



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DEL
EMPRESARIADO**

“Pet Spa Móvil”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración y Gerencia del Empresariado

AUTORES

Alacote Escalante, Roxana Katherin (0000-0001-7380-5254)

Goicochea Oblitas, Teresa Danitza (0000-0003-1522-7278)

Llaguento Mehan, Yulisa del Pilar (0000-0003-3870-695X)

Porras Benavides, Leonidas (0000-0002-9102-0570)

Villanueva Mejía, Rosa Dalila (0000-0002-4980-0653)

ASESOR

Chipana Umpire, Luis (0000-0002-9583-9946)

Lima, 19 de julio de 2021

DEDICATORIA

Dedicamos la realización de este proyecto principalmente a Dios, a nuestras familias que han sido la base principal de cada esfuerzo a lo largo de nuestra carrera.

A nuestros profesores por habernos brindado sus conocimientos y guiarnos durante todo este periodo, por inculcarnos el ánimo para seguir adelante con nuestros propósitos y metas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una idea de negocio que consiste en brindar el servicio de baño, spa y masaje para mascota a domicilio, este se brindará a través de un vehículo acondicionado con equipos especializados brindando un servicio de calidad dentro de la unidad. Asimismo, se realizó una investigación previa al segmento de mercado donde se identificó que debido a la coyuntura de Covid-19, las mascotas necesitan recibir un servicio personalizado y a domicilio y utilizando productos que no generen alergias en la piel de la mascota. A partir, de estas evidencias identificadas en la investigación planteamos la propuesta de valor de entregar una atención personalizada a cargo de profesionales especializados usando productos naturales para el bienestar de la mascota.

El modelo de negocio está dirigido a atender el segmento de clientes de 18 años a más, que posean en su hogar al menos una mascota, que pertenecen al NSE A, B y C de las zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana. Por tanto, dentro de la cartera productos y se ofrecerá tres planes de servicios diferentes de spa y dos tipos de productos que son los dispensadores smart digitales y el kit dental. Pet Spa Móvil es un negocio escalable y rentable con proyecciones en venta de crecimiento de 5% a 20% anual debido a que las familias se preocupan cada día más por el bienestar de sus mascotas caninas.

Palabras clave: Móvil spa; Kit dental; Dispensadores smart; Comercio online.

Pet Spa Movil

ABSTRACT

The objective of this research work is to introduce a business idea that consists of providing bath; spa and massage service for pets at home, this service will be attending through a vehicle conditioned with specialized equipment providing a quality service within the unit. Likewise, a preliminary investigation was carried out on the market segment where it was identified that due to the situation of Covid-19, pets need to receive a personalized service at home and using products that do not generate allergies in the pet's skin. Based on these evidences identified in the research, we propose the value proposition of providing personalized attention by specialized professionals using natural products for the well-being of the pet.

The business model set for the segment of customers aged 18 or older, who have at least one pet in their home, who belong to NSE A, B and C of zones 6 and 8 of Metropolitan Lima. Therefore, within the products and services portfolio offered, there are three different spa plans and two types of products that are the smart digital dispensers and the dental kit. Pet Spa Movil is a scalable business and profitable with growth sales projections from 5% to 20% per year, due to families are becoming more and more concerned about the welfare of their canine pets.

Keywords: Spa movil; Kit dental; Smart dispensers; Online commerce.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	1
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
2.1	IDEA/NOMBRE DEL NEGOCIO	2
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER	3
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	4
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	6
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	6
3.2	ANÁLISIS INTERNO. CADENA DE VALOR.....	15
3.3	ANÁLISIS FODA	16
3.4	VISIÓN	19
3.5	MISIÓN.....	19
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA.....	19
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	19
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	19
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	19
4.2.	CONCLUSIONES DEL APRENDIZAJE: HIPÓTESIS, OBSERVACIÓN, CONCLUSIONES Y DECISIONES CON TARJETA DE APRENDIZAJE.....	27
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES	33
5	PLAN DE MARKETING	34
5.1	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING.....	34
5.2	MERCADO OBJETIVO.....	35
5.2.1	Tamaño de mercado total	35
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	37
5.2.3	Tamaño de mercado operativo	38
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado	38
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	39
5.3.1	Segmentación	39

5.3.2	Posicionamiento	40
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX	41
5.4.1	Estrategia de producto /servicio	41
5.4.2	Estrategia de diseño de servicio.....	42
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	44
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	47
5.4.5	Estrategia de distribución	48
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIONES DE LA DEMANDA	49
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING	54
6	PLAN DE OPERACIONES	57
6.1	POLÍTICAS OPERACIONALES	57
6.1.1	Calidad.....	57
6.1.2	Procesos.....	57
6.1.3	Planificación	57
6.1.4	Inventarios	58
6.2	DISEÑO DE INSTALACIONES	58
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	58
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	59
6.2.3	Distribución de las instalaciones	59
6.3	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO Y PRODUCTO	63
6.4	MAPA DE PROCESOS Y PERT	65
6.5	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN	68
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	68
6.5.2	Gestión de la calidad.....	70
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	71
6.6	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO.....	72
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.....	73
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	77
7.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	77
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN	77
7.2.1	Organigrama	77
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones	79

7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	83
7.4	GESTIÓN HUMANA.....	84
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	84
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	85
7.4.3	Sistema de remuneración.....	87
7.5	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	88
8	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	91
8.1	SUPUESTOS GENERALES	91
8.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN. 92	
8.3	PROYECCIÓN DE VENTAS	93
8.4	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS.....	96
8.5	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	101
8.6	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO.....	101
8.7	ESTADOS FINANCIEROS.....	104
8.8	FLUJO FINANCIERO	105
8.9	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL. 106	
8.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	107
8.11	ANÁLISIS DE RIESGO	108
8.11.1	Análisis de sensibilidad	108
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	110
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio.....	111
8.11.4	Principales riesgos del proyecto	112
9	CONCLUSIONES GENERALES	114
10	REFERENCIAS	116
11	ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de mercado total	36
Tabla 2 Tamaño de mercado disponible.....	38
Tabla 3 Tamaño de tamaño operativo	38
Tabla 4 Costo unitario de servicios con IGV (S/)	45
Tabla 5 Costo unitario de productos con IGV (S/)	45
Tabla 6 Precio del mercado	45
Tabla 7 Precio unitario con Igv. de los paquetes Pet Spa.....	46
Tabla 8 Precio unitario con Igv. de los productos	46
Tabla 9 Plan de estrategia comunicacional.....	47
Tabla 10 Capacidad operativa de Pet Spa Móvil.....	49
Tabla 11 Proyección mensual de paquetes de servicio spa en el año 01	50
Tabla 12 Proyección de la demanda anual del año 1 al año 5	51
Tabla 13 Demanda mensual de dispensadores y kits dentales en el año 01	52
Tabla 14 Crecimiento de la demanda anual de dispensadores y kits dentales del año 01 al año 05	52
Tabla 15 Proyección mensual de las ventas de servicios spa y productos en el año 01(S/)	53
Tabla 16 Proyección de la venta anual de servicios spa y productos desde el año 01 al año 05 (S/)	54
Tabla 17 Presupuesto mensual de marketing en el primer año (S/)	55
Tabla 18 Presupuesto anual de marketing del primer al quinto año.....	56
Tabla 19 Diagrama preoperativo de producción de Pet Spa Móvil.....	69
Tabla 20 Inversión en activos vinculados con el proceso productivo de planes Pet Spa (S/)	72
Tabla 21 Costo variable unitario de los paquetes de servicios	73
Tabla 22 Costo fijo unitario de paquetes Pet Spa.....	74
Tabla 23 Costo unitario de dispensador smart y kit dental (S/)	74
Tabla 24 Proyección del costo total de los paquetes Pet Spa y productos del año 01 al año 05 (S/)	75
Tabla 25 Proyección de Gastos preoperativos (mes 0) y gastos operativos del año 1 al 5 .	76
Tabla 26 Sistema de remuneración de Pet Spa Móvil.....	88
Tabla 27 Gastos mensual y anual de la planilla del personal de producción del año 1 al 5	89

Tabla 28 Gastos mensual y anual de la planilla del personal de Administración y Ventas del año 1 al 5	90
Tabla 29 Inversión para compra de activos fijos tangibles de Pet Spa Móvil.....	92
Tabla 30 Inversión para compra de activos intangibles de Pet Spa Móvil.....	93
Tabla 31 Plan de ventas en unidades físicas de dispensadores, kit dental y paquetes de servicios Pet Spa para mascotas del año 01 al año 05	94
Tabla 32 Precio unitario con IGV de productos y servicio Pet Spa Móvil	95
Tabla 33 Ingresos por ventas mensual y anual del año 01 al año 05 de Pet Spa Móvil (S/)	95
Tabla 34 Costo unitario de paquetes Pet Spa y productos.....	96
Tabla 35 Proyección mensual y anual de costos de paquetes Pet Spa y productos.....	97
Tabla 36 Gastos Preoperativos de administración y ventas	98
Tabla 37 Resumen de gastos preoperativos en el mes cero.....	99
Tabla 38 Gastos operativos mensual y anual de Pet Spa Móvil del año 01 al año 05.....	100
Tabla 39 Inversión del proyecto Pet Spa Móvil (S/)	101
Tabla 40 Financiamiento tradicional	102
Tabla 41 Aporte de capital por cada accionista.....	102
Tabla 42 Cronograma de pago del préstamo	103
Tabla 43 Estado de ganancias y pérdidas del año 01 al año 05 de Pet Spa Móvil	104
Tabla 44 Flujo de caja económico y financiero mensual y anual del año 01 al año 05	105
Tabla 45 Punto de equilibrio por tipo de servicios y productos en unidades físicas.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor y actividades que le componen.	15
Figura 2. <i>FODA Cruzado</i>	18
Figura 3. Business Model Canvas del proyecto	21
Figura 4. Tarjeta de prueba de hipótesis 1	24
Figura 5. Tarjeta de prueba de hipótesis 2.....	25
Figura 6. Tarjeta de prueba de hipótesis 3.....	26
Figura 7. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 1	27
Figura 8. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 2	28
Figura 9. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 3	29
Figura 10. Diseño de landing page en vista web	30
Figura 11. Portada de Facebook de Pet Spa Móvil.....	30
Figura 12. Estadísticas del resultado en Facebook.....	31
Figura 13. Tasa de conversión de la publicación en landing page	31
Figura 14. Anuncio en Facebook.....	32
Figura 15. Anuncio en landing page.....	32
Figura 16. Cantidad de hogares según NSE en Lima Metropolitana	35
Figura 17. Tenencia de por lo menos un perro según NSE en hogares de Perú.....	36
Figura 18. Población de 18 años de edad a más de Lima Metropolitana	37
Figura 19. Población según NSE en Lima Metropolitana.....	37
Figura 20. Distritos de zona 6 y 8 de Lima Metropolitana. Por CPI, 2018.	39
Figura 21. Beneficios diferenciales de Pet Spa Móvil frente a la competencia Allqo Wasi.	41
Figura 22. Tipos de paquetes de servicios Pet Spa.....	42
Figura 23. Pet Spa Móvil.....	43
Figura 24. Servicios de Pet Spa Móvil	44
Figura 25. Distribución por el Canal directo	48
Figura 26. Ubicación de la oficina de Pet Spa Móvil.....	59
Figura 27. Distribución de las instalaciones de la oficina de Pet Spa Móvil	60
Figura 28. Ambiente interno de la oficina de Pet Spa Móvil	61
Figura 29. Ambiente del baño	61
Figura 30. Zona de estacionamiento.....	62
Figura 31. Ficha técnica de los planes de servicios.....	63

Figura 32. Ficha técnica del dispensador Smart.....	64
Figura 33. Mapa de procesos de Pet Spa Móvil.....	65
Figura 34. Diagrama PERT de proceso de compra e implementación de Pet Spa Móvil	66
Figura 35. Flujograma del proceso de venta y entrega del servicio Pet Spa.....	67
Figura 36. Flujograma del proceso de venta del producto y entrega por delivery.....	68
Figura 37. Selección de proveedores de Pet Spa Móvil.....	71
Figura 38. Organigrama de la empresa Pet Spa Móvil.....	78
Figura 39. Detalle de puestos en el organigrama.....	78
Figura 40. Diseño de puesto y funciones del Gerente General.....	80
Figura 41. Diseño de puesto y funciones del Jefe Comercial y Marketing.....	80
Figura 42. Diseño de puesto y funciones del Jefe de Operaciones.....	81
Figura 43. Diseño de puesto y funciones de Personal Grooming.....	82
Figura 44. Diseño de puesto y funciones de Asistente de Operaciones.....	83
Figura 45. Ficha de evaluación del desempeño de la empresa Pet Spa Móvil.....	87
Figura 46. Cálculo del COK del proyecto Pet Spa Móvil.....	106
Figura 47. Cálculo del WACC del proyecto Pet Spa Móvil.....	107
Figura 48. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja económico.....	107
Figura 49. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja financiero.....	107
Figura 50. Análisis de la variación del VPN ante cambios del COK.....	109
Figura 51. Sensibilidad en el precio unitario promedio y costo unitario.....	109
Figura 52. Cambio en las variables críticas.....	110
Figura 53. Análisis por escenario del proyecto Pet Spa Móvil.....	110
Figura 54. Punto de equilibrio del proyecto Pet Spa Móvil.....	111

Figura 1. Cadena de valor y actividades que le componen. **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 2. FODA Cruzado **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 3. Business Model Canvas del proyecto **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 4. Cantidad de hogares según NSE en Lima Metropolitana;**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 5. Tenencia de por lo menos un perro según NSE en hogares de Perú.....**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 6.Población de 18 años de edad a más de Lima Metropolitana;**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 7. Población según NSE en Lima Metropolitana..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 8. Distritos de zona 6 y 8 de Lima Metropolitana. Por CPI, 2018.**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 9. Beneficios diferenciales de Pet Spa Móvil frente a la competencia Allqo Wasi. **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 10. Pet Spa Móvil..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 11. Servicios de Pet Spa Móvil **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 12. Distribución por el Canal directo **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 13. Ubicación de la oficina de Pet Spa Móvil..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 14. Distribución de las instalaciones de la oficina de Pet Spa Móvil**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 15. Ambiente interno de la oficina de Pet Spa Móvil;**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 16. Ambiente del baño **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 17. Zona de estacionamiento..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 18. Ficha técnica de los planes de servicios..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 19. Ficha técnica del dispensador Smart..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 20. Mapa de procesos de Pet Spa Móvil **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 21. Diagrama PERT de proceso de compra e implementación de Pet Spa Móvil **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 22. Flujograma del proceso de venta y entrega del servicio de spa**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 23. Flujograma del proceso de venta del producto y entrega por delivery**¡Error! Marcador no definido.**

Figura 24. Selección de proveedores de Pet Spa Móvil **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 25. Organigrama de la empresa Pet Spa Móvil.....; **Error! Marcador no definido.**

Figura 26. Detalle de puestos en el organigrama; **Error! Marcador no definido.**

Figura 27. Diseño de puesto y funciones del Gerente General; **Error! Marcador no definido.**

Figura 28. Diseño de puesto y funciones del Jefe Comercial y Marketing.....; **Error! Marcador no definido.**

Figura 29. Diseño de puesto y funciones del Jefe de Operaciones; **Error! Marcador no definido.**

Figura 30. Diseño de puesto y funciones de Personal Grooming; **Error! Marcador no definido.**

Figura 31. Diseño de puesto y funciones de Asistente de Operaciones; **Error! Marcador no definido.**

Figura 32. Ficha de evaluación del desempeño de la empresa Pet Spa Móvil.....; **Error! Marcador no definido.**

Figura 33. Cálculo del COK del proyecto Pet Spa Móvil ...; **Error! Marcador no definido.**

Figura 34. Cálculo del WACC del proyecto Pet Spa Móvil; **Error! Marcador no definido.**

Figura 35. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja económico; **Error! Marcador no definido.**

Figura 36. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja financiero; **Error! Marcador no definido.**

Figura 37. Análisis de la variación del VPN ante cambios del COK; **Error! Marcador no definido.**

Figura 38. Sensibilidad en el precio unitario promedio y costo unitario; **Error! Marcador no definido.**

Figura 39. Cambio en las variables críticas.....; **Error! Marcador no definido.**

Figura 40. Análisis por escenario del proyecto Pet Spa Móvil; **Error! Marcador no definido.**

Figura 41. Punto de equilibrio del proyecto Pet Spa Móvil ; **Error! Marcador no definido.**

1 INTRODUCCIÓN

Brindar una buena calidad de vida a las mascotas, ha tomado un papel muy importante en los últimos años; El negocio se centra en brindar un servicio de Spa para mascotas caninas a domicilio entregando un servicio personalizado y directo, el dueño tendrá la oportunidad de estar cerca de su mascota y observar el servicio en tiempo real, brindando a los clientes el valor agregado de un servicio que les permitirá ahorrar tiempo y sin salir de casa. Además, de eso se ofrecerá un producto innovador, el cual, permitirá brindar a las mascotas una alimentación saludable y vigilancia en tiempo real, necesidades que los peruanos buscan cubrir cuando se encuentran fuera del hogar.

Esto se ve favorecido por el crecimiento de la cultura Pet Friendly, que se ve representado desde las leyes contra el maltrato animal, las empresas que se encuentran innovando para brindar un mejor producto y servicio, enfocado en el bienestar y cuidado de los animales, y el gran cariño de las personas que consideran a sus mascotas como un miembro más de la familia.

El presente trabajo pretende demostrar que el mercado peruano ofrece una gran oportunidad de negocio en la industria de servicios y productos para mascotas, siempre que sean productos de buena calidad y la entrega se realice en un óptimo lead time.

Dentro de los métodos usados para confirmar la viabilidad del negocio se encuentran las entrevistas y el landing page.

En primer lugar, el avance tecnológico ha permitido que el servicio de Pet Spa Móvil, el dispensador Smart y kit dental reúna las características necesarias para cumplir efectivamente su propósito; en segundo lugar, el cliente actual ha evolucionado notablemente, exigiendo cada vez más, un producto y servicio de mejor calidad, razones, por las cuales, el éxito de la idea de negocio es una realidad.

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea/nombre del negocio

La empresa Pet Spa Móvil SAC se encarga de brindar el servicio de baño para mascotas (perros) con productos de gama alta (hipo alergénicos) para evitar alergias en la piel, con un valor agregado de masajes relajantes y mascarillas para las huellitas teniendo como resultado que este servicio no se ha traumático para las mascotas. Este servicio consiste en un móvil que llega a domicilio y realiza el baño en presencia del cliente de manera que visualiza el excelente servicio, los productos utilizados, el buen trato que se brinda a su mascota mientras se relaja durante el servicio. Asimismo, se dedica a la venta de kit dental y dispensadores smart de comida para mascotas, el cual, puede ser manipulado por los dueños mediante un dispositivo electrónico celular.

El negocio sigue la tendencia Pet friendly, es decir un trato especial para las mascotas, los cuales en la actualidad han llegado a ser considerados como un miembro más de las familias y un acompañante perfecto para todo tipo de personas desde niños, hasta adultos mayores. El uso de este dispensador smart requerirá conexión de internet con el fin de poder darle el uso más eficiente, resolviendo el problema de la alimentación de las mascotas durante las horas en las que se encuentra solos en casa, cuando el dueño está fuera de casa, de esta manera que pueda distribuir y racionar su alimentación en los horarios y cantidades adecuadas, así como escuchar la voz de su dueño que lo mantendrá tranquilo.

Actualmente, estos sistemas de aplicación en los dispositivos o componentes satisfacen una necesidad y mejora en la calidad de vida de las personas y sus mascotas. Consideramos que este producto aporta al cuidado diario de los animales domésticos, enfocados principalmente en su alimentación, y cuidado, dando como resultado una adecuada atención, de los que consideran a estos pequeños de cuatro patas, son los engreídos de la casa, y proporcionando al dueño la tranquilidad y seguridad de que están siendo adecuadamente alimentados. Asimismo, se ha observado un incremento en consumir productos relacionados a las mascotas, tales como juguetes y accesorios, vestimenta e higiene, celebración de cumpleaños, entre otros, lo que confirma el cariño y amor que las personas sienten por estos animalitos, por lo que se tiene la convicción del éxito de la propuesta.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

¿A quién va dirigido?

La propuesta va dirigida a familias, parejas y personas solteras, adulto mayor, se adapta a todas las necesidades, hombres y mujeres cuyo rango de edades es de 18 años en adelante con nivel socioeconómico A, B y C en la Zona 6 y 8 de Lima Metropolitana, y que vivan en las zonas urbanas con acceso a Internet.

¿Qué ofrecemos?

Se ofrece un servicio de higiene y limpieza a través de los paquetes Pet Spa y kit dental, y dispensador smart para la alimentación de la mascota canina de la marca Pet Móvil Spa.

¿Cómo funciona?

Se recepcionarán los pedidos de los servicios y productos, mediante las plataformas digitales, página web, WhatsApp, se confirma el servicio, se recibe el pago que realicen los clientes y finalmente se emite la factura o boleta correspondiente.

¿Para qué sirve?

Los tres tipos de paquetes de Pet Spa, kit dental y el dispensador smart de Pet Spa Móvil, sirven para mejorar la calidad de vida de las mascotas, ahorrar tiempo a los dueños, mantener a sus mascotas seguras, limpias y mejorar su alimentación. Con respecto a los dispensadores smart, se puede vigilar a la mascota al estar lejos de casa, ya que cuenta con una cámara y un micrófono integrado. Además de poder racionar las cantidades de agua y comida de la mascota, en los horarios adecuados.

¿Qué características tiene?

Entre las principales funciones y características destacan:

- Diversos servicios presentados en tres tipos de paquetes Pet Spa con una atención personalizada, segura y a domicilio brindado por Personal Grooming calificados.
- Dispensador smart programa horarios y raciones de alimento diario para la mascota, cámara regulable, de acuerdo, al tamaño de la mascota, vigilancia y control a través de la cámara con grabación de llamada a la mascota con la voz del dueño a la hora de la comida y contará con dos compartimientos (agua y alimento).

2.3 Equipo de Trabajo

	<p>Mi nombre es Roxana Katherin Alacote Escalante, estudiante de la carrera de Administración de Empresas y Gerencia del emprendimiento. Actualmente, curso en décimo ciclo, en la Universidad peruana de ciencias aplicadas (UPC). Mi objetivo principal es desarrollarme profesionalmente y evolucionar en el sector de ventas, de modo que busco oportunidades que me permitan hacerlo, cuento con experiencia en el área comercial con más de 7 años de trayectoria. Soy una persona soñadora y emprendedora, que ama los retos. Muy detallista y autodidacta que busca constantemente desarrollar actitudes comunicativas y empáticas.</p>
	<p>Mi nombre es Teresa Danitza Goicochea Oblitas, estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas. Tengo 20 años de experiencia laboral en empresas trasnacionales como Toyota, Siemens y actualmente me desempeño como Asistente de la Vicepresidencia de Auditoría Interna de Scotiabank.</p>
	<p>Mi nombre es Yulisa Del Pilar Llaguento Mechan de acuerdo con los estudios realizados en mi carrera cuento con la capacidad para analizar la gestión de una empresa, por lo que puedo aportar en implementar las estrategias de marketing y ventas que requiere el proyecto. Mi mayor ambición es poder realizar ventas satisfactorias y llevar a la empresa a consolidarse como una de las mejores en el rubro de Pet Friendly.</p>



Mi nombre es Leonidas Porras Benavides, tengo formación técnica en Tecsup y actualmente estudio Negocios Internacionales en la UPC. Tengo experiencia como Planner de mantenimiento portuario, logístico y minería y construcción, me gusta trabajar en equipo, coordinar, supervisar; me caracterizo por ser una persona comprometida con su trabajo; tengo conocimientos técnicos que considero pueden ser útil en el proyecto que estamos realizando.



Mi nombre es Rosa Dalila Villanueva Mejía, Titulada en Administración de Negocios Internacionales, ISTICEX (ADEX). Estudiante del décimo ciclo de la Carrera Administración de Empresas (UPC). He desarrollado experiencia en administrar empresas y manejar mi proyecto en ejecución de mi propia empresa importadora y comercializadora. Asimismo, brindó asesoría en importación y exportación. Por lo tanto, considero que son relevantes para el desarrollo de este proyecto. Mi interés es planificar y ejecutar un proyecto que sea innovador, sostenible y rentable en el largo plazo.

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

3.1.1.1. Factor Político-Legal

a) Político

En el país desde hace tiempo atrás se vive una inestabilidad política donde en los últimos cuatro años el Perú ha tenido tres presidentes y los últimos seis mandatarios se han visto envueltos en escándalos de corrupción (BBC, 12 de noviembre del 2020). Estas acciones generan una inestabilidad política, donde además se acrecientan tendencias políticas de ideologías opuestas al régimen económico establecido en la constitución política vigente. Tal como señala DW (17 de noviembre del 2020), la destitución del presidente Martin Vizcarra desató una crisis en el Perú que incluso cobró víctimas por hechos de violencia e incertidumbre.

Además de estos se está viviendo un escenario electoral para las elecciones de presidente y congresistas en un contexto de crisis por la pandemia. France 24 (18 de agosto del 2020), indicó que la emergencia sanitaria y el descalabro económico acompañan el escenario: el de los comicios generales programados para el 11 de abril de 2021.

También existe un escenario de protestas como el sector agrario DW (31 de diciembre del 2020), informó, que al menos dos civiles muertos y diez heridos dejó este miércoles (30.12.2020) un nuevo enfrentamiento entre la policía y trabajadores agrarios que bloqueaba una carretera en el norte de Perú, en el marco de una protesta por aumentos salariales, informaron fuentes legislativas.

Estas paralizaciones de sectores económicos sociales que muestran disconformidad con las políticas actuales, por el cual algunos candidatos con ideología de izquierda buscan sacar provecho, que de llegar a concretarse el sector bancario podría sufrir un declive en caso de que sea elegido un presidente de izquierda que podría llevar a la estatización y nacionalización de la banca, además de la pérdida de inversión del sector privado.

La incertidumbre política que se vive trae consigo consecuencias negativas para las empresas, ya que estas buscarán protegerse reduciendo costos, evitando la inversión debido a la desconfianza generada.

La población ante la realidad política se ve en la situación de no saber qué va a ocurrir, y con ello reducen su consumo en productos y servicios que si bien, son importantes para ellos, no se encuentran dentro sus principales necesidades, produciéndose así una caída en las ventas, dando como consecuencia un panorama perjudicial para los productos y servicios.

A los emprendedores, la falta de certeza política minimiza los ánimos de apostar por un producto y servicio, que se considera soluciona una necesidad importante para las personas.

b) Legal

El marco legal peruano es favorable para la implementación y desarrollo de la empresa, y está enfocado en el apoyo económico a las iniciativas emprendedoras.

Se nombrarán las formas de sociedades para determinar los beneficios que brinda el Estado. La empresa al constituirse tendrá la denominación Pet Spa Móvil SAC formada por 5 socios y no se contará con directorio, solo un Junta Accionistas y representante legal quien dirigirá la organización.

Trámites para constitución de la empresa

Búsqueda y Reserva del nombre - Sunarp

Constitución de la minuta

Generar RUC – SUNAT

Inscripción de la minuta y testimonio - Sunarp

Legalización de libros

Apertura de Cuenta Corriente

El análisis de este estudio también comprende un contexto actual de la crisis económica y de salud originada por la pandemia del COVID-19 que se vive en la actualidad y se manifiesta con un Plan para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a SARS-CoV-2.

