



**Plan de negocio para atención de mascotas a domicilio en Lima Metropolitana
utilizando un sitio web de comercio electrónico**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Marketing**

por:

Francisco German Calderón Pozo.

Claudia Alejandra Camino Cárdenas

Irma Rossana Chirinos Ciudad.

Andrea Liliana Mejía Sandoval

Programa de la Maestría en Marketing 2019-2

Lima, 09 de diciembre de 2021

Esta tesis

**Plan de negocio para atención de mascotas a domicilio en Lima Metropolitana
utilizando un sitio web de comercio electrónico**

ha sido aprobada.



.....
José Luis Wakabayashi Muroya



.....
Remy Joel Sotomayor Mardini



.....
Miguel Angel Palacios Banda, MSc

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermana para que no se canse de investigar y a *Nenusky* por alegrar mis días y alentarme a dar lo mejor de mí cada día.

A mi estimado Grupo 2, por los buenos momentos que vivimos y los que vendrán.

Francisco German Calderón Pozo

A mi familia, por su apoyo emocional, cariño y palabras de aliento durante el desarrollo de la maestría.

A mi grupo de trabajo, por su amistad, empeño y compromiso que fueron fundamentales para el logro de este objetivo.

Claudia Alejandra Camino Cárdenas

A mis padres y hermana, por su amor, paciencia y por motivarme a ser mejor cada día. A mi esposo Martín por ser siempre mi soporte e inspiración. A mi equipo por su profesionalismo y sobre todo por su amistad.

Irma Rossana Chirinos Ciudad

A mis padres por ser mi fuente de inspiración, que con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi esposo por su apoyo incondicional, durante este proceso, por estar conmigo y motivarme en todo momento.

A mi equipo de trabajo, por el apoyo en momentos difíciles y por la amistad brindada cada día, un gran recuerdo que perdurará siempre.

Andrea Liliana Mejía Sandoval

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios principalmente, por acompañarnos y guiarnos en este proceso. También un agradecimiento muy especial a nuestro asesor de Esan Graduate School of Business, Msc. Miguel Angel Palacios Banda, por ser nuestro mentor y convertirse en parte importante de nuestro equipo, gracias a su constante motivación pudimos culminar este proyecto.

Francisco Calderón Pozo

Actualmente cursando Maestría en Marketing, Magíster en Estadística e Ingeniero Industrial colegiado con 8 años de experiencia profesional en inteligencia de negocios, marketing, finanzas y desarrollo de nuevos negocios. Cuento con gran capacidad de organización, pensamiento estratégico y liderazgo; además, poseo habilidades para trabajar en equipo, bajo presión, flexibilidad para adaptarse al cambio y facilidad para la comunicación a todo nivel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ATLANTIC CITY CASINO

Entretenimiento y Restaurantes

Analytical Lead

julio 2021 - actualidad

- Analizar las variables de negocio como CIS, COS, Recencia, Latencia, Frecuencia para implementar nuevas promociones para el Casino Físico y Online.
- Definir las lógicas de aplicación de Bonos y Promociones para el Casino Físico y Online.
- Presentar semanalmente los resultados de los bonos, campañas y promociones que se implementen en los Comités Comerciales.

ALCON S.A.

Fabricación y comercialización de Productos Farmacéuticos, Equipos Quirúrgicos

CommEx Analyst, Hispanic Clúster

junio 2020 – julio 2021

- Apoyar proactivamente a los gerentes y a los representantes de ventas con capacitación y participación en las plataformas principales de CommEx (es decir, Salesforce.com, Pitcher, Marketing Cloud y Einstein Analytics) para País/ Clúster para maximizar el impacto de la ejecución comercial local.
- Elaborar los reportes DDD y PM mensuales para Perú, Ecuador, Colombia, Chile, Argentina y México con los datos IQVIA. Además, analizar las tendencias de los productos Alcon por país, región, brick y mercado relevante.
- Calcular los objetivos de Sell In y Sell Out para Cuidado de la Visión y Quirúrgico en el Cluster Andino.

Coordinador de Inteligencia de Negocios PEEC

setiembre 2018–mayo 2020

- Elaborar los reportes mensuales de DDD y PM para Perú y Ecuador con la información de IMS.
- Elaborar el reporte de Sell Out para Perú y Ecuador. Analizar el cumplimiento de las cuotas mensuales y YTD; así como las variaciones de ventas por mes y YTD.
- Elaborar y proponer las cuotas de Market Share y Sell Out para la Unidad de Negocio de Vision Care.

JOHNSON & JOHNSON PERU

Fabricación y comercialización de Productos Farmacéuticos, de Cuidado Personal

Analista de Inteligencia de Negocios

febrero 2017 - setiembre 2018

- Calcular el pago de Rebates a pagar a los clientes de los canales Tradicional y Farma.
- Controlar el presupuesto de la fuerza de ventas tercera (mercaderistas y promotores) con la finalidad de optimizar los recursos.
- Elaborar reportes estandarizados de Sell Out, Sell In y Días de Inventario diarios, mensuales y trimestrales.
- Calcular el pago de incentivos de los ejecutivos de los canales Tradicional, Farma y Moderno.

TEVA PERU S.A.

Fabricación y comercialización de Productos Farmacéuticos

Analista de Desarrollo de Negocios

julio 2014 – febrero 2017

- Analizar el mercado farmacéutico peruano para encontrar nuevas oportunidades de lanzamiento que permitan complementar portafolio de las líneas de negocio de Teva Perú.
- Gestionar el portafolio de productos Rx de Teva Perú, analizando ciclo de vida, rentabilidad, participación de mercado, entre otras variables.
- Elaborar y sustentar casos de negocio para los nuevos productos, considerando que estos tengan una rentabilidad superior al 80%.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - actualidad

Maestría en Marketing

ESIS BUSINESS & MARKETING SCHOOL

2019 – actualidad

Master in Marketing Science

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

2014 - 2015

Maestría en Estadística

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2008 - 2013

Ingeniero Industrial

IDIOMAS

Ingles – Nivel Avanzado

Francés – Nivel Básico

MANEJO DE PROGRAMAS

Lenguaje de Programación: SQL

Software de Visualización: Tableau Desktop Specialist, Power BI, Qlik Sense, QlikView

Software de CRM: Salesforce Certified Administrator

Claudia Camino Cárdenas

Profesional en Administración. Actualmente cursando Maestría en Marketing. Cuento con experiencia en: creación y desarrollo de aplicativos móviles, trabajo con influenciadores y medios de comunicación tradicionales, desarrollo de productos, ferias, eventos, acciones de trade marketing, elaboración de contenidos para web y redes sociales. Experiencia en desarrollo de campañas publicitarias 360 y planificación de estrategias de marketing en beneficio de gobiernos regionales y gremios nacionales. Más de 10 años de experiencia en entidades privadas y estatales. Analítica, organizada y creativa, habituada a un alto nivel de exigencia, a trabajar por objetivos y en ambientes multiculturales. Nivel avanzado de inglés, francés y portugués.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)

Organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo el cual es competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de turismo y exportaciones.

Especialista en Turismo Regional

mayo 2015 – setiembre 2021

Gestionar y supervisar la correcta ejecución de los planes de marketing de las regiones del centro del país y las campañas publicitarias para la web “Y Tú Qué Planes”. Supervisar la implementación de acciones de trade marketing, piezas de comunicación y definir contenidos para medios online/offline a fin de contribuir al posicionamiento de la página web a nivel nacional.

- Participación en el desarrollo de la campaña publicitaria “Volver” para la reactivación de viajes a nivel nacional en beneficio de los empresarios del sector turismo afectados por la pandemia COVID19.
- Creación y desarrollo del aplicativo móvil de viajes “Y Tú Qué Planes Rutas Cortas” para la planificación de viajes cortos a nivel nacional el cual se encuentra disponible para los sistemas iOS y Android. Supervisión de la campaña publicitaria para su lanzamiento, logrando más de 5,000 descargas durante los primeros 3 meses.
- Se crearon 15 rutas turísticas para realizar viajes cortos desde Lima los cuales se publicaron en la sección Rutas Cortas, el cual es el landing más visitado de la web “Y Tú Qué Planes” <https://ytuqueplanes.com/rutas-cortas>.
- Trabajo con medios de comunicación tradicionales e influenciadores los cuales contribuyeron a generar mayor difusión de los destinos en TV, medios impresos y digitales y redes sociales.
- Gestión de la organización de eventos nacionales propios y/o en conjunto con el sector público o privado para la comercialización de destino destinos y difusión de la web “Y Tú Qué Planes” a nivel nacional.
- Asesoramiento al sector privado nacional en la formulación y ejecución de acciones de promoción permitiendo el trabajo en conjunto y la suma de esfuerzos público – privado a fin de contribuir al posicionamiento del destino.

HEMOCARE SAC

Empresa peruana importadora y distribuidora de insumos y equipos médicos.

Asistente de Gerencia e Importaciones

setiembre 2013 – diciembre 2014

Analizar y negociar créditos, precios, medios de transporte, fletes, seguros de importación y otras tarifas con agencias de aduanas y logísticas y proponer a la Gerencia General el cronograma de embarques para lograr las mejores condiciones de suministro en base al presupuesto disponible y posteriormente organizar, conducir y evaluar la participación de la empresa en convocatorias públicas a fin de asegurar la colocación de la mercadería durante el año.

PERÚ TRAVEL

Agencia de viajes y turismo peruana especializada en viajes de estudios.

Asistente de Turismo Interno

julio 2008 – abril 2015

Gestionar y coordinar las acciones de mercadeo y publicidad en stands en ferias de turismo, ruedas de negocios y eventos a nivel nacional para la promoción de destinos, con énfasis en destinos del norte y Ruta Moche. Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación para el personal y proveedores de servicios turísticos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – actualidad
Maestría en Marketing

ESIS BUSINESS & MARKETING SCHOOL 2019 – actualidad
Master in Marketing Science

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014
Diplomado Internacional en Comercio Internacional

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE 2006 – 2010
Licenciada en Administración

OTROS ESTUDIOS

MARKSTRAT. <http://certificate.stratxsimulations.com/Certificate/hh2RoDo=U> 2021

UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES. Curso Inteligencia emocional 2021

GRAGLIA CONSULTING GROUP. *Taller de Planeamiento Estratégico para el Turismo Interno* 2019

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. *Curso Customer Experience – CX Design and Management* 2018

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AECID). *Curso Turismo Inteligente: caso de uso de plataforma de ciudad* 2018

SGS Academy. *Taller de Design Thinking como metodología de innovación* 2017

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS. *Taller de negociación* 2017

Asesor de fidelización de clientes

junio 2012 – junio 2016

- Brindar propuestas coherentes para el desistimiento de suspensión definitiva por parte de los clientes, a través del contacto telefónico hacia la base de clientes, identificando posibles problemas y brindando soluciones a sus necesidades de comunicación.
- Fortalecer relaciones comerciales con los clientes, mediante llamadas; detectando necesidades y requerimientos sobre sus líneas.
- Realizar blindaje a partir de una negociación directa con los clientes para generar una fidelización a largo plazo, mediante el cambio de modelo y renovación de contrato 18 meses.
- Ejecutar cambios de plan tarifario, cambios de modelo, activaciones y asignación de servicios adicionales dentro de los plazos establecidos, los mismos que son utilizados como herramientas de retención y fidelización.
- Líder de grupo. Encargada de equipo del área para el cumplimiento de objetivos mensuales.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – 2021
Maestría en Marketing

ESIS BUSINESS & MARKETING SCHOOL 2019 – 2021
Master in Marketing Science

UNIVERSIDAD DE LIMA 2004 – 2009
Bachiller en Ciencias de la Comunicación

OTROS ESTUDIOS

- * “Markstrat Certified” brindado por StratX Simulations
- * Key Account Management de la Universidad de Lima
- * Excel Básico, Intermedio y Avanzado - New Horizons
- * Seminario Internacional Neuromarketing de la Universidad de Lima
- * Internet marketing management B&T Meeting
- * Marketing Directo, Universidad de Buenos Aires – Argentina.
- * Ingles aplicadas a los negocios de la Universidad de Lima
- * Encuentro Latinoamericano de Diseño y Marketing de la Universidad de Palermo – Argentina.

IDIOMAS EXTRANJEROS:

BRITANICO: INGLES A NIVEL INTERMEDIO

Andrea Mejía Sandoval

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Actualmente cursando una Maestría en Marketing de la universidad ESAN. Con más de 6 años de experiencia en el área comercial y Marketing. Proactiva, empática y comprometida con el trabajo. Capacidad para establecer relaciones interpersonales y trabajar bajo presión, resolviendo conflictos con habilidades comunicativas y de liderazgo. Interesada en crecer profesionalmente y aportar con el desarrollo de la organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AUNA

Organización líder cuyo compromiso es llevar salud y bienestar a sus afiliados y pacientes, transformando así la atención y centrándose en las personas. Cuenta con 14 centros de atención de salud en 7 ciudades de Perú y Colombia, y con colaboradores y profesionales calificados para salvaguardar la vida de las personas.

Coordinador Comercial

setiembre 2021 – Actualidad

- Elaboración del plan Comercial de la compañía para el logro y metas de crecimiento y rentabilidad.
- Generar y analizar reportes comerciales.
- Desarrollo y coordinación de iniciativas relacionadas al mercado.
- Elaboración de informes financieros para el análisis y toma de decisiones.
- Planificar y ejecutar la estrategia integral de Marketing alineado a las políticas internas asegurando el posicionamiento de la marca.
- Salvaguardar el control eficiente de los costos y gastos del negocio.
- Elaborar y controlar el presupuesto anual cumpliendo con los KPIs, para maximizar la rentabilidad del negocio.

CLÍNICA MORILLAS

enero 2020 - julio 2021

Coordinador Comercial.

- Diseñar, implementar y supervisar campañas digitales
- Ejecutar las estrategias comerciales del plan de ventas y área comercial
- Análisis de diversos Kpis
- Planificar y ejecutar la estrategia integral de marketing, asegurando el posicionamiento de la marca.
- Definir e implementar la estrategia de comunicación a través de los distintos canales online y offline.
- Analizar el nivel de satisfacción al cliente y sugerir acciones que lo incrementen.

CLÍNICA MORILLAS

junio 2017- diciembre 2019

Clínica con más de 30 años en el mercado, la cual ofrece servicios de cirugía plástica. Es reconocida como líder en brindar salud y belleza a sus pacientes.

Analista Comercial

- Elaborar el presupuesto de ventas.
- Realizar análisis de la información comercial, informe de ventas diarias, entre otros.
- Coordinar el contenido de las diferentes plataformas sociales de la Clínica.

INECO PERÚ

enero 2015 – mayo 2017

Consultora Educativa que ofrece programas académicos a nivel Internacional. Desarrolla vínculos entre la empresa y el cliente por medio de servicios de calidad y un seguimiento minucioso para lograr su satisfacción y fidelización.

Analista Comercial

- Contactar con representantes de colegios particulares para ofrecer programas académicos internacionales, logrando oportunidades de crecimiento para los alumnos.
- Creación, análisis y seguimiento de resultados de campañas comerciales para captar y fidelizar clientes.
- Apoyar con la coordinación de eventos a nivel nacional e internacional.
- Viaje a la Universidad de Oxford-Inglaterra por haber superado las metas propuestas (2015).
- Participación en una Convención Internacional de Coaching en Cancún (2015).
- Captación de nuevos clientes en México DF, logrando negociaciones efectivas y rentabilidad para la empresa. (2015).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Marketing	2019 – 2021
ESIS BUSINESS & MARKETING SCHOOL Master in Marketing Science	2019 – 2021
UNIVERSIDAD DE PIURA Bachiller en Administración de Empresas	2009 – 2015

OTROS ESTUDIOS

- “Markstrat Certified” brindado por StratX Simulations
- Excel Avanzado - Universidad de Lima
- Curso de Marketing Digital - Centrum
- Curso de Ingles – Oxford International Education Group Inglaterra

ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Delimitación de la tesis	5
1.4.1. Alcance.....	5
1.4.2. Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Definición del modelo de negocio	7
2.1.1. Modelo CANVAS.....	9
2.1.2. Definición de la categoría	9
2.1.3. Definición del servicio	9
2.1.4. Servicios para mascotas	10
2.2. Conceptos fundamentales del sector	11
2.2.1. Mascotas.....	11
2.2.2. Actividades veterinarias	11
2.2.3. Veterinario y clínica veterinaria.....	11
2.3. Principales conceptos utilizados en la elaboración de un sitio web de comercio electrónico	11
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1. Análisis PESTE.....	13
3.1.1. Político - legal	13
3.1.2. Económico	14
3.1.3. Social.....	14
3.1.4. Tecnológico.....	15
3.1.5. Ecológico	15
3.1.6. Conclusiones del análisis PESTE	16
3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	16
3.2.1. Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	16
3.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	17
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	17
3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	17
3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	17
3.2.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter	17
3.3. Matriz de Identificación de Competidores	18
3.4. Análisis FODA.....	19

3.5.	Análisis de las estrategias genéricas de Porter	21
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		22
4.1.	Objetivos de la investigación	22
4.1.1.	Objetivo general	22
4.1.2.	Objetivos específicos	22
4.2.	Metodología de la investigación	22
4.3.	Fuentes secundarias – Análisis del mercado	23
4.4.	Fuentes primarias	25
4.4.1.	Entrevista a dueños de mascotas	26
4.4.2.	Entrevista a dueños de veterinaria	27
4.4.3.	Encuesta	28
4.5.	Resultados de la investigación	29
4.5.1.	Revisión de fuentes secundarias	29
4.5.2.	Estudio observacional	30
4.5.3.	Entrevistas a dueños de mascotas	30
4.5.4.	Entrevistas a dueños de veterinarias	32
4.5.5.	Encuestas	33
4.6.	Estimación de la demanda	41
4.6.1.	Estimación de la demanda potencial	41
4.6.2.	Estimación de la demanda efectiva	42
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO		43
5.1.	Descripción del modelo de negocio	43
5.2.	Descripción de la propuesta de valor	43
5.3.	Descripción del modelo CANVAS	44
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		46
6.1.	Situación actual	46
6.2.	Definición de objetivos de marketing	46
6.3.	Definición de estrategias	46
6.3.1.	Estrategia de segmentación	46
6.3.2.	Estrategia de posicionamiento	47
6.3.3.	Estrategia de producto	47
6.3.4.	Estrategia y propósito de marca	48
6.3.5.	Estrategia de precio	49
6.3.6.	Estrategia de penetración	50
6.3.7.	Estrategia de distribución	52
6.3.8.	Estrategia de comunicaciones	52
6.3.9.	Programa de acción	54
6.3.10.	Presupuesto y Control	55
6.4.	Conclusiones	56

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	58
7.1. Pilares del servicio	58
7.2. Descripción de los procesos	59
7.3. Delimitación de zona de atención	65
7.4. Ubicación de la oficina de VET TO YOU	66
7.5. Sitio web de comercio electrónico VET TO YOU	67
7.6. Innovaciones en las operaciones de VET TO YOU	70
7.7. Conclusiones	71
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	72
8.1. Misión, visión y valores de la empresa	72
8.1.1. Misión	72
8.1.2. Visión	72
8.1.3. Valores de la empresa	72
8.2. Estructura de la empresa	73
8.2.1. Constitución de la empresa	73
8.2.3. Organigrama.....	74
8.2.4. Descripción de puestos.....	74
8.3. Gestión de recursos humanos.....	77
8.3.1. Plan de reclutamiento de personal	77
8.3.2. Estrategia de inducción y capacitación	78
8.3.3. Sueldos	79
8.3.4. Presupuesto	80
8.4. Conclusiones	80
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	81
9.1. Supuestos	81
9.2. Inversiones	83
9.2.1. Inversión en activos	83
9.2.2. Inversión en capital de trabajo	86
9.2.3. Cronograma de inversiones.....	87
9.3. Financiamiento del proyecto.....	87
9.3.1. Estructura de capital.....	87
9.3.2. Costo de oportunidad del accionista	88
9.3.3. Costo ponderado de capital.....	89
9.4. Presupuestos.....	89
9.4.1. Presupuestos de ingresos.....	89
9.4.2. Presupuestos de egresos	90
9.5. Estado de resultados.....	92

9.6.	Flujo de Caja Económico y Financiero.....	93
9.7.	Análisis de riesgo.....	96
9.8.	Conclusiones.....	98
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		99
10.1.	Conclusiones.....	99
10.2.	Recomendaciones.....	100
ANEXOS.....		101
BIBLIOGRAFÍA.....		130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Evolución del porcentaje de hogares con un perro o un gato	1
Tabla 1.2. Porcentaje de perros y gatos en hogares según nivel socioeconómico	1
Tabla 1.3. Servicios ofrecidos a domicilio por veterinarias actualmente en Lima Metropolitana	2
Tabla 1.4. Cuadro comparativo de servicios web que brindan algunas veterinarias en Lima Metropolitana	3
Tabla 1.5. Principales características de las generaciones en el Perú urbano	4
Tabla 3.1. FODA cruzado	21
Tabla 4.1. Instrumentos de investigación que se emplearon	23
Tabla 4.2. Población de mascotas 2016 - 2021 Perú	23
Tabla 4.3. Tamaño del mercado de cuidado de mascotas – Perú	24
Tabla 4.4. Distribución de niveles socioeconómicos por zona 2020- Lima Metropolitana	25
Tabla 4.5. Técnicas utilizadas para la recolección de fuentes primarias	26
Tabla 4.6. Matriz de consistencia para la entrevista a dueños de mascotas	26
Tabla 4.7. Target de estudio	29
Tabla 4.8. Especificaciones estudio observacional	30
Tabla 4.9. Dueños de mascotas entrevistados	31
Tabla 4.10. Dueños de veterinarias entrevistados	32
Tabla 4.11. Detalle de la muestra para la primera encuesta	34
Tabla 4.12. Detalle de la muestra para la segunda encuesta	34
Tabla 4.13. Cantidad de mascotas de los encuestados	35
Tabla 4.14. Cantidad de veces que el encuestado llevó a su mascota a la veterinaria en los últimos 3 meses	36
Tabla 4.15. Gasto en atención de la última vez que los encuestados llevaron a su mascota a la veterinaria	37
Tabla 4.16. Medios de comunicación que se emplean para comunicarse con una veterinaria	38
Tabla 4.17. Puntajes promedio para los enunciados relacionados al comportamiento del dueño de mascotas	39
Tabla 4.18. Demanda potencial	41
Tabla 6.1. Segmentación de dueños de mascotas en Lima	47
Tabla 6.2. Precios promedios de servicios dependiendo del horario de atención	50
Tabla 6.3. Nuevas atenciones mensuales	50
Tabla 6.4. Atenciones de clientes frecuentes	51
Tabla 6.5. Atenciones totales brindadas en el primer año de operaciones	52
Tabla 6.6. Medios a emplear en la campaña de marketing	53
Tabla 6.7. Presupuesto anual (expresado en soles)	55
Tabla 7.1. Servicios brindados en la nueva veterinaria móvil	70
Tabla 8.1. Programa de inducción	78
Tabla 8.2. Cursos del programa "Desarrollate con VET TO YOU "	79
Tabla 8.3. Sueldos por puestos	79
Tabla 8.4. Presupuesto en soles	80
Tabla 9.1. Precios promedio de introducción (mascota mediana)	82

Tabla 9.2. Precios promedio a partir del tercer año (mascota mediana)	82
Tabla 9.3. Inversión en Maquinaria y Equipos	83
Tabla 9.4. Inversión en muebles y enseres	84
Tabla 9.5. Inversión en equipos de oficina	84
Tabla 9.6. Inversión en activos tangibles	85
Tabla 9.7. Trámites de constitución	85
Tabla 9.8. Otros activos intangibles	86
Tabla 9.9. Inversión en activos intangibles	86
Tabla 9.10. Cronograma de inversiones	87
Tabla 9.11. Estructura de activos	87
Tabla 9.12. Estructura de capital	88
Tabla 9.13. Valores de las variables del modelo CAPM	88
Tabla 9.14. Variables empleadas en el cálculo del WACC	89
Tabla 9.15. Ingresos por ventas	89
Tabla 9.16. Costo de Mano de Obra Directa	90
Tabla 9.17. Presupuesto de Materiales Directos	90
Tabla 9.18. Costos Indirectos de Producción	91
Tabla 9.19. Presupuesto del costo de ventas	91
Tabla 9.20. Presupuesto de Gastos Administrativos	92
Tabla 9.21. Presupuesto de Gasto de Ventas	92
Tabla 9.22. Presupuesto de Gastos Financieros	92
Tabla 9.23. Estado de resultados - Escenario normal	93
Tabla 9.24. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario normal	94
Tabla 9.25. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario pesimista	95
Tabla 9.26. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario optimista	96
Tabla 9.27. Análisis de riesgos	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Plataforma multilateral vs otros modelos de negocio.....	8
Figura 3.1. Matriz de identificación de competidores del modelo de negocio descrito	18
Figura 4.1. Distribución de hogares según NSE - Lima Metropolitana.....	24
Figura 4.2. Porcentaje de mascotas preferidas en el hogar	36
Figura 4.3. Servicios que más se solicitan para la mascota	37
Figura 4.4. Servicios que contratarían a domicilio en el próximo mes.....	39
Figura 5.1. Mapa de empatía del dueño de mascotas.....	43
Figura 5.2. Propuesta de valor	44
Figura 5.3. Modelo CANVAS	45
Figura 6.1. Logo y slogan de VET TO YOU	49
Figura 6.2. Programa de acción de plan de marketing.....	54
Figura 7.1. Pilares de servicio de VET TO YOU	58
Figura 7.2. Página de registro en VET TO YOU	59
Figura 7.3. Imagen referencial de VET TO YOU en smartphone	60
Figura 7.4. Proceso de registro de dueño y mascota en el sitio web.....	61
Figura 7.5. Proceso de contratación de servicio.....	62
Figura 7.6. Proceso de brindar servicios veterinarios	63
Figura 7.7. Proceso de encuesta para hallar el NPS	64
Figura 7.8. Proceso de atención de consultas y solución de quejas y reclamos.....	65
Figura 7.9. Mapa de ubicación de oficina principal y distritos de atención	66
Figura 7.10. Distribución de oficina	66
Figura 7.11. Página inicial de VET TO YOU.....	67
Figura 7.12. Explicación de flujo de reserva de citas	68
Figura 7.13. Descripción de razas que atiende VET TO YOU.....	68
Figura 7.14. Cobertura de VET TO YOU en Lima Metropolitana.....	69
Figura 7.15. La diferencia entre VET TO YOU y las veterinarias tradicionales	69
Figura 7.16. Página de Preguntas frecuentes	70
Figura 8.1. Organigrama de VET TO YOU.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario empleado para segmentar el mercado.....	101
ANEXO 2. Cuestionario empleado para validar el modelo de negocio	109
ANEXO 3. Guion de entrevista a dueños de mascota	112
ANEXO 4. Guion de entrevista a dueños de veterinarias.....	114
ANEXO 5. Características de una Sociedad Anónima Cerrada	116
ANEXO 6. Derechos Laborales de los Trabajadores	117
ANEXO 7. Detalle del cálculo del Capital de Trabajo	119
ANEXO 8. Opciones de financiamiento para la empresa.....	120
ANEXO 9. Cronograma de pagos.....	121
ANEXO 10. Variables del modelo CAPM	122
ANEXO 11. Cálculo del WACC	123
ANEXO 12. Precios de Materiales Directos.....	124
ANEXO 13. Precios de Materiales Indirectos	125
ANEXO 14. Depreciación de activos	126
ANEXO 15. Estado de Resultado – Escenario Optimista	127
ANEXO 16. Estado de Resultado – Escenario Pesimista.....	128
ANEXO 17. Módulo IGV.....	129

RESUMEN EJECUTIVO

El interés por el cuidado de la salud de las mascotas en el país ha presentado un aumento en los últimos años. En el 2021, Euromonitor señala que el mercado de cuidado de la mascota en el Perú es de 1,144 millones de soles que representa un aumento de 6.70% versus el año 2020.

La misma fuente señala que la población total de mascotas en el Perú para el 2021 es de 9,065 millones que representa un crecimiento de +3.3% versus el año 2020 y un crecimiento anual compuesto de +17.55% considerando los años 2016 al 2021. Según la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI), el 60% de las familias peruanas posee al menos una mascota; siendo la tenencia en Lima de 57% y en el interior del país de 62%.

Con respecto al número de veterinarias en el Perú, este viene creciendo año tras año y en el 2020 se tuvo 5,182 outlets que representó un crecimiento de +1.87% versus el 2019.

Esto genera la aparición de nuevos espacios para implementar ideas de negocio relacionadas al cuidado y salud de las mascotas. Por ello, en este proyecto se decide evaluar la factibilidad comercial y económica de un modelo de negocio para atención de mascotas a domicilio en Lima Metropolitana utilizando un sitio web. Se plantean los siguientes objetivos:

Identificar cuáles son las necesidades que tienen las veterinarias y los dueños de mascotas a través de estudios de mercado específicos.

Describir el modelo de negocio.

Evaluar la oferta actual, potencial y la demanda del nuevo plan de negocio para atención de veterinarias en Lima Metropolitana.

Diseñar la plataforma tecnológica que va a soportar la propuesta de valor.

Definir los planes de operaciones, administración, marketing, recursos humanos y de finanzas.

Evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto.

Con respecto al estudio de mercado, en la presente investigación se consideró la revisión de fuentes secundarias como informes elaborados por Euromonitor International (2021) respecto a Pet Care entre otras fuentes. Para recolectar la información de fuentes primarias se utilizaron como técnicas, el estudio observacional a dueños de mascotas y veterinarias, las entrevistas a dueños de mascotas y encuestas.

Como resultado del análisis realizado, se proponen tres segmentos de público objetivo: Millennial Pet Lover, Generación X Pet Companion y Generación X Empty Nest. La propuesta de negocio es apreciada por el público objetivo ya que un 56.7% de los encuestados adquiriría los servicios a domicilio. Se espera atender un 0.3% de los hogares con mascotas de Lima Metropolitana en el primer año a través de VET TO YOU. El proyecto es evaluado en un horizonte de 5 años. El costo de oportunidad del accionista es de 13.11% y la evaluación financiera realizada concluye que el proyecto es factible de implementar con un VAN de S/36,589 y una TIR de 18%.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En la actualidad las mascotas son consideradas como un hijo más, como parte de la familia (Chuquilin et al, 2020). Según Euromonitor (2020), el 74% de los hogares peruanos posee un perro (51%) o un gato (23%) como se aprecia en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Evolución del porcentaje de hogares con un perro o un gato

Cat.	Tipo	Unidad de medida	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gato	% Hogares con un gato	% hogares	22.7	22.7	22.8	22.8	22.9	22.9
Gato	Hogares con un gato	000 hogares	1,781.1	1,829.7	1,881.5	1,933.8	1,983.8	2,034.0
Perro	% Hogares con un perro	% hogares	50.9	51.1	51.1	51.2	51.3	51.3
Perro	Hogares con un perro	000 hogares	4,001.0	4,109.9	4,220.2	4,335.3	4,446.7	4,549.6

Fuente: Euromonitor International from official statistics (2020)

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a tener mascotas en el hogar, el 60% de los hogares urbanos peruanos cuenta con al menos una; siendo la tenencia en Lima de 57% y en el interior del país de 62% (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública, 2018).

En los últimos años, la población de mascotas ha aumentado considerablemente. Según Ballarín (2019), la tenencia de gatos aumentó 59% (2019 vs 2018) y la tenencia de perros aumentó 30% en el mismo período.

Los gatos (42%) y perros (79%) son las mascotas favoritas en las viviendas del Perú Urbano. En la Tabla 1.2, se muestra que en hogares de NSE A y B, el 87% de hogares tiene al menos un perro. En el caso de los gatos, un 51% de familias de los estratos DE, posee este tipo de mascota (CPI, 2018).

Tabla 1.2. Porcentaje de perros y gatos en hogares según nivel socioeconómico

Mascotas	A/B	C	D/E
Perros	86.6%	80.8%	74.3%
Gatos	23.9%	40.8%	50.4%

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

En el Perú existen 5,182 clínicas veterinarias según Euromonitor (2020) y su crecimiento con respecto al 2019 fue de 1.87%. Según Inga (2020), existen más de 600

veterinarias en la capital ubicadas principalmente en 15 distritos de Lima entre los que destacan Miraflores, Surquillo, San Borja, Jesús María, Los Olivos y Ate.

1.2. Justificación

La población de mascotas en el Perú viene creciendo sostenidamente durante los últimos años. Según Euromonitor (2020), el crecimiento 2021 vs 2020 fue de +3.3% y el crecimiento anual compuesto (2016 – 2021) fue de +17.55%.

Según CPI (2018), referente al cuidado en salud brindado a perros, quienes son las mascotas con mayor presencia a nivel nacional, un 76% de los dueños se preocupan por su control veterinario llevándolos a citas al menos una vez al año. En el caso de Lima, este porcentaje podría llegar a 91%. Para el caso de los gatos un 41% de los propietarios a nivel nacional se preocupa por brindarles atención veterinaria una o más veces al año (CPI, 2018).

Según Paz (2021), gerente general de Priority Pet Perú, los hogares peruanos pueden destinar entre 100 y 500 soles al mes en promedio para atención de sus mascotas, considerando vacunación, consultas, estética, baños y aseo, accesorios y alimentos.

