

ZEGEL IPAE
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIO SPA PARA MASCOTAS

Plan de negocio para obtener el grado académico de Bachiller en Administración de
Negocios presentada por:

VALERA ESPINO, Francis Emerson

CH0901359

CHICLAYO, 2021

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	8
1.1. Idea de negocio	8
1.2. Diagnóstico de la idea de negocio	9
1.3. Justificación del plan de negocio	11
CAPÍTULO II	14
2.1. Análisis del microentorno	14
2.2. Análisis del macroentorno	15
CAPÍTULO III	18
3.1. Misión	18
3.2. Visión	18
3.3. Valores	18
3.4. Objetivos estratégicos generales	18
3.4.1. General	18
3.4.1. Específicos	19
3.5. Matriz FODA	19
3.5.1. Estrategias a seguir	20
3.5.2. Actividades	21
3.6. Estrategia genérica de Porter	21
3.7. Cronograma de actividades	23
CAPÍTULO IV	25

	3
4.1. Oferta	25
4.2. Demanda	27
4.2.1. Objetivo	27
4.2.2. Metodología	27
CAPÍTULO V	36
5.1. Mercado	36
5.2. Marketing Mix	36
5.3. Formulación estratégica ANSOFF	41
5.4. Proyección de ventas	41
CAPÍTULO VI	43
6.1. Localización de la empresa	43
6.2. Tamaño del negocio	44
6.3. Necesidades	51
6.4. Costos	52
6.5. Proceso de producción u operación	52
6.6. Certificaciones necesarias	54
6.7. Impacto en el medio ambiente	54
CAPÍTULO VII	56
7.1. Constitución de la empresa	56
7.2. Obligaciones (tributarias y laborales)	57
7.3. Estructura organizacional	58
CAPÍTULO VIII	60
8.1. Inversiones	60
8.2. Ingresos y egresos	62
8.3. Deuda	63
8.4. Flujo de caja	63
8.5. Evaluación económica y financiera	64

	4
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	68
ANEXOS	70
ANEXO 1.	70
ANEXO 2.	71
ANEXO 3.	74
ANEXO 4.	76
ANEXO 5.	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de negocio lienzo Canvas	13
Tabla 2. Análisis del microentorno.	15
Tabla 3. Análisis de Pestel	16
Tabla 4. Matriz Foda	20
Tabla 5. Estrategias	21
Tabla 6. Diagrama Gantt año 2022	24
Tabla 7. Estimación de Mercado disponible	29
Tabla 8. Estimación de Mercado disponible Proyectado a 5 años	29
Tabla 9. Estimación del mercado Efectivo	30
Tabla 10. Estimación del mercado Efectivo Proyectado a 5 años	30
Tabla 11. Estimación del mercado objetivo	31
Tabla 12. Distribución poblacional según Departamento de San Martín y Ciudad de Tarapoto	36
Tabla 13. Población histórica	36
Tabla 14. Población proyectada a cinco años	36
Tabla 15. Perfil de segmentación general	37
Tabla 16. Precios referenciales	39
Tabla 17. Presupuesto de Marketing	40
Tabla 18. Proyección de ventas	43
Tabla 19. Balance general	46
Tabla 20. Costos por servicios	46
Tabla 21. Aportes propios	47
Tabla 22. Gastos de nómina mensual y proyectada	48
Tabla 23. Gastos operativos y administrativos	49
Tabla 24. Punto de equilibrio de la empresa	50
Tabla 25. Cash flow	50
Tabla 26. Listado de Máquinas, equipos e insumos a utilizar.	51
Tabla 27. Adquisición de materiales e insumos para la producción	52
Tabla 28. Gastos de inversión inicial	53
Tabla 29. Activos fijos tangibles	61
Tabla 30. Gastos de puesta en marcha	62
Tabla 31. Tabla de ingresos y egresos proyectados	63

Tabla 32. Flujo de caja proyectado	64
Tabla 33. Tabla de evaluación económica -financiera general	65
Tabla 34. Tabla de balance general	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Empresas del sector veterinario en la ciudad de Tarapoto	27
Figura 2. Tipos de mascotas en los hogares de Perú	32
Figura 3. Comportamiento de Servicios para el cuidado de mascotas en Perú	33
Figura 4. Comportamiento de Servicios para el cuidado de mascotas	34
Figura 5. Estadísticas poblacionales del departamento San Martín y Ciudad de Tarapoto	35
Figura 6. Diagrama de estrategia de distribución de plazas	39
Figura 7. Ejemplo de campañas promocionales	41
Figura 8. Ubicación de las instalaciones	44
Figura 9. Diagrama del procedimiento para el servicio	54
Figura 10. Estructura organizacional	59

INTRODUCCIÓN

Actualmente se evidencia el desarrollo de una cultura más consciente hacia el cuidado animal, en la cual la sociedad no tolera ningún tipo de maltrato hacia los animales. El caso del Perú no es ajeno a estas buenas prácticas por ello en su normativa legal vigente existen diversos estatutos que amparan y velan por su cuidado. Además, de esto el aumento de la cultura con respecto al cuidado de mascota es notable a nivel nacional, donde a través de estudios realizados al 2018 se evidenció que el 59.9% de la población urbana en el país posee algún tipo de mascota en su hogar, lo cual deja a conocer el grado de sensibilización y responsabilidad de nuestro actual contexto.

El contexto del presente estudio se enfoca hacia el interior del país, donde el comportamiento según las cifras señala una tenencia de mascotas del 62.2 % en los hogares. La propuesta se da específicamente en la ciudad de Tarapoto, departamento San Martín, Perú, ya que se acopla al ámbito nacional donde se proyecta el crecimiento del mercado además de una atractiva demanda actual. El estudio se inicia con un análisis estratégico que evalúa los principales factores que influyen en el desarrollo comercial de la empresa. Posteriormente se delimitó la población de interés que corresponde a los hogares de NSE AB y C en la ciudad de Tarapoto, junto con la proyección de la demanda calculada a cinco años.

Seguidamente, se determinan las zonas propuestas a la localización del establecimiento tomando en consideración factores comerciales y del público, al cual van dirigidos los servicios. Las actividades ofrecidas se ajustan a la preferencia y necesidades de los clientes en base a estudios y encuesta realizada. Finalmente, a través del análisis económico y financiero se logró evaluar la factibilidad del proyecto mediante cálculos de inversión inicial y puesta en marcha, costos administrativos y operacionales, ingresos por ventas, entre otros.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Idea de negocio

Las mascotas desarrollan entre sus dueños un estrecho vínculo afectivo, es por ello, que en muchos casos son considerados como otro miembro de la familia, además de fieles compañeros. Actualmente, se detecta que el negocio de atención y cuidado animal cada día es más creciente, múltiples estudios para el sector, generalmente, proponen negocios tradicionales donde se abarcan los servicios generales para la atención de mascotas, considerándose necesario e innovador el desarrollo de propuestas adaptadas a la nueva sociedad donde se marque la diferencia y diversifiquen la línea de servicios que actualmente sigue el mercado.

Por ende, la idea de negocio para esta empresa parte de la actual necesidad que tienen los dueños de mascotas de consentirlos, mantenerlos limpios y aseados, con cuidados ofrecidos por personal altamente calificado con estrategias actualizadas para brindar la máxima calidad. El ofrecimiento de los servicios se hace ineludible, para satisfacer esta necesidad, el actual plan de negocios propone una empresa ubicada en la ciudad de Tarapoto, dedicada a brindar servicios de cuidado integral a mascotas, especializado en baño y corte para perros, implementando estrategias adaptadas a la actual dinámica social y disponibilidad de las personas, donde se resalta como valor agregado el servicio de adiestramiento, además de contar con la opción de domicilio, puerta a puerta, en la cual se recoja y entregue a la mascota, con un trato amigable y experiencia diferencial; todo ello con el fin de transmitir confianza y seguridad a los dueños de mascotas.

Estudios similares, reconocen los beneficios de este rubro en específico como oportunidad de inversión con rentabilidad, ofreciendo bienestar a las familias que tienen mascotas, a las mascotas por los cuidados inherentes a su salud y por lo innovador del concepto (Quispe et al., 2021; Pulido 2021; Ceballos & Conu 2021). En consecuencia, se establecen los servicios de: baño, cortes de pelo, limpieza de dientes, oídos, uñas, perfumado, guardería, adiestramiento, entre otros, relacionados al sector de cuidado veterinario. Todo ello con la utilización de instrumentos y productos especiales de buena calidad, que prioricen la salud de la mascota, bajo estándares de limpieza y salubridad con los cuales se evite cualquier forma de transmisión de parásitos e insectos, brindando de esta forma un excelente servicio a los clientes.

Por lo tanto, las instalaciones de Zimba Dog Spa se proyectan con una infraestructura amplia donde el confort durante la estadía del cliente, así como el de su mascota sea una

prioridad buscando de esta forma propiciar un ambiente hogareño en ellos. En cuanto al personal de atención este estará capacitado y contará con acreditación del sector veterinario para garantizar la prestación del servicio a cargo de especialistas. A través de este amplio y dinámico portafolio de servicios se busca el posicionamiento y diferenciación de la empresa en el mercado del sector veterinario, con el objeto de brindar un servicio de calidad a la clientela que se interese y priorice el cuidado de sus mascotas, ofreciéndoles de esta forma seguridad, optimización de tiempo y confianza a través de los servicios.

Considerando lo antes expuesto, surge la interrogante de la investigación ¿Cuál es la viabilidad de ofrecer un servicio de Spa para mascotas orientado a la población de estrato NSE AB y C, entre 18 a 55 años de la ciudad de Tarapoto?

1.2. Diagnóstico de la idea de negocio

El tipo de negocio que se propone, pertenece a la actividad económica dentro de la partida arancelaria N° 7500 en el Perú correspondiente a actividades veterinarias. Para este tipo de empresa es esencial tener nociones estadísticas del sector, además de conocer acerca de su funcionamiento mediante el cumplimiento de reglamentos y permisos especiales. La empresa debe mantenerse dentro del marco normativo para lograr su operación continua. El ofrecimiento y desarrollo de este tipo de actividades está vinculado a fijar objetivos, protocolos y un plan de acción donde se cuente con personal capacitado para el ofrecimiento de un óptimo y diferencial servicio. El dinámico crecimiento del sector conlleva a la toma de riesgos, por lo cual se deben identificar mecanismos y estrategias para mitigarlos, la empresa se encuentra en etapa de planificación, y por ello, es necesario llevar a cabo un estudio a profundidad en el que se puedan identificar los factores influyentes (positivos o negativos) en el desarrollo de sus operaciones.

Con base en lo anterior, se realiza el análisis macro y micro del entorno de la empresa, el análisis macro evalúa el contexto externo utilizando la herramienta de análisis de Pestel, ya que según Ortega y Espinosa (2015) es una herramienta que permite entender el desarrollo o declive de un mercado; identificando aspectos económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y legales; ayudando a detectar amenazas y oportunidades. En cuanto al análisis micro, serán evaluados los grupos de interés o stakeholders, que de acuerdo a Abad y Barceló (2021), permiten analizar a las personas involucradas en el proceso interno de gestión de la empresa, entre ellos los clientes, proveedores, intermediarios, productos sustitutos, y la información relevante en el contexto de la empresa.

Además, de identificar los factores dentro del contexto del análisis macro y micro de la empresa es esencial contar con un sistema planeación óptima, que en el caso de este estudio es logrado a través del “Modelo de Negocio Canvas”, siendo este una de las mejores opciones para este tipo de empresas. De igual forma, otra herramienta esencial de la propuesta de negocio es la Matriz Foda, a través de la cual se analizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa. Y por último las estrategias que logran impactar en el desempeño de la empresa, que se determinan y evalúan mediante las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se resaltan los siguientes factores que facilitan y promueven el negocio.

- Factores que facilitan este negocio: hay una tendencia muy importante en el siglo XXI en el proceso de búsqueda de la felicidad no solo se da entre las personas, sino que cada vez son más los dueños de mascotas que invierten en ellos, destinando un porcentaje de sus ingresos en belleza, cuidado de la salud, alimentación y servicios de bienestar general, a sus mascotas. Además, el ritmo de la vida diaria es cada vez más rápido, lo que ayuda a los dueños de mascotas a alquilar este servicio por tiempo ilimitado. Ante esto se propone brindar un servicio adaptado a ritmo de vida actual donde se faciliten las opciones y optimice el tiempo del cliente, por ejemplo, la opción de domicilio, puerta a puerta, en la cual se recoja y entregue a su mascota, entre otros servicios que se ajusten a sus necesidades.
- Factores que pueden promover este negocio: radica en la búsqueda de Spas que no solo se da entre las personas, sino que cada vez es más la población que se interesa por el cuidado integral de la mascota que tienen en casa, por ello buscan consentirlas y darle cuidados especiales, además de satisfacerse al hacerlo, ya que el amor hacia los animales se ha ido valorando hasta llegar a considerarlos como los hijos pequeños de la casa. Es por ello que los dueños de mascotas estarían dispuestos a adquirir este servicio por tiempo ilimitado. Partiendo de esta necesidad y creciente mercado se plantean servicios de Spa integral donde se engloban actividades de cuidado, especializadas en el baño y cortes de pelo para perros.
- Hay miembros jóvenes y adultos en familias numerosas que adoptan mascotas y las integran en la familia, tratando de reemplazar la compañía de un hijo: entendiendo esta necesidad se propone como servicio diferencial y de valor agregado actividades de adiestramiento para la rápida adaptación y buen comportamiento de las mascotas, generando confianza y seguridad a sus dueños, cabe resaltar que este servicio no es muy común dentro de la oferta

actual y por ello es una de nuestras fortalezas para marcar una pauta estratégica dentro del mercado.

1.3. Justificación del plan de negocio

En Latinoamérica, de acuerdo a una encuesta realizada por la empresa internacional de estudios de mercado GFK (2016) arrojó que la mascota que más predomina en los hogares son los perros (83%), seguidos por los gatos con un 22%, las aves con un 11%, los peces con un 5% y finalmente un 4% de algún otro tipo de mascota. Entre los países con la población que más tiene mascota México toma el primer lugar con el 57%, el 48% en Ecuador, el 47% en Panamá, el 38% en Venezuela, el 29% en Colombia.

En el contexto nacional, el Perú se ubica con un 60% de los hogares urbanos con posesión de al menos una mascota, lo interesante de esta cifra, es que hay muy poca diferencia entre los distintos niveles socioeconómicos. En los hogares de la provincia la tendencia es un poco mayor con un 62%, mientras que en Lima Metropolitana es de 57%, internalizando entre las mascotas de preferencia se hallan los caninos con un 78%, los gatos con un 42.4%, y por último los conejos con un 3,6%. Específicamente, en el departamento de San Martín, en la ciudad de Tarapoto el 86% de las personas cuentan con al menos una mascota, de las cuales un 60% son perros (CPI, 2018).