Ley N°29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo: La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. El rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus

organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia.

3.1.1.2 Factor Social - Cultural

En medio de una transformación de patrones de consumo a nivel mundial y en el país, debido a la coyuntura actual la Covid-19, ha exigido a los peruanos realizar un cambio de hábitos de consumo en productos y servicios de toda índole. Es una realidad que el internet y las aplicaciones móviles han transformado la vida de los usuarios, clientes y consumidores en la actualidad, todos cuentan con una conexión en internet en sus smartphones, ya sea conexión desde casa o planes de internet contratados desde su celular.

De acuerdo, a lo investigado, el entorno social y cultural representa un conjunto de elementos los cuales engloban el ambiente en el que se desarrollan y desenvuelven diariamente (social y cultural), los cuales tienen una influencia en la conducta de los consumidores, y se han convertido en costumbres y modos de vida (Koontz & Weihrich, 1998).

Para el caso del tema del mercado de los Pet Lovers es importante conocer el perfil de las creencias, valores y normas que definen los gustos y preferencias de los clientes. Con el pasar de los años es cada vez más una tendencia más marcada el que los dueños busquen el bienestar de sus mascotas, los críen y adopten casi como si fueran sus hijos. Actualmente, muchos de los dueños se encuentran trabajando desde casa, por tanto, están al pendiente y presenciando de forma directa cada momento de la crianza de sus mascotas, es decir pueden estar más al tanto de todos los detalles que puedan mejorar la calidad de vida, comodidad y bienestar de los engréidos de la casa.

Asimismo, el e-commerce juega un papel muy importante debido a que ahora se puede realizar las compras o solicitudes de servicio desde casa, averiguar los beneficios, descripción y especificaciones técnicas de los productos, calidad de los servicios mediante las opiniones o valoraciones de experiencias pasadas de otros clientes. Por tanto, se tiene a un cliente muy bien informado que desea recibir el servicio de forma rápida, confiable y segura que cumpla con las medidas y protocolos de salubridad actualmente solicitados.

3.1.1.3. Factor Demográfico

Pet Spa Móvil va dirigida a hombres y mujeres cuyas edades fluctúan desde “los 18 años a más, de nivel socioeconómico A, B y C. residentes en los distritos de zonas 6 y 8 de Lima

Metropolitana” y que vivan en las zonas urbanas con acceso a Internet. Es decir, son personas que están familiarizadas con el uso de la tecnología, que realizan compras de manera online, y atención inmediata y personalizada, ya que dichas personas antes de la pandemia acostumbraban a comprar y, al mismo tiempo poder adquirir y hacer uso de sus compras.

A estas personas no les gusta esperar semanas o meses para recibir un servicio o un producto, tal como lo viene haciendo las veterinarias de la competencia hoy en día. Por lo tanto, a causa de la pandemia buscan no exponerse a la COVID-19 y mayormente son cuidadosos en cuanto a su salud y buscan cubrir el vacío que impide esta situación epidemiológica y están dispuestos a encontrar alternativas de atención inmediata.

Asimismo, Pet Spa Móvil está dispuesta a cubrir las falencias que tienen las veterinarias actuales en cuanto al servicio de spa para mascotas a domicilio y dispensador smart para mascotas, ya sea por falta de atención personalizada o por causa de experiencia logística, o simplemente carecen de transporte propio y/o personal especializado para atender a domicilio mediante previa cita. Es por ello, que requieren de un servicio apto para el bienestar de su mascota y tranquilidad de él mismo y, que con este servicio de baño a domicilio y la venta de dispensador electrónico se cubra esa necesidad anhelada.

El mercado objetivo comprende la capital residente de las zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana de Lima, en dónde el cliente puede solicitar su servicio y/o producto vía online por la tienda virtual o vía WhatsApp. Las zonas consideradas como mercado objetivo son las de mayor frecuencia de compras vía online.

3.1.1.4 Factor Global

La globalización es considerada como una de las tendencias más importantes durante los últimos años, debido que la mayoría de las empresas cuentan con presencia internacional, se considera que las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones sino también generan ingresos para personas de países en constante desarrollo, por tanto, es evidente que todo líder o plana gerencial deben tener una visión internacional (Koontz & Weihrich, 1998).

Asimismo, se debe tener en cuenta que los cambios que han surgido a nivel mundial frente a la pandemia de COVID-19, la forma de vida, los cambios de hábitos de consumo han sido transformados de un día para otro y como consecuencia continúa impactando económicamente en todos los países a nivel mundial. La mayoría de los países se vieron

obligados a cerrar sus fronteras, golpeando negativamente al turismo, las exportaciones e importaciones, así como cuarentenas de larga duración, aislamiento social y nuevos protocolos sanitarios de comercio local.

A la fecha en Perú la pandemia ha significado la pérdida de aproximadamente 180 mil personas, siendo América Latina el continente más afectado. (El Comercio, 2021). Ya se vienen desarrollando el proceso de vacunación a nivel nacional, sin embargo, no se tiene aún la certeza de la efectividad de las mismas, las cuales puedan poner un fin a los continuos rebrotos que siguen afectando a Lima y diferentes provincias, manteniéndose en estado de emergencia como riesgo alto.

3.1.1.5 Factor Económico

El panorama crítico que atraviesa el país, lo que a continuación leerá será aún más grave. En tal sentido, lo anteriormente manifestado se podría expresar como el agravio económico más agresivo, en donde se necesitará de mucho más tiempo para recuperarse a diferencia de otras naciones. Por consiguiente, esta problemática se verá más complida en relación con una participación política de parte de lado izquierdista, donde pretendan imponer nuevas leyes y/o modificar reformas de igualdad, ya que en vez de enmendar la economía lo terminen destruyendo aún más significativamente, y esta situación pondría al país aun en más aprietos y acabaría en una depresión financiera incontrolable, todo esto sería una situación lamentable que podría acontecer al país (López, 2020).

Además, de esto el régimen económico de la constitución política vigente, que dispone de una economía social de mercado, que incentiva el desarrollo a través de la creación y desarrollo de empresas privadas se ve amenazado con el crecimiento de ideologías de izquierda, que podría llevar a colapsar el sistema financiero, perjudicando entre ellos al banco Interbank. En fin, el contexto actual donde la pandemia ocasionada por el COVID-19 afectó tremendamente la economía nacional, entre ellos a empresas y personas naturales, ocasionó el surgimiento de pequeños emprendimientos como es el caso de Pet Spa Móvil.

3.1.1.6 Factor Medioambiental

En esta sociedad el grado de concientización ecológica, las normas protectoras del medio ambiente son asuntos importantes a tener en cuenta, el Ministerio del Ambiente, ha tomado la decisión de dividir su agenda en 4: como acostumbrarse, mantener, ahorrar recursos, uso

de desechos sobrantes como metales o polietileno y promocionar el eco diseño. (MINAM, 2013).

De acuerdo, a lo publicado en el diario Gestión: “El 1 de agosto de 2019 entró en vigor la Ley N°30884, la cual pretende regular el plástico de un solo uso y otros recipientes o envases descartables.” (Ley del plástico y patrones de consumo, 2019), esta ley tiene como finalidad que el consumidor reduzca el uso de este material para la conservación del medio ambiente aplicando el pago de un impuesto e incluso el pago por el uso de bolsas plásticas, las cuales evitarán usar al momento del despacho del producto a los clientes. Con respecto al impacto del producto importado y hecho a base de plástico ABS (acrilonitrilo butadieno estireno) es un plástico duro empleado en tuberías, defensas de automóviles y juguetes, siendo un plástico frecuentemente utilizado pero difícil de reciclar.

3.1.1.7 Factor Tecnológico

Actualmente, en el Perú y el mundo entero está viviendo una crisis socioeconómica sin precedentes por causa del COVID-19. La tecnología hoy en día es vital para el desarrollo de muchos negocios, las empresas deben ser productivas, creativas e innovadoras.

Al respecto, Infaimon (2018) indica lo siguiente:

Estos avances tecnológicos, han permitido tener un mejor alcance de las necesidades y forma de vida de los clientes, cambiando sus hábitos y patrones de consumo, costumbres de uso, es así como influye la tecnología en las personas y en las empresas. Asimismo, ayuda a la optimización de procesos de cada compañía, desde la contabilidad hasta gestión y control de la cadena de suministro. Además de alcanzar mayor productividad, mejora la comunicación con los clientes, a través de las redes sociales, mensajes de WhatsApp, página web, reduce costos, y mejora la toma de decisiones.

Entre todas esas renovaciones que la tecnología ha desarrollado, se rescata la oportunidad de negocio, así como también poder evaluar los factores que puedan afectar en el presente y en el futuro, ingresando al mercado peruano con el servicio Pet Spa Móvil, brindando apoyo a los dueños de mascotas con el cuidado, higiene y seguridad, permitiendo que hoy en día sea más fácil tener mascotas en casa y poder disfrutar de la compañía de las mismas, al interior del hogar.

Finalmente, frente al cómo deberían utilizarse las tecnologías utilizadas en las empresas, se debe tener en cuenta que el desarrollo tecnológico avanza a velocidad increíble. Pet Spa Móvil, es el servicio que ofrecemos a clientes de la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

3.1.2. Análisis de la industria. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.1.2.1 Rivalidad entre competidores actuales

En la actualidad existen diversos negocios que ofrecen este servicio de baño de mascotas a domicilio como la empresa Allqo Wasi y también empresas que venden estos productos en tiendas en línea peruanas como Mercado Libre, Linio, etc., y tiendas online internacionales como Alibaba, Aliexpress, etc. Es por ende, es muy competitivo, existiendo diversas empresas en los diferentes segmentos del mercado, tanto nacionales como internacionales.

Con respecto al producto la rivalidad en el sector es alta, debido a que hay muchos competidores que están bien ofertando estos productos en el mercado, pero la diferenciación que debe tener los competidores es la propuesta de valor que le añaden a cada producto y el servicio que brindan.

Ante esta rivalidad originada hace poco tiempo con el surgimiento de estos productos, es conveniente poder mejorar la experiencia a los clientes, mediante una adecuada gestión de los clientes y estrategias de marketing.

3.1.2.2. Poder de negociación de los clientes

Hoy en día las mascotas son consideradas la compañía perfecta para el ser humano. Por ese motivo, se ha identificado que el poder de negociación de los clientes es moderado. La tendencia en el sector demuestra que se está produciendo un proceso de humanización de los perros, y significa que los dueños de las mascotas generan una conexión emocional alta con sus mascotas.

López Sevilla (2021) refiere lo siguiente:

El CEO de Provet, especializado en fármacos y productos medicados para mascotas, César Cucho, indica que los negocios de pet shop aumentaron para el año 2020 y el comercio electrónico se incrementó entre un 50% y 70%. Estos resultados arrojan las nuevas costumbres entre las parejas ya que no tienen hijos y optan por tener perros. Asimismo, los hogares peruanos han optado por incluir en el núcleo familiar a una mascota, siendo la principal razón por la cual el mercado de productos alimenticios y accesorios para

mascotas tienen un alto grado de aceptación, así como el mercadeo electrónico que se ha convertido en un punto atractivo de compra para los usuarios.

3.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores van a enriquecer el poder de negociación, son los que determinan la reducción o elevación de precios de los productos y servicios que se va a ofrecer. De acuerdo, a lo indicado por Porter y para el caso de servicios como es el proyecto, usualmente se piensa en proveedores como otras empresas, pero es importante también reconocer la mano de obra como un proveedor, debido que es importante poder negociar con una empresa que tenga colaboradores altamente especializados. Si la fuerza laboral se encuentra organizada y dispone el poder de los trabajadores puede ser mucho. (Porter, 1997).

Con el fin de realizar un análisis del poder de negociación de proveedores, con respecto al servicio se debe realizar un análisis con el fin de poder ofrecer nuevos servicios o paquetes de baño y corte desde económicos hasta Premium, con respecto a los productos se debe tener en cuenta varias opciones de proveedores desde China que brinden la mejor calidad de producto, tiempo de entrega para el dispensador de comidas para mascotas Smart. Asimismo, se debe de tener el apoyo de una persona que brinde asesoría de cadenas de suministro con el fin de poder realizar la distribución inmediata de los productos a Lima y Provincia dentro de los plazos estipulados de 24 horas para Lima metropolitana y Callao y 72 horas para provincias.

Actualmente, debido a la coyuntura actual, casi todos los negocios después de un año de pandemia por el COVID -19, sostienen sus negocios mediante la tendencia del e-commerce. Por tanto, existe en el mercado una variedad de proveedores que puedan brindar el servicio community manager con el fin de diseñar y desarrollar la marca, dando a conocer las bondades del producto y convenios con veterinarias a través de internet.

3.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

En los últimos años ha incrementado los productos y servicios enfocados a animales domésticos, principalmente los caninos. Existen varias alternativas de veterinarias cercanas, y muy bien ubicadas, que además de brindar servicio médico, ofrecen todo lo relacionado a la higiene y cuidado estético de las mascotas, y las cuales cuentan con alto grado de confianza hacia sus dueños. Del mismo modo, con respecto al producto existen muchos que

pueden sustituir al dispensador Smart para mascotas. Mantener vigilado y bien alimentado a los engreídos de cuatro patas se ha convertido en una necesidad que las personas que cuentan con mascotas buscan cubrir, logrando así tranquilidad para ellos y bienestar para sus cachorros. Se considera que las guarderías ofrecen un servicio que tranquilamente puede reemplazar al dispensador Smart, ya que, se han encargado de adaptarse a esta nueva tendencia de la cultura pet-friendly, que se cree, no es una moda sino se ha convertido en un estilo de vida. Las guarderías actuales y las veterinarias, entre sus servicios ofrecen educación canina, consultas veterinarias, baño y limpieza, alimentación balanceada y movilidad; de esta manera podría captar clientes potenciales con facilidad, ya que por todo lo mencionado se convierte en una gran opción para las personas, pero por otro lado la experiencia de las mascotas cuando asisten a sus baños y corte de pelo, pueden resultar un poco traumáticas y afectar su bienestar, ya que deben ser dejados por sus dueños y encerrados en jaulas hasta su turno y luego en espera hasta el recojo por parte de sus dueños, por lo que en este caso, la fuerza podría calificarse entre media-alta.

3.1.2.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Actualmente, y debido a la coyuntura se están abriendo negocios que brindan el servicio de baño y corte para mascotas como es Allqo Wasi y Pet Bath Delivery. En consideración, al producto hay varias empresas destinadas a la venta de productos para mascotas como Novapets y Mi Mascota, etc. Además, de las tiendas por departamento en donde también se ofrecen algunos productos básicos. La empresa Pet Spa Móvil, ofrece productos como el dispensador smart y kit dental para mascota, con el cual, se diferencia y posiciona fuertemente, logrando ocupar un lugar en la mente de los clientes o consumidores, la barrera de entrada es la diferenciación del producto, y los beneficios de uso que este brinda. Por lo tanto, la total autonomía que toda compañía pueda ingresar o abandonar el mercado sin ningún obstáculo, en tanto recurra a un proceso de salida puede recobrar algún coste a su favor si hubiese perpetrado durante el trascurso de ingreso. Se sugiere tener costos fijos que no afecten el negocio, además de estar siempre en la búsqueda de mejores alternativas de compras en el mercado. Otra barrera de entrada serán los canales de distribución, se podrá adquirir mediante plataformas digitales como páginas web, aplicaciones digitales, venta física en almacén o veterinarias, correo electrónico y telefónico, etc.

3.2 Análisis interno. Cadena de valor

Pet Spa Móvil SAC aplicará la cadena de valor del negocio de la siguiente manera, primero identificará las actividades primarias, cómo la logística interna, para brindar un servicio de calidad de spa móvil a sus clientes, asimismo, contará con el correcto almacenamiento de los productos, contarán una infraestructura que será el soporte de apoyo para la distribución de los productos cumpliendo con los protocolos de seguridad, como logística externa será la venta del producto kit dental y el dispensador smart para mascota, a clientes de la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana, ofreciendo un producto único en el mercado, manteniendo el stock necesario para la preparación y venta de los pedidos por delivery. Así mismo, el área de recursos humanos brindará apoyo con la contratación del personal.

Por otro lado, será fundamental, el desarrollo de la tecnología e investigación para obtener un mejor alcance de las necesidades de los clientes a través de encuestas y reclamos atendidos, para la correcta realización de las actividades, la publicidad de marketing será a través de las redes sociales difusión de la marca y del producto.

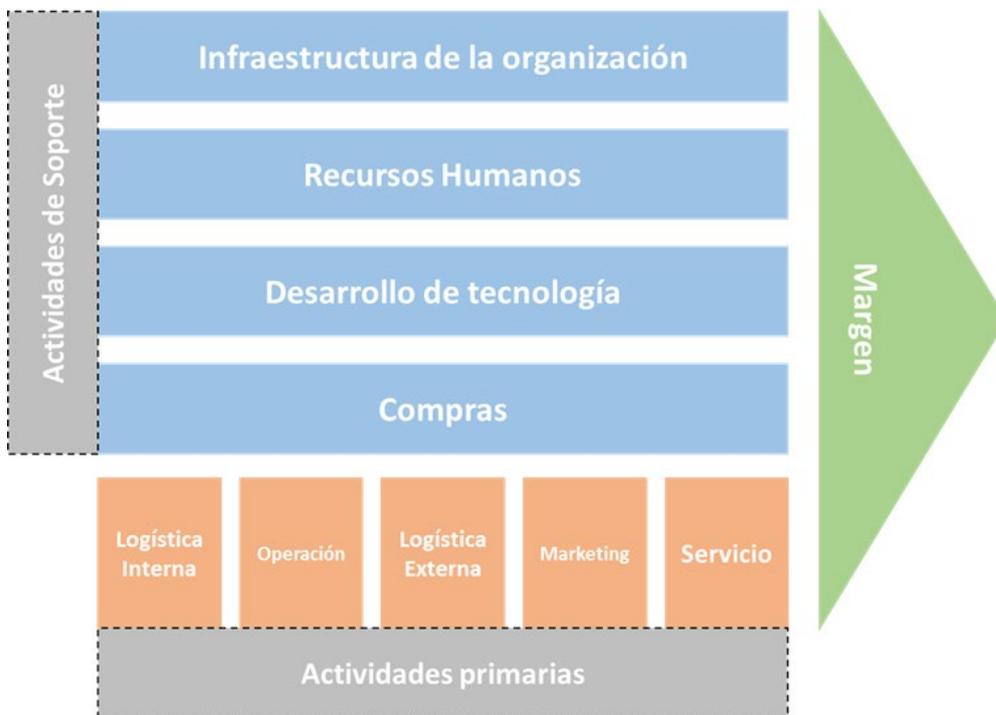


Figura 1. Cadena de valor y actividades que le componen.

3.3 Análisis FODA

Fortalezas

- Garantía de servicio de Pet Móvil Spa y productos de alimentador Smart.
- Servicio de Pet Móvil Spa y venta de productos caninos en Lima mediante redes sociales.
- Difusión de la marca, servicios y producto en redes sociales.
- Brindar el servicio de Pet Móvil Spa y distribución de los productos cumpliendo con los protocolos de seguridad.
- Trato personalizado a todo nivel, y a todo cliente.

Oportunidades

- Ofrecer un servicio de Pet Móvil Spa y productos innovadores en el mercado.
- Incremento de adopción y adquisición de mascotas en los hogares.
- Incremento del interés y preocupación de los Pet Lovers.
- Pago online mediante transferencias y pagos con tarjeta de crédito o débito.
- Promociones y ofertas servicios y de accesorios nuevos Smart.
- Alianza estratégica con veterinarias y proveedores.

Debilidades

- Presupuesto para la adquisición de equipos y productos para brindar el servicio.
- Ser una empresa nueva en el mercado.
- Falta de experiencia en el rubro.
- Planificar estrategia de ventas y marketing del servicio y productos.
- No se cuenta con tienda física o local propio.
- Disminución de ingresos debido a la Pandemia COVID-19.

Amenazas

- Aparición de otra empresa que brinda servicios del mismo rubro dentro del primer año.
- Captación de nuevos clientes potenciales.
- Disminución de poder adquisitivo por la pandemia Covid-19.
- Crisis política y elecciones presidenciales 2021.

- Riesgo en el personal por propagación y contagio Covid-19.

ESTRATEGIAS - MATRIZ FODA PET SPA MÓVIL

FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
		O1	Ofrecer un servicio de Pet Spa Móvil y productos innovadores en el mercado.	A1	Aparición de otra empresa que brinda servicios del mismo rubro dentro del primer año.
		O2	Incremento de adopción y adquisición de mascotas en los hogares.	A2	Captación de nuevos clientes potenciales.
		O3	Incremento del interés y preocupación de los Pet Lovers.	A3	Disminución de poder adquisitivo por la pandemia Covid-19.
		O4	Pago online mediante transferencias y pagos con tarjeta de crédito o débito.	A4	Crisis política y elecciones presidenciales 2021.
		O5	Promociones y ofertas servicios y de accesorios nuevos Smart.	A5	Riesgo en el personal por propagación y contagio COVID-19
		O6	Alianza estratégica con veterinarias y proveedores.		
FORTALEZAS		Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS		
F1	Garantía de servicio de Pet Spa Móvil y productos de alimentador smart para las Zonas 6 y 8	F1-O1	Expandir negocio, ofreciendo un servicio innovador de Pet Móvil Spa, y un producto único y garantizando el servicio post venta.	F3-A2	Diseño/Difusión de Campaña en redes sociales para captar nuevos clientes.
F2	Servicio de Pet Spa Móvil y venta de productos caninos en Lima mediante redes sociales.	F2-O3	Se realizará una campaña de comunicación por el lanzamiento de Pet Móvil Spa, incrementando el interés y posicionando la marca.	F1-A1	Servicio de Pet Spa Móvil es un servicio innovador y no hay ningún competidor en la Zona 6 y 8.
F3	Difusión de la marca, servicios y producto en redes sociales.	F5-O6	Realizar alianza estratégica con veterinarias, proveedores y garantizar un trato personalizado a todo nivel.	F2-A3	A pesar de la disminución del poder adquisitivo por la pandemia Covid 19 hay una preocupación por brindar productos y servicios mediante redes sociales.
F4	Brindar el servicio de Pet Spa Móvil y distribución de los productos cumpliendo con los protocolos de seguridad.				
F5	Trato personalizado a todo nivel, y a todo cliente.				
DEBILIDADES		Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA		
1	Presupuesto para la adquisición de equipos y productos para brindar el servicio.	D4-O1	Planificar estrategias de ventas enfocados en la personalización del producto.	D6-A5	Estricto cumplimiento del Plan, normas y disposiciones para evitar contagio y propagación del COVID-19.
2	Ser una empresa nueva en el mercado.	D1-O5	Elaborar un presupuesto para la adquisición de equipos y ofrecer a los clientes una promoción acorde al mercado	D4-A2	Mediante el plan de marketing realizado podemos captar nuevos clientes potenciales.
3	Falta de experiencia en el rubro.	D3-O6	El tener alianzas estratégicas con proveedores nos permitirá tener mejores precios de los insumos que vamos a utilizar y con veterinarias nos podrán ayudar a vender y hacer popular los productos que ofrecemos.	D3-A3	A pesar de no tener experiencia en el rubro, la coyuntura de pandemia nos da una oportunidad de negocio nueva, debido a que los dueños de las ahora al estar en casa les brindan más atención a sus mascotas.
4	Planificar estrategia de ventas y marketing del servicio y productos.				
5	No se cuenta con tienda física.				
6	Disminución de ingresos debido a la Pandemia COVID-19.				

Figura 2. FODA Cruzado

3.4 Visión

Ser una de las mejores empresas a nivel nacional, brindando servicios y productos de calidad para el cuidado, desarrollo y nutrición de la mascota, mediante el uso de la tecnología para el beneficio de nuestros clientes.

3.5 Misión

Mejorar el estilo de vida de las mascotas en el Perú, cuidando su higiene, facilitando su alimentación y cuidados mediante el uso de tecnología, proporcionando a sus dueños tranquilidad y seguridad.

3.6 Estrategia Genérica

Pet Spa Móvil SAC utilizará la estrategia de diferenciación de Porter, debido que, al ser un servicio y producto novedoso, va a ser percibido como un servicio innovador y acorde a las nuevas tendencias tecnológicas, por ende, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio superior por el servicio recibido en casa y esto permitirá a la empresa posicionarse estratégicamente en el mercado.

3.7 Objetivos Estratégicos.

- Lograr el 25% de participación del mercado pet shop del Perú en cinco años.
- Alcanzar más del 30% de rentabilidad financiera con el proyecto Pet Spa Móvil en cinco años.
- Implementar procesos operativos con estándar de calidad para optimizar la productiva en un 90% en cinco años.
- Mantener una estructura organizacional eficiente cumpliendo al 100% con los programas de capacitación y talleres de motivación.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

En esta fase de la investigación y validación del mercado, se utilizará la herramienta del modelo de negocio Canvas.

<p>Socios Clave: </p> <p>Proveedores de productos e insumos de aseo para mascotas.</p> <p>Proveedores de equipos para amoblar el Pet Móvil.</p>	<p>Actividades Clave: </p> <p>Gestionar la tienda virtual y campañas por marketing digital.</p> <p>Brindar el baño, masaje y mascarilla en las huellitas.</p> <p>Recursos Clave: </p> <p>Personal Grooming, Administrativo, Ventas y Marketing.</p> <p>Pet Móvil, tienda virtual, equipos e insumos para servicio spa.</p>	<p>Propuesta de Valor: </p> <p>Paquetes Pet Spa: Atención personalizado para el bienestar de la mascota canina. Seguridad y comodidad del dueño de la mascota.</p> <p>Dispensador smart.- la facilidad de alimentar a la mascota.</p>	<p>Relación con el cliente: </p> <p>Redes sociales y web</p> <p>Fidelización de clientes: Base de datos de clientes para ofrecer promociones y beneficios</p> <p>Estimulación de ventas.</p> <p>Canales: </p> <p>Redes sociales de Pet Spa Móvil.</p> <p>WhatsApp para agendar citas y/o resolución de consultas.</p> <p>Venta por página web.</p>	<p>Segmento de clientes: </p> <p>varones y mujeres de 18 años a más, que en su hogar tienen al menos una mascota can, pertenecen al NSE A, B y C, residen en los distritos de las zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana.</p>
<p>Estructura de Costos: </p> <p>Costos fijos: Remuneración, adaptación movilidad, tienda virtual, alquiler de local, agua, luz. Productos</p> <p>Costos variables: Productos de aseo, gasolina, aceite de masaje.</p>		<p>Ingresos: </p> <p>Por la venta de tres tipos de paquete Pet Spa.</p> <p>Pet Spa Básico: S/60 sin IGV.</p> <p>Pet Spa Clásico: S/ 80 sin IGV.</p> <p>Pet Spa Premium: S/ 110 sin IGV.</p> <p>Por la venta de:</p> <p>Dispensador: S/ 450 sin IGV.</p> <p>Kit dental: S/ 20 sin IGV.</p>		

Figura 3. Business Model Canvas del proyecto

Modelo de Negocio

Segmento de clientes:

Está conformado por hombres y mujeres de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C de los distritos de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Magdalena y San Miguel) y zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores) que sean dueños de mascotas (perros), que requieran un nivel de atención personalizado y de calidad para sus engréidos, que no cuenten con tiempo para salir a buscar el servicio fuera de casa y que deseen higienizar y darle un momento de relajación a sus mascotas.