Se realizó un análisis observacional para identificar cuáles son los servicios a domicilio que actualmente ofrecen algunas veterinarias conocidas en Lima, estos se muestran en la Tabla 1.3. Solo la cadena de veterinarias Groomers es la que ofrece una mayor variedad de servicios a domicilio y es la única que ofrece baño y peluquería, y telemedicina. Asimismo, solo Vet Friends ofrece consulta a domicilio.

Tabla 1.3. Servicios ofrecidos a domicilio por veterinarias actualmente en Lima Metropolitana

Servicios a domicilio	Pancho Cavero	Polo Vet	Pet Center	Veterinaria Rondón	Groomers	Vet Friends
Baño y peluquería					✓	
Consulta						✓
Recojo y entrega de mascota	✓	✓			✓	
Vacunación						
Emergencia 24 horas	✓			✓	✓	
Telemedicina					✓	

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, un gran número de veterinarias en Lima no cuenta con un sitio web donde los dueños de mascotas puedan ver un calendario de reserva de citas, pago en línea, telemedicina, etc. En la Tabla 1.4 se muestra un cuadro comparativo de servicios que podrían brindar las veterinarias en Lima a través de su página web. Se evidencia que ninguna de las veterinarias mostradas cuenta con atención domiciliaria; asimismo, Pet Center es la que ofrece una mayor cantidad de servicios a través de su sitio web; sin embargo, todavía falta que otras veterinarias ofrezcan servicios a través de la misma.

Tabla 1.4. Cuadro comparativo de servicios web que brindan algunas veterinarias en Lima Metropolitana

Servicios	Pancho Cavero (https://panchocavero.com/)	Polo Vet (https://polovet.com.pe/)	Pet Center (https://petcenter.com.pe/)	Groomers (https://www.veterinariagroomers.pe/)	Vet Friends (https://www.facebook.com/vetfriendsperu/)
Delivery de productos		✓	✓		
Reserva de Hospedaje			✓		
Reserva de citas en línea			✓		
Grooming	✓	✓	✓		✓
Atención domiciliaria					
Servicio de ambulancia					
Seguros de salud	✓		✓		
Carrito de compras y pasarela de pago			✓		
Marketplace					
App móvil					
Telemedicina				✓	

Elaboración: Autores de esta tesis

Actualmente existen varias personas que tienen una mascota como acompañante en su vida. Son las personas que compraron, adoptaron o criaron a un animal doméstico y que responden por su salud, alimentación y calidad de vida.

A continuación, en la Tabla 1.5 se presentan las principales características de las generaciones en el Perú urbano según IPSOS (2021).

Tabla 1.5. Principales características de las generaciones en el Perú urbano

	Baby Boomers (60 años a más)	Generación X (36 a 59 años)	Millennials (21 a 35 años)	Generación Z (13 a 20 años)
Cantidad de habitantes Perú urbano	3,283,519	3,987,131	5,863,427	5,628,890
Bancarización	40% está bancarizado	50% está bancarizado	60% está bancarizado	40% está bancarizado
Características principales	Consumen medios tradicionales como televisión nacional, radio y periódicos.	Es la generación con mayor tasa de empleo (84%).	60% compran por internet y lo hacen para evitar colas y porque es más rápido. Lo que más hacen en internet es usar redes sociales, buscar información y chatear.	51% ahorró en el último año. 90% está interesados en probar nuevos productos.
Relación con la tecnología	En su adultez conocieron la tecnología digital y el internet; por lo que la mayoría de su vida fue analógica.	Su infancia fue analógica y su madurez digital. Vivieron la llegada del Internet.	Nacieron rodeados de tecnologías digitales e internet. Son multitareas.	Desde muy niños conocen el internet, las tecnologías digitales y los dispositivos móviles. Su principal medio de comunicación son las redes sociales.

Fuente: IPSOS (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Se observa que todas las generaciones tienen alguna relación con la tecnología en diferentes momentos. Asimismo, la Generación X y los Millennials son los que están más bancarizados. Según la Asociación Americana de Productos para Mascotas (2018), los millennials son el segmento más grande de propietarios de mascotas e invierten más tiempo con ellas al evaluar sus necesidades con mayor profundidad y gastar más dinero en su cuidado; por ello, es más probable que empleen productos veterinarios como prevención en lugar de aplicarlo como parte de un tratamiento. Según Bolívar (2019), este grupo tiene un ingreso mensual estimado de 1,300 soles de los cuales entre 10% y 15% es destinado al ahorro.

Por otro lado, la Generación X tiene un mayor uso de laptops debido a la alta tasa de empleo y se adaptan a la era digital; además tienen una mayor estabilidad económica y emocional (Mercado Negro, 2017).

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de un negocio de veterinaria a domicilio ofreciendo servicios para el cuidado y la salud de las mascotas; a través de una plataforma de integración vertical.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las necesidades de los dueños de mascotas a través de estudios de mercado específicos.
- Definir el modelo de negocio.
- Evaluar la oferta actual, potencial y demanda del nuevo negocio de atención de veterinaria a domicilio en Lima Metropolitana.
- Diseñar la plataforma tecnológica que va a soportar la propuesta de valor.
- Definir los planes de operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas.
- Determinar el valor actual neto económico y financiero del proyecto; así como estimar la ganancia al invertir en el presente plan de negocio.

1.4.Delimitación de la tesis

1.4.1. Alcance

El presente plan de negocio se centra en el estudio de mercado y la viabilidad económica del desarrollo y ejecución de la atención veterinaria a domicilio para mascotas en Lima Metropolitana.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones del plan de negocio son:

- La evaluación del mercado solo se centra en Lima Metropolitana; de tal manera que los resultados no podrían aplicar para la puesta en marcha del negocio en otras regiones sin un estudio previo.

- Al ser un plan de negocio totalmente nuevo, existe poca experiencia previa referencial. Por ello, se toma como referencia modelos de otros países que han incorporado servicios de atención a domicilio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Definición del modelo de negocio

El modelo de negocio seleccionado es un servicio de veterinaria a domicilio que se soporta en una plataforma digital que sería de “integración vertical”. En este caso, la plataforma es dueña de uno de los lados, como en las empresas que ofrecen servicios de consultoría, servicios médicos o legales. Se contrata personal para prestar servicios a los clientes, controlando la calidad, los precios y la disponibilidad de productos o servicios (Hagiú y Wright, 2014).

La plataforma digital es un conjunto integrado de programas de computación (Báscolo, Pellegrini, Puccio, Villegas, 2019, p. 523). Entre los principales requisitos que se deben cumplir están:

- Para utilizar el servicio, se requiere que ambos actores tengan conexión a internet.
- Para que el servicio se realice de forma idónea, es importante que se genere una orden de servicio donde se fije el ámbito de responsabilidad de cada actor.
- Comunicar los términos y condiciones al consumidor para que esté informado del ámbito de responsabilidad del servicio.

Las principales ventajas de este tipo de plataforma son (Sánchez, 2020):

- El servicio está regulado por la valoración que coloquen los usuarios al producto o servicio, como dicho ítem es visible a futuros compradores, los vendedores se esfuerzan por mejorar las experiencias positivas.
- Se pueden mostrar productos o servicios de una manera organizada y filtrada, por ejemplo, por precio, localización o característica del servicio.
- Se podrían atraer más clientes de diferentes segmentos del mercado disminuyendo los costos mediante la gestión de las transacciones de la plataforma.

Se debe hacer una distinción entre la plataforma de integración vertical y otros modelos de negocio:

- Plataformas “revendedores”: Es el caso de los supermercados donde los consumidores pueden encontrar productos de múltiples marcas; sin embargo, la interacción entre ellos es indirecta. Asimismo, el supermercado es el que tiene el

poder sobre el precio de los productos adquiridos a los proveedores. Otra diferencia entre los supermercados y los sitios de comercio online es que, en este último, los vendedores mantienen la propiedad de los bienes hasta que se transfiere al comprador (Hagiu y Wright, 2014).

- Plataforma “cadena de valor para crear un producto o servicio”: La organización que crea el producto final consume materiales y piezas de un proveedor de insumos, los cuales transforma y combina con otros insumos para luego vender el producto a un consumidor final. Se podría pensar que el proveedor es facilitador de la interacción entre el productor y el consumidor porque suministra la materia prima; sin embargo, el proveedor no es una plataforma multilateral debido a que el consumidor no está afiliado con el proveedor (Hagiu y Wright, 2011).
- Plataforma multilateral: la cual consiste en la interacción entre dos o más grupos de agentes económicos que se necesitan mutuamente y que al interactuar de manera directa les resultaría más costoso debido a su capacidad económica que genera menor alcance. La oferta y la demanda no interactúan directamente; sino, lo hacen a través de la plataforma multilateral (Báscolo, Pellegrini, Puccio, Villegas, 2019, p. 523).

En la Figura 2.1 se muestra la diferencia entre las distintas plataformas descritas. Se puede observar las diferentes interacciones que se establecen en las partes en la plataforma.

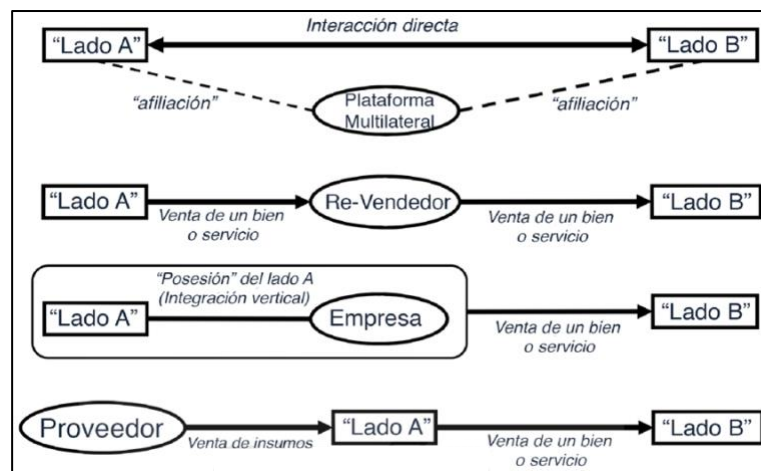


Figura 2.1. Plataforma multilateral vs otros modelos de negocio
Fuente: Villa (2015)

El modelo de negocio es fundamental para el éxito de una empresa. Según Osterwalder (2011), un modelo de negocio es la forma en la que una empresa crea, captura y entrega valor al cliente. Un buen modelo de negocio debe tener tres principales elementos: rentabilidad (debe generar utilidad), escalabilidad (que se pueda adaptar a medida que aumentan los clientes) y repetibilidad (que se pueda estandarizar para replicar en cualquier lugar).

2.1.1. Modelo CANVAS

Alexander Osterwalder, creador de este modelo en el año 2010, propuso esta herramienta que se usa para entender el modelo de negocio de una manera ordenada y sencilla. Al usar este modelo se podrá obtener insights sobre los clientes que se atienden, qué propuestas de valor se ofrecen a través de diferentes canales y cómo la empresa genera ingresos. También, se puede utilizar para comprender el negocio de un competidor (Business Models Inc, 2021)

2.1.2. Definición de la categoría

La categoría donde se enfoca la propuesta es brindar servicios de atención veterinaria a domicilio en Lima Metropolitana con la finalidad de que el dueño de mascota pueda presenciar las atenciones, logrando así mayor confianza y seguridad para ambos. Para ello, se utilizará como soporte una plataforma web de integración vertical donde se podrán realizar reservas y pagos en línea.

2.1.3. Definición del servicio

El servicio consiste en acercar los servicios veterinarios a dueños de mascotas en la comodidad de su hogar mediante la consolidación de estos servicios en una sola plataforma que conecte las necesidades de los usuarios. Se empezará con los servicios más demandados y luego cada año se implementarán nuevos servicios que serán validados con investigaciones de mercados y requerimientos de los clientes. Los servicios relacionados a salud de la mascota, serán brindados por veterinarios; mientras que atenciones básicas como baño y peluquería serán brindadas por auxiliares.

2.1.4. Servicios para mascotas

Se entiende como servicios para mascotas los siguientes:

- **Ambulancia:** Se emplea en cualquier emergencia y/o urgencia que lo amerite, tanto para la atención de la mascota en el hogar si no es tan grave o el traslado hacia la clínica si se requiere resolver una enfermedad más compleja.
- **Atención domiciliaria:** Consiste en brindar servicios como baño, corte de uñas, pelo, entre otros, en el hogar de la mascota.
- **Baño medicado:** Están destinados a brindar un alivio relajante y una curación ante la existencia de inflamación, dolor o infecciones en la piel de la mascota (Montana, 2021).
- **Consulta veterinaria:** Consiste en realizar una revisión y diagnóstico de la mascota por parte del veterinario.
- **Delivery de productos:** Consiste en llevar los productos de la tienda al lugar donde se encuentra el dueño de la mascota.
- **Desparasitación:** Es la eliminación de los parásitos que entran en contacto con el organismo de la mascota.
- **Eutanasia:** Es la inducción a la muerte sin dolor de un animal cumpliendo un protocolo médico veterinario (El Peruano, 2016).
- **Grooming:** Es un servicio relacionado a cuidar la estética de la mascota.
- **Reserva de citas en línea:** Consiste en agendar una consulta para la mascota en un determinado día y horario.
- **Vacunación:** Es la inmunización de la mascota contra una enfermedad.
- **Seguro de salud:** Es la cobertura por responsabilidad civil frente a terceros que cubre daños materiales o lesiones corporales ocasionados a un tercero por la mascota asegurada. También podría incluir la cobertura de muerte accidental, en la que se indemnizará al propietario de la mascota en caso de fallecimiento de la mascota asegurada (La Positiva, 2021).
- **Telemedicina:** Hace referencia al cuidado de la salud de una mascota, vía remota, gracias a la interconexión entre el médico veterinario y el dueño de la mascota. Las

consultas se pueden realizar a través de WhatsApp, redes sociales, videollamadas o plataformas diseñadas especialmente para ello (Labyes, 2021).

2.2. Conceptos fundamentales del sector

2.2.1. Mascotas

Mascota es una palabra que proviene del francés “mascotte” y que se emplea para designar a un animal de compañía; es decir, no son destinados al trabajo ni como alimento (RAE, 2010).

2.2.2. Actividades veterinarias

Son actividades económicas que incluyen los productos y servicios relacionados a los animales. Este sector comprende tanto los animales de producción (ganado vacuno, porcino, equino, etc), así como las mascotas. A este sector pertenecen los veterinarios y las clínicas veterinarias.

2.2.3. Veterinario y clínica veterinaria

El veterinario es el profesional que se dedica a curar y prevenir las enfermedades de los animales (Oxford Languages, 2021).

Una clínica veterinaria es un establecimiento de servicios para la salud, principalmente para perros y gatos; sin embargo, se puede tratar a todo tipo de animales, tanto domésticos como exóticos. El objetivo de estos centros médicos es conservar el bienestar de los animales (López, 2021).

2.3. Principales conceptos utilizados en la elaboración de un sitio web de comercio electrónico

Entre los principales conceptos se tienen:

- **Página web:** Es un medio accesible desde cualquier navegador con acceso a internet y que puede incluir audio, video, texto y sus combinaciones (Peiro, 2019).

- Comercio Electrónico: La OMC (Organización Mundial de Comercio) lo define como la producción, distribución, venta o entrega de bienes y servicios por cualquier medio electrónico.
- Carrito de compras: Es un software que permite a los consumidores la compra de algún producto o servicio al aceptar el pedido y el pago correspondiente en pocos pasos, con diferentes formas de cobro y reserva del producto (Obando, 2020).
- M-Commerce: Son las transacciones de comercio que tienen lugar a través de teléfonos móviles o smartphones (Muñoz, 2021).
- UX (User Experience): Es la experiencia del usuario cuando interactúa con la tienda online. Está muy vinculado con la usabilidad de una web; esto quiere decir que el sitio web debe ser de fácil uso e intuitivo para que el usuario pueda navegar o hacer cualquier acción de manera sencilla, cómoda y rápida (Decubica, 2021).
- CMS: Es un programa para crear y gestionar un sitio web. Los CMS para E-commerce también cuentan con pasarela de pago, catálogo de productos, entre otras herramientas. El CMS más usado en el mundo es WordPress (Decubica, 2021).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se presenta un estudio que busca identificar la posición estratégica del plan de negocios propuesto para la toma de decisiones considerando el análisis de los entornos interno y externo; para ello, se emplean el análisis PESTE que evalúa el macroentorno, las Fuerzas de Porter que evalúa el microentorno y el FODA que permite diagnosticar la empresa para tomar decisiones alineadas con los objetivos.

3.1. Análisis PESTE

3.1.1. Político - legal

El entorno político del Perú es inestable debido a la pandemia COVID -19 y existen reiteradas acusaciones de corrupción dentro de la clase política del país que desalienta la inversión y el desarrollo (Ruiz-Enríquez, Gonzalez-Castilla, & Medina-Sotelo, 2021)

La Ley N°29733 - Ley de protección de datos personales, promulgada en el año 2011, tiene por objeto garantizar el derecho básico de las personas a la protección de su privacidad, previniendo que sus datos sean objeto de tráfico o uso ilícito (El Peruano, 2011).

Con respecto a las veterinarias, en el año 2020 se promulgó la Ley del médico veterinario, la cual dispone que todo establecimiento que brinde servicios veterinarios, alimentos biológicos o medicamentos para uso en animales, o productos veterinarios en general, obligatoriamente debe tener un médico veterinario responsable o regente (Perulactea, 2020).

Con respecto al ejercicio de la medicina veterinaria, en el año 1961 se promulgó la Ley N°13679 – Ley de ejercicio de la medicina veterinaria en el Perú que norma qué requisitos se deben cumplir para ejercer (Justia Perú, 2020).

Con relación a las mascotas, en el año 2016 se promulgó la Ley N°30407 – Ley de protección y bienestar animal, que impone sanciones ante el maltrato y la crueldad ocasionados por el ser humano (El Peruano, 2016). Asimismo, en el año 2018 la Policía Nacional del Perú creó el Departamento de Protección y Bienestar Animal para encargarse de combatir la violencia contra los animales domésticos del País; sin embargo, la presidenta de la Asociación Peruana de Protección a los Animales (Asppa) afirma que en el Perú no existe institución privada que lleve a cabo estadísticas sobre el aumento del Maltrato

animal. Adicionalmente cada municipalidad ha promulgado ordenanzas que regulan la buena convivencia entre mascotas y los vecinos (Tarazona, 2020).

3.1.2. Económico

Se estima que el PBI crezca 11.5% para el 2021 según el Banco Central de Reserva del Perú (Vega, 2021). Los sectores que lideran la recuperación son construcción (principalmente segmento de autoconstrucción e inversión pública), la producción minera (principalmente extracción de cobre y molibdeno). Sin embargo, la incertidumbre política ocasionada luego del período de elecciones afectó la confianza empresarial haciendo que se encuentre por el momento en un tramo pesimista, se espera que el discurso del gobierno se modere (Instituto Peruano de Economía, 2021).

Según el BCRP (2021), la inflación se proyecta entre el 4.0% y el 5.1% para el 2021 y el tipo de cambio se espera que se sitúe entre S/4.00 y S/ 4.30 por dólar para los próximos dos años.

Según el INEI (2018), el ingreso promedio mensual del hogar peruano es de S/3,135 y destina el 75% de este a diversos rubros donde la alimentación representa un tercio, cuenta con un excedente de S/ 781 para gastar. La telefonía móvil está más presente en los hogares que en otros servicios (91%) y un 30% de las familias cuenta con conexión a internet en casa.

Según Euromonitor (2021), entre los años 2016 y 2020, los negocios veterinarios vienen creciendo de manera sostenida en el Perú, se tiene un CAGR (2016 – 2020) de 1.79% y el crecimiento en el último año fue de 1.87%.

Según la Cámara Peruana de Franquicias (2019), se estima que los centros veterinarios crezcan 10% al año.

3.1.3. Social

Según Ipsos Perú (2019), 3 de cada 5 hogares tiene alguna mascota en casa, los animales de mayor preferencia son perros (51%) y gatos (21%).

Actualmente, existe más conciencia y sensibilización en lo que respecta al maltrato animal en el Perú, menciona Ángela Sánchez, presidenta de la Asociación Peruana de Protección a los Animales (Tarazona, 2020).

3.1.4. Tecnológico

Según el informe elaborado por We are Social (2020), existen más de 38 millones de suscriptores móviles, 16% por encima de la población (32.74 millones de habitantes). Un 78% de las personas viven en la zona urbana. Este dato nos permite proyectar el uso que tendrán los dispositivos móviles y su influencia en el día a día de los usuarios. También se menciona que, hoy en día, se cuenta con 24 millones de usuarios de internet y medios sociales en el país y se estima que 23 millones de usuarios ingresan desde dispositivos móviles.

La Tasa de Crecimiento Anual Compuesto de la industria peruana de software fue de 14.1% entre 2012 y 2019 (Ochoa, 2019).

Debido al Covid-19, los peruanos dejaron de salir de casa, en cumplimiento de las disposiciones del Gobierno Central y recurrieron a las aplicaciones para compras en línea. Es así que el 58% de las compras realizadas a través e-commerce se pagaron a través de plataformas digitales (Gestión, 2020).

Según Bravo (2021), previo a la cuarentena ocasionada por la pandemia Covid-19, el 1.5% (65,800) de comercios en el Perú ya ofrecían sus productos a través de E-commerce. Luego del Covid-19, se cuadruplicó la cantidad de empresas que accedieron al comercio electrónico y a finales del 2020, más de 260,000 negocios ya venden por internet.

En el año 2020, los pagos en línea con tarjeta aumentaron de 12.5% a 35% y las tarjetas de débito se convirtieron en el más importante método de pago en los comercios electrónicos peruanos (Bravo, 2021).

Las transacciones de E-commerce que se realizaron en dispositivos móviles pasaron de 42% en el 2019 a 60% en el 2020. Asimismo, el 75% del tráfico de las páginas de comercio electrónico derivan de dispositivos móviles (CAPECE, 2020).

Según el Americas Market Intelligence (2021), el mercado de E-commerce en Perú crecerá 42% entre los años 2020 y 2024, alcanzando un volumen total de USD 28 mil millones.

3.1.5. Ecológico

No se contempla qué aspectos medioambientales generan impacto directo en las veterinarias en general, lo que sí se debería tener en consideración es utilizar productos

biodegradables, la reutilización de materiales (reciclaje) y no utilizar material tóxico o dañino para la salud de personas y mascotas.

3.1.6. Conclusiones del análisis PESTE

- La situación económica y política en el Perú no es estable; sin embargo, no se ve afectado la inversión privada ni el crecimiento de las veterinarias en el país. Asimismo, el gasto por parte de los dueños de mascotas viene creciendo año tras año.
- Existe un alto porcentaje de dueños de mascotas en Lima (91%) que las llevan para atención veterinaria. Asimismo, se han promulgado leyes contra el maltrato animal y se está desarrollando la conciencia y sensibilización.
- Existe la tendencia en el mercado peruano de continuar realizando compras online y se redujo el miedo de usar este canal debido a las necesidades originadas por el Covid-19.
- Falta de capacidad por parte de las veterinarias para ofrecer sus servicios a través de plataformas digitales.

3.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se emplea el análisis de las cinco fuerzas de Porter para ahondar en los aspectos del microentorno.

3.2.1. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Las barreras tecnológicas no son muy altas, lo que constituye una amenaza latente. Este modelo de negocio es fácil de imitar, por ejemplo, algunas veterinarias de renombre que existen actualmente también podrían incursionar en este tipo de servicio y, además, se cuenta con algunas veterinarias que prestan este servicio sin necesidad de contar con una plataforma digital. Esta fuerza presentaría un alto nivel de intensidad.

3.2.2. Poder de negociación de los clientes

Actualmente, en Lima Metropolitana, 1.45 millones de hogares tienen alguna mascota (IPSOS, 2021). Existen en el mercado, algunas veterinarias que ofrecen el servicio a domicilio, así como en sus locales y es decisión del dueño elegir la modalidad de atención según su necesidad en un determinado momento. Desde este punto de vista, esta fuerza tendría un alto nivel de intensidad.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Existen diversos proveedores que brindarán servicios para adquirir el vehículo, implementarlo, desarrollar las plataformas digitales y comprar los diversos productos veterinarios. Asimismo, se adquirirán servidores, estaciones portátiles, teléfonos móviles (Android y iOS). Se podrá llegar a un acuerdo en el cual se tenga un precio justo y un plazo de entrega corto. Esta fuerza mostraría un bajo nivel de intensidad y significaría una oportunidad.

3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los dueños de mascotas podrían acercarse directamente al local de la clínica veterinaria para realizar el servicio de vacunas o una consulta. Esta fuerza presentaría un alto nivel de intensidad.

3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, se ha identificado que solo una veterinaria en Lima Metropolitana ofrece el servicio de atención de baño y peluquería donde los dueños de mascotas pueden programar los servicios que requieren en la fecha que ellos elijan y en horarios extendidos desde su domicilio. Esta fuerza presentaría un nivel medio de intensidad porque a pesar de no contar con competidores directos, existe la posibilidad de que el negocio sea imitado paulatinamente por veterinarias que cuentan con mayor tiempo en el mercado.

3.2.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Al ser el primer negocio de su tipo en el mercado peruano, podría convertirse en referente.

- Esta idea de negocio podría ser sencilla de imitar ya que algunas veterinarias de renombre podrían incursionar en brindar servicios más complejos sin la necesidad de contar con una plataforma web para reservar citas.
- Un punto importante para considerar es que brindar servicios de horarios extendidos de atención a los dueños de mascotas podría ser un gran diferenciador para posicionarnos en el mercado.

3.3. Matriz de Identificación de Competidores

Se identificaron los competidores más relevantes por distritos y servicios considerando sus necesidades objetivo y la plataforma tecnológica en la que trabajan. Para ello, se utiliza la matriz de identificación de competidores de la Figura 3.1 que fue adaptada de Lambin (2009: 229).



Figura 3.1. Matriz de identificación de competidores del modelo de negocio descrito
 Elaboración: Autores de esta tesis

- **Competidores directos:** Son las veterinarias que tienen un alto puntaje en necesidades de mercado y plataforma tecnológica. En este grupo se tienen a las veterinarias Pet Center y Pet's Place que cuentan con una página web donde ofrecen paquetes veterinarios, hospedaje, alimentos y productos que se pueden comprar y pagar en línea.

- **Competidores potenciales:** Son las veterinarias que tienen un alto puntaje en plataforma tecnológica pero no satisfacen las mismas necesidades del mercado que el modelo de negocio descrita en la tesis. En este grupo se tiene a Superpet que es una tienda online donde se ofrecen productos para perros y gatos.
- **Competidores sustitutos:** Son las veterinarias que satisfacen las mismas necesidades del modelo de negocio descrita en la tesis; pero, con diferentes tipos de recursos y tecnologías. Dentro de este grupo se encuentra la veterinaria Pancho Cavero que solo cuenta con una web informativa y los servicios se brindan en cada uno de sus locales; también, se tiene a la clínica veterinaria Rondón que cuenta con un número de Whatsapp para contactarlos y la clínica veterinaria Groomers que cuenta con una página web donde solo se puede contratar los servicios de telemedicina.
- **Baja amenaza:** Son las veterinarias que constituyen una amenaza baja porque los mercados objetivos a los que llegan y sus tecnologías son diferentes al modelo de negocio descrita en la tesis. Dentro de este grupo se encuentra Miravet que es una veterinaria de la municipalidad de Miraflores y la Clínica de Animales Menores de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que ofrecen servicios veterinarios a costo social.

3.4. Análisis FODA

Se presenta la evaluación del plan de negocio según la matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

- **Análisis interno**

- Fortalezas

- Los autores de esta tesis cuentan con una cartera de clientes con mascota, a los cuales se les podrá ofrecer el servicio de atención veterinaria a domicilio. Asimismo, se tienen conocimientos profundos de marketing relacional que permitirá conquistar a los dueños de mascotas y convertirlos en promotores de la empresa. También, existe dominio en la elaboración de procesos y protocolos de atención.

Debilidades

Los autores de este proyecto no son profesionales veterinarios; por ello existe una falta de conocimiento técnico sobre procedimientos médicos en animales.

Al ser una marca nueva en el mercado, se tiene un bajo nivel de reconocimiento en los distritos que se abarcarán en un inicio.

- **Análisis externo**

Oportunidades

Existen oportunidades como el incremento de mascotas en los hogares limeños y la mayor inversión económica en el cuidado de su salud. Asimismo, en el estudio observacional se verificó que las veterinarias en Lima Metropolitana no cuentan con un horario de atención extendido. Por otro lado, en el Perú, en los últimos años existe una creciente evolución tecnológica.

Amenazas

Es posible que los dueños de mascotas no se sientan atraídos por el uso de plataformas digitales para la toma de decisiones y prefieran acercarse directamente al local de la clínica veterinaria.

Según el BCR (2021), la inflación en Lima Metropolitana podría aumentar hacia finales de año.

El Covid-19 es una amenaza presente para la salud nacional; asimismo, existen riesgos de mordeduras y arañazos al personal que brinda el servicio.

Las estrategias consideradas para el plan de negocio se muestran en el FODA cruzado de la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. FODA cruzado

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento profundo en atención al cliente y marketing relacional. 2. Cartera de clientes que cuentan con mascotas. 3. Conocimiento en procesos y cumplimiento de protocolos. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de conocimientos técnicos y veterinarios en los socios fundadores. 2. Bajo nivel inicial de reconocimiento de marca.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de mascotas en los hogares limeños. 2. Mayor inversión económica en el cuidado de las mascotas. 3. Las veterinarias en Lima Metropolitana no tienen horario extendido. 4. Creciente evolución tecnológica. 	<p>Estrategia FO</p> <p>(F1, O1, O3) Ofrecer servicios fuera del horario de atención convencional cubriendo las expectativas del dueño de mascotas.</p> <p>(F2, O2, O4) Ofrecer servicio personalizado a dueños de mascotas donde ellos puedan elegir el servicio que requieren a domicilio, puedan recibir recordatorios y alertas, la forma de pago, todo en tiempo real.</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>(D1, O4) Desarrollar talleres de capacitación (buenas prácticas de atención) para el personal y mantener una comunicación constante.</p> <p>(D2, O1, O2) Desarrollar el posicionamiento de atención de servicios básicos veterinarios mediante una comunicación enfocada a través del Plan de Marketing.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre política en el país. 2. Expectativa de que la inflación será mayor en el 2021 según el BCR. 3. Presencia de Covid-19 en el país. 4. Veterinarias tradicionales. 5. Riesgos de ataques de mascotas al personal de atención. 	<p>Estrategia FA</p> <p>(F2, A1, A2) Desarrollar la imagen de transparencia al presentar los distintos precios en el sitio web de comercio electrónico.</p> <p>(F3, A3, A4) Garantizar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.</p> <p>(F1, F2, A4) Innovar en las operaciones y brindar nuevos servicios.</p>	<p>Estrategia DA</p> <p>(D1, A1, A2) Desarrollar un plan a largo plazo que incluya enfoque en los servicios más demandados a domicilio y generen mayor rentabilidad; además de fortalecer operaciones, centrándose en los clientes.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

3.5. Análisis de las estrategias genéricas de Porter

Se decidió utilizar la estrategia genérica de Diferenciación. Actualmente, no se cuenta con una plataforma digital que brinde servicios veterinarios exclusivamente a domicilio en Lima Metropolitana. Por ello, la solución desarrollada le permitirá al dueño de la mascota elegir el servicio que mejor se ajuste a su horario, reservar y pagar de manera inmediata. Asimismo, la propuesta se presenta como una solución ante los tiempos prolongados de atención que tienen las veterinarias convencionales para brindar servicios.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se detalla la metodología empleada para la investigación del mercado, el cual inicia determinando los objetivos, continúa con la captación de datos y finaliza con el análisis de la información hallada sobre el mercado de servicios para mascotas.

4.1. Objetivos de la investigación

4.1.1. Objetivo general

Estimar la demanda potencial del modelo de negocio de una veterinaria a domicilio que ofrezca servicios para el cuidado de mascotas, brindando así una solución idónea tanto para las mascotas como para sus dueños.

4.1.2. Objetivos específicos

- Identificar cuáles son las necesidades respecto a la atención veterinaria que tienen los dueños de mascotas.
- Determinar la intención de compra y validar el modelo de negocio con los potenciales clientes.
- Determinar la demanda efectiva de la veterinaria a domicilio en Lima Metropolitana.

4.2. Metodología de la investigación

La metodología de investigación utilizada en la presente investigación se basó en fuentes de información secundarias y primarias; las fuentes secundarias contemplaron la revisión de libros, documentos, empresas de investigación de mercado, informes de organismos internacionales, artículos de investigación, bases de datos, entre otros; se obtuvo información de fuentes primarias mediante entrevistas a veterinarios y dueños de veterinarias y una encuesta a los dueños de mascotas. Para definir el alcance y potencial del plan de negocio, se realizaron las actividades de investigación mostradas en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Instrumentos de investigación que se emplearon

Investigación	Instrumentos y Técnicas
Desk Research Proporciona bases de información confiable del mercado en tiempo y forma.	<ul style="list-style-type: none"> • Datos estadísticos • Informes • Estudios previos
Cualitativa Conocer las necesidades, frustraciones, motivaciones de los dueños de mascotas y las veterinarias. Explorar el concepto de negocio y adaptarlo a las necesidades del público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio observacional • Entrevistas a veterinarios y/o dueños de veterinarias • Entrevistas a dueños de mascotas
Cuantitativa Evaluar la recepción de la propuesta, su credibilidad e intención de uso.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a dueños de mascotas

Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.Fuentes secundarias – Análisis del mercado

A través de las fuentes secundarias relacionadas a servicios brindados por veterinarias en Lima Metropolitana, se obtuvo datos que permitieron hallar el tamaño de mercado y su alcance. Para ello, se recopiló datos estadísticos y documentos sobre la población de mascotas, servicios veterinarios y crecimiento del sector. Se destacan los siguientes:

A. Informe Pet Care in Perú elaborado por Euromonitor Internacional (mayo 2021)

En los últimos 6 años, la cantidad total de mascotas viene incrementando (Euromonitor, 2021). En la Tabla 4.2 se muestran los valores para 6 tipos de mascotas y se observa un crecimiento anual compuesto (2016 – 2021) de +17.55% y un crecimiento 2021 vs 2020 de +3.3%.