Por lo tanto, para dar respuesta a la interrogante: ¿Por qué se necesita este proyecto?, se analizan los datos anteriores sobre la tendencia de los “mejores amigos de la gente” y se justifica en la existente y creciente necesidad del sector del cuidado veterinario a las mascotas, que es cada vez más evidente, generando oportunidades en el mercado. Partiendo de esto, se considera necesario evaluar la factibilidad de establecer un spa de mascotas en la ciudad de Tarapoto, para ingresar al mercado ofreciendo servicios adaptados a los requerimientos actuales de las familias que poseen mascotas caninas, teniendo como ventaja competitiva una variedad de servicios, que se caractericen por la calidad y experiencia en la atención diferencial a los clientes potenciales; al completar este estudio de viabilidad, será posible aplicar métodos teóricos en torno a la gestión de marketing, la gestión de procesos, el diseño o estructura organizativa y el análisis financiero.

Considerando lo anterior, la realización de este estudio se convierte en una oportunidad para enfrentar el conflicto entre teoría y práctica, de manera que se puedan aplicar los conocimientos aprendidos en el análisis de casos de factibilidad. Por consiguiente, se presenta

a través de la Tabla 1, el “Modelo de Canvas” con los puntos relevantes que influyen en la planificación y propuesta del negocio.

Tabla 1. Modelo de negocio lienzo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Veterinarias. - Tiendas de productos para mascotas. - Campaña en redes sociales para la promoción del servicio. Se logra contactando a una figura pública o de influencia en medios de redes sociales, para intercambiar el servicio por su promoción publicitaria en canales de web específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aseo y embellecimiento canino. - Recojo mascotas desde la puerta de su casa. - Atención personalizada por personal especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Spa (servicio de baño y cortes de pelo para caninos), donde se brinde una experiencia diferencial tanto a la mascota como a su dueño a través del resultado del servicio caracterizado por su calidad y puntualidad. - Ofrecimientos de servicios variados, integrales y no convencionales como el adiestramiento. adaptados a la actual dinámica y necesidades del público. - De forma adicional se ofrece el servicio de recojo y entrega, dado que lo requiera el cliente - Utilización de productos de calidad - Local amplio y ubicado estratégicamente. - Promociones estratégicas durante fechas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada de forma presencial y a través de redes sociales y/u otros medios de contacto. - Vía correo electrónico. - Buzón de sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con mascotas del NSE “AB y C” de entre 18 a 55 años de la ciudad de Tarapoto.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad. - Buena ubicación y acondicionamiento del local. - Fuerza laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta directa. - Atención telefónica. - Redes Sociales: (Facebook, Instagram, WhatsApp). 	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	

<ul style="list-style-type: none">- Adquisición de tangibles.- Salarios de los trabajadores.- Pagos de servicios.- Licencias y permisos.- Publicidad y promociones de venta.- Otros.	<ul style="list-style-type: none">- Ingreso por servicios y productos ofrecidos.
---	--

Fuente: Elaboración propia. (2021).

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno de la empresa determina a los grupos de interés o stakeholders, según Arenal (2019), representan a cualquier individuo o grupo que pueda afectarse por las acciones, decisiones, políticas, prácticas u objetivos de la organización. Partiendo de esta definición en la tabla 2, se consolidan los grupos de interés para el proyecto.

Tabla 2. Análisis del microentorno.

Grupo de interés	Intereses
Empleados/colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Experiencia y conocimiento en el sector veterinario.-Puesto de trabajo y estabilidad laboral.- Sueldo justo.- Contactos interpersonales.- Beneficios laborales.-Certificados que garanticen su habilidad o profesión.
Competidores	<ul style="list-style-type: none">- Menores costos.- Posicionamiento e identificación de marca.- Prestigio.- Experiencia acumulada dentro del sector.- Diferenciación del producto (servicio).-Alta influencia en el público objetivo.
Administración	<ul style="list-style-type: none">-Capacidad de contratación.-Capacidad financiera.-Manejo de la tecnología.-Experiencia y personal capacitado.- Alianzas estratégicas.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">-Productos de calidad para cuidado veterinario.- Insumos para el local.-Variedad de proveedores.-Alianzas a largo plazo.- Suministros a tiempo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad. - Precios justos.
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> -Población de NSE A, B y C en la ciudad de Tarapoto con mascotas. -Elección de productos o servicios sustitutos de la competencia. - Determinar precios máximos que están dispuestos a pagar por un servicio determinado. - Poder de negociación alto dentro del sector veterinario. - Exigencias en cuanto a mejoras de calidad y tipo de servicio.

Fuente: Elaboración propia. (2021).

2.2. Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se deben tener en cuenta los diferentes factores, que pueden influir de forma negativa o positiva en el desarrollo de la organización. Para ello se emplea como herramienta el análisis de Pestel, donde se detallan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que repercuten en la empresa (Arenal, 2019), ver tabla 3.

Tabla 3. Análisis de Pestel

Factores	Análisis
Político - Legal	<ul style="list-style-type: none"> • En el Perú los procesos para la apertura y legalización de las empresas suelen ser complejos y conllevan mayor inversión de tiempo y dinero en comparación a otros países latinoamericanos, con una duración promedio de 26 días. • Se han facilitado mecanismos vía web para la creación de pequeñas y medianas empresas que agilizan y disminuyen los periodos de tiempo e inversión en trámites. • La legislación peruana impulsa la creación de empresas privadas, y así también las regula tributariamente mediante la SUNAT, dichos tributos dependen de la actividad comercial. • La ley N°28976 facilita el desarrollo de actividades económicas y comerciales, a través de medidas que simplifiquen el proceso administrativo, y de esta manera otorgar el visto bueno para la operatividad sin mayores dificultades. • A través de la ley N°26702 sobre el Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, se promueve el acceso crediticio a personas naturales y jurídicas, con la

	<p>regulación de un ente gubernamental que vela por el correcto funcionamiento del sistema financiero, en el que intermediarios financieros ponen a disposición recursos de los superavitarios a los deficitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con respecto a las normas que regulan el ejercicio en el campo de la medicina veterinaria la ley N°13679 señala que solo profesionales titulados de una universidad peruana o extranjera pueden practicar la profesión. • La ley N°16200 promulgada en 1966 establece la creación de un colegio médico veterinario en el Perú, en donde es obligatorio que todos los médicos de profesión veterinaria deben colegiarse para poder ejercer. • Existe la normativa N°27596 referente a la protección de especie canina de cualquier tipo de adiestramiento que le provoque tener comportamientos agresivos, así como regular la tenencia de perros de razas potencialmente peligrosas. • La ordenanza municipal de Lima N°1855 establece normas para velar por la protección y bienestar de los animales, evitando de esta manera el maltrato a las especies. • La ley N° 30407 garantiza la protección y bienestar de todas las especies animales, vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • En contexto general la economía del país mantiene buenas proyecciones a pesar de la reciente crisis sanitaria e incertidumbre política. Para el caso del Perú de acuerdo a cifras señaladas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) aún se mantiene la proyección del 8.5% en crecimiento del PIB al cierre del 2021. Siendo el incremento del Producto Interno Bruto – PIB uno de los principales indicadores que permite evaluar el aumento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios para las empresas de cada país. • Una desaceleración del motor económico afectaría el consumo y presupuesto asignado a productos y servicios secundarios por parte de la población. • Inflación e Índice de precios al consumidor – IPC ambas son herramientas estadísticas con las cuales se evalúa a través del tiempo los precios de bienes y servicios representativos del consumo final en el país. A nivel nacional al cierre del 2020 la inflación tuvo una tasa promedio mensual de inflación de 0.16% a pesar del impacto negativo por la pandemia del covid-19 • Estadísticas y proyecciones señalan que en promedio los hogares peruanos, específicamente en Lima, las familias destinan entre 100 S./ a 150 S./ del ingreso mensual para cuidado de sus mascotas.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • La actual dinámica sociocultural evidencia una tendencia sobre todo en el contexto familiar a la tenencia y cuidado de una mascota o animales de compañía. • Cada vez es más creciente el número de familias y personas que desean integrar a su entorno un animal doméstico, para compañía o resguardo de sus bienes, siendo su tenencia más que eso, pues se torna un vínculo afectivo estrecho, donde se llega a considerar a la mascota como un miembro de la familia.

	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a índices de tenencias de mascotas en Perú un 46,1% de la población tiene por lo menos una mascota en casa, el 53.9% restante posee de dos mascotas a más. Según cifras emitidas por CPI al 2018. • En cuanto a hábitos de la población de recurrir a servicios de cuidado y atención veterinaria el 35% de los hogares que tienen perros utiliza estos servicios por lo menos una vez al año. Siendo los hogares con mayor recurrencia a este tipo de servicios los de estratos socioeconómicos A y B. • Es importante asegurar la ubicación de la empresa en zonas con un interesante flujo peatonal o tráfico, como zonas residenciales y comerciales cercanas a cadenas hoteleras, centros comerciales y negocios.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento potencial a través del comercio electrónico durante los próximos años ya que la mayoría de la población en Perú está empezando a tener mayor acceso a internet. De acuerdo a cifras nacionales en el Perú actualmente aproximadamente el 70,3% de la población peruana a partir de los 6 años de edad contaba con acceso a internet al tercer trimestre del 2020. • La promoción a través de la Innovación y desarrollo de softwares y páginas web que permitan el branding y fidelización del cliente, con campañas publicitarias que los atraigan para posteriormente lograr un buen posicionamiento y reconocimiento de la marca. • Implementar la tecnología de información y comunicaciones con el fin de mejorar la organización de los intermediarios, citas e interacción con el cliente. • Se promueve al comercio electrónico, siendo este una herramienta potencial para los consumidores y empresas que hacen parte de este sector veterinario.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento de familias con mascotas ha propiciado una mayor concientización hacia los animales por parte de la sociedad. • Se han implementado estrategias para fomentar el respeto del entorno, para el mantenimiento y cuidado de áreas verdes, donde los dueños de mascotas deben cumplir prácticas ciudadanas haciéndose responsables por el comportamiento y acciones de sus mascotas.

Fuente: Elaboración propia. (2021).

CAPÍTULO III PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Ser una empresa especialista en el cuidado integral de sus mascotas, ofreciendo calidad de servicio y bienestar a los clientes.

3.2. Visión

Ser la empresa líder en el cuidado integral para las mascotas generando confianza y seguridad en nuestros clientes.

3.3. Valores

- **Responsabilidad:** dar cumplimiento y ser cuidadosos en las decisiones y acciones de la organización es uno de los principios fundamentales, ya que significa cuidar la imagen como empresa.
- **Honestidad:** se vincula a la verdad y transparencia que debe existir en las actividades, relaciones dentro de la organización y con los clientes, siendo este un pilar ético indispensable en el desarrollo de una relación de confianza, armonía y credibilidad.
- **Profesionalismo:** engloba la moral, el respeto, la justicia, por ello es fundamental que las personas dentro de la organización demuestren conocimiento, experiencia, pasión y afinidad al rubro de la medicina y cuidado animal.
- **Empatía:** en el sector veterinario involucra entender a los animales y ubicarse en la posición de sus dueños, considerándolos como un miembro especial de su entorno, buscando establecer un vínculo afectivo.

3.4. Objetivos estratégicos generales

3.4.1. General

Desplegar a Zimba Dog Spa como el mejor centro de cuidado integral de mascotas de la región.

3.4.1. Específicos

- Posicionarse como la mejor empresa de cuidados integral de mascotas en los próximos 4 años.
- Establecer alianzas comerciales con 4 empresas a nivel nacional.
- Contar con personal calificado para el desarrollo de todos los servicios ofrecidos.
- Obtener una rentabilidad del 18% anual neta durante los inmediatos 4 años.

3.5. Matriz FODA

Tabla 4. Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
F1: Diferenciación competitiva con un diverso portafolio de servicios.	O1: Incremento del porcentaje de hogares con mascota en la ciudad.
F2: Baja competencia para este tipo de servicios en la ciudad.	O2: Mercado poco explotado de manera formal en la localidad además de ser amplio.
F3: Espacios amplios para el servicio de guardería y adiestramiento de las mascotas.	O3: Existente cultura de amor y cuidado a los animales.
F4: Colaboradores con experiencia y capacitados dentro del sector de veterinaria.	O4: Posibilidad de extender algunos servicios para domicilio.
F5: Productos e insumos de buena calidad.	O5: Comunicación con el cliente a través de diferentes medios interactivos para llegar al público objetivo.
F6: Servicio de atención personalizada.	O6: Posible alianzas con empresas dentro del rubro.
F7: Planes de financiamiento y descuento a clientes recurrentes como estrategia de fidelización.	
Amenazas	Debilidades
A1: Competencia que puede incursionar en el mercado con propuestas más sólidas (instalaciones, servicios, entre otros	D1: Poco capital para comenzar con el proyecto, y por ello existe la posibilidad de un alto endeudamiento.
A2: Ausencia de fidelización de la clientela	D2: Modelo de negocio nuevo para el mercado de la localidad.
A3: Aumento en el costo de los insumos.	D3: Falta de profesionales que cuenten con los certificados que acrediten su profesión.

A4: Posible escenario de desaceleración económica a causa de la incertidumbre política a nivel nacional.	D4: Ser nuevos en el mercado y no contar con posicionamiento y reconocimiento de la marca.
A5: Aumento de la competencia en la ciudad de empresas que adopte o modifique el concepto de servicio integral.	D5: Baja participación inicial en el mercado.
	D6: No contar con un local propio.

Fuente: Elaboración propia. (2021).