Propuesta de valor:

Brindar servicio de calidad de baño para mascotas a domicilio, con productos de alta gama con el fin de que no muestren alergias y ofreciendo un valor agregado de masajes. El servicio se realizará en un vehículo móvil adaptado a domicilio del cliente y realizando el servicio de forma rápida y sin salir de casa. Además, facilidad para alimentar a la mascota, gracias, al dispensador smart.

Canal de distribución:

Tienda virtual: a través de la tienda virtual se darán a conocer los servicios y también los paquetes de servicio spa que se ofrece a las mascotas, aquí se encontrará toda la información completa del proceso de compra o solicitud de servicio. Asimismo, el cliente encontrará el catálogo de dispensadores smart y kit dental.

Redes Sociales: Se utilizarán las redes sociales como Facebook, Instagram, You Tube, TikTok y principalmente WhatsApp.

WhatsApp: será la principal herramienta de comunicación, con el fin de agendar las citas, resolver consultas y feedback del servicio.

Fidelización de clientes: trato personalizado y beneficios al alcance de los clientes.

Estimulación de ventas: para complementar el servicio, se ha adquirido productos adicionales innovadores como dispensadores Smart y kit de cepillos y crema dental que son para las mascotas y estaría a disposición del cliente para su compra como complementario al servicio.

Flujo de ingresos:

La estructura de ingresos del proyecto está basada en la venta de servicios a través de tres tipos de paquetes Pet Spa y productos tales como: dispensador smart y kit dental.

Pet Spa Básico: S/60 sin IGV.

Pet Spa Clásico: S/ 80 sin IGV.

Pet Spa Premium: S/ 110 sin IGV.

Dispensador: S/ 450 sin IGV.

Kit dental: S/ 20 sin IGV.

Recursos claves:

Se brindará servicio con atención personalizada al cliente cumpliendo con los protocolos de seguridad por la pandemia de COVID-19. Se cuenta con Personal Grooming que son profesionales especializados, dedicados y con experiencia en atención a mascotas. También, con profesionales para gestión administrativa, marketing, ventas y operaciones.

Asimismo, los clientes tendrán a su disposición por medio de WhatsApp, un canal de atención que permitirá comunicarse y recepcionar las solicitudes de los clientes, los usuarios podrán visitar las redes sociales, y podrán recibir una retroalimentación del servicio, los cuales les permitirá ampliar el networking.

También, la movilidad Pet Spa Móvil es un recurso clave importante para brindar el servicio a domicilio.

Actividades claves:

Brindar servicio de baño a domicilio: Servicio de aseo de la mascota usando productos hipoalérgicos y brindando el servicio en el domicilio de los dueños, con el fin de que las mascotas puedan evitar algún tipo de maltrato, y eliminar de la mente de los clientes la experiencia negativa que hayan podido tener, además de eso, brindar masajes que acompañen el aseo y corte.

Gestionar el marketing digital: Uso de herramientas y estrategias enfocadas en la adquisición y retención de clientes, con el fin de mostrar videos, promociones, publicidad, posts, del baño a las mascotas y esto genere interés en los seguidores. Adicionalmente, se usará el e-mailing para mantenerse también presentes en las mentes y en el día a día de los clientes.

Asociados claves:

Serán proveedores tanto como del dispensador y kit dental importado de China. También, proveedores de los productos que se utilizará para realizar los baños, tales como: Linio, Mercado Libre, Ecologics, Alpes Perú, Farmacia Universal, Veterinarias, etc.

Estructura de costos:

El negocio ofrece un servicio personalizado y a domicilio utilizando un vehículo adaptado especialmente para poder atender a las mascotas de forma segura y de garantía.

- Costo de adaptación del vehículo
- Costo de tienda virtual.
- Planilla de remuneraciones.
- Insumos para aseo de mascotas.
- Costo de servicios: luz, agua.
- Gasolina para la movilidad
- Aceite para el masaje

Por otro lado, se realizó la investigación de hipótesis problemas para confirmar la existencia del problema, que plantean en las siguientes tarjetas de pruebas:

Hipótesis 1:

Tarjeta de pruebas

Test Name	Maltrato animal	Deadline	
Assigned to	Pet Spa Móvil	Dura	10 minutos

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Las personas sienten temor y preocupación al llevar a sus mascotas a la veterinaria para un servicio de baño dado el incremento del maltrato animal.

Test Cost: Data Reliability:

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

Entrevistas a profundidad dirigido al público objetivo: Personas que tengan mascotas caninas y que utilicen servicios

Test Cost: Data Reliability:

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Con métricas, la cual tendrá como criterio la moda

Time Required:

PASO 3: CRITERIOS

Tenemos razón si

De total de entrevistados, 8 de ellos validan la hipótesis

Figura 4. Tarjeta de prueba de hipótesis 1

Hipótesis 2:

Tarjeta de pruebas

Comprobación del buen servicio (calidad y trato)	Deadline
Assigned to Pet Spa Móvil	Dura 10 minutos

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Los clientes no se sienten cómodas teniendo que esperar para la atención de sus mascotas, asimismo, no están de acuerdo en que las metan a jaulas o se demoren en terminar el servicio. Critical: ⚠️ ⚠️ ⚠️

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

Entrevistas a profundidad dirigido al público objetivo: Personas que tengan mascotas caninas y que utilicen servicios Test Cost: 📊 📊 📊 Data Reliability: 👍 👍 👍

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Con métricas, la cual tendrá como criterio la moda Time Required: ⌚ ⌚ ⌚

PASO 3: CRITERIOS

Tenemos razón si

De total de entrevistados, 8 de ellos validan la hipótesis

Figura 5. Tarjeta de prueba de hipótesis 2

Hipótesis 3:

Tarjeta de pruebas

Test Name	Posibles reacciones alérgicas	Deadline
Assigned to	Pet Spa Móvil	Duration

Dura 10 minutos

PASO 1: HIPÓTESIS

Creemos que

Las personas se preocupan por la calidad de los productos que utilizan en el servicio de baño de sus mascotas para evitar posibles reacciones alérgicas en la piel.

Critical: 

PASO 2: PROBAR

Para verificarlo, haremos

Entrevistas a profundidad dirigido al público objetivo: Personas que tengan mascotas caninas y que utilicen servicios

Test Cost:  Data Reliability: 

PASO 3: MÉTRICA

Y mediremos

Con métricas, la cual tendrá como criterio la moda

Time Required: 

PASO 3: CRITERIOS

Tenemos razón si

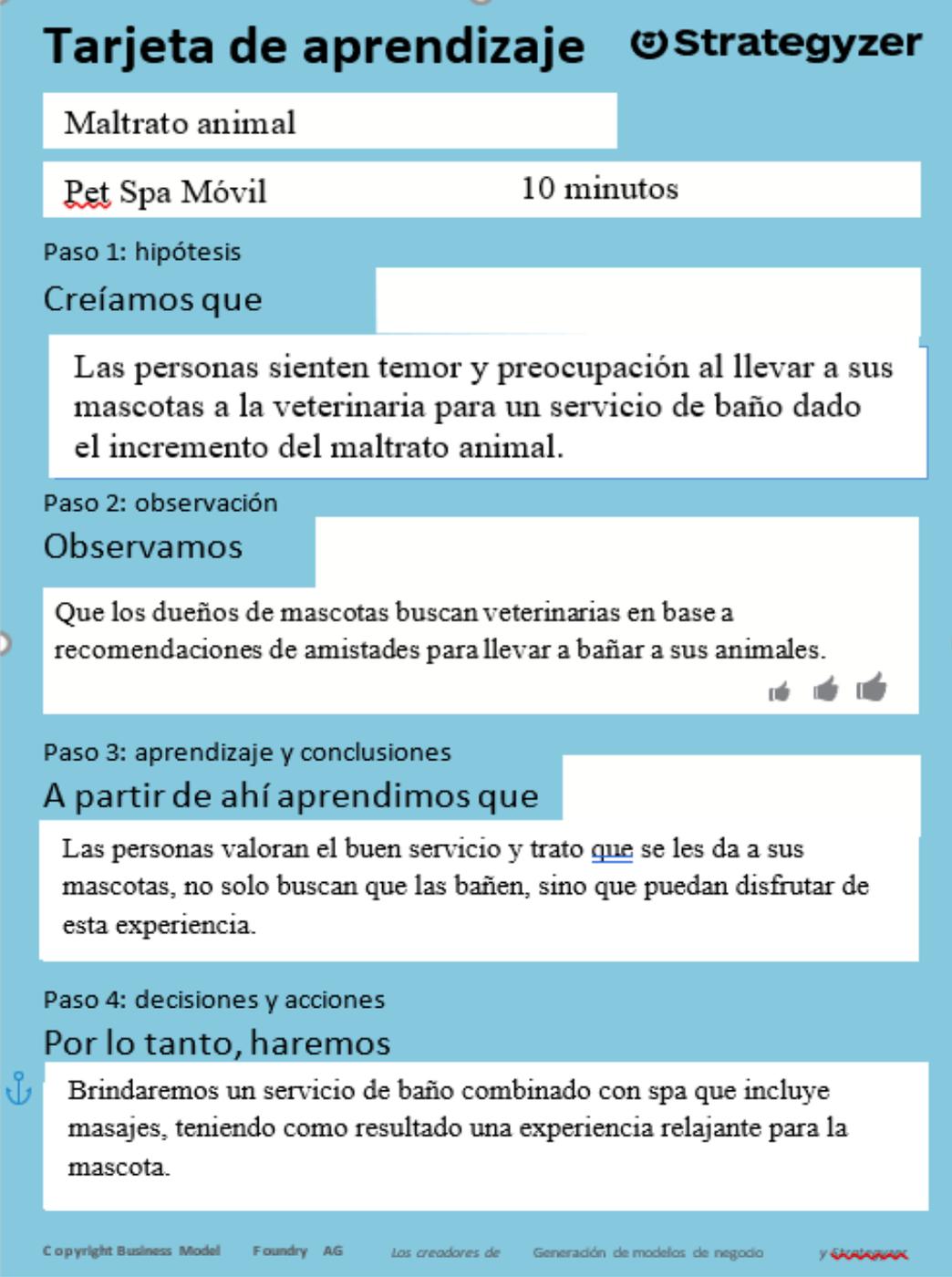
De total de entrevistados, 8 de ellos validan la hipótesis

Figura 6. Tarjeta de prueba de hipótesis 3

4.2. Conclusiones del aprendizaje: Hipótesis, observación, conclusiones y decisiones con tarjeta de aprendizaje.

Después, de haber realizado la investigación se llega a las siguientes conclusiones que se presentan en las tarjetas de aprendizaje:

Hipótesis 1



Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

Maltrato animal

Pet Spa Móvil 10 minutos

Paso 1: hipótesis

Creíamos que

Las personas sienten temor y preocupación al llevar a sus mascotas a la veterinaria para un servicio de baño dado el incremento del maltrato animal.

Paso 2: observación

Observamos

Que los dueños de mascotas buscan veterinarias en base a recomendaciones de amistades para llevar a bañar a sus animales.

Paso 3: aprendizaje y conclusiones

A partir de ahí aprendimos que

Las personas valoran el buen servicio y trato que se les da a sus mascotas, no solo buscan que las bañen, sino que puedan disfrutar de esta experiencia.

Paso 4: decisiones y acciones

Por lo tanto, haremos

Brindaremos un servicio de baño combinado con spa que incluye masajes, teniendo como resultado una experiencia relajante para la mascota.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y SKALANAK

Figura 7. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 1

Hipótesis 2

Tarjeta de aprendizaje

Tiempo de espera

<u>Pet Spa Móvil</u>	10 minutos
----------------------	------------

Paso 1: hipótesis

Creíamos que

Los clientes no se sienten cómodos teniendo que esperar para la atención de sus mascotas, asimismo, no están de acuerdo en que las metan a jaulas o se demoren en terminar el servicio.

Paso 2: observación

Observamos

Los clientes se quejan de no encontrar cupos para la atención y si es que encuentran tienen que esperar un tiempo largo para la atención.

Paso 3: aprendizaje y conclusiones

A partir de ahí aprendimos que

El no atender a los clientes cuando lo necesitan hace que opten por bañar a sus mascotas en casa.

Paso 4: decisiones y acciones

Por lo tanto, haremos

Optaremos por atender mediante citas programadas respetando la hora de atención evitando una experiencia de estrés para la mascota y el dueño.

Copyright Business Model Foundry AG. Los creadores de Generación de modelos de negocio y 

Figura 8. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 2

Hipótesis 3

Tarjeta de aprendizaje

Posibles reacciones alérgicas

Pet Spa Móvil 10 minutos

Paso 1: hipótesis

Creíamos que

Los clientes se preocupan por la calidad de los productos que utilizan en el servicio de baño de sus mascotas para evitar posibles reacciones alérgicas en la piel.

Paso 2: observación

Observamos

Los clientes prefieren y valoran el uso de productos adecuados y de calidad para sus mascotas para evitar alergia o lesiones en la piel previa evaluaciones. 

Paso 3: aprendizaje y conclusiones

A partir de ahí aprendimos que

Es necesario consultar si las macotas tienen algún diagnóstico de alergias para decidir entre un baño normal o medicado.

Paso 4: decisiones y acciones

Por lo tanto, haremos

El especialista en el servicio de baño evaluará la piel de la mascota para recomendarle al dueño, el baño más adecuado con la finalidad de evitar alergias o lesiones es la piel del animal.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y 

Figura 9. Tarjeta de aprendizaje de hipótesis 3

Se realiza la publicación en Facebook y landing page para validar la propuesta de solución mediante el producto mínimo viable con la finalidad de conocer si el segmento de cliente está interesado en comprar el servicio de Pet Spa Móvil.

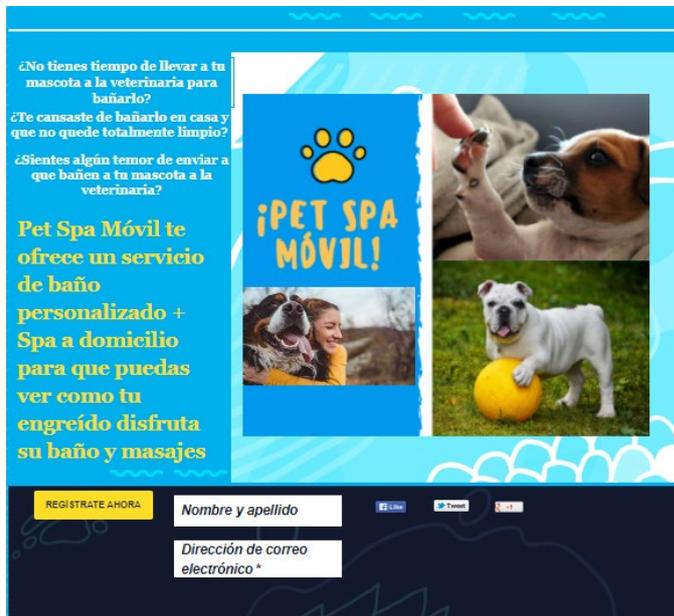


Figura 10. Diseño de landing page en vista web



Figura 11. Portada de Facebook de Pet Spa Móvil

La publicación en Facebook tuvo los siguientes resultados:

Alcance: 10,595 personas

Clics en el enlace: 154

Interacción con la publicación: 410



Figura 12. Estadísticas del resultado en Facebook

Además, de las 154 personas que dieron clics en el enlace, 147 personas visitaron la landing page, de las cuales, 52 completaron el formulario con sus datos, que representa una tasa de conversión de 35.37%.



Figura 13. Tasa de conversión de la publicación en landing page



Figura 14. Anuncio en Facebook

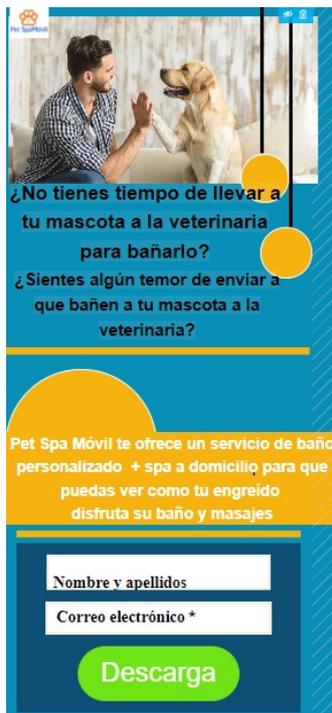


Figura 15. Anuncio en landing page

4.3 Informe Final: Elaboración De Tendencias, Patrones y Conclusiones

Perseverar o pivotar: Aprendizaje validado utilizando la innovación continua.

Se concluye que el servicio es novedoso en la actualidad debido a la coyuntura que se tiene. Asimismo, debido a los resultados que arrojaron el anuncio de Facebook y las conversiones en el landing page, se ha decidido perseverar con el modelo de negocio, ya que se obtuvo un 35.37% en la conversión, superando la meta del 15% propuesto, es decir que un 35.37% del tamaño de mercado operativo están interesados en comprar los servicios y productos de Pet Spa Móvil.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Se plantean los objetivos de marketing a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos a corto plazo:

- Vender 3,909 paquetes spa para mascotas caninas en las zonas 6 de Lima Metropolitana en el primer año.
- Vender 212 dispensadores smart y 1173 kits dentales para mascotas caninas en las zonas 6 de Lima Metropolitana en el primer año.
- Destinar un 7% de la venta anual para el presupuesto de las campañas de publicidad en el primer año.
- Conseguir 1000 clientes potenciales con la campaña de publicidad en las redes sociales en el primer año.

Objetivos a mediano plazo:

- Alcanzar un 5% y 10% de crecimiento en ventas de paquetes spa para mascotas caninas, atendiendo al segmento de clientes de la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana en el segundo y tercer año.
- Alcanzar un 4% y 5% de crecimiento en ventas de dispensadores smart y kits dentales para mascotas caninas, atendiendo al segmento de clientes de la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana en el segundo y tercer año.
- Destinar un 6% de la venta anual para el presupuesto de las campañas de publicidad en el segundo y tercer año.
- Aumentar a 1500 clientes potenciales con la campaña de publicidad en las redes sociales en el segundo y tercer año.

Objetivos a largo plazo:

- Alcanzar un 15% y 20% de crecimiento en ventas de paquetes spa para mascotas caninas, atendiendo al segmento de clientes de la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana en el en el cuarto y quinto año.

- Alcanzar un 6% y 7% de crecimiento de dispensadores smart y kits dentales para mascotas caninas, atendiendo al segmento de clientes de la zona 6, 8 y Lima Sur de Lima Metropolitana en el cuarto y quinto año.
- Destinar un 6% y 5% de la venta anual para el presupuesto de las campañas de publicidad en el cuarto y quinto año.
- Aumentar a 2000 clientes potenciales con la campaña de publicidad en las redes sociales en el cuarto y quinto año.

5.2 Mercado objetivo

La empresa al iniciar sus operaciones comerciales se enfocará en el segmento de los distritos de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre y Magdalena y San Miguel) en el primer año, en el segundo y tercer año atenderá la zona 6 y 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillo y San Juan de Miraflores). Asimismo, tiene planificado expandir sus operaciones atendiendo las zonas de Lima Sur a partir del cuarto al quinto año.

5.2.1 Tamaño de mercado total

Para determinar el tamaño de mercado total, se utilizan datos estadísticos de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) donde indica que hay 2,883,764 hogares en las zonas urbanas de Lima Metropolitana, un 69.2% de estos hogares pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C respectivamente (APEIM, 2020).

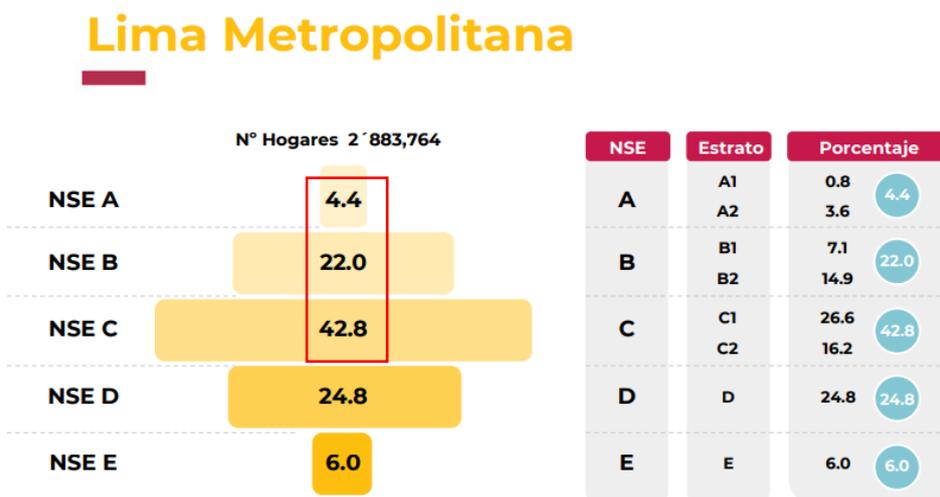


Figura 16. Cantidad de hogares según NSE en Lima Metropolitana

Nota: Datos obtenidos de APEIM (2020)

Y la tenencia de por lo menos una mascota can en los hogares del NSE AB es un 86.6% y 80.8% en los hogares del NSE C según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI, 2018).



Figura 17. Tenencia de por lo menos un perro según NSE en hogares de Perú

Nota: Datos obtenidos de CPI (2018)

Entonces, utilizando estos indicadores estadísticos en la Tabla 1 se procede a calcular el tamaño de mercado total que es igual a 1,656,572 hogares que tienen al menos una mascota can que pertenecen al NSE A, B y C ubicados en Lima Metropolitana.

Tabla 1
Tamaño de mercado total

Características del segmento	Cantidad
Total de hogares ubicados en Lima Metropolitana (APEIM, 2020).	2,883,764
26.4% De hogares peruanos pertenecen al NSE A y B (APEIM, 2020).	761,314
42.8% De hogares peruanos pertenecen al NSE C (APEIM, 2020).	1,234,251
86.6% De hogares del NSE A, B tienen por lo menos un perro (CPI, 2018).	659,298
80.8% De hogares del NSE C tienen por lo menos un perro (CPI, 2018).	997,275
Tamaño de mercado total	1,656,572

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Para determinar el tamaño de mercado disponible, se utilizan datos tales como: tamaño de mercado total y estadísticas de APEIM donde indica que un 70% de varones y mujeres tienen de 18 años de edad a más, de este grupo, un 71% pertenecen al NSE A, B y C, son dueños de mascotas caninas (APEIM, 2020).

	TOTAL
Sexo	
Hombre	48.4%
Mujer	51.6%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados	
<= 12	21.2%
13 - 17	9.3%
18 - 25	12.4%
26 - 30	6.3%
31 - 35	6.2%
36 - 45	13.0%
46 - 55	11.8%
56+	19.9%

Figura 18. Población de 18 años de edad a más de Lima Metropolitana

Nota: Datos obtenidos de APEIM (2020)

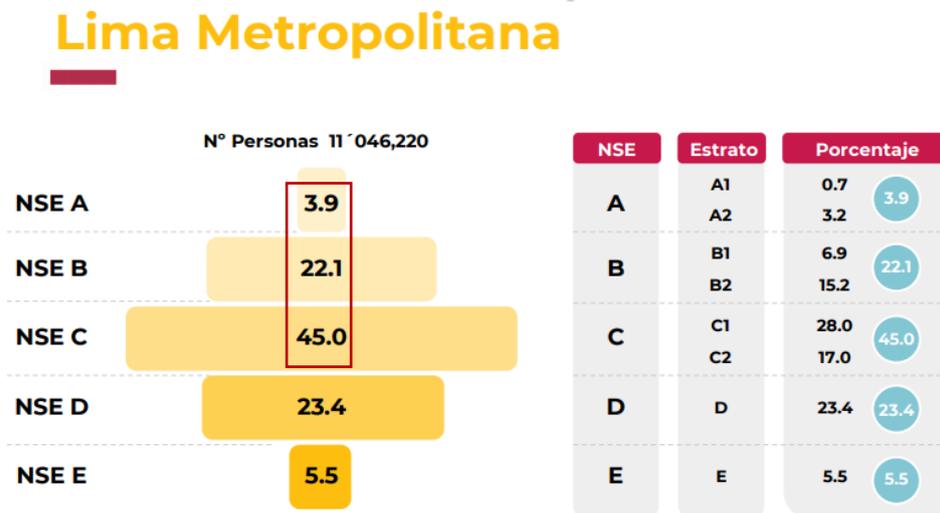


Figura 19. Población según NSE en Lima Metropolitana

Nota: Datos obtenidos de APEIM (2020)

Entonces, utilizando estos indicadores estadísticos en la Tabla 2 se procede a calcular el tamaño de mercado disponible que es igual a 818,612 varones y mujeres de 18 años de edad

a más, son dueños de por lo menos una mascota canina que pertenece a hogares del NSE A, B y C ubicados de Lima Metropolitana.

Tabla 2
Tamaño de mercado disponible

Características del segmento	Cantidad
Tamaño de mercado total	1,656,572
70% Son varones y mujeres de 18 años de edad a más (APEIM, 2020).	1,152,974
71% Son varones y mujeres del NSE A, B y C (APEIM, 2020).	818,612
Tamaño de mercado disponible	818,612

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Tamaño de mercado operativo

Para determinar el tamaño de mercado operativo, se utilizan datos tales como: tamaño de mercado disponible y estadísticas de la Compañía Peruana de Estudios (CPI) donde indica que un 12% de varones y mujeres residen en la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana (CPI, 2018). Y un 35.37% es la tasa de conversión que se obtuvo en la validación de mercado.

Entonces, utilizando estos indicadores estadísticos en la Tabla 3 se procede a calcular el tamaño de mercado operativo que es igual a 34,456 varones y mujeres de 18 años a más, son dueños al menos de una mascota canina, pertenecen a hogares del NSE A, B y C ubicados en los distritos de zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana. Que están interesados en comprar los paquetes Pet Spa, kit dental y dispensador smart para su mascota.

Tabla 3
Tamaño de tamaño operativo

Características del segmento	Cantidad
Tamaño de mercado disponible	818,612
12% De varones y mujeres residen en la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana.	97,415
35.37% Tasa de conversión de la validación de mercado.	34,456
Tamaño de mercado operativo	34,456

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

El potencial crecimiento del mercado se sustenta con la tenencia de mascotas en los hogares de Lima, según Ipsos (2016) fue un 55% en el 2015 y 2016 respectivamente. Y en el 2018

fue 57% (CPI, 2018). Lo cual, significa que el crecimiento de tenencia de mascotas creció 2% anual.

Por otro lado, el ticket de gasto que los peruanos destinarán para la compra de alimentos y productos para el cuidado de sus mascotas crecerá 39% del 2016 al 2021 según Euromonitor International (Inga, 2016). Lo cual, significa que el crecimiento promedio anual será 7.8%.

De acuerdo, a estos indicadores:

Un 2% de crecimiento anual de la tenencia de mascotas y un 7.8% de crecimiento anual del ticket de gasto en alimentos y productos para el cuidado de la mascota, se determina que el potencial de crecimiento del mercado de mascotas será en promedio 5% anual.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

Se aplicará una estrategia de segmentación concentrada porque se dirigirán las campañas de publicidad un segmento con necesidades específicas. Con esta finalidad se hace un análisis del segmento de clientes con las siguientes variables:

Demográfico. - Según APEIM (20209) se define la segmentación con la variable demográfica con las siguientes características:

Son varones y mujeres de 18 años a más, son dueños al menos de una mascota can, pertenecen a hogares del NSE A, B y C con ingresos económicos mensual por hogar en promedio de S/ 3600 a S/ 8000 soles.