Tabla 4.2. Población de mascotas 2016 - 2021 Perú

'000 de animales	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Población de aves	880	902	926	951	976	1,001
Población de gatos	2,141	2,248	2,338	2,534	2,534	2,638
Población de perros	4,191	4,306	4,419	4,698	4,698	4,841
Población de peces	368	379	392	417	417	430
Población de reptiles	10	10	11	11	11	11
Población de pequeños mamíferos	122	126	130	140	140	144
Población de mascotas	7,712	7,972	8,215	8,776	8,776	9,065

Fuente: Euromonitor International from official statistics (2021)

Elaboración: Euromonitor International 2021

Según Euromonitor (2021), el tamaño del mercado de cuidado de las mascotas en el año 2021 es de S/ 1,144 millones de soles (\$ 306 millones de dólares) que representa un crecimiento de 6.70% frente al año 2020 y un crecimiento anual compuesto (2016-2021) de +52.23% como se observa en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Tamaño del mercado de cuidado de mascotas – Perú

Categoría	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cuidado de la mascota	PEN millones	751.50	820.70	895.20	1006.90	1072.20	1144.00
Comida de la mascota	PEN millones	740.5	804.7	871.5	977.7	1048.7	1118.4
Productos de la mascota	PEN millones	11.00	16.00	23.70	29.20	23.50	25.60
Arena para gatos	PEN millones	5.3	6.3	7.1	8	8.9	9.7
Cuidado de la salud de la mascota	PEN millones	2.3	3.7	6.3	7.8	6.4	6.8
Otros productos de la mascota	PEN millones	3.4	6	10.3	13.4	8.2	9

Fuente: Euromonitor International from official statistics (2021)

Elaboración: Euromonitor International 2021

B. Informe de niveles socioeconómicos NSE 2020 de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (octubre 2020)

En la Figura 4.1 se observa el número aproximado de hogares según NSE 2020 de Lima Metropolitana que contribuyó a delimitar el tamaño del mercado potencial del presente estudio. Los niveles socioeconómicos A y B representan el 26.4% de hogares en Lima, equivalente a 761,314 hogares (APEIM, 2020).

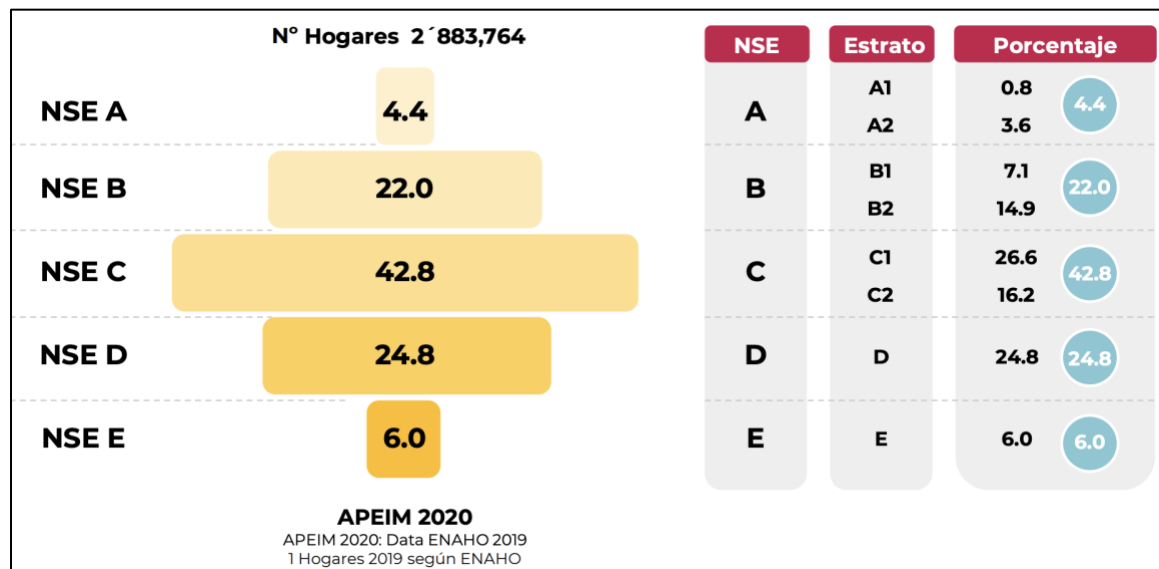


Figura 4.1. Distribución de hogares según NSE - Lima Metropolitana

Fuente: DATA ENAHO 2019

Elaboración: APEIM 2020

En la Tabla 4.4 se muestran las zonas y los niveles socioeconómicos. El presente proyecto estaría enfocado en los distritos de las zonas 6, 7 y 8. Con respecto a la zona 6, se tiene un 63.5% en los NSE A y B; en la zona 7 se tiene un 78.3% en los NSE A y B; en la zona 8 se tiene un 24% en los niveles socioeconómicos A y B.

Tabla 4.4. Distribución de niveles socioeconómicos por zona 2020- Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Hogares								
Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

Fuente: DATA ENAHO 2019

Elaboración: APEIM 2020

4.4. Fuentes primarias

Luego de revisar las fuentes secundarias, fue importante profundizar en los servicios ofrecidos a mascotas. Esto permitió obtener información sobre las motivaciones, aspiraciones, frustraciones de los dueños de veterinarias y dueños de mascotas; entre otros aspectos necesarios para la investigación. En la Tabla 4.5 se muestran las técnicas utilizadas para la recaudación de fuentes primarias que fueron agrupadas en dos fases: fase cualitativa que incluye entrevista a dueños de veterinarias y dueños de mascotas y la fase cuantitativa que contempla la encuesta.

Tabla 4.5. Técnicas utilizadas para la recolección de fuentes primarias

Técnica	Unidad de análisis	Punto de análisis
Estudio observacional	Dueños de mascotas y veterinarias	Parques y veterinarias de Lima Metropolitana
Entrevista	Dueños de mascota	Videollamadas con Meet
Entrevista	Dueños de veterinaria	Veterinarias
Encuesta	Grupo objetivo	Hogares niveles socioeconómicos A y B

Elaboración: Autores de esta tesis

Fase cualitativa

4.4.1. Entrevista a dueños de mascotas

La entrevista a dueños de mascotas tuvo el objetivo principal de identificar cuáles eran las necesidades que tenían. Asimismo, se consideraron cuatro objetivos específicos que se muestran en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6. Matriz de consistencia para la entrevista a dueños de mascotas

Objetivos generales	Objetivos Específicos	Variables	Código	Preguntas	
Identificar cuáles son las necesidades que tienen los dueños de mascotas	1. Profundizar en las motivaciones y frustraciones de los dueños de mascotas	Datos generales	A1	Ocupación, edad, centro de estudio/trabajo, distrito de residencia, personas con las que vive, cuántas mascotas tiene	
		Motivación	A2	¿Qué te motivó a tener una mascota?	
		Temores	A3	¿Cuáles son tus mayores temores con respecto a tu mascota?	
		Seguridad	A4	¿Te sientes seguro (a) dejando solo a tu mascota en una veterinaria?	
	2. Identificar experiencias previas a la llegada de la mascota	Origen	B1	¿Adoptaste o compraste la mascota?, cuéntanos tu experiencia	
		Dinámica familiar	B2	¿Cómo acordaron que sería el cuidado de la mascota? (Ej.: ¿Quién paga su comida?, ¿Quién lo saca a pasear?, ¿Quién lo lleva al veterinario?, etc.	
		Expectativas	B3	¿Qué expectativas tenías tú y tu familia con la llegada de la mascota?	
		Presupuesto	B4	¿Consideraste un presupuesto extra para la mascota?, ¿De cuánto fue?, ¿Hicieron un fondo común familiar?	
	3. Identificar necesidades y problemas en la	Hechos significativos		C1	¿Cuáles son las fechas importantes que celebras con tu mascota?
				C2	¿Cómo te enteraste de la veterinaria donde usualmente llevas a tu mascota? / ¿Por qué

	convivencia con la mascota			decidiste llevar a tu mascota a esa veterinaria?
			C3	¿Cómo haces cuando tienes que salir de viaje?, ¿Con quién dejas a tu mascota?
			C4	¿Alguna vez has dejado a tu mascota en un hotel para perros?, ¿Qué opinas sobre ellos?
			C5	¿Qué servicios adquieres para tu mascota?
		Cuidado y bienestar	C6	¿Por qué medios haces la cita con la veterinaria?
			C7	¿Consideras que la información que dispones es suficiente para tener una idea clara de cómo se brindan los servicios veterinarios y si se cumplirán tus expectativas?
			C8	Describe a tu veterinaria ideal.
			C9	¿Alguna vez has tenido una mala experiencia con tu veterinaria?, ¿Cómo lo resolvieron?
	C10		¿Qué te parecen los precios actuales de tu veterinaria?	
	Significado que se le da a la mascota	C11	¿Qué haces cuando tienes una emergencia con tu mascota?	
		C12	¿Qué actividades principales realizas con tu mascota?	
		C13	Piensas que es cierto lo que se dice que los dueños se parecen a sus mascotas. ¿Qué aspectos consideras que tienes en común con tu mascota?	
	4. Reconocer necesidades y problemas en el manejo de la vejez de la mascota	Enfermedades	D1	¿Tu mascota presenta alguna enfermedad crónica?
D2			¿Consideras que tu veterinaria está preparada para atender enfermedades graves como tumores, cáncer?	
Muerte		D3	¿Cuál es la expectativa de vida de tu mascota?	
		D4	¿Has tenido una mascota previa?, ¿Qué hiciste cuando falleció?	

Elaboración: Autores de esta tesis

4.4.2. Entrevista a dueños de veterinaria

La entrevista a dueños de veterinaria tuvo el objetivo principal de identificar cuáles eran las necesidades y problemas que existen en una veterinaria. Además, se pudo confirmar que todavía no tienen desarrollado el servicio de atención veterinaria a domicilio.

Fase cuantitativa

4.4.3. Encuesta

Se ejecutó un estudio de carácter cuantitativo a una muestra representativa de hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B de 21 a 59 años de Lima Metropolitana. La aplicación de la encuesta tenía los siguientes objetivos:

- Segmentar a los dueños de mascotas.
- Priorizar las necesidades de los dueños de mascotas.
- Determinar el grado de aceptación de los dueños de mascotas hacia el negocio de veterinaria a domicilio.
- Conocer la demanda del negocio de veterinaria a domicilio.

Para cumplir los objetivos planteados en la investigación se determinó la aplicación de encuestas considerando lo siguiente:

A. Técnica de recojo y tamaño de la muestra

Se utilizó el muestreo probabilístico estratificado aleatorio en el que se seleccionaron los distritos donde se encuentran hogares de niveles socioeconómicos A y B. La técnica utilizada fue la encuesta virtual a nivel de hogares. El diseño muestral se elaboró tomando a las personas pertenecientes a la Zona 6 que incluye los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Lince, Jesús María y Magdalena; a la Zona 7 que incluye los distritos de San Borja, San Isidro, Miraflores, Surco y La Molina; y la Zona 8 que incluye los distritos de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Surquillo y Barranco, según la clasificación de la Tabla 4.4 de APEIM (2020). El tamaño de muestra se calculó empleando la siguiente fórmula:

$$muestra = Z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}} \cdot \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

donde se consideró un margen de error de +-5% y un nivel de confianza del 95%.

B. Tipo de estudio e instrumento

El tipo de estudio empleado es cuantitativo y el instrumento que se usó fue el cuestionario. En este proyecto se aplicaron dos encuestas: una para determinar las

necesidades del mercado que se muestra en el Anexo 1 y otra para validar el modelo de negocio que se muestra en el Anexo 2.

C. Target del estudio

Se estiman 433,949 hogares de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7. Target de estudio

NSE	% Hogares Lima Metropolitana	No. Hogares Lima 2,883,764 hogares	No. Hogares Lima con mascota (57% de hogares)
A	4.40%	126,886	72,325
B	22.00%	634,428	361,624
			433,949

Fuente: Total hogares Lima (APEIM, 2020), % de hogares con mascota (CPI - 2018)
Elaboración: Autores de esta tesis

D. Action Standard

Se continuará con el plan de negocios si los usuarios demuestran más de un 50% de interés en adquirir los servicios planteados en la encuesta.

4.5. Resultados de la investigación

A continuación, se presenta el resumen de los resultados de investigación.

4.5.1. Revisión de fuentes secundarias

Este análisis permitió delimitar el alcance para llevar a cabo los estudios de fuentes primarias. La información más relevante del análisis de fuentes secundarias es la siguiente:

- Marco normativo de protección y bienestar de mascotas; y de protección de datos personales.
- Situación actual del sector de mascotas en Lima Metropolitana. En específico, tamaño de mercado, crecimiento anual, tendencias y oportunidades.
- Características de los niveles socioeconómicos A y B en relación a las mascotas.

4.5.2. Estudio observacional

En la Tabla 4.8 se muestran las especificaciones del estudio observacional.

Tabla 4.8. Especificaciones estudio observacional

¿Qué se hizo?	¿Dónde se hizo?
Entrevistas y observaciones. Tiempo promedio: 15 minutos	Visita a parques de Lima Visitas a veterinarias de Lima Metropolitana

Elaboración: Autores de esta tesis

Se detallan los principales hallazgos conseguidos en el estudio observacional y entrevistas con los propietarios de mascotas:

- Los dueños consideran como un miembro de su familia a su mascota.
- La mayoría de los dueños planifican los gastos mensuales de sus mascotas.
- Los servicios que más adquieren los dueños de mascotas son baños y vacunas.
- Los medios de contacto más usados para reservar citas con las veterinarias son por teléfono y WhatsApp.
- Existe preocupación por dejar a la mascota sola o con desconocidos.
- Los dueños consideran que la mayoría de las veterinarias no están preparadas para atender enfermedades graves como tumores o cáncer.

Con respecto a los dueños de veterinarias, los principales hallazgos son:

- La mayoría atiende de L-S de 08:00 hrs a 18:00 hrs.
- Los servicios más demandados son baño y peluquería.
- La reserva de citas se gestiona a través de WhatsApp, llamadas telefónicas y por redes sociales.
- Se tienen clientes de varios años que confían en sus veterinarias porque conocen del buen trato que reciben sus mascotas. Les envían regalos cuando sus mascotas cumplen años y los saludan por WhatsApp.
- La mayoría de las veterinarias está considerando abrir sedes adicionales a corto plazo.

4.5.3. Entrevistas a dueños de mascotas

Los autores de esta tesis realizaron 5 entrevistas a dueños de mascotas utilizando el guion mostrado en el Anexo 3. En la Tabla 4.9 se muestra quiénes fueron entrevistados.

Tabla 4.9. Dueños de mascotas entrevistados

Entrevistado	Ocupación	Mascota
Diana García	Innovación y digitalización de la salud	Perro Schnauzer de 11 años
Cesar Augusto	Comunicador	Gato Ragdoll de 5 años
Alejandra Chirinos	Comunicadora	Perro Mestizo de 3 años
Noelia Ortiz	Administradora	Perro Beagle de 4 años
Alonso Vereau	Ingeniero industrial	Loro australiano de 3 años

Elaboración: Autores de esta tesis

Se presentan los principales resultados obtenidos de las entrevistas realizadas:

Motivaciones y frustraciones de tener una mascota

- La motivación principal de tener una mascota es tener una compañía diaria. También la mascota está relacionada con la unión familiar, la responsabilidad y el amor por los animales.
- Las frustraciones están relacionadas a que la mascota sufra una enfermedad terminal incurable y el dueño se vea obligado a sacrificarla.

Experiencias previas a la llegada de la mascota

- La llegada de la mascota es esperada con mucha ilusión por los miembros de la familia.
- Existe una mayor preferencia por parte de los dueños por adoptar, en vez de comprar mascotas.
- La familia se involucra en los gastos relacionados al cuidado de la mascota; asimismo, planifican mensualmente el gasto de alimentación, baños y vacunas.

Necesidades y problemas en la convivencia con la mascota

- Los dueños de mascotas no se sienten confiados al dejarlas en un hotel si no lo conocen, prefieren dejarlas con algún amigo o familiar.
- A los dueños de mascotas se les hace difícil dejar a sus mascotas en la veterinaria porque tienen miedo de que se estrese o la traten mal.
- Algunos consideran que los precios son entre medio y alto, en específico en las cadenas de veterinarias.
- Existen servicios recurrentes como los baños, las vacunas, ampollas antipulgas de los cuales los dueños de mascotas desean estar enterados.
- Los dueños de mascotas manifiestan la necesidad de un horario de atención extendido debido a que el horario de apertura coincide con su horario laboral.

- En la atención de la veterinaria, se pueden presentar incidentes menores que no son solucionados en corto tiempo.

Necesidades y problemas en el manejo de la vejez de la mascota

- No necesariamente las mascotas sufren de una enfermedad crónica cuando llegan a la vejez, la pueden tener de nacimiento.
- Los dueños de mascotas no se enteran de que sus veterinarias ofrecen tratamientos para enfermedades crónicas y que cuentan con infraestructura y equipos para tratarlas.

4.5.4. Entrevistas a dueños de veterinarias

Los autores de esta tesis realizaron 5 entrevistas a dueños de veterinarias utilizando el guion mostrado en el Anexo 4. En la Tabla 4.10 se muestra quiénes fueron entrevistados.

Tabla 4.10. Dueños de veterinarias entrevistados

Entrevistado	Ocupación	Veterinaria
Diana García Palmer	Comunicadora, copropietaria de veterinaria	Animal Prints
Rafael Mendoza Vivanco	Médico veterinario	Groomers
Pamela Gutiérrez Gamboa	Médico veterinario zootecnista	Canis
Javier Poma Romero	Médico veterinario zootecnista	Santa Rita
Nataly Ramos Geldres	Médico veterinario	Can & Fel

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas:

Motivaciones y aspiraciones de los dueños de veterinarias para ingresar en este rubro

- La motivación principal para abrir una veterinaria fue el amor a los animales. También, la demanda creciente por la atención de mascotas hizo que se vea como un negocio rentable.
- Las principales aspiraciones son mejorar la infraestructura y ampliar su cobertura en el corto plazo.

Necesidades y problemas en la adquisición de clientes

- No hay un plan estructurado para la promoción y difusión de las veterinarias independientes.
- Emplean métodos tradicionales de adquisición de clientes como: dejar tarjetas en establecimientos, capturar datos de clientes únicamente cuando se acercan a consultar

sobre algún servicio. No emplean herramientas digitales para adquirir clientes; tampoco compran bases de datos de dueños de mascotas.

Necesidades y problemas en los servicios brindados a sus clientes

- No se suele realizar promociones ni ofertas a los servicios más demandados como baños, vacunas ni antipulgas.
- No hay una buena gestión para la reserva de citas ya que no hay una persona específica destinada a esta función. En algunos casos el personal de recepción es parte del apoyo al veterinario y debido a la carga laboral se suelen perder citas por no responder mensajes o llamadas de los clientes.

Necesidades y problemas en la fidelización de clientes

- La mayoría de los clientes adquieren los servicios por recomendación boca a boca; sin embargo, las veterinarias no los han segmentado para identificar oportunidades de servicios.
- No utilizan herramientas para medir la satisfacción de los clientes. Las veterinarias suelen enfrentar los inconvenientes cuando son muy drásticos o se vuelven problemas legales.
- No existe una estrategia de fidelización de clientes. Las veterinarias no profundizan en acciones que motiven a los clientes a seguir contratando servicios, solo usan recordatorios de marca como *merchandising*, saludos de cumpleaños, etc.

4.5.5. Encuestas

Se realizó esta investigación de carácter cuantitativo a una muestra representativa en los géneros femenino y masculino de los NSE A y B de 21 a 59 años de edad en Lima Metropolitana.

- **Técnica**

En primer lugar, para segmentar el mercado, se recolectó información a través de un cuestionario estructurado en Google Forms y cuya duración estimada fue de 10 - 15 minutos.

Luego, se realizó una segunda encuesta para validar el modelo de negocio a través de Google Forms, cuya duración estimada fue de 8 – 10 minutos.

- **Universo**

Para la primera encuesta, el universo son personas que actualmente viven en las zonas 6, 7 y 8 según APEIM (2020). La zona 6 abarca los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel; la zona 7 incluye los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina; la zona 8 incluye los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

El universo de la segunda encuesta, serán personas residentes en las zonas 6, 7 y 8 según APEIM (2020) y que cuentan con al menos una mascota.

- **Muestra**

Para la primera encuesta se tomó una muestra de 384 casos según el detalle de la Tabla 4.11 con distribución proporcional a la población de cada zona. El tamaño de la muestra se trabajó considerando un nivel de confianza del 95%, un error de muestreo del 5% y un tamaño de la población de 794,520 personas.

Tabla 4.11. Detalle de la muestra para la primera encuesta

Procedencia	Población entre 21 a 59 años según INEI (2019)	Casos	Distribución
Zona 6	163,459	84	22%
Zona 7	280,783	144	37%
Zona 8	305,278	156	41%
Total	749,520	384	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la segunda encuesta se tomó una muestra de 150 casos según el detalle de la Tabla 4.12 con distribución proporcional a la población de cada zona. El tamaño de muestra se trabajó considerando un nivel de confianza del 95%, un error de muestreo del 8% y un tamaño de la población de 794,520 personas.

Tabla 4.12. Detalle de la muestra para la segunda encuesta

Procedencia	Población entre 21 a 59 años según INEI (2019)	Casos	Distribución
Zona 6	163,459	33	22%
Zona 7	280,783	56	37%
Zona 8	305,278	61	41%
Total	749,520	150	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Fecha de campo**

La fecha de realización de la primera encuesta fue del 2 al 9 de octubre del 2021 y para la segunda encuesta fue del 16 al 23 de octubre del 2021.

1ra encuesta para segmentar el mercado

- Los encuestados fueron hombres (41.7%) y mujeres (58.3%). Los principales rangos de edades son: de 31 a 35 años (26.3%), de 36 a 40 años (17.7%), de 26 a 30 años (17.4%), de 41 a 45 años (13.5%).
- El 40.1% de los encuestados tiene grado de estudios universitaria completa y el 29.4% tiene estudios de posgrado.
- El 57.3% de los encuestados es empleado de tiempo completo, seguido de personas independientes con negocio propio con un 22.9%.
- En la Tabla 4.13 se muestra la cantidad de mascotas que tienen los encuestados. El 60% tiene solo una mascota, mientras que el 27% tiene dos mascotas. Los hombres son los que resaltan en tenencia de 1 a 2 mascotas; mientras que las mujeres están por encima de los hombres en tener de 3 a más mascotas. Con respecto al estado civil, los solteros son los que tienen un mayor porcentaje de 1 sola mascota con 64%; por otro lado, dentro de los divorciados, se encuentra la mayor tenencia de 3 a más mascotas con 22%.

Tabla 4.13. Cantidad de mascotas de los encuestados

Cantidad de mascotas	Total	Género del dueño de mascotas		Estado civil			
		Femenino	Masculino	Soltero (a)	Casado (a)	Divorciado (a)	Viudo (a)
1 mascota	60%	59%	62%	64%	59%	48%	50%
2 mascotas	27%	25%	29%	24%	28%	30%	50%
3 a más mascotas	13%	15%	9%	12%	13%	22%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de casos	384	224	160	189	162	27	6

Elaboración: Autores de esta tesis

- En la Figura 4.2 se visualiza el porcentaje de mascotas preferidas en el hogar, donde resalta el perro con un 65%, seguido del gato con un 25%.

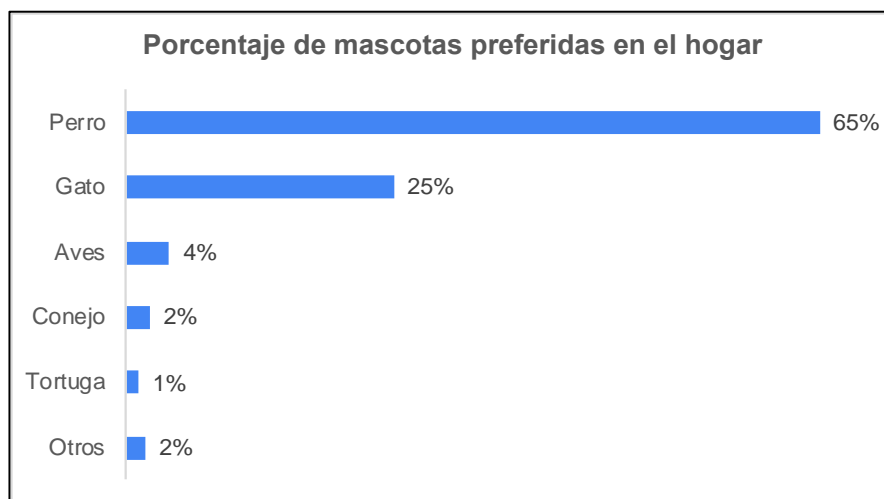


Figura 4.2. Porcentaje de mascotas preferidas en el hogar
Elaboración: Autores de esta tesis

- En la Tabla 4.14 se visualiza la cantidad de veces que el encuestado llevó a su mascota a la veterinaria en los últimos 3 meses, donde el mayor porcentaje se da de 2 a 3 veces con 40%. Los hombres que llevan a su mascota de 2 a 3 veces a la veterinaria son más que las mujeres que llevan a su mascota de 2 a 3 veces a la veterinaria (43% vs 38%). Con respecto a la situación laboral, un 82% de los empleados de tiempo completo llevan a su mascota a la veterinaria de 1 a 3 veces; por otro lado, los desempleados en mayor proporción llevan a su mascota una sola vez a la veterinaria (49%).

Tabla 4.14. Cantidad de veces que el encuestado llevó a su mascota a la veterinaria en los últimos 3 meses

Cantidad de veces que llevó a su mascota a la veterinaria en los últimos 3 meses	Total	Género del dueño de mascotas		Situación laboral			
		Fem.	Masc.	Empleado de tiempo completo	Independiente con negocio propio	Desemp.	Empleado medio tiempo
1 vez	38%	39%	36%	42%	26%	49%	32%
2 a 3 veces	40%	38%	43%	40%	43%	26%	43%
Más de 4 veces	14%	13%	16%	11%	24%	10%	11%
Ninguna	8%	10%	5%	6%	7%	15%	14%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de casos	384	224	160	220	88	39	37

Elaboración: Autores de esta tesis

- La Tabla 4.15 muestra el gasto en atención de la última vez que los encuestados llevaron a su mascota a la veterinaria, donde el 62% gastó entre 51 y 150 soles. Con respecto a la situación laboral, un 65% de los empleados a tiempo completo gastan entre 51 y 150 soles, un 62% de los empleados a medio tiempo gastan entre 51 y 150 soles. Con respecto a las edades, el grupo etario de 51 a 55 años tiene un mayor porcentaje en el gasto de 51 a 150 soles (73%), seguido de los que tienen de 26 a 30 años (70%); por otro lado, el grupo etario de 46 a 50 años tiene un mayor porcentaje en el gasto de 151 a 200 soles con 26%.

Tabla 4.15. Gasto en atención de la última vez que los encuestados llevaron a su mascota a la veterinaria

Gasto en atención de la última vez que se llevó a la mascota a la veterinaria	Género del dueño de mascotas			Situación laboral				Rango de edades							
	Total	Fem.	Masc.	Empleado de tiempo completo	Independiente con negocio propio	Desemp.	Empleado medio tiempo	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 a más
De 0 a 50 soles	16%	19%	11%	15%	14%	18%	19%	30%	24%	13%	13%	6%	22%	8%	14%
De 51 a 100 soles	36%	36%	36%	36%	33%	31%	43%	30%	40%	36%	35%	40%	17%	42%	29%
De 101 a 150 soles	26%	24%	28%	29%	20%	26%	19%	15%	30%	25%	28%	21%	26%	31%	29%
De 151 a 200 soles	13%	11%	16%	12%	18%	18%	5%	9%	0%	16%	16%	19%	26%	12%	14%
De 201 a más	10%	10%	9%	8%	15%	8%	14%	15%	6%	11%	7%	13%	9%	8%	14%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de casos	384	224	160	220	88	39	37	33	67	101	68	52	23	26	14

Elaboración: Autores de esta tesis

- En la Figura 4.3 se detallan los servicios que más se solicitan para la mascota, el 86% está conformado por los servicios de baño y peluquería, vacunas, alimentos, consulta presencial en veterinaria y compra de accesorios.



Figura 4.3. Servicios que más se solicitan para la mascota

Elaboración: Autores de esta tesis

- La Tabla 4.16 muestra cuáles son los medios de comunicación que se usan para comunicarse con una veterinaria. Se observa que el 63.8% de los encuestados utiliza el WhatsApp para comunicarse; asimismo, en casi todos los rangos de edades es el principal medio de comunicación, solo en el rango de 51-55 años existe un empate con las llamadas.

Tabla 4.16. Medios de comunicación que se emplean para comunicarse con una veterinaria

Medio de comunicación más eficaz para comunicarse con una veterinaria	Total	Rango de edades							
		21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	55 a más
WhatsApp	63.8%	55%	61%	70%	72%	58%	74%	50%	43%
Llamadas	25.0%	24%	30%	21%	15%	25%	26%	50%	36%
Redes Sociales	6.3%	15%	1%	6%	10%	8%	0%	0%	7%
Aplicativo móvil	4.2%	6%	4%	3%	1%	10%	0%	0%	14%
Otros	0.7%	0%	3%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Total	100.0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Número de casos	384	33	67	101	68	52	23	26	14

Elaboración: Autores de esta tesis

- En la primera encuesta se pidió a las personas que indiquen en una escala del 1 al 5, donde 1 es completamente falso y 5 completamente verdadero, qué tan verdadero eran para ellos 14 enunciados. En la Tabla 4.17 se muestra el promedio de puntaje para cada enunciado y se han resaltado de color celeste aquellos que tienen un puntaje promedio igual o superior a 4. Es importante mencionar que al dueño de mascotas no le gusta alejarse; sino que desea estar a su lado en momentos importantes como cuando su mascota recibe atención por parte del veterinario y que sí podría pagar un servicio a domicilio; también, es más digital porque cada vez más hace compras online.

Tabla 4.17. Puntajes promedio para los enunciados relacionados al comportamiento del dueño de mascotas

Enunciados	Promedio
"Me gustaría estar siempre al lado de mi mascota cuando la llevo al veterinario"	4.47
"No me gusta dejar a mi mascota en un hotel cuando viajo, prefiero dejarlo con un familiar"	4.33
"Me gustaría que mi veterinaria me reconozca que soy un cliente frecuente y poder tener un trato diferenciado"	4.32
"Estoy dispuesto a pagar un monto adicional, si tuviera que recibir un servicio a domicilio"	4.17
"Cada vez hago más compras online desde mi celular"	4.00
"Cuando tengo un reclamo siento que mi veterinaria actúa rápido"	3.73
"En ocasiones suelo consultar diversas opiniones de veterinarios cuando se trata de algún tema médico de mi mascota"	3.55
"Disfruto invertir en mi mascota (ropa, fiestas, accesorios, tortas, etc.) para celebrar fechas importantes como su cumpleaños"	3.46
"Siento que mi veterinaria está preparada para atender emergencias las 24 horas"	3.38
"Si mi mascota tuviera un tumor o cáncer, siento que mi veterinaria no está preparada para atenderla"	3.13
"Estoy dispuesto a cambiar de veterinaria si encuentro una alternativa más económica"	3.05
"Necesito compartir los gastos de mi mascota con otros miembros de mi familia para llevar un control organizado"	2.89
"Aunque no conozca el servicio prefiero una veterinaria cerca a mi casa, en vez de ir a una lejos con un buen servicio"	2.65
"Estaría dispuesto a adquirir un servicio en promoción a pesar de que no tenga el mejor trato a mi mascota"	1.74

Elaboración: Autores de esta tesis

2da encuesta para validar el modelo de negocio

- Un 35.3% de los encuestados **"definitivamente sí"** y un 18.0% **"probablemente sí"** estarían dispuestos a reemplazar los servicios de su actual veterinaria por los servicios a domicilio que ofrece el presente modelo de negocio. Por otro lado, un 8% **"definitivamente no"** estaría dispuesto a reemplazar los servicios de su actual veterinaria. Esto se muestra en la Figura 4.4.

