazas y debilidades.

En Lima Metropolitana, de acuerdo con el estudio de CPI, se identificó que un 57% de las familias tienen mascotas, siendo los perros y gatos los de mayor preferencia. Además, se muestra que, de acuerdo con el nivel socioeconómico de los hogares, en donde el 87% de los sectores A y B indicó tener al menos un perro, en el nivel C el 81%; y un 74%, en los niveles D y E (CPI, 2018). Asimismo, de acuerdo con las estadísticas del estudio sobre la presencia de mascota en el hogar realizado por CPI, se identificó que el 49% de los dueños de perros utilizaba el servicio de baño y corte uno o más veces al año, y que en promedio gastaban entre S/ 100; y S/ 150, en los servicios de alimentación y estética (CPI, 2016).

3.2.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia, a quien además de alimentar se les brinda atención y cuidados antes no considerados, como comida balanceada, accesorios, prendas, entrenamiento, controles de salud, entre otros (Perú Retail, 2019). En la actualidad los clientes buscan servicios que se adecuen a las necesidades de sus canes y cumplan con sus expectativas. El 60% de los hogares a nivel nacional posee al menos una mascota siendo los perros y gatos las mascotas preferidas con un 79% y 42% respectivamente. En los hogares de niveles socioeconómicos AB el 87% tiene por lo menos un perro, 81% en el C y 74% en los estratos DE (CPI, 2018).

Sobre el mercado global del cuidado de mascotas, el CEO de Provet, Cesar Cucho, afirma que se ha tenido un crecimiento sostenido del 5% anual en los últimos cinco años, siendo el canal de venta online el que tuvo la mayor expansión anual de 30%. En el caso de Perú, este mercado en los últimos cinco años ha crecido 9% y vía online 30% (La Cámara, 2021). Asimismo, Guillermo Vargas, de Innova ESAN, sostiene que solo en Latinoamérica, el mercado ha crecido a casi US\$ 11.000 millones, casi un 10% muy superior a lo visto en Asia y Europa.

Por lo expuesto en el análisis desarrollado se ha identificado que el poder de negociación de los clientes es alto, dado que tienen la posibilidad de elegir sobre una amplia oferta de establecimientos especializados y/o veterinarias que ofrecen este tipo de servicio, ya sea en el propio local o a domicilio, motivo por el cual están en la posibilidad de poder comparar y poder seleccionar sobre la base de calidad, experiencia, seguridad y precio (Ipsos, 2015).

3.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

César Cucho, de Provet, afirma que, según Euromonitor, el mercado total de productos de venta para mascotas en el 2019 fue de US\$ 270 millones en promedio, con un crecimiento proyectado del 10% para el 2020 y de 9,4% hasta el 2024. “Si bien no hay aún

estadística oficial, el año pasado ha crecido un poco más del 10%. Esto se ha visto reflejado porque proveedores que normalmente importaban productos se han quedado desabastecidos completamente”, comenta (La Cámara, 2021).

Para realizar el análisis de este punto, se tuvo en consideración tres aspectos, teniendo en cuenta las tres líneas de negocio de “Entre patas y tijeras” alimentos para mascotas, productos para servicio estética (baño y corte), y productos de salud básica (antipulgas y desparasitantes), que son los insumos y productos principales dentro de la propuesta del servicio a otorgar, obteniendo como resultado que en las tres líneas de negocio el poder de negociación del proveedor es bajo, según lo detallado a continuación:

3.2.2.2.1. Alimentos para mascotas.

Según Kantar Worldpanel (KWP), hay no más de 25 empresas que ofrecen alimento para mascotas que operan en el Perú, nacionales y extranjeras. También existen varios proveedores, incluida la importación de este tipo de productos, por lo cual no se identifica un monopolio en el mercado (Diario El Comercio, 2016). Las afirmaciones anteriores sobre este punto determinan que el nivel de influencia de los proveedores para alimentos de mascota es bajo.

3.2.2.2.2. Productos para servicio de estética.

El análisis desarrollado determina que el poder de negociación para los proveedores de productos para servicio de estética (baño y corte) es bajo, dado que no se ha identificado que exista un monopolio o grupos grandes de proveedores en este rubro, que concentre los productos necesarios para poder brindar el servicio de estética, lo cual nos permite contar con una amplia selección de proveedores para adquirir estos productos.

3.2.2.2.3. *Productos de salud básica.*

Después del análisis realizado se ha identificado que el poder de negociación de los proveedores para el rubro de salud básica (antipulgas y desparasitante) para mascotas es bajo, pues se trata de productos indiferenciados, genéricos y comerciales, y no existe en el mercado un monopolio, lo cual permite ante cualquier sensibilidad en el precio, tener un abanico de posibilidades de proveedores para la adquisición. (Administración de Medicamentos y Alimentos, 2014).

3.2.2.3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

Actualmente en Perú se tiene competidores que ofrecen el servicio de baño y estética canina, como son las veterinarias y otros centros especializados. Según la Cámara Peruana de Franquicias se espera que centros veterinarios crezcan 10% al año. Luis Kises, presidente de Front Consulting Perú, señala que “El auge del crecimiento de clínicas veterinarias no es una moda, y no solo tiene que ver con la capacidad adquisitiva de la población, sino con la importancia que muchas personas les dan a sus mascotas” (El Economista América, 2019).

Del análisis desarrollado, se puede afirmar que el nivel de influencia es alto, ya que actualmente no se ha identificado normas, leyes y/o condiciones especiales para poder incursionar en este rubro, siendo solamente necesario que los nuevos inversionistas cuenten con el capital suficiente para poder establecerse e iniciar operaciones en este rubro de servicios.

3.2.2.4. *Amenaza de productos sustitutos.*

Para el rubro de estética canina el nivel de influencia es medio, ya que, aunque en el mercado existen las veterinarias que ofrecen servicios y productos similares, servicio de estética canina y venta de productos varios y salud básica, no existe una empresa que ofrezca

el nivel de especialización y conjunto de servicios que se están contemplando. En Lima, existen casi 640 veterinarias (Ipsos, 2015). La mayoría de estas se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, sobresaliendo los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco (Ipsos, 2015). Entre las segundas, la mayor concentración de puntos de venta se ubica en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco).

En estos locales, el cliente puede encontrar servicios de baños y cortes además de los servicios de salud (Ipsos, 2015). Asimismo, en el distrito de Magdalena del Mar, en donde se ha considerado la ubicación de “Entre patas y tijeras”, se cuentan con varias veterinarias como: Veterinaria Animal Zoo, Hernández Clínica Veterinaria, Clínica Veterinaria RaymiVet, Clínica Veterinaria Groomers, Clínica Veterinaria y Dermatológica Pet´s Smile, Veterinaria Animalia, entre otras.

También debe considerarse como una amenaza los mismos dueños de las mascotas, debido a que en sus propios domicilios ellos pueden realizar baños y cortes básicos para sus perros que pueden reemplazar parte del servicio que ofrecemos. Asimismo, no existe una diferenciación por parte de los clientes entre el servicio que realiza un centro de estética canino o el que brinda una veterinaria en el rubro.

3.2.2.5. Rivalidad entre competidores.

El servicio de estética canina es un rubro que está teniendo mucha aceptación por parte de los usuarios, ya que existe una dedicación de los dueños de perros por atender a sus mascotas con baño, corte de pelo y aseo en general. De acuerdo con las estadísticas de CPI, el porcentaje de hogares que tienen canes y hacen uso de estos servicios al menos una vez al año, es 35% y el gasto máximo de estos servicios es de S/ 50 (CPI, 2018).

Asimismo, se muestra que en Lima y en los NSE A y B, es donde se hace mayor uso de estos servicios (CPI, 2018), pero “Entre patas y tijeras” ofrecerá un servicio diferenciado,

orientándose a un nivel de especialización y conjunto de servicios para el cliente como: atención personalizada, vídeos en línea para el seguimiento de la atención y el plan de suscripción acorde al tamaño del can y calidad de alimento que el cliente desee, permitiéndole optimizar sus tiempos libres y asegurando la atención de su mascota continuamente.

Respecto a la rivalidad entre los competidores hemos identificado que son pocas las empresas que brindan el servicio de spa canino como tal, dado que las veterinarias brindan el servicio de baño y corte para mascotas (perros y gatos) como un servicio adicional a los servicios propios de una veterinaria; por lo que, de acuerdo al análisis desarrollado, el nivel de influencia es medio. Entre los principales competidores identificados tenemos:

- Beazer - Spa Canino: servicio de baño, peluquería, hospedaje y guardería para perros. Local: Magdalena.

Página de Facebook: <https://www.facebook.com/BeazerSpaCanino/>

- Móvil Spa Canino "ALLQO WASI": ofrece servicios a domicilio como el baño de mascotas, adiestramiento canino y peluquería. También paseos en grupo, hospedaje de mascotas y venta online de alimentos.

Página web: <https://spacaninoallqowasi.pe/es/>

Distritos: La Molina, Surco, San Borja, San Isidro, Surquillo, Miraflores, Chorrillos, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, Jesús María, Lince.

- DIVINE: dedicada a la estética profesional de canina, ofrece distintos tipos de servicio a domicilio como baños con tratamientos, según la raza y pelaje de la mascota como también cortes personalizados, terapia natural y ventas de

productos. Página web: http://divinespagrooming.com/terapia_natural.html

Oficinas: La Victoria y La Molina

- Petmovil Groomers: servicio de baño y peluquería móvil a domicilio para todo tipo de mascotas.

Página Facebook: <https://www.facebook.com/PetmovilGroomers>

Página Instagram: <https://www.instagram.com/petmovil.pe/>

4. Plan Estratégico de la Empresa

El presente capítulo desarrolla la hoja de ruta que se ha determinado para el plan de negocio de “Entre patas y tijeras” en donde se detalla el objetivo general y objetivos estratégicos del negocio que se ha propuesto lograr, dentro del corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se determina el plan estratégico a seguir para cumplir las metas propuestas y establecer las acciones de cómo lograrlas.

4.1. Misión

Brindar la mejor experiencia estética canina a la mascota a través de una atención personalizada, innovadora y segura, ofreciendo servicios a medida y de alta calidad para garantizarle una vida feliz y saludable.

4.2. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como la empresa líder de estética canina, promoviendo la cultura de salud y fortaleciendo la confianza de nuestros clientes.

4.3. Valores

- **Responsabilidad y confianza:** La empresa está integrada por un equipo responsable, que otorga un ambiente de confianza en el cual los clientes se sientan seguros de recibir los cuidados estéticos de su perro.
- **Respeto por los animales:** La empresa ama a los animales y garantiza sus derechos, promoviendo el respeto y la tenencia responsable.
- **Compromiso:** El equipo trabaja comprometido con la empresa porque ama lo que hace.
- **Innovación:** El equipo de la empresa promueve la innovación y se adapta con facilidad a las nuevas necesidades de los clientes, fortaleciendo su experiencia.

4.4. Objetivo general

El objetivo general del presente proyecto tiene como finalidad crear una empresa rentable y escalable, logrando a partir del sexto año de operaciones el modelo de negocio sea ofrecido como una franquicia a nivel nacional, manejando un estándar mínimo de 85% de satisfacción del cliente, posicionándonos como una organización líder en los cuidados de los canes.

4.5. Objetivos estratégicos

En este numeral, se detallan los objetivos estratégicos definidos para el presente plan de negocio de “Entre patas y tijeras”, los cuales están orientados al cliente, crecimiento de la empresa, personas internas, responsabilidad social y mercado, además se muestran los indicadores considerados para cada uno de ellos. Esto permitirá lograr el cumplimiento del objetivo general, el detalle de esto se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Objetivos estratégicos

Tipo	Objetivo	Indicador
Cliente	Brindar la mejor experiencia de usuario a través de la atención especializada y personalizada, garantizando un 85% de satisfacción de los clientes durante el primer año de operación.	% de satisfacción del cliente
Crecimiento	Lograr un crecimiento del 15% a partir del segundo año de operaciones.	% de crecimiento anual
Personas	Capacitar al 100% del personal operativo cada seis meses sobre las últimas tendencias de estética canina y orientación al servicio.	% de personal capacitado
Responsabilidad Social	Ser reconocidos como empresa socialmente responsable por los stakeholders, en pro del cuidado animal y la tenencia responsable.	% de percepción favorable
Mercado	Lograr la consolidación como marca y poder ofrecer como franquicia el modelo de negocio a partir del sexto año de operación.	Indicador NPS

4.6. Estrategia Competitiva Genérica

Porter (1985) indicó que las organizaciones generan valor a largo plazo mediante la estrategia empresarial, la cual debe desarrollar una ventaja competitiva entre liderazgo en costos o diferenciación que sea sostenible en el tiempo. De estos dos tipos de ventajas competitivas se generan tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial, las cuales son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque (Porter M. , 1985).

“Entre patas y tijeras” desarrollará una estrategia competitiva genérica basada en la diferenciación enfocada, ya que brindará servicios especializados para la atención estética y salud básica canina para satisfacer al público objetivo. Además de ofrecer una experiencia y asesoramiento personalizado, contaremos con reserva de citas y seguimiento de la atención en línea (sistema de videocámaras), atención a domicilio y planes de suscripción de acuerdo con el tamaño y marca de alimento. Es enfocada, porque consideramos dentro del público objetivo, dirigimos a un segmento específico, el cual cuenta con un perfil particular, según el siguiente detalle: personas con conciencia animal y amante de los canes, de carácter sofisticado, progresista y moderno, que hace uso de internet para contratar servicios y compras en línea. La propuesta de valor de “Entre patas y tijeras” está basada en otorgar servicios especializados logrando diferenciarnos de la competencia, con el objetivo de captar un mayor número de clientes.

4.7. Análisis FODA

El Análisis FODA se utiliza para el estudio de la situación de una organización dentro de su contexto y de las características internas de la misma, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ballesteros et al., 2010). Para este proyecto se ha desarrollado la matriz para diagnosticar la situación interna y externa de “Entre patas y tijeras”, con lo cual se ha obtenido los siguientes resultados:

a. Fortalezas:

- Especialización en los servicios de estética (baño y corte).
- Local con diseño y distribución moderna para brindar la mejor experiencia a los canes y sus dueños.
- Servicio de baño y estética canina a domicilio a través de la unidad móvil.
- Servicio de seguimiento de atención del can en el local a través de cámaras, con el fin de generar confianza en el cliente.
- Servicio de planes de suscripción de alimentación y salud (baño, corte, antipulgas y desparasitación).
- Contar con personal amante de los animales, comprometido con su bienestar y salud.
- Desarrollar página *web responsive* (se adapta a diferentes dispositivos) para citas, seguimiento de la atención y pago del servicio.
- Equipos modernos para brindar el servicio de estética (baño y corte).
- Cobertura estratégica para el servicio de baño y estética canina a domicilio en distritos aledaños.
- Marketing digital enfocado en potenciar las redes sociales de la empresa, como medio para tener informado a los clientes y potenciales clientes sobre los servicios y promociones ofrecidos.

b. Oportunidades:

- Mayor conciencia sobre la tenencia responsable de las mascotas.
- Aumento de familias que cuentan con mascotas (canes).
- Promulgación de leyes comprometidas con el cuidado de las mascotas.
- Aumento en el número de familias que utilizan servicios de peluquería para sus mascotas.
- Mayor uso de tecnologías por parte de los peruanos.
- Mayor confianza de usuarios a planes de suscripción.

- Crecimiento del *e-commerce* en Perú, sobre todo durante la pandemia del Covid-19.
- Crecimiento de grupos sociales amantes de los animales.
- Mayor oferta de préstamos en el sistema de financiero para los emprendedores.

c. Debilidades:

- Marca no conocida en el segmento.
- Poca experiencia en el rubro de estética canina.
- No contar con alianzas comerciales previas.
- Contar con un solo local.
- Solo una unidad para el servicio de estética.
- Elevados costos de implementación.

d. Amenazas:

- Inestabilidad económica y política del país.
- Bajas barreras para el ingreso de nuevos competidores.
- Incremento de establecimientos que brinden servicios sustitutos (veterinarias).
- Las familias que atiendan de manera domestica los cuidados de sus canes (baño, corte) y no requieran el servicio de un tercero.
- La exposición de contagios de enfermedades virales de manera involuntaria que puedan afectar al personal y/o mascotas.

El FODA del proyecto empresarial propuesto se puede visualizar en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz FODA Cruzado

Factores internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D):
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • F1. Especialización en los servicios de baño y estética canina. • F2. Local con diseño y distribución moderna para brindar la mejor experiencia a las mascotas y a los clientes. • F3. Servicio de baño y estética canina a domicilio a través de la unidad móvil. • F4. Servicio de seguimiento de atención a la mascota en el local a través de cámaras con el fin de generar confianza en el cliente. • F5. Servicio de planes de suscripción de alimentación y salud (baño, corte, antipulgas y desparasitación). • F6. Desarrollar página <i>web responsive</i> (se adapta a diferentes dispositivos) para citas, seguimiento de la atención y pago del servicio. • F7. Cobertura estratégica para el servicio de baño y estética a canina a domicilio en distritos aledaños. • F8. Marketing digital enfocado en potenciar las redes sociales de la empresa como medio para tener informado a los clientes y potenciales clientes de los servicios y promociones ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Marca no conocida en el segmento. • D2. Poca experiencia en el rubro de estética canina. • D3. No contar con alianzas estratégicas comerciales previas con proveedores de alimentos y productos de salud (productos para baño, estética, antipulgas y desparasitación). • D4. Contar con un solo local. • D5. Solo una unidad para el servicio móvil de baño y estética canina. • D6. Costos de implementación.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • O1. Mayor conciencia sobre la tenencia responsable de las mascotas. • O2. Aumento de familias que cuentan con mascotas (can). • O3. Promulgación de leyes comprometidas con el cuidado de las mascotas. • O4. Aumento en el número de familia que utiliza servicios de peluquería para sus mascotas. • O5. Mayor uso de tecnologías por parte de los peruanos. • O6. Mayor confianza de usuarios a planes de suscripción. • O7. Crecimiento del <i>e-commerce</i> en Perú, aumenta durante pandemia coronavirus. • O8. Crecimiento de grupos sociales amantes de los animales. • O9. Mayor oferta de préstamos en el sistema de financiero para los emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • FO1. Aprovechar el aumento de tenencia responsable de mascotas para ingresar al mercado con un servicio especializado en estética canina para asegurar el cuidado y salud de la mascota (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O6, O8). • FO2. Gestionar la información obtenida de la página web para planificar y ejecutar planes de marketing digital que nos permitan posicionarnos rápidamente y fortalecer la relación con nuestros clientes (F6, F8, O5, O7). • FO3. Brindar planes de suscripción a medida de acuerdo con tamaño del can y tipo de alimentación, dirigidos inicialmente a los clientes de los distritos aledaños (F5, F7, O6, O7). 	<ul style="list-style-type: none"> • DO1. Participar en eventos para mascotas con el objetivo de dar a conocer los servicios especializados que ofrece la empresa (D1, D2, O1, O2, O3, O4, O8). • DO2. Identificar y desarrollar alianzas estratégicas comerciales con los principales proveedores de alimentos y productos de salud (productos para baño, estética, antipulgas y desparasitación) (D3, O1, O2, O3, O4, O8). • DO3. Desarrollar un plan de crecimiento a través de franquicias para poder ampliar la cobertura de atención. (D4, D5, O1, O2, O3, O4, O8). • DO4. Aprovechar la oferta de préstamos del sistema financiero para conseguir tasas competitivas y solventar los costos de implementación de la empresa (D6, O8).
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • A1. Inestabilidad económica y política del país. • A2. Bajas barreras para el ingreso de nuevos competidores. • A3. Incremento de establecimientos que brinden servicios sustitutos (veterinarias). • A4. Las familias que atiendan de manera doméstica los cuidados de sus canes (baño, corte). • A5. La exposición de contagios de enfermedades virales de manera involuntaria que puedan afectar al personal y/o mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • FA1. Desarrollar planes de contingencia para afrontar los riesgos que se puedan presentar (F1, F3, F5, F7, A1). • FA2. Establecer una estrategia de diferenciación a partir de la especialización de servicio de estética canina, contratando personal especializado y otorgar el seguimiento en línea de la atención (<i>groomers</i>) (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A2, A3, A4). • FA3. Elaborar, capacitar e implementar protocolos de seguridad y salud (F1, F2, F3, A5). 	<ul style="list-style-type: none"> • DA1. Posicionar la marca en el rubro de estética canina a través del plan de marketing digital diferenciándonos de los servicios de una veterinaria (D1, D2, A2, A3, A4). • DA2. Establecer promociones y ofertas para mantener a nuestros clientes (D1, D2, A1).

4.8. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva son las particularidades de la organización y/o de sus servicios o productos que permiten diferenciarse de la competencia y otorgar rentabilidades mayores al promedio del sector al cual pertenecen, logrando enfrentar de mejor manera las cinco fuerzas competitivas (Ratto, 2012). Para este análisis se ha desarrollado la matriz VRIO, la cual permite determinar el grado de las fortalezas competitivas de los servicios y/o productos de la organización a través de la respuesta a cuatro cuestiones: valor, la rareza, la imitabilidad y la organización de un recurso o capacidad (Ledón, Castillo, Caballero, & Lage, 2017).

Tabla 7

Matriz VRIO

Recursos	V	R	I	O	Implicación Competitiva
Desarrollar página <i>web</i> para realizar reservas, verificar estado del servicio y monitoreo del servicio mediante VOD.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Desarrollar e implementar el <i>layout</i> correspondiente al modelo del negocio y su ubicación.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Implementar el servicio de atención a domicilio mediante la unidad móvil.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Implementar planes de suscripción de alimentación y salud.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Temporal
Brindar servicio y asesoría especializada y personalizada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva

Nota: Adaptado de “Strategic Management and Competitive Advantage” por Hesterly, W., & Barney, J., 2008, p.93.

La matriz VRIO desarrollada en la Tabla 7 da como resultado que la ventaja competitiva de “Entre patas y tijeras” es el servicio y asesoría especializada y personalizada a través de personal calificado, el cual se encontrará en constante capacitación sobre las nuevas tendencias estéticas y de salud de mascotas, lo que permite orientar a los clientes a tomar la mejor decisión en dichos aspectos.

4.9. Mapa Estratégico

En el presente numeral se ha elaborado el mapa estratégico del plan de negocio de “Entre patas y tijeras”, donde se ha considerado el desarrollo de las cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, interna (procesos), clientes y financiera, las cuales nos dan como resultado la presentación de los objetivos estratégicos detallados en el numeral 4.4.2, y que nos ayudaran a consolidar y garantizar el otorgamiento de la propuesta de valor. El detalle de esta información se muestra en la Figura 8.