Además, gastan entre S/ 100 y S/ 500 soles al mes en el cuidado de su mascota (Salas, 2021).

Geográfico. -Residen en los distritos de zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana. (CPI,2018).

Zonas	Distrito
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores

Figura 20. Distritos de zona 6 y 8 de Lima Metropolitana. Por CPI, 2018.

Psicográfica. - Según un estudio de Ipsos Perú, la mascota es considerada como un integrante de la familia se preocupa en darle una mejor calidad de vida, por eso, llevan a su mascota una vez al mes al veterinario, valoran comprar servicios y productos para el cuidado, seguridad, comodidad y bienestar de su mascota (Perú21, 2017).

Conductual.- Según un estudio “Los comportamientos que cambian después del confinamiento” realizado por Ipsos refiere que el comportamiento del peruano ha cambiado debido al COVID-19, ahora se preocupan por su bienestar y de los integrantes de su familia, destinan mayor presupuesto para la compra de productos de limpieza y servicio de salud, prefieren realizar compras por medios virtuales con entrega a domicilio y pago sin contacto, utilizan con mayor frecuencia WhatsApp, Facebook y YouTube (Ipsos, 2020)

Perfil del segmento de clientes. – Son “varones y mujeres de 18 años a más, que en su hogar tienen al menos una mascota can, pertenecen al NSE A, B y C, residen en los distritos de las zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana” con ingresos económicos mensual de S/ 3600 a S/ 8000 y destinan entre S/ 100 y S/ 500 soles al mes para el cuidado de su mascota. Consideran a su mascota como integrantes de su familia, por eso, se preocupan por darle una mejor calidad de vida, lo llevan una vez al mes al veterinario y valoran servicios y productos que brinde seguridad, comodidad y bienestar a su mascota. Debido al Covid-19, destinan mayor presupuesto para la compra de productos de limpieza y servicio de salud, prefieren realizar compras por medios virtuales por App y web con entrega a domicilio y pago sin contacto, utilizan con mayor frecuencia WhatsApp, Facebook y YouTube.

5.3.2 Posicionamiento

Se utilizará la estrategia de “diferenciación” para posicionar la marca “Pet Spa Móvil” en el público meta. Y la propuesta diferenciadora que ofrece Pet Spa Móvil a través de sus tres paquetes Pet Spa es entregar una atención personalizado a cargo de Personal Grooming especializados en baño, masaje antiestrés y mascarilla para las patitas con productos naturales para el bienestar de la mascota canina. Y el valor diferenciador para el dueño de la mascota es comodidad y seguridad porque su mascota será atendida en el pet móvil con las medidas de bioseguridad cerca a su domicilio donde el cliente podrá monitorear a través de videos el proceso del spa y no exponerse al contagio de COVID -19 yendo a una veterinaria.

Además, la empresa venderá el dispensador smart a los clientes que están interesados en el servicio spa comunicado el beneficio que ofrece el producto, que es la facilidad de alimentar a la mascota, ya se puede programar el horario de la alimentación en el dispensador a través de App desde cualquier lugar y verificar que la mascota esté alimentándose correctamente.

Para la recordación de la marca Pet Spa Móvil se utilizará el slogan “Siempre feliz y seguro con nosotros”.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto /servicio

La empresa Pet Spa Móvil SAC. en su fase de introducción, utilizará la estrategia de “diferenciación en el servicio” con su propuesta Pet Spa Móvil para competir con la competencia en el mercado de Lima Metropolitana.

Por tal motivo, se realiza un análisis de los beneficios que ofrece “Pet Spa Móvil” versus el servicio que ofrecen la competencia “Aqlllo Wasi”

Pet Spa Móvil	Móvil Spa Allqo Wasi
Servicio de spa canina personalizado a domicilio.	Servicio spa canina personalizado a domicilio.
Tres tipos de paquetes de servicio spa canina. Incluye baño, peluquería, masaje anti estrés y mascarilla para las huellitas	Un solo paquete de spa incluye solo el baño. El servicio de peluquería es aparte.
Atención con cita programada cada 15 días o mensual.	Atención con reserva de acuerdo a disponibilidad.
Uso de champú e insumos hipoalérgicos y naturales.	Uso de champú y jabón convencional.
Personal calificado y empático con la mascota.	* No indica.
Entrega de servicio en cochera del clientes o establecimiento de la empresa	Entrega de servicio en cochera del cliente.
Cuenta con grupo electrógeno.	El cliente debe facilitar la electricidad.
Monitoreo del servicio por video a través de WhatsApp.	El cliente observa desde la puerta de la móvil.

Figura 21. Beneficios diferenciales de Pet Spa Móvil frente a la competencia Allqo Wasi.

5.4.2 Estrategia de diseño de servicio

El diseño del servicio Pet Spa Móvil tendrán las siguientes características:

- El cliente podrá solicitar el servicio por WhatsApp o página web
- Al cliente podrá visualizar los tipos de paquetes spa en la tienda de WhatsApp o tienda virtual.

PANQUETE SPA BÁSICO	PAQUETE SPA CLÁSICO	PAQUETE SPA PREMIUM
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de pago mensual ▪ 1 servicio de 30 minutos ▪ Para 1 mascota canina. ▪ Servicio de baño integral para una mascota canina con agua temperada incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baño con champú natural. ✓ Limpieza de oído y glándula perianal. ✓ Cepillado de diente. ✓ Cepillado de pelo y perfumado. ✓ Corte de garras. ✓ Rasurado de almohadillas. ▪ Mascarilla para huellitas. <p>*No incluye cepillo dental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de pago mensual ▪ 1 servicio de 40 minutos. ▪ Para 1 mascota canina. ▪ Servicio de baño integral para una mascota canina con agua temperada incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baño con champú natural ✓ Limpieza de oído y glándula perianal. ✓ Cepillado de diente. ✓ Cepillado de pelo y perfumado. ✓ Corte de garras. ✓ Rasurado de almohadillas. ▪ Mascarilla de huellitas. ▪ Masaje antiestrés con aceite natural. <p>*No incluye cepillo dental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de pago mensual ▪ 1 servicios de 60 minutos. ▪ Para 1 mascota canina. ▪ Servicio de baño integral para una mascota canina con agua temperada incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baño con champú natural ✓ Limpieza de oído y glándula perianal. ✓ Cepillado de diente. ✓ Cepillado de pelo y perfumado. ✓ Corte de garras. ✓ Rasurado de almohadillas. ▪ Mascarilla de huellitas. ▪ Masaje antiestrés con aceite natural. ▪ Corte de pelo. <p>*No incluye cepillo dental.</p>
Precio: S/ 60.00 sin IGV	Precio: S/ 80.00 sin IGV	Precio: S/ 110.00 sin IGV

Figura 22. Tipos de paquetes de servicios Pet Spa

- El cliente elige el paquete de Pet Spa que le conviene y reserva el servicio eligiendo el distrito, fecha y hora para confirmar la disponibilidad.
- Se registra los datos del cliente y de la mascota.
- El cliente procede a pagar por el paquete de Pet Spa por la pasarela de pago de la tienda virtual, transferencia o Yape para que se confirme la reserva del servicio para la atención a domicilio.
- La fecha programada, Pet Spa Móvil se presenta en el domicilio del cliente para brindarle el servicio spa a la mascota canina.



Figura 23. Pet Spa Móvil

Nota: Fotografía obtenida de la web www.klipartz.com

- La móvil contará con cámara de video para monitorear el servicio spa desde que ingresa la mascota, durante el servicio y hasta la entrega de la mascota al cliente.



Figura 24. Servicios de Pet Spa Móvil

Nota: Fotografías obtenidas de las plataformas [www. misanimales.com](http://www.misanimales.com) y www.muyinteresante.es

- Durante la entrega del servicio spa se enviará videos cortos al cliente para el seguimiento de su mascota por WhatsApp.
- Cuando se termine el servicio de spa, se entrega la mascota al cliente.
- Se solicita por WhatsApp al cliente que llene una encuesta de satisfacción a través de un link vinculado a la tienda virtual.

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para fijar el precio de los tres tipos de paquete de Pet Spa. Además, del dispensador smart y kit dental, se realiza un análisis del costo unitario, precio del mercado y disponibilidad de pago del cliente.

Costo unitario del servicio con IGV. – En la elaboración de cada unidad de paquete de servicio Pet Spa intervienen costos variables como insumos, luz, agua y gasolina para electrógeno. También, costos fijos que comprende el dominio web y accesorios para el baño, corte de pelo, masaje y mascarilla de huellitas.

Tabla 4
Costo unitario de servicios con IGV (S/)

Tipo de paquete	Costo U (S/)
Spa Básico	10.85
Spa Clásico	18.60
Spa Premium	20.99

Fuente: Elaboración propia

Costo unitario del producto. – Interviene el costo variable que incluye el costo unitario del producto, costo de transporte y empaque. Y el costo fijo incluye el alquiler del dominio web.

Tabla 5
Costo unitario de productos con IGV (S/)

Productos	Costo U (S/)
Kit dental	15.12
Dispensador Smart Pet Fee	333.12

Fuente: Elaboración propia

Precio del mercado. – Actualmente en el mercado de Lima Metropolitana, la competencia gestiona los siguientes precios en el servicio baño y corte de pelo para mascotas, dispensadores smart y kit dental, lo cual, se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6
Precio del mercado

Competencia	Servicio/producto	Precio (S/)
Allqo Wasi	Servicio de baño	50
Allqo Wasi	Servicio de corte de pelo	20
Vetplace.pe	Servicio de baño	45
Vetplace.pe	Servicio de corte de pelo	20
linio.pe	Dispensador Smart	555
sodimac.pe	Dispensador Smart	699
aliexpress.com	Dispensador Smart	418
linio.pe	Kit de cepillo dental	25.9
aliexpress.com	Kit de cepillo dental	32

Fuente: Elaboración propia

Disponibilidad de pago del cliente. - Los dueños de mascotas gastan en promedio entre S/ 100 y S/ 500 soles al mes en el cuidado de su mascota (Salas, 2021)

Estrategia de precio. – Después, de analizar el precio unitario, de la competencia y disponibilidad de pago del cliente se determina aplicar la estrategia de “precio por valor percibido” para fijar el precio unitario de los paquetes de servicio de Pet Spa Móvil (Tabla 7) ya que tiene beneficios diferenciales frente a la competencia.

Tabla 7
Precio unitario con Igv. de los paquetes Pet Spa

Tipo de paquete	Costo U (S/)	Margen (S/)	Precio U. con IGV (S/)
Spa Básico	10.85	59.95	70.80
Spa Clásico	18.60	75.80	94.40
Spa Premium	20.99	108.81	129.80

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 8 para la fijación de precio del kit dental y dispensador smart, se aplicará la estrategia de “precio por penetración” ofertando estos productos a un precio inferior que la competencia, debido que existe una alta competencia en el mercado y los productos tienen iguales características frente a la competencia.

Tabla 8
Precio unitario con Igv. de los productos

Productos	Costo U (S/)	Margen (S/)	Precio U con IGV (S/)
Kit dental	15.12	8.48	23.60
Dispensador Smart Pet Fee	333.12	197.88	531.00

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Estrategia comunicacional

La empresa utilizará la estrategia comunicacional de “promoción, publicidad y marketing directo” en sus campañas de publicidad que estará dirigido a su mercado meta zonas 6, 8 de Lima Metropolitana con el objetivo de captar los clientes y concretar las ventas de los paquetes de servicio Pet Spa Móvil y productos. Con esta finalidad se implementará el plan de estrategia comunicacional que se detalla en la Tabla 9.

Tabla 9
Plan de estrategia comunicacional

Estrategia	Medios	Acciones de publicidad	Frecuencia
Promoción	Cupones	Por cada paquete de servicio Pet Spa que compra el cliente, acumula puntos para descuentos en la compra de dispensadores y kit de cepillo dental.	1 vez al mes
	Regalos	Por el cumpleaños de la mascota se envía un regalo y saludos en redes sociales.	4 veces al mes
Publicidad	Anuncio en Pet Móvil	Impresión en vinil con anuncios de los paquetes spa, beneficios y promociones puesto en la pet móvil.	6 veces al año
Marketing directo	Posicionamiento SEM y Google Ads.	Posicionamiento SEM para que la plataforma web de Pet Móvil Spa se posicione entre los primeros lugares del buscador de Google. Además, se realizará anuncios de Google Ad en las plataformas que venden accesorios y alimentos para mascotas con la finalidad atraer clientes potenciales hacia la tienda de la web y WhatsApp de Pet Móvil Spa.	2 veces al mes
	Facebook, Instagram, You Tube y Tik tok	Publicaciones pagadas para promocionar el servicio de spa y dispensador dirigidos al cliente final comunicando los beneficios del servicio y productos dirigidos al segmento de la zona 6 y 8 de Lima Metropolitana.	4 veces al mes
	WhatsApp	Se contará con una tienda donde se exhibirá el catálogo de paquetes del servicio Pet Spa, dispensadores smart y kit dental. Además, se enviarán publicidad y promociones a los clientes.	4 veces al mes
	Producción de videos	Se realizará videos de los beneficios del servicio Pet Spa. También, demostraciones del uso y beneficios del dispensador smart y kit dental. Estos videos serán utilizados en anuncios de Facebook, Instagram y You Tube.	1 vez al mes
	Influencer en mascotas	Se contratará el servicio de un Influencer posicionado en el mercado de mascotas para que recomiende en sus redes sociales los beneficios de los paquetes Pet Spa, los dispensadores smart, kit dental y puntos de venta online.	4 veces al mes

Fuente: Elaboración propia

5.4.5 Estrategia de distribución

La empresa utilizará la estrategia de distribución selectiva porque se enfocará en atender un nicho de mercado “dueños de mascotas caninas” que prefieren servicio personalizado de Pet Spa, dispensadores Smart y kit dental para su mascota canina con entrega a domicilio ubicados en las zonas 6, 8 y Lima Sur de Lima Metropolitana.

El canal de distribución será directo, ya que la empresa tiene contacto con el cliente final desde el pedido del servicio y productos hasta la entrega, de la misma, con su propio pet móvil en el domicilio del usuario final.



Figura 25. Distribución por el Canal directo

Nota: Fotografía obtenida de la web www.veterinariavillava.com

5.5 Plan de ventas y proyecciones de la demanda

El plan de ventas está elaborado en base al objetivo de vender 3,924 paquetes spa, 212 dispensadores Smart y 1177 kits dentales para mascotas caninas en las zonas 6 de Lima Metropolitana en el primer año, lo cual, representa a la cantidad de la demanda anual en el primer año. Cabe indicar, que la demanda mensual en el primer año, de los paquetes spa está en razón a la capacidad de operativa diaria trabajando 8 horas de martes a domingo porque los dueños de las mascotas no tienen el hábito de solicitar el servicio los días lunes ya que están ocupados con temas laborales y estudios, por ello, este día descansa el Personal Grooming.

Tabla 10
Capacidad operativa de Pet Spa Móvil

Citas programadas	Descripción	Capacidad operativa Tiempo de atención promedio diario (minutos)	Cantidad de Profesional Grooming:		1		2	3
			Diario		Semanal	mensual	Mensual	Mensual
			Turno ma	Turno ta				
Domingo- Marte	Spa Básico	30						
	Tiempo de transporte	20	5	5	20	80	160	240
Miércoles- viernes	Spa Clásico	40						
	Tiempo de transporte	20	4	4	16	64	128	192
Jueves- Sábado	Spa Premium	60						
	Tiempo de transporte	20	3	3	9	36	72	108
100% capacidad operativa con 1 movilidad y 1 Personal Grooming						180		
100% capacidad operativa con 2 movilidades y 2 Personal Grooming							360	
100% capacidad operativa con 3 movilidades y 3 Personal Grooming								540

Fuente: Elaboración propia

La atención de servicio Pet Spa Móvil se iniciará en el año 1 con dos personal y unidades móviles para cubrir la capacidad de atención, de acuerdo, a la demanda proyectada. En este sentido, el crecimiento de la demanda mensual está proyectada a razón de la capacidad operativa, en el primer semestre se tiene previsto atender al 44% de la capacidad operativa, siendo posible porque se realizará una campaña de publicidad de prelanzamiento en el mes cero, además se realizará de forma mensual la campaña de publicidad, de acuerdo, al plan comunicacional (Tabla 9) ya que Pet Spa Móvil es una marca nueva que recién está ingresando al mercado, por ello, al inicio va tener pocos clientes. En el segundo semestre, con la campaña de publicidad ya se habrá logrado captar una mayor cantidad de clientes

potenciales, además, por recomendaciones de clientes, la marca logrará hacerse más conocida, por ello, se proyecta que la demanda mensual crecerá a razón de 80% a 98% de la capacidad operativa.

Tabla 11

Proyección mensual de paquetes de servicio spa en el año 01

Tipo de servicios	Part. % Por tipo de servicio	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Spa Básico :													
Domingo- Marte	43%	125	130	135	140	145	140	137	132	137	142	147	151
Spa Clásico:													
Miércoles- viernes	35%	100	104	108	112	116	112	110	114	118	122	126	129
Spa Premium:													
Jueves- Sábado	22%	66	68	70	72	74	72	71	73	75	77	79	80
Demanda mensual	100%	291	302	313	324	335	324	318	319	330	341	352	360

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar, que la atención del paquete Pet Spa es previa cita con fecha y hora programada. En este sentido, el paquete Spa Básico se atenderá los días domingos y martes; el paquete Spa Clásico se atenderá los días miércoles y viernes; y el paquete Spa Premium se atenderá los días jueves y sábados. Cabe aclarar, que los tres paquetes se atienden en el horario de 8:00 a 12:00 pm y de 2:00 a 6:00pm. Lo cual, significa que se puede atender una demanda mensual de 160 unidades en Spa Básico, 128 en Spa Clásico y 72 en Spa Premium operando al 100% de la capacidad de atención con dos unidades de pet móvil y dos profesionales (Personal Grooming y Coordinador Operaciones que brindan el servicio spa a las mascotas).

Tabla 12
Proyección de la demanda anual del año 1 al año 5

Tipo de servicios	Part. % Por tipo de servicio	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Spa Básico :						
Domingo- Marte	43%	1,661	1,744	1,918	2,206	2,647
Spa Clásico:						
Miércoles- viernes	35%	1,371	1,440	1,584	1,821	2,185
Spa Premium:						
Jueves- Sábado	22%	877	921	1,013	1,165	1,398
Demanda mensual	100%	3,909	4,104	4,515	5,192	6,231

Fuente: Elaboración propia

En la Table 12, se muestra la proyección anual de la demanda de servicio de spa entre los tres tipos de paquetes, el crecimiento anual está calculado en base a la capacidad operativa de 90% y 95% de dos unidades móviles en el primer y segundo año. A partir del tercer al quinto año

se contará con la capacidad operativa de tres unidades móviles. En este sentido, el crecimiento de ventas será un 5% en el segundo año, un 10% en el tercer año, un 15% en el cuarto año y 20% en el quinto año.

*Tabla 13
Demanda mensual de dispensadores y kits dentales en el año 01*

Productos	Frecuencia	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Dispensador Smart	1	8	11	13	15	17	15	13	15	17	21	25	42
Kit de cepillo y dental	1	47	59	70	82	94	82	70	82	94	117	141	235
Demanda mensual		55	69	83	97	111	97	83	97	111	138	166	277

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 13 el crecimiento de la demanda mensual de dispensadores y kit dentales está calculado, considerando que la frecuencia de compra del cliente es 1 vez al año y la razón del crecimiento se incrementa en 1% mensual en relación con el mes anterior, desde el mes 01 al mes 9. Después, la demanda mensual del mes 9 y 10 es 10% y 12% y en el mes 12 es 20% mensual donde hay un crecimiento alto, debido a la campaña Navideña donde los clientes suelen comprar regalos para su mascota, lo cual, será posible con la campaña de publicidad mensual.

*Tabla 14
Crecimiento de la demanda anual de dispensadores y kits dentales del año 01 al año 05*

Productos	Frecuencia	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Dispensador Smart	1	210	218	229	243	260
Kit de cepillo y dental	1	1,173	1,220	1,281	1,357	1,452
Demanda mensual		1,383	1,438	1,510	1,601	1,713

Fuente: Elaboración propia

En la Table 14, se muestra la proyección anual de la demanda de dispensadores y kits dentales que ha sido proyectado, con el objetivo de vender 210 dispensadores y 1,173 kits dentales en el primer año, y lograr un crecimiento anual de 4% en el segundo año, un 5% en el tercer año, un 6% en el cuarto y un 7% en el quinto año, siendo un crecimiento conservador según el potencial de crecimiento del sector de mascotas.

Tabla 15

Proyección mensual de las ventas de servicios spa y productos en el año 01(S/)

Servicios / productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Spa Básico	8,850	9,204	9,558	9,912	10,266	9,912	9,700	9,346	9,700	10,054	10,408	10,691
Spa Clásico	9,440	9,818	10,195	10,573	10,950	10,573	10,384	10,762	11,139	11,517	11,894	12,178
Spa Premium	8,567	8,826	9,086	9,346	9,605	9,346	9,216	9,475	9,735	9,995	10,254	10,384
Dispensador	4,248	5,841	6,903	7,965	9,027	7,965	6,903	7,965	9,027	11,151	13,275	22,302
Kit denta	1,107	1,384	1,661	1,937	2,214	1,937	1,661	1,937	2,214	2,768	3,321	5,535
TOTAL	32,212	35,073	37,403	39,733	42,063	39,733	37,863	39,485	41,815	45,484	49,152	61,090

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15, se muestra la proyección mensual de venta en el primer año, lo cual, ha sido hallado en base a la demanda mensual y el precio unitario (con IGV) de cada unidad de paquete Pet Spa, dispensador y kit dental.

Tabla 16

Proyección de la venta anual de servicios spa y productos desde el año 01 al año 05 (S/)

Servicios / productos	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Spa Básico	117,599	123,479	135,827	156,201	187,441
Spa Clásico	129,422	135,894	149,483	171,905	206,286
Spa Premium	113,835	119,526	131,479	151,201	181,441
Dispensador	112,572	115,758	121,599	129,033	138,060
Kit denta	27,676	28,783	30,222	32,035	34,278
TOTAL	501,104	523,439	568,609	640,375	747,506

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16, se muestra la proyección anual de ventas desde el primer al quinto año, lo cual, ha sido hallado en base a la demanda anual y el precio unitario (con IGV) de cada unidad de paquete Pet Spa, dispensador y kit dental.

5.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing está elaborado según la estrategia comunicacional para llevar a cabo las acciones de marketing con la finalidad para captar clientes potenciales para hacer posible la venta de los servicios y productos.

Tabla 17

Presupuesto mensual de marketing en el primer año (S/)

Estrategia de Marketing	Acciones de marketing	Frecuencia	Partic.	Mes 0	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Promoción:																
Cupones	Descuento en la compra	1 vez al mes	15%		441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441
Regalos	En cumpleaños	4 veces al mes	15%		441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441
Publicidad:																
Publicidad movil	Anuncios impreso	4 veces al año	8%			706				706			706			706
Marketing Directo:																
Posicionamiento SEM y Google Ads.	Posicionamiento y publicidad en Google	6 veces al año	10%	1,177	588		588		588			588	588		588	
Facebook, Instagram y You Tube, Tik tok	Anuncios digitales	4 veces al mes	20%	1,177	588	588	588	588	588	588		700	700	700	700	700
WhatsApp	Catálogo y ofertas	4 veces al mes	10%		294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294	294
Producción de videos	Contenidos digitales	3 veces al año	10%	1,177	1,177					1,177						1,177
Influencer en mascotas	Recomendaciones	6 veces al año	12%		706		706			706		706		706		706
Gasto total			100%	3,530	4,236	2,471	3,060	1,765	3,060	3,648	1,177	3,171	3,171	2,583	2,465	4,465

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25 se muestra el presupuesto mensual de marketing del primer año. Antes del inicio de la venta, se realizará una campaña de publicidad en el mes cero con un presupuesto de S/ 3,530 para dar a conocer los servicios y productos en las redes sociales.

Tabla 18
Presupuesto anual de marketing del primer al quinto año

Estrategia de Marketing	Acciones de marketing	Frecuencia	Partic.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Promoción:								
Cupones	Descuento en la compra	1 vez al mes	15%	5,296	4,905	5,511	5,353	5,179
Regalos	En cumpleaños	4 veces al mes	15%	5,296	4,905	5,511	5,353	5,179
Publicidad:								
Publicidad movil	Anuncios impreso	4 veces al año	8%	2,824	2,616	2,939	2,855	2,762
Marketing Directo:								
Posicionamiento SEM y Google Ads.	Posicionamiento y publicidad en Google	6 veces al año	10%	3,530	3,270	3,674	3,569	3,453
Facebook, Instagram y You Tube, Tik tok	Anuncios digitales	4 veces al mes	20%	7,061	6,540	7,349	7,137	6,905
WhatsApp	Catálogo y ofertas	4 veces al mes	10%	3,530	3,270	3,674	3,569	3,453
Producción de videos	Contenidos digitales	3 veces al año	10%	3,530	3,270	3,674	3,569	3,453
Influencer en mascotas	Recomendaciones	6 veces al año	12%	4,236	3,924	4,409	4,282	4,143
Gasto total			100%	35,303	32,700	36,741	35,687	34,527

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de marketing está calculado, de acuerdo, al objetivo de “destinar un 7% de la venta anual para el presupuesto de las campañas de publicidad en el primer año, un 6% en el segundo, tercer y cuarto año, y un 5% en el cuarto y quinto año”

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Calidad

- La adquisición de dispensadores smart y kit dental es a proveedores de China con certificación ISO.
- Se contará con Personal Grooming certificado, capacitado y calificado para garantizar la calidad de atención a la mascota y cliente.
- Si el Personal Grooming tiene tres faltas consecutivas se dará por terminado el contrato de trabajo.
- Solo se utilizarán productos naturales y antialérgicos para el servicio de los paquetes Pet Spa para las mascotas.
- El alquiler y mantenimiento de la tienda virtual estará cargo de un solo proveedor, la empresa Mi Tienda, para minimizar las incidencias durante las operaciones.
- Para garantizar la salud de los colaboradores y clientes se implementará el Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Trabajo.
- La atención del servicio Pet Spa Móvil es a domicilio de manera personalizada.

6.1.2 Procesos

- Las quejas y reclamos del cliente se canalizan por el libro de reclamación de la tienda virtual o WhatsApp por y se solucionan en menos de 48 horas.
- El servicio de Pet Spa Móvil se realizará previo pago del plan a través de la tienda virtual.
- El personal grooming no está autorizado para realizar cobros por el servicio de Pet Spa Móvil.
- Si por falta de Personal Grooming o falla técnica en la movilidad no se logra entregar el servicio, se comunica al cliente con anticipación y se ofrece reprogramar la cita para la atención o se hace la devolución del dinero.
- El horario de atención del servicio Pet Spa Móvil es 8:00am. a 5:00pm.

6.1.3 Planificación

- La capacitación y evaluación del desempeño del personal grooming es trimestral.
- El soporte técnico es 24/7 y servicio de mantenimiento preventivo de la tienda online es anual en el horario de 1:00 a.m. a 4:00 a.m.