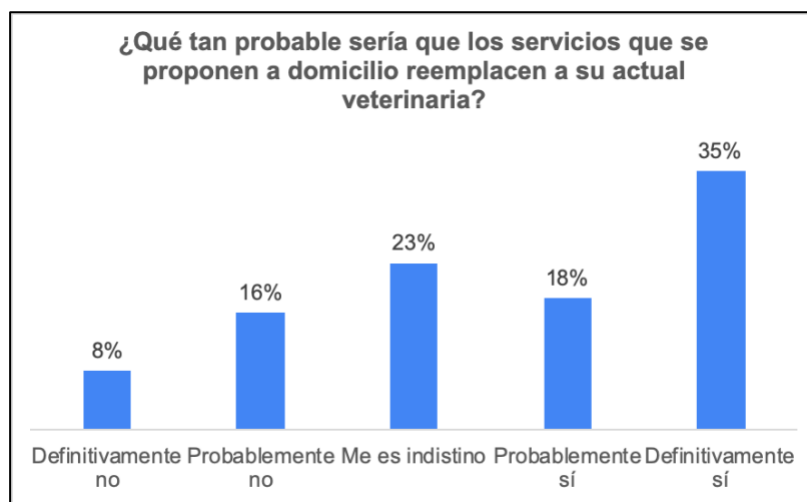


Figura 4.4. Servicios que contratarían a domicilio en el próximo mes

Elaboración: Autores de esta tesis

- Un 34.7% de los encuestados **"definitivamente sí"** y un 22.0% **"probablemente sí"** estaría dispuesto a adquirir los servicios veterinarios a domicilio; mientras que un 8.7% **"definitivamente no"** estaría dispuesto a adquirir los servicios a domicilio.

- Un 60.8% de los encuestados preferiría contratar los servicios a través de una página web; mientras que un 39.2% lo haría desde un aplicativo móvil.
- Un 68% de los encuestados pagaría 10% más de lo que paga actualmente en su veterinaria por los servicios a domicilio.
- En la Figura 4.5 se muestran los servicios a domicilio que los encuestas contratarían en el próximo mes. Los servicios más contratados serían baño y peluquería (29.7%), consulta a domicilio (24.3%) y aplicación de vacunas (21.4%).

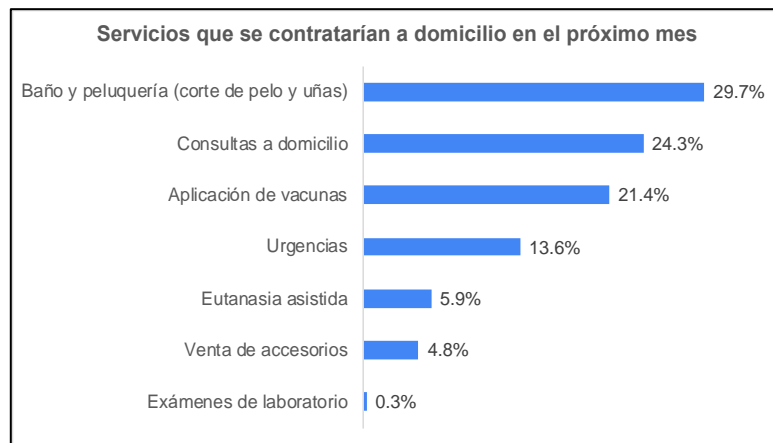


Figura 4.5. Servicios que contratarían a domicilio en el próximo mes
Elaboración: Autores de esta tesis

- En la Figura 4.6 se visualizan los atributos más importantes que generarían confianza para contratar un servicio de veterinaria a domicilio, donde tener un personal calificado es lo más resaltante con 32%.



Figura 4.6. Atributos más importantes que generarían confianza para contratar la veterinaria a domicilio
Elaboración: Autores de esta tesis

- En la Figura 4.7 se muestra por qué medio le gustaría recibir publicidad de la veterinaria a domicilio, donde las redes sociales son las más preferidas por los encuestados con un 63.5% con una amplia diferencia sobre los otros medios.

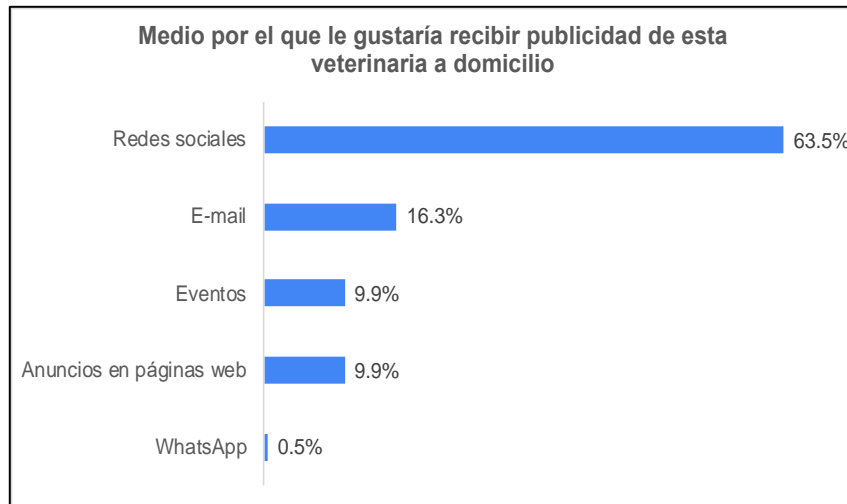


Figura 4.7. Medio por el que les gustaría recibir publicidad de la veterinaria a domicilio
Elaboración: Autores de esta tesis

4.6. Estimación de la demanda

En esta sección se estima cuánto sería la demanda potencial y la demanda efectiva del modelo de negocio propuesto.

4.6.1. Estimación de la demanda potencial

El cálculo de la demanda potencial es de 433,949 hogares de NSE A y B en Lima Metropolitana con al menos una mascota. Asimismo, en la Tabla 4.18 se muestra la demanda potencial para cada tipo de mascota.

Tabla 4.18. Demanda potencial

NSE	% Hogares Lima Metropolitana	No. Hogares Lima 2,883,764 hogares	No. Hogares Lima con mascota (57% de hogares)	No. Hogares Lima con perros (86.6% de hogares)	No. Hogares Lima con gatos (23.9% de hogares)	No. Hogares Lima con aves (3.7% de hogares)	No. Hogares Lima con otras mascotas (5.3% de hogares)
A	4.40%	126,886	72,325	62,633	17,286	2,676	3,833
B	22.00%	634,428	361,624	313,166	86,428	13,380	19,166
			433,949	375,800	103,714	16,056	22,999

Elaboración: Autores de esta tesis

4.6.2. Estimación de la demanda efectiva

La demanda efectiva es la cantidad de hogares de la demanda potencial hallada en la sección 4.6.1, que contratarían los servicios de la veterinaria a domicilio en Lima Metropolitana. Para calcularla en el presente proyecto, se toman los 433,949 hogares identificados y se multiplica por 35.3% que son los encuestados que “definitivamente sí contratarían los servicios”; obteniendo, una demanda efectiva de 153,184 hogares con mascotas.

CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

5.1. Descripción del modelo de negocio

El diseño de un buen modelo de negocio requiere entender el tipo de cliente al que se quiere llegar, incluyendo a qué aspira y qué le inquieta (*Customer Insights*). En este proyecto se tiene como principal cliente a los dueños de mascotas. En la Figura 5.1. se muestra el mapa de empatía de los dueños de mascotas.



Figura 5.1. Mapa de empatía del dueño de mascotas
Elaboración: Autores de la tesis

5.2. Descripción de la propuesta de valor

El modelo de negocio consiste en atender a las mascotas en sus domicilios en presencia de sus dueños y en un espacio que la mascota conoce y le brinda tranquilidad. Los servicios por brindar serían baño, peluquería, consulta y vacunas en horarios extendidos, que podrán reservar a través de una plataforma digital. En la Figura 5.2 se muestra la propuesta de valor para los dueños de mascotas.



Figura 5.2. Propuesta de valor
Elaboración: Autores de esta tesis

La propuesta de valor se enfoca en destacar el servicio de atención veterinaria a domicilio y también, mantener la ficha médica y el historial de atenciones de las mascotas tanto para la veterinaria como para el dueño. Se describen los beneficios para minimizar las frustraciones de los dueños de mascotas, ahorrar tiempo al brindar atención a la mascota y estar disponibles en horarios extendidos para concertar una cita. Se satisface la necesidad del cliente de asegurar la salud de su mascota cuando recibe un baño, una vacuna o una atención de urgencia; a través de la transparencia en la atención y el personal altamente calificado.

5.3. Descripción del modelo CANVAS

El modelo CANVAS está compuesto de nueve bloques que guían el modelo de negocios propuesto (Osterwalder, 2011). La propuesta de valor es el elemento más importante ya que ahí se destaca cómo se atienden las necesidades del dueño de mascotas. El modelo es evaluado de dos maneras: coherencia en la narrativa del modelo y si genera rentabilidad en su funcionamiento.

El modelo de negocio para atención de mascotas a domicilio integra el uso de un sitio web para que los dueños de mascotas puedan registrarse. Además de los dueños de

mascotas, los socios claves serán el diseñador web externo, la empresa de pasarela de pagos, los proveedores de material veterinario y el Colegio de veterinarios del Perú. La interacción con los clientes será por el sitio web, las redes sociales y de manera presencial cuando se realice la atención veterinaria. Con relación a los recursos claves, se tendrá un personal veterinario debidamente capacitado para brindar una atención personalizadas a las mascotas y de buen trato hacia sus dueños. En la Figura 5.3 se presenta el modelo CANVAS.

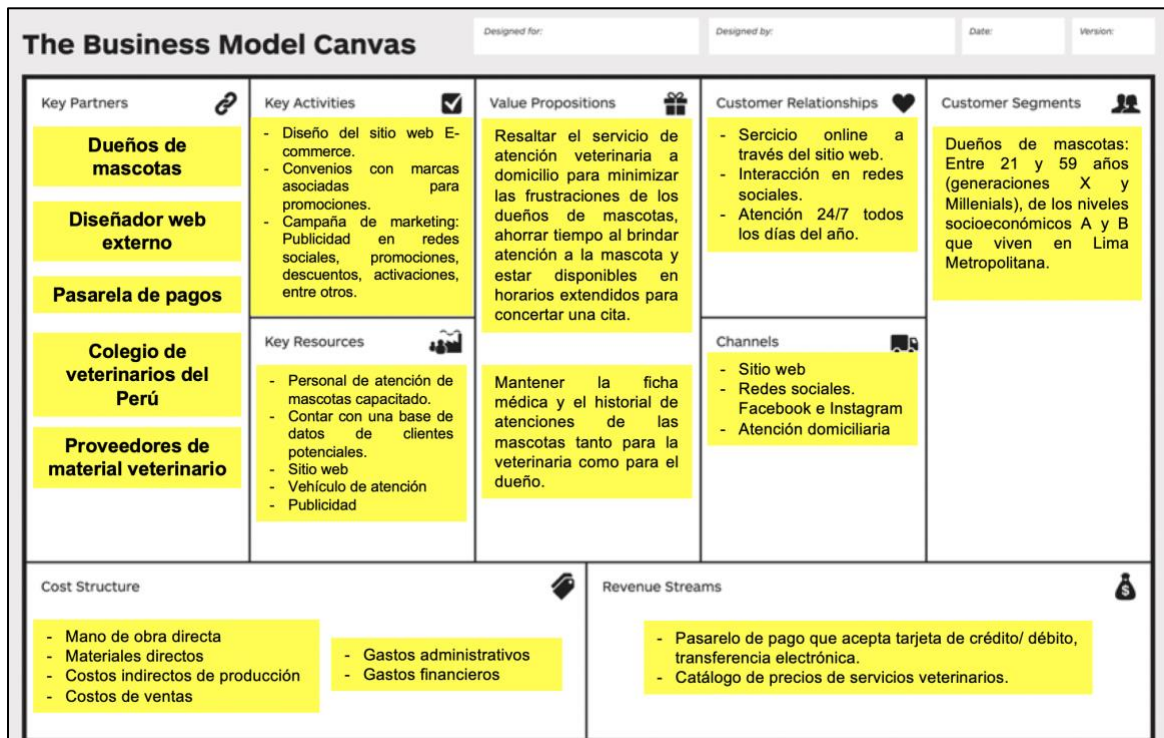


Figura 5.3. Modelo CANVAS
Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1.Situación actual

Como se describió anteriormente, las mascotas son unos miembros más de la familia; por ello, los dueños de mascotas buscan que sean atendidas de la mejor manera y estar cerca de ellos; sin embargo, las veterinarias de su preferencia no están siempre disponibles para atenderlos y no han desarrollado las herramientas para identificar sus necesidades y poder fidelizarlos.

Por ello, se lanzará **VET TO YOU** que brindará la atención veterinaria a domicilio y le permitirá al dueño de la mascota encontrar servicios para su mascota con un nivel de servicio igual o superior al que acostumbra a tomar en diferentes ubicaciones y horarios y en la comodidad de su hogar. Adicionalmente, las plataformas digitales de reserva darían soporte para brindar una mejor atención y mejorar el posicionamiento y recordación de marca.

6.2.Definición de objetivos de marketing

Los objetivos planteados son:

- Que se atiendan un 0.3% de los hogares con mascotas de Lima Metropolitana (453 mascotas) en un año a través de **VET TO YOU**.
- Lograr un ingreso de 480,660 soles en el primer año considerando una frecuencia de 20 atenciones al día en promedio que da un total de 7,248 atenciones.
- Alcanzar niveles de recordación de marca de 20% en la categoría de atención móvil veterinaria en Lima en el primer año.

6.3.Definición de estrategias

6.3.1. Estrategia de segmentación

VET TO YOU es un servicio de atención veterinaria básica a domicilio que se encuentra en lanzamiento y el área de marketing debe estar enfocada a su ingreso en el mercado. Para ello, se segmentó a los propietarios de mascotas que se atenderán como se muestra en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Segmentación de dueños de mascotas en Lima

Criterios	Segmento 1: Millennial Pet Lover	Segmento 2: Generación X Pet Companion	Segmento 3: Generación X Empty Nest
% de mercado	44%	20%	36%
Geográficos	Región Lima Metropolitana	Región Lima Metropolitana	Región Lima Metropolitana
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> -Vive para su mascota -Le compra ropa y accesorios -Se refiere a su mascota como su hijo. - Preocupado por la atención de su mascota en las veterinarias. -Cada vez hace más compras a través de su celular. 	<ul style="list-style-type: none"> -No idealiza a su mascota como un hijo. -Suele tener diversos aplicativos que usa en su día a día. -No suele llevar frecuentemente a su mascota a la veterinaria. -Busca servicios más económicos para su mascota. 	<ul style="list-style-type: none"> -Su mascota es su fuente de cariño y centro de atención. -Cuentan con más tiempo para disfrutar a su mascota y realizar actividades con ellos. -No cambiaría su veterinaria por otra más económica.
Demográficos	Hombres y mujeres de 31 a 35 años que cuentan con trabajo a tiempo completo. Suele tener una mascota.	Hombres y mujeres de 36 a 40 años que cuentan con trabajo a tiempo completo. Suele tener solo una mascota.	Hombres y mujeres de 46 a 50 años que en su mayoría cuentan con un trabajo de medio tiempo. Tiene la predisposición a tener más de una mascota.

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.2. Estrategia de posicionamiento

Con **VET TO YOU** se busca que los dueños de mascotas de Lima Metropolitana accedan a servicios veterinarios desde la comodidad de su casa y en cualquier momento.

El enunciado de posicionamiento propuesto es el siguiente: *VET TO YOU es una veterinaria a domicilio para mascotas que brinda servicios de atención preventiva e higiene, los cuales se podrán reservar a través de un sitio web y los dueños podrán presenciar el buen trato y la atención personalizada que recibirá su mascota por parte de nuestro personal altamente capacitado.*

6.3.3. Estrategia de producto

Descripción del producto: Atención veterinaria móvil en Lima Metropolitana que ofrecerá servicios a dueños de mascotas, en las plataformas digitales de soporte se ofrecerá información al detalle de los servicios que se brindan y los horarios de atención disponibles en tiempo real.

Oferta de valor: Ofrecer un servicio personalizado a dueños de mascotas donde ellos puedan elegir el servicio que requieren a domicilio, puedan recibir recordatorios y alertas, la forma de pago, todo en tiempo real. Asimismo, el dueño de la mascota se sentiría menos estresado ya que la acompañaría. Nuestros veterinarios se acercan al entorno donde vive la mascota, lo que significa menos stress para él y su dueño.

En **VET TO YOU** se ofrecerán los siguientes servicios a domicilio con horarios extendidos:

- Reserva de citas en tiempo real
- Consultas y urgencias accidentales a domicilio 24 horas
- Curaciones de heridas
- Vacunación
- Baño y peluquería
- Eutanasia a domicilio
- Venta de accesorios (ropa, juguetes y correa)

6.3.4. Estrategia y propósito de marca

La marca **VET TO YOU** fue diseñada por los autores de la presente tesis porque se quiere plasmar la idea de que la veterinaria irá hacia el domicilio del dueño de la mascota, que es el lugar donde la mascota se siente más en confianza. La estrategia de marca está orientada a que **VET TO YOU** brinde una mayor tranquilidad y comodidad a las mascotas y sus dueños. En la Figura 6.1 se muestran el imagotipo y el slogan.



Figura 6.1. Logo y slogan de **VET TO YOU**
Elaboración: Autores de esta tesis

El manifiesto de la marca es el siguiente:

“Llevar a tu mascota al veterinario puede ser una experiencia estresante y frustrante para ella y algunas veces para ti también. Entonces, ¿por qué no traer al veterinario a casa? Nuestros médicos y técnicos brindarán atención médica personalizada y orientada a las mascotas en la comodidad de su propio hogar y en horarios extendidos que se ajusten a tu disponibilidad.”

6.3.5. Estrategia de precio

Para elaborar la estrategia de precio de **VET TO YOU** se tomó la información de las siguientes fuentes:

- Benchmarking de los servicios de atención veterinaria a domicilio que operan en Lima Metropolitana, identificando el promedio de los porcentajes de cobro adicional que se suman por llegar a domicilio.
- Análisis del gasto promedio de usuarios por atención de mascotas y la voluntad de pagar un monto adicional por servicio a domicilio según resultados de la encuesta. El cual fue que podrían pagar 10% más de lo que están acostumbrados a pagar.
- Benchmarking de casos de éxito de veterinarias a domicilio en otros países.

De acuerdo a lo mencionado, se obtuvo los precios promedio de los principales servicios que contratarían los dueños de mascotas: para baño y peluquería se paga en

promedio S/45 por vez, para consultas se paga S/55 en promedio por vez, para aplicación de vacunas se paga S/ 100 en promedio por vez. Los precios de atenciones varían de acuerdo al tamaño de la mascota. En la Tabla 6.2 se muestran los precios promedios de los servicios que se brindarían inicialmente considerando el horario de atención.

Tabla 6.2. Precios promedios de servicios dependiendo del horario de atención

Servicio	Horario diurno (6 am a 9 pm)	Horario nocturno (9 pm a 6 am)
Baño y peluquería	Mascota pequeño: S/ 28 Mascota mediana: S/ 32 Mascota grande: S/ 36	
Consultas a domicilio	S/ 44	S/ 50
Aplicación de vacunas (incluye vacuna)	S/ 100	
Urgencias	S/ 55	S/ 60
Eutanasia asistida	S/ 170	S/ 200
Venta de accesorios	S/ 45	

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.6. Estrategia de penetración

Se considera una estrategia de penetración creciente para los principales servicios. En primer lugar, se halla cuánto podrían ser las nuevas atenciones mensuales como se muestra en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3. Nuevas atenciones mensuales

Servicios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total atenciones nuevas primer año
Baño y peluquería	50	56	87	96	112	120	143	155	168	198	216	223	1,623
Consultas a domicilio	50	56	87	96	112	120	143	155	168	198	216	223	1,623
Aplicación de vacunas	50	56	87	96	112	120	143	155	168	198	216	223	1,623
Urgencias	25	28	43	48	56	60	71	78	84	99	108	112	812
Eutanasia asistida	12	14	22	24	28	30	36	39	42	50	54	56	406
Venta de accesorios	12	14	22	24	28	30	36	39	42	50	54	56	406
Total atenciones nuevas	198	224	347	384	446	480	570	620	672	794	864	893	6,493
Total atenciones nuevas/día	6	8	11	13	14	16	18	20	22	26	29	29	18

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego, se estima cuánto podrían ser las atenciones a clientes frecuentes considerando un ratio de fidelización tomando como referencia las entrevistas a dueños de veterinarias. Asimismo, se plantea que aumenta mes a mes debido a las acciones de marketing realizadas. Esta proyección se muestra en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4. Atenciones de clientes frecuentes

Ratio de fidelizacion	5%	6%	6%	7%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	
Servicios	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total atenciones clientes frecuentes primer año
Baño y peluqueria	3	4	6	7	9	12	18	22	28	37	44	189
Consultas a domicilio	3	4	6	7	9	12	18	22	28	37	44	189
Aplicación de vacunas	3	4	6	7	9	12	18	22	28	37	44	189
Urgencias	1	2	3	4	5	6	9	11	14	18	22	94
Eutanasia asistida	1	1	1	2	2	3	4	6	7	9	11	47
Venta de accesorios	1	1	1	2	2	3	4	6	7	9	11	47
Total atenciones a clientes frecuentes	11	14	22	28	37	50	71	89	110	146	176	756
Total atenciones a clientes frecuentes/día	0.4	0.5	0.7	0.9	1.2	1.6	2.3	3.0	3.6	4.9	5.7	2

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, en la Tabla 6.5 se muestra la cantidad total de atenciones al mes que se tendría en el primer año. En total serían 7,248 atenciones, donde baño y peluquería, consultas a domicilio y aplicación de vacunas serían las más solicitadas.

Tabla 6.5. Atenciones totales brindadas en el primer año de operaciones

Servicios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total atenciones primer año
Baño y peluquería	50	59	90	102	119	129	155	173	190	226	253	267	1,812
Consultas a domicilio	50	59	90	102	119	129	155	173	190	226	253	267	1,812
Aplicación de vacunas	50	59	90	102	119	129	155	173	190	226	253	267	1,812
Urgencias	25	29	45	51	59	65	78	86	95	113	126	134	906
Eutanasia asistida	12	15	23	25	30	32	39	43	48	56	63	67	453
Venta de accesorios	12	15	23	25	30	32	39	43	48	56	63	67	453
Total atenciones mensuales	198	235	362	406	475	517	620	691	761	904	1,010	1,069	7,248
Total atenciones mensuales/día	6	8	12	14	15	17	20	22	25	29	34	34	20

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.7. Estrategia de distribución

Será la que se presenta a continuación considerando los servicios a brindar:

- **Productor - consumidor:** Debido a la naturaleza de los servicios, la producción y la venta requiere un contacto físico entre el productor y el consumidor; por lo tanto, se emplea un canal directo. Esto aplica a los servicios de consultas a domicilio, curaciones de heridas, antipulgas y desparasitación, vacunación, baño y peluquería, limpieza dental, limpieza del hábitat de la mascota, eutanasia a domicilio. Para contratar estos servicios, los usuarios utilizarían el canal digital.
- **Mayorista – minorista – consumidor:** VET TO YOU adquiriría los accesorios de mascotas de mayoristas y luego los ofrecería a los dueños de mascotas a través del sitio de comercio electrónico.

6.3.8. Estrategia de comunicaciones

Para dar a conocer VET TO YOU, se desarrollará una campaña de marketing a través de los siguientes medios que se describen en la Tabla 6.6.

- Redes sociales (Instagram, Facebook y Tiktok)
- Influencers
- Social Ads en medios digitales y páginas web relacionadas
- Sitio web informativa y de venta
- E-mailing
- Activaciones BTL en eventos de mascotas.

Tabla 6.6. Medios a emplear en la campaña de marketing

Medio	Descripción	Justificación	KPIs
Redes Sociales	Permiten segmentar el público objetivo y hacer más efectiva la promoción del servicio.	Generar interacción con usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance ● Tasa de engagement ● CTR ● Cantidad de likes
Influencers	Son referentes que proyectan una comunicación con un lenguaje más cercano hacia su comunidad.	Los usuarios reciben de una fuente conocida las pautas para usar el servicio y sus beneficios.	Cantidad de personas participantes de la transmisión vs cantidad de personas registradas en el sitio web de comercio electrónico
Social Ads	Ayudan a aumentar la visibilidad de la marca.	Ayuda a ampliar la difusión del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Impresiones ● Coste por resultado ● CTR
Sitio Web	Es un espacio donde las personas encontrarán información sobre el servicio y podrán contratarlo. Además, se muestra información de la campaña como videos de los influenciadores y notas.	El contenido web ayuda a mejorar posicionamiento online ante las búsquedas sobre el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiempo de permanencia ● Bounce rate ● Cantidad de registrados con 1, 2 y 3 servicios contratados
E-mailing	Se mantiene informada a la base de datos.	Por este canal se puede enviar también cupones o códigos de descuentos para fomentar el uso del servicio en nuevos usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ● Tasa de apertura de correos ● Conversiones de prospectos a ventas ● Tasa de baja
Activaciones BTL	Se basan en crear toda una experiencia para el consumidor mediante acciones creativas e impactantes que resultan muy efectivas al quedar grabadas en el recuerdo de los participantes.	Ayuda a generar bases de datos y conocimiento de marca.	ROI por grupo de control por semana luego de que se realiza la activación

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.9. Programa de acción

Las acciones que se realizarán se plasman en la Figura 6.2.

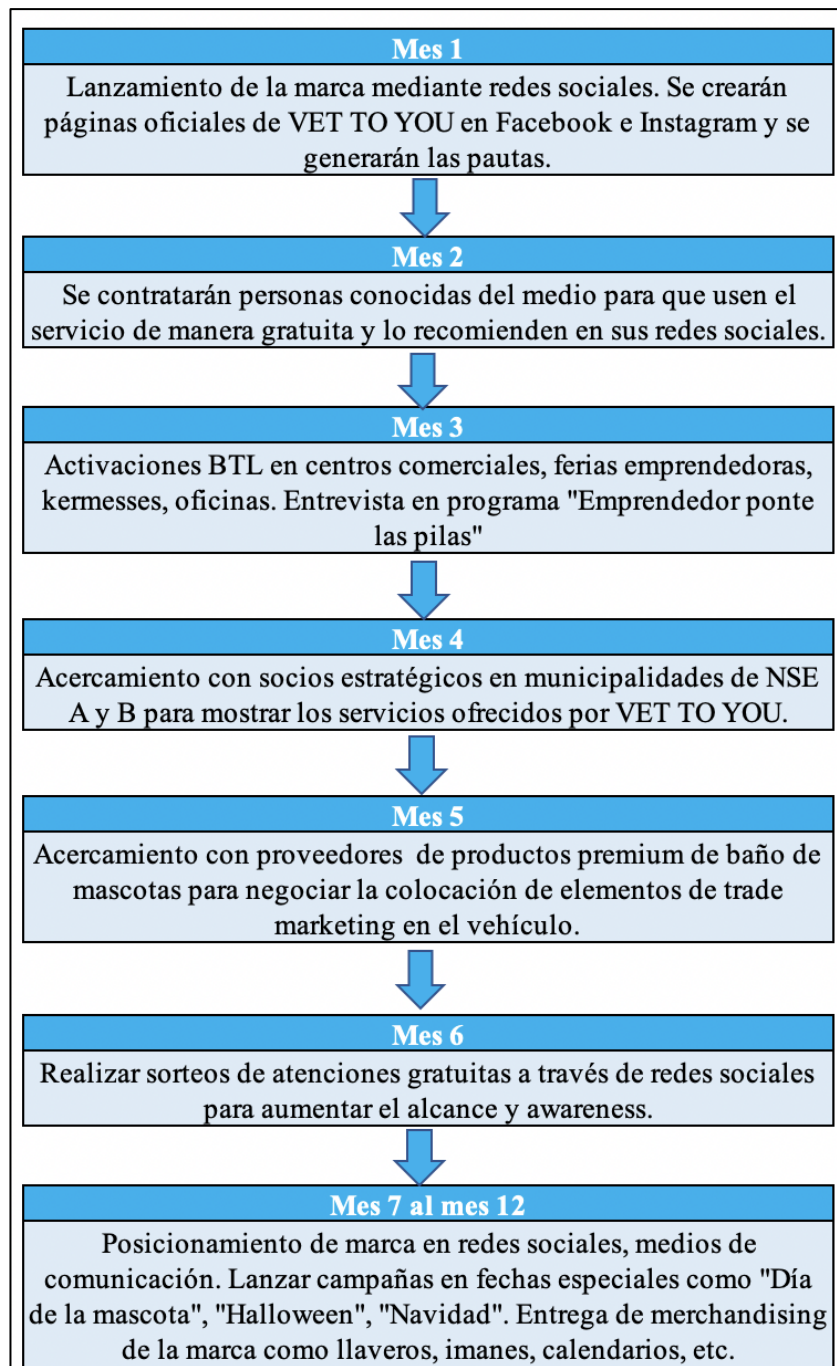


Figura 6.2. Programa de acción de plan de marketing
Elaboración: Autores de esta tesis

También, se consideran las siguientes acciones complementarias que buscarán un mayor acercamiento con los dueños de mascotas:

- El mes de lanzamiento se brindará la promoción 2 baños de mascotas por el precio de uno, esto se comunicará a través de Facebook e Instagram.
- Cuando se trabaje con influencers, se les dará códigos promocionales con 10% de descuento para que sus seguidores puedan ingresarlo al momento de realizar el pago de algún servicio.
- Durante el mes 10, se realizará la campaña **“Tómale una foto a tu consentido luego de la atención en VET TO YOU”**, en la cual se subirán las fotos de las mascotas atendidas y la que obtenga la mayor cantidad de *likes* en dicho mes, ganará un baño gratis.
- Se planifica como estrategia digital, posicionar la marca en el buscador Google a través del uso de SEO y SEM utilizando palabras claves como: servicio a domicilio, baños a domicilio, veterinarias a domicilio, atención 24 horas. En las redes sociales se tendrá participación activa compartiendo contenido sobre los servicios ofrecidos en **VET TO YOU**.

6.3.10. Presupuesto y Control

El presupuesto del plan de marketing se muestra en la Tabla 6.7 donde se detallan los canales de comunicación de la marca, la frecuencia de publicidad, el porcentaje de distribución por cada medio, donde redes sociales y *social ads* son los más caros. El presupuesto estimado es de 76,325 soles.

Tabla 6.7. Presupuesto anual (expresado en soles)

Medio	Tipo	Frecuencia	% Distribución	Total anual
Redes sociales y social ads S/23,320	Página web	Mensual, permanente	3.4%	2,560
	Google Ads	Mensual, permanente	3.8%	2,920
	Facebook, Instagram manejado por un Community Manager	Mensual, permanente	20.4%	15,600
	Influencers	Cada 3 meses	2.9%	2,240
E-mailing S/380	E-mailing	Semanal	0.5%	380
Eventos S/35,400	Activación BTL por lanzamiento	Por lanzamiento	13.1%	10,000
	Activaciones BTL continuas	Según planificación	26.2%	20,000
	Sorteos	Según planificación	0.5%	400
	Celebración de días especiales	Según planificación	6.6%	5,000
Merchandising S/17,225	Llaveros, imanes, calendarios, huesito portabolsa	Permanente	22.6%	17,225
TOTAL PRESUPUESTO			100%	76,325

Elaboración: Autores de esta tesis

También, se considerará implementar un programa de fidelización a partir del segundo año en el cual se invertirá un 3.5% del ingreso anual tomando como referencia un programa de fidelización de una empresa de venta de productos para mascotas. Este programa incluirá canje de productos por puntos acumulados y descuentos en atenciones.

Las medidas de supervisión para la satisfacción del dueño de mascotas se basan en el desarrollo de las capacidades de los empleados para una buena interacción con el cliente. Se elaborarán planes de contingencia ante la salida de nuevos competidores y ante subida de precios, que permitirá reaccionar de manera oportuna para evitar daños severos.

Se revisarán indicadores de ventas mensuales a través de paneles de control que permitirán administrar información de cantidad de atenciones, tipos de mascotas, distritos más demandados, servicios más contratados, etc.; que facilitará la toma de decisiones.

A continuación, se describen los indicadores de control (KPI) que se usarán para el cumplimiento de las acciones descritas en el plan de marketing:

- Ingreso por servicios brindados (Soles) mensual.
- Ticket promedio (Soles) mensual.
- Cantidad de personas que se registran en el sitio web vs cantidad de personas que compran mensualmente.
- Tasa de abandono de carrito de compras (%) mensual.
- Índice de NPS que es el resultado de las encuestas de satisfacción realizadas a los dueños de mascotas mensualmente.
- Alcance de redes sociales a través de número de impactos, número de seguidores mensuales.
- Tasa de clics orgánicos mensuales.

6.4.Conclusiones

- El plan de marketing está enfocado en el lanzamiento de **VET TO YOU** y define estrategias para posicionarlo en los tres segmentos definidos: Millennial Pet Lover, Generación X Pet Companion y Generación X Empty Nest.
- Se esperar cubrir el 5% de la demanda efectiva y 20% de recordación de marca en el primer año.

- El propósito de marca de **VET TO YOU** está relacionado con frases como: “Comodidad y confianza”, “disponibilidad cuando lo necesites”, “reservas inmediatas en línea”.
- La estrategia digital tendrá mayor relevancia porque según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2020), en todo el país, se tienen 11.8 millones de compradores online, donde Lima y Callao concentran el 70%; asimismo, los resultados de la encuesta mostraron que 71% de las personas cada vez más hacen compras online. Las demás acciones serán de soporte y recordación de marca.
- Los indicadores de marketing permitirán medir el cumplimiento de las actividades realizadas e implementar mejoras donde se necesite.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

Se proponen cuatro pilares para la atención y para los procesos vinculados al servicio a domicilio de **VET TO YOU**. Para comprenderlos mejor se elaboraron diagramas de flujo.