3.5.1. Estrategias a seguir

A continuación en la tabla 5, se detallan las estrategias a seguir en la matriz cruzada FODA:

Tabla 5. Estrategias

Matriz Foda cruzado		
	<p>Principales fortalezas</p> <p>F1: Diferenciación competitiva con un diverso portafolio de servicios.</p> <p>F2: Baja competencia para este tipo de servicios en la ciudad</p>	<p>Principales debilidades</p> <p>D1: Modelo de negocio nuevo para el mercado de la localidad</p> <p>D2: Ser nuevos en el mercado y no contar con posicionamiento y reconocimiento de la marca</p>
<p>Principales oportunidades</p> <p>O1: Incremento del porcentaje de hogares con mascota en la ciudad, es decir, crecimiento en la demanda.</p> <p>O2: Mercado poco explotado de manera formal en la localidad además de ser amplio.</p>	<p>Estrategia</p> <p>O1-F1: Establecer promociones y descuentos para atraer clientela y dar a conocer los servicios</p> <p>O2-F2: Ubicación del establecimiento en una zona con alta población de mascotas.</p>	<p>Estrategia</p> <p>O1 – D1: Promocionar y dar a conocer nuestro variado portafolio de servicios</p> <p>O2 – D2: Crear una imagen fuerte de la empresa para su reconocimiento y rápido posicionamiento</p>
<p>Principales amenazas</p> <p>A1: Ausencia de fidelización de la clientela</p> <p>A2: Aumento de la</p>	<p>Estrategia</p> <p>A1- F1: Generar estrategias de marketing para lograr marcar la diferencia en el resultado que percibe el cliente, además de</p>	<p>Estrategia</p> <p>A1-D1: Llevar a cabo campañas de concientización sobre las nuevas tendencias para el cuidado de mascotas</p>

competencia en la ciudad de empresas que adopten o modifiquen el concepto de servicio integral.	atenderle y darle un seguimiento con métodos en los cuales se den promociones especiales y sienta una atención personalizada. A2- F2: Crear Promociones de acuerdo a las necesidades y preferencia de los clientes por temporadas y fechas especiales	A2 – D2: Crea una imagen corporativa en el consumidor como una empresa reconocida por su calidad y buena atención en los servicios
---	--	--

Fuente: Elaboración propia. (2021).

3.5.2. Actividades

a) Corto plazo: primer año

- Alcanzar una rentabilidad temprana con la generación de buenas utilidades.
- Abarcar como mínimo el 5% de los clientes dentro de la localidad de Tarapoto.

b) Mediano plazo: segundo año

- Incrementar o mantener las ventas trimestrales
- Fidelizar por lo mínimo al 50% de los clientes atendidos cuyo NSE sea A.

c) Largo plazo: tres años a más

- Apertura de dos nuevos locales en Lima Centro
- Tener una rentabilidad mínima de 20% anual
- Tener un incremento promedio del 10% en la clientela.
- Incrementar las ventas anualmente en un 5%.
- Lograr la afiliación del 50% de todos nuestros clientes atendidos.

3.6. Estrategia genérica de Porter

La teoría de las cinco fuerzas de Porter se realiza el análisis de los aspectos relevantes dentro de los servicios veterinarios, a partir del cual se determina la estrategia con la que se pretende impactar en el desempeño de la organización. Estas cinco fuerzas se detallan a continuación:

Poder de negociación de los clientes: la clientela es la población que posee mascotas, especialmente perros, en la ciudad de Tarapoto, ellos escogen de donde recibir el servicio de

cuidado veterinario, es decir, baño y corte de pelo a sus mascotas, además de otros servicios relacionados. Actualmente en la ciudad se encuentran un aproximado de diecisiete establecimientos veterinarios, de los cuales nueve ofrecen los servicios en los cuales se busca especializar la propuesta de negocio, por lo cual existe un nivel de negociación alto dentro de este sector, además de ello se debe considerar que existe cierta lealtad hacia los doctores y personal que lleva tiempo atendiendo a los clientes y sus mascotas ya que conocen el comportamiento y tratamientos de ellos. Sin embargo, hay que destacar que al cliente tener un vínculo afectivo con su mascota fuerte, estos no dudan al cambiar de establecimiento al observar un mal trato o servicio hacia sus mascotas

Competidores: para un análisis más focalizado de la competencia directa en la localidad, se debe tener claro la diferencia entre veterinarias y clínicas veterinarias, el primero destaca el ofrecimiento de servicios de cuidado integral, estética, consultas, tratamientos médicos moderados y sencillos. Mientras que las clínicas veterinarias se refieren a establecimientos de mayor tamaño en las cuales se realizan tratamientos médicos de mayor complejidad, laboratorio y demás servicios especiales dentro de la medicina animal.

Como se mencionó anteriormente, en la ciudad de Tarapoto actualmente existe un aproximado de 17 establecimientos veterinarios considerados como competencia directa, nueve (9) de ellos son veterinarias en las cuales se brinda el servicio de baño y corte de cabello a perros, o también conocidos “servicios grooming” y por lo cual representan a la competencia directa, y sus precios oscilan entre los 45 s./ a 105 s./ dependiendo el tipo de servicio a prestar. Es importante resaltar que gran parte de estas empresas brindan calidad en el servicio esperado por el cliente, mediante el proceso de recopilación bibliográfica se visualizan carencias en cuanto a las condiciones del local, ubicación de los locales en zonas de poco interés comercial, poca publicidad y manejo de redes sociales, entre otros déficits. Esto nos deja un margen de ventaja para la obtención de mejores resultados con la realización de estrategias enfocadas al mejoramiento del servicio que actualmente se brinda en la ciudad.

De igual forma, las clínicas veterinarias son competidores directos, pero estos no se enfocan tanto en el ofrecimiento de servicios como los que pretende brindar nuestra empresa, sino que se inclinan en su mayor parte hacia los servicios de salud animal. Entendiendo lo anteriormente expuesto se espera que el nivel de competencia sea de medio a alto.

Nuevos entrantes: es importante resaltar que generalmente las personas que se inclinan a la apertura de este tipo de negocios son veterinarios, los cuales crean, administran y gestionan

	Equipar al local y personal																			
Lanzamiento	Difusión por medios de comunicación																			
	Difusión por redes sociales																			
Puesta en Marcha	Inicio de actividades																			

Fuente: Elaboración propia. (2021).

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Oferta

En el Perú hay casi cuatro millones de hogares que tienen al menos una mascota, lo cual vuelve muy rentables a los negocios relacionados con su cuidado. Las estadísticas de ventas en el sector de cuidado para mascotas, En cuanto al mercado global de pet care, ha tenido un crecimiento sostenido del 5% anual en los últimos cinco años, siendo el canal de venta online el que tuvo la mayor expansión anual de 30%. En el caso nacional, este mercado en los últimos cinco años ha crecido 9% y vía online 30%. Además, de ello se destaca que solo el gasto en cuanto alimentación para mascotas crece alrededor del 10% de un año a otro y eso ha hecho que entren al mercado peruano unas 40 marcas de alimentos para perro y unas 25 para gatos CPI (2021).

Así mismo, se afirma que el rubro del cuidado de las mascotas tiene un gran mercado potencial y en todo el mundo se desenvuelve como un mercado en pleno crecimiento. Se estima que el mercado crezca entre un 100% y 150% dadas las condiciones ‘favorables’. Algunos rubros más que otros, pero, en general, es una industria en total pendiente. La industria mantiene una tendencia creciente que ha abierto las puertas a servicios y productos que hace 10 años no existían en el Perú, como la comida gourmet o vegana, las tiendas y oficinas pet friendly o los seguros para mascotas. Además de ello agregan que cada familia puede llegar a gastar entre S/ 200 y S/ 300 por mes en promedio en el cuidado de su animalito doméstico. Con respecto a los competidores más resaltantes en la localidad de la ciudad de Tarapoto se destacan empresas veterinarias y clínicas reconocidas en la zona (Ver figura 1).

Figura 1. Empresas del sector veterinario en la ciudad de Tarapoto



1. **Nombre:** Rasta Pets
2. **Ubicación:** Ciudad de Tarapoto
3. **Descripción:** Es una empresa dirigida al PetShot y spa canino
4. **Servicios:**
 - Baños Cosmético, anti-pulgas y medicado (dependiendo el tamaño del perro sus precios varían)
 - Peluquería canina
 - Venta de ropa y accesorios
5. **Valor agregado:** Ofrecen delivery gratuito y recojo a domicilio, además de ello vinculan el servicio de baño con el de spa .
6. **Márgenes de precios manejados:** sus estándares de se ubican entre los 30 y 35 S/. , y varían según el tipo de perro y tipo de baño
7. Instalaciones amplias y buen manejo publicitario



1. **Nombre:** Clínica Veterinaria Animal Life Tarapoto
2. **Ubicación:** Ciudad de Tarapoto
3. **Descripción:** Es una empresa dedicada a la actividad de clínica veterinaria y petshot
4. **Servicios:**
 - Emergencias o urgencias veterinarias
 - Farmacia y laboratorio veterinaria
 - Vacunación y esterilización
 - Servicios de baños varios y Peluquería
 - PetShop
5. **Valor agregado:** Ofrecen un servicio las 24 horas para urgencias y emergencias veterinarias, impulsan actividades sociales relacionadas con la adopción y sensibilización para buenas practicas hacia los animales.
6. Instalaciones amplias y buen manejo publicitario



1. **Nombre:** Luna DogGroomer, spa canino
2. **Ubicación:** Ciudad de Tarapoto
3. **Descripción:** Es una empresa que ofrece servicio de peluquería profesional a mascotas
4. **Servicios:**
 - Peluquería profesional
 - Baños medicados
 - Baños cosméticos
 - Baños temperados
 - PetShop (Boutique y accesorios)
5. Deficiente manejo de redes sociales y publicidad digital



1. **Nombre:** Clínica Veterinaria Reino Animal
2. **Ubicación:** Ciudad de Tarapoto
3. **Descripción:** Es una empresa dedicada a la actividad de clínica veterinaria y petshot
4. **Servicios:**
 - Emergencias o urgencias veterinarias
 - Vacunación y esterilización
 - Farmacia
 - Servicios de baños varios y Peluquería
 - PetShop
5. **Valor agregado:** Ofrecen un servicio las 24 horas para urgencias y emergencias veterinarias, impulsan actividades y jornadas relacionadas con las vacunaciones y esterilización de mascotas , además de brindar información de interés acerca del cuidado de mascotas
6. Instalaciones amplias y buen manejo publicitario

Fuente: Elaboración propia. (2021).

En su mayoría estas empresas brindan servicios tradicionales en cuanto al cuidado de mascotas, a nivel general ofrecen servicios de vacunación, desparasitación, tratamientos, cirugías especiales, laboratorio, baños y cortes de pelo además de comercializar productos alimenticios y accesorios para mascotas.

4.2. Demanda

A lo largo de este apartado son descritos el objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección de la demanda.

4.2.1. Objetivo

Se determina como objetivo de la demanda identificar la viabilidad de la puesta en marcha del Spa para mascotas entre las personas de los niveles socioeconómicos NSE A, B y C ubicados en la ciudad de Tarapoto.

4.2.2. Metodología

Se empleó una metodología con enfoque cuantitativo, basada en la técnica de la encuesta, como fuente de información primaria, mientras que los datos secundarios están relacionados a investigaciones documentales y estudios de mercados afines al sector veterinario y estadísticas poblacionales (Hernández et al., 2014).

4.2.2.1. Recopilación de datos primarios

Para definir el mercado objetivo se realizó una encuesta mediante la herramienta digital typeform, a través del correo electrónico de la autora del presente estudio, a la muestra arrojada por el cálculo estadístico (371). El tamaño de la muestra fue alcanzado mediante la fórmula de población finita:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

$$n = \frac{(10.935)(1,96)^2 (0,5)(1 - 0,5)}{(10.935 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)} = 371$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra a calcular.

N= tamaño del universo.

Z= 1,96 es la desviación del valor medio.

E= 0,05 es el margen de error.

P= 0,5 es la proporción que se espera encontrar.

El cuestionario (instrumento) empleado se detalla en el anexo 1 y los resultados estadísticos se presentan en el anexo 2. Con base en los resultados de la recolección de datos se realizan las siguientes estimaciones reflejados en la tabla 7 y 8:

Tabla 7. Estimación de Mercado disponible

Estimacion del mercado disponible = Mercado potencial * Filtro 1 * Filtro 2 * Filtro 3 * Filtro 4	
Filtro 1	¿Usted posee mascotas en su hogar ?
SI	59,00%
NO	41,00%
Filtro 2	Considera que es importante darle cuidados e ingreirlas, con juguetes, comida, y cuidados especiales, como baños, cortes de pelo, etc.
SI	84,06%
NO	15,94%
Filtro 3	Adquiere productos y servicios para el cuidado veterinario por lo menos una vez al mes
SI	54,42%
NO	4,58%
Filtro 4	Cada cuanto asiste a veterinarias o adquiere este tipo de productos o servicio para su mascota
más de 6 veces al año	43,65%
3-6 veces al año	11,32%
1-2 veces al año	4,04%

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Tabla 8. Estimación de Mercado disponible Proyectado a 5 años

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hogares en Tarapoto	1.623	1.547	1.596	1.646	1.695	1.744
Total mercado disponible	1.623	1.547	1.596	1.646	1.695	1.744

Fuente: Elaboración propia. (2021).

De igual forma, fue realizado en base a la última estimación, el cálculo del mercado efectivo, aplicando filtros a medida que se avanza en la segmentación de la muestra durante la encuesta (Ver tabla 9).

Tabla 9. Estimación del mercado Efectivo

Estimación del mercado efectivo = Mercado disponible * Factor mercado efectivo																					
Filtro 5	¿Estaría dispuesto a contratar a un servicio que le brinde una experiencia diferencial para el cuidado y engruimiento de su mascota?																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>%</th> <th>Peso</th> <th>Ponderación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>49%</td> <td>100,0%</td> <td>49,04%</td> </tr> <tr> <td>TALVEZ</td> <td>8%</td> <td>50,0%</td> <td>3,77%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>2%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>59%</td> <td></td> <td>52,81%</td> </tr> </tbody> </table>		%	Peso	Ponderación	SI	49%	100,0%	49,04%	TALVEZ	8%	50,0%	3,77%	NO	2%	0,0%	0,0%		59%		52,81%
	%	Peso	Ponderación																		
SI	49%	100,0%	49,04%																		
TALVEZ	8%	50,0%	3,77%																		
NO	2%	0,0%	0,0%																		
	59%		52,81%																		
	Factor de disposición de compra																				
	52,81%																				
Filtro 6	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Entre 10 a 40 S/.</td> <td>2,16%</td> </tr> <tr> <td>b) Entre 41 a 80 S/.</td> <td>40,95%</td> </tr> <tr> <td>c) Entre 81 a 150 S./</td> <td>8,08%</td> </tr> <tr> <td>d) Mas de 150 S/.</td> <td>7,81%</td> </tr> <tr> <td>Factor precio</td> <td>56,85%</td> </tr> </tbody> </table>		%	a) Entre 10 a 40 S/.	2,16%	b) Entre 41 a 80 S/.	40,95%	c) Entre 81 a 150 S./	8,08%	d) Mas de 150 S/.	7,81%	Factor precio	56,85%								
	%																				
a) Entre 10 a 40 S/.	2,16%																				
b) Entre 41 a 80 S/.	40,95%																				
c) Entre 81 a 150 S./	8,08%																				
d) Mas de 150 S/.	7,81%																				
Factor precio	56,85%																				
	Factor mercado efectivo (Factor de disposición de compra * factor precio)																				
	30,02%																				

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Aunado al resultado, del factor para el mercado efectivo de 30,02 %, la proyección para el mercado efectivo se visualiza en la tabla 10.