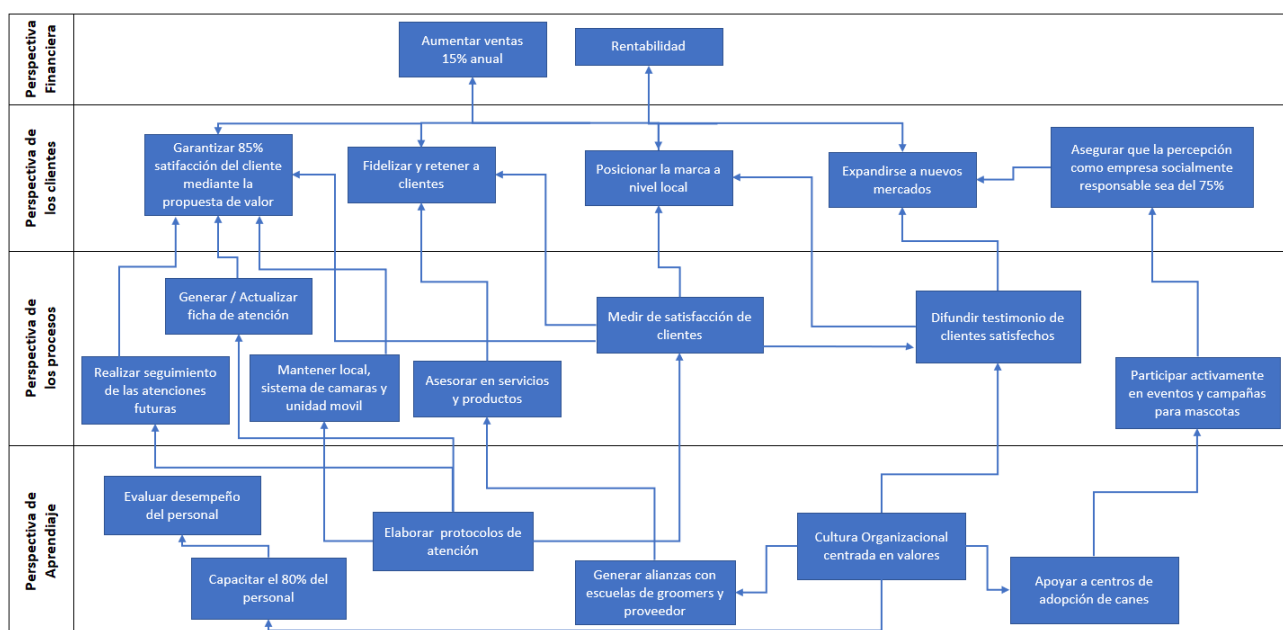


Figura 8. Mapa Estratégico de “Entre patas y tijeras”.

Con el fin de medir y llevar un control del cumplimiento de las metas establecidas dentro de los objetivos estratégicos del plan de negocio de “Entre patas y tijeras”, se han definido los indicadores para su medición, los cuales son un factor fundamental en la gestión de la calidad de nuestro servicio, pues nos permitirá evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes y el buen funcionamiento de la organización, el detalle de esta información se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Indicadores de Medición (KPIs)

Objetivo	Indicador	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
% de personal capacitado	Número de colaboradores capacitados / Número promedio de colaboradores	80%	85%	90%	95%	95%
Ser reconocida como una empresa socialmente responsable	Indicador NPS	75%	78%	80%	85%	90%
Ser una franquicia a partir del sexto año de operación	Indicador NPS	70%	75%	80%	85%	90%
% satisfacción del cliente	Promedio de todas las respuestas de los clientes. (CSAT)	85%	87%	90%	92%	95%
% crecimiento anual	Aumento porcentual de las ventas respecto al año anterior	15%	18%	20%	22%	25%

5. Estrategia Comercial

En el presente capítulo se ha desarrollado la estrategia comercial de “Entre patas y tijeras” en el cual se han definido estrategias para determinar el mercado y gestionar la relación con los clientes. Asimismo, se planifica la implementación de las estrategias comerciales para lograr su consolidación y/o ganar una mayor participación de mercado en este rubro.

5.1. Análisis de Mercado

En este punto se ha realizado la evaluación que permite determinar el tamaño del mercado en nuestro rubro y determinar la segmentación de este de acuerdo con los factores geográficos, demográficos y psicográficos para identificar sus hábitos de consumo y tendencias permitiendo proyectar nuestra participación de mercado. Para la segmentación del mercado, se tuvo en consideración los siguientes criterios mostrados en la Tabla 9.

Tabla 9

Segmentación de mercado

Segmentación	
Factores	Criterio
Geográfico	Distritos: Magdalena, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores.
Demográfico	Edad: 23 años en adelante. Sexo: Masculino y femenino.
Psicográfico	Amantes de la salud y bienestar de sus mascotas. Estilos de vida: Sofisticados, progresistas y modernas.

5.1.1. Factor geográfico

La ubicación definida para el centro de estética “Entre patas y tijeras” será el distrito de Magdalena del Mar, por consiguiente, los clientes principales son los residentes de este distrito. Asimismo, por la cercanía de los distritos colindantes se consideró como parte de los

potenciales clientes a los vecinos de los distritos de: San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores.

5.1.2. Factor demográfico

Para el presente plan de negocio se identificó que el factor demográfico son personas cuyas edades fluctúan en el rango de 23 años en adelante, que pertenezcan a los niveles socioeconómico A, B y C, de sexo masculino y femenino que cuenten por lo menos con un can en su domicilio que requieran los servicios de estética canina, salud básica, alimentación y productos varios.

5.1.3. Factor psicográfico

Según el estudio realizado por CPI, “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”, en Lima Metropolitana, el 56.5% de familias tienen mascotas; y en los hogares de Perú urbano, el 79% de estos cuentan con canes, los cuales, al hacerse responsables por el bienestar y salud de estos, requerirían servicios y productos como los brindados por “Entre patas y tijeras” (CPI, 2018).

Otro factor importante para segmentar el mercado meta al cual se dirigirá “Entre patas y tijeras”, es el análisis de los estilos de vida desarrollados por la Consultora Arellano Marketing. Estos estilos permitirán entender a las personas como consumidores y la manera de como atender mejor sus necesidades según sus características (Arellano, 2017). Los estilos de vida detallados son seis:

- **Los sofisticados:** Agrupa un segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo, y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y en su

mayoría son más jóvenes que el promedio de la población. Les atraen los productos innovadores y los nuevos medios de comunicación y compra (Arellano, 2017).

- **Los progresistas:** Son exigentes y autocríticos. Además, buscan siempre el progreso personal o familiar y, aunque se hallan en todos los niveles socioeconómicos, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Están siempre en búsqueda de oportunidades que les permita revertir y mejorar su situación. Son extremadamente prácticos y modernos. Asimismo, para decidir una compra, buscan el costo-beneficio (Arellano, 2017).
- **Las modernas:** Se encuentran en todos los NSE. Son mujeres que trabajan o estudian, y que buscan su realización personal también como madres. Se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas y les encanta salir de compras, adquieren productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Para ellas, el consumo es una actividad entretenida, divertida y muy emocionante, donde comprar es un placer (Arellano, 2017).
- **Los formalistas:** Son hombres trabajadores, cálidos, tradicionales y orientados a la familia, que valoran mucho su estatus social. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales. Gustan de todo lo relacionado con tecnología y son machistas en sus hábitos de compra (Arellano, 2017).
- **Las conservadoras:** Están en todos los NSE. Son hogareñas, responsables y preocupadas por el cuidado de su familia. Suelen ser religiosas, rígidas y rutinarias, y disfrutan de las labores del hogar. Consideran al consumo como una actividad necesaria y ven a las compras como una necesidad y no tanto como un placer. Además, son ahorrativas (Arellano, 2017).

- **Los austeros:** Considera un segmento mixto de bajos recursos económicos. Su principal preocupación es conseguir dinero para subsistir y mantener a sus familias. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos y no les agrada probar nuevas cosas. Para este sector, las compras y posesiones personales tienen un sentido más pragmático que hedónico o sensorial, y el dinero es escaso; por eso el precio tiene un rol determinante en sus decisiones de compra (Arellano, 2017).

Asimismo, teniendo en cuenta el detalle de las características de los seis estilos de vida indicados por en análisis de la Consultora Arellano Marketing, se identificó que los consumidores al cual está dirigido el Modelo de Negocio de “Entre patas y tijeras” son los sofisticados, progresistas y modernas, que se caracterizan por ser cazadores de tendencias, exigentes y prácticos, respectivamente.

5.1.4. Participación de mercado proyectada

Según lo detallado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la población de Lima es de 9,485,405 habitantes de acuerdo con el último censo realizado en el año 2017, el cual ha sido considerado como el Mercado Total (TAM) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018). Asimismo, el presente plan de negocio ha considerado según lo señalado en el estudio de Arellano Marketing en la participación de mercado proyectada a la población progresista, sofisticada y moderna, para considerarse como el Mercado Disponible (SOM) en sus siglas en inglés (Arellano, 2017). Sumado a ello y teniendo en cuenta lo detallado por CPI, que el 56.5% de hogares tiene mascotas, se ha determinado que los NSE A, B y C tienen 386,793 hogares que cuentan con canes que atender, el cual es el Mercado Accesible (SAM) por sus siglas en inglés (CPI, 2018). Esta información se muestra en la Figura 9.

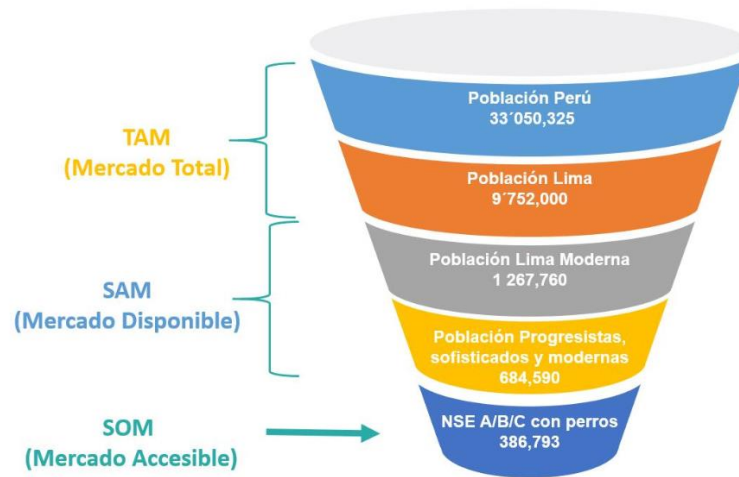


Figura 9. Participación de mercado proyectada.

5.2. Investigación del Consumidor

Para comprender el comportamiento del consumidor se ha realizado una exploración del mercado con la finalidad de:

- Determinar las necesidades y punto de dolor que se le presentan al consumidor.
- Identificar los gastos mensuales realizados por el uso de servicio de estética y compra de productos.
- Estimar cuántas veces podría requerir del servicio anualmente.
- Definir cuánto tiempo consideraba aceptable para culminar el servicio.

5.2.1. Fases para Conocer el Comportamiento del Cliente

En este punto del Plan de Negocio, se han desarrollado las fases para conocer el comportamiento del cliente, teniendo en cuenta que el éxito de toda organización radica en la comprensión de su cliente. Por este motivo, una vez identificado, se procede con la investigación y análisis para obtener información relevante sobre sus necesidades no atendidas, aprovechando esto para generar nuevas ideas, y orientar los servicios y productos.

5.2.1.1. Fase exploratoria

Esta fase incluye la investigación cualitativa y cuantitativa del modelo de negocio “Entre patas y tijeras”, en donde se han ejecutado encuestas y entrevistas a profundidad a personas que tienen mascotas, con la finalidad de identificar y comprender sus experiencias, necesidades, y puntos de dolor en los servicios utilizados actualmente en relación con la estética de sus mascotas. A continuación, se describen las características metodológicas de ambas.

5.2.1.1.1. Encuestas.

a. Objetivo general.

Identificar y comprender las experiencias, opiniones y sugerencias de los actuales clientes de los servicios de estética de mascotas que son brindados en el mercado limeño, y con ello identificar, desarrollar y fortalecer la propuesta de valor del modelo de negocio de “Entre patas y tijeras”, que se otorgará a los dueños de canes que residen en el distrito de Magdalena del Mar y distritos aledaños.

b. Objetivos específicos.

- Identificar las preferencias de los encuestados para conocer los estilos de comportamiento en el uso del servicio.
- Identificar las dificultades que se presentan en el uso del servicio.
- Determinar el nivel de interés en contratar un plan de suscripción que involucre productos alimenticios, estética canina y salud básica.
- Obtener sugerencias de mejora en el servicio de estética canina.

c. Metodología.

La técnica de encuesta consistió en una lista de preguntas estructurada, que fue realizada a través de la plataforma Google Forms, hacia un grupo de 74 personas con características homogéneas.

d. Población objetivo de la encuesta.

La aplicación de la encuesta fue dirigida a personas de distintos distritos de Lima Metropolitana que tienen un perro como mascota y que hacen uso regular del servicio de estética canina.

e. Tamaño de la muestra de la encuesta

Se desarrolló una encuesta a 74 personas, comprendidos en el rango de edades de 23 y 55 años, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.

f. Ámbito geográfico de la encuesta.

La encuesta se desarrolló en la Ciudad de Lima.

g. Fecha de ejecución.

La encuesta se realizó el día 11 de octubre del 2020.

5.2.1.1.2. *Entrevistas a profundidad.*

Se ejecutaron entrevistas a profundidad por medio de llamada telefónica y videollamada a 10 personas, a las que se les pregunto sobre los diversos temas relacionados al cuidado de sus mascotas y experiencias previas en servicios de estética y alimentación, además de consultas sobre sus mascotas, esta información puede visualizarse en la Tabla 10. El detalle general de las entrevistas se puede apreciar en los apéndices C y D.

Tabla 10

Relación de Personas que Participaron en la Entrevista a Profundidad

N°	Nombre	Profesión	Mascota
1.	Entrevistado 1	Ing. Industrial	Perro
2.	Entrevistado 2	Administradora	Perro
3.	Entrevistado 3	Ing. de Sistemas	Gato
4.	Entrevistado 4	Administradora	Perro
5.	Entrevistado 5	Ing. de Sistemas	Gato
6.	Entrevistado 6	Administradora	Gato
7.	Entrevistado 7	Ama de casa	Perro
8.	Entrevistado 8	Ama de casa	Perro
9.	Entrevistado 9	Emprendedor	Gato
10.	Entrevistado 10	Arquitecto	Perro

5.2.1.2. Fase Concluyente

En esta fase se elaboró y aplicó en el público objetivo la encuesta utilizando Google Forms, en la cual se contó con la participación de 76 dueños de canes, para conocer sus preferencias y sus principales puntos de dolor en los servicios de estética, alimentación, y demás servicios que consideren necesarios para otorgar bienestar, salud y felicidad a sus canes.

5.2.1.2.1. Necesidades y problemas que solucionar

Los resultados de la fase exploratoria sobre la propuesta del plan de negocio “Estética canina con planes de suscripción a través del local de “Entre patas y tijeras” en relación a los objetivos planteados de necesidad y problemas, gasto promedio mensual, recurrencia en el uso del servicio, tiempos de duración de la atención y servicio, y reconocimiento de los *insights* se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

Resultados de la Fase Exploratoria

Objetivo	Resultados
Necesidades y problemas.	Las necesidades y problemas identificados en los clientes entrevistados en la fase exploratoria dieron los siguientes resultados como puntos principales de mejora: <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de en la atención. • Calidad de servicio. • Disponibilidad de servicio. • Puntualidad en el servicio.
Gasto promedio mensual por el servicio de estética y compra de productos.	En la fase exploratoria se identificó que los clientes pagan en promedio S/ 60 soles por el servicio de corte y baño; y en la compra de productos, principalmente alimentos, entre S/ 200 y S/ 300, dependiendo de la marca del producto.
Recurrencia en el uso del servicio.	En la fase de levantamiento de información mediante las encuestas y entrevistas a profundidad se identificó que el servicio de baño y estética es contratado mensualmente. Asimismo, se encontró que es un servicio estacional y que en época de verano aumenta en un 50%. Con respecto a la compra de alimentos, por su naturaleza, es una compra regular constante mes a mes, además de los cuidados básicos de salud como productos antipulgas y antiparasitarias.
Cuánto tiempo considera aceptable para culminar el servicio. Nuevos <i>insights</i> encontrados.	En el levantamiento de la información se identificó que el tiempo del servicio está asociado al tamaño del perro, pero el tiempo promedio que los clientes consideran aceptable es de dos horas. En la fase exploratoria se identificó que los clientes buscan servicios adicionales que no encuentran en estos locales: <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento canino. • Servicio de hospedaje (por horas). • Centro de masajes para canes. • Plan de dieta. • Grabación de baño del can. • Servicio de paseo diarios. • Servicio de cupido.

El detalle de los resultados de las encuestas a los dueños de canes, para conocer las experiencias y puntos de dolor de los clientes de servicio de estética canina, compra de alimentación y salud básica, se muestran en las Figuras 10, 11, 12, 13 y 14. La Figura 10 nos muestra que el 92% de los entrevistados hacen uso del servicio de baño para sus canes en un local.

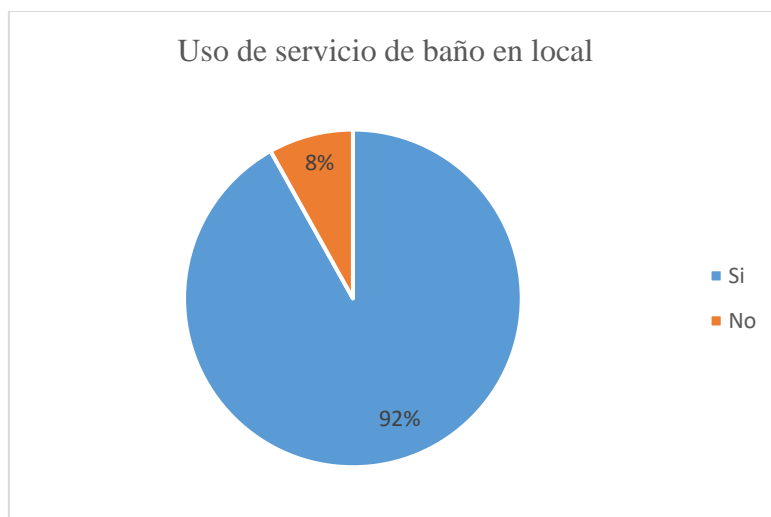


Figura 10. Uso de servicio de baño en local.

La Figura 11 detalla la frecuencia en el uso de baño en local, en donde se muestra que el 65% de los dueños de canes los llevan al menos 1 vez al mes y el 23% lo realizan 2 veces al mes.

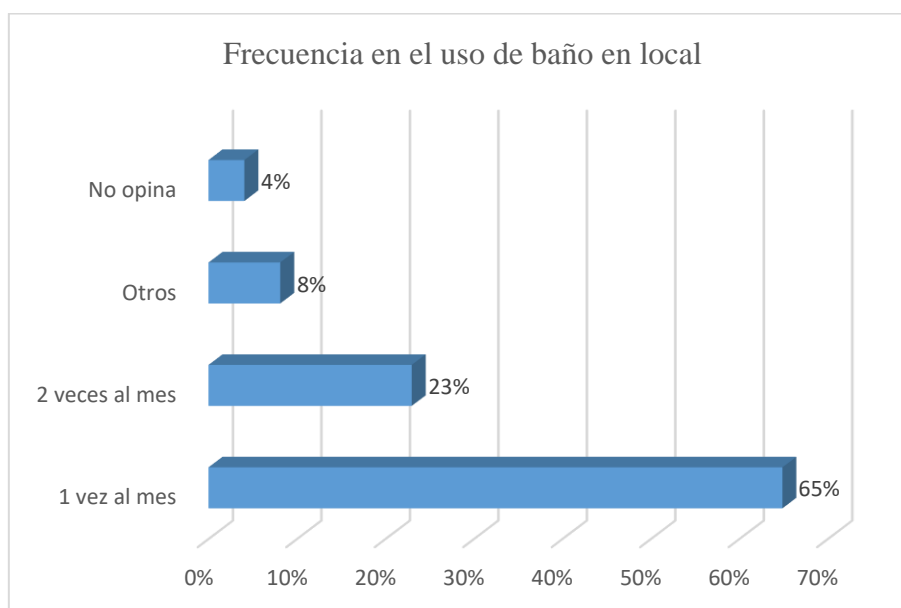


Figura 11. Frecuencia en el uso de baño en local.

La Figura 12, nos muestra que el 69% de los entrevistados hacen uso del servicio del corte en el local para sus canes.

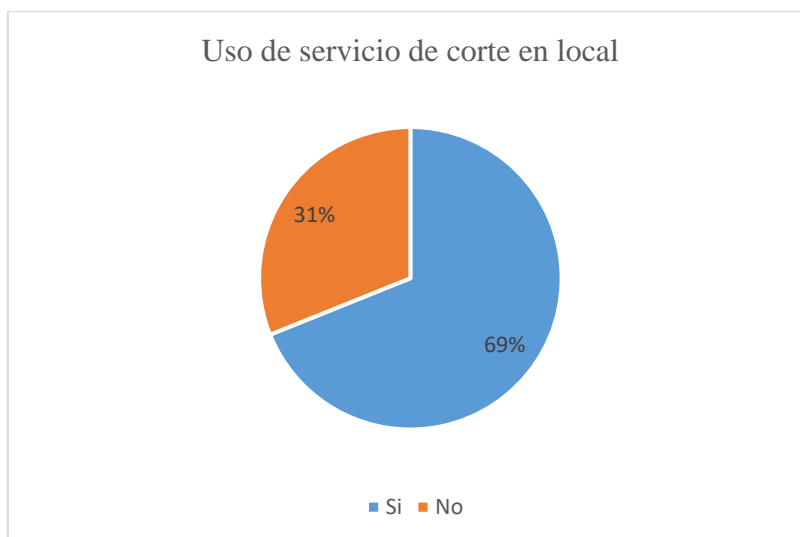


Figura 12. Uso de servicio de corte en local.

La Figura 13 detalla la frecuencia en el uso del servicio de corte en local, en donde se muestra que el 41% de los dueños de canes los llevan al menos 1 vez al mes.

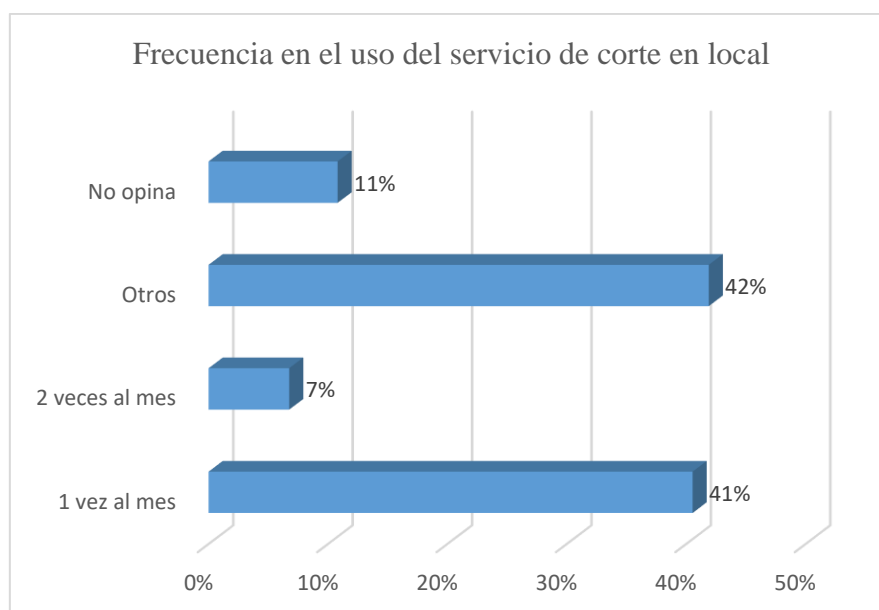


Figura 13. Frecuencia en el uso del servicio de corte en local.

La Figura 14, nos muestra que el 89% de los entrevistados compra alimento balanceado para sus canes.

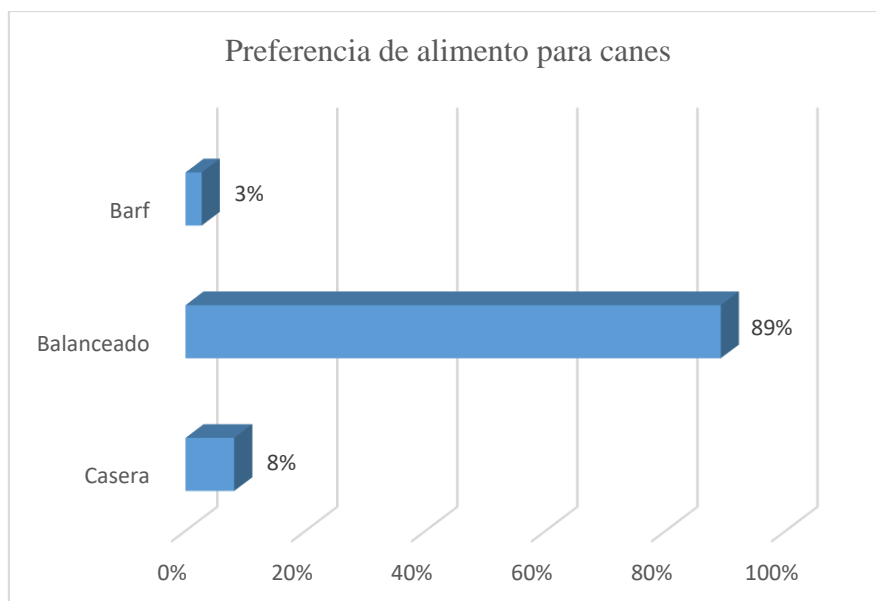


Figura 14. Preferencia de alimento para canes.