7.1. Pilares del servicio

El servicio a domicilio **VET TO YOU** es regido por cuatro principios fundamentales: personalización de la atención, agilidad en la respuesta de consultas y resolución de problemas, integridad al brindar los servicios y óptima gestión de recursos humanos. Estos se detallan en la Figura 7.1.

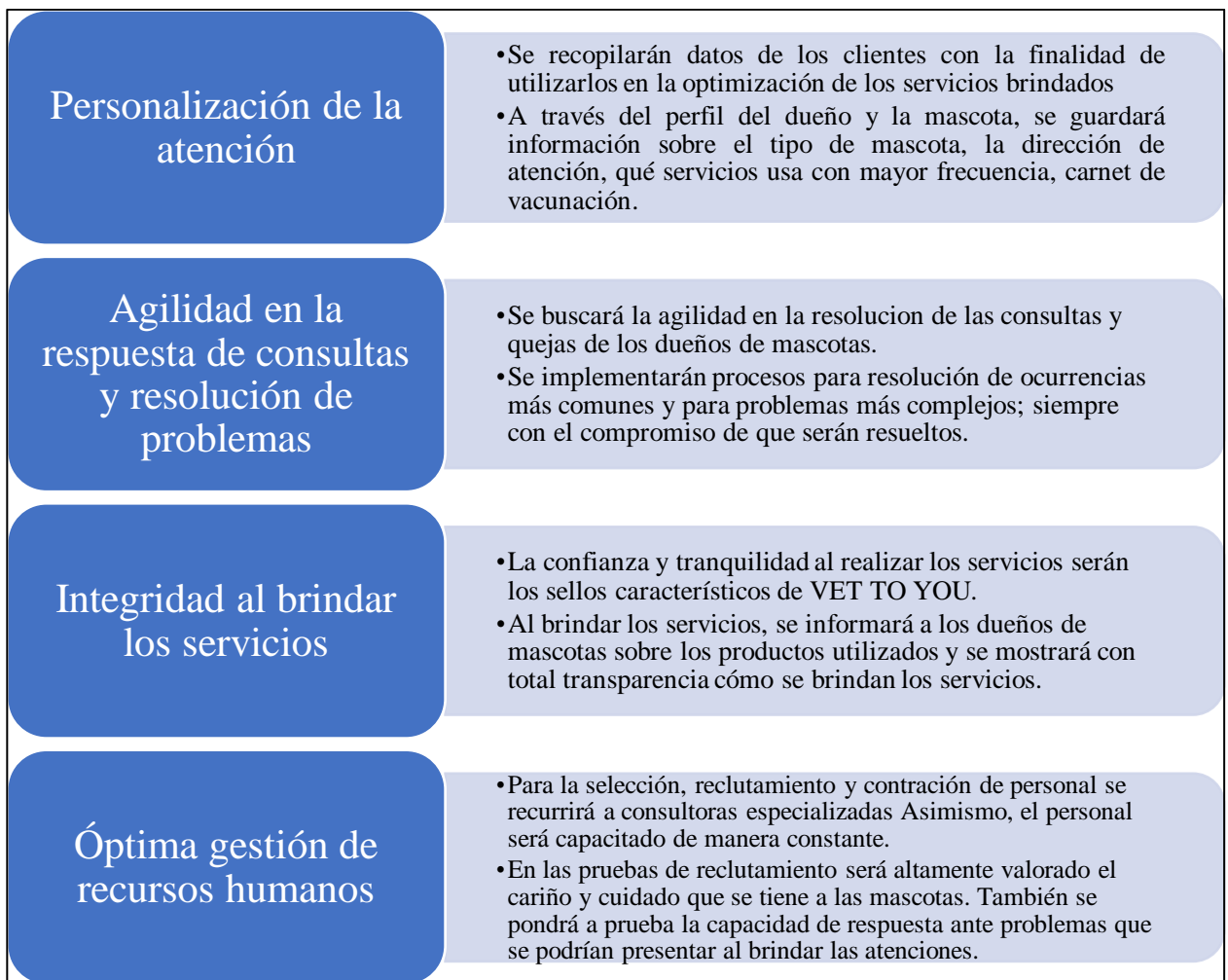


Figura 7.1. Pilares de servicio de **VET TO YOU**
Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.Descripción de los procesos

El contrato de los servicios se realizará por medio del sitio web de **VET TO YOU**. En primer lugar, los dueños de mascotas tendrán que crear un perfil en el sitio web donde se detallen sus datos y los de su mascota; además de aceptar los términos y condiciones. En la Figura 7.2 se observa cómo se solicitará la información.

¡Comienza creando tu cuenta en VET TO YOU!

Regístrate en solo 30 segundos y empieza a solicitar servicios de una forma más rápida y cómoda

PROPIETARIO

USUARIO	luis.canal@gmail.com
CONTRASEÑA	xxxxxxx
NOMBRE	Luis
APELLIDOS	Canal
TIPO DOCUMENTO	DNI
NRO DOCUMENTO	08168234
DIRECCIÓN	Av. El Corregidor 476
TELÉFONO	980 675 017

MASCOTA 1

TIPO DE MASCOTA	Perro
NOMBRE	Coco
RAZA	Labrador
SEXO	Macho
COLOR	Caramelo
EDAD	6 años

MASCOTA 2

TIPO DE MASCOTA	Gato
NOMBRE	Luna
RAZA	Ragdoll
SEXO	Hembra
COLOR	Blanco
EDAD	2 años

 [Click aquí para agregar más mascotas](#)

Figura 7.2. Página de registro en **VET TO YOU**
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.3 se visualizan imágenes referenciales de cómo se vería el sitio web desde un *smartphone*.

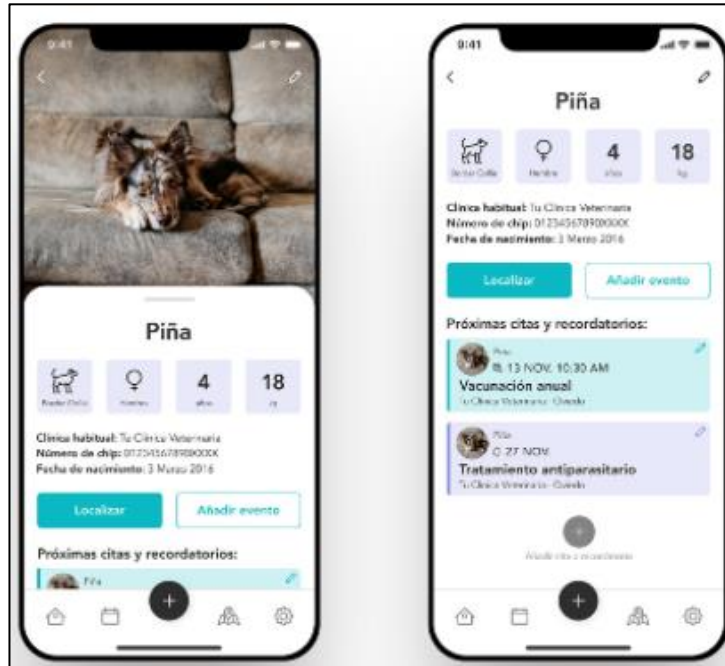


Figura 7.3. Imagen referencial de VET TO YOU en smartphone
Fuente: Sánchez (2021)

En la Figura 7.4 se muestra el diagrama de flujo para el proceso de registro del dueño y su mascota (s) en el sitio web.

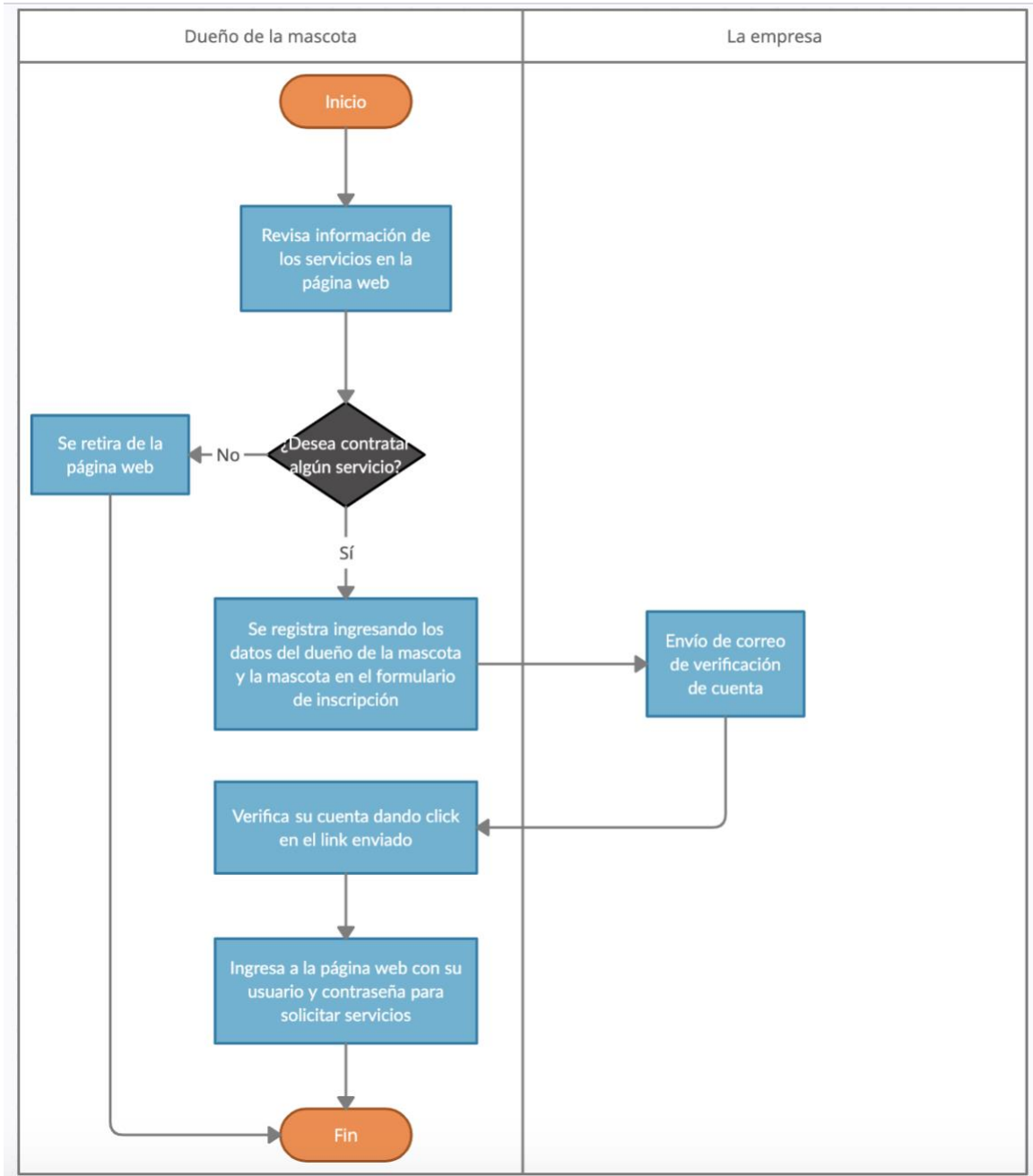


Figura 7.4. Proceso de registro de dueño y mascota en el sitio web
Elaboración: Autores de esta tesis

Cuando el dueño desea contratar algún servicio para su mascota debe seguir los pasos detallados en el diagrama de flujo mostrado en la Figura 7.5

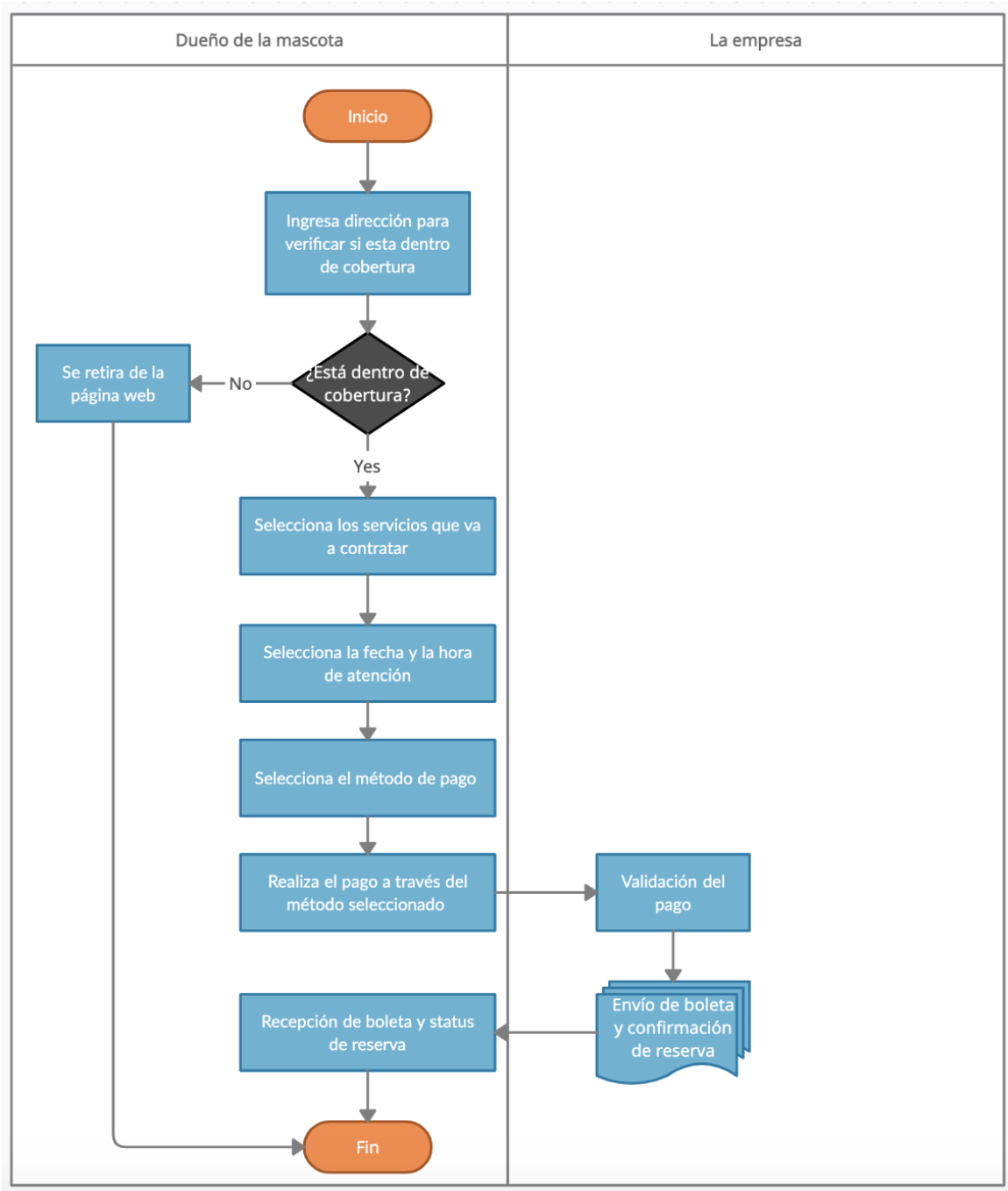


Figura 7.5. Proceso de contratación de servicio
Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de que el dueño de la mascota reservó la fecha y hora de atención del servicio y realizó el pago; la empresa procede a brindar el servicio como se detalla en la Figura 7.6.

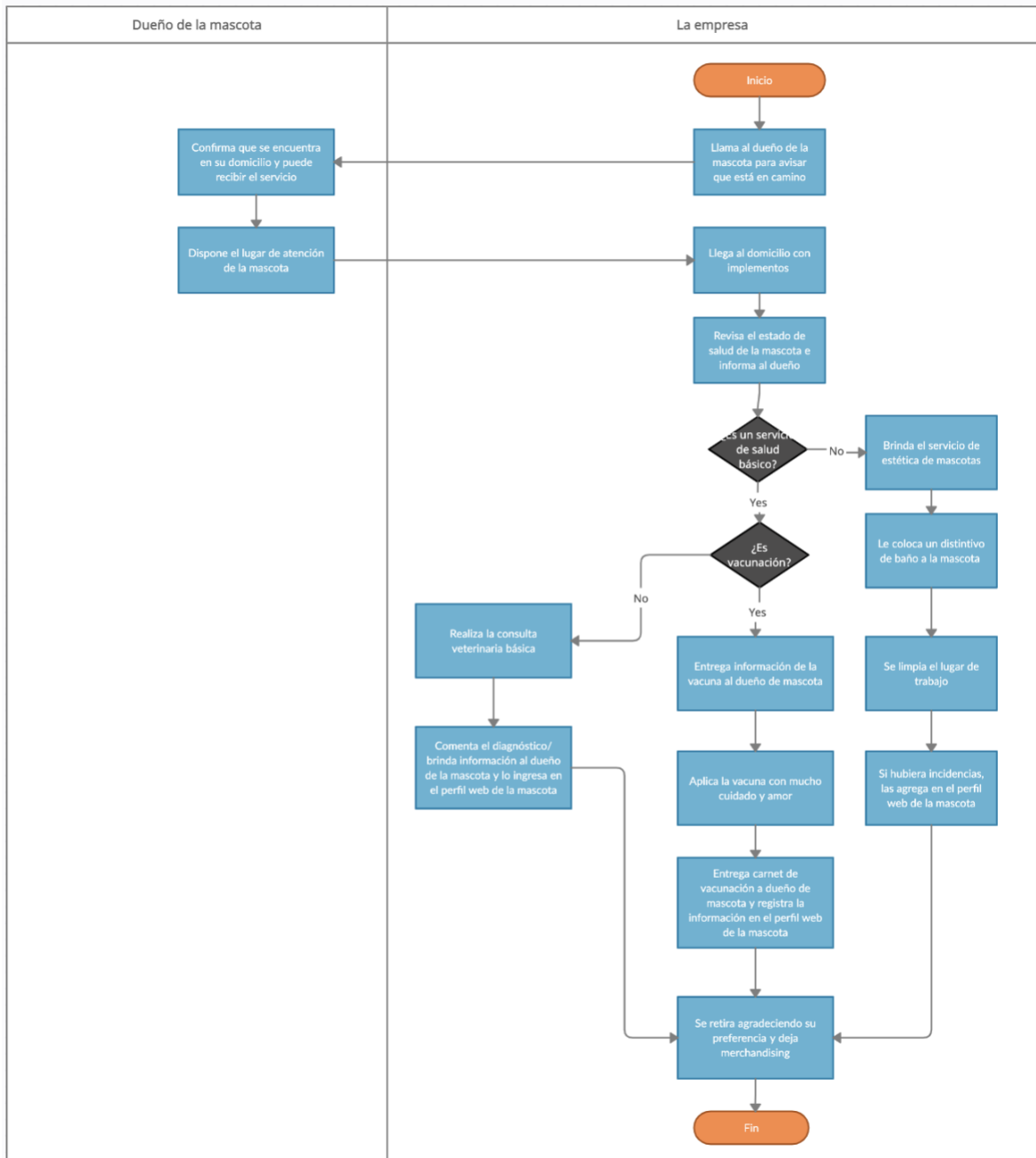


Figura 7.6. Proceso de brindar servicios veterinarios
Elaboración: Autores de esta tesis

Culminado la atención, se envía una encuesta de satisfacción a través del WhatsApp al dueño de mascota y las respuestas brindadas se utilizan en la elaboración del NPS. En la Figura 7.7 se presenta dicho proceso.

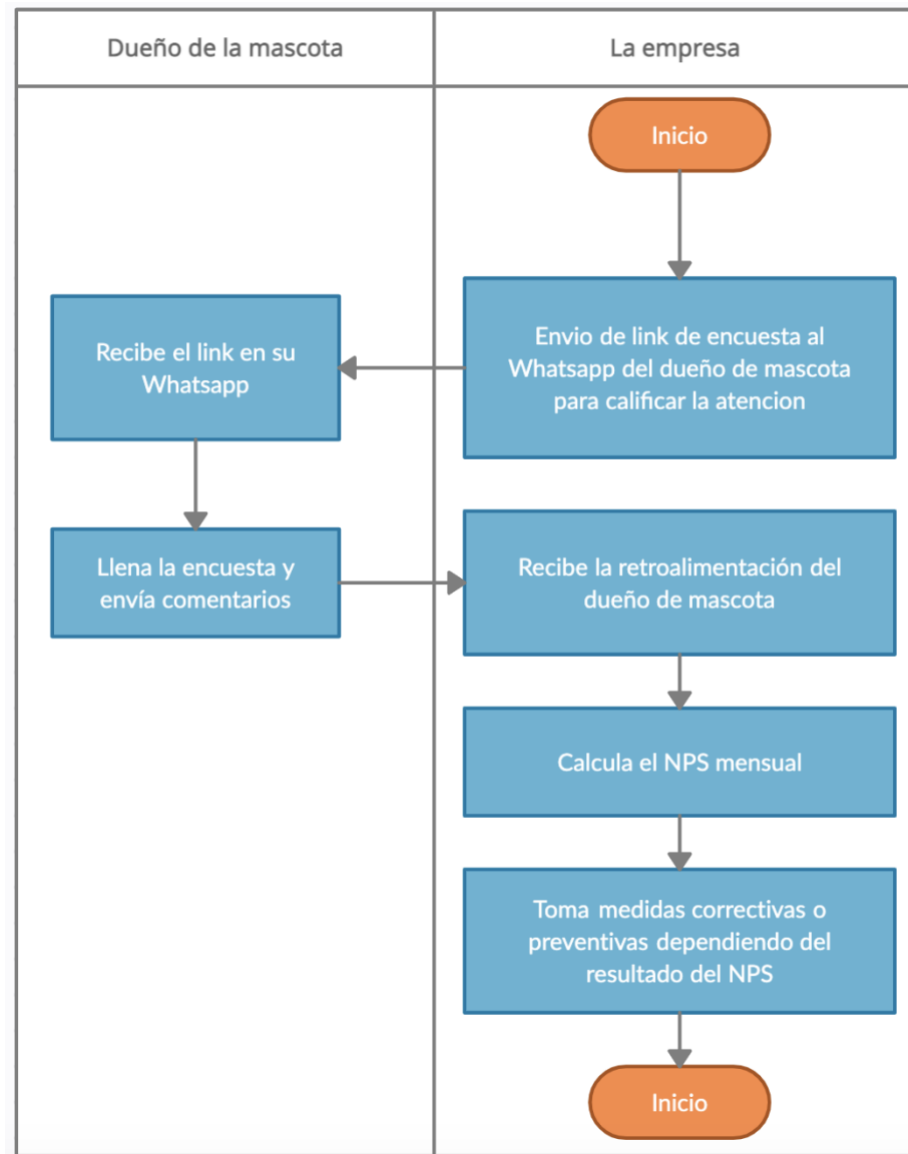


Figura 7.7. Proceso de encuesta para hallar el NPS
Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a la atención de consultas de los dueños de mascotas, se incluirá una sección de “Preguntas más frecuentes” en la que ellos podrán resolver las dudas más comunes; por otro lado, para ingresar quejas o reclamos, ellos tendrán a su disposición el “Libro de reclamaciones online” cabe resaltar que para resolver una queja el tiempo máximo de respuesta será de 48 horas; mientras que, para resolver un reclamo, será de 2 semanas. Este proceso se detalla en la Figura 7.8.

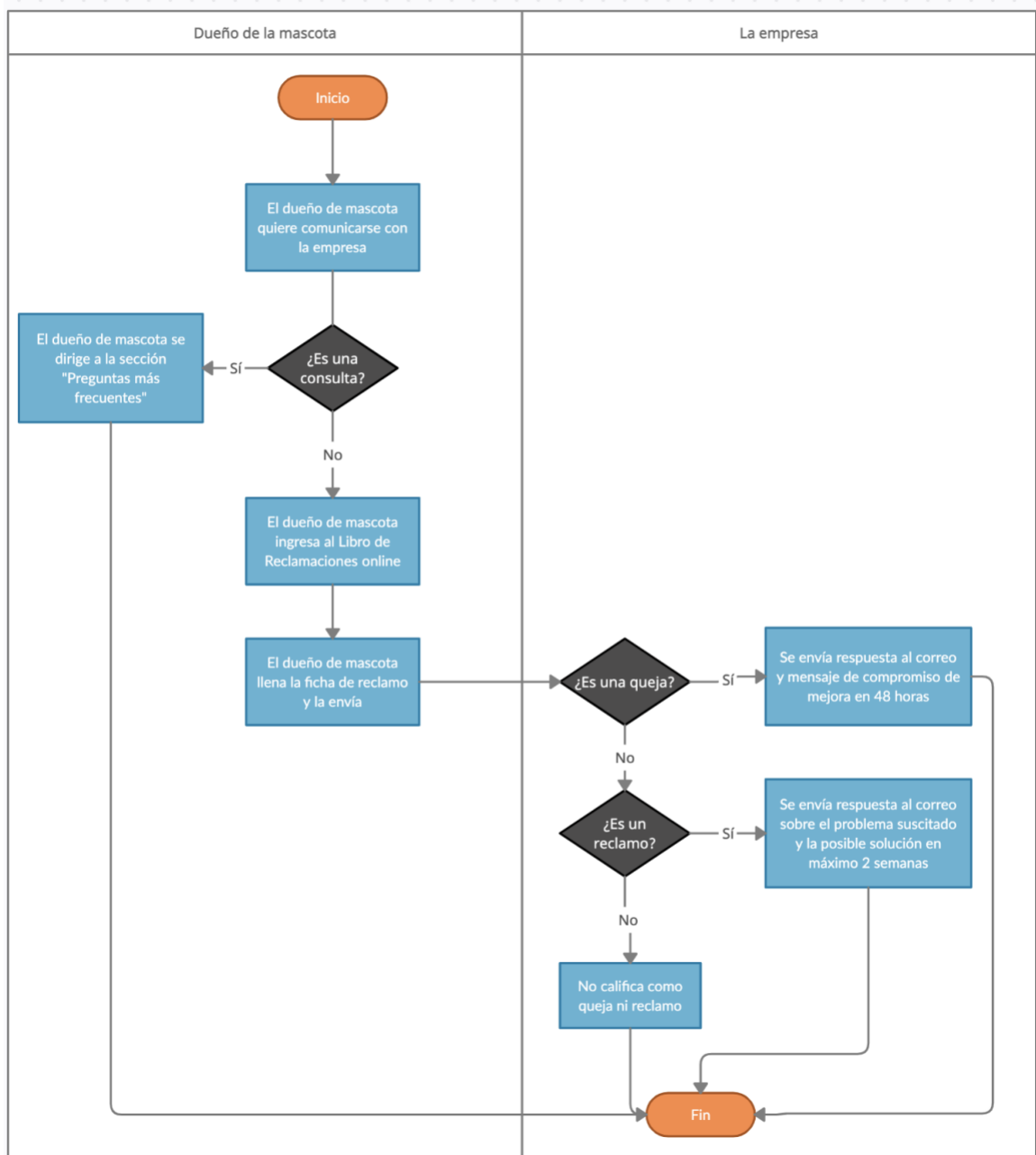


Figura 7.8. Proceso de atención de consultas y solución de quejas y reclamos
Elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Delimitación de zona de atención

El centro de operaciones de **VET TO YOU** se encontrará en San Borja debido a que es un distrito céntrico que permitirá atender los distritos de las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel), 7 (La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco) y 8 (Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Surquillo) que es donde se

encuentra el público objetivo según lo mostrado en el Capítulo 4. En Figura 7.9 se muestra la ubicación de la oficina principal y los distritos anteriormente mencionados.



Figura 7.9. Mapa de ubicación de oficina principal y distritos de atención
Elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Ubicación de la oficina de VET TO YOU

La oficina de **VET TO YOU** será alquilada y se localizará en el distrito de San Borja, la distribución de dicha oficina se muestra en la Figura 7.10. Es importante resaltar que también se tendrá un lugar destinado al estacionamiento de los dos primeros vehículos que transportarán al personal que brindará el servicio.

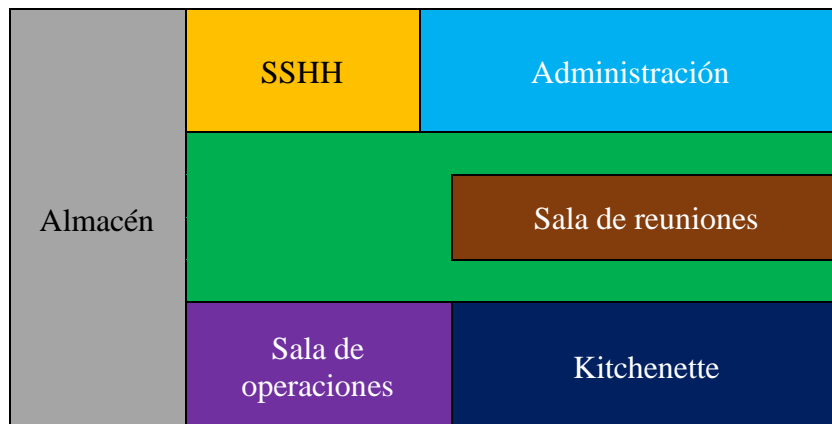


Figura 7.10. Distribución de oficina
Elaboración: Autores de esta tesis

7.5. Sitio web de comercio electrónico VET TO YOU

Se elaboraron prototipos de las diferentes pantallas que se mostrarán en el sitio web de la empresa. En la Figura 7.11 se muestra la página principal en la que el dueño de mascotas podrá principalmente ver los links para registrarse, reservar una cita, revisar los precios, ver el área de cobertura, conocer un poco de **VET TO YOU** e ingresar a la sección de preguntas frecuentes. Asimismo, se encuentran los links a la página de Facebook e Instagram.



Figura 7.11. Página inicial de VET TO YOU

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.12 se describe el flujo de reserva de citas en **VET TO YOU** en tres pasos empezando con la solicitud en el sitio web, luego, el servicio va al domicilio del dueño de la mascota y finalmente se atiende a la mascota.



Figura 7.12. Explicación de flujo de reserva de citas
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.13 se describen brevemente los tamaños de mascotas que se atienden y se incluyen links para que los dueños de mascotas puedan visualizar los precios de cada tipo de servicio de manera transparente y puedan realizar comparaciones.



Figura 7.13. Descripción de razas que atiende VET TO YOU
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.14 se presenta el mapa de los distritos a los que llegaría **VET TO YOU** y se incluye el link para reservar una cita.

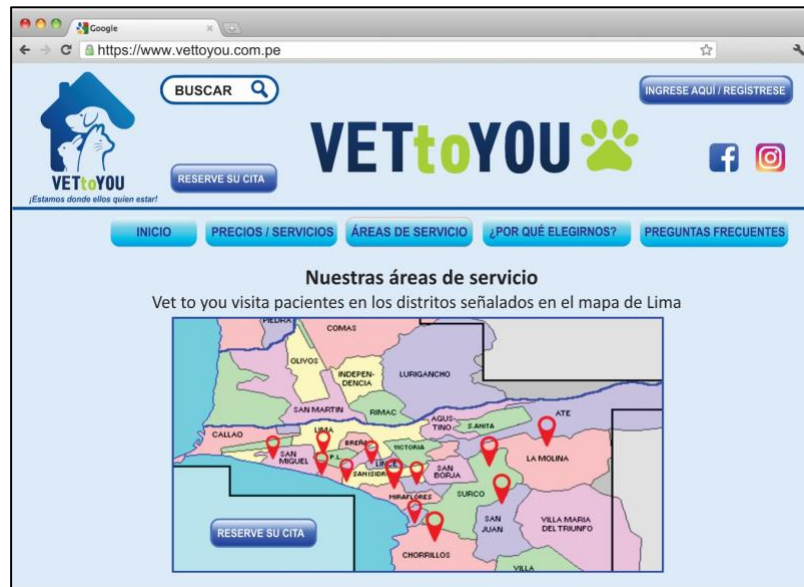


Figura 7.14. Cobertura de VET TO YOU en Lima Metropolitana
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.15 se presenta un comparativo entre **VET TO YOU** y las veterinarias tradicionales, principalmente en 4 aspectos: horario de atención, transparencia en la atención, reducir el stress de la mascota y brindar el servicio completo de nariz a cola.



Figura 7.15. La diferencia entre VET TO YOU y las veterinarias tradicionales
Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 7.16 se visualiza la sección “Preguntas Frecuentes” en la que el dueño de mascota podrá responder los cuestionamientos más comunes que tenga sobre **VET TO YOU**.



Figura 7.16. Página de Preguntas frecuentes
Elaboración: Autores de esta tesis

7.6. Innovaciones en las operaciones de VET TO YOU

Se considera implementar las siguientes innovaciones a partir del segundo año de operaciones:

- **Vehículo para veterinaria móvil:** Sería implementado a partir del segundo semestre del segundo año y lanzado en el primer trimestre del tercer año con la finalidad de ofrecer más servicios para competir directamente con las veterinarias tradicionales. En la Tabla 7.1 se muestran los servicios que se brindarían.