Tabla 10. Estimación del mercado Efectivo Proyectado a 5 años

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hogares en Tarapoto	487	464	479	494	509	524
Total mercado efectivo	487	464	479	494	509	524

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Posteriormente, se determina el mercado objetivo considerando la teoría de Pareto en la que se infiere, que del 100% el 80% ya está cubierto por servicios alternativos y un 20% restante para la naciente empresa. Por lo tanto, se ha seleccionado un 25% para ingresar en el mercado de manera conservadora, considerando la tasa promedio del crecimiento anual poblacional proyectado que es del 1%, asumiendo que la población y las ventas crecerían en un 50% se obtiene lo siguiente, ver en la tabla 11:

Tabla 11. Estimación del mercado objetivo

Estimación del mercado objetivo = Mercado efectivo * Tasas de mercado objetivo																						
Tasas de mercado objetivo 2020 (25% * 20%) = 5%																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>10.935</td> <td>10.425</td> <td>10.758</td> <td>11.091</td> <td>11.423</td> <td>11.756</td> </tr> <tr> <td></td> <td>10.935,2</td> <td>10.425,1</td> <td>10.757,9</td> <td>11.090,6</td> <td>11.423,4</td> <td>11.756,2</td> </tr> </tbody> </table>		2021	2022	2023	2024	2025	2026		10.935	10.425	10.758	11.091	11.423	11.756		10.935,2	10.425,1	10.757,9	11.090,6	11.423,4	11.756,2
	2021	2022	2023	2024	2025	2026																
	10.935	10.425	10.758	11.091	11.423	11.756																
	10.935,2	10.425,1	10.757,9	11.090,6	11.423,4	11.756,2																
Tasas de crecimiento	<table border="1"> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>-5%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>			-5%	3%	3%	3%	3%														
		-5%	3%	3%	3%	3%																
Tasas promedio de crecimiento	2%																					
Crecimiento poblacional seleccionado (50%*2%)	1%																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tasas de mercado objetivo</td> <td>5%</td> <td>5,8%</td> <td>6,5%</td> <td>7,3%</td> <td>8,0%</td> <td>8,8%</td> </tr> </tbody> </table>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	Tasas de mercado objetivo	5%	5,8%	6,5%	7,3%	8,0%	8,8%							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026																
Tasas de mercado objetivo	5%	5,8%	6,5%	7,3%	8,0%	8,8%																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hogares en Tarapoto</td> <td>24</td> <td>27</td> <td>31</td> <td>36</td> <td>41</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>Total mercado objetivo</td> <td>24</td> <td>27</td> <td>31</td> <td>36</td> <td>41</td> <td>46</td> </tr> </tbody> </table>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	Hogares en Tarapoto	24	27	31	36	41	46	Total mercado objetivo	24	27	31	36	41	46
	2021	2022	2023	2024	2025	2026																
Hogares en Tarapoto	24	27	31	36	41	46																
Total mercado objetivo	24	27	31	36	41	46																

Filtro 6 Con que frecuencia contrataría usted nuestros servicios?

	Resultados de la encuesta	Veces por año	Semanas al año (52 semanas)	Veces al año
1-2 veces por mes	14,26%	12,00	52	89,11
3-6 veces al año	40,14%	4,00	52	83,50
1-2 veces al año	4,58%	1,00	52	2,38
	59%			174,99

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hogares en Tarapoto	4.262	4.675	5.456	6.276	7.135	8.034
Total mercado objetivo	4.262	4.675	5.456	6.276	7.135	8.034

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Adicionalmente, se realizó un Focus Group con personas que se encuentran dentro del público objetivo con mascotas y sean clientes frecuentes de este tipo de servicio (spa para mascotas), con el objetivo de recabar información más detallada sobre este servicio, las preguntas que originaron la entrevista se detallan a continuación:

1. ¿Cuál es el tipo de plataforma de pago que más utiliza para pagar dicho servicio? Explique.
2. ¿Se identifica con el logo de la empresa?
3. ¿Qué esperan o que valoran más del servicio?

4. ¿Con cuánta frecuencia utiliza los servicios corte y baño, adiestramiento, venta de accesorios, consultas y tratamientos veterinarios?,

Lo anterior, es con el objetivo de determinar la demanda y el número de servicios que se realizarán, los resultados refuerzan los hallazgos derivados de la encuesta, lo cual son empleados posteriormente para diseñar los planes de comercialización, económico y financiero.

4.2.2.2 Recopilación de datos secundarios

Para conocer el mercado meta, se identifican cuáles son las mascotas de mayor popularidad a nivel nacional y posteriormente profundizar en las cifras y estadísticas de la población local. De acuerdo al estudio de mercado realizado por CPI (2018) a nivel nacional las mascotas de mayor tenencia en las personas entre los NSE A, B y C son los perros y gatos (ver figura 2). Por ello es conveniente enfocar esfuerzos en el ofrecimiento de paquetes hacia ese tipo de animales, ya que abarcan la mayor parte de la población.

Figura 2. Tipos de mascotas en los hogares de Perú



Fuente: Market report, tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. CPI (2018).

De acuerdo al estudio de mercado para los servicios de atención y cuidados especiales a mascotas como el de baño, corte de pelo y perfumado el 35% de los hogares que tienen perros y el 9% que tiene gatos utiliza este tipo de servicios por lo menos una vez al año y la mayoría no gasta más de 50 soles (Ver figura 3).

Figura 3. Comportamiento de Servicios para el cuidado de mascotas en Perú



Fuente: Market report, tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. CPI (2018).

Seguidamente se debe segmentar el mercado para lograr focalizar eficazmente los servicios a un mercado objetivo. En cuanto a variables socioeconómicas los clientes potenciales serían los hogares o personas con mascotas en los NSE A, B y C de la ciudad de Tarapoto. Teniendo en cuenta que estos servicios son catalogados como secundarios y exclusivos para cierta población, es necesario segmentar el mercado hacia zonas de la ciudad donde estén dispuestos a pagar un valor promedio al precio que generalmente ofrecen las veterinarias tradicionales. Por ello, es esencial que la población tenga ingresos económicos altos y disponga de dinero para gastos a sus mascotas. De acuerdo, a la última cifra y enfocando un poco más hacia el número o cantidad de mascotas por hogar en los NSE A, B y C, es importante resaltar que en promedio las familias tienen de 1 a 2 mascotas. Dicho estudio se visualiza a través de la figura 4.

Figura 4. Comportamiento de Servicios para el cuidado de mascotas



Fuente: Market report, tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. CPI (2018).

Posterior a la segmentación mercado general, se continúa con la búsqueda del mercado objetivo tomando en consideración las variables anteriores. Para dicha labor fueron empleadas las cifras estadísticas emitidas por la empresa peruana CPI (2021) de estudios de mercado y opinión pública, donde partiendo de las siguientes tablas censales se detalla a la población de interés (Ver figura 5 y tabla 12).

Figura 5. Estadísticas poblacionales del departamento San Martín y Ciudad de Tarapoto

PERÚ 2021: APEIM ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO (URBANO + RURAL)					
Cuadro N°7					
Departamentos	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
Amazonas	418.1	2.4	13.0	20.6	64.0
Ancash	1,212.3	7.2	31.1	22.3	39.4
Apurímac	449.4	3.4	10.4	18.4	67.8
Arequipa	1,563.4	20.4	41.7	25.4	12.5
Ayacucho	684.4	2.8	8.6	20.0	68.6
Cajamarca	1,480.7	3.7	10.1	15.5	70.7
Cusco	1,344.0	5.5	17.6	18.5	58.4
Huancavelica	381.8	0.8	4.3	11.0	83.9
Huánuco	798.6	2.6	13.6	18.0	65.8
Ica	959.8	10.7	46.7	34.8	7.8
Junín	1,392.2	6.2	17.0	23.8	53.0
La Libertad	1,995.2	8.7	27.1	28.8	35.4
Lambayeque	1,345.0	8.2	29.9	32.3	29.6
Lima	11,917.1	24.4	43.8	24.7	7.1
Loreto	979.1	4.0	20.3	17.8	57.9
Madre de Dios	157.8	4.9	29.0	41.2	24.9
Moquegua	198.0	13.7	39.0	24.7	22.6
Pasco	283.4	1.8	14.3	29.8	54.1
Piura	2,080.6	4.9	27.3	32.4	35.4
Puno	1,308.4	2.8	9.3	25.2	62.7
San Martín	906.9	4.3	21.2	28.4	46.1
Tacna	372.1	14.6	39.0	33.0	13.4
Tumbes	253.4	5.7	35.2	38.3	20.8
Ucayali	553.6	4.8	16.3	33.8	45.1
Total	33,035.3	12.7	29.8	24.9	32.6

PERÚ 2021: POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN DEPARTAMENTO Y PROVINCIAS			
Cuadro N°5 (en miles de personas)			
Departamento DPTO	Población	% Respecto al DPTO	Hogares
SAN MARTÍN	906.9	100.0	233.7
SAN MARTÍN	277.4	24.0	56.5
RIOJA	136.4	15.0	35.7
MOYOBAMBA	136.2	15.0	35.4
LAMAS	90.8	10.0	23.1
TOCACHE	77.0	8.5	19.8
MARISCAL CÁCERES	71.9	7.9	17.9
BELLAVISTA	61.0	6.7	15.6
PICOTA	45.0	5.0	11.4
EL DORADO	40.6	4.5	9.8
HUALLAGA	30.6	3.4	8.5

N°	Ciudad	Población	%	% Perú Urbano
1	LIMA METROPOLITANA	10,884.5	50.8	41.4
2	AREQUIPA	1,088.8	5.1	4.2
3	TRUJILLO	907.1	4.2	3.4
4	CHICLAYO	581.7	2.7	2.2
5	PIURA	540.4	2.5	2.0
6	CUSCO	485.6	2.3	1.8
7	IQUITOS	433.7	2.0	1.6
8	CHIMBOTE	423.6	2.0	1.6
9	HUANCAYO	418.1	1.9	1.6
10	PUCALLPA	370.0	1.7	1.4
11	ICA	344.5	1.6	1.3
12	TACNA	324.4	1.5	1.2
13	JULIACA	245.4	1.1	0.9
14	CAJAMARCA	229.4	1.1	0.9
15	HUÁNUCO	227.9	1.1	0.9
16	SULLANA	225.5	1.0	0.9
17	CHINCHA	215.4	1.0	0.8
18	AYACUCHO	215.0	1.0	0.8
19	TARAPOTO	165.1	0.8	0.6
20	PUNO	147.2	0.7	0.6
21	PISCO	137.0	0.6	0.5
22	HUARAZ	136.3	0.6	0.5
23	CAÑETE	125.1	0.6	0.5
24	TALARA	124.8	0.6	0.5
25	TUMBES	114.1	0.5	0.4
26	HUACHO	113.3	0.5	0.4
27	HUARAL	105.6	0.5	0.4
28	PAITA	98.8	0.5	0.4
29	JAÉN	92.0	0.4	0.3
30	PUERTO MALDONADO	88.9	0.4	0.3

Fuente: Departamento de estadística - C.P.I. 2021

Tabla 12. Distribución poblacional según Departamento de San Martín y Ciudad de Tarapoto

		2021	
Población total / ciudad de Tarapoto		165.100,0	
NSE en Departamento de San Martín (considerado para ciudad de Tarapoto)	NSE AB	4,3%	7.099,3
	NSE C	21,2%	35.001,2
			42.100,5
Población de Hogares en Tarapoto NSE AB y C			10.935,2
Total Hogares en Tarapoto NSE AB y C			10.935

Fuente: Elaboración propia. (2021).

En el departamento de San Martín para el 2021 se estima una población de 906.900 habitantes, con un promedio de 3,85 personas por hogar. Dentro del contexto de la ciudad de Tarapoto según cifras por el CPI (2021) su población total es de 165.100 personas, y representa el 18,2% de la población en el departamento de San Martín, a partir de estas cifras se calcula la población objetiva resultando ser de 10.935 hogares. A continuación, se considera como referencia el histórico de cifras para la realización de la proyección poblacional a 5 años a partir del 2021, ya que es el dato estadístico más reciente de la CPI. Esta tarea implicó el empleo y cálculo de la prueba estadística de regresión lineal en donde dio un p-valor del 0,001 menor al 0,05; lo cual hace factible la proyección con los datos o poblaciones históricas que se tiene, resultando las siguientes cifras (Ver tabla 13 y 14).

Tabla 13. Población histórica

	2015	2016	2017	2018	2019
Hogares en Tarapoto NSE AB y C	8.748	8.551	8.040	9.246	8.378,7
Total Hogares en Tarapoto NSE AB y C	8.748	8.551	8.040	9.246	8.379

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Tabla 14. Población proyectada a cinco años

	2022	2023	2024	2025	2026
Hogares en Tarapoto NSE AB y C	10.425	10.758	11.091	11.423	11.756
Total Hogares en Tarapoto NSE AB y C	10.425	10.758	11.091	11.423	11.756

Fuente: Elaboración propia. (2021).

CAPÍTULO V

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Mercado

A continuación en la tabla 15, se detalla la segmentación del mercado al cual está dirigido el Spa.

Tabla 15. Perfil de segmentación general

PERFIL DE SEGMENTACIÓN	
CLIENTES	Personas u hogares que tengan mascotas domésticas (especialmente perros)
Geográfico	País: Perú
	Departamento: San Martín
	Distrito: Tarapoto
Demográfico	Sexo: masculino y femenino
	Edad: 16 a 56 +
	Ocupación: ama de casas, profesionales e independientes
	Ingreso promedio: 2500 s./ a más
Psico-gráfico	Personalidad: interés en el cuidado animal y de sus mascotas
	NSE: AB y C
	Estilo de vida: personas con recurrente consumo de productos y servicios veterinarios
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que opten por experimentar un servicio de calidad y diferencial en el mercado ▪ Personas con hábitos para el cuidado y engruimientos hacia sus mascotas

Fuente: Elaboración propia. (2021).

5.2. Marketing Mix

El marketing mix es una herramienta que facilita el alcance de una mayor rentabilidad para la organización, con el impulso de ventas y la estimulación de la demanda. Esta

herramienta evalúa factores intrínsecos en la empresa enfocándose en cuatro variables básicas como el producto, precio, distribución y promoción. El fin al desarrollar este análisis es reconocer la situación de la empresa y poder llevar a cabo posteriormente una estrategia específica de posicionamiento (Caldas et al., 2017; Kotler & Lane, 2016).