- Cada 3 meses se realizará una evaluación a los resultados de los procesos, políticas e incidencias para elaborar e implementar el Plan de Mejora Continua.
- La importación de dispensadores smart y kits dentales desde China, se realizará cada seis meses.

6.1.4 Inventarios

Las políticas de la gestión de inventarios son las siguientes:

- Los inventarios se gestionarán mediante el método Peps que es un sistema que permite la salida de la mercancía que ingresó primero al almacén.
- Se gestionará un stock de seguridad de inventarios de dispensadores y kits dental igual al 20% de la demanda semestral.
- Se gestionará un stock de seguridad de inventario de insumos de limpieza para el servicio de Pet Spa Móvil igual al 5% de la demanda mensual.

6.2 Diseño de Instalaciones

6.2.1 Localización de las instalaciones

Se considera muy importante que la localización de las instalaciones de la empresa Pet Spa Móvil esté ubicada en una zona céntrica para la facilidad de transporte del Pet Spa Móvil en los distritos donde reside el mercado meta (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores).

En este sentido, se elige el distrito de Surquillo para alquilar la oficina de la empresa Pet Spa Móvil que mide 40m² a un costo de alquiler mensual de S/ 1400 ubicado en la Av. República de Panamá 5569, 2do piso, además, cuenta con cochera en el ingreso del edificio. Cabe indicar, que cumple con los requisitos de contar con una ubicación estratégica para oficina administrativa – almacén y cochera para la facilidad de transporte para la prestación del servicio y el costo de alquiler es accesible (Urbanía, s. f.).

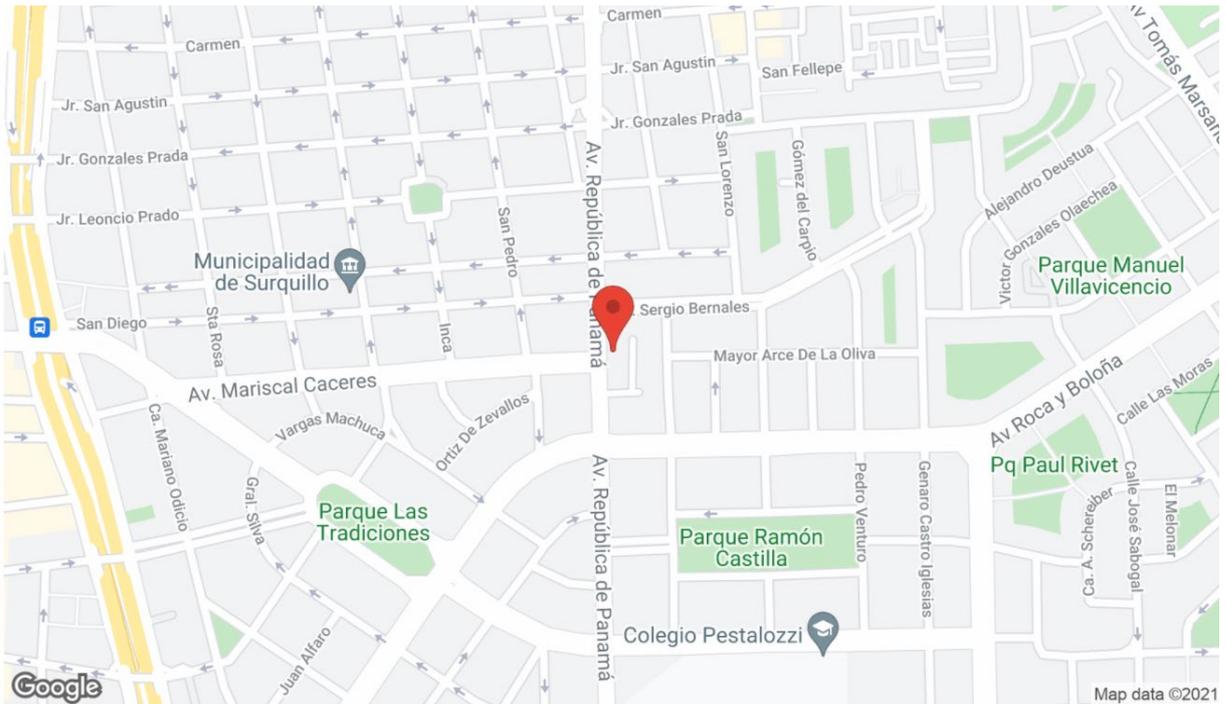


Figura 26. Ubicación de la oficina de Pet Spa Móvil

Nota: Imagen obtenido de Urbania y Google Map

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La capacidad de la oficina de Pet Spa Móvil será cumpliendo distanciamiento social de 2 mt. para evitar el contagio de COVID-19 y al Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE) A 80 Artículo 6 que el aforo para un ambiente distribuido con módulos se calcula considerando un espacio de 1.5m² entre los asientos del módulo de escritorio (CENEPRED, s.f). Por lo tanto, considerando la distancia de 2mt por cada asiento, la capacidad de instalación es para un aforo de 20 personas.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

De acuerdo, a la distribución de las instalaciones, la oficina tiene tres ambientes que se detallan en la Figura 27.

N°	Distribución de la oficina	Cargo	Capacidad/ Aforo
1	Coworking: 25 m2.	Gerente General/ Administrador	1
		Jefe de Operaciones	1
		Jefe de Ventas y Marketing	1
		Asistente de Operaciones	1
		Personal Grooming	1
2	Almacén: 6m2		
3	Baño: 2m2		
4	Pasadizo: 7m2		5 personas

Figura 27. Distribución de las instalaciones de la oficina de Pet Spa Móvil

La distribución de la oficina consta de tres ambientes tales como: Coworking, almacén, baño y pasadizo.

Coworking. - Mide 25 m2, es el área de trabajo y sala de reunión que estará dividido con módulos de escritorios unipersonales donde laborará el Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe de Ventas y Marketing, Asistente de Operaciones y Personal Grooming.

Almacén. – Mide 6m2, que se utilizará para almacenar el inventario de dispensadores, kits dentales e insumos de limpieza para el servicio de Pet Spa de los tres tipos de paquetes que ofrece la empresa Pet Spa Móvil.



Figura 28. Ambiente interno de la oficina de Pet Spa Móvil

Nota: Imagen obtenida de Urbania.com



Figura 29. Ambiente del baño

Nota: Nota: Imagen obtenida de Urbania.com



Figura 30. Zona de estacionamiento

Nota: Imagen obtenida de Urbania.com

6.3 Especificaciones Técnicas del servicio y producto

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO					
					
El servicio Pet Spa Móvil consiste en ofrecer baño, masaje, mascarilla para huellitas y corte de pelo para mascotas caninas.					
Estos servicios se clasifican en tres planes siendo Pet Spa Básico, Pet Spa Clásico y Pet Spa Premium, las especificaciones técnica de cada tipo de plan se indican a continuación:					
PET SPA BÁSICO		PET SPA CLÁSICO		PET SPA PREMIUM	
Reserva de cita		Reserva de cita		Reserva de cita	
A través de la tienda virtual o WhatsApp.		A través de la tienda virtual o WhatsApp.		A través de la tienda virtual o WhatsApp.	
Horario de atención del servicio		Horario de atención del servicio		Horario de atención del servicio	
Días: Domingo y martes		Días: Miércoles y viernes		Días: Jueves y sábado	
Turno mañana: 8:00 am - 1:00 pm		Turno mañana: 8:00 am - 1:00 pm		Turno mañana: 8:00 am - 1:00 pm	
Turno tarde: 2:00 pm - 6:00 pm		Turno tarde: 2:00 pm - 6:00 pm		Turno tarde: 2:00 pm - 6:00 pm	
Duración de servicio: 30 minutos		Duración de servicio: 40 minutos		Duración de servicio: 60 minutos	
Medio de compra y pago:		Medio de compra y pago:		Medio de compra y pago:	
Por la tienda virtual : www. Petspamovil.pe		Por la tienda virtual : www. Petspamovil.pe		Por la tienda virtual : www. Petspamovil.pe	
Procesos del servicio		Procesos del servicio		Procesos del servicio	
	Tiempo		Tiempo		Tiempo
Revisión del tipo de piel.	3"	Revisión del tipo de piel.	3"	Revisión del tipo de piel.	3"
Baño con champú natural.	10"	Baño con champú natural.	10"	Baño con champú natural.	15"
Limpieza de oído y glándula perianal.	3"	Limpieza de oído y glándula perianal.	3"	Limpieza de oído y glándula perianal.	3"
Cepillado de diente.	3"	Cepillado de diente.	3"	Cepillado de diente.	3"
Cepillado de pelo y perfumado.	2"	Cepillado de pelo y perfumado.	2"	Cepillado de pelo y perfumado.	2"
Corte de garras.	3"	Corte de garras.	3"	Corte de garras.	3"
Rasurado de almohadillas.	3"	Rasurado de almohadillas.	3"	Rasurado de almohadillas.	3"
Mascarilla para huellitas.	3"	Mascarilla para huellitas.	3"	Mascarilla para huellitas.	3"
*No incluye cepillo dental.		Masaje antiestrés con aceite natural.	10"	Masaje antiestrés con aceite natural.	10"
		*No incluye cepillo dental		Corte de pelo.	15"
				*No incluye cepillo dental.	
Control de seguridad de la mascota durante el servicio					
Se envía videos cortos al cliente como prueba del proceso de atención que se está brindando a su mascota durante el servicio. Asimismo, se cuenta con cámara de vigilancia instalada en la móvil que graba el servicio desde que la mascota ingresa a la móvil hasta que termine el servicio con la entrega de la mascota al cliente, como medio probatorio si hubiera algún reclamo del cliente después de la entrega del servicio.					
También, al entrega la mascota al cliente, se solicita la conformidad del servicio con la firma del cliente en la copia del comprobante de pago.					

Figura 31. Ficha técnica de los planes de servicios

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO	
	Nombre: Dispensador Smart Pet Feeder -with Cámara
	Características: Modelo: YS 1030 Color: Blanco y negro Característica: Tiene cámara, micrófono y batería. Medidas: 52*37*23cm Capacidad: 7.5 litro Modo operacional: Manual y automático Tecnología: Cámara HD para voz y video, aplicación por Wi-Fi para iPhone y Android.
Descripción del producto	
<p>El dispensador Smart Pet Feeder es un alimentador automático para mascotas de 6 comidas con temporizador programable, tiene cámara HD para grabación de voz y vídeo que funciona como una cámara inteligente que permite ver, hablar y jugar con la mascota desde el aplicación por Wi-Fi habilitada para iPhone y Android, además, de forma remota se ajustan los tiempos para alimentar a la mascota automáticamente, cuenta con dos bandejas dispensadoras aptas para alimentos secos y para programar la porción adecuada de cada comida.</p>	

Figura 32. Ficha técnica del dispensador Smart

6.4 Mapa de Procesos y PERT

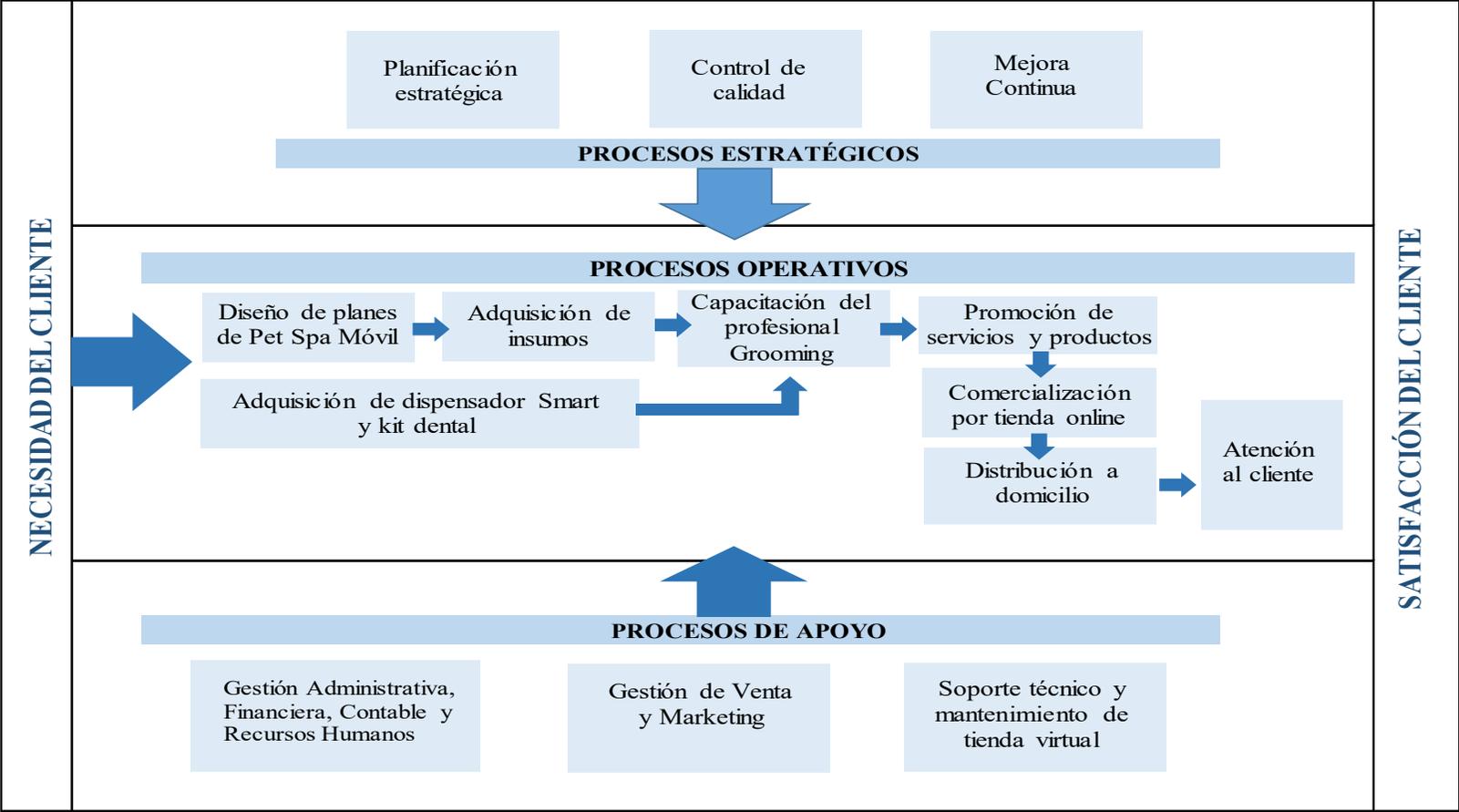


Figura 33. Mapa de procesos de Pet Spa Móvil

Diagrama PERT

Mediante el diagrama PERT se evalúa el tiempo en días que se requiere para la compra de dispensadores, kit dental, implementación de Pet Spa Móvil y lanzamiento de campaña de marketing para iniciar con las ventas de servicios y productos, lo cual, da como resultado que se necesita 65 días. También, se observa que la ruta crítica se presenta en las actividades “C y E”. Esto quiere decir, si la “Adaptación de camioneta en formato Pet Spa Móvil” y “contratación y capacitación del personal Grooming” no se gestiona el tiempo proyectado habrá retraso de tiempo para el “lanzamiento de la campaña de marketing”, lo cual, afectaría el desarrollo de las ventas de productos y servicios.

Orden de secuencias	Actividad	Implementación del Pet Spa Móvil para iniciar con la venta	Predecesora	Tiempo en días			
				Optimista	Probable	Pesimista	Esperado
1	A	Compra de camioneta e insumos de limpieza.	Ninguna	3	5	8	5
2	B	Compra de dispensadores y kit dental desde China.	A	8	12	15	12
3	C	Adaptación de camioneta en formato Pet Spa Móvil.	B	10	14	18	14
4	D	Implementación de la tienda virtual.	C	5	8	10	8
5	E	Contratación y capacitación de personal Grooming.	C-D	10	15	18	15
6	F	Stock de dispensadores y kit dental.	E	3	4	5	4
7	G	Lanzamiento de la campaña de marketing.	E-F	15	18	25	19

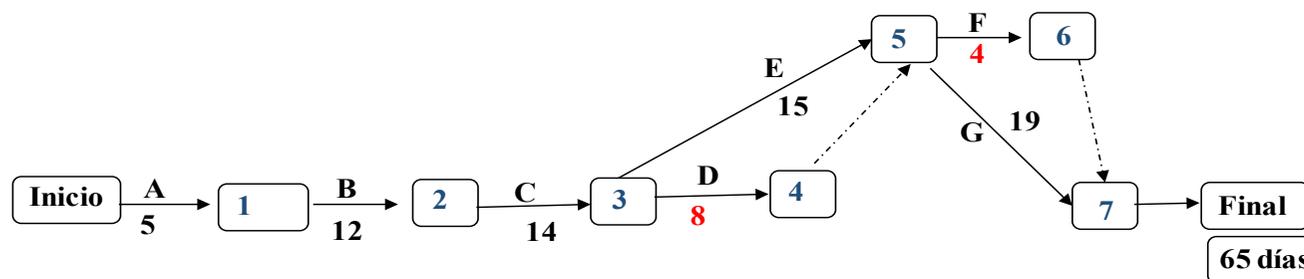


Figura 34. Diagrama PERT de proceso de compra e implementación de Pet Spa Móvil

PROCESO DE VENTA Y ENTREGA DEL SERVICIO PET SPA

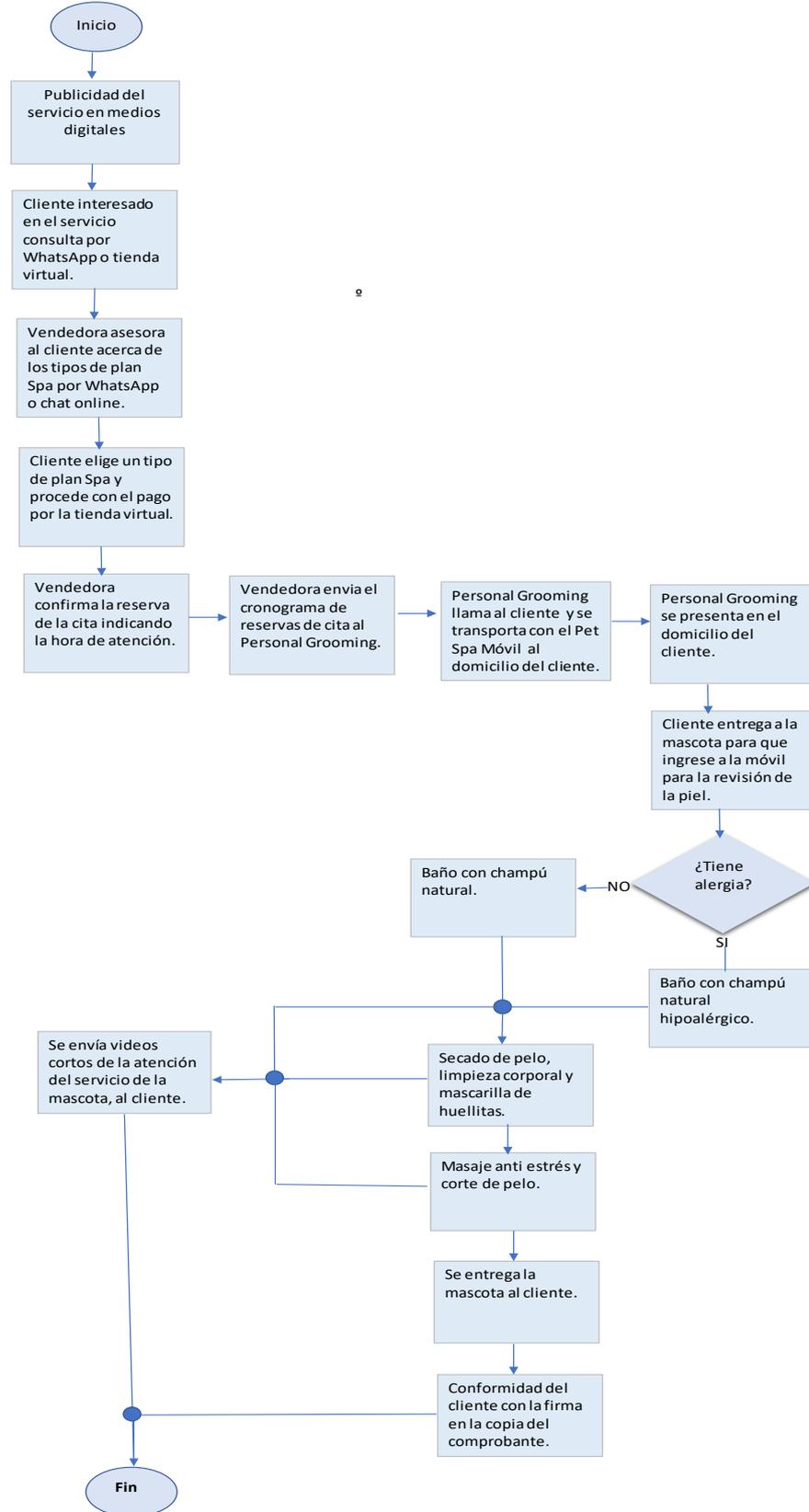


Figura 35. Flujograma del proceso de venta y entrega del servicio Pet Spa

PROCESO DE VENTA DEL PRODUCTO Y ENTREGA DELIVERY

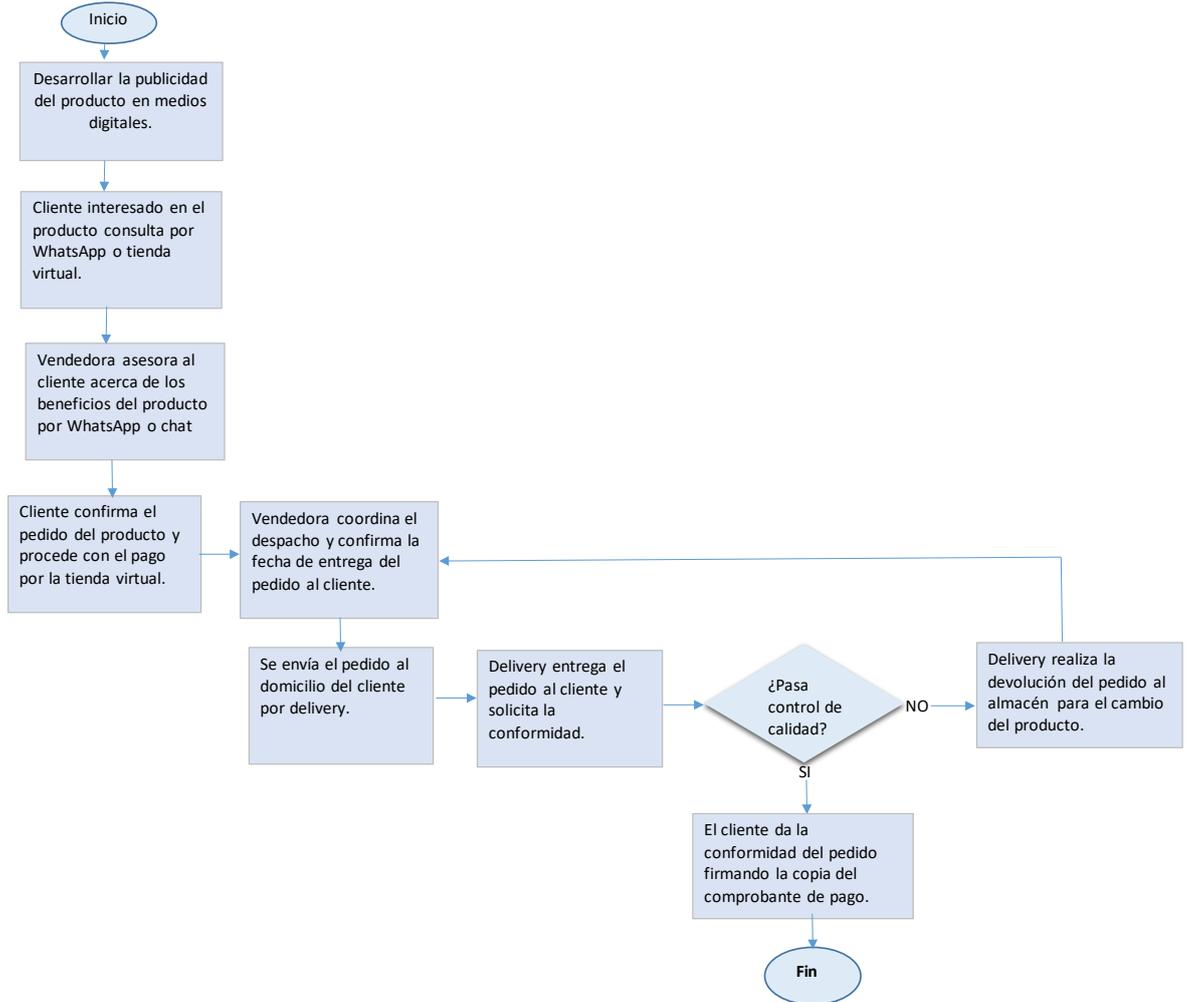


Figura 36. Flujograma del proceso de venta del producto y entrega por delivery

6.5 Planeamiento de la Producción

Según Alcaraz (2011) “el programa de producción es la planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área y el programa de producción se divide en actividades preoperativas y operativas” (p. 143).

6.5.1 Gestión de compras y stock

En el proyecto de negocio antes de iniciar con las operaciones productivas de los tipos de paquetes Pet Spa, stock de dispensadores smart y kits dentales, se realizará las siguientes actividades preoperativas, que se detallan en un diagrama donde se indica cada actividad con el tiempo y responsables que llevará a cabo.

Tabla 19

Diagrama preoperativo de producción de Pet Spa Móvil

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
1. Amoblar la oficina.	Administrador	01 a 05 de noviembre del año 0
2. Contactar proveedores.	Jefe de Operaciones	01 a 05 de noviembre del año 0
3. Comprar productos, insumos, utensilios y equipos.	Administrador	06 a 10 de noviembre del año 0
4. Comprar dominio y alquilar tienda virtual.	Jefe de Venta y Marketing	05 a 10 de noviembre del año 0
5. Acondicionar el Pet Spa Móvil a cargo de un proveedor.	Jefe de Operaciones	06 a 25 de noviembre del año 0
6. Implementar el contenido de la tienda virtual.	Jefe de Venta y Marketing	11 a 20 de noviembre del año 0
7. Prueba de funcionalidad del Pet Spa Móvil.	Jefe de Operaciones	26 a 28 de noviembre del año 0
8. Prueba de funcionalidad de la tienda virtual.	Jefe de Venta y Marketing	21 a 30 de noviembre del año 0
9. Reclutar, contratar y capacitar a Personal Grooming.	Administrador y Jefe de Operaciones	11 a 25 de noviembre del año 0
10. Contar con stock de dispensador, kit dental e insumos de limpieza en el almacén.	Jefe de Operaciones	25 a 30 de noviembre del año 0
11. Realizar campaña de marketing prelanzamiento.	Jefe de Venta y Marketing	01 a 30 de diciembre del año 0
Nº total de días anteriores a la fecha de arranque.		60 días
Fecha arranque.		01 de enero del año 01

Fuente: Elaboración de propia

6.5.2 Gestión de la calidad

Pet Spa Móvil seguirá procedimientos de control de calidad en los procesos, para identificar puntos críticos, así plantear la mejora continua que le permita realizar ajustes en sus procesos, productos y servicios, de acuerdo, con las especificaciones de su diseño en base a las necesidades de sus clientes (Alcaraz, 2011, p. 141). Asimismo, puedan minimizar costos de producción y gastos innecesarios.