Tabla 7.1. Servicios brindados en la nueva veterinaria móvil

Servicio	Descripción
Odontología	Se utilizará anestesia y radiografías dentales de boca completa para comprender lo que sucede en la boca de la mascota.
Toma de muestras de laboratorio	Se realizarán exámenes de sangre, orina para diagnosticar a la mascota. Un hemograma completo mostrará el estado de hidratación, coagulación de la sangre, incidencia de enfermedades como anemia, daño hepática o renal.
Cirugías menores	Se realizarán esterilizaciones, castraciones y extracciones masivas. Asimismo, no se necesitará hospitalización de la mascota.
Rayos X	Se tomarán radiografías y realizarán tratamientos sin necesidad de hospitalización de la mascota.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.7. Conclusiones

- La empresa se enfocará en cuatro pilares primordiales. El primer pilar es la personalización de la atención relacionado a almacenar la información de las atenciones de la mascota para luego ofrecer servicios personalizados.
- El segundo pilar es la agilidad en la respuesta de consultas y la resolución de problemas; para cumplir con ello se establece que el tiempo de respuesta de quejas será de 48 horas y el de reclamos de máximo 2 semanas.
- El tercer pilar es la integridad al brindar los servicios que se sustenta en el cumplimiento de nuestra propuesta de valor ya que el personal que brinde la atención le comunicará al dueño de la mascota qué productos está usando y también podrá ver el tipo de trato que recibe su mascota.
- El cuarto pilar es la óptima gestión de recursos humanos; para lograrlo, se contratará personal con experiencia en el rubro en el que se desempeñará. Asimismo, se brindarán capacitaciones para mejorar el servicio cada día.
- El sitio web de comercio electrónico será un gran aliado para lograr la concertación de citas y la exposición de la marca ya que por este medio se mostrará información de los servicios que se brindarán.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Se describe el plan de administración y recursos humanos que comprende lo siguiente:

- Definición de los valores, misión y visión del negocio.
- Estructura de la sociedad, que muestra el régimen laboral, organigrama y descripción de los puestos.
- Gestión de recursos humanos que incluye el proceso de contratación, inducción y capacitación de personal, sistema de remuneraciones y presupuesto.

8.1.Misión, visión y valores de la empresa

8.1.1. Misión

Ofrecer una atención única, integral y oportuna que brinde tranquilidad a las mascotas y confianza a los dueños a través de nuestro trato personalizado porque la satisfacción del cliente es nuestra principal prioridad.

8.1.2. Visión

Ser reconocidos como la solución idónea para atención veterinaria a domicilio en Lima Metropolitana.

8.1.3. Valores de la empresa

- *Amor por los animales:* Respeto hacia la vida de las mascotas y compromiso con su bienestar.
- *Expertos en lo que hacemos:* Personal veterinario altamente capacitado para brindar la mejor atención con integridad y transparencia.
- *Resolución de problemas:* Respuesta rápida y oportuna ante las oportunidades de mejora que se presenten.
- *Innovación:* Estar abiertos a nuevas necesidades de los dueños de mascotas para responder rápidamente y adaptarnos a los cambios.

- *Cercanía y compromiso:* Estar siempre disponibles para la atención de las mascotas de Lima Metropolitana con el compromiso de llegar a tiempo.

8.2. Estructura de la empresa

8.2.1. Constitución de la empresa

Se conformará una empresa que ofrecerá servicios para el cuidado de mascotas a través de una veterinaria a domicilio. Para ello, se constituirá una sociedad anónima cerrada con cuatro accionistas, que son los creadores de este proyecto.

La junta general de accionistas será el órgano máximo de la empresa y estará conformado por todos los accionistas de la sociedad. En el Anexo 5 se muestran las peculiaridades de una sociedad anónima cerrada (SAC) según IUS360.com (2020).

En la conformación de la empresa se consideran los siguientes eventos (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2019):

- Búsqueda y reserva de nombre
- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- Abono de capital y bienes
- Elaboración de Escritura Pública
- Inscripción en Registros Públicos
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica

8.2.2. Régimen laboral

Se ha elegido el régimen laboral especial de la microempresa que ofrece beneficios laborales como: remuneración mínima vital (930 soles), vacaciones (15 días), jornada nocturna, seguro integral de Salud (SIS), entre otras características que se muestran en el Anexo 6.

En **VET TO YOU** se tendrá como base la remuneración mínima vital, horario de tres turnos de ocho horas diarias y 15 días de descanso vacacional al año.

8.2.3. Organigrama

La estructura de la empresa considera pocos niveles jerárquicos que denota la horizontalidad y empoderamiento de los trabajadores. En la Figura 8.1 se detalla:

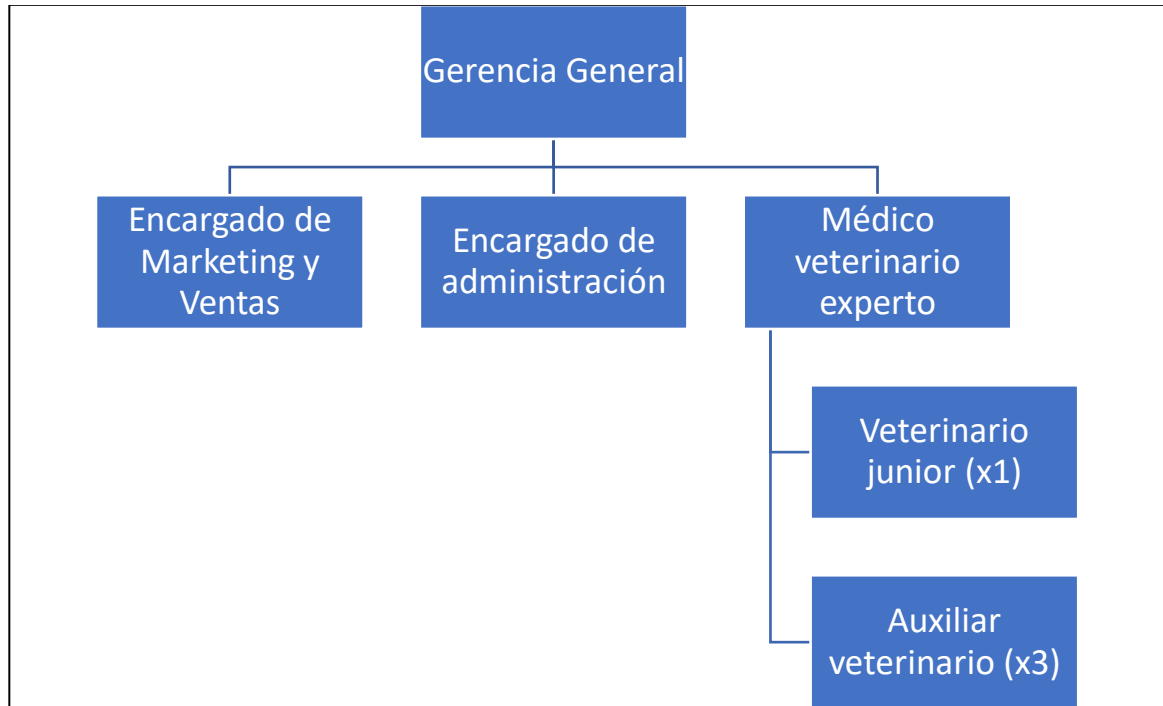


Figura 8.1. Organigrama de VET TO YOU
Elaboración: Autores de esta tesis

8.2.4. Descripción de puestos

En esta sección se describen las funciones y responsabilidades de cada puesto; así como el perfil y competencias a cumplir.

A. Gerente general:

Representante legal de la empresa y cabeza de la organización. Entre sus principales funciones destacan:

- Ejecutar la gestión legal, financiera, administrativa y operativa de la empresa.
- Definir y aprobar los planes de inversión y gastos.
- Tomar decisiones sobre las operaciones contables del negocio.
- Definir las metas anuales de la empresa en conjunto con la junta general de accionistas.
- Analizar el cumplimiento de los KPIs.

- Asegurar el cumplimiento del Reglamento Interno de la empresa.
- Liderar los comités comerciales semanales.

Perfil del puesto: Profesional en Administración, con experiencia en cargos similares no menor a seis años, dirección de equipos de trabajo interdisciplinarios, con liderazgo, comunicación asertiva y capacidad analítica. Debe demostrar habilidades para resolución de conflictos, negociación, ventas de servicios y emprendimiento.

B. Encargado de Marketing y Ventas

Responsable de administrar las estrategias de marketing offline, online y ventas. Entre sus principales funciones destacan:

- Realizar las proyecciones de ventas en coordinación con el gerente general.
- Diseñar, ejecutar y analizar los resultados de las campañas de promoción.
- Diseñar la estrategia de marketing offline y online.
- Identificar medios para la realización de la publicidad de la empresa.
- Seguimiento y control de KPIs de marketing.
- Identificar oportunidades de nuevos servicios para ampliar la cartera.
- Elaboración de contenido y piezas digitales para redes sociales.

Perfil del puesto: Profesional de la carrera de mercadeo o comunicador, con experiencia superior a dos años en el área de marketing con desarrollada capacidad de análisis, comunicación efectiva, experiencia en manejo de redes sociales. Debe demostrar habilidades de negociación, trabajo en equipo y análisis cualitativo y cuantitativo.

C. Encargado de Administración

Responsable de las operaciones diarias y administración del presupuesto anual. Entre sus principales funciones destacan:

- Coordinar con proveedores la entrega de los productos de manera puntual y en las cantidades solicitadas.
- Coordinar el libro de cuentas y los estados financieros con el contador externo.
- Administrar la capacidad operativa de veterinarios y técnicos.

- Coordinar con el Encargado de Medicina Veterinaria sobre la disposición de veterinarios y técnicos a la semana.
- Responder las quejas y reclamos que se presenten en el libro de reclamaciones.

Perfil del puesto: Administrador o contador, con experiencia superior a tres años en las áreas de administración, contabilidad o finanzas. Con capacidad analítica, comunicación efectiva, conocimientos de logística y compras. Debe demostrar habilidades de negociación, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

D. Médico veterinario experto

Responsable de la evaluación de diagnósticos y análisis de las atenciones veterinarias de los dueños de mascotas. Sus principales funciones son:

- Definir y monitorear los protocolos de atención de la mascota.
- Resolver las quejas y reclamos veterinarios de las atenciones brindadas.
- Administrar las historias veterinarias de las mascotas.
- Brindar atención veterinaria cuando se le requiera.

Perfil del puesto: Médico veterinario, con experiencia superior a cinco años en veterinarias, con conocimiento en protocolos de atención de mascotas y enfermedades de animales domésticos. Colegiado y habilitado en el Colegio Médico Veterinario del Perú. Debe demostrar habilidades de liderazgo, de negociación, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

E. Veterinario junior

Responsable de brindar los servicios de consulta veterinaria y solución de urgencias. Entre sus principales funciones destacan:

- Atender consultas y urgencias de las mascotas.
- Mantener el historial de cada atención en el perfil web de la mascota.
- Reportar a administración de los insumos que necesita para la atención.
- Conducir el vehículo para la atención a domicilio.

Perfil del puesto: Médico veterinario, con experiencia no menor a tres años en veterinarias, con conocimientos en atención al cliente, enfermedades de animales domésticos. Debe demostrar habilidades de negociación, trabajo en equipo, buen trato y trabajo bajo presión.

F. Auxiliar veterinario

Responsable de brindar los servicios de estética animal y apoyar al veterinario con tareas operativas. Entre sus principales funciones destacan:

- Conducir el vehículo para la atención a domicilio.
- Brindar los servicios de: baño, estética animal, desparasitación, vacunación.
- Registrar los servicios brindados en el perfil web de la mascota.
- Asistir al veterinario en casos que se requiera.
- Mantener el vehículo limpio y en buen estado.

Perfil del puesto: Auxiliar de veterinaria, con experiencia no menor a tres años en veterinarias, con conocimientos de estética animal, atención al cliente, enfermería básica y tener licencia de conducir. Debe demostrar habilidades de trabajo en equipo, comunicación efectiva y trabajo bajo presión.

8.3.Gestión de recursos humanos

8.3.1. Plan de reclutamiento de personal

El plan de selección está diseñado para encontrar a los candidatos que más se ajusten a los perfiles descritos para cada puesto. A continuación, se describen las etapas del proceso de selección:

- **Publicación de convocatoria:** Se realiza en páginas laborales como Laborum, Bumeran, LinkedIn y publicaciones en la sección de Avisos Clasificados de los principales diarios.
- **Preselección de CV:** Se seleccionan aquellos CVs que calcen con los perfiles de puesto descritos anteriormente, revisando principalmente la experiencia laboral y estudios seguidos.
- **Entrevistas:** Se realiza una preentrevista telefónica en el que se valida la información del CV presentado por el candidato y se consulta si está dispuesto a seguir participando en el proceso de selección.
- **Evaluaciones:** Se aplican exámenes técnicos para evaluar el uso de sus conocimientos en los últimos trabajos en los que han estado y si están actualizados. Asimismo, se aplican evaluaciones psicolaborales para conocer en profundidad la

personalidad y características psicolaborales del candidato y determinar si el perfil es adecuado para el cargo. Estas evaluaciones serán realizadas por una consultora de talento humano.

- **Presentación de la terna final:** Con el resultado del informe sobre la revisión de candidatos, se establece la terna final para cada posición y se programan las entrevistas finales con las jefaturas. La elección final a nivel de encargados será realizada por el gerente general en conjunto con la junta general de accionistas y la elección final del veterinario junior y los auxiliares veterinarios será realizada por el encargado de administración en conjunto con el médico veterinario experto.
- **Selección del candidato:** La oficina de administración le comunicará al candidato seleccionado las condiciones de contratación, salario y beneficios. Asimismo, recopilará los documentos pertinentes para su legajo personal.

8.3.2. Estrategia de inducción y capacitación

A. Inducción

Se tendrá un programa de inducción de 1 día para los nuevos colaboradores como se muestra en la Tabla 8.1, cuyo propósito será presentar a la empresa, su misión, visión y valores; asimismo, se detallarán los procesos generales y para cada puesto, se explicarán las funciones principales. Con esto se asegura que el nuevo empleado pueda empezar con el pie derecho su nueva aventura en **VET TO YOU**.

Tabla 8.1. Programa de inducción

Tema	Responsable	Detalle	Duración
Presentación de la empresa	Encargado de administración	Historia de la empresa, misión, visión y valores. Objetivos anuales de la empresa.	2 horas
Presentación del puesto	Encargado de la jefatura del puesto	Procesos generales de la empresa, funciones principales, presentación con otras áreas.	2 horas
Servicio veterinario	Médico veterinario experto	Describir los servicios veterinarios y las buenas prácticas en atención al cliente	2 horas
Uso de herramientas informáticas	Encargado de administración	Políticas de protección de seguridad de la información, uso del iPad.	2 horas

Elaboración: Autores de esta tesis

B. Capacitación

Se planifica inicialmente realizar una capacitación anual con la finalidad de aportar al crecimiento profesional de los colaboradores y mejorar el servicio de atención a mascotas y sus dueños. Para ello, se implementará el programa “Desarrollate con **VET TO YOU**” con los cursos que se muestran en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2. Cursos del programa "Desarrollate con **VET TO YOU**"

Curso	Detalle	Duración	Público objetivo
Innovación y metodologías ágiles	Permitirá que los colaboradores desarrollen capacidades de innovación para responder de manera ágil a los cambios del mercado. Se enseñarán nuevas metodologías, como Design Thinking, Lean Startup y Scrum.	16 horas	Toda la empresa
Curso de introducción al comportamiento animal	Los temas a tratar serán: <ul style="list-style-type: none"> • Ciencia del comportamiento animal. • Aprendizaje, cognición y desarrollo. • Sistema de apareamiento y cuidado de los padres. 	6 horas	Veterinarios y auxiliares veterinarios
Curso de cura y prevención de enfermedades para mascotas	El curso se centra en la cura y prevención de enfermedades de las mascotas, centrado en gatos, perros, aves y conejos.	6 horas	Veterinarios y auxiliares veterinarios

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.3. Sueldos

Los sueldos son acordes al mercado y contemplan los beneficios y demás cargas sociales del régimen laboral especial de la microempresa que fueron calculados haciendo uso del calculador laboral de Conocer Perú (2021) y se detallan en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. Sueldos por puestos

Puesto	Tiempo	Sueldo mensual (soles)	Sueldo anual (soles)	Cargas sociales (soles)
Gerente general	Completo	8,000	96,000	182
Encargado de marketing y venta	Completo	5,000	60,000	119
Encargado de administración	Completo	5,000	60,000	119
Médico veterinario experto	Completo	5,000	60,000	119
Veterinario junior	Completo	3,000	36,000	78
Auxiliar veterinario	Completo	1,500	18,000	46

Fuente: Conocer Perú (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

El puesto de gerente general será asumido por uno de los miembros del equipo (autores de la tesis) a tiempo completo ya que debe constituir la empresa y tener un profundo conocimiento del plan de negocio.

8.3.4. Presupuesto

El presupuesto considerado para las diferentes actividades del plan de recursos humanos a ejecutar se muestra en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4. Presupuesto en soles

Descripción	Importe (soles)
Constitución de la empresa	1,285
Sueldos y cargas sociales	400,384
Inducción y capacitación	9,090

Elaboración: Autores de esta tesis

8.4. Conclusiones

- La misión, visión y valores de la empresa deben ser la base para la cultura organizacional y ser tomados en cuenta al momento de brindar los servicios a las mascotas.
- La empresa se constituirá como una sociedad anónima cerrada y bajo el régimen laboral especial de la microempresa.
- Es importante definir el nivel de responsabilidad y alcance de cada puesto y asimismo que cada colaborador identifique las funciones de su puesto y el de otras áreas a fin de llevar a cabo los procesos de manera organizada y por el personal idóneo.
- Al iniciar el negocio, se seguirán los lineamientos planteados en el plan de reclutamiento y selección; a medida que crezca la empresa, esta se irá actualizando para contar siempre con el personal idóneo y acorde con las necesidades de cada puesto.
- Es importante mantener las capacitaciones en donde se tocarán contenidos de atención al cliente y otros cursos relacionados a las necesidades de cada posición. Asimismo, a medida que avance el negocio la frecuencia de estas capacitaciones irá en aumento.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo busca examinar la factibilidad del modelo de negocio; para ello, se usarán supuestos que se mencionaron en capítulos anteriores y se aplicarán herramientas financieras.

9.1. Supuestos

La empresa VET TO YOU establece los siguientes supuestos para realizar el análisis económico y financiero:

- El proyecto se evaluará en un horizonte de 5 años.
- Los socios aportarán el 57.5% del total de la inversión requerida para dar inicio al proyecto.
- Se utilizarán el IGV de 18% y el Impuesto a la Renta de 29.5%.
- Para la depreciación de los activos fijos se usarán las tasas aceptadas por la SUNAT.

Para ingresos:

- Se considerarán los principales servicios que los encuestados contratarían a domicilio en el próximo mes que se muestra en la Figura 4.5 de la sección 4.5.5. Encuestas; obteniendo los siguientes porcentajes del total de servicios:
 - Baño y peluquería (30%)
 - Consultas a domicilio (24%)
 - Aplicación de vacunas (21%)
 - Urgencias (14%)
 - Eutanasia asistida (6%)
 - Venta de accesorios (5%)
- Nuestros ingresos por servicios y venta de accesorios son 100% al contado.

Para compras:

- Las compras de insumos y accesorios para vender se realizarán a mayoristas.
- El programa de pagos a proveedores es: 70% al crédito y 30% al contado.
- Los activos fijos se adquirirán antes del inicio de las operaciones.

Para financiamiento:

- Se empleará el método francés para el cronograma de pagos del préstamo bancario por Activo fijo.
- El financiamiento bancario de Activo Fijo tendrá un período de 60 meses.
- Las cuotas de pago serán constantes en los períodos detallados para ambos préstamos.

Para recursos humanos:

- El régimen laboral que aplicaría a la empresa es el régimen laboral especial de la microempresa porque se estima ventas anuales menores a 300 UIT (4,400 soles cada UIT).

Para precio:

- Todos los precios se establecen en soles.
- Se decidió tener 2 horizontes de tiempo para la evaluación económica y financiera:
 - Precios de introducción: En la Tabla 9.1 se muestran los precios promedio que se tendrán durante los dos primeros años por inicio de operaciones.

Tabla 9.1. Precios promedio de introducción (mascota mediana)

Servicio	Precio	IGV	Precio de Venta
Baño y peluquería	S/32	S/5.76	S/37.76
Consultas a domicilio	S/47	S/8.46	S/55.46
Aplicación de vacunas (incluye vacuna)	S/100	S/18.00	S/118.00
Urgencias	S/58	S/10.35	S/67.85
Eutanasia asistida	S/185	S/33.30	S/218.30
Venta de accesorios	S/45	S/8.10	S/53.10

Elaboración: Autores de esta tesis

- Cambio de precio: En la Tabla 9.2 se presentan los precios que se tendrán luego de los dos primeros años considerando un aumento de 5 soles.

Tabla 9.2. Precios promedio a partir del tercer año (mascota mediana)

Servicio	Precio	IGV	Precio de Venta
Baño y peluquería	S/37	S/6.66	S/43.66
Consultas a domicilio	S/52	S/9.36	S/61.36
Aplicación de vacunas (incluye vacuna)	S/105	S/18.90	S/123.90
Urgencias	S/63	S/11.25	S/73.75
Eutanasia asistida	S/190	S/34.20	S/224.20
Venta de accesorios	S/50	S/9.00	S/59.00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2. Inversiones

Se consideran para el funcionamiento de la organización dos tipos de inversiones: en activos y capital de trabajo.

9.2.1. Inversión en activos

Se tienen dos categorías de activos: tangibles e intangibles.

A. Activos tangibles

Dentro de los activos tangibles se tienen maquinaria y equipos, muebles y enseres, y equipos de oficina.

Inversión en maquinaria y activos

Para iniciar las operaciones del presente proyecto es imprescindible invertir en maquinarias y equipos en el año 0. En la Tabla 9.3 se presenta la inversión inicial requerida para maquinaria y equipos. Por otro lado, se proyecta comprar un segundo vehículo en el cuarto año debido al aumento de la demanda.

Tabla 9.3. Inversión en Maquinaria y Equipos

Máquina/ Equipo	Costo s/IGV	IGV	Costo c/IGV	Cantidad	Total (con IGV)
Bañera	S/ 750	S/ 135	S/ 885	3	S/ 2,655
Secadora	S/ 680	S/ 122	S/ 802	3	S/ 2,407
Cortadora de uñas	S/ 30	S/ 5	S/ 35	3	S/ 106
Cortador de pelo	S/ 180	S/ 32	S/ 212	3	S/ 637
Set de tijeras	S/ 50	S/ 9	S/ 59	3	S/ 177
Refrigerador farmacéutico	S/ 1,200	S/ 216	S/ 1,416	1	S/ 1,416
Estetoscopio veterinario	S/ 380	S/ 68	S/ 448	3	S/ 1,345
Kit de urgencias	S/ 130	S/ 23	S/ 153	3	S/ 460
Vehículo	S/ 42,373	S/ 7,627	S/ 50,000	1	S/ 50,000
Ipads	S/ 1,100	S/ 198	S/ 1,298	3	S/ 3,894
Total					S/ 63,098

Fuente: Mercado Libre (2021), Promart (2021), Derco (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Inversión en muebles y enseres

En la Tabla 9.4 se muestra la inversión inicial en muebles y enseres.

Tabla 9.4. Inversión en muebles y enseres

Muebles y enseres	Costo s/IGV	IGV	Costo c/IGV	Cantidad	Total (con IGV)
Escritorios	S/ 250	S/ 45	S/ 295	4	S/ 1,180
Sillas de oficina	S/ 100	S/ 18	S/ 118	8	S/ 944
Mesas de trabajo	S/ 800	S/ 144	S/ 944	2	S/ 1,888
Mesa y silla Kitchenette	S/ 250	S/ 45	S/ 295	1	S/ 295
Gabinete rodante	S/ 145	S/ 26	S/ 171	1	S/ 171
Estantes en el almacén	S/ 180	S/ 32	S/ 212	3	S/ 637
Congeladora en el almacén	S/ 1,059	S/ 191	S/ 1,250	1	S/ 1,250
Total					S/ 6,365

Fuente: Mercado Libre (2021), Promart (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Inversión en equipos de oficina

En la Tabla 9.5 se muestra la inversión inicial para la adquisición de equipos de la oficina principal.

Tabla 9.5. Inversión en equipos de oficina

Equipos de oficina	Costo s/IGV	IGV	Costo c/IGV	Cantidad	Total (con IGV)
Proyector Sala de reuniones	S/ 170	S/ 31	S/ 200	1	S/ 200
Chip para Ipad	S/ 47	S/ 9	S/ 56	4	S/ 224
Celulares	S/ 254	S/ 46	S/ 300	4	S/ 1,200
Laptops	S/ 1,695	S/ 305	S/ 2,000	3	S/ 6,000
Impresora	S/ 254	S/ 46	S/ 300	1	S/ 300
Microondas Kitchenette	S/ 300	S/ 54	S/ 354	1	S/ 354
Refrigeradora Kitchenette	S/ 500	S/ 90	S/ 590	1	S/ 590
Total					S/ 20,654

Fuente: Mercado Libre (2021), Promart (2021), Entel (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

La Tabla 9.6 se resume la inversión inicial en activos tangibles.

Tabla 9.6. Inversión en activos tangibles

Inversión en Activos Tangibles	Costo s/IGV	IGV	Costo c/IGV	Cantidad	Total (con IGV)
Maquinaria y Equipo	S/ 2,057	S/ 370	S/ 2,427	26	S/ 63,098
Muebles y enseres	S/ 1,079	S/ 194	S/ 1,273	5	S/ 6,365
Equipos de oficina	S/ 530	S/ 95	S/ 626	33	S/ 20,654
Total					S/ 90,117

Elaboración: Autores de esta tesis

B. Activos intangibles

Se considera la inversión en trámites de constitución de la empresa y otros relacionados a Recursos Humanos, Tecnología y Marketing.

Inversión en trámites de constitución de la empresa

En la Tabla 9.7 se muestran los costos de los trámites para constituir la empresa.

Tabla 9.7. Trámites de constitución

Gastos Pre-operativos	Costo s/IGV	IGV	Total (con IGV)
Escritura pública	S/ 169	S/ 31	S/ 200
Minuta de Constitución de VET TO YOU	S/ 136	S/ 24	S/ 160
Registro de marca en Indecopi	S/ 453	S/ 82	S/ 535
Búsqueda y reserva de nombre	S/ 17	S/ 3	S/ 20
Derecho de inscripción SUNARP	S/ 85	S/ 15	S/ 100
Legalización de libros contables	S/ 229	S/ 41	S/ 270
Licencia de funcionamiento	S/ 213	S/ 38	S/ 252
Certificado de Defensa Civil	S/ 134	S/ 24	S/ 158
Total			S/ 1,695

Fuente: Municipalidad de San Borja (2021), SUNARP (2021)

Elaboración: Autores de esta tesis

Inversión en otros activos intangibles

En la Tabla 9.8 se visualiza la inversión inicial relacionada a otros activos intangibles como las capacitaciones de Recursos Humanos, los intangibles de tecnología como licencia de Office, diseño de la página web, sistema de tracking, sistema de facturación electrónica y pasarela de pagos; también, se incluye el diseño del manual de identidad visual. El ISO 27001 que es una norma internacional que permite el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información (ISOTools, 2021), se considera una barrera de entrada alta para los competidores.

Tabla 9.8. Otros activos intangibles

Tipo de intangible	Descripción	Costo s/IGV	IGV	Total (con IGV)
Recursos humanos	Inducción y capacitación	S/ 7,703	S/ 1,387	S/ 9,090
Tecnología	Licencia Office	S/ 73	S/ 13	S/ 257
	Diseño de la página web	S/ 12,712	S/ 2,288	S/ 15,000
	Dominio + Hosting	S/ 322	S/ 58	S/ 380
	Sistema de tracking	S/ 153	S/ 27	S/ 180
	Sistema de facturación electrónica y gestión interna	S/ 407	S/ 73	S/ 480
	Pasarela de pago (Culqui)	S/ 2,034	S/ 366	S/ 2,400
	ISO 27001	S/ 27,966	S/ 5,034	S/ 33,000
Marketing	Diseño del manual de identidad visual	S/ 2,542	S/ 458	S/ 3,000
Total				S/ 63,787

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 9.9 se resume la inversión inicial en activos intangibles para la puesta en marcha de **VET TO YOU**.

Tabla 9.9. Inversión en activos intangibles

Tipo de intangible	Costo s/IGV	IGV	Total (con IGV)
Gastos Pre-operativos	S/ 1,436	S/ 259	S/ 1,695
Otros activos Intangibles	S/ 54,057	S/ 9,730	S/ 63,787

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.2. Inversión en capital de trabajo

Se empleó el Método de Déficit Acumulado Máximo (Samaniego, 2020), en el que se calcula la diferencia entre ingresos y egresos del primer año de la empresa desglosado mensualmente. Con base a este cálculo se define el monto necesario para la ejecución del proyecto. En el Anexo 7 se presenta el detalle del cálculo del Capital de Trabajo. El monto obtenido fue S/ 34,870 (incluido IGV).

9.2.3. Cronograma de inversiones

Se desglosa en la Tabla 9.10 las inversiones anuales de la empresa donde se considera la compra de un vehículo, equipos de odontología, cirugía, laboratorio y rayos X en el año 2 para implementar la veterinaria móvil.

Tabla 9.10. Cronograma de inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Tangibles	S/ 90,117	S/ -	S/ 68,700	S/ -	S/ -	S/ -
Maquinaria/ Equipo	S/ 63,098		S/ 50,000			
Equipamiento veterinaria móvil			S/ 18,700			
Muebles y enseres	S/ 6,365					
Equipos de oficina	S/ 20,654					
Activos Intangibles	S/ 65,482	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos Pre-operativos	S/ 1,695					
Otros activos Intangibles	S/ 63,787					
Capital de Trabajo	S/ 34,870					
Inversión Total	S/ 190,469	S/ -	S/ 68,700	S/ -	S/ -	S/ -

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3. Financiamiento del proyecto

9.3.1. Estructura de capital

Inicialmente, los socios de **VET TO YOU** solicitarán financiamiento a una entidad bancaria porque no todo el dinero necesario para la constitución e inicio de operaciones será aportado por los accionistas.

Se financiará una parte de los activos de la empresa, en la Tabla 9.11 se muestran los porcentajes correspondientes al aporte de los accionistas y al financiamiento del banco. El 52% de los activos serán financiados; por ello, se solicitará el monto de S/ 81,000 al banco.

Tabla 9.11. Estructura de activos

Aporte	Monto	Porcentaje
Capital Propio	74,687	48%
Financiamiento	80,911	52%
Total	155,599	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, el capital de trabajo será pagado 100% con capital propio. Se detalla la estructura de capital del proyecto en la Tabla 9.12 donde el 57.5% corresponde a capital propio; y un 42.5% financiado por una entidad bancaria.

Tabla 9.12. Estructura de capital

Estructura de capital	
Capital Propio	57.5%
Financiamiento	42.5%

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto a financiamiento, se investigó sobre las instituciones bancarias que ofrecen préstamos en Lima Metropolitana. En el Anexo 8 se visualizan las opciones disponibles de financiamiento para la compañía. Se eligió al Banco Pichincha porque ofrece la menor TEA para financiar los activos fijos.

El préstamo para financiar los activos será amortizado en un horizonte de 60 meses (5 años) y el cronograma de pagos se muestra en el Anexo 9.

9.3.2. Costo de oportunidad del accionista

Según Buján (2018), este costo se calcula aplicando el Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM). En ese sentido, se debe calcular el COK utilizando la siguiente expresión: $COK = Rf + \beta_{apalancado} \times (Rm - Rf) + Rp$

En la Tabla 9.13 se detallan los valores de cada variable empleada en este modelo. Para el cálculo se empleará el Beta apalancado porque la estructura de capital incluye la deuda de la empresa. El cálculo del COK se muestra en el Anexo 10. El resultado para el COK es de 13.11%

Tabla 9.13. Valores de las variables del modelo CAPM

Variable	Rf	$\beta_{apalancado}$	Rm-Rf	Rp
Valor	1.63%	1.526	6.6%	1.41%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.3. Costo ponderado de capital

Este cálculo se realiza utilizando la fórmula descrita en el Anexo 11. En la Tabla 9.14 se detallan los valores de cada variable empleada en la fórmula y el resultado del cálculo que es 11.87%.

Tabla 9.14. Variables empleadas en el cálculo del WACC

Variable	D	P	TEA	T	COK	WACC
Valor	S/ 80,911	S/ 109,558	14.45%	29.50%	13.11%	11.87%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Presupuestos

Se presentan los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto.

9.4.1. Presupuestos de ingresos

Para determinar el ingreso por ventas, se tomó como base la demanda proyectada y los precios supuestos. En la Tabla 9.15 se muestran los ingresos por tipo de servicio brindado.

Tabla 9.15. Ingresos por ventas

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Baño y peluquería	S/ 57,987	S/ 68,709	S/ 86,984	S/ 95,239	S/ 101,420
Consultas a domicilio	S/ 85,169	S/ 100,916	S/ 122,248	S/ 133,849	S/ 142,536
Aplicación de vacuna	S/ 181,210	S/ 214,716	S/ 246,847	S/ 270,273	S/ 287,813
Urgencias	S/ 52,098	S/ 61,731	S/ 73,466	S/ 80,438	S/ 85,659
Eutanasia asistida	S/ 83,810	S/ 99,306	S/ 111,669	S/ 122,266	S/ 130,201
Venta de accesorios	S/ 20,386	S/ 24,156	S/ 29,387	S/ 32,175	S/ 34,263
Total sin IGV	S/ 480,660	S/ 569,533	S/ 670,601	S/ 734,241	S/ 781,893
IGV	S/ 86,519	S/ 102,516	S/ 120,708	S/ 132,163	S/ 140,741
Total con IGV	S/ 567,178	S/ 672,049	S/ 791,309	S/ 866,404	S/ 922,634

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.2. Presupuestos de egresos

En el cálculo del presupuesto de egresos se considera los materiales directos, la mano de obra directa, los costos indirectos, el costo de venta, los gastos administrativos, de ventas y financieros.