Se inicia con el diseño del logo y su slogan, los cuales se muestran a continuación:

- Nombre: Zimba Dog Spa



- Logotipo:
- Slogan: Consintiendo a los engreídos del hogar

Producto o servicio

Los servicios que ofrecerá la empresa además de ser integrales son nuevos en la localidad, ya que actualmente la competencia existente solamente brinda servicios de cuidado veterinario tradicional, lo cual ambiciona a la empresa a posicionarse en el mercado local, para proyectarse incursionando a nivel nacional, ofreciendo servicios con un alto nivel de calidad, diferenciales y competitivos a nivel de costos. Dicho servicio será ofrecido a cualquier persona natural o jurídica que se encuentre interesada en el cuidado de sus mascotas. Los servicios involucran: spa: baño/pelequería canina; consulta médica y tratamientos: vacunas/desparasitación; adiestramiento y venta de accesorios variados (collares, platos, camas).

Precio

Para lograr una buena estrategia de costos y precios se estimaron cuatro factores para su fijación: i) Coste directo del servicio, ii) Tipo de estrategia elegida, iii) Precios de los competidores, iv) Beneficio esperado. Con base en lo anterior, se establecieron los siguientes precios y paquetes, sujetos a descuento por volumen y recurrencia, como una estrategia en masificación de ventas (Ver tabla 16).

Tabla 16. Precios referenciales

Servicio de SPA	Precios	
	Perros Pequeños y medianos	Perros Grandes
Baños y limpieza	50.00	S/ 60.00
Cortes de pelo	45.00	S/ 55.00
Consulta médica y Tratamientos sencillos		
Consulta médica		S/ 30.00
Vacunación		S/ 60.00
Desparasitación		S/ 45.00
Adiestramiento		
Adiestramiento de mascota (Perros)		S/ 35.00
Venta de accesorios		
Collar		35.00 S./
Cama para perros		40.00 S./
Plato de acero		37.00 S./

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Plaza

A través de esta estrategia se establecen los métodos que serán empleados para llegar a los clientes potenciales, empleando canales de distribución para bienes servicios de forma selecta y exclusiva, permitiendo así la reducción de costos al emplear herramientas de marketing digital y como medio de difusión la web (Ver figura 6).

Figura 6. Diagrama de estrategia de distribución de plazas



Fuente: Elaboración propia. (2021).

Promoción

La estrategia para la promoción de los servicios que serán ofrecidos está dirigida a la publicidad digital, RRSS y material POP, se estiman en la tabla 16 con una proyección hasta el 5 año (Ver tabla 17).

Tabla 17. Presupuesto de Marketing

Gastos de Marketing o Venta											
Concepto	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año		
Publicidad											
Inversión en RRSS	S/ 720.00	1	Und	S/ 720.00	S/ 8,640.00	S/ 8,640.00	S/ 8,813.66	S/ 8,990.82	S/ 9,171.53		
Material POP y Volantes	S/ 180.00	1	Und	S/ 180.00	S/ 2,160.00	S/ 2,160.00	S/ 2,203.42	S/ 2,247.70	S/ 2,292.88		
				S/ 900.00	S/10,800.00	S/10,800.00	S/11,017.08	S/11,238.52	S/11,464.42		

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Material publicitario digital RRSS: tendrá el objetivo de incrementar la visibilidad de la empresa en redes sociales por medio de las distintas plataformas de redes sociales. Consistirá en la promoción de contenido innovador e interactivo con público segmentado en base a las características de la audiencia objetiva a abordar, permitiendo de esta manera la creación de una comunidad que tenga presente la marca y siga las acciones de la empresa. Con las cuales a futuro se compruebe el rendimiento y alcance de las acciones publicitarias.

Material publicitario POP: consiste en material físico con el cual se potencie la imagen la marca y atraiga a la clientela de interés, informando a los clientes de promociones, descuentos del mes o información de un producto relevante, el mencionado material en ocasiones puede ser distribuido en las zonas residenciales de interés.

Servicio al cliente o postventa

El servicio que será brindado debe considerar y enfocar gran atención al cliente y a la postventa, ya que son aspectos esenciales para la recurrencia del servicio y fidelización del cliente, es importante dar seguimiento y conocer la valoración del cliente acerca del servicio, ya que una buena atención vincula al elemento de marketing tradicional con una buena recomendación boca a boca y el regreso del cliente, logrando así fidelizarlo. Para lograr estos objetivos se considera en las estrategias:

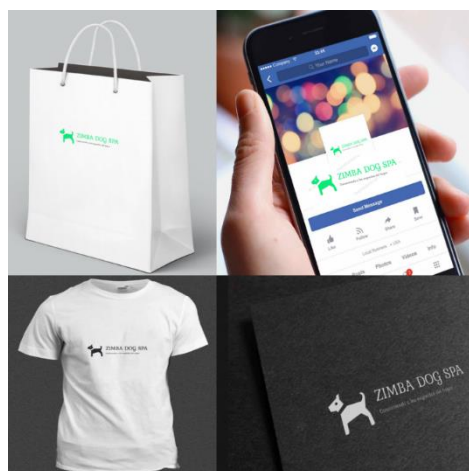
- Mantener y velar por la buena calidad en los servicios.

- Brindar comodidad al cliente durante su espera y estadía en el establecimiento mientras se realiza el servicio a su mascota, optimizar los tiempos de atención para que estos sea con la mayor rapidez posible.
- Brindar al cliente facilidades para la prestación del servicio, como el recojo y entrega por delivery de su mascota.
- Disponer de diversos canales de atención y que estos estén 100% activos las 24 horas.
- Velar por una excelente atención al cliente desde el primer contacto con el cliente.
- Impulsar programas de capacitaciones al personal, en relación a la realización de los servicios ofrecidos, con el objeto de contar con personal apto para llevar a cabo las actividades y consolidar una plataforma web donde se pueda consolidar comentarios y experiencias de los clientes con referencias acerca del servicio.

Posicionamiento

El posicionamiento y reconocimiento son objetivos elementales que se plantean cualquier empresa al iniciar sus operaciones, para lograrlo se utilizan herramientas del marketing mix a través de medios tecnológicos. Actualmente, en tendencia como Instagram, WhatsApp, Facebook, entre otros. Con el slogan que identifica a la organización y campañas promocionales con las cuales se difundan los servicios ofrecidos. Al comienzo serán consideradas el movimiento y difusión de las redes sociales mediante publicaciones e impresión del logo en polos y bolsas ecológicas que den a conocer los beneficios y diferencias en la oferta de los servicios (Ver figura 7).

Figura 7. Ejemplo de campañas promocionales



Fuente: Elaboración propia. (2021).

Además, se emplearán descuentos promocionales y live grabados donde conozcan e interactúen con el personal y las instalaciones, creando así un vínculo más estrecho con el público objetivo, a partir de ello se crean interrogantes que logren estimular e interesar a los clientes potenciales a contactarnos para la realización de algún servicio.

5.3. Formulación estratégica ANSOFF

La matriz de Ansoff es considerada un método de análisis elaborado por Igor Ansoff en 1957, en el que destacan cuatro estrategias que evalúan la situación de una determinada empresa en el mercado (Munuera & Rodríguez 2020). La organización en este caso opta por aplicar la opción del desarrollo de nuevos productos o servicios, ya que el ofrecimiento que es un emprendimiento independiente y nuevo para los clientes en la localidad de Tarapoto. Al comenzar a ofrecer los servicios en el mercado se procurará conocer la reacción del cliente ante la calidad del servicio realizado a su mascota y ejecutar un seguimiento a las observaciones, sugerencias y críticas al respecto, permitiendo conocer preferencias y necesidades no cubiertas con el fin de una mejora continua.

5.4. Proyección de ventas

En este apartado se realiza la proyección de ventas para cinco años, para lo cual se consideraron todos los costos directos e indirectos, y calcular una proporción que cubra todos los costos inherentes al negocio y sea rentable (Ver tabla 18).

Tabla 18. Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS (PRIMER AÑO)

SERVICIO	P.U	TOTAL 1er AÑO
SPA	50.00	S/. 1,765,774.74
Consulta médica y Tratamientos sencillos	55.00	S/. 882,887.37
Adiestramiento y recreación	35.00	S/. 224,734.97
Venta de accesorios	35.00	S/. 224,734.97
TOTAL	175.00	S/. 3,098,132.05

PROYECCIÓN DE VENTAS (SEGUNDO AÑO)

SERVICIO	P.U	TOTAL 2so AÑO
SPA	50.00	S/. 2,472,883.00
Consulta médica y Tratamientos sencillos	55.00	S/. 1,236,441.50
Adiestramiento y recreación	35.00	S/. 314,730.56
Venta de accesorios	35.00	S/. 314,730.56
TOTAL	175.00	S/. 4,338,785.63

PROYECCIÓN DE VENTAS (TERCER AÑO)

SERVICIO	P.U	TOTAL 3er AÑO
SPA	50.00	S/. 2,844,548.66
Consulta médica y Tratamientos sencillos	55.00	S/. 1,422,274.33
Adiestramiento y recreación	35.00	S/. 362,033.47
Venta de accesorios	35.00	S/. 362,033.47
TOTAL	175.00	S/. 4,990,889.91

PROYECCIÓN DE VENTAS (CUARTO AÑO)

SERVICIO	P.U	TOTAL 4to AÑO
SPA	50.00	S/. 3,233,926.66
Consulta médica y Tratamientos sencillos	55.00	S/. 1,616,963.33
Adiestramiento y recreación	35.00	S/. 411,590.67
Venta de accesorios	35.00	S/. 411,590.67
TOTAL	175.00	S/. 5,674,071.31

PROYECCIÓN DE VENTAS (QUINTO AÑO)

SERVICIO	P.U	TOTAL 5to AÑO
SPA	50.00	S/. 3,641,017.00
Consulta médica y Tratamientos sencillos	55.00	S/. 1,820,508.50
Adiestramiento y recreación	35.00	S/. 463,402.16
Venta de accesorios	35.00	S/. 463,402.16
TOTAL	175.00	S/. 6,388,329.83

Fuente: Elaboración propia. (2021).

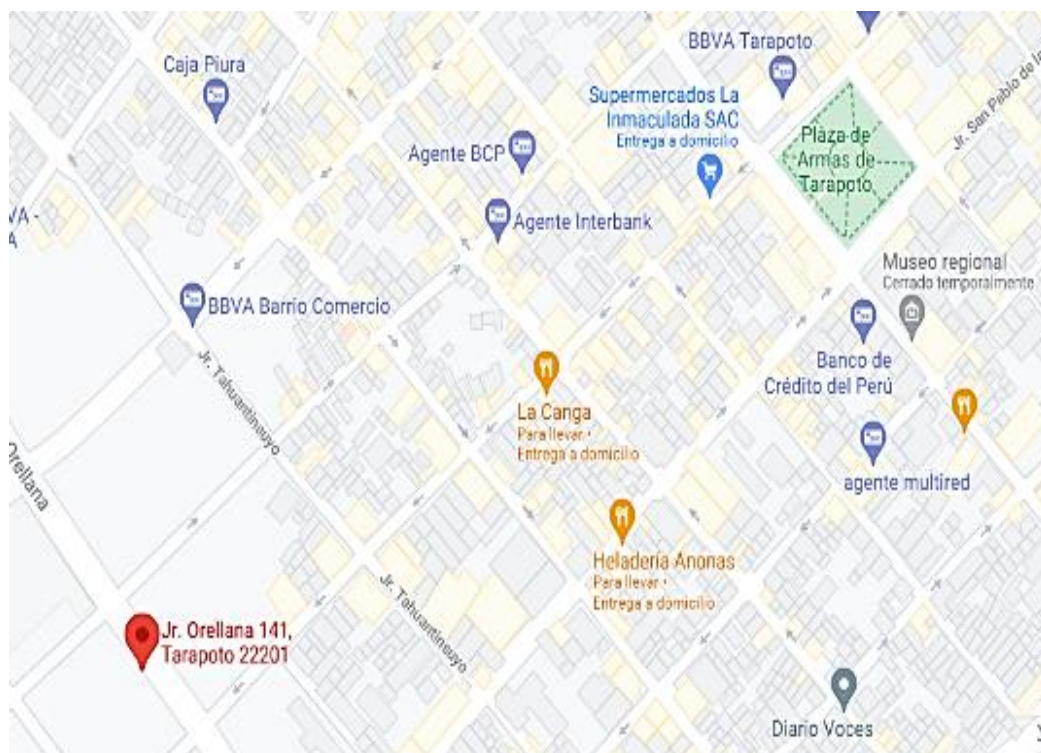
CAPÍTULO VI PLAN TÉCNICO

6.1. Localización de la empresa

Para determinar la ubicación de la empresa se tomaron en consideración las zonas de la ciudad residenciales de estratos: NSE AB y C, con un alto flujo de personas. Se llegó a la deducción que el establecimiento debe localizarse en el centro de la ciudad, cercano a la plaza de Armas de Tarapoto, ya que es donde se ubican la mayoría de comercios importantes y es una zona con alto flujo económico, donde los pobladores habitualmente se referencian para la adquisición de variados servicios entre ellos las veterinarias. Por ende, se presentan dos alternativas: i) Jr. Orellana N° 141 – Tarapoto y ii) Jr. Jiménez Pimentel 1028, Tarapoto 22202.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, se estableció la ubicación del local en la dirección de Jr. Orellana N° 141 – Tarapoto, con un valor de alquiler mensual de 1500 S/., y cuenta con un espacio de 120 m²., por el espacio, ubicación y costo de alquiler en comparación con la segunda opción que es más pequeño el local y el doble del costo (Ver figura 8).

Figura 8. Ubicación de las instalaciones



Fuente: Google maps, 2021

6.2. Tamaño del negocio

El tamaño del negocio se refiere a la capacidad que tendrá la empresa en cuanto al número de atenciones veterinarias que se pueden ofrecer, cabe recalcar que para dichas atenciones la empresa se registrará por un horario laboral estándar con atención de lunes a viernes de 8am a 7pm y sábados de 8 am a 2pm. Para poder calcular la capacidad, se debe tener en cuenta principalmente la demanda futura del proyecto, la cual de acuerdo a los cálculos anteriores arrojan un promedio anual. Dicha capacidad se ve afectada por el factor de estacionalidad, donde argumentaciones en estudios de mercados anteriores refieren que el sector sobre todo en lo que corresponde a servicios de baño y cortes de pelo en veterinarias muestran tendencias estacionales durante los meses de otoño e invierno.