Procedimientos de control de calidad:

- Antes de brindar el servicio de baño a la mascota, se realizará una revisión de la piel para identificar si padece de alguna alergia y utilizar el champú adecuado, de esta manera, se asegura el bienestar de la mascota y la calidad del servicio.
- Se realizará el seguimiento al Personal Grooming para que cumpla con la programación diaria de citas y que la atención al cliente sea puntual.
- Se realizará pruebas de funcionalidad de los equipos de Pet Spa Móvil antes de brindar el servicio de paquetes Pet Spa.
- La tienda virtual contará con soporte técnico 24/7 a cargo del proveedor “Mi Tienda” para garantizar la operatividad de la plataforma.
- Los dispensadores Smart pasarán por una prueba de funcionalidad antes del proceso de despacho en el almacén.
- Se contará con stock de seguridad igual al 5% de la demanda mensual para cubrir la falta de stock en caso de incremento de la demanda.
- La tienda contará con pasarela de pago con seguridad SSL, políticas de privacidad y protección de datos.
- A la culminación del servicio, se realizará una breve encuesta a cliente de 4 a 5 preguntas por el WhatsApp.

Procedimientos de mejora continua:

- Se realizará encuesta de satisfacción del cliente cada 3 meses para conocer su opinión acerca del dispensador y calidad de atención del Personal Grooming con el propósito de capacitar el personal, mejorar los procesos de calidad y gestión de proveedores.

- Se tendrá el canal de servicio postventa a través de WhatsApp y el Libro de Reclamación para atender quejas o reclamos de clientes, lo cual, se resolverá en un plazo de 72 horas.
- Si los dispensadores smart presentan problemas de funcionalidad en un 5% del lote de importación, el proveedor asumirá el costo o caso contrario, se cambia de proveedor.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Para contar con proveedores que aporten valor en la cadena de suministro de la empresa es indispensable contar con proveedores eficientes. Por lo tanto, la empresa Pet Spa Móvil como política de gestión de proveedores, primero realizará una evaluación a varios proveedores y contará en la cartera con dos proveedores para no depender solo de uno, en base a los siguientes criterios de calificación: Precio, cumplimiento de entrega puntual y garantía.

Productos/Insumos	Proveedor	Precio S/	Tiempo de entrega	Garantía	Proveedor Seleccionado
Shampoo Hipoalergenico x 5 litro	Linio	280	5 días	Si	X
	Mercado Libre	300	3 días	Si	
Hisopo estéril x 200 u.	Ecologics	15	3 días	Si	
	Alpes Perú	11	4 días	Si	X
	Genlabperu	10	4 días	Si	X
Aceite para masaje	Dermoscent	65	3 días	Si	
	Dermoscent	65	3 días	Si	
	Nua	55	4 días	Si	X
Gasa estéril x 50 sobres	Mercado Libre	35	3 días	Si	X
	Farmacia Universal	45	4 días	Si	X
	Alcimarsfarm	37	3 días	Si	X
Guantes quirúrgico estéril x 50 u.	Plaza Veá	56	3 días	Si	
	Linio	48	5 días	Si	X
	Prosac	46	4 días	Si	X
Perfume 150 ml.	SuperPet	33	3 días	Si	X
	Ripley	28	3 días	Si	X
	Linio	33	5 días	Si	
Dispensador	Pet Feeder	318	15 días	Si	X
	Alibaba	325	30 días	Si	
Kit de cepillo	Dental Care	11	30 días	Si	X
	Fresh Friend	10	30 días	Si	X
	Ecoland	17	30 días	Si	

Figura 37. Selección de proveedores de Pet Spa Móvil

También, se determina como política de gestión de proveedores:

- Que se realizará compras a proveedores que cumplan en reponer el producto en el caso que las características no coinciden con especificadas de la Ficha Técnica o tengan errores de fabricación.
- Los proveedores para trabajar con la empresa deberán contar con RUC, cuenta de ahorro y buena calificación en Infocorp.
- Si el proveedor no cumple con las políticas de la empresa se dará por terminado las relaciones laborales y se reemplazará por otro proveedor.

6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos vinculados al proceso de productivo de los paquetes Pet Spa, se detallan en la siguiente Tabla 20:

Tabla 20

Inversión en activos vinculados con el proceso productivo de planes Pet Spa (S/)

Descripción	Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	IGV Soles	Total pagado
Chevrolet adaptado a formato de Pet Móvil	41,764	3	125,292	22,553	147,845
Laptop	1,429	4	5,716	1,029	6,745
Sistema electrógeno	1,300	3	3,900	702	4,602
Terma 110 lt.	1,650	3	4,950	891	5,841
Lavadora de 13 k.	1,150	3	3,450	621	4,071
Secadora de pelo	1,335	3	4,005	721	4,726
Módulos de escritorios con cajones	449	3	1,347	242	1,589
Sillas giratorias	199	6	1,194	215	1,409
Estantes para almacén	682	2	1,364	246	1,610
Tina para baño	370	3	1,110	200	1,310
Tanques de agua de 110 lt.	1,300	3	3,900	702	4,602
Mesa de aluminio para estética	540	3	1,620	292	1,912
Bomba de agua 1HP	170	3	510	92	602
Rasuradora de pelo	590	3	1,770	319	2,089
Total Tangibles			160,128	28,823	188,951
Licencia de software de Microsoft Office 2019	64	4	255	46	301
Alquiler de tienda online Mi Tienda	5,500	1	5,500	990	6,490
Total Intangibles			5,755	1,036	6,791
Inversión total en activos					195,742

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar, que se requiere una inversión de S/ 195,742 para la compra activos fijos.

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Costo unitario de planes de servicios

Para elaborar la estructura de costo de producción se realiza la estimación de costo variable y costo fijo para una unidad de servicio por cada tipo de paquete Pet Spa.

Costos Variables. - Corresponden a los costos de insumos y materiales de limpieza que varía en función al volumen de prestación de servicios de los paquetes Pet Spa.

Tabla 21

Costo variable unitario de los paquetes de servicios

Descripción	Costo unitario variable		
	Spa Básico	Spa Clásico	Spa Premium
Shampoo	2.25	2.25	2.25
Acondicionador	1.0	1	1
Perfume	0.28	0.28	0.28
Isopos	0.06	0.064	0.064
Algodón	0.18	0.18	0.18
Productos de limpieza oídos	0.4	0.4	0.4
Crema humectante	2.7	2.7	2.7
Agua	0.3	0.3	0.3
Luz	0.6	0.6	0.6
Gasolina	0.5	0.5	0.5
Aceite para masaje		5.8	5.8
Costo variable unitario	8.24	14.04	14.04

Fuente: Elaboración propia

Costos Fijos. - Son costos asociados directamente a la prestación de servicios de los paquetes Pet Spa, se mantiene constante, aunque haya variación en el volumen de la cantidad de servicios.

Tabla 22
Costo fijo unitario de paquetes Pet Spa

Costos fijos anuales	Costo (S/)
Alquiler de tienda online web	1,320
Dominio web	120
corta uña de garras	1,000
Peine para perros	1,000
Toallas	1,050
Costo fijo total	4,490

Distribución de costos fijos	% Participación	Producción anual (Q)	Costo fijo U. (S/)
Pet Spa Básico	25%	304	3.69
Pet Spa Clásico	35%	243	6.46
Pet Spa Premium	40%	182	9.85

Fuente: Elaboración propia

Costo unitario de productos

El dispensador smart y kit dental se importan desde China como producto terminado. Por ello, los costos variables serían el costo del dispensador smart, kit dental y costo logístico de China a Lima. No se considera el costo del servicio delivery en la estructura de costos porque lo asume el cliente. Y los costos fijos serían lo que corresponde a la gestión logística y transporte interno.

Tabla 23
Costo unitario de dispensador smart y kit dental (S/)

Descripción	Dispensador	Kit dental
Costo variable:		
Dispensador Smart	305	10
Kit dental		
Flete marítimo	9.7	0.5
Costo Fijos:	80%	20%
Gestión logística y transporte interno	18	5
Costo Unitario	333.12	15.12

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar en la Tabla 23, el costo fijo por concepto de costo de gestión logística y transporte interno corresponde un 80% a dispensador y el 20% a kit dental.

Tabla 24

Proyección del costo total de los paquetes Pet Spa y productos del año 01 al año 05 (S/)

Tipo de paquete	Costo Unitario	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Pet Spa Básico	10.85	1,356	1,411	1,465	1,519	1,573	1,519	1,486	1,432	1,486	1,541	1,595	1,638	18,022	18,923	20,815	23,938	28,725
Pet Spa Clásico	18.60	1,860	1,934	2,009	2,083	2,158	2,083	2,046	2,120	2,195	2,269	2,344	2,399	25,501	26,776	29,453	33,871	40,645
Pet Spa Premium	20.99	1,385	1,427	1,469	1,511	1,553	1,511	1,490	1,532	1,574	1,616	1,658	1,679	18,408	19,329	21,262	24,451	29,341
Costo de servicios		4,602	4,772	4,943	5,113	5,284	5,113	5,023	5,085	5,256	5,426	5,597	5,717	61,931	65,027	71,530	82,259	98,711
Dispensador	333.12	2665	3664	4331	4997	5663	4997	4331	4997	5663	6996	8328	13991	70621	72620	76284	80948	86611
Kit dental	15.12	709	887	1064	1241	1418	1241	1064	1241	1418	1773	2128	3546	17731	18440	19362	20524	21961
Costo de productos		3374	4551	5394	6238	7082	6238	5394	6238	7082	8769	10456	17537	88353	91061	95647	101472	108572
Costo total de producción		7,976	9,323	10,337	11,351	12,366	11,351	10,417	11,323	12,337	14,195	16,053	23,254	150,283	156,088	167,177	183,732	207,283

Fuente: Elaboración propia

Gastos preoperativos.- Con dos meses de anticipación al inicio de las actividades comerciales, se realizará las gestiones para la organización del proceso operativo y prelanzamiento de la campaña de marketing, con esta finalidad se requiere un presupuesto de S/ 9,797 para gastos preoperativos que se detalla en la Tabla 25.

Gasto Operativo. - Son gastos administrativos, de ventas y marketing que se requiere para continuar con las actividades diarias en la empresa, lo cual, se calcula en la Tabla 25 donde se ha proyectado los gastos mensuales del año 01 y a partir del año 02 al año 05 se calcula de manera anual.

Tabla 25

Proyección de Gastos preoperativos (mes 0) y gastos operativos del año 1 al 5

Gastos preoperativos afectos al IGV	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficina	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Servicio de Luz	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	840	840	840	840
Servicio de agua	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480	480	480
Servicio de Internet y teléfono	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Antivirus	130													0	130	130	130	130
Extintor	200													0	200	200	200	200
Útiles de oficina y limpieza	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
Gastos de marketing	3,530	4,236	2,471	3,060	1,765	3,060	3,648	1,177	3,171	3,171	2,583	2,465	4,465	35,272	32,700	36,741	35,687	34,527
Servicio de mantenimiento de cómputo													800	800	800	800	800	800
Reclutamiento -Aviso en plataforma web	86													0		86		
Capacitación externa					1,000				1,000					2,000	2,000	2,100	2,200	2,200
Capacitación interna					150						150			300	300	300	300	300
Actividad de motivación					200	400							600	1,200	1,200	1,300	1,400	1,400
Botiquín	100						150				150			300	300	300	300	300
Tot. Gastos afectos a IGV	5,696	5,886	4,121	4,710	4,765	5,110	5,448	2,827	5,821	4,821	4,533	4,115	7,515	59,672	57,430	61,757	60,817	59,657
Total gastos sin IGV	4,827	4,988	3,493	3,991	4,038	4,330	4,617	2,396	4,933	4,086	3,841	3,487	6,369	50,569	48,669	52,336	51,540	50,557

Gastos preoperativos afectos al IGV	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio contable		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Community Manager	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	10,800	10,800	10,800	10,800
Licencia de funcionamiento	120													0				
Registro de marca en Indecopi	750													0				
Constitución de la empresa	700													0				
Garantía de alquiler por 2 meses	2,800													0				
TOTAL NO AFECTOS A IGV	4,970	700	8,400	12,000	12,000	12,000	12,000											

Total gasto Administrativo y Ventas sin IGV	9,797	5,688	4,193	4,691	4,738	5,030	5,317	3,096	5,633	4,786	4,541	4,187	7,069	58,969	60,669	64,336	63,540	62,557
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos Organizacionales

Los objetivos de organizacionales de la empresa Pet Spa Móvil son los siguientes:

- Atraer colaboradores potencialmente cualificados para lograr un 95% de productividad en la empresa de primer al quinto año.
- Mejorar el clima de trabajo implementado en un 100% los planes de motivación desde el primer al quinto año.
- Realizar evaluación de desempeño anual para desarrollar programas de capacitaciones para superar en un 80% las debilidades en el desempeño de los colaboradores desde el primer al quinto año.

7.2 Naturaleza de la Organización

La empresa será constituida como Pet Spa Móvil SAC en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) fundada por cinco socios accionistas por igual participación en acciones. Además, en la SUNAT se registrará como una Pequeña Empresa porque sus ventas anuales no exceden a 1700 UIT, por ello, podrá contar en su planilla con trabajadores que perciban beneficios sociales según el Régimen Laboral Especial para Pequeña Empresa, de acuerdo, al Decreto Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de Micro y Pequeña Empresa (SUNAT, s. f.).

Cabe aclarar que el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es igual a S/ 4400 como índice de referencia en normas tributarias en Perú (El Peruano, 2021).

7.2.1 Organigrama

El diseño de la estructura organizacional es vertical, de acuerdo, a la jerarquía de puestos de mando, donde la dirección de la empresa recae en el Gerente General y jefes de áreas que supervisan a los colaboradores del nivel operativo.

Cabe aclarar, que el representante legal de la empresa es el Gerente General, que también, tendrá el cargo funcional de administración y finanzas de la empresa.

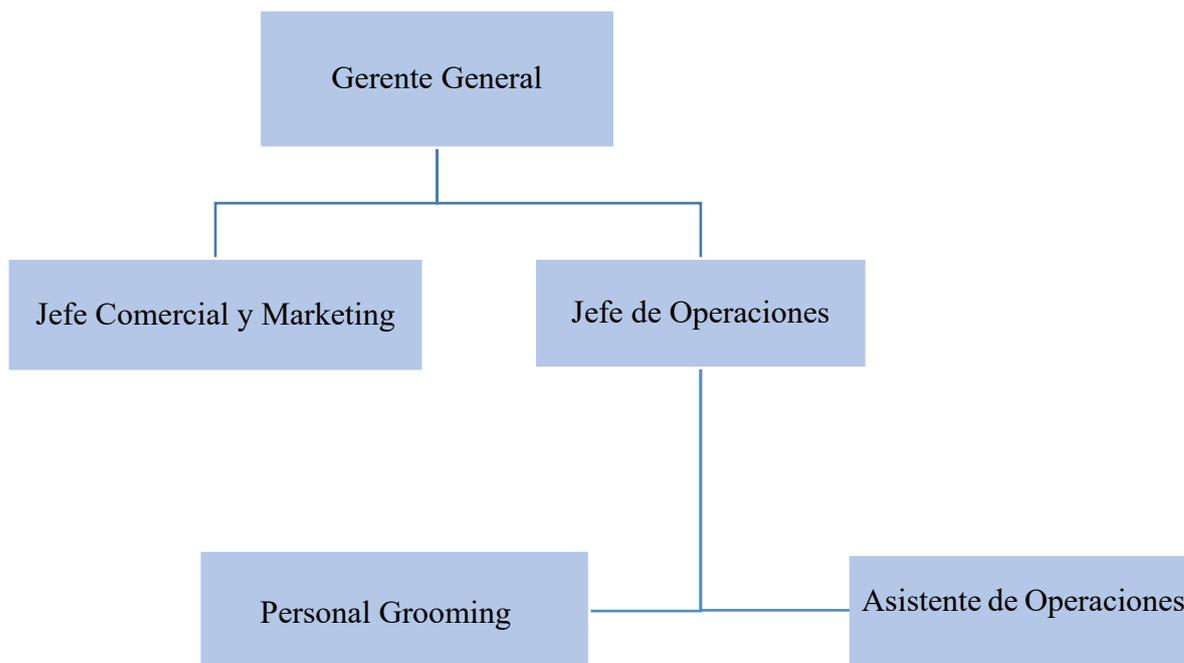


Figura 38. Organigrama de la empresa Pet Spa Móvil

Por decisión de la Junta de Accionistas se decide que el cargo de Gerente General, Jefe de Operaciones y Jefe de Comercial y Marketing estará a responsabilidad de tres socios accionistas de la empresa debido a que cuentan con las competencias y experiencia para ocupar el cargo, y los demás puesto serán ocupados por personal contratado, lo cual, se detalla en la Figura 39.

Puesto / Cargo	Relación con la empresa	Fecha de Contrato
Gerente General	Socios accionista: Teresa Danitza Goicochea Oblitas	Año 1
Jefe Comercial y Marketing	Socio accionista: Yulisa Del Pilar LLaguento	Año 1
Jefe de Operaciones	Socio accionista: Rosa Dalila Villanueva Mejía	Año 1
Personal Grooming	Personal contratado	Año 1 y 4
Asistente de Operaciones	Personal contratado	Año 1

Figura 39. Detalle de puestos en el organigrama

Cabe aclarar, que el profesional que se hará cargo de la contabilidad, trámites legales y Community Manager serán contratados por servicio tercerizado.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

Puesto	Gerente General
Cargo funcional	Administración y finanzas
Supervisa	Jefes
Reporta	Junta de Accionistas
<p>Funciones del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar a la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa. • Administrar los activos y finanzas de la empresa de manera eficiente para generar rentabilidad para la empresa. • Desarrollar el reclutamiento, selección y contratación de los trabajadores. • Elaborar y analizar el balance general, estados de resultados y estados financieros. • Gestionar la planilla de pagos y cumplimiento de las leyes laborales. • Supervisar y coordinar el servicio contable para cumplimiento del pago de impuestos. • Representar a Pet Spa Móvil SAC ante entidades públicas y privadas. • Gestionar la cuenta corriente, los ingresos e egresos económicos de la empresa. 	
<p>Formación: Bachiller en Administrador de empresas</p>	
<p>Estudios complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos y finanzas • Dominio de paquete de Office • Ingles nivel avanzado 	
<p>Experiencia laboral: Mayor a 3 años</p>	
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo de trabajo • Facilidad de comunicación • Pensamiento estratégico • Habilidades blandas • Innovador y visionario 	

Figura 40. Diseño de puesto y funciones del Gerente General

Puesto	Jefe Comercial y Marketing
Supervisa	Community Manager
Reporta	Gerente General
Funciones del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar el plan de marketing y ventas. • Negociar y coordinar con los proveedores de los servicios de publicidad. • Analizar los resultados de las campañas de publicidad para mejorar las acciones de marketing. • Realizar el seguimiento de las ventas y atención al cliente. • Realizar el reporte diario de las ventas de planes de servicios y productos. • Desarrollar y analizar las encuestas de satisfacción del cliente. • Plantear las estrategias de marketing para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. 	
Formación: Bachiller en Marketing / Administración de empresas	
Estudios complementarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de venta • Marketing digital • Ingles nivel básico 	
Experiencia laboral: Mayor a 1 año	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo de trabajo • Facilidad de comunicación • Habilidades blandas • Facilidad de negociación 	

Figura 41. Diseño de puesto y funciones del Jefe Comercial y Marketing

Puesto	Jefe de Operaciones
Supervisa	Asistente de Operaciones
Reporta	Gerente General
Funciones del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar el plan operacional de la empresa • Negociar y coordinar con los proveedores de insumos, activos y productos para la atención al cliente. • Capacitar al Personal Grooming para que brinde un buen servicio al cliente y usuario. • Supervisar al Personal Grooming para el cumplimiento puntual del cronograma de atención del servicio Pet Spa Móvil en el domicilio del cliente. • Realizar el seguimiento al delivery para la entrega puntual de los pedidos al cliente. • Supervisar el cumplimiento de los procesos de calidad del personal y proveedores. • Supervisar el funcionamiento óptimo de la tienda virtual. • Supervisar el funcionamiento óptimo de la movilidad del servicio Pet Spa Móvil. • Supervisar el cumplimiento oportuno del mantenimiento preventivo de la tienda virtual y de la movilidad del servicio Pet Spa Móvil. • Reemplazar en las funciones al Personal Grooming en casos de falta del personal. • Gestionar el inventario y stock de los productos e insumos de limpieza. 	
Formación: Bachiller en Administración de empresas	
Requisito: Licencia de conducir	
Estudios complementarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Compras y logística en veterinaria o grooming para mascotas caninas • Gestión operativa en comercio online • Ingles nivel básico 	
Experiencia laboral: Mayor a 1 año	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo de trabajo • Facilidad de comunicación • Facilidad de negociación • Resolución de problemas • Empatía con mascotas 	

Figura 42. Diseño de puesto y funciones del Jefe de Operaciones

Puesto:	Personal Grooming
Coordina con:	Todas las áreas
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Funciones del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar el servicio a domicilio los paquetes Pet Spa que consiste en baño, masaje, mascarilla en huellitas y corte de pelo de mascotas caninas. • Conducir la movilidad de Pet Spa Móvil para la entrega del servicio en el domicilio del cliente. • Cumplir con la ficha técnica del servicio durante la prestación del servicio al cliente. • Cumplir con el cronograma de atención diaria de los paquetes Pet Spa. • Realizar el reporte diario de los servicios brindados al cliente. • Solicitar el stock de insumos de limpieza y materiales para realizar de manera eficiente su trabajo. • Verificar el funcionamiento óptimo de los equipos de la movilidad y reportar al Jefe de Operaciones si hubiera incidencias. 	
Formación: Técnico en veterinaria / Profesional Grooming	
Requisito: Licencia de conducir	
Estudios complementarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de atención al cliente • Asistente veterinario 	
Experiencia laboral: Mayor a 6 meses	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Vocación de servicio al cliente • Empatía con mascotas 	

Figura 43. Diseño de puesto y funciones de Personal Grooming

Puesto	Asistente de Operaciones
Coordina con:	Con todas las áreas
Reporta a:	Jefe de Operaciones
Funciones del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Jefe de Operaciones en las tareas del área. • Solicitar cotizaciones a los proveedores. • Coordinar y hacer el seguimiento del trabajo del Personal Grooming. • Realizar el seguimiento al delivery para la entrega puntual de los pedidos al cliente. • Reemplazar en las funciones al Personal Grooming en casos de falta del personal. • Gestionar el inventario y stock de los dispensadores smart, kits dentales e insumos de limpieza. • Realizar el reporte del inventario y stock de los productos e insumos de limpieza. 	
Formación: Técnico en veterinaria	
Requisito: Licencia de conducir	
Estudios complementarios:	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión operativa en comercio online • Asistente veterinario 	
Experiencia laboral: Mayor a 6 meses	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Vocación de servicio al cliente • Empatía con mascotas 	

Figura 44. Diseño de puesto y funciones de Asistente de Operaciones

7.3 Políticas Organizacionales

Pet Spa Móvil determina las siguientes políticas organizacionales:

- Todos los colaboradores iguales oportunidades de crecimiento profesional y participación en los talleres de capacitación y actividades de motivación que organiza la empresa.

- Todos los colaboradores que han demostrado un buen desempeño en la evaluación por competencia obtendrán la renovación de contrato de trabajo y un aumento de 8% anual en sus remuneraciones.
- Desde el nivel directo se promoverá el bienestar laboral, trabajo en equipo y respeto mutuo entre todos los colaboradores.
- El acceso a la información de clientes y base de datos de la empresa es de uso exclusivo para los fines operativos de la empresa.

7.4 Gestión Humana

La gestión humana es clave para la empresa Pet Spa Móvil ya que la viabilidad y crecimiento de las ventas dependerá de la calidad de atención del personal de la empresa hacia el cliente y usuario final. En tal sentido, Alcaraz (2011) refiere lo siguiente:

El recurso humano es uno de los más importantes para el buen desarrollo de la empresa, y constituye un factor clave para un buen inicio de operaciones y la consolidación de la misma; por tal motivo, se debe planear cuidadosamente este proceso, desde la definición del personal que se requerirá, hasta la planeación de las etapas por las que pasará al incorporarse y/o desligarse de la empresa (p. 161).

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

De acuerdo, a la estructura del organigrama se requiere contratar 1 Personal Grooming y 1 Asistente de Operaciones en el año 01, además, 1 Personal Grooming en el año 02 y 04. Por ello, para contar con el personal idóneo para estos puestos se realizarán los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción a cargo del Administrador de la empresa.

Reclutamiento

Se realizará el reclutamiento externo desarrollando un aviso en la plataforma CompuTrabajo contratando el plan Aviso Standard S/ 86 donde se publicará los requisitos, funciones del personal requerido durante 15 días. De todos los postulantes, se filtrará 8 CVs para que pasen al proceso de selección.

Selección

Los 8 postulantes que fueron reclutados pasaran por una entrevista con el Administrador donde se evaluará el perfil y experiencia profesionales, se elegirá a 4 prospectos para que

sea evaluado mediante un Test de habilidades blandas para conocer si el prospecto cuenta con empatía, manejo de emociones, facilidad de socialización y vocación de servicio al cliente. Se elegirá al prospecto que haya obtenido el puntaje más alto en la evaluación que firmará el contrato de trabajo.

Contratación

Al nuevo personal, se comunicará por teléfono que ha pasado satisfactoriamente la prueba y se solicitará que envíe por correo sus antecedentes penales y policiales, recibo de servicio de su domicilio y otros documentos para el ingreso a la planilla. Además, al día siguiente el personal nuevo se apersonará a la oficina de la empresa para la firma del contrato e inducción. Cabe aclarar, que el contrato de trabajo para el cargo de jefatura será indefinido y para el cargo operativo será por un año y con tres meses de prueba.

Inducción: Duración 1 día

La inducción dura 1 día donde el personal nuevo será recibido por el Administrador y jefe de área. A continuación, será presentado a sus compañeros de trabajo y recibirá una capacitación acerca de los objetivos estratégicos, misión, visión, políticas y procesos de Pet Spa Móvil. Asimismo, recibirá capacitación sobre sus funciones de puesto, procesos y metas del área.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

Capacitación

En Pet Spa Móvil SAC. se desarrollarán capacitaciones internas y externas que se llevarán de la siguiente manera:

Capacitación interna. - El responsable de la capacitación interna es el Gerente General y Administrador, que desarrollará 2 talleres de capacitación en el mes 04 y 10 de cada año en temas de equipo de trabajo y clima laboral con un presupuesto de S/ 150 por cada capacitación que será destinado para la compra de bebidas y bocaditos.

Capacitación externa. - Se contratará a un capacitador para que brinde 2 capacitaciones al año en el mes 01 y 07 en temas especializados acerca de control de calidad en procesos, gestión de comercio online, calidad de atención al cliente y mejora continua con un presupuesto de S/1000 por cada capacitación al año durante los 5 años.

Motivación

El responsable de la planificación y ejecución de las actividades de motivación es el Gerente General y Administrador de la empresa.

Motivación intrínseca. – Se realizará una reunión mensual con la participación de todos los colaboradores de la empresa donde el Gerente General y Administrador hará un reconocimiento al empleado del mes.