5.2.1.2.2. Factores que influyen la conducta del consumidor

Cómo parte de la fase concluyente, y dentro del análisis realizado se ha identificado cuatro factores que son los primordiales por parte de los consumidores al momento de elegir un servicio de estética canina, estos son: seguridad en la atención, calidad del servicio, disponibilidad y puntualidad del servicio y generar confianza y credibilidad en la atención, los cuales se detallan a continuación.

a. Seguridad en la atención.

Los resultados de la encuesta realizada nos muestra como factor principal para elegir el servicio de estética canina, la seguridad con la cuentan sus mascotas en la atención, esto porque no hay mecanismos para poder visualizar o acompañar el servicio, lo que genera incertidumbre y desconfianza por parte de los dueños hacia estos locales debido a las historias y experiencias de maltrato animal que se da en este tipo de atenciones; un 60% de los entrevistados considera que este punto es muy importante al momento de mantener una relación a largo plazo con un servicio de estética. El detalle se puede observar en la Figura 15.

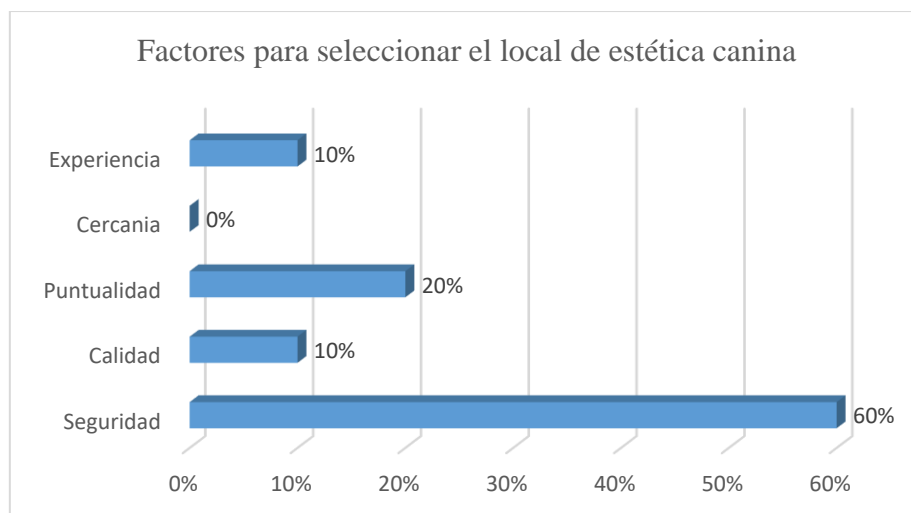


Figura 15. Factores para seleccionar el local de estética canina.

b. Calidad del servicio.

De acuerdo con las entrevistas a profundidad, los clientes consideran que los locales que cuentan con personal especializado aseguran un adecuado corte para su mascota de acuerdo con la raza del can. En opinión, los clientes que hacen uso de este servicio, al recibir a su perro con un corte no adecuado relacionado a su raza, genera una gran frustración y malestar, lo que los lleva a buscar otras alternativas en el rubro.

c. Disponibilidad y puntualidad del servicio.

Otro factor importante mostrado en las encuestas es la falta de disponibilidad en los locales para programar el servicio, motivo por el cual se propone que el cliente pueda visualizar en la página *web* la disponibilidad de fechas y horarios para que pueda programar el servicio y, asimismo, le muestre el tiempo estimado que tomará la atención de acuerdo con la raza y tamaño de la mascota, para organizar sus actividades.

d. Generar confianza y credibilidad.

Otro de los puntos importantes resultantes de la entrevista, es la generación de confianza y credibilidad, ya que esta atención está dirigida a un miembro más de la familia,

por lo que se buscan que los especialistas y los servicios en general demuestren esta característica en todo el momento de la atención, y poder así lograr la fidelización del cliente a largo plazo, para esto se debe realizar las siguientes acciones:

- Garantizar la disponibilidad al 100% del sistema de video en línea para el seguimiento del servicio.
- Generar estrategias como programación de citas en línea, cumplimiento con las programaciones establecidas, revisión y control continuo en los procesos, para cumplir el tiempo en la duración el servicio para no generar molestias en el cliente.
- Asegurar alianzas con las escuelas de estética de mascotas (*grooming*) para brindar una atención especializada.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de alimento y productos para canes.
- En opinión de expertos en marketing, es importante hacer mediciones periódicas con los clientes del nivel de satisfacción con respecto al servicio brindado.

5.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

En este numeral, “Entre patas y tijeras” muestra las distintas fases que atraviesa el consumidor, las que van desde el reconocimiento de la necesidad hasta la elección de la compra. Asimismo, se detalla el reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y evaluación poscompra, los que se detallan a continuación:

5.2.2.1. Reconocimiento de la necesidad.

En esta primera etapa, el consumidor identifica su insatisfacción y busca lo que necesita. El estímulo de estas necesidades las obtiene mediante la publicidad. Por este motivo, “Entre patas y tijeras”, de acuerdo con la idea de negocio, alineado con las necesidades detalladas en la pirámide de Maslow, el servicio se centra en atacar las

necesidades de seguridad (buscando el bienestar de la mascota), pertenencia (mostrando afecto hacia su mascota) y reconocimiento (estatus, demostrando que se invierte cierta cantidad de dinero de manera regular para diferenciar a nuestros perros de los demás)

5.2.2.2. *Búsqueda de información.*

El consumidor busca información de manera pasiva, limitándose a recibir la información publicitaria; o de manera activa, tomando la decisión de identificar información en páginas web y redes sociales, además del punto de venta. Para los clientes de “Entre patas y tijeras”, se han tomado en consideración las posibles fuentes de información a las que accedería, según lo descrito anteriormente y lo identificado a través del sondeo de mercado.

5.2.2.3. *Evaluación de alternativas.*

En este punto el cliente evalúa y analiza las alternativas encontradas en el mercado, con la finalidad de identificar las mejores opciones que solucionen el problema, necesidad o deseo inicial. La información evaluada procede de distintas fuentes, pero solo a alguna de ellas se les otorgará mayor fiabilidad. En general, el consejo experto y las opiniones de otros usuarios son más valoradas que la publicidad tradicional, por otra parte, el cliente tomará más tiempo en reflexionar y buscar información cuando la inversión sea mayor.

Se ha identificado en esta etapa que el cliente busca en su evaluación de alternativas los siguientes aspectos:

- **Amabilidad:** Los clientes desean ser escuchados y sentir que son importantes; asimismo, que se brinde buen trato a las mascotas.
- **Referencias de clientes:** Las experiencias que han tenido conocidos o clientes del establecimiento, es un punto importante en la decisión de compra.

- **Precio:** El costo del servicio es una variable importante decisoria en la adquisición de servicio, la cual debe estar muy alineada con la calidad del servicio que se recibe.
- **Puntualidad:** El tiempo de duración del servicio y retorno del perro a su domicilio es un punto valioso para los clientes.
- **Productos de buena calidad:** Establecimientos que ofrezcan productos premium y super premium son una referencia para los clientes de la calidad del servicio que recibirán.

5.2.2.4. Decisión de compra.

Teniendo la suficiente información el comprador, toma la decisión y elige un producto o servicio para él o para otra persona. Por otra parte, se debe considerar que el comprador no siempre es el consumidor motivo por el cual, y bajo este escenario, el consumidor será el responsable de valorar el producto tras su uso y de evaluar su recompra en caso cumpla con sus expectativas.

5.2.2.5. Evaluación poscompra.

Una vez adquirido el servicio o producto, la satisfacción o la insatisfacción determinará que se repita el acto de compra o que, por el contrario, no vuelva a comprarlo e, incluso, no lo recomiende a otras personas. Por ello, se ha considerado los aspectos clave para fidelizar a los clientes y apoyar la recompra. Esto nos permite contar con la retroalimentación para fortalecer el modelo de negocio y centrarnos en los aspectos negativos que generaron una mala experiencia en el cliente y enfocarnos en ellos. En la Figura 16, se detalla el proceso de decisión de compra por el que pasa el cliente de “Entre patas y tijeras”, al momento de adquirir el servicio.

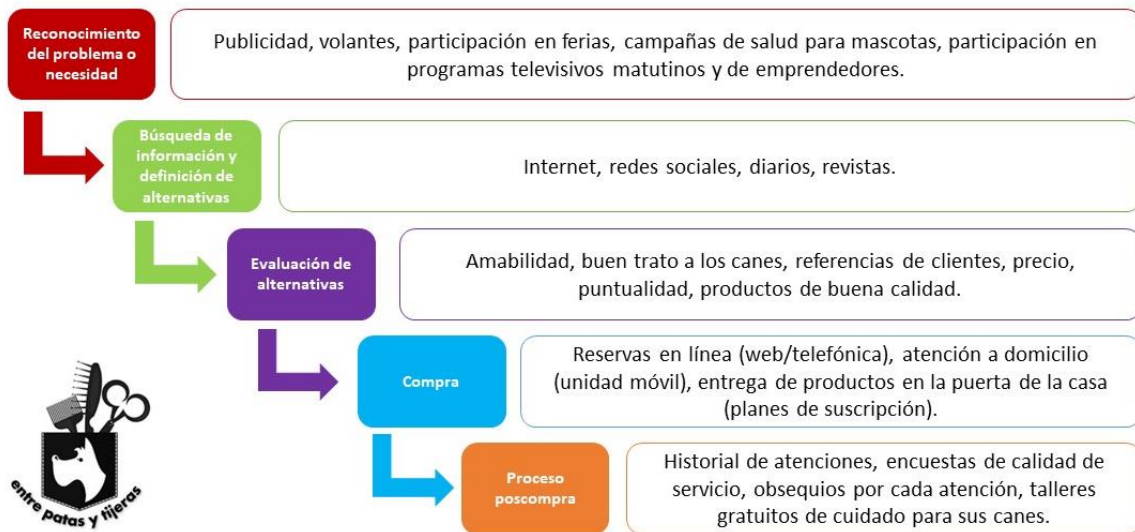


Figura 16. Proceso de decisión de compra del cliente de “Entre patas y tijeras”.

5.2.3. Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca se realiza a través del diseño de la oferta comercial, generando esto que se establezca en un lugarpreciado en la mente de los compradores. Esto indica, que es resultado de un proceso integral y extenso, que involucra desde la visibilidad hasta la conexión con los clientes, y que se logra solamente, conociendo y comprendiendo el segmento del mercado al que se está dirigiendo (Corrales, 2021).

El tipo de posicionamiento elegido por “Entre patas y tijeras” es aquel orientado a los beneficios del servicio, por lo cual se usará la frase: “Inspiramos a los amantes de los canes a garantizar el cuidado, bienestar y felicidad de sus hijos perrunos”. Con esta frase se busca asegurar que el cliente obtenga lo que busca, la mejor asesoría y experiencia en estética canina, seguimiento en línea para seguridad de la mascota, y opciones de planes de suscripción que más le convenga.

Un ejemplo de publicidad de “Entre patas y tijeras” se presenta en la Figura 17.



Figura 17. Ejemplo de publicidad de “Entre patas y tijeras”.

5.2.4. Marketing Mix

El marketing mix “conocido como las 4P del marketing” es una estrategia que se basa en el aspecto interno de una empresa, por lo cual en este punto se realizará el análisis de los servicios y/o productos que "Entre patas y tijeras" ofrecerá a sus clientes, el precio que se determinará para ellos, la plaza y promoción con la finalidad de llegar a posibles clientes y posicionar la marca.

5.2.4.1. Estrategia de producto/servicio y marca

En este punto, se desarrollan las estrategias consideradas en el presente plan de negocio para la marca, servicio y producto, teniendo como referencia las necesidades del público objetivo, la cual tiene como objetivo principal visibilizar de una manera adecuada y

correcta lo que “Entre patas y tijeras” desea ofrecer como marca por lo cual se detalla a continuación el producto, precio, promoción y plaza.

5.2.4.1.1. *Producto.*

“Entre patas y tijeras” comercializará las siguientes tres líneas de negocio servicio de estética canina, servicio de suscripción de estética canina, salud básica y alimentación y venta de productos, las que estarán basadas en la calidad y especialización para brindar la mejor experiencia en el servicio y asegurar la satisfacción de los consumidores. El detalle de lo mencionado anteriormente se muestra en la Tabla 12.

5.2.4.1.2. *Precio.*

“Entre patas y tijeras” realizará el cobro de sus servicios considerando sus tres líneas de negocio, las cuales contemplan diferenciación por peso y tamaño del can para el servicio de estética (baño y corte) y la suscripción, en donde se considera la estética, alimentación y salud básica. Asimismo, el cobro de productos varios es determinado según la temporada y catalogo ofrecido.

Tabla 12

Detalle de Líneas de Negocio de “Entre patas y tijeras”

Servicio	Características	Beneficios	Diseño	Calidad	Duración	Ventaja diferencial
Servicio de estética canina	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá el servicio de baño y corte según raza y tamaño del can. • Todas las atenciones contarán con orientación de especialistas. • Se generará ficha de atención, la cual contendrá toda la información del can y el tipo de servicio para mejor supervisión y seguimiento. • Programación en línea y vía telefónica para atenciones. • Seguimiento en línea a través de video para la supervisión del servicio y garantizar seguridad. • Seguimiento a clientes para realizar los servicios en las fechas correspondientes. • Servicio de estética canina móvil: <ul style="list-style-type: none"> - Se contará con unidad móvil adaptada para la atención a domicilio. - Un <i>groomer</i> especialista realizará orientación y atención en servicio de estética móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Seguimiento de la atención por la página <i>web</i> a nivel de video. • Programación de citas en línea o virtual. • Servicio de <i>delivery</i> (recojo y entrega). 	La atención se realizará según raza, tamaño y solicitud expresa del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad se otorga durante todo el servicio, desde la programación de la cita por la página <i>web</i>, por vía telefónica o presencialmente. • La orientación, atención del baño y corte, y entrega del can, es un pilar fundamental en el servicio de entre patas y tijeras. 	Según raza y tamaño del can.	El servicio contará con la programación en línea o por vía telefónica, servicio de orientación especializado, <i>groomers</i> con experiencia para la atención del servicio, el seguimiento de la atención en línea por medio de video, y ficha de atención para seguimiento.
Servicio de suscripción de estética canina, salud básica y alimentación.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá el servicio de suscripción mensual, lo que contendrá el servicio de estética (baño y corte), salud básica (antipulgas y desparasitación) y alimentación, todo esto llevado a domicilio. • La programación de la atención y entrega se realizará por la página <i>web</i> y/o vía telefónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Programación de citas en línea o virtual. • Atención y entrega a domicilio para comodidad del cliente. • Débito automático mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • La atención se realizará según raza, tamaño y solicitud expresa del cliente. • Periodicidad mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad se otorga durante todo el servicio, desde la programación de la cita por la página <i>web</i>, por vía telefónica o presencialmente. • La orientación, atención del baño y corte, y entrega del can, es un pilar fundamental en el servicio de entre patas y tijeras. 	Según raza y tamaño del can.	Servicio nuevo en el mercado. Atención a domicilio de los requerimientos de salud básica y alimentación mensual del can. Costos preferenciales. Débito automático.
Venta de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerá productos de alimentación, salud básica, y <i>pet shop</i> en general (bolsas para excretas, ropa, juguetes, camas, etc.). • Se otorgará la atención y orientación personalizada para la mejor decisión de compra en el canal presencial y telefónico. • Estos productos se podrán adquirir por la página <i>web</i> y ser enviados por <i>delivery</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad. • Orientación personalizada. • Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial será orientada por <i>groomer</i>. • Atención telefónica y por página <i>web</i>, será generada para recojo en local y/o <i>delivery</i>. 	Productos de calidad.	Según la adquisición requerida por el cliente.	Atención personalizada en la adquisición de productos, tanto de alimentación como de <i>pet shop</i> .

a. Servicio de estética canina (baño y corte).

Los precios varían de acuerdo con el tamaño del can.

En la Tabla 13 se puede observar el detalle del costo de servicio de estética canino.

Tabla 13

Costo de Servicio de Estética Canina

Servicio/Tamaño	Miniatura (1kg – 5kg)	Pequeño (5kg – 10kg)	Mediano (10kg – 22kg)	Grande (22kg – 45kg)	Gigante (45kg a más)
Baño	S/ 30	S/ 30	S/ 40	S/ 50	S/ 60
Corte	S/ 15	S/ 20	S/ 25	S/ 30	S/ 35
Baño + Corte	S/ 40	S /45	S/ 55	S/ 65	S/ 75

b. Servicio de suscripción.

El servicio de suscripción que incluye estética canina, salud básica y alimentación se diferencia por el tamaño y peso del can, por los costos asociados a los productos de estética, y a los productos de salud básica como antipulgas y desparasitantes, que también son determinados por el peso del can. Otra diferenciación utilizada es el tipo y marca de alimento consumido por cada mascota. Para el presente plan de negocio, se han considerado marcas premium y super premium como Dog Chow, Pedigree, Pro-Plan, Canbo, Hills SD, Brit, Naturalis y Pro Pac. La Tabla 14 muestra las cantidades de tazas y porciones recomendadas diarias, según lo indicado por las marcas reconocidas del mercado.

Tabla 14

Cantidad de Alimento Diario por Tamaño de Can

	Miniatura (1 kg a 5 kg)	Pequeño (5 kg a 10 kg)	Mediano (10 kg a 22 kg)	Grande (22 kg a 45 kg)	Gigante (45 kg a más)
Cantidad tazas	1 - 2	2 - 3	3 - 5	5 - 7	7 a más
Porción taza diaria	100g	100g	100g	100g	100g
Porción taza mes (gr)	6200	9300	15500	21700	27900
Porción taza mes (kg)	6.2	9.3	15.5	21.7	27.9

El detalle de los precios, según tamaño y alimentación, se pueden observar en las tablas 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22.

c. Venta de productos de alimentación y pet shop.

El precio de los productos de alimentación y *pet shop* estarán detallados según la temporada y categoría del producto.

5.2.4.1.3. *Promoción.*

“Entre patas y tijeras” empleará diferentes herramientas para difundir y promocionar la organización y ampliar el número de clientes, las cuales están basadas en la difusión y fortalecimiento de la marca mediante el uso de redes sociales y página web, participación en campañas y eventos y publicidad tradicional como volantes impresos, los cuales tendrán una periodicidad para cada una de ellas. El detalle se muestra en la Tabla 23.

Asimismo, se considerará las siguientes acciones para generar demanda al inicio y durante la operación:

- Realizar seguimiento y programación de los siguientes baños de la mascota; a través del envío de una comunicación al cliente, ya sea mediante llamada telefónica, mensaje de texto, correo o whatsapp. Esto con el objetivo de fidelizar a nuestros clientes.
- Código promocional a nuestros clientes si nos recomiendan con sus amigos o familiares, el cual lo beneficiará con un descuento en su próximo servicio de estética canina si dos (2) personas recomendadas por él contratan el servicio.
- Se trabajará el plan de contenidos que tiene por objetivo informar sobre la propuesta de valor de “Entre patas y tijeras” a fin de tener una constante comunicación con los clientes y redes sociales activas.

- Grabación de entrevistas breves a los clientes que llevaron a su mascota con el objetivo que comenten sobre la experiencia recibida, a fin de contar con contenido adicional para nuestras redes sociales y página web.
- Foto con tu mascota con el objetivo que después de realizado el servicio el usuario pueda tomarse una foto con su mascota y está se le enviará al cliente y a su vez se publicará en nuestras redes sociales.
- Concurso para seleccionar el perro de la campaña de cada mes, el ganador tendrá opción a un baño gratis. El concurso consistirá que voten por la mascota en redes sociales, con el objetivo de conseguir más seguidores y/o clientes potenciales.
- Sorteo de productos o Servicio de estética canina, en fechas especiales como por ejemplo el día del perro, para los clientes que llevaron en el mes a su mascota. La participación en el sorteo tendrá como requisito compartir una publicación en redes sociales y dejar un comentario de la experiencia recibida en el servicio de estética canina.
- Incluir en la base de clientes frecuentes la fecha de cumpleaños del can para otorgar un servicio de estética de cortesía.
- Pago de publicidad para redes sociales, segmentada por localidad y edades, a fin de captar a más clientes.
- Realizar colaboraciones con *influencers* o marcas que estén alineadas con los valores de nuestra marca, para que promocionen nuestros servicios y productos.
- Participación en ferias y eventos mostrando los beneficios de “Entre patas y tijeras” principalmente, la característica de seguimiento en línea.

5.2.4.1.4. *Plaza.*

La plaza determinada es el distrito de Magdalena del Mar, donde se encontrará ubicado el centro estético; y los distritos aledaños de Miraflores, San Miguel, Pueblo Libre Jesús María y San Isidro. El canal de distribución utilizado será propio, ya que se están considerando unidades móviles para la atención de los servicios a domicilio de estética, suscripción y venta de productos.

5.2.4.2. *Estrategia de distribución y canales*

Los servicios de estética canina, planes de suscripción y productos serán ofrecidos en el local de “Entre patas y tijeras”, y también mediante internet, página *web* y redes sociales. Asimismo, se dispondrá de publicaciones periódicas en las redes sociales de la empresa (Facebook, WhatsApp e Instagram). Adicionalmente, con motivo de ofrecer nuestros servicios y productos a un número mayor de clientes, se participará en eventos de mascotas organizados por diferentes instituciones públicas y/o privadas.