Sin embargo, en el caso contextualizado para la ciudad de Tarapoto, sus climas predominantes son el subtropical y tropical diferenciándose dos estaciones una seca de junio a septiembre y otra lluviosa de octubre a mayo, con temperaturas que varían entre 23°C y 27°.

Por lo cual, el factor de la estacionalidad no influye en el desarrollo de los servicios para el caso de la presente propuesta, no obstante, se deben realizar estrategias de promoción especiales para meses en los cuales eventualmente se presenten disminuciones en la demanda de servicios, además de gestionar y optimizar recursos de mejor forma para periodos con demandas altas, en las cuales se visualice que el personal con el que se cuenta, no podrá abarcar completamente el cumplimiento de todos los servicios. Para determinar el tamaño de la empresa, se analizan varios criterios:

- Cifras de negocios: en cuanto a costos y cifras del negocio con respecto a inversiones, se presentan las siguientes tablas con los análisis y recursos necesarios para la empresa. Iniciando con el análisis de los costos fijos y variables que nos permiten conocer el margen de contribución, el margen bruto, la utilidad neta, y todo lo que conlleva este último (Ver tabla 19 y 20).

Tabla 19. Balance general

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja	1,370.00	Prestamos por pagar	0.00
Banco			
Inventario			
Gastos pagados por anticipado			
Otros activos	0.00	Total Pasivos	0.00
Total Activos Circulantes	1,370.00		
Activos Fijos		Capital	
Equipo y mobiliario	18,959.77	Capital Neto	
Depreciación	0.00	Aporte Capital Social	30,779.77
Deposito en Garantia	2,600.00		
Total Activos Fijos	21,559.77	Total Capital Neto	30,779.77
ACTIVOS	22,929.77	PASIVOS + CAPITAL	30,779.77

Tabla 20. Costos por servicios

Servicio o Producto	% de Incidencia	Costo unitario	IGV 18%	Margen de contribución	Precio de Venta
Servicios de SPA	55%	5.61	1.01	656%	50.00
Perros grandes	55%	2.30	0.41		
Perros pequeños y medianos		1.65	0.30		
Consulta médica y Tratamientos	25%	29.96	5.39	56%	55.00
Vacuna parvovirus	25%	22.00	3.96		
Vacuna distemper		18.00	3.24		
Vacuna cuádruple		25.00	4.50		
Vacuna Leptopirosis		26.00	4.68		
Vacuna rabia		25.00	4.50		
Triple Vacuna Felina		32.50	5.85		
Vacuna Mixomatosis		30.00	5.40		
Vacuna de Hemorragia Vírica		25.00	4.50		
Vacuna herpesvirus		15.00	2.70		
Adiestramiento	10%	22.81	4.11	30%	35.00
Venta de accesorios	10%	17.80	3.20	67%	35.00
Collar	10%	19.20	3.46		
Cama para perros		18.00	3.24		
Plato de acero		16.20	2.92		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Es importante resaltar que mensualmente serán requeridos insumos consumibles de elementos como champú, acondicionador, vacuna, entre otros productos, tomando en consideración esto, en el siguiente listado se detalla el costo que conlleva mensualmente dichos insumos, en base a la demanda mensual esperada, además de esto también se muestran las máquinas y equipos necesarios para la puesta en marcha y operación de las actividades.

Cabe resaltar que los montos mostrados se obtuvieron en base a precios referenciales publicados en portales de venta como mercadolibre, Sodimac, vetplace, superpet, pharmamivet, equipamiento científico, entre otros; con los cuales se pudo estimar el coste de inversión inicial que conllevarían los equipamientos e insumos necesarios para el primer mes de operatividad.

- Fondos propios: en cuanto a la estructura del capital, en el caso de esta empresa será aportado por dos socios uno mayoritario con un aporte de 70% y un socio minoritario con un aporte del 30% restante Sus aportes se visualizan en la tabla 21.

Tabla 21. Aportes propios

APORTES PROPIOS		
Socios	Valor	Porcentaje
Socio 1	21,545.84	70.00%
Socio 2	9,233.93	30.00%
TOTAL	30,779.77	100.00%

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Activos totales netos: 15,386.24

- Número de empleados: 4
- Inversiones o inmovilizado total neto: se presenta la siguiente información en la tabla 22 y 23.

Tabla 22. Gastos de nómina mensual y proyectada

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mes	Sueldo Mensual Acum	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Planilla indirecta								
Administrador	1 S/	2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Medico Veterinario	1 S/	2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Total planilla indirecta	2 S/	4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00
Planilla directa								
Recepcionista y encargado de Marketing	1 S/	1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Auxiliar	1 S/	930.00	S/ 930.00	S/ 11,160.00	S/ 11,160.00	S/ 11,160.00	S/ 11,160.00	S/ 11,160.00
Total planilla directa	1 S/	2,130.00	S/ 2,130.00	S/ 25,560.00	S/ 25,560.00	S/ 25,560.00	S/ 25,560.00	S/ 25,560.00
Total planilla			S/ 6,630.00	S/ 79,560.00	S/ 79,560.00	S/ 79,560.00	S/ 79,560.00	S/ 79,560.00
Gastos de Nomina planilla indirecta								
EsSalud	9%		405.00	S/ 4,860.00	S/ 4,860.00	S/ 4,860.00	S/ 4,860.00	S/ 4,860.00
Vacaciones			S/ 187.50	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00
Gratificaciones			S/ 375.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00
Compensacion Tiempo de Servicio			S/ 187.50	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00	S/ 2,250.00
			1,155.00	S/ 13,860.00	S/ 13,860.00	S/ 13,860.00	S/ 13,860.00	S/ 13,860.00
Gastos de Nomina planilla directa								
EsSalud	9%		191.70	S/ 2,300.40	S/ 2,300.40	S/ 2,300.40	S/ 2,300.40	S/ 2,300.40
Vacaciones			S/ 88.75	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00
Gratificaciones			S/ 177.50	S/ 2,130.00	S/ 2,130.00	S/ 2,130.00	S/ 2,130.00	S/ 2,130.00
Compensacion Tiempo de Servicio			S/ 88.75	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00	S/ 1,065.00
			546.70	S/ 6,560.40	S/ 6,560.40	S/ 6,560.40	S/ 6,560.40	S/ 6,560.40
Total gastos nomina			S/ 1,701.70	S/ 20,420.40	S/ 20,420.40	S/ 20,420.40	S/ 20,420.40	S/ 20,420.40

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Tabla 23. Gastos operativos y administrativos

Gastos Operativos	% Operaciones	% Gcia / Adm ón	Gasto Total
Agua	50%	50%	S/ 100.00
Electricidad	60%	40%	S/ 200.00
Alquiler de local	60%	40%	S/ 1,500.00
Materiales de Limpieza	50%	50%	S/ 100.00
Material de oficina	60%	40%	S/ 100.00
Internet (pag.web+p.electhd)	50%	50%	S/ 200.00
Telefono fijo	50%	50%	S/ 100.00
Mantenimiento de Local	50%	50%	S/ 50.00
Servicio Contable	50%	50%	S/ 200.00
Publicidad		100%	S/ 900.00
			S/ 3,450.00

Gastos Operativos	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Electricidad	S/ 120.00	1	Und	S/ 120.00	S/ 1,200.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00
Alquiler de local	S/ 900.00	1	Und	S/ 900.00	S/ 9,000.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Materiales de Limpieza	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Material de oficina	S/ 60.00	1	Und	S/ 60.00	S/ 600.00	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00	S/ 720.00
Internet (pag.web+p.electhd)	S/ 100.00	1	Und	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Telefono fijo	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Mantenimiento de Local	S/ 25.00	1	Und	S/ 25.00	S/ 250.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Servicio Contable	S/ 100.00	1	Und	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
					S/ 13,550.00	S/ 16,260.00	S/ 16,260.00	S/ 16,260.00	S/ 16,260.00

Gastos de Administrativos	VALOR UNITARIO	CANT.	UNID.	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Electricidad	S/ 80.00	1	Und	S/ 80.00	S/ 800.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
Alquiler de local	S/ 600.00	1	Und	S/ 600.00	S/ 6,000.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00
Materiales de Limpieza	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Material de oficina	S/ 40.00	1	Und	S/ 40.00	S/ 400.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00	S/ 480.00
Internet (pag.web+p.electhd)	S/ 100.00	1	Und	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Telefono fijo	S/ 50.00	1	Und	S/ 50.00	S/ 500.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Mantenimiento de Local	S/ 25.00	1	Und	S/ 25.00	S/ 250.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00	S/ 300.00
Servicio Contable	S/ 100.00	1	Und	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
					S/ 9,950.00	S/ 11,940.00	S/ 11,940.00	S/ 11,940.00	S/ 11,940.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

- Valor añadido: retiro de mascotas en el lugar de residencia y posterior entrega.
- Volumen de producción: de acuerdo a Weinberger (2009) el punto de equilibrio calcula la cantidad mínima de servicios o productos que debe vender la empresa para no generar pérdida. Este parámetro se considera una herramienta de gestión esencial para todo tipo de empresa. Con respecto a este tipo de negocio se debe evaluar cuánto deben ser los ingresos que logren cubrir los costos y gastos totales, que intervienen en la operatividad del servicio. Seguidamente en la tabla 24 se muestran los cálculos obtenidos:

Tabla 24. Punto de equilibrio de la empresa

Línea de Comercialización	MES CRITICO	% Participación	Precio Venta	Costo variable Unitario	Margen contribucion	Margen Ponderado	PUNTO DE EQUILIBRIO en Unidades	PUNTO DE EQUILIBRIO en soles
SPA	3,532	55%	S/ 50.00	S/ 5.61	S/ 44.39	S/ 24.42	388	S/ 19,418.60
Consulta médica y Tratamientos sencillos	1,605	25%	S/ 55.00	S/ 29.96	S/ 25.04	S/ 6.26	689	S/ 37,868.29
Adiestramiento y recreación	642	10%	S/ 35.00	S/ 22.81	S/ 12.19	S/ 1.22	1,414	S/ 49,500.74
Venta de accesorios	642	10%	S/ 35.00	S/ 17.80	S/ 17.20	S/ 1.72	1,002	S/ 35,082.21
	6,421	100.00%	S/ 175.00	S/ 76.18		S/ 33.61	174	S/ 30,530.51

Nuevos Soles	MES
COSTOS FIJOS	S/ 17,240.40

Fuente: Elaboración propia. (2021).

- Cash flow: ver tabla 25.

Tabla 25. Cash flow

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO		Tasa de depreciación	Depreciación Anualizada	Depreciación acumulada	Valor libro	Valor mercado
INVERSIONES	Descripción					
	Bañera	10%	85.00	425.00	425.00	42.50
	Secadora	10%	75.00	375.00	375.00	37.50
	Cortadora de uñas	10%	3.00	15.00	15.00	1.50
	Terma	10%	110.00	550.00	550.00	55.00
	Cortador de pelo	10%	20.00	100.00	100.00	10.00
	Mesa para peluquería	10%	40.00	200.00	200.00	20.00
	Set de Tijeras	10%	5.00	25.00	25.00	2.50
	Estetoscopio veterinario	10%	44.00	220.00	220.00	22.00
	Mesa para cirugía	10%	190.00	950.00	950.00	95.00
	Kit de emergencia	10%	15.00	75.00	75.00	7.50
	Tonómetro	10%	110.00	550.00	550.00	55.00
	Uniformes	10%	12.00	60.00	60.00	6.00
	Refrigerador farmacéutico	10%	140.00	700.00	700.00	70.00
INVERSIÓN FUA TANGIBLE	instrumentos varios	10%	4.50	22.50	22.50	2.25
	Materiales consumibles iniciales	10%	145.62	728.12	728.12	72.81
	Impresora	10%	40.00	200.00	200.00	20.00
	Escritorio	10%	35.00	175.00	175.00	17.50
	Sillones	10%	30.00	150.00	150.00	15.00
	Estante	10%	35.00	175.00	175.00	17.50
	Equipo de cómputo	25%	700.00	3,500.00	0.00	0.00
	Insumos de oficina	20%	50.00	250.00	0.00	0.00
	Mobiliario de oficina	10%	40.00	200.00	200.00	20.00
	Mobiliario varios	10%	40.00	200.00	200.00	20.00
	Otros					
	Extintor	10%	12.00	60.00	60.00	6.00
	Botiquín					
		Total Activos Area Operativa				
Nota: Todos los montos están expresados en Soles			1,981.12	9,905.62	6,155.62	615.56

Fuente: Elaboración propia. (2021).

- Recursos ajenos o depósitos de terceros (pasivo de la entidad financiera): no aplica
- Equipos a utilizar: bañera, secadora, cortadora de uñas, terma, cortador de pelo, mesa para peluquería, set de tijeras, estetoscopio veterinario, mesa para cirugía, kit de

emergencia, tonómetro, uniformes, refrigerador farmacéutico, instrumentos varios. Materiales consumibles iniciales: impresora, escritorio, sillones, estante, equipo de cómputo, insumos de oficina, mobiliario de oficina, extintor, botiquín. para el spa: champú, gasa, limpiador óptico, acondicionador, jeringas, vacuna parvovirus, vacuna distemper, vacuna cuádruple, vacuna leptopirosis, vacuna rabia, triple vacuna felina, vacuna mixomatosis, vacuna de hemorragia vírica, vacuna herpevirus, desparasitante, guantes, desinfectante de manos (Ver tabla 26).

Tabla 26. Listado de Máquinas, equipos e insumos a utilizar.