Motivación extrínseca. - Se realizará una reunión mensual para felicitar al colaborador por su cumpleaños y entregarle un presente por su onomástico, para lo cual, destinará un presupuesto de S/ 100 por trabajador. También, por el Día de trabajador y Navidad se otorgará un vale de consumo valorizado en S/ 100 por trabajador.

Evaluación del desempeño

En Pet Spa Móvil SAC. se realizará una vez al año, la evaluación del desempeño, en el cual, participaran el jefe de área, personal operativo y clientes.

Para la evaluación de jefe a personal operativo y viceversa se utilizará la Ficha de la evaluación del desempeño por competencia.

Y para la evaluación del cliente al personal de la empresa se utilizará una encuesta.

Ficha de evaluación del desempeño por competencia			
Nombre del evaluador:			
Cargo del evaluador:			
Nombre del evaluado:			
Competencias	Calificación		
	Superior: 4	Igual: 3	Inferior: 2
Se comunica de forma clara y objetiva.			
Lidera y logra gran influencia en su equipo de trabajo.			
Genera confianza y seguridad en sus compañeros de trabajo.			
Su forma de ser y de comunicación motiva al equipo de trabajo.			
Mantiene ordenado su área de trabajo.			
Comparte conocimientos y información con sus compañeros de trabajo.			
Participa activamente en el equipo de trabajo.			
Demuestra iniciativa en las actividades de la empresa.			

Figura 45. Ficha de evaluación del desempeño de la empresa Pet Spa Móvil

7.4.3 Sistema de remuneración

De acuerdo, al Decreto Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de Micro y Pequeña Empresa (SUNAT, s. f.) indica que la empresa del tamaño Pequeña Empresa puede acogerse al Régimen Laboral Especial para cumplir con los siguientes beneficios laborales con sus trabajadores:

- 15 días de descanso vacacional remunerado al año.
- Por CTS recibe 15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre)

- Pet Spa Móvil brindará dos gratificaciones equivalentes a medio sueldo en fiestas patrias y navidad.
- Seguro de salud en ESSALUD corresponde el 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, s.f.).

Tabla 26

Sistema de remuneración de Pet Spa Móvil

Área de trabajo	Año de contrato	No. trabajadores	Cargo	Remuneración Básica mensual por trabajador	Essalud mensual	Gratificación anual	CTS anual
Administración y ventas	Año 1	1	Gerente General y Administrador	3,000	270	3,270	1,500
		2	Jefe Comercial y Marketing	2,200	198	2,398	1,100
Producción	Año 1	3	Jefe de Operaciones	2,200	198	2,398	1,100
		4	Asistente de Operaciones	1,200	108	1,744	800
		5	Personal Grooming I	1,600	144	1,308	600
	Año 2	6	Personal Grooming II	1,600	144	1,308	600
	Año 3	7	Personal Grooming III	1,600	144	1,308	600

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estructura de gastos de RRHH

Para la elaboración de la estructura de gastos de Recursos Humanos se consideran la planilla de pago incluido los beneficios sociales y un 8% de incremento en sueldos desde el año 2 al 5. También, se considera el ingreso en la planilla de dos nuevos trabajadores en el área de producción que serán contratados en el año 2 y 4 para el puesto de Personal Grooming.

Tabla 27

Gastos mensual y anual de la planilla del personal de producción del año 1 al 5

PRODUCCIÓN	AÑO 1																		
	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla			
								Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de Operaciones	1	2,200	2,200	198	2,398	1,100	32,274	1	1	1	1	8%	8%	8%	8%	34,856	37,644	40,656	43,908
Personal Grooming	1	1,600	1,600	144	1,744	800	23,472	2	2	3	3	8%	8%	8%	8%	50,700	54,755	88,704	95,800
Asistente de Operaciones	1	1,200	1,200	108	1,308	600	17,604	1	1	1	1	8%	8%	8%	8%	19,012	20,533	22,176	23,950
TOTAL	3	5,000	5,000	450	5,450	2,500	73,350	4	4	5	5					104,568	112,933	151,536	163,659

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Remuneración básica	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000				
ESSALUD	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400				
CTS					1,250						1,250		2,500				
Gratificación							2,725					2,725	5,450				
Total	5,450	5,450	5,450	5,450	6,700	5,450	8,175	5,450	5,450	5,450	6,700	8,175	73,350	104,568	112,933	151,536	163,659

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 27, de acuerdo, a la planilla de remuneración, se inicia en el mes 1 del primer año a laborar con 3 trabajadores en producción, donde el Jefe de operaciones se encarga de supervisión del personal operativo, control de calidad e implementación de las políticas operativas, asimismo, en el primer año, el Jefe de Operaciones también brindarán el servicio de Pet Spa con el apoyo del Asistente de Operaciones en el año 01 y el Personal Grooming si estará enfocado al 100% en brindar el servicio de los paquetes Pet Spa. En el año 2 se contará con la atención del servicio a cargo de 2 Personal Grooming y a partir del año 3 al 5 se contará con 3 Personal Grooming para atender el crecimiento de la demanda de servicios.

Tabla 28

Gastos mensual y anual de la planilla del personal de Administración y Ventas del año 1 al 5

	AÑO 1																						
	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1	Cantidad personal				% Incremento Remuneración				Total Planilla				
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal								Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gerente General	1	3,000	3,000	1	3,000	3,000	270	3,270	1,500	44,010	1	1	1	1	8%	8%	8%	8%	47,531	51,333	55,440	59,875	
Jefe Comercial y Market	1	2,200	2,200	1	2,200	2,200	198	2,398	1,100	32,274	1	1	1	1	8%	8%	8%	8%	34,856	37,644	40,656	43,908	
TOTAL	2	5,200	5,200	2	5,200	5,200	468	5,668	2,600	76,284	2	2	2	2					82,387	88,978	96,096	103,784	

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Remuneración básica	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	62,400				
ESSALUD	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	5,616				
CTS						1,300						1,300		2,600				
Gratificación								2,834					2,834	5,668				
Total	5,668	5,668	5,668	5,668	5,668	6,968	5,668	8,502	5,668	5,668	5,668	6,968	8,502	76,284	82,387	88,978	96,096	103,784

Según la Tabla 28, del año 1 al 5 se contará con 2 trabajadores en el área de Administración y Ventas quienes ocuparan el cargo de Gerente General y Jefe de Ventas y Marketing.

8 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

- Los servicios y productos de Pet Spa Móvil se comercializan al contado.
- Para el capital de trabajo inicial se considera el 60% del costo de producción del primer mes.
- Los cálculos financieros están en soles y el tipo de cambio del dólar es S/ 3.85.
- El proyecto Pet Spa Móvil se analiza asumiendo que el negocio es perdurable en el tiempo donde el año 1 se analiza mensualmente, desde el año 2 al 5 se analiza anualmente y a partir del año 6 el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación.
- Los colaboradores de Pet Spa Móvil en planilla gozan de beneficios sociales según Régimen Laboral Especial de Pequeña Empresa y tendrá un aumento de 8% en sus sueldos a partir del año 2.
- En la etapa preoperativa en el mes cero no se consideran trabajadores del área de producción.
- Los socios accionistas aportarán el 75% de capital para el financiamiento del proyecto y el 25% será financiado con un préstamo de un inversionista externo.
- Por el préstamo al inversionista se pagará una TEA de 25% en 24 meses.
- Todos los activos fijos tangibles se compran en mes cero y se depreciarán en base a la tasa de depreciación de SUNAT.
- Los activos intangibles se compran en mes cero y se amortizan 20% anual con vida útil a 5 años.
- En el análisis financiero se considera el pago mensual a cuenta de 1.5% por impuesto a la renta, después en el año 2 se regulariza y se paga en su totalidad del año 2 al 5, también, se considera el 18% del IGV.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.

Se requiere una inversión total de S/ 195,742 para compra de activos fijos (Tabla 30). Siendo S/ 188,951 destinado para la adquisición de activos fijos tangibles y S/ 6, 791 para la adquisición de activos fijos intangibles, lo cual, se efectuará en el año cero, los cálculos se elaboran en la tabla 29 y 30.

Tabla 29

Inversión para compra de activos fijos tangibles de Pet Spa Móvil

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Chevrolet adaptado a formato de Pet Móvil	41,764	3	125,292	SI	22,553	147,845	20%	5	25,058	2,088
Laptop	1,429	4	5,716	SI	1,029	6,745	25%	4	1,429	119
Sistema electrógeno	1,300	3	3,900	SI	702	4,602	10%	10	390	33
Terma 110 lt.	1,650	3	4,950	SI	891	5,841	10%	10	495	41
Lavadora de 13 k.	1,150	3	3,450	SI	621	4,071	10%	10	345	29
Secadora de pelo	1,335	3	4,005	SI	721	4,726	10%	10	401	33
Módulos de escritorios con cajones	449	3	1,347	SI	242	1,589	10%	10	135	11
Sillas giratorias	199	6	1,194	SI	215	1,409	10%	10	119	10
Estantes para almacén	682	2	1,364	SI	246	1,610	10%	10	136	11
Tina para baño	370	3	1,110	SI	200	1,310	10%	10	111	9
Tanques de agua de 110 lt.	1,300	3	3,900	SI	702	4,602	10%	10	390	33
Mesa de aluminio para estética	540	3	1,620	SI	292	1,912	10%	10	162	14
Bomba de agua 1HP	170	3	510	SI	92	602	10%	10	51	4
Rasuradora de pelo	590	3	1,770	SI	319	2,089	10%	10	177	15
Total Tangibles			160,128		28,823	188,951			29,399	2,450

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 29 se calcula la depreciación de activos fijos tangibles en base a la tasa máxima de depreciación de la SUNAT que es 20% anual para automóviles, 25% para equipos de almacenamiento de datos y 10% para otros bienes.

Cabe aclarar, que la inversión de activos fijos: Chevrolet adaptado a formato de Pet Móvil, Sistema electrógeno, terma, lavadora, secadora, tina para baño, tanques de agua, mesa de aluminio, bomba de agua y rasurador de pelo, son activo para la implementación de tres unidades móviles para brindar el servicio de baño y spa a mascotas, de acuerdo, al plan de ventas desde el año 01 al año 05 para atender de manera eficiente el crecimiento de la demanda de servicios.

Tabla 30

Inversión para compra de activos intangibles de Pet Spa Móvil

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Licencia de software de Microsoft Office 201	64	4	255	SI	46	301	20%	5	51	4
Alquiler de tienda online Mi Tienda	5,500	1	5,500	SI	990	6,490	20%	5	1,100	92
Total Intangibles			5,755		1,036	6,791			1,151	96
TOTAL ACTIVOS FIJOS			165,883		29,859	195,742			30,550	2,546

Fuente: Elaboración propia

La amortización de activos intangibles se detalla en la tabla 30, que ha sido elaborada por el método lineal con un tiempo de vida útil de 5 años, es decir se amortiza 20% anual.

8.3 Proyección de ventas

La estimación de las ventas en el primer año y el crecimiento de ventas del año 2 al 5 se elabora en base a lo detallado en el punto 5.5 plan de ventas y proyecciones de la demanda del presente trabajo.

Por ello, en la Tabla 31 se muestra la proyección de las unidades de dispensador, kit dental y servicios de tres tipos de paquetes Pet Spa para mascotas proyectadas para la venta mensual y anual por cada categoría de productos y servicios.

Tabla 31

Plan de ventas en unidades físicas de dispensadores, kit dental y paquetes de servicios Pet Spa para mascotas del año 01 al año 05

UNIDADES VENDIDAS																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Spa Básico	125	130	135	140	145	140	137	132	137	142	147	151	1,661	1,744	1,918	2,206	2,647
Spa Clásico	100	104	108	112	116	112	110	114	118	122	126	129	1,371	1,440	1,584	1,821	2,185
Spa Premium	66	68	70	72	74	72	71	73	75	77	79	80	877	921	1,013	1,165	1,398
Dispensador	8	11	13	15	17	15	13	15	17	21	25	42	212	218	229	243	260
Kit denta	47	59	70	82	94	82	70	82	94	117	141	235	1,173	1,220	1,281	1,357	1,452
TOTAL	346	372	396	421	446	421	401	416	441	479	518	637	5,294	5,542	6,024	6,793	7,943

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que el crecimiento de la proyección de unidades de servicio de plan spa para mascotas está determinado en relación con la capacidad de atención del Personal Grooming y el Jefe de Operaciones quien asumirá la función de Personal Grooming los días donde hay alta demanda con apoyo del Asistente de Operaciones en el año 1. En el año 2 se contrata un Personal Grooming más. En tal sentido, la capacidad operativa mensual al 100% de 2 personas para la atención es atender 360 unidades de servicios. Por ello, por el crecimiento de las ventas del segundo se brindarán los servicios con 2 unidades móviles y con 2 Personal Grooming con una capacidad de atención al 95% y del tercer al quinto año se brindarán el servicio con 3 Personal Grooming en 3 unidades móviles con una capacidad de atención de 70% a 96%. Para la proyecciones de crecimiento de ventas, se determina un 5% de crecimiento en el segundo año, un 10% en el tercer año, un 15% en cuarto año y un 20% en el quinto año, lo cual, está estimado en base al potencial del crecimiento de mercado del sector que será en promedio 5% anual, también, de acuerdo, al utilización eficiente de la capacidad operativa del personal de producción.

Tabla 32

Precio unitario con IGV de productos y servicio Pet Spa Móvil

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Spa Básico	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80	70.80		70.80	70.80	70.80	70.80
Spa Clásico	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40	94.40		94.40	94.40	94.40	94.40
Spa Premium	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80	129.80		129.80	129.80	129.80	129.80
Dispensador	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00	531.00		531.00	531.00	531.00	531.00
Kit denta	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60	23.60		23.60	23.60	23.60	23.60

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32, se calcula el precio unitario con IGV que es el resultado de los costos variables y fijos unitarios que intervienen en el proceso de producción y logístico que se requiere para la elaboración de una unidad de servicio del paquete Pet Spa y la compra e importación de productos (dispensador y kit dental) para mascotas que comercializa la empresa Pet Spa Móvil.

Tabla 33

Ingresos por ventas mensual y anual del año 01 al año 05 de Pet Spa Móvil (S/)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Spa Básico	8,850	9,204	9,558	9,912	10,266	9,912	9,700	9,346	9,700	10,054	10,408	10,691	117,599	123,479	135,827	156,201	187,441
Spa Clásico	9,440	9,818	10,195	10,573	10,950	10,573	10,384	10,762	11,139	11,517	11,894	12,178	129,422	135,894	149,483	171,905	206,286
Spa Premium	8,567	8,826	9,086	9,346	9,605	9,346	9,216	9,475	9,735	9,995	10,254	10,384	113,835	119,526	131,479	151,201	181,441
Dispensador	4,248	5,841	6,903	7,965	9,027	7,965	6,903	7,965	9,027	11,151	13,275	22,302	112,572	115,758	121,599	129,033	138,060
Kit denta	1,107	1,384	1,661	1,937	2,214	1,937	1,661	1,937	2,214	2,768	3,321	5,535	27,676	28,783	30,222	32,035	34,278
TOTAL	32,212	35,073	37,403	39,733	42,063	39,733	37,863	39,485	41,815	45,484	49,152	61,090	501,104	523,439	568,609	640,375	747,506

VENTAS SIN IGV																	
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	27,298	29,723	31,697	33,672	35,646	33,672	32,087	33,462	35,436	38,545	41,654	51,771	424,664	443,593	481,872	542,691	633,479

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 33, se muestran los ingresos de forma mensual y anual obtenidos por la venta de los planes de servicio spa, dispensadores y kit dental. Que es el resultado de multiplicar el precio unitario por la cantidad de servicios y productos proyectados para la venta.

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

En la tabla 34, se detalla la estimación de costo unitario de productos y servicio (incluye Igv) se ha realizado considerando los costos variables y fijos que intervienen en la elaboración de los servicios y productos de Pet Spa Móvil.

Tabla 34

Costo unitario de paquetes Pet Spa y productos

COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Spa Básico	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85	10.85		10.85	10.85	10.85	10.85
Spa Clásico	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60	18.60		18.60	18.60	18.60	18.60
Spa Premium	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99	20.99		20.99	20.99	20.99	20.99
Dispensador	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12	333.12		333.12	333.12	333.12	333.12
Kit dental	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12	15.12		15.12	15.12	15.12	15.12

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 35, se elabora la proyección mensual y anual de los costos de paquetes Pet Spa, dispensadores smart y kit dental que se halló multiplicando el costo unitario por la cantidad de servicios y productos proyectados para la venta mensual y anual.

Tabla 35

Proyección mensual y anual de costos de paquetes Pet Spa y productos

COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Spa Básico	1,356	1,411	1,465	1,519	1,573	1,519	1,486	1,432	1,486	1,541	1,595	1,638	18,022	18,923	20,815	23,938	28,725
Spa Clásico	1,860	1,934	2,009	2,083	2,158	2,083	2,046	2,120	2,195	2,269	2,344	2,399	25,501	26,776	29,453	33,871	40,645
Spa Premium	1,385	1,427	1,469	1,511	1,553	1,511	1,490	1,532	1,574	1,616	1,658	1,679	18,408	19,329	21,262	24,451	29,341
Dispensador	2,665	3,664	4,331	4,997	5,663	4,997	4,331	4,997	5,663	6,996	8,328	13,991	70,621	72,620	76,284	80,948	86,611
Kit dental	709	887	1,064	1,241	1,418	1,241	1,064	1,241	1,418	1,773	2,128	3,546	17,731	18,440	19,362	20,524	21,961
TOTAL	7,976	9,323	10,337	11,351	12,366	11,351	10,417	11,323	12,337	14,195	16,053	23,254	150,283	156,088	167,177	183,732	207,283
PRESUPUESTO DE PRODUCCION CON IGV	7,976	9,323	10,337	11,351	12,366	11,351	10,417	11,323	12,337	14,195	16,053	23,254	150,283	156,088	167,177	183,732	207,283
IGV	1,217	1,422	1,577	1,732	1,886	1,732	1,589	1,727	1,882	2,165	2,449	3,547	22,925	23,810	25,502	28,027	31,620
TOTAL PRESUP PRODUCCIÓN SIN IGV	6,759	7,901	8,760	9,620	10,479	9,620	8,828	9,596	10,455	12,029	13,604	19,707	127,359	132,278	141,675	155,705	175,664

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 36 se detalla los gastos preoperativos de administración y ventas del mes cero, que equivale al monto de S/ 9,797 sin IGV. que será utilizado para los gastos de un mes de actividades de organización antes del inicio de las operaciones comerciales.

Tabla 36
Gastos Preoperativos de administración y ventas

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)	
	Mes 0
Alquiler de oficina	1,400
Servicio de Luz	70
Servicio de agua	40
Servicio de Internet y teléfono	90
Antivirus	130
Extintor	200
Útiles de oficina y limpieza	50
Gastos de marketing	3,530
Servicio de mantenimiento de cómputo	
Reclutamiento -Aviso en plataforma web	86
Capacitación externa	
Capacitación interna	
Actividad de motivación	
Botiquín	100
Tot. Gastos afectos a IGV	5,696
IGV	869
Total gastos sin IGV	4,827

GASTOS NO AFECTOS AL IGV	
	Mes 0
Servicio contable y legal	
Community Manager	600
Licencia de funcionamiento	120
Registro de marca en Indecopi	750
Constitución de la empresa	700
Garantía de alquiler por 2 meses	2,800
TOTAL NO AFECTOS A IGV	4,970

TOTAL GASTOS PRE. ADM. Y VENTAS SIN IGV	9,797
--	--------------

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 37 se muestra el resumen de los gastos preoperativos que incluye los gastos administrativos y de ventas afectos con IGV y no afectos con IGV que suman el monto de S/ 9,797 y se incluye los gastos preoperativos de personal de administración y ventas de S/ 5, 668 que corresponde a la remuneración de dos meses del Gerente General y Jefe de Ventas y Marketing que son responsables de realizar las actividades preoperativas antes del inicio de la comercialización de productos y servicios. En total, el presupuesto para gastos preoperativos asciende a S/ 16,334.

Tabla 37
Resumen de gastos preoperativos en el mes cero

GASTOS PREOPERATIVOS				
Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Preoperativos personal administración y ventas	5,668	NO	0	5,668
Preoperativos Adm. Ventas afectos con IGV	4,827	SI	869	5,696
Preoperativos Adm. Ventas NO afectos con IGV	4,970	NO	0	4,970
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	15,465		869	16,334

En la Tabla 38 se detalla el requerimiento de los gastos operativos que se necesita para gestionar las actividades administrativas y ventas, realizar el reclutamiento del personal, los talleres de capacitación y motivación, además, para el desarrollo de la campaña de publicidad, de acuerdo, a la estrategia comunicacional y presupuesto de marketing, así, llevar a cabo las actividades operativas diarias en la empresa Pet Spa Móvil.

Tabla 38

Gastos operativos mensual y anual de Pet Spa Móvil del año 01al año 05

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de oficina	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Servicio de Luz	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	840	840	840	840
Servicio de agua	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480	480	480
Servicio de Internet y teléfono	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Antivirus													0	130	130	130	130
Extintor													0	200	200	200	200
Útiles de oficina y limpieza	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
Gastos de marketing	4,236	2,471	3,060	1,765	3,060	3,648	1,177	3,171	3,171	2,583	2,465	4,465	35,272	32,700	36,741	35,687	34,527
Servicio de mantenimiento de cómputo												800	800	800	800	800	800
Reclutamiento -Aviso en plataforma web													0		86		
Capacitación externa				1,000				1,000					2,000	2,000	2,100	2,200	2,200
Capacitación interna				150						150			300	300	300	300	300
Actividad de motivación				200	400							600	1,200	1,200	1,300	1,400	1,400
Botiquín						150				150			300	300	300	300	300
Tot. Gastos afectos a IGV	5,886	4,121	4,710	4,765	5,110	5,448	2,827	5,821	4,821	4,533	4,115	7,515	59,672	57,430	61,757	60,817	59,657
IGV	898	629	718	727	779	831	431	888	735	691	628	1,146	9,102	8,761	9,421	9,277	9,100
Total gastos sin IGV	4,988	3,493	3,991	4,038	4,330	4,617	2,396	4,933	4,086	3,841	3,487	6,369	50,569	48,669	52,336	51,540	50,557

GASTOS NO AFECTOS AL IGV																	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio contable y legal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Community Manager	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200	10,800	10,800	10,800	10,800
Licencia de funcionamiento													0				
Registro de marca en Indecopi													0				
Constitución de la empresa													0				
Garantía de alquiler por 2 meses													0				
TOTAL NO AFECTOS A IGV	700	8,400	12,000	12,000	12,000	12,000											

TOTAL GASTOS PRE. ADM. Y VENTAS SIN IGV	5,688	4,193	4,691	4,738	5,030	5,317	3,096	5,633	4,786	4,541	4,187	7,069	58,969	60,669	64,336	63,540	62,557
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia

8.5 Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo inicial requerido en el mes cero es de 4,785 soles. Además, se considera “un incremento de capital a razón de 17.53% entre dos meses o años consecutivos determinado por el método de porcentaje de cambio de ventas”. Cabe indicar, que el capital de trabajo se utiliza para cubrir los costos y gastos de las actividades diarias cuando los ingresos son menores a los egresos mensuales.

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

En la tabla 39, se detalla que la inversión es de 216,862 soles para el financiamiento del proyecto Pet Spa Móvil.

Tabla 39

Inversión del proyecto Pet Spa Móvil (S/)

Descripción	Monto S/	Part. %
Activos fijos	195,742	90%
Gastos preoperativos	16,334	8%
Capital de trabajo	4,785	2%
Inversión	216,862	100%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 40 se detalla la estructura de financiamiento del proyecto Pet Spa Móvil que será por modalidad no tradicional, es decir, que será financiado un 75% con aporte de accionistas y el 25% por préstamo de un inversionista externo, la empresa Alaya Capital que invierte en emprendimientos y negocios de innovación en Latinoamérica, por el préstamo se pagará una tasa efectiva anual de 25% en un plazo de 2 años (Alaya Capital, s.f.).

Se decide solo financiar el 25% con un prestamos porque los socios disponen con recursos propios para financiar el 75%, además, se busca reducir los costos y gastos financieros en el flujo de caja.

Tabla 40
Financiamiento tradicional

Descripción	S/. Participación	% Participación
Financiamiento Terceros	54,215	25.00%
Financiamiento Accionistas	162,646	75.00%
Inversión Total	216,862	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar, que los 5 accionistas aportarán un capital de 162,646 soles en partes iguales, lo cual, se indica en la Tabla 41.

Tabla 41
Aporte de capital por cada accionista

Nro de accionistas	5
Accionista 1	32,529
Accionista 2	32,529
Accionista 3	32,529
Accionista 4	32,529
Accionista 5	32,529
TOTAL	162,646

Fuente: Elaboración propia

Se determina que sólo se requiere un 20% de financiamiento para reducir los costos y gastos financieros. Asimismo, por esta deuda que asciende al monto de S/ 54,215 se pagará una TEA de 25% en un plazo de 12 meses según la programación de pago de la deuda que se detalla en la Tabla 42.

El cronograma de pago mensual incluye amortización del capital e intereses que se pagará en un plazo de 24 meses (Tabla 42).

Tabla 42
Cronograma de pago del préstamo

PRESTAMO	
Monto	54,215
TEA	25.00%
TEM	1.88%
Seguro desgravamen anual	0.00%
Seguro desgravamen mensual	0.00%
TCEA	25.00%
TCEM	1.88%
Plazo (meses)	24
Cuota	2,827

CRONOGRAMA DE PAGOS																								
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
SALDO	54,215	52,406	50,563	48,686	46,773	44,824	42,839	40,816	38,756	36,657	34,518	32,339	30,120	27,858	25,555	23,208	20,817	18,381	15,899	13,371	10,795	8,171	5,498	2,775
AMORT.	1,809	1,843	1,878	1,913	1,949	1,985	2,023	2,061	2,099	2,139	2,179	2,220	2,261	2,304	2,347	2,391	2,436	2,482	2,528	2,576	2,624	2,673	2,723	2,775
INTERES	1,018	984	949	914	878	841	804	766	727	688	648	607	565	523	480	436	391	345	298	251	203	153	103	52
CUOTA	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827	2,827
EFI	300	290	280	270	259	248	237	226	215	203	191	179	167	154	141	128	115	102	88	74	60	45	30	15

Fuente: Elaboración propia

8.7 Estados Financieros

Tabla 43

Estado de ganancias y pérdidas del año 01 al año 05 de Pet Spa Móvil

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	27,298	29,723	31,697	33,672	35,646	33,672	32,087	33,462	35,436	38,545	41,654	51,771	424,664	443,593	481,872	542,691	633,479
Personal área producción	5,450	5,450	5,450	5,450	6,700	5,450	8,175	5,450	5,450	5,450	6,700	8,175	73,350	104,568	112,933	151,536	163,659
Costo de Producción	6,759	7,901	8,760	9,620	10,479	9,620	8,828	9,596	10,455	12,029	13,604	19,707	127,359	132,278	141,675	155,705	175,664
UTILIDAD BRUTA	15,089	16,372	17,487	18,602	18,467	18,602	15,084	18,416	19,531	21,066	21,351	23,889	223,955	206,747	227,264	235,450	294,157
Personal de Administración y Ventas	5,668	5,668	5,668	5,668	6,968	5,668	8,502	5,668	5,668	5,668	6,968	8,502	76,284	82,387	88,978	96,096	103,784
Gastos de Administración y Ventas	5,688	4,193	4,691	4,738	5,030	5,317	3,096	5,633	4,786	4,541	4,187	7,069	58,969	60,669	64,336	63,540	62,557
Depreciación y amortización	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	30,550	30,550	30,550	30,550	30,550
UTILIDAD OPERATIVA	1,187	3,965	4,582	5,650	3,923	5,071	941	4,569	6,532	8,311	7,650	5,772	58,152	33,140	43,399	45,264	97,266
Gastos Financieros	1,018	984	949	914	878	841	804	766	727	688	648	607	9,824	3,800	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	169	2,982	3,633	4,736	3,045	4,230	137	3,803	5,804	7,623	7,002	5,165	48,328	29,341	43,399	45,264	97,266
Impuesto a la Renta	50	880	1,072	1,397	898	1,248	40	1,122	1,712	2,249	2,065	1,524	14,257	8,655	12,803	13,353	28,693
UTILIDAD NETA	119	2,102	2,561	3,339	2,147	2,982	96	2,681	4,092	5,374	4,936	3,641	34,071	20,685	30,596	31,911	68,573

Impuesto a la Renta	29.50%
---------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 43, se muestra la proyección del estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados del año 01 al año 05, según los resultados de las operaciones, se observa que la utilidad neta tiene saldo positivo durante los 5 años. Asimismo, al analizar la utilidad bruta se sabe que el margen de contribución de las ventas en promedio es 47% anual. También, al analizar los saldos de la utilidad neta del año 1 al 5 se concluye que la utilidad neta representa en promedio el 7% de las ventas.