Presupuestos de Costos

Mano de obra directa

Se consideran los sueldos mencionados en el Capítulo 8 Para determinar el costo de mano de obra directa anual, y se describen en la Tabla 9.16.

Tabla 9.16. Costo de Mano de Obra Directa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455

Elaboración: Autores de esta tesis

Materiales directos

Los materiales directos que se requieren y sus precios se detallan en el Anexo 12. En la Tabla 9.17, se detalla el presupuesto anual de dichos materiales.

Tabla 9.17. Presupuesto de Materiales Directos

Materiales Directos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo sin IGV	S/ 3,108	S/ 3,683	S/ 4,364	S/ 5,171	S/ 6,127
IGV	S/ 560	S/ 663	S/ 786	S/ 931	S/ 1,103
Costo con IGV	S/ 3,668	S/ 4,346	S/ 5,150	S/ 6,102	S/ 7,230

Elaboración: Autores de esta tesis

Costos indirectos de producción

Incluye la mano de obra y materiales indirectos, y otros gastos de producción (depreciación, seguros, servicios, etc.). En el Anexo 13 se detallan los precios de los materiales indirectos y en el Anexo 14 se desglosa la depreciación de los activos. En la Tabla 9.18 se muestra el presupuesto anual de costos indirectos de producción.

Tabla 9.18. Costos Indirectos de Producción

Costos Indirectos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales Indirectos	S/ 7,322	S/ 7,542	S/ 7,768	S/ 8,001	S/ 8,241
Seguros	S/ 3,602	S/ 3,602	S/ 3,602	S/ 3,602	S/ 3,602
Depreciación	S/ 10,035	S/ 20,069	S/ 38,578	S/ 57,087	S/ 75,597
Alquiler	S/ 1,521	S/ 1,521	S/ 1,521	S/ 1,521	S/ 1,521
Servicios Generales	S/ 433	S/ 953	S/ 982	S/ 982	S/ 982
Total sin IGV	S/ 22,912	S/ 33,687	S/ 52,451	S/ 71,193	S/ 89,942
IGV	S/ 4,124	S/ 6,064	S/ 9,441	S/ 12,815	S/ 16,190
Total con IGV	S/ 27,036	S/ 39,751	S/ 61,892	S/ 84,008	S/ 106,132

Elaboración: Autores de esta tesis

Costos de ventas

Con los costos previamente detallados, se calcula el presupuesto del costo de ventas del plan de negocio que se muestra en la Tabla 9.19.

Tabla 9.19. Presupuesto del costo de ventas

Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Material Directo	S/ 3,108	S/ 3,683	S/ 4,364	S/ 5,171	S/ 6,127
Mano de Obra Directa	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455
Costos Indirectos	S/ 22,912	S/ 33,687	S/ 52,451	S/ 71,193	S/ 89,942
Costo de Venta sin IGV	S/ 236,475	S/ 247,825	S/ 267,270	S/ 286,819	S/ 306,524
IGV	S/ 4,684	S/ 6,727	S/ 10,227	S/ 13,746	S/ 17,293
Costo de Venta con IGV	S/ 241,159	S/ 254,552	S/ 277,497	S/ 300,565	S/ 323,817

Elaboración: Autores de esta tesis

Presupuestos de Gastos

Gastos administrativos

Este incluye el pago de sueldos del personal y el material administrativo, la depreciación de los activos administrativos, además del pago de otros tributos y servicios. Se detallan en la Tabla 9.20.

Tabla 9.20. Presupuesto de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla Administrativos	S/ 156,301	S/ 156,301	S/ 156,301	S/ 156,301	S/ 156,301
Material Administrativos	S/ 5,085	S/ 5,085	S/ 5,085	S/ 5,085	S/ 5,085
Depreciación	S/ 3,000	S/ 6,001	S/ 9,001	S/ 12,002	S/ 15,002
Servicios Generales	S/ 433	S/ 953	S/ 982	S/ 982	S/ 982
Alquiler	S/ 4,564	S/ 4,564	S/ 4,564	S/ 4,564	S/ 4,564
Servicios de Terceros	S/ 6,356	S/ 6,547	S/ 6,743	S/ 6,945	S/ 7,154
Tributos	S/ 3,000	S/ 4,500	S/ 4,500	S/ 6,000	S/ 6,000
Gastos Administrativos sin IGV	S/ 178,738	S/ 183,950	S/ 187,176	S/ 191,878	S/ 195,087
IGV	S/ 2,959	S/ 3,087	S/ 3,127	S/ 3,164	S/ 3,201
Gastos Administrativos con IGV	S/ 181,697	S/ 187,037	S/ 190,303	S/ 195,042	S/ 198,288

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos de Ventas

Este presupuesto incluye gastos de marketing y el programa de Fidelización a partir del segundo año que se muestran en la Tabla 9.21.

Tabla 9.21. Presupuesto de Gasto de Ventas

Gastos de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	S/ 56,325	S/ 66,325	S/ 66,325	S/ 66,325	S/ 66,325
Programa de Fidelización	S/ -	S/ 19,934	S/ 23,471	S/ 25,698	S/ 27,366
Total sin IGV	S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
IGV	S/ 10,139	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939
Total con IGV	S/ 56,325	S/ 86,259	S/ 89,796	S/ 92,023	S/ 93,691

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos Financieros

Este presupuesto incluye el monto a pagar por los intereses de la deuda de los activos fijos. Se detalla a continuación en la Tabla 9.22.

Tabla 9.22. Presupuesto de Gastos Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Financieros	S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5.Estado de resultados

Se proyectó el Estado de resultados que se muestra en la Tabla 9.23 en un escenario normal, el horizonte de evaluación del plan de negocio es a cinco años. Asimismo, los

estados de resultados en los escenarios optimista y pesimista se detallan en los Anexos 15 y 16 respectivamente.

Tabla 9.23. Estado de resultados - Escenario normal

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO NORMAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	S/ 480,660	S/ 569,533	S/ 670,601	S/ 734,241	S/ 781,893
Costo de Venta	S/ 236,475	S/ 247,825	S/ 267,270	S/ 286,819	S/ 306,524
Utilidad Bruta	S/ 244,185	S/ 321,709	S/ 403,331	S/ 447,422	S/ 475,369
Gastos Administrativos	S/ 178,738	S/ 183,950	S/ 187,176	S/ 191,878	S/ 195,087
Gastos de Ventas	S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
Depreciacion	S/ 13,035	S/ 13,035	S/ 21,510	S/ 21,510	S/ 21,510
Utilidad Operativa	S/ 6,225	S/ 50,403	S/ 116,788	S/ 153,949	S/ 177,019
Gastos Financieros	S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562
Utilidad antes de Impuestos	S/ -4,022	S/ 41,910	S/ 110,302	S/ 149,759	S/ 175,457
Impuesto a la Renta	S/ -	S/ 12,363	S/ 32,539	S/ 44,179	S/ 51,760
Utilidad Neta	S/ -4,022	S/ 29,547	S/ 77,763	S/ 105,580	S/ 123,697

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6. Flujo de Caja Económico y Financiero

Para calcular este flujo de caja, se calculó el monto de IGV que se debe pagar en el Anexo 17.

El flujo económico proyectado en el escenario normal, que se muestra en la Tabla 9.24, dio como resultado un VAN de S/36,589 y una TIR de 18% que es mayor al COK y WACC calculados; por lo tanto, se considera que el proyecto es viable. En este escenario se

consideró un crecimiento en ventas de 18% para el segundo año (relacionado con el crecimiento del mercado), luego un crecimiento de 9% para el tercer y cuarto año, y para el quinto año se proyectó un crecimiento de 6%.

Tabla 9.24. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario normal

Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario Normal						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 567,178	S/ 672,049	S/ 791,309	S/ 866,404	S/ 957,504
Recuperación CT						S/ 34,870
Costos Inversion	S/ 190,469	S/ -	S/ 68,700	S/ -	S/ -	S/ -
Activos	S/ 155,599		S/ 68,700			
Capital de Trabajo	S/ 34,870					
Costos Operativos		S/ 241,159	S/ 254,552	S/ 277,497	S/ 300,565	S/ 323,817
Materiales Directos		S/ 3,668	S/ 4,346	S/ 5,150	S/ 6,102	S/ 7,230
Mano de Obra Directa		S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455
Costo Indirecto de Producción		S/ 27,036	S/ 39,751	S/ 61,892	S/ 84,008	S/ 106,132
Gastos Administrativos		S/ 181,697	S/ 187,037	S/ 190,303	S/ 195,042	S/ 198,288
Gastos de Ventas		S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
IGV		S/ 69,297	S/ 70,947	S/ 96,201	S/ 104,246	S/ 114,731
IR		S/ -	S/ 12,363	S/ 32,539	S/ 44,179	S/ 51,760
Flujo de Caja Económico	S/ -190,469	S/ 28,839	S/ 4,130	S/ 116,912	S/ 142,287	S/ 187,155
Préstamo	S/ 1,138					
Amortización		S/ 12,149	S/ 13,902	S/ 15,909	S/ 18,206	S/ 20,834
Intereses		S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562
Escudo Fiscal		S/ 3,023	S/ 2,506	S/ 1,913	S/ 1,236	S/ 461
Flujo de Caja Financiero Neto	S/ 1,138	S/ -19,373	S/ -19,890	S/ -20,482	S/ -21,160	S/ -21,935
Flujo de Caja Financiero	S/ -189,331	S/ 9,466	S/ -15,760	S/ 96,429	S/ 121,128	S/ 165,220
VAN	S/ 36,589					
TIR		18%				

Elaboración: Autores de esta tesis

El flujo económico proyectado en el escenario pesimista, que se muestra en la Tabla 9.25, dio como resultado un VAN de -S/38,890 y una TIR de 2% que es menor al COK y WACC calculados; por lo tanto, se considera que el proyecto no es viable. En este escenario se consideró un crecimiento en ventas de 13% para el segundo año (menor que el crecimiento del mercado), luego un crecimiento de 12% para el tercer año, un crecimiento de 3% para el cuarto año y para el quinto año se proyectó un crecimiento de 0.23%.

Tabla 9.25. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario pesimista

Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario Pesimista							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos		S/ 567,178	S/ 638,447	S/ 712,178	S/ 736,443	S/ 772,977	
Recuperación CT						S/ 34,870	
Costos Inversion	S/ 190,469	S/ -	S/ 68,700	S/ -	S/ -	S/ -	
Activos	S/ 155,599		S/ 68,700				
Capital de Trabajo	S/ 34,870						
Costos Operativos		S/ 241,159	S/ 254,552	S/ 277,497	S/ 300,565	S/ 323,817	
Materiales Directos		S/ 3,668	S/ 4,346	S/ 5,150	S/ 6,102	S/ 7,230	
Mano de Obra Directa		S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	
Costo Indirecto de Producción		S/ 27,036	S/ 39,751	S/ 61,892	S/ 84,008	S/ 106,132	
Gastos Administrativos		S/ 181,697	S/ 187,037	S/ 190,303	S/ 195,042	S/ 198,288	
Gastos de Ventas		S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753	
IGV		S/ 69,297	S/ 65,822	S/ 84,130	S/ 84,422	S/ 86,582	
IR		S/ -	S/ 3,963	S/ 12,756	S/ 11,689	S/ 5,628	
Flujo de Caja Económico	S/ -190,469	S/ 28,839	S/ -15,946	S/ 69,634	S/ 64,641	S/ 76,908	
Préstamo	S/ 81,000						
Amortización		S/ 12,149	S/ 13,902	S/ 15,909	S/ 18,206	S/ 20,834	
Intereses		S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562	
Escudo Fiscal		S/ 3,023	S/ 2,506	S/ 1,913	S/ 1,236	S/ 461	
Flujo de Caja Financiero Neto	S/ 81,000	S/ -19,373	S/ -19,890	S/ -20,482	S/ -21,160	S/ -21,935	
Flujo de Caja Financiero	S/ -109,469	S/ 9,466	S/ -35,836	S/ 49,152	S/ 43,482	S/ 54,973	
VAN	S/ -38,890						
TIR	2%						

Elaboración: Autores de esta tesis

El flujo económico proyectado en el escenario optimista, que se muestra en la Tabla 9.26, dio como resultado un VAN de S/163,152 y una TIR de 32% que es mayor al COK y WACC calculados; por lo tanto, se considera que el proyecto es viable y atractivo. En este escenario se consideró un crecimiento en ventas de 24% para el segundo año (mayor que el crecimiento del mercado), luego un crecimiento de 23% para el tercer año, un crecimiento de 13% para el cuarto año y para el quinto año se proyectó un crecimiento de 9%.

Tabla 9.26. Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario optimista

Flujo de Caja Económico y Financiero - Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/ 567,178	S/ 705,652	S/ 862,527	S/ 970,372	S/ 1,095,899
Recuperación CT						S/ 34,870
Costos Inversion	S/ 190,469	S/ -	S/ 68,700	S/ -	S/ -	S/ -
Activos	S/ 155,599		S/ 68,700			
Capital de Trabajo	S/ 34,870					
Costos Operativos		S/ 241,159	S/ 254,552	S/ 277,497	S/ 300,565	S/ 323,817
Materiales Directos		S/ 3,668	S/ 4,346	S/ 5,150	S/ 6,102	S/ 7,230
Mano de Obra Directa		S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455	S/ 210,455
Costo Indirecto de Producción		S/ 27,036	S/ 39,751	S/ 61,892	S/ 84,008	S/ 106,132
Gastos Administrativos		S/ 181,697	S/ 187,037	S/ 190,303	S/ 195,042	S/ 198,288
Gastos de Ventas		S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
IGV		S/ 69,297	S/ 76,073	S/ 107,065	S/ 120,106	S/ 135,842
IR		S/ -	S/ 20,764	S/ 50,343	S/ 70,171	S/ 86,359
Flujo de Caja Económico	S/ -190,469	S/ 28,839	S/ 24,206	S/ 159,461	S/ 204,404	S/ 269,840
Préstamo	S/ -					
Amortización		S/ 12,149	S/ 13,902	S/ 15,909	S/ 18,206	S/ 20,834
Intereses		S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562
Escudo Fiscal		S/ 3,023	S/ 2,506	S/ 1,913	S/ 1,236	S/ 461
Flujo de Caja Financiero Neto	S/ -	S/ -19,373	S/ -19,890	S/ -20,482	S/ -21,160	S/ -21,935
Flujo de Caja Financiero	S/ -190,469	S/ 9,466	S/ 4,316	S/ 138,979	S/ 183,244	S/ 247,906
VAN	S/ 163,152					
TIR		32%				

Elaboración: Autores de esta tesis

9.7. Análisis de riesgo

Se analizó los riesgos potenciales que podría sufrir la empresa. Se definió riesgo operativo, riesgo biológico, riesgo moral y riesgo económico. Para cada tipo de riesgo se establecen medidas de control que se muestran en la Tabla 9.27.

Tabla 9.27. Análisis de riesgos

Tipo de Riesgo	Riesgos	Medida de Control
Riesgo operativo	<p>Cuando se realiza una primera atención a la mascota y se observa que el animal tiene una condición médica previa, la atención podría ser más compleja o requería que el dueño de mascota solicite una consulta previa al veterinario para determinar si es posible bañarlo o darle un servicio de VET TO YOU.</p>	<p>Todas las mascotas son revisadas previamente a la atención para verificar si tuviera heridas superficiales u otra condición enfermedad como otitis, dermatitis, etc.</p>
	<p>A pesar de que el dueño de la mascota confirma el domicilio y horario de la atención; este nos indica que no está disponible para brindar la atención y solicita reprogramación.</p>	<p>En una ocurrencia, la reprogramación se realiza sin costo. En las siguientes ocurrencias se cobraría una penalidad de 10% más por cada reprogramación.</p>
	<p>Se podrían presentar errores médicos debido a la impericia de los veterinarios o auxiliares o mala aplicación de medicamentos. Es raro que suceda debido a la experiencia en su labor; sin embargo, tendría un fuerte impacto.</p>	<p>Se solicitará al dueño de mascota, la firma del consentimiento informado previo a la atención de la mascota.</p>
Riesgo biológico	<p>El personal que está más expuesto al contacto físico con las mascotas puede sufrir un ataque por parte de ellas como arañazos o mordeduras. Asimismo, está expuesto a productos contaminantes que le podrían ocasionar enfermedades zoonóticas.</p>	<p>El personal que tenga contacto directo con mascotas se guiará por los protocolos de atención definidos y un manejo correcto de residuos.</p>
Riesgo moral	<p>Los dueños de mascotas pueden mentir sobre el tamaño de la mascota al momento de registrarla en la página web y cuando se va a realizar la atención, los auxiliares se percatan que el animal no coincide con el registrado.</p>	<p>Solicitar a los dueños de mascotas que suban la foto más reciente de la mascota en la página web para que esta pueda ser verificada cuando se va a realizar la atención.</p>
Riesgo económico	<p>Está relacionado a la incertidumbre causada por el rendimiento de la inversión a causa de cambios producidos en la coyuntura económica del sector veterinario.</p>	<p>Se realizan proyecciones con base a la investigación de mercado.</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8. Conclusiones

- Se desarrolló una evaluación económica del proyecto en el cual se consideró el cálculo de las inversiones, los presupuestos de ingresos y egresos y la estructura de financiamiento del proyecto. También, se elaboraron los Estados de resultados y Flujos de Caja Económico y Financiero considerando 3 escenarios: Pesimista, Normal y Optimista.
- Para la puesta en marcha del proyecto, se considera un aporte de capital propio de S/ 109,558 que representa un 57.5% de la inversión total del proyecto y el 42.5% restante (S/80,911) se solicitará a una entidad bancaria. No se solicita la inversión total al banco debido a que este modelo de negocio es nuevo para el mercado limeño para evitar tener una tasa de interés de deuda más alta o que se rechace el préstamo.
- La evaluación financiera considerando el escenario normal concluye que el proyecto es viable dando como resultado un VAN de S/36,589 y una TIR de 18% que está sobre el costo de oportunidad del accionista de 13.11%.
- Todos los riesgos analizados conllevan a un aumento en el gasto, que inicialmente no estaba contemplado, si es que no se cumplen las medidas de control.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- El modelo de negocio presentado en esta tesis nace del hallazgo de una necesidad insatisfecha, la cual es que los dueños de mascotas desean presenciar las atenciones básicas y/o de salud de sus mascotas y evitar de esta manera el traslado y stress de la mascota. La oferta actual de veterinarias de Lima Metropolitana no ha desarrollado una propuesta que pueda atender dicha necesidad.
- El modelo de negocio propuesto es un servicio que consiste en acercar los servicios veterinarios a dueños de mascotas en la comodidad de su hogar y se soporta en una plataforma web de “integración vertical”.
- Se halló una demanda potencial de 433,949 hogares con mascotas en Lima y se observa una tendencia creciente de cuidado y preocupación por las mascotas por parte de sus dueños, esto debido a que las mascotas llegan a ser un miembro importante de la familia. Por ello, existe la necesidad de los dueños de verificar que sus mascotas reciban el mejor trato cuando se realiza la atención veterinaria y para ello requieren poder presenciar las atenciones. Es así como, se eligió utilizar una estrategia de diferenciación con las veterinarias actuales, desarrollando un servicio de atención a domicilio con horarios extendidos y reservas a través de plataformas digitales.
- Según la encuesta realizada para validar el modelo de negocio, se halló que un 56.7% de los encuestados adquiriría los servicios a domicilio, el servicio más demandado es baño y peluquería con un 29.7%, un 60.8% de los encuestados preferiría contratar los servicios a través de un sitio web y un 68% de los encuestados estaría dispuesto a pagar 10% más por recibir el servicio a domicilio. Estos datos ayudaron a definir el Plan de Marketing.
- El nombre propuesto para la marca es **VET TO YOU** debido a que refleja la proximidad de la veterinaria al domicilio. Además, se identificaron los siguientes segmentos de dueños de mascotas: Millennial Pet Lover, Generación X Pet Companion y Generación X Empty Nest. Para la etapa de lanzamiento se realizará una campaña de marketing que incluirá publicidad en el sitio web, redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok), *influencers*, *social ads*, E-mailing y evento de lanzamiento.

- Se realizó el análisis financiero con el método del valor presente (VAN) considerando una tasa de descuento del 13.11% (costo de oportunidad del accionista) teniendo como resultado una VAN de S/36,589 y una TIR de 18%. Esto indica la factibilidad comercial del modelo de negocio.

10.2.Recomendaciones


- Desarrollar un aplicativo móvil cuando se haya consolidado la empresa para mejorar la accesibilidad y experiencia del dueño de mascota.
- Complementar las fuentes primarias y secundarias con nuevos estudios de mercado enfocados en explorar nuevas oportunidades de negocio y demanda potencial en otros distritos de Lima Metropolitana que no serán atendidos en un primer momento.
- Debido a que el entorno y los consumidores se encuentran en constante cambio, se debe monitorear constantemente la factibilidad de agregar o retirar servicios. Por ejemplo, telemedicina 5G, mejora de las atenciones de las mascotas dentro del vehículo.
- Analizar y monitorear constantemente la página web porque es el principal canal de comunicación con el cliente. Asimismo, verificar si las secciones propuestas se ajustan a los requerimientos de los usuarios y son efectivas al momento de realizar una transacción online. De igual manera con las redes sociales y publicidad online en búsqueda de un óptimo retorno de la inversión.
- Se recomienda tener un personal valorado y motivado para el buen desempeño de sus funciones. Por ello, se brindarán cursos de capacitación constante para formar líderes que realicen un trabajo exitoso, eviten imprevistos en la atención al cliente. De esta manera; también, se tendrá una menor tasa de rotación laboral.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario empleado para segmentar el mercado

Investigación de Mercado - Tesis (Atención de mascotas a domicilio en Lima Metropolitana)

Por favor complete esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el concepto que estamos testeando. Estaremos sorteando 01 Gift Card Falabella de S/100.00, para participar debes culminar la encuesta. ¡Gracias!

1913751@esan.edu.pe [Cambiar de cuenta](#) 

***Obligatorio**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Investigación demográfica

1.¿Cuántas mascotas tiene? *

0

1

2

Más de 3

2. Género del dueño de la mascota *

Masculino

Femenino

3.Estado Civil *

Soltero (a)

Casado (a)

Viudo (a)

Divorciado (a)

4.Grado de Estudios *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Técnico
- Universitaria completa
- Universitaria incompleta
- Posgrado

5.Edad *

- 21-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41-45 años
- 46-50 años
- 51-55 años
- 55 años a más

6.Situación laboral *

- Empleado medio tiempo
- Empleado de tiempo completo
- Independiente con negocio propio
- Desempleado

Características del Pet lover



Estas preguntas están relacionadas a conocer un poco más de ustedes.

7.¿Qué animales tiene de mascota actualmente? *

- Perro
- Gato
- Conejo
- Aves
- Otra...

8.¿En los últimos 3 meses cuántas veces has llevado a tu mascota a la veterinaria? *

- Ninguna
- 1 vez
- 2 a 3 veces
- Más de 4 veces

9.La última vez que llevaste a tu mascota a la veterinaria ¿Cuánto gastaste (S/) por su atención? *

- De 0 a 50 soles
- De 51 a 100 soles
- De 101 a 150 soles
- De 151 a 200 soles
- De 201 a más

10. ¿Cuáles son los servicios que más solicita para su mascota? *

- Alimentos
- Baño y peluquería
- Vacunas
- Delivery de productos
- Emergencia
- Hospedaje
- Consulta domiciliaria
- Consulta presencial en veterinaria
- Servicios de cumpleaños (Torta, decoración, etc)
- Compra de accesorios

11. ¿Cuál es el medio de comunicación que consideras más eficaz para comunicarte con una veterinaria? *

- Whatsapp
- Llamadas
- Redes Sociales
- Aplicativo móvil
- Otra...

12. ¿Utilizas alguna herramienta para organizar los gastos de tu mascota? *

- Hoja de cálculo en Excel
- Drive compartido
- Cuaderno de gastos
- Notas en mi celular
- No uso nada

13. Selecciona los 02 principales factores que te brindan más confianza para seleccionar una veterinaria (marca uno por fila) *

	Recomendació...	Presencia en w...	Cercanía a mi d...	Que sea una ca...	Precios razona...
Factor 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factor 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comportamiento del Pet lover

Descripción (opcional)

En una escala del 1 al 5 donde 1 es completamente falso y 5 es completamente verdadero, indica qué tan verdadero son los siguientes enunciados para ti.

Descripción (opcional)

14. "Cada vez hago más compras online desde mi celular" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

15. "En ocasiones suelo consultar diversas opiniones de veterinarios cuando se trata de algún tema médico de mi mascota" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

16. "Cuando tengo un reclamo siento que mi veterinaria actúa rápido" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. "Aunque no conozca el servicio prefiero una veterinaria cerca a mi casa, en vez de ir a una lejos con un buen servicio" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. "Necesito compartir los gastos de mi mascota con otros miembros de mi familia para llevar un control organizado" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

19. "Siento que mi veterinaria está preparada para atender emergencias las 24 horas" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

20. "Si mi mascota tuviera un tumor o cáncer, siento que mi veterinaria no está preparada para atenderla" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

21. "Estoy dispuesto a pagar un monto adicional, si tuviera que recibir un servicio a domicilio" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

22. "Me gustaría estar siempre al lado de mi mascota cuando la llevo al veterinario" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

23. "Estoy dispuesto a cambiar de veterinaria si encuentro una alternativa más económica" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

24. "Estaría dispuesto a adquirir un servicio en promoción a pesar que no tenga el mejor trato a mi mascota" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

25. "Disfruto invertir en mi mascota (ropa, fiestas, accesorios, tortas, etc.) para celebrar fechas importantes como su cumpleaños" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

26. "No me gusta dejar a mi mascota en un hotel cuando viajo, prefiero dejarlo con un familiar" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

27."Me gustaría que mi veterinaria me reconozca que soy un cliente frecuente y poder tener un trato diferenciado" *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

28. Enumere en orden de importancia (siendo 1 el menos importante y 5 el más importante) los aspectos que más valoras de las veterinarias *

	1	2	3	4	5
Envío de record...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos y P...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Club de benefic...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena atención...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximidad a m...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡Muchas gracias!



¡Has finalizado la encuesta, muchas gracias Pet Lover por permitirnos conocerte un poco más!
No olvides dar click en Enviar para participar en el sorteo.

ANEXO 2. Cuestionario empleado para validar el modelo de negocio

Investigación de Mercado 2 - Tesis (Evaluando el modelo de negocio)

Se propone una veterinaria que brindará servicios a domicilio para su mascota (las 24 horas del día); tales como baño y peluquería, vacunación, desparasitación, consultas, atención de urgencias y eutanasia. De igual manera, podrá programar y pagar sus reservas en línea, recibir recordatorios y alertas y ser atendido en la comodidad de tu hogar. Basado en este concepto de veterinaria, por favor, responda las siguientes preguntas.



1913751@esan.edu.pe (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



1. ¿Qué tan probable sería que los servicios que se proponen a domicilio (baño y peluquería, vacunación, desparasitación, consultas, atención de urgencias y eutanasia) reemplacen a su actual veterinaria?

1 2 3 4 5

Definitivamente no Definitivamente sí

2. ¿Qué tan probable es que adquiera los servicios descritos anteriormente para su mascota a domicilio?

1 2 3 4 5

Definitivamente no Definitivamente sí

3. Si pudiera escoger entre una página web o un aplicativo móvil, ¿Cuál elegiría para contratar los servicios?

- Página web
- Aplicativo móvil

4. En el próximo mes, ¿Qué servicios le gustaría adquirir en el domicilio para su mascota?

- Baño y peluquería (corte de pelo y uñas)
- Aplicación de vacunas
- Urgencias
- Eutanasia asistida
- Consultas a domicilio
- Venta de accesorios
- Otro: _____

5. Sabiendo que es una veterinaria que brindará servicios a domicilio para su mascota (las 24 horas del día); tales como baño y peluquería, vacunación, desparasitación, consultas, atención de urgencias y eutanasia. De igual manera, podrá programar y pagar sus reservas en línea, recibir recordatorios y alertas y ser atendido en la comodidad de tu hogar. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de esta veterinaria?

- Lo mismo que paga actualmente en su veterinaria
- 10% más de lo que paga actualmente en su veterinaria
- 20% más de lo que paga actualmente en su veterinaria

6. ¿Cuáles son los dos atributos más importantes que le generarían confianza para contratar un servicio de veterinaria a domicilio?

- Personal calificado
- Puntualidad
- Recomendación previa de amigos o familiares
- Limpieza en los procedimientos
- Amabilidad y trato del personal veterinario
- Otro: _____

7. ¿Por qué medio le gustaría recibir publicidad de esta veterinaria a domicilio?

- Redes sociales
- Eventos
- Anuncios en páginas web
- E-mail
- Otro: _____

¡Muchas gracias!

¡Has finalizado la encuesta, muchas gracias Pet Lover por permitirnos conocerte un poco más!
No olvides dar click en Enviar.

ANEXO 3. Guion de entrevista a dueños de mascota

Datos generales

1. Díganos, por favor, su nombre, apellido, ocupación y edad.
2. ¿Dónde vive?, ¿Con quién vive?, ¿Cuántas mascotas tiene?

Motivaciones/ Seguridad

3. ¿Qué te motivó a tener una mascota?
4. ¿Te sientes seguro (a) dejando solo a tu mascota en una veterinaria?

Experiencias previas a la mascota

5. ¿Adoptaste o compraste la mascota?, cuéntanos tu experiencia
6. ¿Cómo acordaron que sería el cuidado de la mascota con tu familia? (Ej.: ¿Quién paga su comida?, ¿Quién lo saca a pasear?, ¿Quién lo lleva al veterinario?, etc.)
7. ¿Qué expectativas tenías tú y tu familia con la llegada de la mascota?
8. ¿Consideraste un presupuesto extra para la mascota?, ¿De cuánto fue?, ¿Hicieron un fondo común familiar?

Convivencia con la mascota

9. ¿Cuáles son las fechas importantes que celebras con tu mascota?
10. ¿Cómo te enteraste de la veterinaria donde usualmente llevas a tu mascota? / ¿Por qué decidiste llevar a tu mascota a esa veterinaria?
11. ¿Qué servicios adquieres para tu mascota?
12. ¿Por qué medios haces la cita con la veterinaria? ¿Consideras que la información que dispones es suficiente para tener una idea clara de cómo se brindan los servicios veterinarios y si se cumplirán tus expectativas?
13. ¿Alguna vez has tenido una mala experiencia con tu veterinaria?, ¿Cómo lo resolvieron?
14. ¿Qué te parecen los precios actuales de tu veterinaria?
15. ¿Cómo haces cuando tienes que salir de viaje?, ¿Con quién dejas a tu mascota? ¿Alguna vez has dejado a tu mascota en un hotel para perros?, ¿Qué opinas sobre ellos?

16. ¿Qué haces cuando tienes una emergencia con tu mascota?
17. Piensas que es cierto lo que se dice que los dueños se parecen a sus mascotas. ¿Qué aspectos consideras que tienes en común con tu mascota? ¿Qué actividades principales realizas con tu mascota?

Manejo de la vejez de la mascota

18. ¿Tu mascota presenta alguna enfermedad crónica?
19. ¿Consideras que tu veterinaria está preparada para atender enfermedades graves como tumores, cáncer?
20. ¿Cuáles son tus mayores temores con respecto a tu mascota?
21. ¿Has tenido una mascota previa?, ¿Qué hiciste cuando falleció?

ANEXO 4. Guion de entrevista a dueños de veterinarias

Datos generales

1. Díganos, por favor, su nombre, apellido, ocupación y edad.
2. ¿Cómo se llama su veterinaria?, ¿dónde se ubica?, ¿cuál es el horario de atención?
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece? ¿Cuál es el servicio más demandado?

Motivaciones

4. ¿Qué te motivo para abrir la veterinaria?

Adquisición

5. ¿Cómo haces para que cada vez tengas más clientes? Y ¿cómo guardas esa información de los clientes?
6. ¿Cuáles son las características de los clientes que frecuentan tu veterinaria?... ¿Y cuántos años tienen?, ¿Y dónde viven?, ¿Y cuánto gastan en promedio?

Servicios

7. ¿Cómo gestionas la reserva de citas? ¿Se congestionan los canales de reserva?
8. ¿Sueles contactarte con un cliente luego que este tome algún servicio?, ¿Por qué?
9. ¿Manejas algún canal de comunicación para ofertas, promociones? ¿Podrías describirlo?

Precios

10. ¿Cuánto gasta un cliente al mes en promedio?, ¿Cuántos clientes atiendes al mes?

Recompra

11. ¿Por qué crees que tus clientes regresan y te recomiendan?

Satisfacción

12. ¿Realizas encuestas de satisfacción al cliente?, ¿Por qué? ¿Nos podrías comentar sobre tu encuesta de satisfacción al cliente?