Inversión de Máquinas / Equipos / Materiales						
Descripción		Costo unitario	cant	Costo Total		
	Bañera	und	S/ 850.00	2	S/ 1,700.00	
	Secadora	und	S/ 750.00	1	S/ 750.00	
	Cortadora de uñas	und	S/ 30.00	1	S/ 30.00	
	Terma	und	S/ 1,100.00	1	S/ 1,100.00	
	Cortador de pelo	und	S/ 200.00	1	S/ 200.00	
	Mesa para peluquería	und	S/ 400.00	1	S/ 400.00	
	Set de Tijeras	und	S/ 50.00	1	S/ 50.00	
	Estetoscopio veterinario	und	S/ 440.00	1	S/ 440.00	
	Mesa para cirugía	und	S/ 1,900.00	1	S/ 1,900.00	
	Kit de emergencia	und	S/ 150.00	1	S/ 150.00	
	Tonómetro	und	S/ 1,100.00	1	S/ 1,100.00	
	Uniformes	und	S/ 60.00	2	S/ 120.00	
	Refrigerador farmacéutico	und	S/ 1,400.00	1	S/ 1,400.00	
Adiestramiento	Instrumentos varios	und	S/ 45.00	1	S/ 45.00	
				Sub total	S/ 9,385.00	
Consumibles					Costo Mensual	
	Champú	230 ml	S/ 8.00	1	S/ 8.00	S/ 2,456.73
	Gasa	caja	S/ 5.00	1	S/ 5.00	S/ 176.58
	Limpiador óptico	gal	S/ 6.00	1	S/ 6.00	S/ 2.14
Baños	Acondicionador	300 ml	S/ 2.50	1	S/ 2.50	S/ 22.02
	Jeringas	und	S/ 2.00	1	S/ 1.00	S/ 60.04
	Vacuna parvovirus	ml	S/ 22.00	1	S/ 22.00	S/ 110.00
	Vacuna distemper	ml	S/ 18.00	1	S/ 18.00	S/ 90.00
	Vacuna cuádruple	ml	S/ 25.00	1	S/ 25.00	S/ 125.00
	Vacuna Leptopirosis	ml	S/ 26.00	1	S/ 26.00	S/ 130.00
	Vacuna rabia	ml	S/ 25.00	1	S/ 25.00	S/ 125.00
	Triple Vacuna Felina	ml	S/ 32.50	1	S/ 32.50	S/ 162.50
	Vacuna Mixomatosis	ml	S/ 30.00	1	S/ 30.00	S/ 150.00
	Vacuna de Hemorragia V	ml	S/ 25.00	1	S/ 25.00	S/ 125.00
Vacunación	Vacuna herpevirus	ml	S/ 15.00	1	S/ 15.00	S/ 75.00
Desparasitación	Desparasitante	pastilla	S/ 1.00	1	S/ 1.00	S/ 15.00
materiales indirectos	Guantes	caja	S/ 28.00	1	S/ 28.00	S/ 53.76
	Desinfectante de manos	lt	S/ 17.00	1	S/ 17.00	S/ 51.00
				Sub total	S/ 3,929.77	
					Total	S/ 287.00 S/ 13,314.77

Fuente: Elaboración propia. (2021).

- Espacios disponibles: Área del local, 120 m²., se cuenta con 3 ambientes pequeños destinados a: recepción, consultorio veterinario, Spa., los cuales estarán debidamente identificadas: entrada y salida, evacuación, equipos de seguridad, kit de emergencia, área de Spa y de atención médica, extintor.
- Aforo: se estima aceptar pernoctar a 8 personas en recepción.

6.3. Necesidades

Con respecto a las necesidades de equipos y mobiliarios para dar inicio al proyecto se llevó a cabo una búsqueda y cotización de muebles, equipos especiales, equipos de oficina entre otros requerimientos, los cuales se especifican en la tabla 27.

Tabla 27. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Descripción	Cantidad
Bañera En Acero Inoxidable Para Veterinaria 147 X 110 cm	2
Secadora y Sopladora Para perros Nbf902 Hand Dryer	1
Corta Uñas Para Perros Acero Inoxidable	1
Termna Bosch Rapiducha Eléctrica Premium Ewi 5.5 220v	1
Maquina Cortador Pelo Para Mascotas Pet Clipper	1
Mesa Profesional Para Peluquería Canina Veterinaria Grooming	1
Tijeras Para Grooming Canino Freelander De 7 Pulgadas Acero Inoxidable	1
Estetoscopio Littmann Veterinario Azul Marino	1
Mesa de Consulta Veterinaria Standard con porta suero	1
Kit de emergencia	1
Termómetro Corporal Digital Beurer 950.06 Perro	1
Uniformes	2
Refrigerador Farmaceutico Acero Inoxidable 0°C a 10°C - 32°F a 50°F	1
instrumentos varios	1
Materiales consumibles iniciales	1
Impresora EPSON L4150	1
Escritorio	1
Sillones	2
Estante	1
Equipo de cómputo hp I5	2
Insumos de oficina	2
Mobiliario de oficina	1
Mobiliario varios	1
Otros	
Extintor	1
Botiquin	1

Fuente: Elaboración propia (2021).

6.4. Costos

En cuanto a los costos de inversión inicial para la puesta en marcha se tiene el siguiente resumen tomando en cuenta, requerimientos de trámites legales, insumos iniciales y mobiliario en general (Ver tabla 28).

Tabla 28. Gastos de inversión inicial

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Permisos varios (licencia de funcionamiento, Indeci)	380.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,370.00
Inversion en Activos Fijos	18,959.77
Alquiler del Local	1,300.00
Depósito en Garantía	2,600.00
Pozo a tierra	1,350.00
Gastos de Servicios Públicos	150.00
Materiales de Oficina y de limpieza	200.00
Gasto de Personal de acondicionamiento de oficina	500.00
Gasto de Marketing	900.00
Capital de trabajo de un mes	3450
	30,779.77

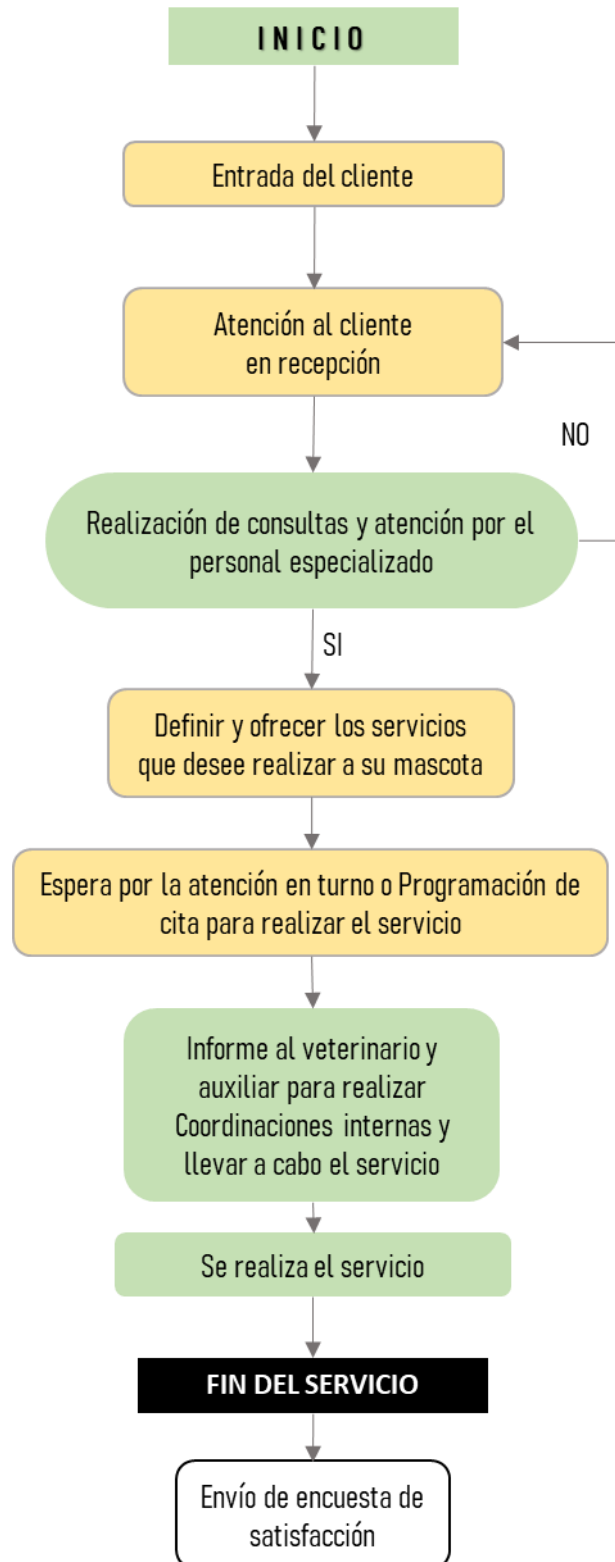
Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

6.5. Proceso de producción u operación

Con respecto al proceso general del servicio que será prestado en el local fue elaborado un diagrama para su comprensión esquemáticas, además de ello también se detalla el proceso para cada uno de los servicios que serán ofrecidos, los cuales se visualizan a través de la figura 9 y el anexo 4.

Figura 9. Diagrama del procedimiento para el servicio



Fuente: Elaboración propia. (2021).

6.6. Certificaciones necesarias

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales es el reconocimiento de nuestros servicios por su calidad y tratándose en este apartado de certificaciones, es recomendable que la empresa implemente un sistema de gestión de calidad, con certificación ISO 9001:2015. Esto puede llevarse a cabo a mediano o largo plazo luego de su puesta en marcha. Con esto se busca mejorar la imagen de la organización, transmitir confianza al público, así como en el personal y mantener una cultura de mejora continua.

Entre otros requisitos necesarios se destacan los correspondientes al sector veterinario, donde es fundamental el conocimiento de la normativa vigente en el Perú que regula a este tipo de establecimientos, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Ley N°16200 Creación del Colegio Médico Veterinario de Lima: a través de esta ley se establece que el ejercicio de la medicina veterinaria sólo puede ejercerse si el profesional se ha colegiado y pertenece al Colegio Médico Veterinario de Lima.
- Resolución Jefatural N° 03198-AG-SENASA: Establece los requisitos sanitarios necesarios para el registro y autorización de empresas fabricantes, distribuidoras y expendedoras de productos de uso veterinario.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto es necesario que el médico veterinario a cargo este colegiado. Además de ser necesario para la empresa obtener la autorización respectiva según los requerimientos de la Resolución Jefatural N.º 03198-AG-SENASA detallados en el Anexo 3.

6.7. Impacto en el medio ambiente

Para el desarrollo del plan, es necesario considerar impactos sociales los cuales no se desligan de la contribución y aporte ambiente, por lo cual conlleva a realizar un análisis donde se determinen los principales impactos que puede generar el proceso para mitigarlos y mantenerlos bajo control, por ello, se establecerá un sistema de gestión ambiental en la organización, que será desarrollado a través de una política ambiental acorde al contexto de la empresa, identificando de esta manera factores que influyen en los procesos y estableciendo controles operacionales para los de mayor importancia.

En cuanto a la política ambiental se rige bajo el siguiente criterio “la organización tiene el deber y compromiso con las normas y legislaciones vigentes para el cuidado medioambiental. Además de mantener sus procesos y operaciones en constante revisión para reducir desechos y todo tipo de contaminantes”.

En cuanto al índice de riesgo ambiental se detallan y evalúan a través de una serie de actividades, mostradas en el Anexo 5. Las acciones que darán control y disminuirán el impacto ambiental en las actividades operativas serán las siguientes:

- Capacitación acerca del uso y la cantidad del agua a emplear para las actividades que requieran este recurso
- Capacitación acerca del uso correcto de artefactos eléctrico
- Mantenimiento de equipos eléctricos y revisiones a conexiones eléctricas
- Realizar control de los VMA permitidos por Ley
- Se colocarán los desechos orgánicos y normales en contenedores especiales y separados

CAPÍTULO VII

PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

7.1. Constitución de la empresa

Este es el caso de la constitución de una empresa pequeña por lo cual la opción más beneficiosa la Sociedad Anónima Cerrada (SAC), la cual representa una figura legal dinámica y recomendable para una empresa familiar, pequeña o de mediana envergadura (Salas, 2017), caracterizándose por conformarse de dos a veinte accionistas, en este caso será de dos accionistas, quienes conforman la junta de general de accionistas y el socio mayoritario es el representante legal de la empresa y gerente general (Pedraglio y Mormontoy, 2020), las acciones no pueden ser inscritas en el mercado de valores por la denominación SAC, la creación de un directorio es opcional por lo tanto la organización elige no tenerlo, ver aporte en la tabla.

Con los aspectos de la empresa ya definidos a través del portal en línea de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) se establecen los pasos a llevar a cabo.

1. Búsqueda y reserva de nombre: aquí se realiza la búsqueda de los índices y solicita la reserva del nombre presentando los datos de los socios, la dirección de la empresa, a qué tipo de sociedad corresponde, entre otros datos relevantes (actividad económica, bienes de la empresa, entre otros.).
2. Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad: A través de este documento el titular de la empresa o los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de la persona jurídica.
3. Aporte de capital: Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional.
4. Elaboración de escritura pública ante el notario: Con el objetivo de formalizar la minuta y poder entregarla en registros públicos, es necesario que se realice un trámite notarial. En este paso, se debe presentar la minuta de constitución, así como una copia simple de ésta, y realizar el pago respectivo por los derechos notariales. El costo y el tiempo del trámite dependerá de la notaría que elijas.

5. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp: en base al Decreto Supremo N° 013-2013- PRODUCE, la empresa deberá ser inscrita como Pequeña Empresa; debido a que sus ventas anuales son superiores a 150 UIT y menores a 1 700 UIT. Se debe ingresar a la página web del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo para el registro de la empresa y los trabajadores
6. Inscripción al RUC para persona jurídica: El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una persona jurídica o persona natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la SUNAT.

7.2. Obligaciones (tributarias y laborales)

El régimen tributario al cual se acopla la empresa será el Régimen Especial de Renta RER, con características adecuadas a las necesidades de la organización y con las siguientes restricciones:

- Ingresos o compras anuales no deben superar los S/ 525,000 soles.
- Contar con máximo 10 trabajadores por turnos laborales.
- El valor de los activos fijos no debe superar los S/ 126,000 soles (excepto vehículos y predios).
- No se pueden realizar actividades no comprendidas.

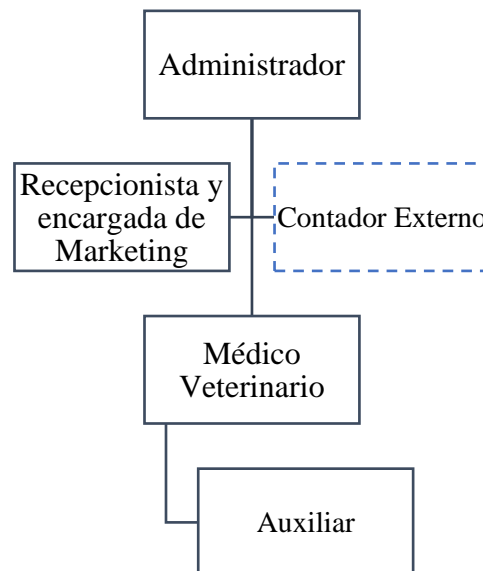
En cuanto al pago de tributos se debe determinar el pago de dos impuestos en cada declaración mensual correspondientes al el Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% y el impuesto a la renta (el 1.5% sobre los ingresos netos). Con respecto al régimen laboral al cual se acopla la empresa corresponde al especial, debido a que seremos MYPE. Nuestros colaboradores tendrán los siguientes derechos y beneficios:

- Remuneración Mínima Vital (RMV).
- Jornadas laborales de 8 horas.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajo en sobretiempo.
- Descanso vacacional de 15 días calendarios.
- Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (Seguro Integral De Salud) - El estado asumirá el 50% y el otro 50% es a nuestro cargo como empleador.
- Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración).