Tabla 15

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Dog Chow

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	2 x 3 kg 6 kg S/ 90.00	1 x 1 kg + 1 x 8 kg 9 kg S/ 113.00	1 x 15 kg 15 kg S/ 147.00	2 x 3 kg + 1 x 15 kg 21 kg S/237.00	2 x 15Kg 30Kg S/294.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/10.00
Costo suscripción	S/ 184.50	S/ 209.70	S/ 267.30	S/ 357.30	S/ 431.10

Tabla 16

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pedigree

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	3 x 2 kg 6 kg S/ 93.00	1 x 2 kg + 1 x 7 kg 9 kg S/ 108.00	2 x 4 kg + 1 x 7 kg 15 kg S/ 185.00	3 x 7 kg 21 kg S/ 231.00	3 x 10 kg 30 kg S/ 279.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Antiparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 187.20	S/ 205.20	S/ 301.50	S/ 351.90	S/ 417.60

Tabla 17

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pro-Plan

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	2 x 3 kg 6 kg S/ 176.00	3 x 3 kg 9 kg S/ 264.00	1 x 15 kg 15 kg S/ 338.00	1 x 7 kg + 1 x 15 kg 22kg S/ 503.00	2 x 15 kg 30 kg S/ 676.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 261.90	S/ 345.60	S/ 439.20	S/ 596.70	S/ 774.90

Tabla 18

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Cambo

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	2 x 3 kg 6 kg S/ 90.00	3 x 3 kg 9 kg S/ 135.00	1 x 15 kg 15 kg S/ 185.00	1 x 7 kg + 1 x 15 kg 22 kg S/ 280.00	2 x 15 kg 30 kg S/370.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 184.50	S/ 229.50	S/ 301.50	S/ 396.00	S/ 449.50

Tabla 19

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Hills SD

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	3 x 2 kg 6 kg S/ 222.00	1 x 2 kg + 1 x 7 kg 9 kg S/ 264.00	1 x 15 kg 15 kg S/ 328.00	1 x 7 kg + 1 x 15 kg 22 kg S/ 518.00	2 x 15 kg 30 kg S/ 656.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 303.30	S/ 345.60	S/ 430.20	S/ 610.20	S/ 756.90

Tabla 20

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Brit

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	2 x 3 kg 6 kg S/186.00	3 x 3 kg 9 kg S/279.00	1 x 3 kg + 1 x 12 kg 15 kg S/ 413.00	3 x 3 kg + 1 x 12 kg 21 kg S/ 599.00	2 x 3 kg + 2 x 12 kg 30 kg S/ 826.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 270.90	S/ 359.10	S/ 506.70	S/ 683.10	S/ 909.90

Tabla 21

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Naturalis

	Miniatura	Pequeño	Mediano	Grande	Gigante
Alimento	3 x 2 kg 6 kg S/ 123.00	1 x 2 kg + 1 x 8 kg 10 kg S/ 137.00	1 x 15 kg 15 kg S/ 176.00	1 x 8 kg + 1 x 15 kg 23 kg S/ 272.00	2 x 15 kg 30 kg S/ 352.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 214.90	S/ 231.30	S/ 293.40	S/ 388.80	S/ 483.30

Tabla 22

Costo de Suscripción por Tamaño, Marca Pro Pac

	Miniatura	Pequeño	Grande	Grande	Gigante
Alimento	3 x 2.5 kg 7.5 kg S/ 240.00	4 x 2.5 kg 10 kg S/ 320.00	1 x 2.5 kg + 1 x 12 kg 14.5 kg S/ 373.00	1 x 2.5 kg + 1 x 20 kg 22.5 kg S/ 474.00	1 x 12 kg + 1 x 20 kg 32.5 kg S/ 687.00
Baño + corte	1 al mes S/ 40.00	1 al mes S/ 45.00	1 al mes S/ 55.00	1 al mes S/ 65.00	1 al mes S/ 75.00
Pastilla antipulga	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 50.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 60.00	1 al mes S/ 70.00
Desparasitario	1 pastilla al mes S/ 15.00	1 pastilla al mes S/ 15.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	2 pastilla al mes S/ 25.00	3 pastilla al mes S/ 30.00
Bolsas ecológicas	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00	4 rollos de 15 60 bolsas S/ 10.00
Costo suscripción	S/ 319.50	S/ 396.00	S/ 470.70	S/ 570.60	S/ 784.80

Tabla 23

Tipos de Promoción

Promoción	Detalle	Periodicidad
Redes sociales	Difusión y fortalecimiento de la marca. Difusión de líneas de negocio y beneficios de la empresa. Promociones y ofertas de productos.	Mensual
Campañas y eventos	Difusión y fortalecimiento de la marca. Participación en campañas con Municipalidades, ONG y grupos sociales para dar a conocer el servicio y beneficios	Trimestral
Publicidad impresa	Difusión y fortalecimiento de la marca. Se realizará la impresión de afiches y volantes para ser repartidos dentro de los distritos aledaños a la ubicación del local.	Semestral
Página web	Diseño web para comunicar las líneas de productos y beneficios de la empresa.	Semanal

5.2.4.3. Estrategia de comunicación integral

Como parte estrategias publicitarias consideradas se ha propuesto el uso del “below the line” que significa literalmente en castellano: bajo la línea, más conocida por sus siglas en inglés BTL, además de la digital, que implican acciones directas al *target*, como la participación en eventos, activaciones, entre otros (Luzuriagas, 2018). En la publicidad BTL y digital se realizarán las siguientes acciones:

- Publicidad *online* en Google Ads, Facebook, Instagram y YouTube.
- Página *web* de la empresa, con novedades y promociones para dar a conocer los servicios ofrecidos.
- Difusión de información importante para dueños de canes en las redes sociales.
- Volantes y afiches ecoamigables.
- Activación de la marca en ferias o eventos para mascotas.

6. Plan de Operaciones

En este punto se diseña el proceso productivo del servicio, y se detalla la logística requerida y la cadena de suministro que serán utilizadas dentro del presente plan de negocio. Asimismo, el objetivo del plan de operaciones es el de optimizar nuestros procesos para garantizar que los servicios de estética canina, suscripción y venta de productos que brinda “Entre patas y tijeras” sean eficientes y productivos.

6.1. Proceso de Producción del Bien o Servicio

En este numeral, se ha desarrollado el macroproceso de “Entre patas y tijeras”, donde se han definido los procesos internos con los que se contará, además se muestran las entradas y salidas que soportan a todos los procesos y otorgarán valor a estos. Este macroproceso se muestra en la Figura 18. Asimismo, los esquemas de los procesos desarrollados se muestran en la Tabla 24.

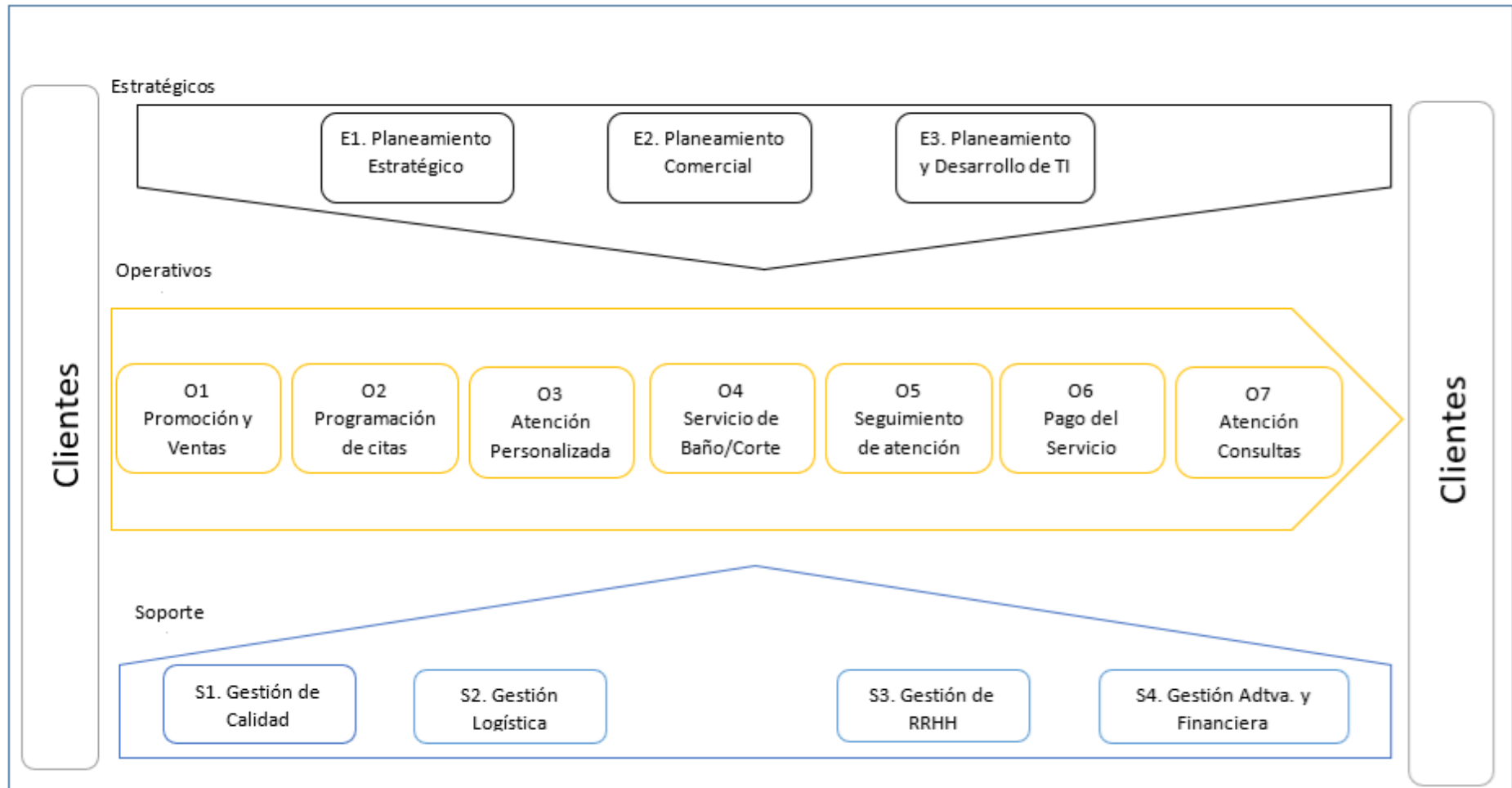


Figura 18. Macroproceso de "Entre patas y tijeras".

Tabla 24

Descripción de los Procesos de “Entre patas y tijeras”

N°	Nombre del Proceso	Descripción del Proceso
1.	Planeamiento estratégico	Se definirán los objetivos estratégicos y el plan de acción que se debe seguir a fin de lograr la estrategia determinada por la organización. Asimismo, se comunicará mediante actividades de difusión a los colaboradores y se realizará el monitoreo mensual del logro de los objetivos trazados, tomando acciones correctivas de ser necesario.
2.	Planeamiento comercial	Se definirán las acciones que contribuirá con el posicionamiento de la marca, así como la puesta en marcha de la estrategia de las 4 p's.
3.	Planeamiento y desarrollo de TI	Se precisarán las actividades para la contratación del servicio del desarrollo de la página <i>web responsive</i> para el modelo de negocio. Este proceso es estratégico, debido a que la plataforma fortalecerá la propuesta de valor ya que dentro de los pilares del modelo es la programación de citas en línea y el servicio de seguimiento de la atención en video.
4.	Promoción y ventas	Se definirán las acciones para ofrecer los servicios de estética canina, venta de alimentos/productos y planes de suscripción a los clientes vía los canales presenciales y digitales.
5.	Programación de citas	Se definirán las políticas para la programación y cumplimiento de los horarios. Asimismo, el usuario tiene las opciones de programar su cita para atención en el local o a domicilio, la cual se realizará a través de la unidad móvil.
6.	Atención personalizada	Se realizará una evaluación y recomendaciones por parte del <i>groomer</i> de acuerdo con el tipo de raza del can. Asimismo, en este proceso se debe tener claro el requerimiento final del servicio por parte del cliente, el cual será registrada en el historial de atención del can.
7.	Servicio de Baño/Corte	Se realizará el servicio de estética canina (Baño y corte) solicitado por el cliente el cual estará a cargo del especialista.
8.	Seguimiento de la atención	Se contarán con cámaras en las instalaciones del local en puntos estratégicos que permitan que los clientes puedan realizar la visualización y seguimiento de la atención.
9.	Pago del servicio	Se establecerán las actividades para efectuar el pago correspondiente al servicio solicitado, ya sea el servicio de estética canina o ventas de alimentos/ productos y planes de suscripción. Modalidades de pago: Pago en efectivo, tarjeta de crédito, aplicaciones de pago (Yape, Plim, otros), transferencias bancarias, y débito automático (suscripción).
10.	Atención de consultas	Se establecerá el proceso y definirán acciones para atender las consultas de los clientes antes, durante y después del servicio realizado.
11.	Gestión de calidad	Se establecerán los procesos de gestión de calidad durante todas las etapas para garantizar que las líneas de negocio cumplan con las necesidades de los clientes.
12.	Gestión Logística	Se definirán las acciones para el aprovisionamiento de insumos requeridos para la operación del negocio.
13.	Gestión de RR.HH.	Comprende los procesos de selección de personal, contratación, inducción, capacitación y gestión de la planilla.
14.	Gestión Administrativa y Financiera	Comprende la gestión de los recursos físicos y financieros para garantizar la administración, operación y la rentabilidad del negocio.

6.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

Se ha definido la ubicación de “Entre patas y tijeras” en el distrito de Magdalena del Mar. Para definir dicha ubicación, se ha utilizado el Método Heurístico: Ranking de Factores QFR, en el cual se ha considerado los siguientes factores relevantes: valor de alquiler, ubicación estratégica (con facilidad de acceso a distritos aledaños y espacios comerciales que cuenten con un área entre 70 a 100 m²), seguridad, distribución de proveedores, mano de obra y servicios como agua y electricidad. Se procedió a ponderar cada uno de los factores establecidos teniendo como resultado lo detallado en la Tabla 25.

Tabla 25

Evaluación de factores para ubicación de local

Facto Relevante	Peso	Escala	San Isidro	Escala	Miraflores	Escala	Jesus María	Escala	Magdalena del Mar
Valor Alquiler	0.2	5	1	5	1	5	1	7	1.4
Ubicación estratégica	0.15	6	0.9	6	0.9	7	1.05	7	1.05
Seguridad	0.1	7	0.7	7	0.7	8	0.8	5	0.5
Distribución de proveedores	0.15	6	0.9	6	0.9	6	0.9	6	0.9
Mano de Obra	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Agua	0.15	6	0.9	8	1.2	7	1.05	8	1.2
Electricidad	0.15	6	0.9	7	1.05	8	1.2	7	1.05
TOTAL	1		6.1		6.55		6.8		6.9

El local contará con los siguientes espacios dentro de la distribución: zona de recepción, venta de productos (*pet shop*), área de orientación, área de baño, área de corte, oficina administrativa, servicio higiénico y el área de almacenaje. El plano de las instalaciones del local de “Entre patas y tijeras” contará con amplios ambientes para poder brindar una buena atención y servicio a nuestros clientes. Las áreas definidas son área de recepción, en el cual se realizará el registro de confirmación de la cita programada, para luego ser derivado al área de orientación en la cual se otorgará la asesoría respectiva sobre el servicio a realizar. Asimismo, el área de baño y corte, las cuales cuentan con ventanas

visibles para que los clientes puedan observar el desarrollo de la atención a su can. Adicionalmente, se ha considerado el área de ventas de productos y alimentos (*zona pet shop*) la cual contará con exhibidoras donde se ofrecerán diferentes artículos, accesorios y alimentos para los canes. Además, se han considerado el área de almacenaje el cual contará con 2 almacenes, uno para alimentos, accesorios y juguetes y el segundo para artículos de salud básica e higiene. Adicionalmente se ha considerado contar con una oficina administrativa y 2 servicios higiénicos, uno exclusivo para el personal y otro exclusivo para uso de los clientes. El detalle de lo antes mencionado se visualiza en la Figura 19.



Figura 19. Plano de las instalaciones del local de “Entre patas y tijeras”.

6.3. Métodos de Producción

“Entre patas y tijeras” ofrece servicios de estética canina y venta de productos de salud básica y alimentación, por dicho motivo, no se producen y obtienen bienes físicos como resultado del proceso de producción. Para este modelo de negocio, se van a combinar dos

tipos de producción: la producción por pedido en cuanto al servicio de estética canina (baño, corte, suscripción), y producción por *stock* en la venta de productos de salud básica y alimentación. En las Figuras 20 y 21 se detalla los flujos de los procesos de producción del servicio y sus actividades, los cuales están diseñados según la nomenclatura BPMN 2.0. (Business Process Model and Notation).

Además, cabe indicar que el modelo de atención a domicilio está diseñado principalmente para la atención de los clientes con suscripción activa y los pedidos en los distritos colindantes (San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, San Isidro y Miraflores) en donde se realizará el servicio en domicilio mediante la unidad móvil, manteniendo la calidad y especialización del servicio en local. Asimismo, es vital el cumplimiento de tiempos de servicio, para ello se realizará la programación diaria y la confirmación para las atenciones.

Adicionalmente, dentro del distrito de Magdalena del Mar, se otorgará el servicio de delivery (recojo y entrega del can en domicilio) para atención en local. Este servicio no llegará a otros distritos para garantizar la seguridad y serenidad del can durante el trayecto, esto en relación con el valor empresarial de “Respeto por los animales” ya que el tránsito entre distintos distritos puede generar mucho estrés a la mascota. Esta opción, contará con programación diaria del servicio como del turno en el local, para garantizar los tiempos de atención.

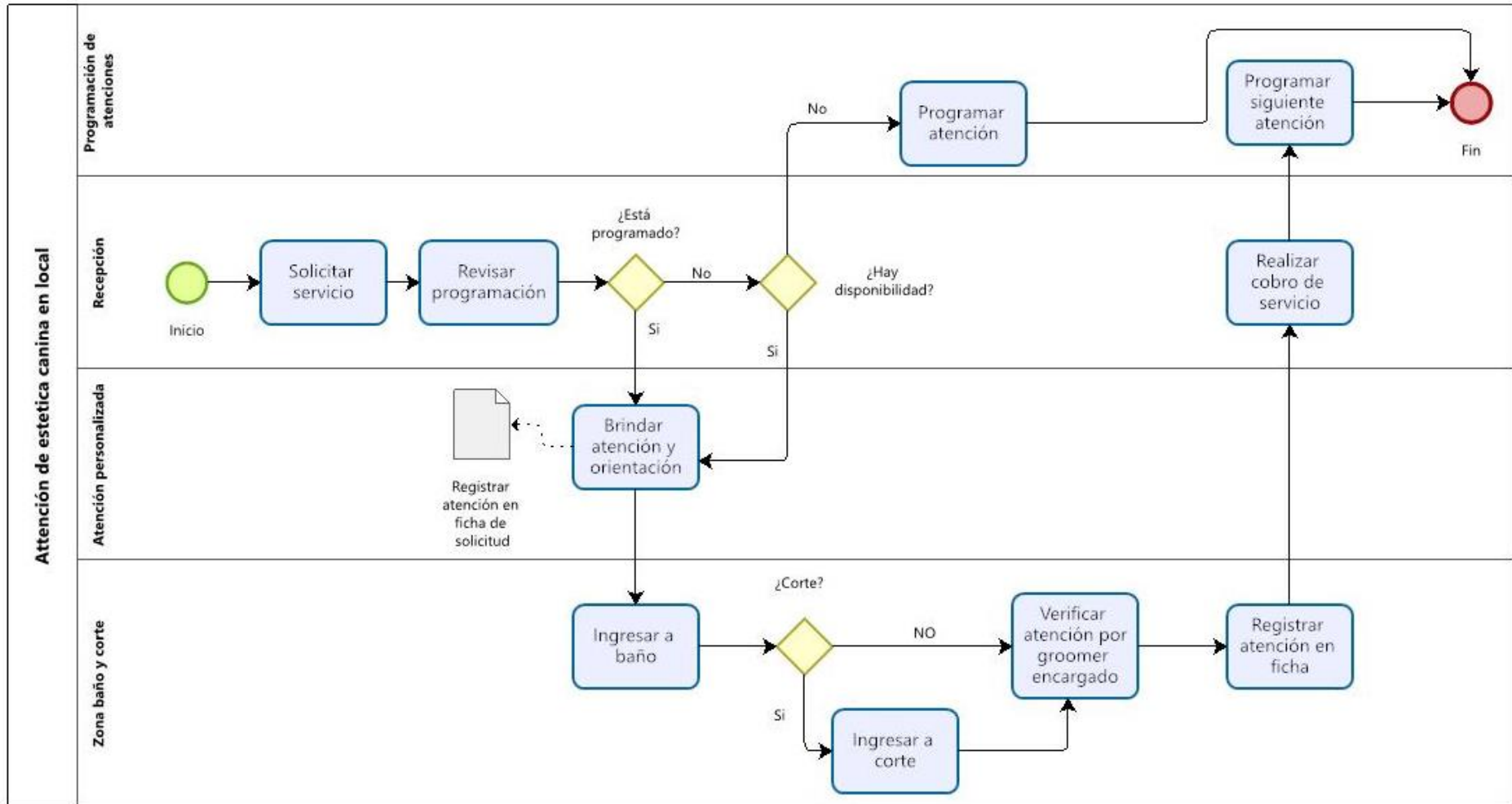


Figura 20. Proceso 1, del servicio de estética canina en local.

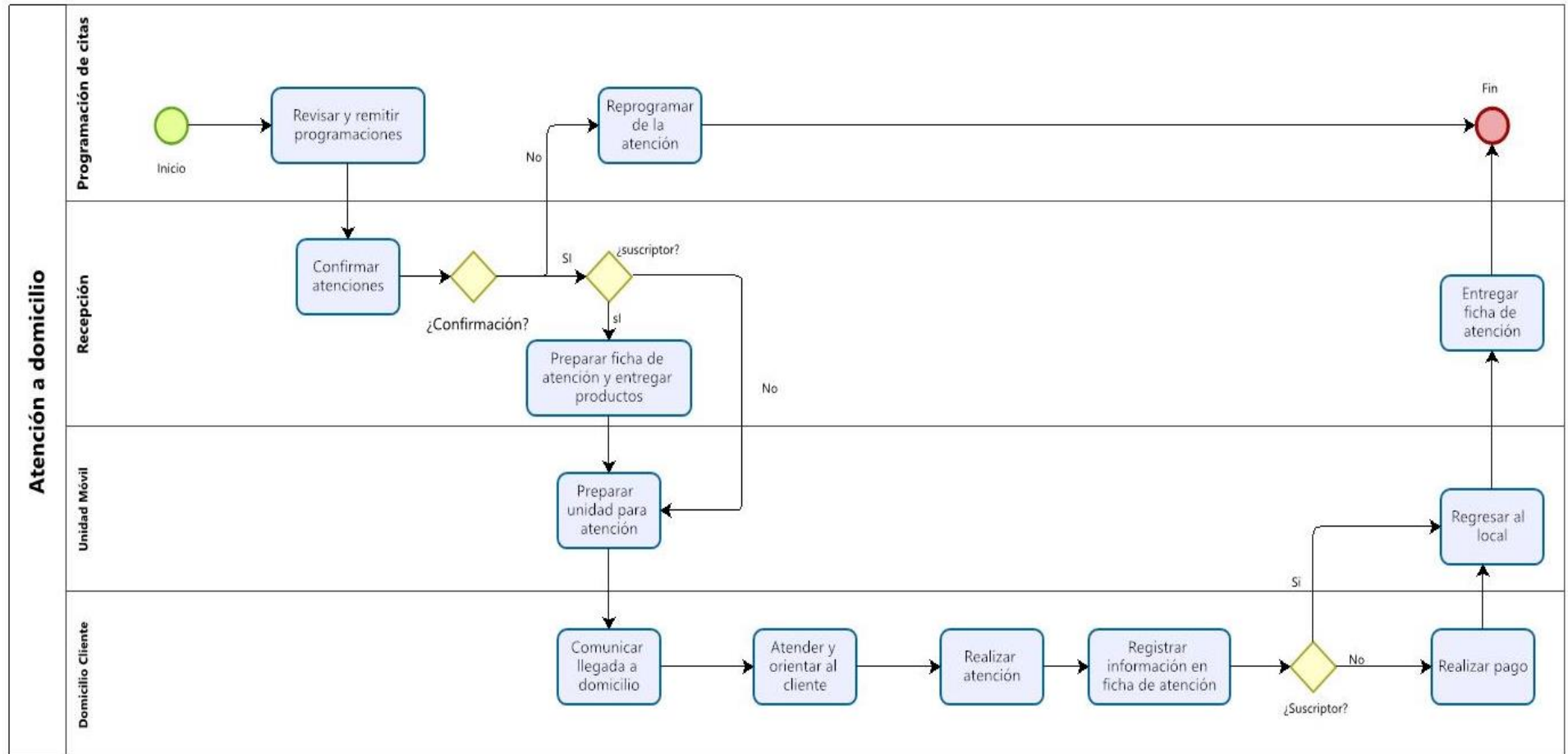


Figura 21. Proceso 2, de atención del servicio de estética canina a domicilio (por suscripción y demanda).