13. ¿Cómo abor das las quejas, reclamos?, ¿Quién los suele resolver?

Programas de fidelización

14. ¿Haces alguna estrategia para mantener clientes fijos por varios meses o años?, ¿Por qué?

Problemas

15. ¿Nos puedes comentar alguna oportunidad de mejora que tengas con el servicio al cliente?

Aspiraciones

¿Cómo te gustaría ver a tu veterinaria de aquí a unos 2 años?

ANEXO 5. Características de una Sociedad Anónima Cerrada

IUS 360
www.ius360.com

MODALIDADES DE SOCIEDAD ANÓNIMA EN LA LGS

SAC Sociedad Anónima Cerrada

Tiene carácter personalista, prima el *intuitu personae*; por eso, importa la actividad, persona, reputación, experiencia e imagen del socio. La SAC se sustenta en vínculos de confianza entre los socios.

Es adecuada para empresas pequeñas, donde los socios son pocos, por lo que el abastecimiento de fondos (capital) se da dentro de un círculo restringido de personas que más o menos se conocen.

Tiene de 2 a 20 socios.
No puede inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.

El carácter personalista se mantiene mediante las limitaciones a la transferibilidad de las acciones.

Normas particulares: art. 237-248 LGS

SAA Sociedad Anónima Abierta

Prima el *intuitu pecuniae*, de modo que lo único que los socios pretenden es colocar su dinero con el objetivo de obtener una rentabilidad superior a la que les ofrecen otros mecanismos de inversión, sin interesarles las relaciones con otros socios.

Tiene gran número de accionistas: para el desarrollo de su objeto social necesita captar fondos del mercado; de esta manera, se recurre al capital de muchas personas.

Las SAAs cotiza sus acciones en Bolsa de valores. Ello permite:
(i) que el público pueda comprar las acciones libremente para volverse socios; y,
(ii) que los socios puedan vender sus acciones para dejar de ser accionistas cuando quieran

Están supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

No se puede establecer limitaciones a la transferencia de acciones, prohibiciones o derechos de adquisición preferente (Art. 254 LGS)

Normas particulares: art. 252-262 LGS

SAC vs. **SAA**

www.ius360.com

Fuente: IUS360.com (2020)
Elaboración: Ligia Z. Serrano Aróstegui

ANEXO 6. Derechos Laborales de los Trabajadores

DERECHOS LABORALES COMUNES AL RÉGIMEN LABORAL GENERAL Y RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA			
BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
JORNADA MÁXIMA DE TRABAJO	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuentes con la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
DERECHO AL REFRIGERIO	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo.		
DESCANSO SEMANAL OBLIGATORIO	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en día domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
LICENCIA PRE-NATAL Y POST NATAL	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 45 días de descanso pre-natal y 45 días de descanso post-natal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
LICENCIA POR PATERNIDAD	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 4 días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
VACACIONES TRUNCAS	Son vacaciones trucas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones trucas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.		

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014)

DIFERENCIAS ENTRE EL RÉGIMEN LABORAL GENERAL Y EL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA			
BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
VACACIONES	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
JORNADA NOCTURNA (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobre tasa del 35%	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.
COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
GRATIFICACIONES	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No.	Se otorgará dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a media remuneración por cada oportunidad, siempre y cuando laboren el semestre completo, caso contrario percibirán la parte proporcional.
SEGURO DE SALUD	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO ARBITRARIO	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
ASIGNACIÓN FAMILIAR	10% de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.	No.	No.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014)

ANEXO 7. Detalle del cálculo del Capital de Trabajo

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	Ventas	13,156	15,564	23,974	26,938	31,486	34,317	41,135	45,804	50,482	59,934	66,977	70,892
Egresos	MOD	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538	17,538
	Planilla Administrativa	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025	13,025
	MD	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306	306
	MI	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
	Material Administrativo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
	Seguros	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354
	Alquiler	7,180											
	Gastos de Marketing	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694	4,694
	Servicios Generales	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
	Servicio de Terceros	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625
Tributos	3,000												
Total Egresos		48,027	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847	37,847
Saldo		-34,870	-22,282	-13,872	-10,909	-6,360	-3,530	3,288	7,957	12,636	22,087	29,131	33,045
Saldo Acumulado		-34,870	-57,152	-71,025	-81,934	-88,294	-91,824	-88,536	-80,578	-67,942	-45,855	-16,725	16,320

Montos en Soles (S/)

ANEXO 8. Opciones de financiamiento para la empresa

Entidad Financiera	Producto	Tipo de financiamiento	TEA
Banco Pichincha	Préstamo para Emprendedores	Activo Fijo	14.45%
Scotiabank	Préstamo PYME	Línea de Crédito Activo Fijo	19.00%
BCP	PyMES	Crédito Efectivo Negocios - Activo Fijo	20.50%
Interbank	Crédito pequeña empresa	Activo Fijo	30.00%
BBVA Continental	Préstamo Comercial a Mediano Plazo	Activo Fijo	32%

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO 9. Cronograma de pagos

Se presenta la información del préstamo para el activo fijo del proyecto y el cronograma de pagos.

Moneda	Sol
Producto	Activo Fijo
Monto solicitado	S/81,000
Plazo (meses)	60
TEA	14.45%
TEM	1.13%

Nro Cuota	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)	Saldo (S/)	Escudo Fiscal	Nro Cuota	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)	Saldo (S/)	Escudo Fiscal
1	951	915	1,866	80,049	270	31	1,332	534	1,866	45,930	158
2	962	905	1,866	79,087	267	32	1,347	519	1,866	44,583	153
3	973	894	1,866	78,115	264	33	1,363	504	1,866	43,220	149
4	984	883	1,866	77,131	260	34	1,378	488	1,866	41,842	144
5	995	872	1,866	76,136	257	35	1,393	473	1,866	40,449	139
6	1,006	860	1,866	75,130	254	36	1,409	457	1,866	39,040	135
7	1,017	849	1,866	74,113	250	37	1,425	441	1,866	37,615	130
8	1,029	837	1,866	73,084	247	38	1,441	425	1,866	36,173	125
9	1,040	826	1,866	72,044	244	39	1,458	409	1,866	34,716	121
10	1,052	814	1,866	70,992	240	40	1,474	392	1,866	33,242	116
11	1,064	802	1,866	69,927	237	41	1,491	376	1,866	31,751	111
12	1,076	790	1,866	68,851	233	42	1,508	359	1,866	30,244	106
13	1,088	778	1,866	67,763	230	43	1,525	342	1,866	28,719	101
14	1,101	766	1,866	66,662	226	44	1,542	325	1,866	27,177	96
15	1,113	753	1,866	65,549	222	45	1,559	307	1,866	25,618	91
16	1,126	741	1,866	64,424	219	46	1,577	289	1,866	24,041	85
17	1,138	728	1,866	63,286	215	47	1,595	272	1,866	22,447	80
18	1,151	715	1,866	62,134	211	48	1,613	254	1,866	20,834	75
19	1,164	702	1,866	60,970	207	49	1,631	235	1,866	19,203	69
20	1,177	689	1,866	59,793	203	50	1,649	217	1,866	17,554	64
21	1,191	676	1,866	58,602	199	51	1,668	198	1,866	15,886	59
22	1,204	662	1,866	57,398	195	52	1,687	180	1,866	14,199	53
23	1,218	649	1,866	56,180	191	53	1,706	160	1,866	12,493	47
24	1,231	635	1,866	54,949	187	54	1,725	141	1,866	10,768	42
25	1,245	621	1,866	53,704	183	55	1,745	122	1,866	9,023	36
26	1,259	607	1,866	52,444	179	56	1,764	102	1,866	7,259	30
27	1,274	593	1,866	51,170	175	57	1,784	82	1,866	5,475	24
28	1,288	578	1,866	49,882	171	58	1,804	62	1,866	3,670	18
29	1,303	564	1,866	48,580	166	59	1,825	41	1,866	1,845	12
30	1,317	549	1,866	47,262	162	60	1,845	21	1,866	0	6

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO 10. Variables del modelo CAPM

Variable	Descripción	Fuente	Valor
Rf	Rendimiento de activo de libre de riesgo	Bono del Tesoro Americano (10 años)	1.63%
$\beta_{apalancado}$	Beta apalancado. Riesgo con respecto al portafolio de mercado	Resultado de $\beta_{no\ apalancado} \times (1 + (1 - T) \times \frac{D}{C})$	1.526
Rm – Rf	Prima de riesgo de mercado	Publicación de IESE Business School	6.6%
Rp	Riesgo país	Embi+ Perú	1.41%

Elaboración: Autores de esta tesis

Para calcular el $\beta_{apalancado}$ se usa:

$$\beta_{no\ apalancado} \times (1 + (1 - T) \times \frac{D}{C})$$

Donde:

$$\beta_{no\ apalancado} = 0.91$$

$$T \text{ (Tasa de impuesto a la renta)} = 29.5\%$$

$$D/C \text{ (Tasa de deuda sobre capital)} = 0.96$$

El valor del beta no apalancado es el riesgo del portafolio del mercado, en el cual solo se considera el riesgo relacionado con el sector al que se dedica la empresa. Para el presente proyecto, el valor del beta no apalancado no está disponible en la base de Damodaran Online (2020); por lo que se considerará como beta apalancado el valor del sector de Servicios de asistencia sanitaria ya que es el giro de negocio con mayor similitud. Dicho valor es de 0.91.

ANEXO 11. Cálculo del WACC

El WACC se calcula usando la siguiente expresión

$$WACC = \left[\frac{D}{D + P} \times TEA \times (1 - T) \right] + \left(\frac{P}{P + D} \times COK \right)$$

Donde:

D = Deuda

P = Patrimonio

TEA = Tasa efectiva anual

T = Tasa de impuesto

COK = Costo de oportunidad

Los valores de deuda y patrimonio se obtienen de la siguiente manera:

D = Deuda financiamiento activos + Deuda financiamiento capital de trabajo

D = S/ 80,911 + S/ 0

D= S/ 80,911

P = Aporte propio activos + Aporte propio capital de trabajo

P = S/ 74,687 + S/ 34,870

P = S/ 109,558

ANEXO 12. Precios de Materiales Directos

Servicio	Material Directo	Unidad	Precio sin IGV	IGV	Precio con IGV	Uso por atención
Baño y peluquería	Shampoo	frasco	S/ 4.24	S/ 0.76	S/ 5.00	30 ml
	Colonia	frasco	S/ 12.29	S/ 2.21	S/ 14.50	15 ml
	Lazos	metro	S/ 6.78	S/ 1.22	S/ 8.00	30 cm
Desparasitación	Desparasitante	pastilla	S/ 8.47	S/ 1.53	S/ 10.00	1 pastilla
Aplicación de vacunas	Jeringas	unidad	S/ 0.25	S/ 0.05	S/ 0.30	1 ml
	Vacuna parvovirus	ml	S/ 18.64	S/ 3.36	S/ 22.00	1 ml
	Vacuna distemper	ml	S/ 16.10	S/ 2.90	S/ 19.00	1 ml
	Vacuna cuádruple	ml	S/ 22.88	S/ 4.12	S/ 27.00	1 ml
	Vacuna leptopirosis	ml	S/ 23.73	S/ 4.27	S/ 28.00	1 ml
	Vacuna rabia	ml	S/ 20.34	S/ 3.66	S/ 24.00	1 ml
	Triple vacuna felina	ml	S/ 25.42	S/ 4.58	S/ 30.00	1 ml
	Vacuna mixomatosis	ml	S/ 27.12	S/ 4.88	S/ 32.00	1 ml
	Vacuna de hemorragia vírica	ml	S/ 22.03	S/ 3.97	S/ 26.00	1 ml
Vacuna herpesvirus	ml	S/ 13.56	S/ 2.44	S/ 16.00	1 ml	
Urgencias	Gasas	sobre	S/ 1.27	S/ 0.23	S/ 1.50	1 cuadrado
	Algodón	gramos	S/ 1.53	S/ 0.27	S/ 1.80	1 cuadrado
	Agua oxigenada	ml	S/ 1.69	S/ 0.31	S/ 2.00	10 ml
Eutanasia	Fenobarbital	ml	S/ 25.42	S/ 4.58	S/ 30.00	20 ug/ml

Fuente: Vetplace (2021), Superpet (2021)

ANEXO 13. Precios de Materiales Indirectos

Materiales indirectos	Unidad	Precio sin IGV	IGV	Precio con IGV
Guantes quirúrgicos	par	S/ 0.85	S/ 0.15	S/ 1.00
Mascarillas	unidad	S/ 0.42	S/ 0.08	S/ 0.50
GNV	metro cúbico	S/ 1.27	S/ 0.23	S/ 1.50

Fuente: Farmacia Universal (2021), Facilito (2021)

ANEXO 14. Depreciación de activos

Para el cálculo de la depreciación en cada año se tomaron en cuenta los activos adquiridos durante el horizonte de tiempo analizado para el proyecto; también, se tomaron en cuenta los costos sin IGV de los activos.

Activo Fijo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	S/ 7,800	S/ 7,800	S/ 7,800	S/ 7,800	S/ 7,800	S/ 7,800
Vehículo	S/ 42,373	S/ 42,373	S/ 42,373	S/ 84,746	S/ 84,746	S/ 84,746
Muebles y enseres	S/ 5,394	S/ 5,394	S/ 5,394	S/ 5,394	S/ 5,394	S/ 5,394
Equipos de computo	S/ 8,808	S/ 8,808	S/ 8,808	S/ 8,808	S/ 8,808	S/ 8,808
Equipos diversos	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800
Total Mobiliario y Equipos	S/ 65,175	S/ 65,175	S/ 65,175	S/ 107,548	S/ 107,548	S/ 107,548

Adquisición	Año 0					
Maquinaria y equipo	S/ 7,800					
Vehículo	S/ 42,373					
Muebles y enseres	S/ 5,394					
Equipos de computo	S/ 8,808					
Equipos diversos	S/ 800					
Total Mobiliario y Equipos	S/ 65,175					

Depreciación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	S/ -	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560	S/ 1,560
Vehículo	S/ -	S/ 8,475	S/ 8,475	S/ 16,949	S/ 16,949	S/ 16,949
Muebles y enseres	S/ -	S/ 1,079	S/ 1,079	S/ 1,079	S/ 1,079	S/ 1,079
Equipos de computo	S/ -	S/ 1,762	S/ 1,762	S/ 1,762	S/ 1,762	S/ 1,762
Equipos diversos	S/ -	S/ 160	S/ 160	S/ 160	S/ 160	S/ 160
Total Mobiliario y Equipos	S/ -	S/ 13,035	S/ 13,035	S/ 21,510	S/ 21,510	S/ 21,510

Depreciación Acumulada	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	S/ -	S/ 1,560	S/ 3,120	S/ 4,680	S/ 6,240	S/ 7,800
Vehículo	S/ -	S/ 8,475	S/ 16,949	S/ 33,898	S/ 50,847	S/ 67,797
Muebles y enseres	S/ -	S/ 1,079	S/ 2,158	S/ 3,236	S/ 4,315	S/ 5,394
Equipos de computo	S/ -	S/ 1,762	S/ 3,523	S/ 5,285	S/ 7,047	S/ 8,808
Equipos diversos	S/ -	S/ 160	S/ 320	S/ 480	S/ 640	S/ 800
Total Mobiliario y Equipos	S/ -	S/ 13,035	S/ 26,070	S/ 47,580	S/ 69,089	S/ 90,599

Activo Fijo Neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinaria y equipo	S/ 7,800	S/ 6,240	S/ 4,680	S/ 3,120	S/ 1,560	S/ -
Vehículo	S/ 42,373	S/ 33,898	S/ 25,424	S/ 16,949	S/ 8,475	S/ 0
Muebles y enseres	S/ 5,394	S/ 4,315	S/ 3,236	S/ 2,158	S/ 1,079	S/ -
Equipos de computo	S/ 8,808	S/ 7,047	S/ 5,285	S/ 3,523	S/ 1,762	S/ -
Equipos diversos	S/ 800	S/ 640	S/ 480	S/ 320	S/ 160	S/ -
Total Mobiliario y Equipos	S/ 64,375	S/ 51,500	S/ 38,625	S/ 26,748	S/ 16,299	S/ 16,949

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO 15. Estado de Resultado – Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	S/ 480,660	S/ 598,010	S/ 730,955	S/ 822,350	S/ 899,177
Costo de Venta	S/ 236,475	S/ 247,825	S/ 267,270	S/ 286,819	S/ 306,524
Utilidad Bruta	S/ 244,185	S/ 350,185	S/ 463,685	S/ 535,531	S/ 592,652
Gastos Administrativos	S/ 178,738	S/ 183,950	S/ 187,176	S/ 191,878	S/ 195,087
Gastos de Ventas	S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
Depreciacion	S/ 13,035	S/ 13,035	S/ 21,510	S/ 21,510	S/ 21,510
Utilidad Operativa	S/ 6,225	S/ 78,880	S/ 177,142	S/ 242,058	S/ 294,303
Gastos Financieros	S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562
Utilidad antes de Impuestos	S/ -4,022	S/ 70,387	S/ 170,656	S/ 237,868	S/ 292,741
Impuesto a la Renta	S/ -	S/ 20,764	S/ 50,343	S/ 70,171	S/ 86,359
Utilidad Neta	S/ -4,022	S/ 49,623	S/ 120,312	S/ 167,697	S/ 206,382

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO 16. Estado de Resultado – Escenario Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	S/ 480,660	S/ 541,057	S/ 603,541	S/ 624,105	S/ 625,514
Costo de Venta	S/ 236,475	S/ 247,825	S/ 267,270	S/ 286,819	S/ 306,524
Utilidad Bruta	S/ 244,185	S/ 293,232	S/ 336,271	S/ 337,286	S/ 318,990
Gastos Administrativos	S/ 178,738	S/ 183,950	S/ 187,176	S/ 191,878	S/ 195,087
Gastos de Ventas	S/ 46,187	S/ 74,320	S/ 77,858	S/ 80,085	S/ 81,753
Depreciacion	S/ 13,035	S/ 13,035	S/ 21,510	S/ 21,510	S/ 21,510
Utilidad Operativa	S/ 6,225	S/ 21,927	S/ 49,728	S/ 43,813	S/ 20,640
Gastos Financieros	S/ 10,247	S/ 8,493	S/ 6,486	S/ 4,190	S/ 1,562
Utilidad antes de Impuestos	S/ -4,022	S/ 13,433	S/ 43,242	S/ 39,623	S/ 19,079
Impuesto a la Renta	S/ -	S/ 3,963	S/ 12,756	S/ 11,689	S/ 5,628
Utilidad Neta	S/ -4,022	S/ 9,471	S/ 30,485	S/ 27,934	S/ 13,450

Elaboración: Autores de esta tesis

ANEXO 17. Módulo IGV

Módulo IGV - Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ventas		S/ 86,519	S/ 97,390	S/ 108,637	S/ 112,339	S/ 112,593
IGV Recuperación CT						S/ 5,319
IGV Ventas	S/ -	S/ 86,519	S/ 97,390	S/ 108,637	S/ 112,339	S/ 117,912
IGV Activo Tangible	S/ 13,747	S/ -	S/ 10,480	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Activo Intangible	S/ 7,328	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Capital de Trabajo	S/ 5,319	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Costos Producción		S/ 4,124	S/ 6,064	S/ 9,441	S/ 12,815	S/ 16,190
IGV Gastos Administrativos		S/ 2,959	S/ 3,087	S/ 3,127	S/ 3,164	S/ 3,201
IGV Gastos Ventas		S/ 10,139	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939
IGV Compras	S/ 26,394	S/ 17,221	S/ 31,569	S/ 24,507	S/ 27,917	S/ 31,329
Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ 69,297	S/ 65,822	S/ 84,130	S/ 84,422	S/ 86,582
Saldo Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV por pagar	S/ -	S/ 69,297	S/ 65,822	S/ 84,130	S/ 84,422	S/ 86,582
Módulo IGV - Escenario Normal						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ventas		S/ 86,519	S/ 102,516	S/ 120,708	S/ 132,163	S/ 140,741
IGV Recuperación CT						S/ 5,319
IGV Ventas	S/ -	S/ 86,519	S/ 102,516	S/ 120,708	S/ 132,163	S/ 146,060
IGV Activo Tangible	S/ 13,747	S/ -	S/ 10,480	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Activo Intangible	S/ 7,328	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Capital de Trabajo	S/ 5,319	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Costos Producción		S/ 4,124	S/ 6,064	S/ 9,441	S/ 12,815	S/ 16,190
IGV Gastos Administrativos		S/ 2,959	S/ 3,087	S/ 3,127	S/ 3,164	S/ 3,201
IGV Gastos Ventas		S/ 10,139	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939
IGV Compras	S/ 26,394	S/ 17,221	S/ 31,569	S/ 24,507	S/ 27,917	S/ 31,329
Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ 69,297	S/ 70,947	S/ 96,201	S/ 104,246	S/ 114,731
Saldo Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV por pagar	S/ -	S/ 69,297	S/ 70,947	S/ 96,201	S/ 104,246	S/ 114,731
Módulo IGV - Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV Ventas		S/ 86,519	S/ 107,642	S/ 131,572	S/ 148,023	S/ 161,852
IGV Recuperación CT						S/ 5,319
IGV Ventas	S/ -	S/ 86,519	S/ 107,642	S/ 131,572	S/ 148,023	S/ 167,171
IGV Activo Tangible	S/ 13,747	S/ -	S/ 10,480	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Activo Intangible	S/ 7,328	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Capital de Trabajo	S/ 5,319	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV Costos Producción		S/ 4,124	S/ 6,064	S/ 9,441	S/ 12,815	S/ 16,190
IGV Gastos Administrativos		S/ 2,959	S/ 3,087	S/ 3,127	S/ 3,164	S/ 3,201
IGV Gastos Ventas		S/ 10,139	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939	S/ 11,939
IGV Compras	S/ 26,394	S/ 17,221	S/ 31,569	S/ 24,507	S/ 27,917	S/ 31,329
Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ 69,297	S/ 76,073	S/ 107,065	S/ 120,106	S/ 135,842
Saldo Crédito Fiscal	S/ -26,394	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
IGV por pagar	S/ -	S/ 69,297	S/ 76,073	S/ 107,065	S/ 120,106	S/ 135,842

Elaboración: Autores de esta tesis

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. (2020). Las 10 claves del éxito de los marketplaces. Tandem Up. Recuperado de: <https://tandemup.net/blog/las-10-claves-del-exito-de-los-marketplaces/>
- Americas Market Intelligence (2021). Lo que más compran los peruanos en internet. Recuperado de: <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- APEIM (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación Americana de Productos para Mascotas (2018). APPA Generational Report Volume 2. APPA. Recuperado de: https://www.americanpetproducts.org/pubs_generationalreport.asp
- Ballarín (2019). Estudio de la división de consumo de Kantar sobre mascotas. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- Báscolo, P. & Pellegrini, J. L. & Puccio, R. & Villegas, L. (2019). Plataforma multilateral digital en pequeña escala. Un interrogatorio abierto. XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur, 522 – 528. Recuperado de: <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/Libro-Resumen-XXIV-Reuni%C3%83%C2%B3n-Anual-Red-Pymes-Mercosur.pdf#page=522>
- BCRP (2021). Resumen informativo semenal al 4 de noviembre de 2021. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/resumen-informativo-2021-11-04.pdf>
- Bolívar, C (2019). ¿Cuánto gana un Millennial peruano? Grupo Verona. Recuperado de: <https://grupoverona.pe/cuanto-gana-un-millennials-peruano/>
- Bravo, F (2021). Ecommerce en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020. Ecommerce News. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2021/ecommerce-peru-2020.html>
- Buján, A (2018). CAPM - Capital Asset Pricing Model. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/gestioncarteras/capm.htm>
- Business Models Inc (2021). Business model canvas. Recuperado de: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2020). Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú. Recuperado de: <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

- Cámara Peruana de Franquicias (2019). Mascotas: Negocios veterinarios crecerán 10% al año. Recuperado de: <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10033190/08/19/Mascotas-Negocios-veterinarios-creceran-10-al-ano.html>
- Chuquilin et al. (2020). Análisis de los factores que intervienen en el decisor de compra de alimento balanceado canino residente en la Zona Norte de Lima Metropolitana a través de la teoría de Kotler y Armstrong (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Comisión Federal de Comercio USA (2021). Aplicaciones móviles: Qué son y cómo funcionan. Recuperado de: <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0018-aplicaciones-moviles-que-son-y-como-funcionan>
- Conocer Perú (2021). Calculadora laboral. Recuperado de: <https://smartlaboral.mafirma.pe/>
- CPI (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. CPI S.A.C. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Damodaran Online (2020). Betas 2020. Recuperado de: <https://app.box.com/s/lc0xmeeirqyta27h8fxbuv8jm0g81jj2>
- Datosmacro (2021). Bono de Estados Unidos a 10 años. Bonos a 10 años. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Decubica (2021). 10 conceptos básicos para un ecommerce. Recuperado de: <https://www.decubica.com/blog/conceptos-basicos-para-un-ecommerce/>
- Derco (2021). Cotizador de camiones y maquinarias. Recuperado de: <https://www.derco.com.pe/catalogo-derco/camiones-y-maquinarias>
- El Peruano (2011). Ley de Protección de Datos Personales. El Peruano. Recuperado de: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- El Peruano (2016). Ley de Protección y Bienestar Animal. El Peruano. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>
- Entel (2021). Catálogo Entel. Recuperado de: <https://catalogo.entel.pe/personas/celulares?para=personas>
- Euromonitor Internacional (2020). Pet Care in Peru – Euromonitor from trade sources/national statistics [Base de datos]. Recuperado de: <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/>

- Facilito (2021). Precios GNV. Recuperado de: <https://www.facilito.gob.pe/facilito/actions/PreciosGNVAction.do?method=inicio>
- Farmacia Universal (2021). Compra ahora online. Recuperado de: <https://farmaciauniversal.com>
- Fernández, P. (2009). La prima de riesgo del mercado según 100 libros. Documento de Investigación. DI – 823. Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0823.pdf>
- Gestión (2020). E-commerce: 58% de las compras en Perú en 2020 se pagaron a través de medios digitales. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-e-commerce-58-de-las-compras-en-peru-en-2020-se-pagaron-a-traves-de-medios-digitales-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Hagiú, A. & Wright, J. (2011). Multi-Sided platforms. HBS Working Paper Number: 12-024. Recuperado de: <https://hbswk.hbs.edu/item/6681.html>
- Hagiú, A. & Wright, J. (2014). Multi-Sided platforms. HBS Working Paper Number: 15-037. Recuperado de: <https://hbswk.hbs.edu/item/7684.html>
- INEI (2018). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2018. [Base de datos] Recuperado de: <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/encuesta-nacional-de-hogares-enahog-2018-instituto-nacional-de-estad%C3%ADstica-e-inform%C3%A1tica-inei>
- INEI (2019). Compendio Estadístico Provincia de Lima 2019. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1714/Libro.pdf
- Inga, C (2020). Estado de emergencia: Estas veterinarias limeñas atenderán durante la cuarentena. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/coronavirus-coronavirus-en-peru-como-saber-que-veterinarias-limenas-atenden-durante-la-cuarentena-veterinarias-mascotas-noticia/?ref=signwall>
- Instituto Peruano de Economía (2021). Termómetro Económico – segunda quincena noviembre 2021. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/termometro-economico-6/>
- IPSOS (2019). El hogar peruano diciembre 2019: Perfiles. Primera edición. Ipsos Opinión y Mercado S.A. Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1c4-GhztF4AMZw8sqk22AHQZq9nPX_Zdn/view?usp=sharing
- IPSOS (2021). Generaciones en el Perú 2020. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru->

[2020#:~:text=Para%20esta%20edici%C3%B3n%20del%202020,Generaci%C3%B3n%20X%2C%20Generaci%C3%B3n%20Baby%20Boomer.](#)

IPSOS (2021). Mascotas. Ipsos Opinión y Mercado. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2021>

ISOTools (2021). ISO 27001. ISOTools Excellence. Recuperado de: <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-27001/>

Justia Perú (2020). Ley N° 13679 de 1961. 21 de agosto de 1961. Recuperado de: <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/13679-aug-21-1961.pdf>

Labyes (2021). Coronavirus y Telemedicina – La oportunidad de adaptarnos a otras formas de trabajo. Recuperado de: <https://labyes.com/coronavirus-telemedicina-la-oportunidad-de-adaptarnos-a-otras-formas-de-trabajo/>

Lambin, J. and Sicurello, C. ed., (2009). Análisis de la competitividad de la empresa. En Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercadeo, 2a ed. México D.F.: McGraw Hill, pp.228-229.

La Positiva (2021). Seguro de mascotas. Recuperado de: <https://www.lapositiva.com.pe/wps/portal/corporativo/home/proteger/mi-familia/seguros-mascotas>

López, R (2021). Funciones de una clínica veterinaria. Recuperado de: <https://veterinariamrcan.com/blog/funciones-de-una-clinica-veterinaria/>

Mercado Libre (2021). Mercado Libre Perú. Recuperado de: <https://www.mercadolibre.com.pe/>

Mercado Negro (2017). Lo que debes saber de las Generaciones «X», «Y» y «Z». Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/lo-debes-saber-las-generaciones-x-z/>

Montana (2021). Conoce sobre el baño medicado para perros. *Montana Blog*. Recuperado de: <https://www.corpmontana.com/blog/mascotas/bano-medicado-perros/>

Municipalidad de San Borja (2021). Defensa Civil. TUPA. Recuperado de: <http://www.munisanborja.gob.pe/defensa-civil-2/>

Muñoz, R (2021). 4 conceptos básicos de eCommerce para principiantes. Bee Digital. Recuperado de: <https://www.beedigital.es/desarrollo-web/4-conceptos-basicos-de-ecommerce-para-principiantes/>

Obando, R (2020). Cómo crear un carrito de compras online (y evitar que lo abandonen). HubSpot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/carrito-de->

[compras#:~:text=Un%20carrito%20de%20compras%20es,cobro%20y%20reserva%20del%20producto.](#)

Ochoa, V (2019). Mercado de la informática en Perú crecerá 9.7% este año. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/mercado-informatica-peru-crecera-9-7-ano-260535-noticia/>

Osterwalder, A (2011). Generación de modelos de negocio. (1ª ed) Deusto.

Oxford Languages (2021). Veterinario. En Definiciones de Oxford Languages.

Paz, F (2021). Limeños destinan en promedio un presupuesto mensual de S/ 300 en sus mascotas / Entrevistado por Leslie Salas. Perú 21. 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/>

Peiro, R (2019). Página web. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/pagina-web.html>

Plataforma digital única del Estado Peruano (2019). Registrar o constituir una empresa. Recuperado de: <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

Perulactea (2020). Histórico: Congreso Peruano Aprueba Ley del Médico Veterinario. Perulactea. Recuperado de: <http://www.perulactea.com/2020/12/12/historico-congreso-peruano-aprueba-ley-del-medico-veterinario/>

Promart (2021). Promart Catálogo. Recuperado de: <https://www.promart.pe/>

Real Academia Española. (2021). Mascota. En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es/mascota?m=form>

Ruiz-Enríquez, D., Gonzales-Castilla, C., & Medina-Sotelo, C. (2021). El otro virus que mata en el Perú: la corrupción en tiempos de pandemia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 452-464. Recuperado de: <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.581>

Samaniego, G. (2020). Cómo calcular el capital de trabajo para un nuevo negocio. Plan de Negocios Perú. Recuperado de: <https://plandenegociosperu.com/calcular-capital-de-trabajo-para-nuevo-negocio/>

Sánchez, E. (2021). Perfil de mascota. Definición de pantallas y wireframes. Recuperado de: <https://elenasanchez.co/app-cartilla-digital-mascotas/>

Sánchez, R. (2020). Qué es un Marketplace y cómo aprovecharlos en un negocio. Borja Girón. Recuperado de: <https://www.borjagiron.com/internet/que-es-marketplace/>

- Serrano, L. (2020). Las modalidades de la sociedad anónima en la LGS. Recuperado de: <https://ius360.com/las-modalidades-de-la-sociedad-anonima-en-la-lgs/>
- SUNARP (2021). SID SUNARP – CONSTITUCIÓN DE EMPRESA. Recuperado de: https://sid.sunarp.gob.pe/sid/recursos/Requisitos/requisitos_para_el_cumplimiento.pdf
- Superpet (2021). Tienda para mascotas. Recuperado de: <https://www.superpet.pe/>
- Tarazona, D. (2020). El maltrato animal: La inhumanidad visible a través de las redes sociales. Punto Seguido UPC. Recuperado de: <https://puntoseguido.upc.edu.pe/el-maltrato-animal-la-inhumanidad-visible-a-traves-de-las-redes-sociales/>
- Vega, É. (2021). PBI peruano: ¿por qué la proyección de crecimiento del BCR difiere de lo estimado por el Banco Mundial y la Cepal? El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-peruano-por-que-la-proyeccion-de-crecimiento-del-bcr-difiere-de-lo-estimado-por-el-banco-mundial-y-la-cepal-pbi-pbi-2021-bcr-banco-mundial-cepal-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Vetplace (2021). Tienda de mascotas online. Recuperado de: <https://vetplace.pe/>
- Villa, S. (2015). Estrategias de entrada y crecimiento de plataformas multilaterales online en el mercado de la belleza. [Tesis de magíster]. Universidad de San Andrés.
- We are social (2020). Digital 2020: 3.8 billion people use social media. We are social Inc. Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>