8.8 Flujo Financiero

Tabla 44

Flujo de caja económico y financiero mensual y anual del año 01 al año 05

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS
Ventas		27,298	29,723	31,697	33,672	35,646	33,672	32,087	33,462	35,436	38,545	41,654	51,771	424,664	443,593	481,872	542,691	633,479
Costo de producción		6,759	7,901	8,760	9,620	10,479	9,620	8,828	9,596	10,455	12,029	13,604	19,707	127,359	132,278	141,675	155,705	175,664
Personal área producción		5,450	5,450	5,450	5,450	6,700	5,450	8,175	5,450	5,450	5,450	6,700	8,175	73,350	104,568	112,933	151,536	163,659
Utilidad Bruta		15,089	16,372	17,487	18,602	18,467	18,602	15,084	18,416	19,531	21,066	21,351	23,889	223,955	206,747	227,264	235,450	294,157
Personal de Administración y Ventas		5,668	5,668	5,668	5,668	6,968	5,668	8,502	5,668	5,668	5,668	6,968	8,502	76,284	82,387	88,978	96,096	103,784
Gastos de administración y ventas		5,688	4,193	4,691	4,738	5,030	5,317	3,096	5,633	4,786	4,541	4,187	7,069	58,969	60,669	64,336	63,540	62,557
Depreciación y amortización de intangibles		2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	30,550	30,550	30,550	30,550	30,550
Utilidad Operativa (EBIT)		1,187	3,965	4,582	5,650	3,923	5,071	941	4,569	6,532	8,311	7,650	5,772	58,152	33,140	43,399	45,264	97,266
-Impuesto a la renta		710	736	755	775	794	753	719	728	746	781	816	956	9,268	17,663	12,803	13,353	28,693
+ depreciación y amortización de intangibles		2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	2,546	30,550	30,550	30,550	30,550	30,550
Flujo de Caja Operativo		3,023	5,775	6,372	7,421	5,675	6,864	2,768	6,387	8,331	10,076	9,379	7,362	79,434	46,028	61,147	62,461	99,123
- Activo fijo	-195,742																	
- Gastos preoperativos	-16,334																	
- Capital de trabajo	-4,785	-425	-346	-346	-346	346	278	-241	-346	-545	-545	-1,773	2,595	-1,695	-559	-888	-1,326	9,254
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		2,799	3,299	3,410	3,602	3,751	3,498	3,755	3,408	3,205	0	0	0	30,728	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-216,862	5,397	8,728	9,436	10,677	9,772	10,640	6,282	9,449	10,991	9,531	7,606	9,958	108,467	45,468	60,258	61,135	108,377
+ Préstamos obtenido	54,215																	
-Amortización de la deuda		1,809	1,843	1,878	1,913	1,949	1,985	2,023	2,061	2,099	2,139	2,179	2,220	24,096	30,120	0	0	0
- Interés de la deuda		1,018	984	949	914	878	841	804	766	727	688	648	607	9,824	3,800	0	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		300	290	280	270	259	248	237	226	215	203	191	179	2,898	1,121	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-162,646	2,871	6,192	6,890	8,120	7,204	8,061	3,693	6,848	8,379	6,907	4,971	7,310	77,446	12,670	60,258	61,135	108,377

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 44, el resultado del flujo de caja económico o flujo de caja libre disponibilidad muestra saldos positivos desde el mes 1 y durante los cinco años, lo cual, quiere decir que ha tenido una óptima, también, el resultado del flujo financiero o flujo de caja neto del inversionista muestra saldos después de haber pagado la deuda incluido el capital amortizado e interés en un plazo de 2 años. Al obtener saldos positivos en el flujo caja financiera, significa que el proyecto generará rentabilidad para los inversionistas.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

En la Figura 46, se detalla el cálculo de la tasa de descuento del accionista (COK) para este hallar el COK se utiliza la beta desapalancada (0.79) del sector “Negocios y servicios al consumidor” de Estados Unidos que es la referencia cercana al negocio Pet Spa Móvil, esta información se obtiene de la web Damodaran. Adicional, se utiliza la tasa libre de riesgo 1.497% del bono de tesoro de Estados Unidos a 10 años, el riesgo país de Perú 1.69% a la fecha de 20 de junio de 2021.

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \frac{D}{E} \right]$$

Beta desapalancada del sector β_u	0.79
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	25.00%
Eproy	75.00%

$$\beta_{l\text{proy}} = 0.98$$

Tasa libre de Riesgo r_f	1.497%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.69%

$$\text{COK proy US\$} = 10.99\%$$

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$$

$$\text{COK proy soles} = 11.54\%$$

Figura 46. Cálculo del COK del proyecto Pet Spa Móvil

De acuerdo, a la formula el resultado de Cok de proyecto en soles resulta 11.54%. En este sentido, el costo de oportunidad de capital (COK) es la rentabilidad que esperan obtener los accionistas al invertir su capital de S/ 162, 646 en el proyecto Pet Spa Móvil.

Cálculo del WACC				
	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	54,215	25.00%	17.63%	4.41%
Financiamiento Accionistas	162,646	75.00%	11.54%	8.65%
Inversión Total	216,862	100.00%		13.06%

Figura 47. Cálculo del WACC del proyecto Pet Spa Móvil

En la Figura 47, se obtiene que el costo promedio del capital es 13.06%. Entonces, el proyecto Pet Spa Móvil al apalancarse con una deuda de S/ 54,215 deberán generar como mínimo una tasa de rentabilidad de 13.06% para todos los inversionistas (financiamiento externo y aporte de accionistas).

8.10 Indicadores de rentabilidad

En la Figura 48 el Valor Presente Neto (VPN) de FCLD es 641,081 soles, indica que los flujos de los cinco años traído al año cero y descontado con la tasa de WACC (13.06%) genera un adicional de S/ 641,081 soles sobre la inversión total de S/ 216,862 soles para todos los que financiaron el proyecto Pet Spa Móvil.

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	641,081
TIR FCLD	54.92%

Figura 48. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja económico

Y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de FCLD es 54.92% significa que el capital que se utilizará para el financiamiento de Pet Spa Móvil en cinco años generará una rentabilidad de 54.92% para los todos los inversionistas siendo mayor a la tasa de WACC.

VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	701,211
TIR FCNI	59.59%

Figura 49. Indicadores de rentabilidad de flujo de caja financiero

En la Figura 36 el Valor Presente Neto (VPN) de FCNI es S/ 701,211 indica que los flujos financieros de los cinco años traído al año cero y descontado con la tasa de COK (11.54%)

genera un adicional de 701,211 soles sobre el aporte de capital de S/ 54,215 que los accionistas aportaron al proyecto Pet Spa Móvil.

Y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de FCNI es 59.59% significa que el aporte de capital que se utilizará para el financiamiento de Pet Spa Móvil en cinco años generará una rentabilidad de 59.59% para los accionistas siendo mayor al costo de oportunidad del capital (COK).

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad refleja los riesgos a lo que se enfrenta un proyecto ante una variación de las variables críticas ocasionados por factores del entorno externo.

En este sentido, se asume el siguiente supuesto:

Si el COK del proyecto = 11.54%

Y la TIR FCNI= 59.59%

Cuando el VPN del FCNI es igual a cero, el COK tiene el mismo valor que la TIR, sería igual 59,59%. Entonces, el VPN está en el punto de equilibrio, quiere decir que el proyecto Pet Spa Móvil se mantiene viable, pero ya no genera una rentabilidad adicional para los accionistas porque solo podrá pagar el costo de oportunidad del capital (COK) exigido por los accionistas.

También, se asume el siguiente supuesto:

Si el WACC del proyecto = 13.06%

Y la TIR FCLD = 54.92%

Cuando el VPN del FCLD es igual a cero, el WACC tiene el mismo valor que la TIR FCLD, igual a 54,92%. Entonces, el VPN está en el punto de equilibrio, quiere decir que el proyecto Pet Spa Móvil se mantiene viable, pero ya no genera una rentabilidad adicional para todos los que invirtieron en el negocio porque solo podrá pagar el costo promedio del capital (WACC) por estar apalancada con una deuda.

Asimismo, se analiza en la Figura 50 ¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK ?

En la Figura 50 se observa que si el COK incrementan a 60% es mayor a la tasa del a TIR FCNI de 59.59% donde el VPN del FCNI tiene un monto negativo, lo cual, significa que si el COK es mayor a la TIR, el negocio no es viable ni rentable porque está generado déficit en el capital.

	COK	VPN FCNI
	13.60%	662,549
	10%	724,131
	20%	406,691
	30%	223,835
	40%	113,031
	60%	-3,448

Figura 50. Análisis de la variación del VPN ante cambios del COK

- **Análisis multidimensional de variables críticas:**

			-15%	-10%	-5%	5%	10%	15%	
15% 10% 5% -5% -10% -15%	Precio unitario promedio	VPN FCNI	Costo unitario promedio						
		662,549	19.55	20.7	23	24	24.15	25.3	26.45
		92	1,749,657	1,669,927	1,510,466	1,441,135	1,430,735	1,351,005	1,271,274
		88	1,472,334	1,392,603	1,233,142	1,163,811	1,153,412	1,073,681	993,951
		84	1,195,010	1,115,280	955,819	886,488	876,088	796,358	716,627
		80	917,687	837,956	678,495	609,164	598,765	519,034	439,304
		76	640,363	560,633	401,172	331,841	321,441	241,711	161,980
		72	363,040	283,309	123,848	54,517	44,118	-35,613	-115,343
		68	85,716	5,986	-153,475	-222,806	-233,206	-312,936	-392,667

Figura 51. Sensibilidad en el precio unitario promedio y costo unitario

En la Figura 51 se realiza un análisis multidimensional de dos variables críticas “precio unitario promedio” y “costo unitario promedio” de productos y servicios. En este caso, se observa:

- si el costo unitario promedio de S/ 24 incrementa en 10% sería S/ 25.30
- Y el precio unitario promedio de S/ 80 disminuye en -10% sería S/ 72.

Al suceder esta variación en las dos variables, ocasiona que el VPN FCN negativo de - S/ 35,613 a este nivel de variación, las variables generan un riesgo para la viabilidad y rentabilidad del negocio porque está generando pérdida de S/ 35,613 sobre el capital.

Entonces, el negocio solo tolera un incremento de 15% en el costo unitario y una disminución de -5% en precio unitario de los productos y servicios que vende, ya que ante esa variación es viable y genera rentabilidad.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Para el análisis por escenario del proyecto, se plantea el escenario moderado que es lo que se espera obtener de la proyección del flujo financiero y económico. A partir de este escenario, se plantea los siguientes supuestos para el escenario optimista y pesimista:

Variables	Escenario			% variación en variables	
	Moderado	Optimista	Pesimista	Optimista	Pesimista
Precio unitario promedio	80	84	76	5%	-5%
Costo unitario promedio	24	23	25	-5%	5%
Unidades vendidas (Año 1)	5,294	5559	5029	5%	-5%

Figura 52. Cambio en las variables críticas

El supuesto para el escenario optimista es: Que el precio unitario promedio incrementa en 5%, el costo unitario promedio disminuye en -5% y las unidades de servicios y productos proyectados para la venta en el año 1 incrementa en 5%.

El supuesto para el escenario pesimista es: Que el precio unitario promedio disminuye en -5%, el costo unitario promedio incrementa en 5% y las unidades de servicios y productos proyectados para la venta en el año 1 disminuye en -5%.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Celdas cambiantes:				
Precio unitario promedio	80	80	85	76
Costo unitario promedio	24	24	23	25
Unidades vendidas año 1	5,294	5,294	5,559	5,029
Celdas de resultado:				
VPN FCNI	701,211	701,211	1,044,534	281,894
TIR FCNI	59.59%	59.59%	77.93%	36.25%

Figura 53. Análisis por escenario del proyecto Pet Spa Móvil

En la Figura 53 después de aplica los supuestos para cada escenario, se observa que el escenario optimista es el mejor porque genera mayor rentabilidad que se refleja en el VPN y TIR que incrementan su valor. En cambio, en el escenario pesimista el VPN y la TIR disminuyen en relación con el escenario “moderado” pero con resultados positivos, por lo tanto, antes esta variación de las tres variables, el proyecto sigue generando rentabilidad, aunque en menor porcentaje a lo que se espera en el escenario moderado. Es importante, gestionar el tiempo de atención de los clientes para cumplir con la entrega puntual del servicio, también, llevar un buen control de calidad de los procesos y productos de higiene

porque ante una queja del cliente, se crea una mala reputación, lo cual, impacta negativamente en la demanda de servicios. Además, es importante gestionar el stock de productos e insumos, además, realizar una negociación eficiente para reducir costos de producción. De esta manera, se minimiza el riesgo que podría afectar al negocio.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

En la Figura 54, se determina el punto de equilibrio del proyecto Pet Spa Móvil, lo cual, sucede cuando las ventas son iguales a sus costos y gastos, donde no obtiene ganancias ni pérdidas. Entonces, para llegar al punto de equilibrio, Pet Spa Móvil necesita vender en el primer año 3,675 unidades de servicios y productos de la cantidad de 5,294 que es la demanda proyecta para el año 1.

Análisis de prunto de equilibrio en unidades físicas y monetarias					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio promedio de venta unitario	S/. 79.96				
Costo Variable unitario	S/. 23.19				
Costos fijos anuales	S/. 208,603	S/. 247,624	S/. 266,247	S/. 311,171	S/. 329,999
P.E (Q) Ing = CFT / (1 - Cvu / Pvu)					
Punto de equilibrio en ingresos (soles)	S/. 293,816	S/. 348,771	S/. 375,001	S/. 438,276	S/. 464,794
P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu					
Punto de equilibrio en Cantidad de servicios y productos	3,675	4,362	4,690	5,481	5,813

Figura 54. Punto de equilibrio del proyecto Pet Spa Móvil

Tabla 45

Punto de equilibrio por tipo de servicios y productos en unidades físicas

	% participación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Paquete Spa Básico	31%	1,153	1,369	1,472	1,720	1,824
Paquete Spa	26%	952	1,130	1,215	1,420	1,505
Paquete Spa	17%	609	723	777	908	963
Dispensador Smart	4%	147	175	188	220	233
Kit dental	22%	814	966	1,039	1,214	1,288
TOTALES	100%	2,105	2,498	2,686	3,139	3,329

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 45 se muestra el punto de equilibrio en unidades por cada tipo de paquete de servicios Pet Spa y productos.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto

El negocio Pet Spa Móvil se enfrenta a los siguientes riesgos cualitativos:

- **Queja del cliente por alergia provocado en la piel de la mascota durante baño.** - Las mascotas caninas pueden contraer alergia hacia el producto de limpieza en el proceso del baño. Lo cual, ocasionaría mala reputación hacia la marca Pet Spa Móvil, además, mala publicidad de boca a boca del cliente, lo cual, impacta en la demanda de los paquetes de servicios Pet Spa. Por ello, para minimizar este riesgo se realizará una prueba de producto antes de realizar el baño, además, se utilizarán productos naturales y antialérgicos.
- **El alza del dólar.** – Debido a la crisis sanitaria y económica provocado por el COVID-19, además, la crisis política en el Perú ha ocasionado que el tipo de cambio del dólar se incremente en promedio S/ 0.50 en los últimos 3 meses. Si sigue esta tendencia de alza, es un riesgo para el proyecto porque ocasiona que el costo del servicio y productos se incremente, ya que la importación del dispensador smart y kit dental, e insumos para el baño Pet Spa se paga con dólar. Por ello, para minimizar este impacto se realizará una gestión eficiente y control de calidad para calificar la mejor propuesta de cotización de los proveedores.

- **CONCLUSIONES:**

Después de analizar el plan económico financiero del proyecto Pet Spa Móvil se concluye que el modelo de negocio es viable y rentable, de acuerdo, a los indicadores de rentabilidad el proyecto genera un VPN del FCNI de S/ 701, 211 de rentabilidad monetaria para los inversionistas. Además, genera una TIR FCNI de 59.59% mayor a costo de oportunidad del capital, lo cual, indica que el proyecto genera valor para los accionistas.

Además, el proyecto es de bajo de riesgo, porque al analizar el escenario pesimista donde la variable precio unitario y unidades proyectadas para venta disminuyen en -5% y el costo unitario incrementa en 5% en relación al escenario base, se observa que VPN del FCNI se mantiene positivo con un valor de S/ 281, 894 y TIR de 36.25%

- RECOMENDACIONES

Se recomienda cumplir con el tiempo de atención en el servicio, de acuerdo, con la programación y ruta, para atender puntualmente al cliente en su domicilio.

Asimismo, se recomienda llevar un control del costo unitario de producción para evitar el incremento del precio unitario y mantener el margen contribución.

9 CONCLUSIONES GENERALES

Para desarrollar el modelo negocio Pet Spa Móvil se realizó una investigación de mercado en el segmento de cliente varones y mujeres de 18 años a más, que en su hogar tienen al menos una mascota can, que pertenecen al NSE A, B y C, que residen en los distritos de las zonas 6 y 8 de Lima Metropolitana donde se identificó que debido a la coyuntura de COVID-19, las mascotas caninas necesitan recibir un servicio spa personalizado con atención a domicilio utilizando productos que no generen alergias en la piel de la mascota. A partir de estas evidencias identificadas en la investigación, se plantea la propuesta de valor “atención personalizada a cargo de profesional especializados utilizando productos naturales para el bienestar de la mascota can”.

Al iniciar sus operaciones Pet Spa Móvil cuenta en su cartera con tres paquetes de servicios Pet Spa y dos productos que son el dispensador smart y kit dental para atender un tamaño de mercado operativo de 34,456 dueños de mascotas que están interesados en comprar los servicios y productos, por ello, se planifica en el plan de ventas como objetivo “vender 3,924 paquetes spa, 212 dispensadores Smart y 1177 kits dentales en el primer año”. Además, con proyecciones de crecimiento en ventas de los paquetes Pet Spa de 5% a 20% anual y con crecimiento en ventas de dispensadores Smart y kit dental de 4% a 7% anual desde el segundo al quinto año. Asimismo, es un negocio escalable porque tiene potencial de crecimiento a futuro para atender a un tamaño de mercado total de 1,656,572 hogares que tienen al menos una mascota canina que pertenecen al NSE A, B y C ubicados en Lima Metropolitana.

Por consiguiente, el modelo de negocio tiene lineamientos para la dirección organizacional y políticas operacionales de calidad para la gestión administrativa, operativa, de marketing y ventas a cargo de tres socios accionistas que tendrán la función dirigir las áreas clave de la empresa, asimismo, se contratará Personal Grooming y asistentes para la atención de los servicios al cliente.

También, en el plan financiero se evalúa la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio Pet Spa Móvil en un horizonte de tiempo a cinco años, que será financiado con una inversión de S/ 216,862, el cual, será cubierto en 75% con capital propio de cinco accionistas y el 25% por préstamo de un inversionista externo representado por la empresa Alaya Capital, de acuerdo, a los indicadores de rentabilidad, el negocio genera un VPN del FCNI de S/ 701,211

y una TIR FCNI de 59.59% que es mayor a la tasa del COK (11.54%) . Además, en un escenario pesimista donde las variables críticas, tales como: precio unitario promedio y unidades de servicios y productos vendidos en año 1 disminuyen en -5%, además, el costo unitario promedio incrementa en 5%, el resultado del VPN del FCNI disminuye a S/ 281,894 y la TIR FCNI disminuye a 36.25%. Ante esta variación en el escenario pesimista, el modelo de negocio es viable y rentable, por ello, se concluye que el negocio es de bajo riesgo ante eventos externos que ocasionen variaciones de 5% en las variables crítica.

10 REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. México. [Consulta: 24 de mayo de 2021].
- APEIM. (octubre del 2020). *Niveles Socio económicos 2020*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf> [Consulta: 19 de abril de 2021].
- Alva N. (2019) Una nueva tendencia: La cultura #PETFRIENDLY. Recuperado de: <https://puntosseguido.upc.edu.pe/una-nueva-tendencia-la-cultura-petfriendly/>
- Ballarin, C. (2019). Casi la Mitad de los hogares peruanos tienen una mascota. Kantar. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- BBC. (2020). *Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840BBC>
- CPI. (octubre de 2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf [Consulta: 19 de abril de 2021].
- CPI. (abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf [Consulta: 19 de abril de 2021].
- Cama, C. (2014). *Guardería Interactiva Canina*. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1516/1/2014_Cama-Cuzcano_Guarderia-interactiva-canina.pdf
- Diario Gestión. (2019). *Ley del plástico y patrones de consumo*. Alumnos de la Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/10/ley-del-plastico-y-patrones-de-consumo.html/>

DW (17 de noviembre del 2020). *Crisis política en Perú: tensión e incertidumbre*. <https://www.dw.com/es/crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA-tensi%C3%B3n-e-incertidumbre/a-55627085>

Enciclopedia Económica. (2019). Cadena de Valor Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

El Comercio (2021). Grupo de trabajo del Ejecutivo establece que hay más de 180 mil muertos por COVID-19 en el Perú. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/grupo-de-trabajo-del-ejecutivo-establece-que-hay-mas-de-180-mil-muertos-por-el-covid-19-en-peru-noticia/>

Economía48. (2006-2008). Mercados Contestables. Recuperado de <http://www.economia48.com/spa/d/mercados-contestables/mercados-contestables.htm>

El Peruano (07 de junio de 2021). *Los comportamientos que cambian después del confinamiento*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos_talk_8_comportamientos_que_cambian_despues_del_confinamiento.pdf [Consulta: 27 de marzo de 2021].

Infaimon, C. (07 de febrero de 2018). *¿Obsolescencia tecnológica: qué es y qué retos presenta?* Recuperado de <https://blog.infaimon.com/obsolescencia-tecnologica-que-es-que-retos/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (s. f.). *Derechos laborales de los trabajadores*. Recuperado de [DLT_formacion_laboral.pdf \(trabajo.gob.pe\)](#) [Consulta: 05 de julio de 2021].

La Red Zoocial. (2018). La fiebre de las “Petmoms” ¿Hijos o mascotas? Recuperado el 14 de julio de 2019, de El Espectador: <https://bit.ly/2mwFjxm>

López, R. (02 de julio 2020). Crisis en la Economía Peruana impactará negativamente en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) y Tipo de cambio. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/bullabear-by-ruartes-reports/2020/07/crisis-en-la-economia->

peruana-impactara-negativamente-en-la-bvl-y-tipo-de-cambio.html/?ref=gesr
[Consulta: 22 de marzo de 2021].

Inga, C. (07 de noviembre de 2016). ¿Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

Ipsos. (2016). *Mascotas 2016*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf> [Consulta: 19 de abril de 2021].

Ipsos (junio de 2020). *Los comportamientos que cambian después del confinamiento*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/ipsos_talk_8_comportamientos_que_cambian_despues_del_confinamiento.pdf [Consulta: 27 de marzo de 2021].

López, Sevilla E. (08 de febrero 2021). La creciente industria de los Pet shops. *La Cámara*. Recuperado de <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/> [Consulta: 18 de marzo de 2021].

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16e ed.). México: Pearson Educación.

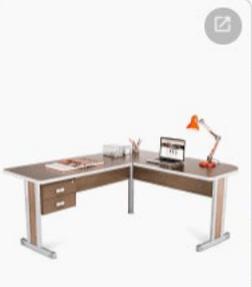
Salas, L. (2021). Limeños destinan en promedio un presupuesto mensual de S/ 300 en sus mascotas. *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/familias-peruanas-destinan-entre-s-100-y-s500-al-mes-en-el-cuidado-de-mascotas-marketplace-priority-pet-clinicas-y-servicios-veterinarios-adopcion-de-mascotas-ncze-noticia/?ref=p21r>

Perú 21. (15 de febrero de 2017). *Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mascotas-encuesta-64135-noticia/>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. (pp.14-25). México. Mc Graw Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

- Kotler, P., Lane K. K. (2012). Dirección de Marketing. <https://books.google.com.pe/books?id=CoHT8SmJVDQC&lpg=PP33&ots=16sJXvENUq&dq=análisis%20entorno%20marketing%20libro&lr&hl=es&pg=PA87#v=onepage&q=entorno&f=false>
- Porter M. (1997). Estrategia Competitiva. <http://www.sc.edu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing (16e ed.). México: Pearson Educación.
- Porter M. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva
- La Red Zoocial. (2018). La fiebre de las “Petmoms” ¿Hijos o mascotas? Recuperado el 14 de julio de 2019, de El Espectador: <https://bit.ly/2mwFjxm>
- Mendieta, C. (2015). Tesis. La importancia de las mascotas en el desarrollo de niños con capacidades limitadas de 4 a 5 años. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/12949>
- Ministerio del Ambiente. MINAM. (2013). Informe Nacional del Estado. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2013/10/INFORME-NACIONAL-del-Estado-2013.compressed.pdf>
- Zaldumbide.B.& Valera, N. (2018) diseño de sistemas; aplicación web redes sociales, productos para mascotas, tesis de bachiller, Universidad de las Américas. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10175>
- Sunat (s.f.). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Promoción de la competitiva, formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al empleo decente*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/dl-1086.pdf> [Consulta: 07 de junio de 2021].
- Urbania (s. f.). *Oficina de 40m2 y estacionamiento*. Recuperado de <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-oficina-en-surquillo-lima-1-dormitorio-61268355> [Consulta: 01 de junio de 2021].

11 ANEXOS

 <p>Laptop HP Stream 11 PRO G5 Intel Celeron 64Gb 4GB RAM - Windows 10</p> <p>S/ 1,429.00</p> <p>Linio PE</p>	 <p>Escritorio Ele 2 cajones Vasco Nogal</p> <p>S/ 449.00</p> <p>Promart</p>	 <p>Silla de oficina giratoria - Just Home Collection</p> <p>S/ 199.90</p> <p>Sodimac Perú</p>
---	--	---



Estante de metal 4 Niveles
196x60x183cm
Gigante - Producto Exclusivo

S/ 679.90

Sodimac Perú