6.3.1. Tiempos del proceso de fabricación

Según lo detallado anteriormente, en relación con los procesos operativos, se han estimado los tiempos de producción del servicio, en donde se ha considerado todo el proceso del desarrollo de la atención, con el detalle de la programación de citas, la atención personalizada, servicio de baño/corte, pago del servicio y la atención a consultas. El detalle de la estimación del tiempo de producción para cada uno de los procesos se encuentra en la Tabla 26 y en la infografía de la Figura 22.

Tabla 26

Tiempo de Producción

N°	Nombre del Proceso	Estimación tiempo de producción
1.	Programación de citas	5 minutos
2.	Atención personalizada	10 - 15 minutos
3.	Servicio de baño/corte	Según tamaño: Razas pequeñas: 40 - 45 minutos Razas medianas: 50 - 60 minutos Razas grandes 60 - 75 minutos. Razas gigantes 70 - 85 minutos
4.	Pago del servicio	1 - 5 minutos condicionado al método de pago.
5.	Atención de consultas	05 - 10 minutos



Figura 22. Infografía tiempo de producción de "Entre patas y tijeras".

6.3.2. Economía de escala

Las economías de escala es un factor importante de análisis, que por definición la organización al expandirse reduce sus gastos de producción (Kiziryan, 2015). Al respecto, debe indicarse que en el área operativa de “Entre patas y tijeras” se diferenciará el área atención de servicio de estética canina (baño/estética) y el área de ventas de productos (alimentos/artículos varios/suscripciones).

En la parte ejecución del servicio de estética, no se cuenta con la posibilidad de aprovechar un aumento en la demanda del servicio, dado que, si bien el especialista puede reducir el tiempo de baño y corte acelerando la atención del servicio, este proceso tiene tiempos establecidos para cada actividad, permitiendo garantizar de esta manera un servicio oportuno, adecuado y de calidad, que será la base de la relación comercial entre el cliente y “Entre patas y tijeras”.

A diferencia del recurso humano, se tiene las herramientas necesarias para lograr aumentar la cantidad de atenciones de servicio, como son las zonas de centro de lavado y corte, que al inicio de la operación serán dos de cada uno, para lo cual se ha estimado que, por ser en una marca nueva, al principio habrá recursos subutilizados, pero que, en el transcurso de la operación, después del primer año, se evaluará aumentar la cantidad en ambas zonas. A continuación, se muestra en la Tabla 27, la planificación de economía de escala para “Entre patas y tijeras”, relacionado al rubro servicio, baño y corte.

Tabla 27

Economía de Escala - Rubro Servicio

	<i>Groomers</i>	Centro de Lavado	Centro de Corte	Atenciones semanales	Rendimiento de escala
Corto plazo (1 - 3 meses)	2	2	2	10	Recurso subutilizado
Mediano plazo (4 - 12 meses)	2	2	2	35	Creciente
Largo plazo (1 año en adelante)	2	2	2	70	Deseconomía de escala

Por otra parte, se indica que, en el área de venta de productos, si aplica el concepto de economías de escala, puesto que la compra de los productos considerados en esta línea de negocio se puede adquirir en grandes volúmenes y con beneficios adicionales, los que traerá consigo reducción de costos. Además de trabajar con diferentes marcas de alimentos para canes, se podrá negociar menores costos por volumen de adquisición.

6.3.3. Gestión de inventarios

La finalidad de llevar un correcto control de inventarios es garantizar la disponibilidad de insumos, para que siempre que un cliente solicite un servicio o producto, pueda atenderse sin encontrarse desabastecido. Esto tanto para los servicios de estética, suscripción y venta de productos y artículos varias, como alimentos, juguetes, ropa, platos de comida, correas, pipetas, champú, etc.

Adicionalmente, se contará con inventario general de bienes y activos físicos de la empresa, lo que incluirá herramientas y equipos de la zona de corte y baño, muebles de oficina, aparatos electrónicos como celulares, laptops, cámaras, entre otros, lo que nos permitirá conocer el estado de cada uno y poder atender su renovación de manera oportuna de ser necesaria, para garantizar la correcta operatividad de “Entre patas y tijeras”.

Asimismo, el inventario estará dividido en dos, por un lado, los productos que se emplearán en el servicio de baño y por otro los productos que se venderán directamente al

cliente final. Ambos inventarios serán ubicados en diferentes lugares identificados para evitar confusiones en los despachos. El detalle de los productos que se encontraran en el inventario se detalla en la Tabla 28.

Tabla 28

Insumos de productos para servicio de estética canina y venta directa.

Insumos para el servicio de estética canina	Productos para venta directa
Champú	Alimento (según marcas)
Acondicionador	Pastillas antipulgas
Perfume	Desparasitarios
Limpiador de oídos	Bolsas ecológicas
Toallas	Juguetes
Equipos de protección personal (guantes, mascarillas, etc.)	Ropa por tallas
Productos de limpieza (desinfectante, lejía, bolsas, etc.).	Camas por tallas

Control de inventario, mediante una tabla de ingresos y salidas, generado en Excel se registrará los movimientos de cada producto, en donde se detallará lo siguiente: Nombre, cantidad de ingreso, fecha del último ingreso, fecha y cantidad de salida, ubicación del producto, stock de seguridad, etc.

Stocks de seguridad: Con el fin de asegurar un abastecimiento oportuno y un nivel de stock adecuado, se utilizará la fórmula del punto de reorden, por ejemplo, para el caso del champú y acondicionador utilizado en el servicio de estética canina:

R: Punto de reorden

D: Demanda o consumo promedio día = 285 mililitros

B: stock de seguridad = 1,995 mililitros

Te: Tiempo de entrega promedio en días = 7 días

R: $D \times T_e + B$

R: 3,990 mililitros

Stock mínimo (SS): Es el stock de seguridad o nivel adicional del inventario para prever cualquier eventualidad que pueda presentarse, como rotura de stock, el incremento de la demanda, retraso de entrega de pedidos. Se calculará de la siguiente manera:

$SS: (PME - PE) * DM$

PME: El plazo máximo de entrega en el que el proveedor realiza la entrega teniendo en cuenta un posible retraso de entrega.

PE: El plazo de entrega normal en el que el proveedor nos envía la mercancía en circunstancias normales.

DM: La demanda media que se ha calculado para ese producto determinado en una situación de normalidad.

$SS: (10 - 7) \times 285$

SS: 855 mililitros

En conclusión, se debe contar siempre con un stock de 855 mililitros de champú y de acondicionador como mínimo para no presentar problemas de desabastecimiento para las atenciones en el servicio de estética canina para el local.

6.3.3.1. Políticas de inventario (revisar stock crítico).

- El inventario se realizará semanalmente lo que nos permitirá llevar un adecuado control de lo utilizado durante la semana, tanto de los productos en venta como lo utilizado en el servicio ofrecido, para, de esta manera programar la compra oportuna de insumos y productos.

- Contar al menos con dos proveedores estratégicos que nos puedan atender pedidos de urgencia.
- Cada producto contará con un código para poder contabilizarse con mayor eficiencia en almacén.
- Se contará con *stock* de reserva de insumos y productos para garantizar la continuidad operativa del servicio de estética canina, y ventas de productos de alimentación y varios, el cual será evaluado periódicamente según el nivel de *stock* en el local.
- El inventario general de herramientas, equipos y bienes se realizará con una periodicidad trimestral.

6.3.4. Gestión de proveedores

La gestión de proveedores realizada por “Entre patas y tijeras” se basa en contar con métodos de selección, manejo, relación y evaluación de los proveedores estratégicos de manera periódica, lo cual permite garantizar obtener condiciones favorables y beneficios de servicios y productos que contribuyan con el logro de nuestros servicios, a continuación, se procede a detallar cada método considerado.

- **Selección de un proveedor:** Para la elección de los proveedores, se elaborará un listado de factores, el cual considera criterios como:
 - **Económico:** Precio, descuento, financiamiento.
 - **Cumplimiento de plazos de entrega:** Tiempos de entrega, entregas de emergencia.
 - **Calidad:** Servicio posventa y capacitación de sus productos.
 - **Experiencia y referencia en el mercado:** Años de operación en el mercado, cartera de clientes y reconocimientos obtenidos.
 - **Gestión ambiental:** Certificaciones y/o estandarizaciones ambientales obtenidas en la elaboración de sus productos.

Cada factor tendrá una puntuación la cual es: 1 = Pésimo; 3 = Malo; 5= Regular; 10 = Excelente.

- **Manejo de cada proveedor:** Los proveedores elegidos en el punto anterior, serán catalogados en una base de datos donde se tendrá la información importante de cada uno ellos. Dicho archivo contendrá: razón social, RUC, dirección, personal comercial asignado, supervisor, números telefónicos, tipo proveedor y procedencia.
- **Relación de proveedores:** La relación con los proveedores, será de manera cordial, formal, de acuerdo a los establecido en los contratos y la comunicación será fluida, lo que permitirá alianzas estratégicas a largo plazo y beneficios para la organización.
- **Evaluación de proveedores:** Se realizará la evaluación de los proveedores de manera semestral de acuerdo con lo siguiente:
 - **Sistema de evaluación:** Se contará con un acta de evaluación, que contendrá la información del proveedor: Nombre de la empresa, sectorista, evaluación económica, calidad, gestión y calificación.
 - **Método de puntuación:** La puntuación se realizará de acuerdo a los siguientes rangos:
 - Inadecuado: 0 - 10
 - Adecuado: 11 - 15
 - Satisfactorio: 16 - 20
 - **Resultado de evaluación:** De acuerdo con los puntajes obtenidos, se toma la decisión de la continuidad del proveedor o de búsqueda de un proveedor nuevo.

Los proveedores que cuenten con resultados satisfactorios regulares contarán con la clasificación de estratégicos que nos permitirán abastecer de productos o servicios de gran demanda o críticos y permiten condiciones importantes como contar con línea de crédito y mejores condiciones de entrega y servicio.

- **Insumos, productos y servicios críticos:** En este punto se detallan los insumos, productos y servicios críticos dentro de la operación de “Entre patas y tijeras”:
 - **Champú y acondicionador:** Insumos necesarios para la ejecución del servicio de estética. Estos insumos requieren sean provisionados por proveedores con prestigio de marca y cuenten con certificación de calidad.
 - **Sistema de cámaras para seguimiento en línea:** Este servicio permite dar tranquilidad a los clientes cuando dejen a sus canes en las instalaciones “Entre patas y tijeras” para la atención, por lo que se requiere proveedores con productos que tengan buena resolución, garantía y servicio de atención al cliente posventa.
 - **Alimento para canes:** Son los productos a ofrecerse en la tienda y en el plan de suscripción. Estos productos requieren sean provisionados por proveedores con prestigio de marca y cuenten con certificación de calidad.
 - **Productos antipulgas y desparasitarios:** Son los productos de salud básica que se venderán en la tienda, además de estar incluidos dentro de los planes de suscripción, por este motivo, estos productos requieren sean provisionados por proveedores con prestigio de marca y cuenten con certificación de calidad.

6.3.5. Gestión de calidad

“Entre patas y tijeras” busca ofrecer servicios y productos de calidad, por lo cual se llevará un control minucioso de todos los procesos y se realizarán monitoreos permanentes que permitan identificar las principales incidencias y de esta manera tomar medidas correctivas de manera oportuna para fortalecer nuestro proceso de mejora continua, para los cuales se identifican los siguientes puntos de control:

- Limpieza, orden, medidas de seguridad y salud en el centro de trabajo.

- Cumplimiento en los dispuesto por autoridades locales que otorgan los permisos sanitarios requeridos para la operación del negocio.
- Programas de capacitación para reforzar al personal los procesos y procedimientos de la operación.
- Reuniones de retroalimentación que permitan evitar incidentes y mejorar procesos.
- El sistema de cámaras posibilitará al cliente ver en línea la atención segura de su mascota, y a la vez permitirá verificar el cumplimiento de una adecuada atención del servicio.
- La unidad móvil estará debidamente acondicionada y contará con sistema de rastreo vehicular, lo cual permitirá conocer la ubicación en tiempo real para optimizar tiempos.
- Se evaluará, mediante encuestas a los clientes, el nivel de satisfacción considerando aspectos como: atención del personal, comunicación, empatía, servicios, tiempo de espera y otros.
- Registro y seguimiento de quejas. En caso de presentarse, se realizarán las investigaciones respectivas y se atribuirán al responsable las sanciones correctivas que sean necesarias para mantener el prestigio de la marca.
- Se atenderá de manera inmediata todos los reclamos, consultas o sugerencias que reciban a través de los diferentes canales de atención.
- Nuestras redes sociales serán actualizadas constantemente con información que sea de utilidad, buscando mantener una comunicación activa con los clientes.

Dentro del proceso de atención se han considerado los siguientes puntos de control operativos, lo que nos permitirá garantizar la calidad del servicio brindado, fortaleciendo nuestra propuesta de valor en donde se ha considerado: Punto de Control 1, orientado a revisar la programación antes de la atención para cumplir con los tiempos establecidos; Punto de Control 2, para garantizar la atención según lo establecido por el cliente; Punto de

Control 3, referido al seguimiento de la atención a través del sistema de video, donde el cliente puede verificar la atención y el cuidado que se le brinda a su can durante el proceso de atención; Punto de Control 4, verificación interna del *groomer* encargado del servicio para cumplimiento de lo solicitado por el cliente y Punto de Control 5, donde se realizaran encuestas y/o entrevistas a los clientes para medir el nivel de satisfacción sobre el servicio brindado. El detalle puede observarse en la Figura 23.

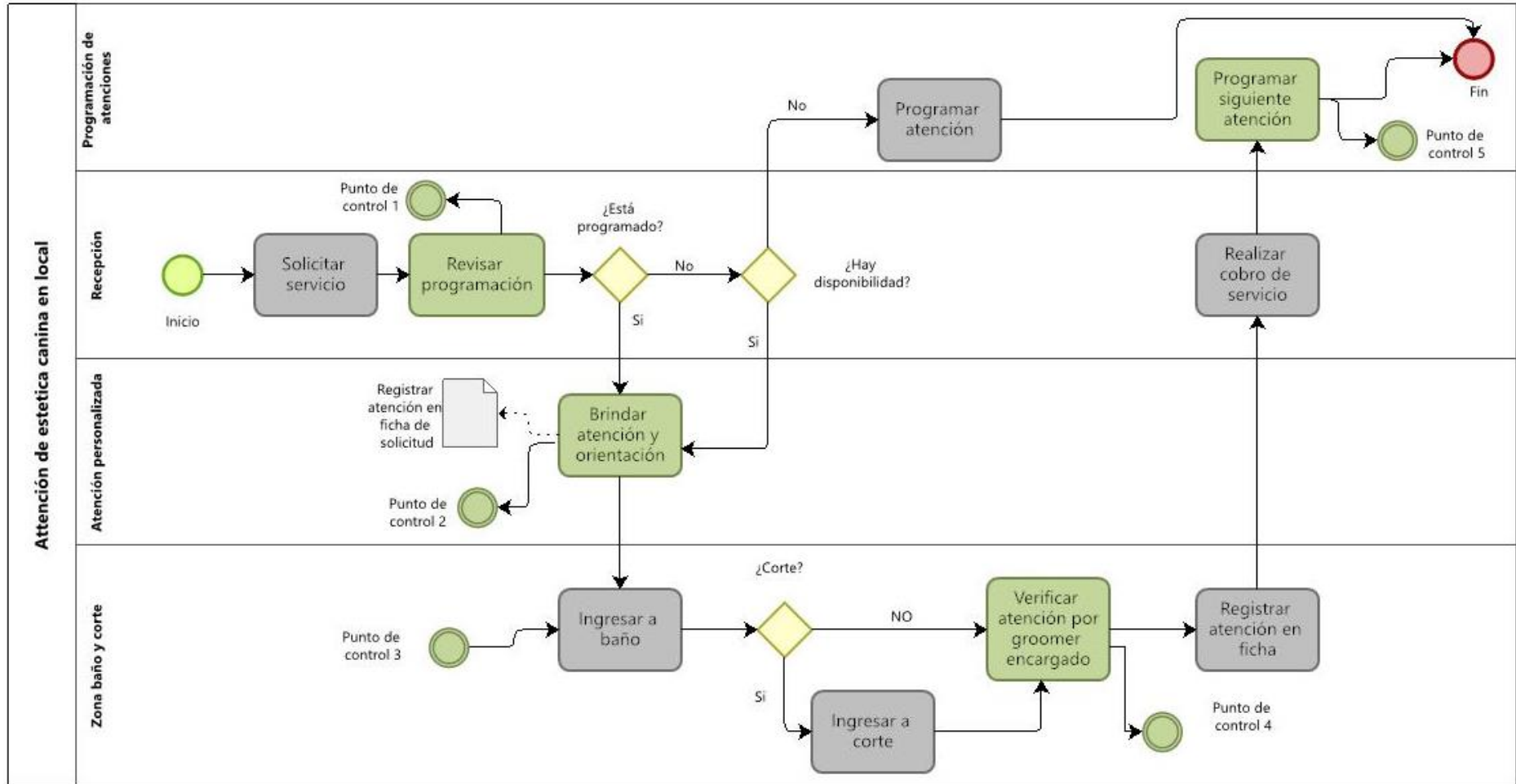


Figura 23. Puntos de Control en el proceso de atención.

6.3.6. Cadena de abastecimiento

Este proceso es aplicado en todas las etapas de la ejecución y distribución de la operación de “Entre patas y tijeras” para sus tres líneas de negocio, estética canina, suscripción y venta de productos de salud básica, alimentación entre otros, por lo que en la cadena de abastecimiento se tomará en cuenta el proceso para obtener los insumos que permitan realizar el servicio de estética canina, los cuales serán solicitados por el *Groomer* encargado, y los productos que se adquieran para la venta, que serán requeridos por el jefe de ventas, el detalle puede observarse en la Figura 24.



Figura 24. Cadena de abastecimiento.

7. Plan de Recursos Humanos

En el presente capítulo se ha desarrollado el plan de recursos humanos, en el cual se determina la estructura organizacional de “Entre patas y tijeras”, las funciones que debe realizar cada trabajador, los perfiles que estos deben tener, la cantidad de trabajadores necesarios para poder brindar el mejor servicio y poder lograr las metas definidas por la empresa. Asimismo, se establece el detalle de los procesos que se contarán para el reclutamiento, selección y contratación del personal y las remuneraciones y compensaciones que tendrá este.

7.1. Estructura Organizacional

“Entre patas y tijeras” cuenta con una estructura de tipo funcional, ya que la empresa es pequeña, cuyas áreas funcionales dependen jerárquicamente de la Gerencia General. Estas áreas son las de Comercial y Marketing, Operaciones y Logística. Asimismo, se ha considerado el *outsourcing* para contar con los servicios a demanda de asesoría legal, contabilidad y finanzas, tecnologías de la información, limpieza y seguridad. El organigrama se muestra en la Figura 25, y el organigrama por puestos en la Figura 26.



Figura 25. Organigrama por áreas.

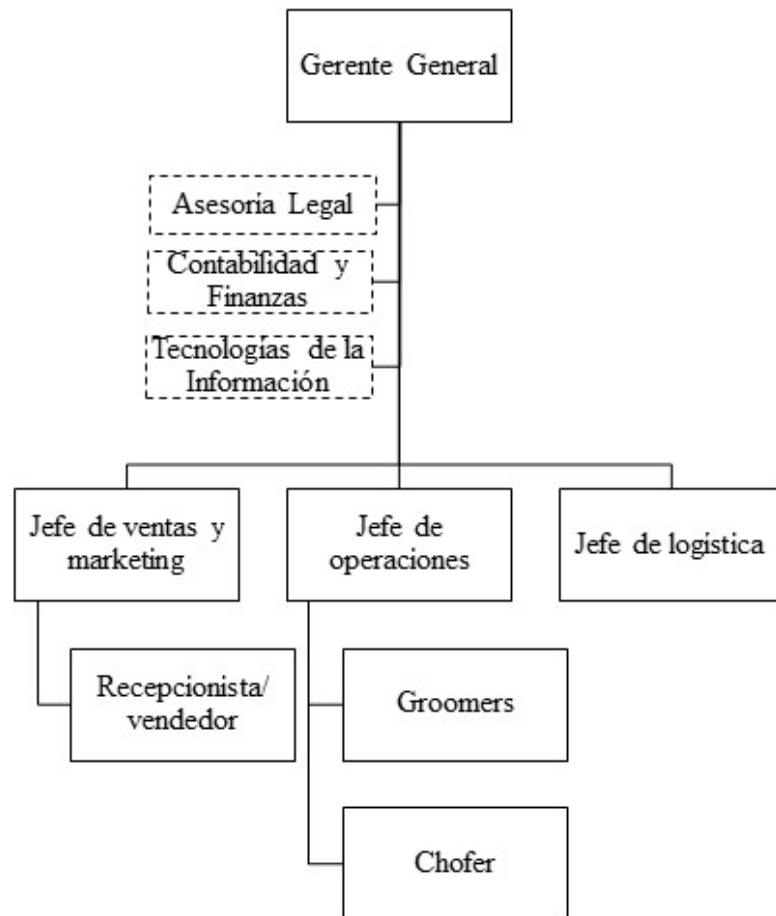


Figura 26. Organigrama por puesto.

7.2. Perfil del Puesto, Manual de Organización y Funciones (MOF)

“Entre patas y tijeras”, basado en el organigrama por puestos, contará con la siguiente estructura a nivel de perfiles de puestos, en donde se indica las funciones (obligaciones y responsabilidades), requisitos para el puesto, habilidades esenciales, sueldo bruto mensual, la cantidad de personal en la posición, y la ubicación donde ejecutará sus funciones, los cuales se detallan en la Tabla 29.

Tabla 29

Perfil de Puestos

Nombre del puesto	Funciones	Requisitos para el puesto	Habilidades esenciales	Sueldo mensual	N° de posiciones	Ubicación
Gerente general	Realizar la ejecución del planeamiento estratégico, y la supervisión del cumplimiento de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para garantizar el logro de objetivos. Analizar los resultados económico – financieros y proponer planes de mejora y reportar a los accionistas. Realizar la selección del personal y la inducción de los nuevos ingresos. Proponer mecanismos y gestionar el clima laboral de la empresa. Revisar los planes de ventas y marketing, operaciones y logístico y su cumplimiento. Otorgar el presupuesto a las áreas. Representar legalmente a la empresa. Contratación y supervisión de servicios de terceros. Gestión de la caja chica.	Título profesional en administración, economía o afines. Que cuente con experiencia mínima de tres años en gestión y/o administración y/o supervisión de empresas locales en el rubro de servicios. Experiencia mínima de un año en el rubro.	Liderazgo, capacidad analítica, comunicación a todo nivel, trabajo bajo presión.	S/ 3,000.00	1	Local
Jefe de ventas y marketing	Diseñar e implementar las estrategias comerciales y de marketing. Realizar presupuestos y proyectos de promoción. Evaluación y comunicación de resultados. Responsable de la propuesta de alianzas estratégicas, así como su evaluación- Tendrá a su cargo el personal de recepción/ventas.	Estas funciones serán realizadas por el Gerente General.				Local
Recepcionista / vendedor	Responsable de realizar las ventas (vía presencial / telefónica). Realizar y verificar la programación (telefónica / página web) de los servicios y comunicar al área operativa. Realizar los cobros por servicios y/o venta de productos. Realizar el cierre de Caja con el Gerente General de manera diaria. Seguimiento y contacto permanente con los clientes. Realizar las encuestas de satisfacción (presencial, telefónica y/o digital). Atención de consultas. Gestión de la base de datos de clientes. Realizar la confirmación de las citas. Reporta al jefe de ventas/marketing.	Egresado técnico de la carrera de administración. Experiencia mínima de un año como recepcionista y/o vendedor.	Comunicación a todo nivel, atención a cliente, orientación a resultados.	S/ 1,200.00	1	Local
Jefe de operaciones	Supervisar el cumplimiento de los procesos y protocolos por parte del personal groomer. Planificación y gestión de los insumos a utilizarse en el servicio. Verificación de programación diaria. Tiene a su cargo al personal groomer y al chofer. Reporta directamente al gerente general.	Bachiller en administración, ingeniería industrial y afines. Que cuente con experiencia mínima de dos años como jefe, gerente, responsable o encargado de jefaturas o gerencias de operaciones. Experiencia mínima de un año en el rubro	Liderazgo, capacidad analítica, comunicación a todo nivel, proactividad, trabajo bajo presión.	S/ 2,000.00	1	
Groomers	Realizar los servicios de spa canino (corte y baño) en local y a domicilio. Mantener ordenada y limpia su área de trabajo y equipamiento. Realizar la orientación a dueños de canes sobre atención y nuevas tendencias. Registro de atención en la ficha de seguimiento. Orientar a los clientes sobre los productos recomendados para su can. Gestionar la bitácora de atenciones e incidencias. Reportan al jefe de operaciones.	Secundaria completa. Que cuente con curso y/o programa y/o especialización de grooming. Mínimo dos años de experiencia en prestar servicios de grooming.	Atención al cliente, paciencia, comunicación a todo nivel, manejo de canes, orden.	S/ 1,000.00 a S/ 1,800.00	3	
Chofer	Realizar el recojo y entrega de los canes para el servicio de baño. Transportar mercadería e insumas. Realizar la entrega de productos de la suscripción de los clientes, como los adquiridos por teléfono y/o página web. Presentar el plan de atención diario, la ruta y el presupuesto. Realizar la programación de mantenimientos de los vehículos. Reporta al jefe de operaciones.	Secundaria completa. Que cuente con licencia de conducir A1. Mínimo dos años de experiencia en prestar servicios de conductor y/o chofer.	Atención al cliente, comunicación a todo nivel, orden.	S/. 1,200.00	1	
Jefe de logística	Presentar el plan logístico anual a la gerencia general. Responsable de adquirir los productos y bienes para la atención de los servicios y venta de productos. Coordinar con el área de operaciones y de ventas y marketing para conocer sus requerimientos y atención oportuna. Crear presupuestos semanales / mensuales para la adquisición de productos.	Estas actividades serán realizadas por el jefe de operaciones.				

7.3. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Los accionistas son los responsables del proceso de reclutamiento y selección del Gerente General. El cual, a su vez, contará con la responsabilidad de la elección del jefe de Operaciones y del recepcionista vendedor. Las actividades de asesoría legal, contabilidad y finanzas, y tecnología de la información serán tercerizadas; estos gastos están considerados en el presupuesto de operaciones.

El jefe de Operaciones elegirá a los especialistas (*groomers*) y al chofer, el contará con el apoyo el gerente General para la búsqueda de los perfiles necesarios, haciendo uso de las bolsas de empleo del Ministerio de Trabajo, institutos y universidades, y de las redes sociales; ello, para obtener una gran cantidad de candidatos a seleccionar. Asimismo, el Gerente General presentará los postulantes que cumplan con el perfil del puesto, para su evaluación y selección final por el jefe.

Para la selección final, se realizará una entrevista personal con los candidatos, y se analizarán que los datos recibidos sean válidos y fidedignos. Esta entrevista se evaluará con puntaje, permitiendo al candidato mayor puntuación ser el elegido por el jefe. Después de ello, se procederá a informar a la persona seleccionada vía correo electrónico y de una llamada telefónica, la bienvenida a la empresa y detallando los documentos que deberá entregar en su primer día de incorporación.

7.3.1. Inducción, capacitación y evaluación del personal

El proceso de inducción contará con un protocolo formal, en donde el nuevo colaborador, previo al inicio de labores, recibirá la documentación relacionada al Manual Interno de Trabajo y un Procedimiento de Seguridad y Salud en el trabajo, además de las indicaciones e instrucciones vía correo electrónico para el inicio de labores, asimismo, el

primer día será recibido por el gerente general y su jefe inmediato quienes realizarán una presentación de la empresa además de ser presentado al equipo.

El proceso de capacitación estará enfocado en las funciones y actividades de cada colaborador, para el área comercial y marketing serán capacitados anualmente en cursos de ventas y atención al público; esto con la finalidad de fortalecer las relaciones con el cliente y la venta de productos y servicios. Asimismo, los colaboradores del área de operaciones serán capacitados en tendencias sobre la estética canina; estos se realizarán dos de manera semestral, siendo fundamentales para mantener la calidad del servicio. Finalmente, el jefe de logística será capacitado anualmente en cursos o seminarios de gestión de compras y abastecimiento, fortaleciendo su capacidad de análisis para abordar un correcto proceso de compras. Toda capacitación se realizará por parte de instituciones formales para obtener las certificaciones de aprobación con calificación, que servirá como parte de la evaluación de los colaboradores.

El proceso de evaluación se basará en cuatro aspectos: productividad y calidad del trabajo, eficiencia, formación adquirida y objetivos conseguidos. El método para utilizarse es “Evaluación por parte de un jefe”, el cual será realizado por el jefe inmediato quien tiene relación directa con el colaborador y conoce su rendimiento y las funciones que realiza. Esta evaluación se realizará al inicio de cada año, entre el jefe inmediato y el colaborador, los cuales el punto de partida es la definición de los objetivos del año y el desarrollo de competencias. Para ello, recibirán retroalimentación de manera mensual, identificando los puntos débiles que se deben mejorar y los puntos fuertes a mantener. Esta retroalimentación será entrevistas personales que tendrá como evidencia un formato de seguimiento de desempeño en hoja de cálculo, lo que apoyará la evaluación final. Este documento se adjuntará al expediente del colaborador para el diagnóstico de necesidades de capacitación, y que servirá para futuras evaluaciones. También se informará a los colaboradores sobre los

resultados de las encuestas de satisfacción a clientes y calidad de servicio que se realizarán de forma mensual, para mejorar el servicio.

7.3.2. Motivación y desarrollo del personal

El equipo de trabajo es parte fundamental para brindar soporte a las actividades y mantener un servicio eficiente en “Entre patas y tijeras”, por lo que contar con colaboradores motivados es clave para lograr un adecuado clima laboral y contribuir con el desarrollo de su talento, las estrategias a implementarse son las siguientes:

- Se brindarán capacitaciones semestrales.
- Se organizarán actividades de integración que involucren a todo el personal.
- Programas de reconocimiento por buen desempeño a los colaboradores más destacados.
- Se otorgará por cumpleaños el beneficio del día libre, el cual puede ser utilizado dentro de los 30 días posteriores a la fecha de cumpleaños o el mismo día.
- Se buscará minimizar la rotación del personal otorgando al colaborador beneficios, flexibilidad y oportunidades de desarrollo.

7.3.3. Remuneraciones y compensaciones

Los colaboradores de la empresa contarán con un sueldo fijo mensual, el cual será abonado el 25 de cada mes, de ser día no hábil, se adelanta el pago al día hábil anterior. Asimismo, serán contratados dentro del régimen de la pequeña empresa, y se otorgarán los beneficios y compensaciones determinados en el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento empresarial, aprobado mediante el Decreto Supremo N°013-2013-PRODUCE (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, 2013)

“Entre patas y tijeras” ha realizado el cálculo del presupuesto anual requerido para el recurso humano, el cual considera los beneficios sociales establecidos por ley. El detalle del presupuesto se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

Presupuesto de la Planilla Mensual y Anual

Sueldos	Sueldo mensual	Previsiones				Total mensual	Total anual
		EsSalud	Gratificación	CTS	Vacaciones		
Gerente general	S/ 3,000.00	S/ 270.00	S/ 250.00	S/ 270.83	S/ 125.00	S/ 3,915.83	S/ 46,990.00
Recepcionista/vendedor	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 100.00	S/ 108.33	S/ 50.00	S/ 1,566.33	S/ 18,796.00
Jefe de operaciones	S/ 2,000.00	S/ 180.00	S/ 166.67	S/ 180.56	S/ 83.33	S/ 2,610.56	S/ 31,326.67
<i>Groomers</i> 1	S/ 1,800.00	S/ 162.00	S/ 150.00	S/ 162.50	S/ 75.00	S/ 2,349.50	S/ 28,194.00
<i>Groomers</i> 2	S/ 1,800.00	S/ 162.00	S/ 150.00	S/ 162.50	S/ 75.00	S/ 2,349.50	S/ 28,194.00
<i>Groomers</i> junior	S/ 1,000.00	S/ 90.00	S/ 83.33	S/ 90.28	S/ 41.67	S/ 1,305.28	S/ 15,663.33
Chofer	S/ 1,200.00	S/ 108.00	S/ 100.00	S/ 108.33	S/ 50.00	S/ 1,566.33	S/ 18,796.00
Total	S/ 12,000.00	S/ 1,080.00	S/ 1,000.00	S/ 1,083.33	S/ 500.00	S/ 15,663.33	S/ 187,960.00

7.4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional en “Entre patas y tijeras” será liderada y transmitida por el gerente general y por los jefes a los colaboradores de la organización, donde se dará a conocer la visión, misión, valores y normas, los cuales serán transmitidos desde el proceso de inducción, así como en el día a día de trabajo en la empresa; siendo estos los pilares para que la organización pueda cumplir con sus objetivos.

“Entre patas y tijeras” tendrá un Manual Interno de Trabajo y un Procedimiento de Seguridad y Salud en el trabajo, los cuales son entregados a todos los colaboradores desde el inicio de labores, y deben ser cumplidos por los miembros del equipo. El gerente general y los jefes son los encargados de verificar su cumplimiento. Asimismo, el gerente general también será el encargado de aplicar las sanciones que se establezcan en los reglamentos.

Se realizará la evaluación del clima laboral cada año, con el objetivo de evaluar la satisfacción de los trabajadores de la organización. Asimismo, permitirá que los colaboradores den a conocer sus opiniones y su situación en la empresa de manera oficial. La evaluación se realizará a través de un cuestionario virtual, el cual será enviado a los correos electrónicos de los colaboradores y será anónimo. Los resultados serán revisados y analizados por el gerente general, quien comunicará la evaluación a los jefes y estos a su vez, compartir la información con los colaboradores, para identificar soluciones de mejora.

8. Plan Financiero

En este capítulo se realizó el plan financiero de “Entre patas y tijeras” en el cual se evaluó la inversión requerida, el tipo de financiamiento y la viabilidad financiera, a través del análisis de la información financiera y contable. Asimismo, se detallan los indicadores financieros como la tasa interna de retorno, valor actual neto y el rendimiento sobre inversiones. Además, se determinó el tiempo requerido del negocio para alcanzar el punto de equilibrio.

El objetivo del plan financiero es demostrar la viabilidad del Plan de Negocio “Entre patas y tijeras” y demostrar que los indicadores financieros y resultados son positivos en un horizonte de cinco años, generando retorno de la inversión del accionista, minimizar el tiempo de recuperación del capital y maximizar el margen de beneficio neto. Para la evaluación financiera, se han tenido en cuenta los siguientes supuestos:

- Se ha considerado un horizonte de cinco años.
- Inició del proyecto en enero 2022.
- La estructura de financiamiento es de 50% capital propio y 50% financiado por fuentes externas (deuda bancaria).
- Se ha considerado la tasa de Impuesto a la renta de 29.5% y la tasa de IGV de 18%.
- La presente evaluación es constante, no se ajusta por variaciones generadas por el tipo de cambio y/o la inflación.

8.1. Inversión y Fuentes de Financiamiento

En este punto, se considera la inversión a realizarse, contemplando los gastos preoperativos, inversión en activos fijos e intangibles, el capital de trabajo y demás gastos administrativos iniciales para la operación, según se consigna en la Tabla 31.

Tabla 31

Inversión Inicial

Inversiones	Inversión
Activos fijos e intangibles	S/ 146,080.00
Gastos preoperativos	S/ 30,278.00
Inversión en capital de trabajo	S/ 167,832.00
Total	S/ 344,190.00

8.1.1. Gastos preoperativos

En la Tabla 32 se puede observar el detalle de gastos preoperativos considerados al inicio de la operación.

Tabla 32

Gastos Preoperativos

Gastos preoperativos	Año 0
Alquiler de local	S/ 27,000.00
Telefonía celular	S/ 210.00
Servicio de internet	S/ 70.00
Servicio de <i>hosting</i> + dominio + certificado	S/ 1,110.00
Asesoría contable	S/ 500.00
<i>Community manager</i>	S/ 600.00
Mantenimiento y soporte de la página web	S/ 500.00
Cuentas de correo office 365	S/ 288.00
Total	S/ 30,278.00

8.1.2. Inversión en activos fijos e intangibles

Se ha considerado la siguiente inversión en activos fijos, los que contemplan el equipamiento, mobiliario, servicios de adaptación e instalación, así como el diseño e implementación de nuestra página web. En la Tabla 33 se detalla los conceptos considerados, cantidad, costo unitario y costos totales por cada ítem. Mientras que en la Tabla 34 se consignan los conceptos considerados a nivel de servicios, como adaptación e instalación, como en diseño e implementación de la página web y marca.

Tabla 33

Inversión en Equipamiento y Mobiliario

Equipos	Cant.	Costo unitario	Costo total
Mesas para corte	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00
Lavatorio para baño	2	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00
Cortadora o rasuradora	3	S/ 800.00	S/ 2,400.00
Sopladora	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00
Secadora	3	S/ 1,500.00	S/ 4,500.00
Calentador de agua	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Laptop	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
Equipos de cómputo	3	S/ 1,500.00	S/ 4,500.00
Tablet	2	S/ 500.00	S/ 1,000.00
Góndolas	2	S/ 550.00	S/ 1,100.00
Circuito cerrado (cámaras)	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
POS	2	S/ 400.00	S/ 800.00
Unidad móvil – VAN	1	S/ 37,500.00	S/ 37,500.00
Vehículo para <i>delivery</i>	1	S/ 37,500.00	S/ 37,500.00
Módulo de recepción	1	S/ 1,150.00	S/ 1,150.00
Mesa escritorio	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Sillón giratorio	4	S/ 200.00	S/ 800.00
Sillones	4	S/ 200.00	S/ 800.00
Televisor	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Celulares	3	S/ 500.00	S/ 1,500.00
Frigobar	1	S/ 600.00	S/ 600.00
Microondas	1	S/ 300.00	S/ 300.00
Cortador de uñas	3	S/ 15.00	S/ 45.00
Tijeras (juego)	3	S/ 120.00	S/ 360.00
Peines y cepillos	3	S/ 100.00	S/ 300.00
Lima eléctrica de uñas	3	S/ 180.00	S/ 540.00
Correa para baño con chupón	3	S/ 65.00	S/ 195.00
Correa para corte con chupón (cuello)	3	S/ 45.00	S/ 135.00
Correa para corte con chupón (cuello y cuerpo)	1	S/ 55.00	S/ 55.00
		Total	S/ 112,580.00

Tabla 34

Inversión en Servicios

Servicios	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Adaptación local (instalación equipamiento)	1	S/ 20,000.00	S/ 20,000.00
Adaptación unidad móvil (centro de corte y baño, + motor de agua + calentador eléctrico)	1	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00
Diseño e implementación página <i>web</i>	1	S/ 3,500.00	S/ 3,500.00
Creación de marca	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00
		Total	S/ 33,500.00

8.1.3. Capital de trabajo

En la inversión del capital de trabajo, se ha considerado la inversión del déficit acumulado máximo, el cual se genera durante el primer año de operación y considera los conceptos de ingresos, gastos operativos, gastos de marketing, gastos por recursos humanos, costo total, flujo del periodo, flujo acumulado y el déficit acumulado máximo, el detalle se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

Inversión en Capital de Trabajo

Concepto	Año 1
Ingresos	S/ 221,460.00
Gastos operativos	S/ 135,054.00
Gastos de marketing	S/ 36,000.00
Gastos por recursos humanos	S/ 187,960.00
Costo total	S/ 359,014.00
Flujo del periodo	S/ 137,554.00
Flujo acumulado	S/ 167,832.00
Déficit acumulado máximo	S/ 167,832.00

8.1.4. Fuente de financiamiento

El plan de negocio requiere una inversión de S/ 344,190.00, lo cual considera financiamiento propio y bancario. El financiamiento bancario se obtendrá de un préstamo del Banco Scotiabank, considerando una garantía real. Estos factores permiten obtener una tasa de costo efectivo anual (TCEA) de 15%, la cual ha sido considerada para realizar la evaluación financiera del presente plan de negocio. El detalle del financiamiento es mostrado en la Tabla 36.

Tabla 36

Fuente de Financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto financiado	% de la inversión
Recursos propios	S/ 172,095.00	50%
Financiamiento bancario	S/ 172,095.00	50%

8.2. Gastos Fijos y Variables

8.2.1. Gastos fijos

En esta categoría se consideraron dos tipos de gastos fijos: los directos, en donde se incluyen los gastos de alquiler de local, gastos de telefonía, servicio de internet y de habilitación de la página web lo que se muestran en la Tabla 37; y los gastos fijos indirectos mostrados en la Tabla 38, que consideran la asesoría contable, el *community manager*, los gastos de mantenimiento y soporte de la página *web*, las cuentas de correo, seguros y útiles de oficina y aseo.

Tabla 37

Gastos Fijos Directos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de local	S/ 27,000.00					
Telefonía celular	S/ 210.00	S/ 2,520.00	S/2,520.00	S/ 2,520.00	S/ 2,520.00	S/ 2,520.00
Servicio de internet	S/ 70.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00	S/ 840.00
Servicio de Hosting dominio, certificado.	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00	S/ 1,110.00
Total Gastos fijos directos	S/ 28,390.00	S/ 4,470.00	S/ 4,470.00	S/ 4,470.00	S/ 4,470.00	S/ 4,470.00

Tabla 38

Gastos Fijos Indirectos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría Contable	S/ 500.00	S/ 6,000.00	S/ 6,600.00	S/ 7,260.00	S/ 7,986.00	S/ 8,784.60
<i>Community manager</i>	S/ 600.00	S/ 7,200.00	S/ 7,920.00	S/ 8,712.00	S/ 9,583.20	S/ 10,541.52
Mantenimiento y soporte de la página web	S/ 500.00	S/ 6,000.00	S/ 6,600.00	S/ 7,260.00	S/ 7,986.00	S/ 8,784.60
Cuentas de correo Office 365	S/ 288.00	S/ 3,456.00	S/ 3,456.00	S/ 3,456.00	S/ 3,456.00	S/ 3,456.00
Seguros		S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00
Útiles de oficina y aseo		S/ 768.00	S/ 844.80	S/ 929.28	S/ 1,022.21	S/ 1,124.43
Total Gastos fijos indirectos	S/ 1,888.00	S/ 30,624.00	S/ 32,620.80	S/ 34,817.28	S/ 37,233.41	S/ 39,891.15

8.2.2. Gastos variables

El gasto variable está conformado por los gastos asociados directamente a la operación del servicio, y dependen del número de atenciones que se realizarán para lo cual se ha considerado un crecimiento anual del 15%. El detalle de estos gastos en las tres líneas de negocio, estética canina, planes de suscripción y venta de productos de alimentación y varios puede revisarse en la Tabla 39.

Tabla 39

Gastos Variables

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Champú	S/ 3,840.00	S/ 4,224.00	S/ 4,646.40	S/ 5,111.04	S/ 5,622.14
Acondicionador	S/ 3,840.00	S/ 4,224.00	S/ 4,646.40	S/ 5,111.04	S/ 5,622.14
Perfume	S/ 1,080.00	S/ 1,188.00	S/ 1,306.80	S/ 1,437.48	S/ 1,581.23
Limpiador de oídos	S/ 1,800.00	S/ 1,980.00	S/ 2,178.00	S/ 2,395.80	S/ 2,635.38
Toallas	S/ 2,400.00	S/ 2,640.00	S/ 2,904.00	S/ 3,194.40	S/ 3,513.84
Compra de alimentos	S/ 15,000.00	S/ 16,500.00	S/ 18,150.00	S/ 19,965.00	S/ 21,961.50
Artículos para venta	S/ 3,000.00	S/ 3,300.00	S/ 3,630.00	S/ 3,993.00	S/ 4,392.30
Servicio de agua	S/ 30,000.00	S/ 33,000.00	S/ 36,300.00	S/ 39,930.00	S/ 43,923.00
Servicio de luz	S/ 24,000.00	S/ 26,400.00	S/ 29,040.00	S/ 31,944.00	S/ 35,138.40
Combustible	S/ 15,000.00	S/ 16,500.00	S/ 18,150.00	S/ 19,965.00	S/ 21,961.50
Total gastos variables	S/ 99,960.00	S/109,956.00	S/120,951.60	S/ 133,046.76	S/ 146,351.44

8.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se estimó utilizando el máximo déficit acumulado. En consecuencia, se estima que este déficit máximo asciende a S/ 167,832.00, los cuales consideran el flujo acumulado de los años 0 y 1 considerando los conceptos de ingresos, gastos operativos, gastos de marketing, gastos recursos humanos, costo total, flujo del periodo y el flujo máximo acumulado, el detalle de lo indicado para el periodo de cinco años se presenta en la Tabla 40.

Tabla 40

Capital de Trabajo

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 221,460.00	S/ 441,441.00	S/ 547,903.13	S/ 680,394.87	S/ 845,361
Gastos operativos		S/ 135,054.00	S/ 148,559.40	S/ 163,415.34	S/ 179,756.87	S/ 197,733
Gastos de marketing		S/ 36,000.00	S/ 39,600.00	S/ 43,560.00	S/ 47,916.00	S/ 52,707.60
Gasto por recursos humanos		S/ 187,960.00	S/ 206,756.00	S/ 227,431.60	S/ 250,174.76	S/ 275,192.24
Costo total	S/ 30,278.00	S/ 359,014.00	S/ 394,915.40	S/ 434,406.94	S/ 477,847.63	S/ 525,632.40
Flujo del periodo	-S/ 30,278.00	-S/ 137,554.00	S/ 46,525.60	S/ 113,496.19	S/ 202,547.23	S/ 319,728.74
Flujo acumulado	-S/ 30,278.00	-S/ 167,832.00	-S/ 121,306.40	-S/ 7,810.22	S/ 194,737.02	S/ 514,465.75
Déficit acumulado máximo		-S/ 167,832.00				

8.4. Proyección de Ventas a 5 años

Para la estimación de la proyección de ventas a 5 años en el escenario esperado de “*Entre patas y tijeras*” se ha trabajado el ticket promedio de cada una de las líneas de negocio. Para la línea de estética canina se consideró en el primer año un ticket promedio de S/ 56 soles, el cual fue obtenido promediando el costo de servicio de baño y corte correspondiente al tamaño del can, para los siguientes años se consideró un incremento del 10% con respecto al año anterior. Para la línea de planes de suscripción el ticket promedio calculado del primer año es de S/ 330 soles, el cual fue determinado promediando solo el costo de los planes de suscripción para las razas pequeñas y medianas en todas sus marcas, para los siguientes años se consideró un incremento del 5% con respecto al año anterior. Asimismo, para la tercera línea de negocio, venta de alimento y productos, se ha considerado un ticket promedio de S/ 250 soles para el primer año, el cual fue determinado por el gasto promedio mensual en cuidado para mascotas sin incluir el servicio de estética canina, para los siguientes años se consideró un incremento del 10% con respecto al año anterior. El detalle de lo indicado se presenta en las tablas 41, 42 y 43.

Tabla 41

Proyección de Ventas Estética Canina

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de atenciones	1380	2040	2346	2698	3103
Ticket promedio	S/ 56	S/ 62	S/ 68	S/ 75	S/ 82
Ingresos	S/77,280.00	S/125,664.00	S/158,964.96	S/201,090.67	S/254,379.70

Tabla 42

Proyección de Ventas Planes de Suscripción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de suscriptores	221	528	607	698	803
Ticket promedio	S/ 330	S/ 347	S/ 364	S/ 382	S/ 401
Ingresos	S/72,930.00	S/182,952.00	S/220,914.54	S/266,754.31	S/322,105.83

Tabla 43

Proyección de Ventas de Alimentos y Productos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de alimentos y productos	285	483	555	639	735
Ticket promedio	S/ 250	S/ 275	S/ 303	S/ 333	S/ 366
Ingresos	S/71,250.00	S/132,825.00	S/168,023.63	S/212,549.89	S/268,875.61

8.5. Flujo de Caja Proyectada a 5 Años

En el escenario esperado, el flujo de caja de “*Entre patas y tijeras*” muestra un EBITDA y un EBIT positivo, a partir del segundo año de operaciones. Asimismo, se muestra que parte de las inversiones en activo fijo se recuperan, a su valor en libros, en el quinto año de operaciones, teniendo en cuenta las disposiciones emitidas por la SUNAT referente a depreciaciones. Además, la inversión inicial realizada para capital de trabajo, según lo indicado en la Tabla 40, es recuperado en el quinto año de operaciones. Esta proyección da como resultado que los flujos de caja, tanto el flujo libreo como el del accionista muestran resultados favorables desde el segundo año de iniciada la operación, asimismo en el año 1 de

la operación será requerido un aporte adicional de S/ 129,736.21 por parte de los accionistas, el detalle se muestra en la Tabla 44.

Tabla 44

Flujo de Caja Proyectado a 5 Años

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 221,460.00	S/ 441,441.00	S/ 547,903.13	S/ 680,394.87	S/ 845,361.13
Gastos operativos		S/ 135,054.00	S/ 148,559.40	S/ 163,415.34	S/ 179,756.87	S/ 197,732.56
Gastos de marketing		S/ 36,000.00	S/ 39,600.00	S/ 43,560.00	S/ 47,916.00	S/ 52,707.60
Gasto de recursos humanos		S/ 187,960.00	S/ 206,756.00	S/ 227,431.60	S/ 250,174.76	S/ 275,192.24
EBITDA		-S/ 137,554.00	S/ 46,525.60	S/ 113,496.19	S/ 202,547.23	S/ 319,728.74
Depreciación y amortización		-S/ 25,770.60	-S/ 25,770.60	-S/ 25,770.60	-S/ 25,770.60	-S/ 23,770.60
EBIT		-S/ 111,783.40	S/ 72,296.20	S/ 139,266.79	S/ 228,317.83	S/ 343,499.34
Impuesto a la renta			S/ 21,327.38	S/ 41,083.70	S/ 67,353.76	S/ 101,332.30
NOPAT		-S/ 111,783.40	S/ 93,623.58	S/ 180,350.49	S/ 295,671.59	S/ 444,831.64
Depreciación y amortización		S/ 25,770.60	S/ 25,770.60	S/ 25,770.60	S/ 25,770.60	S/ 23,770.60
Flujo de caja operativo		-S/ 86,012.80	S/ 119,394.18	S/ 206,121.09	S/ 321,442.19	S/ 468,602.24
Inversiones						
Activos fijos e intangibles	-S/ 146,080.00					S/ 13,575.00
Gastos preoperativos	-S/ 30,278.00					
Inversión en capital de trabajo	-S/ 167,832.00					S/ 167,832.00
Flujo de caja libre o económico	-S/ 344,190.00	-S/ 86,012.80	S/ 119,394.18	S/ 206,121.09	S/ 321,442.19	S/ 650,009.24
Préstamo	S/ 172,095.00					
Cuotas		-S/ 51,338.62	-S/ 51,338.62	-S/ 51,338.62	-S/ 51,338.62	-S/ 51,338.62
Intereses		-S/ 25,814.25	-S/ 21,985.60	-S/ 17,582.64	-S/ 12,519.25	-S/ 6,696.34
Capital		-S/ 25,524.37	-S/ 29,353.02	-S/ 33,755.97	-S/ 38,819.37	-S/ 44,642.27
Saldo	S/ 172,095.00	S/ 146,570.63	S/ 117,217.62	S/ 83,461.64	S/ 44,642.27	
Escudo fiscal de los intereses		S/ 7,615.20	S/ 6,485.75	S/ 5,186.88	S/ 3,693.18	S/ 1,975.42
Flujo de caja de financiamiento neto		-S/ 43,723.41	-S/ 44,852.86	-S/ 46,151.74	-S/ 47,645.44	-S/ 49,363.19
Flujo de caja del accionista	-S/ 172,095.00	-S/ 129,736.21	S/ 74,541.31	S/ 159,969.35	S/ 273,796.76	S/ 600,646.05

8.6. Análisis del Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio, se ha considerado las ventas estimadas en el primer año, teniendo en cuenta las tres líneas de negocio de “Entre patas y tijeras”, el cual nos da como resultado que el punto de equilibrio se logra durante el primer año de operaciones, donde se vende un 37% adicional en todas las líneas del negocio, el detalle se muestra en la Tabla 45 y la representación de aprecia en Figura 27.

Tabla 45

Punto de Equilibrio

Concepto	Baño/Corte	Suscripción	Ventas
Ventas estimadas año 1	1380	221	285
Porcentaje de ventas año 1	73%	12%	15%
Precio de venta	S/ 56.00	S/ 330.00	S/ 250.00
Costo variable unitario	S/ 22.00	S/ 264.00	S/ 200.00
Margen de contribución	S/ 34.00	S/ 66.00	S/ 50.00
Costo fijo		S/ 35,094.00	
Margen de contribución promedio		S/50.00	
PEQ unidades		701.88	
PEQ unidades x línea	513.57	82.25	106.06
PEQ dinero		S/ 148,798.56	
PEQ dinero x línea	S/ 108,877.00	S/ 17,436.10	S/ 22,485.47

Precio de venta promedio	S/ 212.00
Margen de contribución promedio	S/ 50.00
Razón margen contribución	0.24

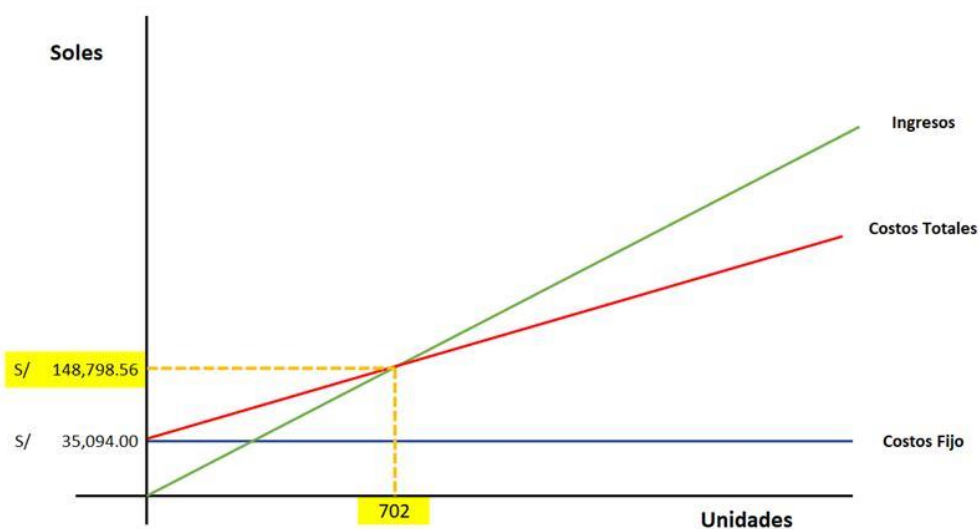


Figura 27. Punto de equilibrio.

8.7. Estados Financieros Proyectados a 5 Años

8.7.1. Estado de Resultados

El análisis del estado de resultados se efectuó por tendencia en la cual se puede observar un superávit de ingresos a partir del periodo del primer año hasta el periodo del quinto año inclusive, demostrando que el servicio prestado se ha posicionado en el mercado, afianzándose en cada periodo de forma positiva. Nuestros egresos (gastos operativos, marketing y recursos humanos), fueron austeros en comparación con nuestros ingresos, lo que conlleva a que el servicio brindado tenga afianzamiento en el mercado.

El afianzamiento de “Entre patas y tijeras” podría atribuirse más por recomendación de persona a persona, que por marketing propiamente dicho; presentándose la misma reacción en los demás egresos, ya que los ingresos crecieron de forma exponencial, mientras que los egresos siguieron una proyección mínima en cada periodo. En líneas generales, la operación de la empresa presenta un resultado positivo en el manejo y administración de cada periodo, que se refleja en los resultados positivos a partir del segundo año de funcionamiento superando los egresos incurridos durante el primer año de operación, como se aprecia en la Tabla 46.

Tabla 46

Estado de Resultados

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		221,460.00	441,441.00	547,903.13	680,394.87	845,361.13
U. Bruta						
	M. Bruta					
Gastos de ventas		- 171,054.00	-188,159.40	-206,975.34	-227,672.87	-250,440.16
**Gastos operativos		-135,054.00	-148,559.40	-163,415.34	-179,756.87	-197,732.56
**Gastos de marketing		-36,000.00	-39,600.00	-43,560.00	-47,916.00	-52,707.60
Gastos de administración		-187,960.00	-206,756.00	-227,431.60	-250,174.76	-275,192.24
**Gasto de recursos humanos		-187,960.00	-206,756.00	-227,431.60	-250,174.76	-275,192.24
	Ebitda	-				
	Ebitda %					
Depreciación		-25,770.60	-25,770.60	-25,770.60	-25,770.60	-23,770.60
	Utilidad operativa	-137,554.00	46,525.60	113,496.19	202,547.23	319,728.74
	M. Operativo		0.1054	0.2071	0.2977	0.3782
Ingresos financieros		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Otros ingresos		0	0	0	0	0
Utilidades		-137,554.00	46,525.60	113,496.19	202,547.23	319,728.74
Ganancia/pérdida		0	0	0	0	0
Utilidades antes de Part e IR		-137,554.00	46,525.60	113,496.19	202,547.23	319,728.74
Participaciones		0	0	0	0	0
IR			-13,725.05	-33,481.37	-59,751.43	-94,319.98
Ingresos/gastos extraordinarios		0	0	0	0	0
	Unidad neta	-137,554.00	32,800.55	80,014.81	142,795.80	225,408.76
	Margen neto		0.074	0.146	0.210	0.267

8.7.2. Balance General

En cuanto al balance General, el activo corriente presenta la tendencia positiva en cada periodo, como se puede observar en el balance comparativo con respecto a los cinco periodos en evaluación. Si bien es cierto en el primer año el activo corriente es menor a las expectativas, ello se presenta debido a que se cubren obligaciones propias de dicho periodo, en busca del mercado para el ofrecimiento de nuestros servicios; sin embargo, en los siguientes periodos una vez afianzada nuestra propuesta de negocio, se inicia un periodo de crecimiento que se refleja en el flujo de caja.

Por su parte, en el activo no corriente según el plan financiero de la empresa, se asume una deuda (préstamo) contraído con el banco Scotiabank por los socios, el cual será pagado en un periodo de cinco años, como se muestra en el balance materia de análisis. En el caso de los inmuebles, maquinaria y equipo, no se efectuó más inversiones en este rubro; siendo que, al existir un excedente de caja, se realizará el reparto de dividendos en efectivo a los accionistas anualmente a partir del segundo año.

En lo referente al pasivo corriente, en este rubro se presenta una deuda bancaria a corto plazo asumida por la empresa, no teniendo ningún inconveniente con el cumplimiento de esta y otras obligaciones, debido a que se cuenta con liquidez suficiente para afrontarlas. El pasivo no corriente presenta a su vez una deuda bancaria a largo plazo asumida por la empresa, que se reclasifica en cada periodo; siendo que, respecto al cumplimiento de esta, no se presentan inconvenientes pues la empresa posee suficiente liquidez para solventarla.

Finalmente, en el patrimonio de “Entre patas y tijeras” se aprecia un capital uniforme dentro de los cinco periodos, el cual, si bien no presentó los resultados esperados durante el primer periodo, gracias a las utilidades posteriores se cubren estos resultados de forma

eficiente, manifestándose en el crecimiento del patrimonio en cada periodo. Lo indicado en la presente sección se aprecia en la Tabla 47.

Tabla 47

Balance General

Concepto	<u>Año 0</u>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Activo corriente						
Caja y bancos	198,110.00	86,326.60	119,127.15	179,141.96	261,937.76	367,346.52
Cuentas por cobrar accionistas	0.00	0.00	20,000.00	80,000.00	200,000.00	380,000.00
Total activo corriente	198,110.00	86,326.60	139,127.15	259,141.96	461,937.76	747,346.52
Activo no corriente						
Cargas diferidas	256,693.10	205,354.48	154,015.86	102,677.24	51,338.62	0.00
Inmuebles, maq. y equipo	146,080.00	146,080.00	146,080.00	146,080.00	146,080.00	146,080.00
Depreciación acumulada	0.00	-25,770.60	-25,770.60	-25,770.60	-25,770.60	-25,770.60
Total activo no corriente	402,773.10	325,663.88	274,325.26	222,986.64	171,648.02	120,309.40
Total activo	600,883.10	411,990.48	413,452.41	482,128.60	633,585.78	867,655.92
Pasivo y patrimonio						
Pasivo corriente						
Cuentas por pagar	51,338.62	51,338.62	51,338.62	51,338.62	51,338.62	0.00
Cuentas por pagar a los accionistas	0.00	0.00	19,000.00	57,000.00	114,000.00	171,000.00
Tributos	0.00	0.00	1,000.00	3,000.00	6,000.00	9,000.00
Total pasivo corriente	51,338.62	51,338.62	71,338.62	111,338.62	171,338.62	180,000.00
Cuentas por pagar	205,354.48	154,015.86	102,677.24	51,338.62	0.00	0.00
Total pasivo no corriente	205,354.48	154,015.86	102,677.24	51,338.62	0.00	0.00
Total pasivo	256,693.10	205,354.48	174,015.86	162,677.24	171,338.62	180,000.00
Patrimonio						
Capital	344,190.00	344,190.00	344,190.00	344,190.00	344,190.00	344,190.00
Perdida del ejercicio	0.00	-137,554.00	-137,554.00	-137,554.00	-137,554.00	-137,554.00
Utilidad acumulada	0.00	0.00	0.00	32,800.55	112,815.36	255,611.16
Utilidad del ejercicio	0.00	0.00	32,800.55	80,014.81	142,795.80	225,408.76
Total patrimonio	344,190.00	206,636.00	239,436.55	319,451.36	462,247.16	687,655.92

8.8. Análisis de Sensibilidad

En este acápite se ha proyectado tres escenarios: pesimista, esperado y optimista, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- En el escenario pesimista se ha considerado una reducción del 30% de las ventas estimadas en el escenario esperado.
- Asimismo, en el escenario optimista se ha considerado un aumento del 20% de las ventas estimadas en el escenario esperado.
- Cabe indicar, que para ambos casos se ha considerado que el incremento de ventas anuales es del 15%, sobre el año anterior.

Los indicadores según escenario pueden verse en la Tabla 48.

Tabla 48

Indicadores según Escenario

Escenario	Beneficio	ROI	VAN	TIR
Pesimista	89,273.32	0.52	-112,543.39	5%
Esperado	807,122.26	4.69	338,752.87	42%
Optimista	1,502,825.19	8.73	770,737.10	74%

8.9. Indicadores Financieros: TIR, VAN, ROI

8.9.1. Cálculo del COK y del WACC

Para el presenta análisis se consideró el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model), utilizando datos de las fuentes Damodaran considerando la beta del sector del servicio de asistencia sanitaria, y del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Las cifras del CAPM se presentan en la Tabla 49 y el resultado del WACC (Weighted Average Cost of Capital) en la Tabla 50.

Tabla 499

Indicadores Modelos CAPM

Variable	Valor
Activo sin riesgo (RF)	5.20%
Prima de riesgo	6.43%
Riesgo país	1.91%
<i>Unlevered Beta</i>	0.69
Deuda/ <i>equity</i>	1
Tasa de impuesto a la renta	29.50%
Beta del proyecto	1.17645
COK (Ke)	14.67%

Nota. Se considera la beta del sector servicio de asistencia sanitaria.

Tabla 50

Cálculo del WACC

Variable	Valor
Tasa de interés	15%
% deuda	50%
Tasa IR	29.50%
% equity	50%
Ke	14.67%
WACC	12.62%

8.9.2. Indicadores financieros

Los indicadores financieros desarrollados para la evaluación de la rentabilidad del presente plan de negocio, se realizó sobre la base del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) y el índice de rentabilidad (ROI), estos indicadores se relacionan con entre ellos, y nos permite conocer de manera precisa el cálculo del tiempo para recuperar la versión inicial, el detalle se muestra en la Tabla 51.

Tabla 51

Cálculo del VAN y de la TIR

Concepto	Económico	Financiero
VAN	S/ 376,352.81	S/ 338,752.87
TIR	33%	42%
Índice de rentabilidad	2.34	4.69
Periodo de recuperación	3 años 3 meses	3 años 10 meses

Los resultados mostrados en el análisis anterior nos muestran, que en la ejecución del presente plan financiero de “Entre patas y tijeras”, se obtiene que los indicadores financieros como valor actual neto (VAN) resulta positivo, además de contar una tasa interna de retorno (TIR) mayor al costo de oportunidad de capital (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC), lo que demuestra que el proyecto es factible.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

El plan de negocio muestra condiciones favorables para la puesta en marcha debido a que son cada vez más los hogares que consideran a sus mascotas como un integrante más de la familia, lo que resulta en un incremento de los gastos relacionados al cuidado de ellos, además los canes son las mascotas preferidas en los NSE AB donde el 87% posee por lo menos un perro. Asimismo, en este sector un 6% opta por comida hecha en casa para alimentar a sus mascotas, por lo expuesto se concluye que existe una gran oportunidad de desarrollo de mercado para el modelo de negocio de "Entre patas y tijeras".

Se plantea la idea de negocio de centro de estética canino, el cual estará soportado por los 4 pilares de la propuesta de valor, atención personalizada, seguimiento en línea, servicio de estética a domicilio y planes de suscripción, además de la capacitación recurrente en el personal operativo sobre las últimas tendencias, lo que nos permitirá brindar la mejor experiencia de usuario y lograr un mínimo de 85% de satisfacción de clientes.

El presente plan de negocio desarrollará una estrategia competitiva genérica basada en la diferenciación enfocada, ya que brindará servicios especializados para la atención de estética y salud básica canina para satisfacer al público objetivo.

La participación en eventos, campañas y ferias de salud de estética canina, así como la venta de productos eco amigables nos permitirá consolidarnos como marca y como una empresa socialmente responsable.

En los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se identificaron como necesarios servicios adicionales que no están considerados dentro del plan de negocio,

como son: entrenamiento canino, servicio de hospedaje y masajes, servicios de cupido y servicios de paseos diarios.

El plan de negocio desarrollado es viable ya que se obtiene un VAN positivo de S/ 338,752.87, una TIR de 42%, superior al Costo de Oportunidad del Capital (COK). Asimismo, la inversión inicial realizada es recuperada en el tercer año de operaciones considerando un crecimiento anual de 15% a partir del segundo año, permitiendo nuestra consolidación como marca y ofrecer como franquicia el modelo de negocio.

9.2. Recomendaciones

Este modelo de negocio se enfoca en servicios y atención especializada, a través de personal calificado para la buena experiencia en los usuarios. Por lo tanto, se deberá poner énfasis en mantener al personal capacitado sobre las nuevas tendencias estéticas y de salud de mascotas, para mantener la calidad del servicio y garantizar la satisfacción de los clientes.

Es importante mantener a los colaboradores motivados y un ambiente laboral armonioso para fortalecer la cultura organizacional y obtener resultados que se vean reflejados en la calidad del servicio.

Sera necesario mantener una buena relación con los proveedores, además de contar con un correcto control y supervisión de los procesos para mantener la calidad en el servicio, lo cual es esencial para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En la coyuntura actual por la pandemia provocada por el Covid-19, donde se tienen restricciones, el servicio de baño y estética canina a domicilio a través de la unidad móvil y la entrega de productos en el domicilio del cliente a través de la suscripción, es una oportunidad para nuestra operación.

Los servicios adicionales identificados en la investigación del consumidor deben ser evaluados para una futura inclusión en una nueva del modelo de negocio.

Referencias

- Administración de Medicamentos y Alimentos. (Junio de 2014). *FDA en Español*. Obtenido de <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/uso-seguro-de-los-productos-para-eliminar-pulgas-y-garrapatas-en-las-mascotas>
- Alca, R., Romero, S., & Silva, J. (2018). Proyecto empresarial de un modelo de negocio basado en la venta de Platos Interactivos para mascotas. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Arellano, R. (2017). *Arellano*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Armas, T., Vizcarra, G., Ramos, S., & Garro, K. (2018). Modelo de negocio de baño y estética móvil para mascotas a domicilio, mediante una aplicación móvil. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de enfermería*, 78-99.
- Banco Mundial. (13 de Octubre de 2020). *Banco Mundial Org*. Obtenido de Banco Mundial Org: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bustamante, J., León, J., Montañez, W., & Sanchez, D. (2019). Plan de Negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan Lurigancho. (*Tesis de Maestría*). Universidad ESAN, Lima.
- Corrales, J. (3 de Febrero de 2021). *Rockcontent blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/posicionamiento-de-marca/>

CPI. (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública.

CPI. (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública.

Decreto Supremo 076-2021-PCM. (19 de Abril de 2021). *Decreto Supremo que prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, prorrogado por los Decretos Supremos N° 201-2020-PCM, N° 008-2021-PCM, N° 036-2021-PCM Y N° 058-2021-PCM, y modifica el Decreto Supremo N° 184-2021-PCM*.

Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. (28 de Diciembre de 2013). *Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial*.

Decreto Supremo N°009-2021-SA. (18 de Febrero de 2021). *Decreto Supremo que prorroga la Emergencia Sanitaria declarada por Decreto Supremo N° 008-2020-SA, prorrogada por Decretos Supremos N° 020-2020-SA, N° 027-2020-SA y N° 031-2020-SA*.

Diario El Comercio. (Noviembre de 2016). Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/marcas-comida-perros-lideran-mercado-local-228826-noticia/>

Diario El Comercio. (18 de Setiembre de 2020). *El Comercio*. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/reactivacion-economica-banco-central-de-reserva-redujo-su-proyeccion-para-la-economia-peruana-en-el-2020-por-retraso-de-la-fase-4-noticia/>

Diario El Peruano. (Diciembre de 2015). Obtenido de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>

El Economista América. (8 de Agosto de 2019). *Mascotas: Negocios veterinarios crecerán*

10% al año. Obtenido de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/10033190/08/19/Mascotas-Negocios-veterinarios-creceran-10-al-ano.html>

Guerra, T., & Huamán, J. (2017). Plan de Negocios para Implemenntar un Spa Canino en la

Ciudad de Arequipa. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa.

Gutierrez, C. (04 de 07 de 2019). *Alimentos para mascotas: más oferta premium y fuerza en*

canales de venta.

Hesterly, W.; Barney, J. (2008). *Strategic management and competitive advantage* (Second

edition ed.). Pearson Education Limited. Obtenido de

http://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3_VRIO%20internal%20analysis.pdf

Hola. (23 de 07 de 2020). *Hola.com*. Obtenido de [https://www.hola.com/estar-](https://www.hola.com/estar-bien/galeria/20200723172544/mascotas-cuidados-medio-ambiente/1/)

[bien/galeria/20200723172544/mascotas-cuidados-medio-ambiente/1/](https://www.hola.com/estar-bien/galeria/20200723172544/mascotas-cuidados-medio-ambiente/1/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (25 de junio de 2018). POBLACIÓN DEL

PERÚ TOTALIZÓ 31 MILLONES 237 MIL 385 PERSONAS AL 2017. *Nota de*

Prensa(108). Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-108-2018-inei.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la Población Peruana 2020*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Ipsos. (Marzo de 2015). *Perú, país perruno*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Ipsos Apoyo. (Agosto de 2020). *Uso de Redes Sociales entre Peruanos Conectados 2020*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- IT Sitio. (2018). *¿Por qué la videovigilancia inteligente es una ventaja para los negocios?* Obtenido de <https://www.itsitio.com/us/por-que-la-videovigilancia-inteligente-es-una-ventaja-para-los-negocios/>
- Kiziryan, M. (28 de Abril de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Economías de escala: <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>
- La Cámara. (8 de Febrero de 2021). *La creciente industria de los pet shops*. Obtenido de <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>
- Ledón, N., Castillo, A., Caballero, I., & Lage, A. (2017). Gestión del desarrollo de productos en el Centro de Inmunología Molecular. *VacciMonitor*, 26(2), 44-53.
- Ley N° 30407. (16 de Diciembre de 2015). *Ley de Protección y Bienestar Animal*.
- Luzuriagas, E. S. (2018). EL BTL COMO ACCIONES DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA. *Espiraless Revista Multidisciplinaria de investigación*(29), 2, 15-29.
- Mejías Diánez, E. (6 de Marzo de 2017). *Orientador Web*. Obtenido de Orientador Web: <https://www.orientadorweb.com/modelo-de-suscripcion/>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Plan Económico para la contención y reactivación económica frente al COVID-19 ha implementado medidas por S/ 67 199 millones*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6382&lang=en-GB
- Ministerio de la Producción. (28 de Diciembre de 2013). DECRETO SUPREMO N° 013-2013-PRODUCE. *Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial*.
- Noé, F. (2 de Julio de 2019). *Infomercado*. Obtenido de <https://infomercado.pe/comida-mascotas-movera-mas-de-s-600-millones-este-ano/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.
- Perú Retail. (23 de Octubre de 2019). *Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
- Porter. (1979). *Las cinco fuerzas competitivas que forman la estrategia*.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Obtenido de Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf
- Publicar. (2016). *Diccionario de marketing digital para pymes*.
- Ratto, R. D. (2012). *Ventaja competitiva y cadena de valor*. Pontif. Univ. Católica Valparaíso, 11.

Telefónica. (2015). *¿Qué ventajas ofrecen las TIC a las pymes?* Obtenido de

<https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/articulo/-/blogs/-que-ventajas-ofrecen-las-tic-a-las-pymes->

Apéndice A. Encuesta

La siguiente encuesta tiene fines educativos para evaluar un plan de negocio para un centro de estética canino, la cual no le tomara más de cinco minutos en completar.

¡Muchas gracias por su participación!

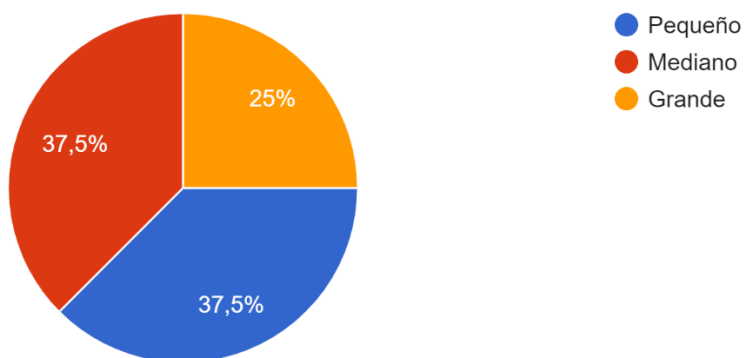
1. ¿De qué tamaño es su perro? Pequeño/mediano/grande
2. ¿Hace uso del servicio de baño en un centro estético o veterinaria? Sí/No
3. ¿Con qué frecuencia hace uso del servicio de baño? 1 vez al mes/2 veces al mes/Otros
4. ¿Hace uso del servicio de corte en un centro estético o veterinaria? Sí/No
5. ¿Con qué frecuencia hace uso del servicio de corte? 1 vez al mes/2 veces al mes/ otros
6. ¿Qué tipo de alimento consume su mascota? Comida casera/alimento balanceado/comida barf.
7. ¿Qué marca de alimento compra para el consumo de su perro? Especificar.
8. ¿En alguna ocasión por motivos de tiempo usted ha descuidado el tratamiento estético de su mascota? Sí/No
9. ¿Actualmente considera que se ha concientizado la tenencia responsable de mascotas? Sí/No
10. ¿Qué servicio o producto adicional quisieras encontrar en un centro estético canino?
11. ¿Estaría dispuesto a pagar por un plan de suscripción que incluya: baño, corte, alimento, desparasitación y antipulgas de manera mensual a un precio competitivo, ¿de acuerdo con la raza de su engreído? Sí/ No/Otros

Apéndice B. Encuesta Preliminar Realizada

Pregunta 1:

¿De qué tamaño es su perro?

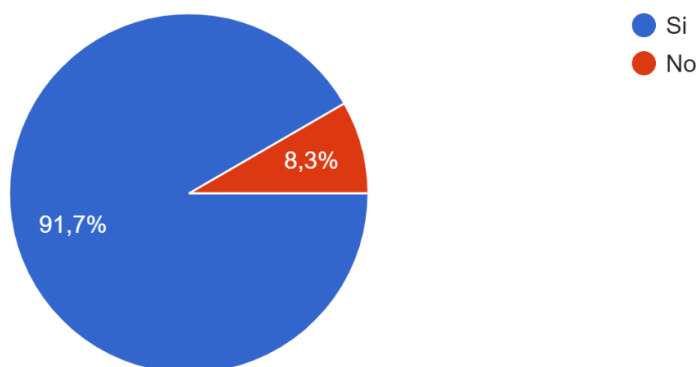
72 respuestas



Pregunta 2:

¿Hace uso del servicio de baño en un centro estético o veterinaria?

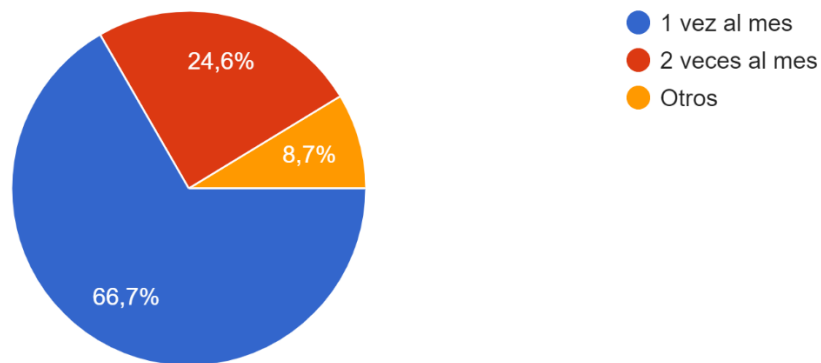
72 respuestas



Pregunta 3:

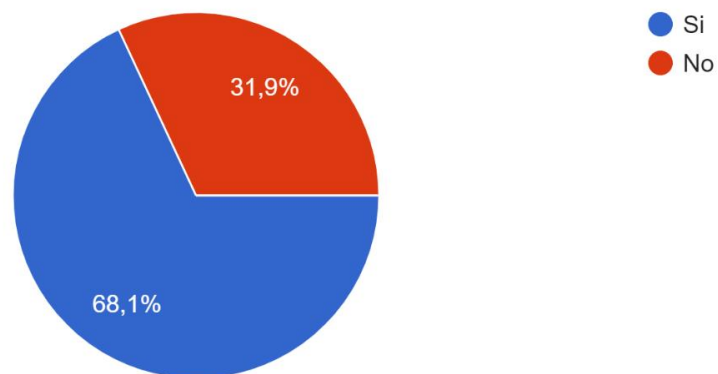
¿Con que frecuencia hace uso del servicio de baño?

69 respuestas

**Pregunta 4:**

¿Hace uso del servicio de corte en un centro estético o veterinaria?

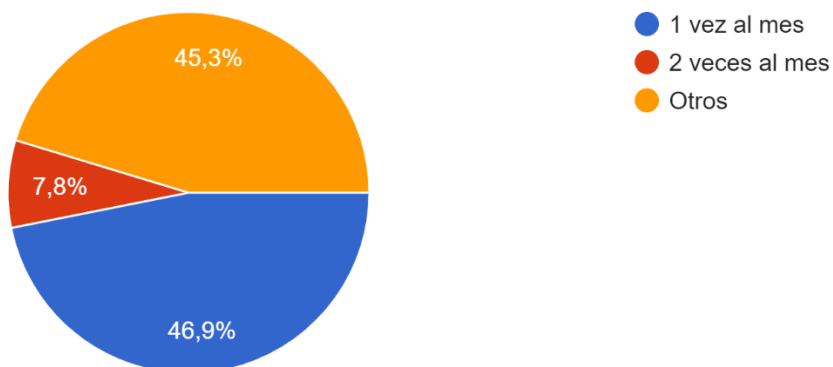
72 respuestas



Pregunta 5:

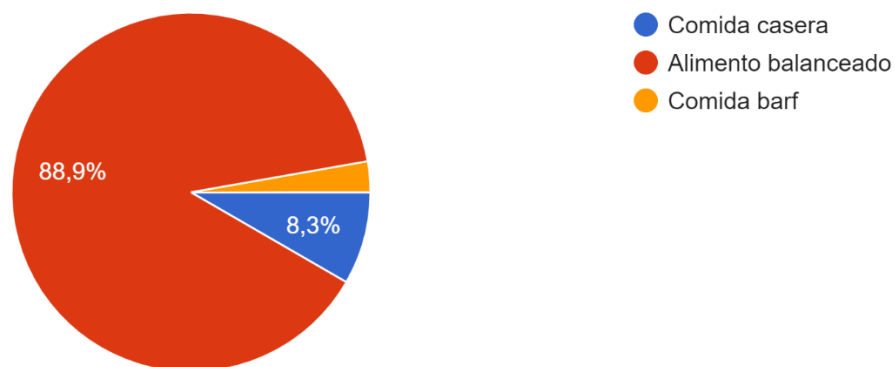
¿Con que frecuencia hace uso del servicio de corte?

64 respuestas

**Pregunta 6:**

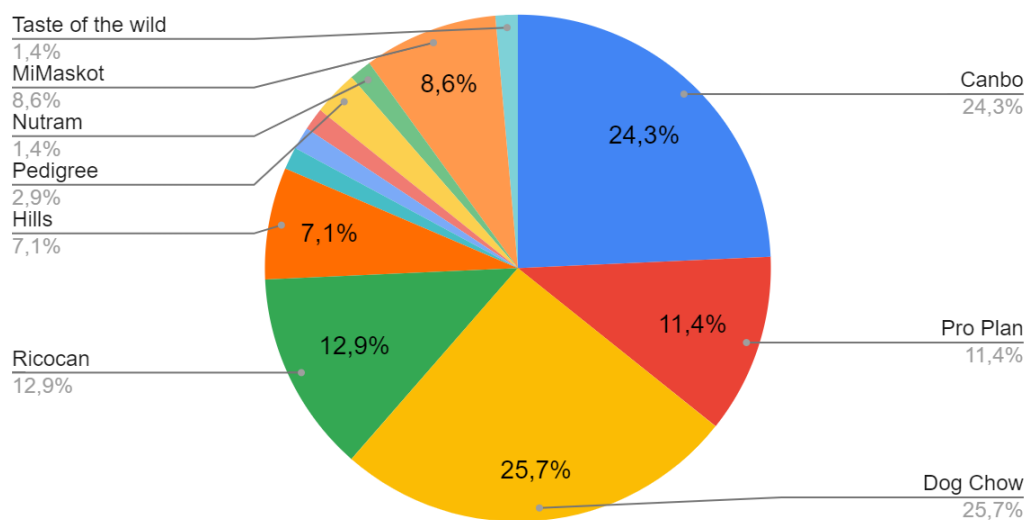
¿Qué tipo de alimento consume su mascota?

72 respuestas



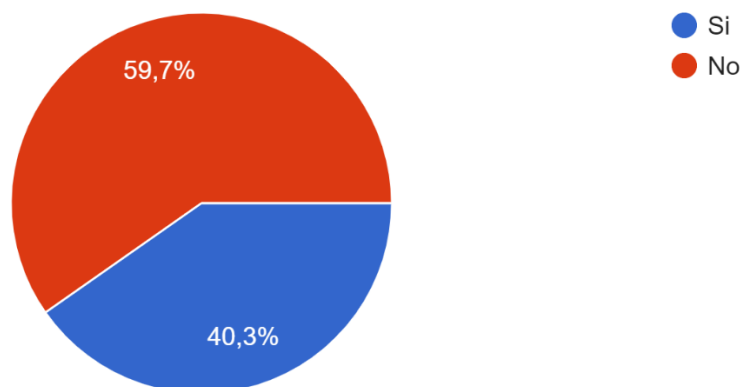
Pregunta 7:

¿Qué marca de alimento compra para el consumo de su perro?

**Pregunta 8:**

¿En alguna ocasión por motivos de tiempo usted ha descuidado el tratamiento estético de su mascota?

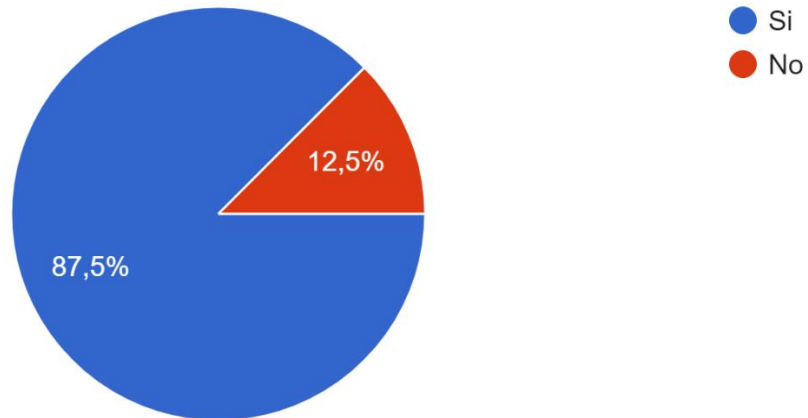
72 respuestas



Pregunta 9:

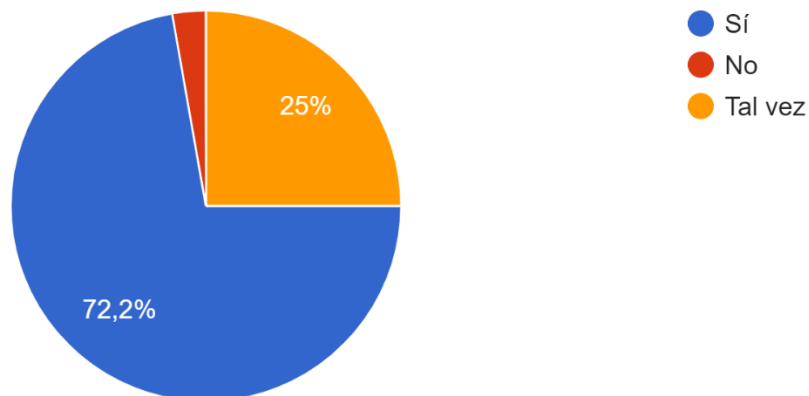
¿Actualmente considera que se ha concientizado la tenencia responsable de mascotas?

72 respuestas

**Pregunta 10:**

¿Estaría dispuesto a pagar un plan de suscripción que incluya los servicios de: baño, corte, alimento, desparasitación y antipulgas de manera ...cio competitivo acorde a la raza de su engreído?

72 respuestas



Apéndice C. Cuestionario de Entrevistas

1. ¿Cuál es tu nombre? ¿Cuál es tu edad?
2. ¿En qué distrito está ubicado tu domicilio?
3. ¿Cuál es tu ocupación?
4. ¿Qué tipo de mascotas tienes?
5. ¿Prefieres mascotas grandes, medianos o pequeños?
6. ¿Cuál es el nombre de tu mascota?
7. ¿De qué raza es? ¿Hace cuánto tiempo lo tienes?
8. ¿Cómo llegó tu mascota a casa? ¿Por compra, adopción, regalo?
9. ¿Quién cuida de tu mascota, cuando no estás en casa?
10. ¿Cuánto tiempo le dedicas diariamente a tu mascota? ¿Qué suelen realizar?
11. ¿Cuándo se queda sólo en casa cómo se comporta? ¿Destruye cosas?
12. ¿Tienes inconvenientes con tu mascota? ¿Sufre de alguna enfermedad?
13. ¿Sabes los cuidados que debes tener con él?
14. ¿Qué tipo de alimento le das? ¿Es fácil de adquirir?
15. ¿Utiliza ropa, accesorios, juguetes?
16. ¿Qué servicios utiliza mensualmente tu mascota? ¿Cuánto gastas en promedio al mes?
17. ¿Cada cuánto tiempo baña a su mascota? ¿Lo baña en casa o utiliza un servicio de baño?
18. Si hace uso de un servicio de baño ¿Es difícil llevarlo? ¿por qué?
19. ¿Cuándo lo lleva a bañar compra algún otro producto en su veterinaria? ¿Con qué frecuencia?
20. frecuencia?
21. ¿Crees que se puede mejorar el cuidado que le das a tu mascota actualmente?
22. ¿Cómo fue su decisión de elegir el local donde bañan a su mascota? ¿Cuáles fueron los factores que lo llevó a la elección? ¿Cambiarías de local? ¿Por qué?

23. ¿Te gustaría adquirir una suscripción anual de estética canina, alimentación y salud básica para tu mascota? ¿por qué?
24. ¿Te gustaría el servicio corte y baño (*grooming delivery* (en la puerta de tu casa)? ¿Por qué?
25. ¿Te gustaría tener consejos sobre el cuidado de tu mascota? ¿Por qué, y qué tipos de consejos?
26. ¿Sabe si su mascota en estos momentos se encuentra en perfectas condiciones de salud?
27. ¿Interactúas en las redes sociales con marcas de productos para mascotas?
28. ¿Visitás alguna página *web* o *fan page* referente al tipo de mascotas que tienes para que estés al tanto de las novedades?

Apéndice D. Resumen de Entrevistas

1. Entrevistado 1.

- Trabaja de forma remota y no cuenta con tiempo para llevar a su hijo perruno para el baño y corte.
- Contrata cuatro veces al mes el servicio de baño medicado.
- Gasta en promedio S/ 60 por baño.
- Mala experiencia con una veterinaria por contagio de pulgas a su perro.
- Compra alimento premium para su mascota, gastando S/ 160 al mes.
- En una oportunidad tuvo que esperar seis horas para que su mascota retorne a casa después de una atención de baño.
- Interesada en contratar un plan de suscripción que contenga servicio de estética, alimentación y salud básica.

2. Entrevistado 2.

- Actualmente, no se encuentra laborando debido a las consecuencias de la pandemia.
- No dispone de mucho tiempo para cuidar de su mascota, dado que se encuentra al cuidado de un familiar enfermo.
- Gasta en promedio de S/ 50 a S/ 60 por baño.
- Su mascota es alérgica y requiere de baños medicados.
- Compra alimento marca Hills super premium, gasta en promedio S/ 300 mensuales.
- Le gusta que su mascota salga perfumada y con su lazo después de una atención.
- Interesada en contratar servicio de paseo para su mascota.

3. Entrevistado 3.

- Trabaja en la PUCP como coordinadora de experiencia para el estudiante.

- No hace uso de servicio de baño para su gato.
- Gasta en promedio entre alimento y arena para gatos S/ 75 al mes.
- Compra varios artículos para entretenimiento de su gato.
- Involucrada en asociaciones de rescate de gatos abandonados.
- Se considera una persona ecologista y trata de consumir productos que vayan en esa línea.

4. Entrevistado 4.

- Es independiente y trata de pasar mucho tiempo con su mascota.
- Contrata servicio de baño y corte y gasta en promedio S/ 60.
- Ocasionalmente ella misma baña a su perro luego de un paseo a la playa.
- Busca profesionales en corte de la raza Golden Retriever.
- Gasta en promedio en alimento S/ 250 al mes.
- Compra galletas como recompensa para su mascota.
- Mala experiencia en el baño por un mal secado que le ocasionó eczemas.
- Le interesa conocer de eventos para mascotas para llevar a su mascota.
- Le gustaría poder ver cómo es tratado su mascota mientras lo bañan.
- Sí estaría dispuesta a contratar un plan de suscripción que contenga servicio de estética, alimentación y salud básica.

5. Entrevistado 5.

- Actualmente, trabaja de forma remota y puede dedicarles más tiempo a sus tres gatos.
- No contrata servicio de baño, ella misma realiza el baño de sus gatos.
- Gasta en promedio en alimento y productos S/ 300 al mes.
- Lleva trimestralmente para control de salud a su veterinario de confianza.
- Le interesa recibir consejos sobre el cuidado de sus mascotas.

- No estaría dispuesta a contratar un plan de suscripción que contenga servicio de estética, alimentación y salud básica.

6. Entrevistado 6.

- Es administradora, actualmente trabaja de forma remota y tiene un hijo gatuno.
- No dispone de mucho tiempo para cuidar de su gato, ya que tiene algunos problemas de salud.
- Gasta en promedio de S/ 200 por alimento, arena y productos de juego al mes.
- Compra alimento premium para la alimentación de su gato.
- Interesada en contratar suscripción, pero solo de alimentación.

7. Entrevistado 7.

- El baño a su can lo realiza ella misma y en oportunidades contrata el servicio de una veterinaria.
- Está inconforme con el servicio, demoran mucho y en oportunidades el can ha venido con heridas.
- No cuenta con movilidad propia, por lo que el llevar a su perro a sus servicios es dificultoso y más costoso, ya que por lo común los taxistas no le hacen la carrera y/o el costo del servicio es mayor al habitual, por esto, el gasto mensual por el servicio de estética incrementa sus costos.
- Debido a la mala experiencia que ha tenido en el servicio, le parece una excelente idea tener la posibilidad de poder ver en línea como es atendido su engreído mientras lo baña y le realizan el corte.
- Le parece genial el poder contar con un servicio de baño a domicilio a través de una unidad móvil, lo que permitiría menor tiempo de servicio y dinero, así como menos estrés para su engreído.

- Dispuesta a contratar una suscripción de servicios.

8. Entrevistado 8.

- Es ama de casa y usa el servicio de baño que brinda su veterinaria.
- El servicio que utiliza su mascota es a través del delivery que realiza la propia veterinaria, hace uso del servicio cada 20 días.
- El tiempo del baño se extiende a un tiempo mayor a las dos horas, motivo por el cual solo utiliza y mantiene el servicio por el conocimiento del personal que atiende a su can y como lo tratan durante la atención, lo cual permite que se mantenga tranquilo.
- Y si le agrada la idea de contar con la opción un servicio de unidad móvil para el servicio de estética canina a domicilio, lo que le permitirá poder reducir los tiempos de espera.
- A pesar de que tiene confianza con el local donde deja su perro, le interesa la idea de poder ver en línea la atención de este.
- Interesada en poder contratar servicio de suscripción.

9. Entrevistado 9.

- Es trabajador independiente, tiene un pequeño negocio en casa.
- No hace uso de servicio de baño para su mascota, un gato que le regaló su madre.
- Gasta en promedio entre alimento y arena para gatos S/ 90 al mes.
- El gato tiene problema de salud, motivo por el cual asiste al médico veterinario con frecuencia mensual para control y seguimiento, haciendo un gasto promedio de S/ 50.

10. Entrevistado 10.

- El baño que utiliza para su can es tipo medicado, ya que su perro cuenta con alergias en la piel.

- En oportunidades ha realizado el baño en el domicilio, pero con mayor frecuencia lo lleva al veterinario. El servicio realizado por el veterinario demora más de tres horas, ya que no se respetan los horarios programados y no gestionan el exceso de animales que pueden atender.
- Le agradecería contar con la oportunidad de contratar el servicio de baño a domicilio para ahorrar el tiempo de la atención y seguridad de su mascota.
- Gasta en promedio S/ 200 en alimentación; y S/ 100 en baño mensual para su can.