7.3. Estructura organizacional

A continuación, se detalla la estructura organizacional estimada para la puesta en marcha de la ida de negocio, ver la figura 10.

Figura 10. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia. (2021).

Es importante resaltar, que al ser la empresa un emprendimiento pequeño contará con servicios contables externos, los cuales no se incluyen dentro de los gastos operativos mensuales por ser eventuales y serán asumidos por el inversionista mayor durante el primer año para no afectar la rentabilidad del negocio. Así también el servicio de delivery puerta a puerta cuando el cliente lo desee incluir en sus requerimientos, dicho servicio será tercerizado y no conlleva gastos internos, ya que el cliente asumirá dicho costo. Además, se destaca que el administrador es uno de los fundadores y socio mayoritario, al igual que el veterinario (socio minoritario). Seguidamente se describen las funciones para cada uno de los miembros dentro de la organización.

- **Administrador:** es el encargado de definir y hacer seguimiento a los objetivos estratégicos de la empresa, además de velar por un buen desempeño en todas las áreas. Tiene funciones administrativas y gerenciales para velar por el óptimo cumplimiento de las metas propuestas, en este caso el encargado de este puesto forma parte de los socios fundadores, siendo éste el propietario del negocio.

Requisitos: Título universitario en administración de empresas y experiencia gerencial.

- Médico veterinario: es uno de los socios fundadores este será el médico principal realizará consultas, tratamientos, vacunaciones y atenciones especiales a las mascotas.
Requisitos: Título universitario y colegiatura en veterinaria.

Recepcionista y encargada de marketing: sus funciones serán recibir a los clientes, dar información inicial, realizar el cobro de los servicios, agendar citas y estar al pendiente de los canales de contacto. Como función especial se encargará de planificar y realizar campañas publicitarias dándole seguimiento a las mismas y velando por su efectividad. Además de estar al pendiente del cliente en la etapa de post-venta. Al ser un personal que recibe y da información al cliente, también deberá encargarse de la venta y comercio de los accesorios en tienda.

Requisitos: Título universitario y/o contar con experiencia en áreas de marketing y asistencia administrativa.

- Auxiliar: este se encargará de brindar los servicios de baño y peluquería a las mascotas, además de coordinar con el área encargada la programación y espacio de citas para realizar las actividades de adiestramiento a perros. Así también debe brindar apoyo al veterinario en sus diversas atenciones de ser necesario.

Requisitos: Título universitario o nivel avanzado en estudios veterinarios. Contar con experiencia previa dentro del sector.

CAPÍTULO VIII

PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1. Inversiones

En el siguiente apartado se muestra el detalle de las inversiones que se realizarán para consolidar el proyecto (Ver tabla 29 y 30).

Tabla 29. Activos fijos tangibles

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS TANGIBLES ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO							
RELACION DE LOS BIENES							
INVERSIONES	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	SIN IGV	18%	S/. 18,959.77	
				Costo Total	IGV	TOTAL	
	Bañera	2	850.00	1,700.00	0.00	1,700.00	
	Secadora	1	750.00	750.00	0.00	750.00	
	Cortadora de uñas	1	30.00	30.00	0.00	30.00	
	Terma	1	1,100.00	1,100.00	0.00	1,100.00	
	Cortador de pelo	1	200.00	200.00	0.00	200.00	
	Mesa para peluquería	1	400.00	400.00	0.00	400.00	
	Set de Tijeras	1	50.00	50.00	0.00	50.00	
	Estetoscopio veterinario	1	440.00	440.00	0.00	440.00	
	Mesa para cirugía	1	1,900.00	1,900.00	0.00	1,900.00	
	Kit de emergencia	1	150.00	150.00	0.00	150.00	
	Tonómetro	1	1,100.00	1,100.00	0.00	1,100.00	
	Uniformes	2	60.00	120.00	0.00	120.00	
	Refrigerador farmacéutico	1	1,400.00	1,400.00	0.00	1,400.00	
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	instrumentos varios	1	45.00	45.00	0.00	45.00	
	Materiales consumibles	1	3,929.77	3,929.77	0.00	3,929.77	
	Impresora	1	400.00	400.00	0.00	400.00	
	Escritorio	1	350.00	350.00	0.00	350.00	
	Sillones	2	150.00	300.00	0.00	300.00	
	Estante	1	350.00	350.00	0.00	350.00	
	Equipo de cómputo	2	1,400.00	2,800.00	0.00	2,800.00	
	Insumos de oficina	2	250.00	500.00	0.00	500.00	
	Mobiliario de oficina	1	400.00	400.00	0.00	400.00	
	Mobiliario varios	1	400.00	400.00	0.00	400.00	
	Otros						
	Extintor	1	120.00	120.00	0.00	120.00	
	Botiquin	1	25.00	25.00	0.00	25.00	
	Total Activos Area Operativa						18,959.77

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Tabla 30. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Permisos varios (licencia de funcionamiento, Indeci)	380.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,370.00
Inversion en Activos Fijos	18,959.77
Alquiler del Local	1,300.00
Depósito en Garantía	2,600.00
Pozo a tierra	1,350.00
Gastos de Servicios Públicos	150.00
Materiales de Oficina y de limpieza	200.00
Gasto de Personal de acondicionamiento de oficina	500.00
Gasto de Marketing	900.00
Capital de trabajo de un mes	3450
	30,779.77

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia. (2021).

8.2. Ingresos y egresos

Se detallan los ingresos por ventas proyectados y los egresos estimados referidos a materias primas, sueldos, servicios, entre otros. Como se puede visualizar en la tabla la utilidad neta se refleja positivamente desde el primer año (Ver tabla 31).

Tabla 31. Tabla de ingresos y egresos proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles
A. INGRESOS X VENTAS	S/ 3,717,758.46	S/ 4,338,785.63	S/ 4,990,889.91	S/ 5,674,071.31	S/ 6,388,329.83
Ventas del Periodo	S/ 3,717,758.46	S/ 4,338,785.63	S/ 4,990,889.91	S/ 5,674,071.31	S/ 6,388,329.83
B. COSTOS	S/ 1,127,709.35	S/ 1,316,085.80	S/ 1,513,888.89	S/ 1,721,118.61	S/ 1,937,774.97
Materiales	S/ 1,127,709.35	S/ 1,316,085.80	S/ 1,513,888.89	S/ 1,721,118.61	S/ 1,937,774.97
C. UTILIDAD BRUTA	S/ 2,590,049.10	S/ 3,022,699.83	S/ 3,477,001.02	S/ 3,952,952.70	S/ 4,450,554.86
GASTOS DE OPERACIÓN	S/ 129,025.98	S/ 129,719.48	S/ 129,936.56	S/ 130,158.00	S/ 130,383.89
Mano de Obra Directa	S/ 17,950.00	S/ 18,096.00	S/ 18,096.00	S/ 18,096.00	S/ 18,096.00
Mano de Obra Indirecta	S/ 67,312.50	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00
Gastos de Administracion	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00
Gastos de Ventas	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 11,017.08	S/ 11,238.52	S/ 11,464.42
Depreciación	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48
D. UTILIDAD DE OPERACIÓN	S/ 2,461,023.13	S/ 2,892,980.35	S/ 3,347,064.47	S/ 3,822,794.70	S/ 4,320,170.96
E. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 2,461,023.13	S/ 2,892,980.35	S/ 3,347,064.47	S/ 3,822,794.70	S/ 4,320,170.96
Impuesto a la Renta -(29.5%)	S/ 726,001.82	S/ 853,429.20	S/ 987,384.02	S/ 1,127,724.44	S/ 1,274,450.43
UTILIDAD NETA	S/ 1,735,021.31	S/ 2,039,551.15	S/ 2,359,680.45	S/ 2,695,070.26	S/ 3,045,720.53
RENTABILIDAD DE VENTAS ((UTILIDAD NETA/INGRESOS)*100)	46.67%	47.01%	47.28%	47.50%	47.68%

Fuente: Elaboración propia. (2021).

8.3. Deuda

No aplica

8.4. Flujo de caja

En la tabla 32 se exhibe el detalle proyectado hasta el quinto año:

Tabla 32. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONCEPTO						
INGRESOS (+)		S/3,717,758.46	S/4,338,785.63	S/4,990,889.91	S/5,674,071.31	S/6,388,329.83
COSTOS (-)	S/30,779.77	S/1,270,646.58	S/1,459,829.68	S/1,657,849.85	S/1,865,301.01	S/2,082,183.26
Costo de Inversión	S/ 30,779.77					
Costo de Materiales		S/ 1,127,709.35	S/ 1,316,085.80	S/ 1,513,888.89	S/ 1,721,118.61	S/ 1,937,774.97
Costo Mano de Obra Directa		S/ 31,861.25	S/ 32,120.40	S/ 32,120.40	S/ 32,120.40	S/ 32,120.40
Costo Mano de Obra Indirecta		S/ 67,312.50	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00	S/ 67,860.00
Gastos de Administracion		S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00	S/ 30,600.00
Gastos de Ventas		S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 11,017.08	S/ 11,238.52	S/ 11,464.42
Otros Gastos		S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48	S/ 2,363.48
FLUJO ECONÓMICO	-S/30,779.77	S/2,447,111.88	S/2,878,955.95	S/3,333,040.07	S/3,808,770.30	S/4,306,146.56
Aporte propio	S/30,779.77					
Saldo acumulado	-S/30,779.77	S/ 2,447,111.88	S/ 5,326,067.83	S/ 8,659,107.89	S/12,467,878.20	S/16,774,024.76

Fuente: Elaboración propia. (2021).

8.5. Evaluación económica y financiera

En la tabla 33 y 34 se observan los resultados de la evaluación financiera:

Tabla 33. Tabla de evaluación económica -financiera general

Económico	
VAN	12,758,983
TIR	79.68

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Tabla 34. Tabla de balance general

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja	1,370.00	Prestamos por pagar	0.00
Banco			
Inventario			
Gastos pagados por anticipado			
Otros activos	0.00	Total Pasivos	0.00
Total Activos Circulantes	1,370.00		
Activos Fijos		Capital	
Equipo y mobiliario	18,959.77	Capital Neto	
Depreciación	0.00	Aporte Capital Social	30,779.77
Deposito en Garantia	2,600.00		
Total Activos Fijos	21,559.77	Total Capital Neto	30,779.77
ACTIVOS	22,929.77	PASIVOS + CAPITAL	30,779.77

Fuente: Elaboración propia. (2021).

CONCLUSIONES

Luego de haberse realizado el análisis del negocio propuesto, se concluye lo siguiente: El PIB nacional y por lo tanto la economía del país ha evidenciado índices de crecimiento paulatino en estos últimos meses, demostrando una rápida recuperación pese a la reciente crisis sanitaria que afectó a la mayoría de sectores productivos. Lo cual propicia escenarios para el desarrollo de nuevos proyectos. De igual manera analizando el contexto de la ciudad de Tarapoto y su dinámica social, de acuerdo a estudios de mercado realizados se evidencia que al interior del país existe una cultura sana hacia el cuidado de mascotas. Por lo cual el crecimiento del mercado veterinario es evidente a nivel nacional.

Mediante el estudio de mercado se logró su segmentación hacia el público objetivo, y en base a estudios sobre sus requerimientos, frecuencia y preferencia en servicios. La empresa ofrece actividades, ajustadas a los presupuestos del mercado. Los servicios requieren de clientes que tengan capacidad económica y disposición de obtener una atención de buena calidad, por lo cual están dirigidos a hogares de NSE AB y C, en la localidad. A través del análisis técnico se determinó la zona prospecta para la ubicación del establecimiento, localizada en cercanías a la plaza de armas de la ciudad de Tarapoto. Este local conlleva un alquiler de 1500 s./ mensuales, ya que una compra de terreno implica un desembolso muy fuerte que aún no podría ser asumido por la organización además de representar un factor que prolongue el periodo de recuperación económica.

Con respecto al estudio legal, se determinó una sociedad de tipo SAC, ya que se ajusta al requerimiento de la empresa. Esta sociedad se conforma por dos socios accionistas y además la empresa escoge no tener directorio. En cuanto a la estructura organizacional, fueron establecidos los puestos y funciones de los colaboradores de la empresa. En el caso o eventual

escenario de incrementar la demanda por encima de lo estimado, se prevé la contratación a medio tiempo de personal operativo adicional.

Igualmente, el estudio económico y financiero arroja que será requerido S/. 30,779.77 soles para la puesta en marcha del negocio, el 70% de este monto será financiado por un socio mayoritario, mientras que el 30% restante será aportado por un accionista minoritario. El proyecto propuesto arroja montos favorables con un TIR de 79.68 %. Además de una relación costo/beneficio de 3, siendo mayor que uno y resultando ser viable.

RECOMENDACIONES

- Los servicios a ofrecer deben marcar la diferencia en la mente del consumidor, por lo cual se debe contar con colaboradores capacitados y con la virtud del servicio al cliente para lograr un buen reconocimiento en el mercado además de fidelizar al cliente.
- Se deben llevar a cabo programas de capacitaciones internas a los colaboradores de la empresa, esto en relación a las actividades que conllevan los servicios ofrecidos, ya que de esta manera se garantiza una óptima atención al público.
- Se deben mantener buenas relaciones con los proveedores de productos y servicios, siendo las alianzas comerciales y factor estratégico para el funcionamiento del negocio
- Se debe mantener una base de datos actualizada de nuestros clientes, esto con el fin fidelizarlos, darle una buena atención post venta y garantizar el cumplimiento del cronograma de tratamientos y servicios.
- Luego del posicionamiento en el mercado la empresa debe evaluar la diversificación de los servicios, de acuerdo a las necesidades de los clientes y las constantes actualizaciones en el mercado.
- Dada la situación de un decrecimiento en la demanda por situaciones o contextos eventuales, es necesario afianzar estrategias sólidas en cuanto a publicidad y promociones en esos periodos, de esta manera se mitiga el impacto en la baja de ingresos por ventas durante esos periodos de tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Abad, M., y Barceló, J. (2021). El diálogo en la relación con los grupos de interés en la gestión de la RSC y su influencia en la materialidad. *Revista Inclusiones*, 8, 615-635.
<http://revistainclusiones.com/carga/wp-content/uploads/2021/03/31-Vinaras-et-al-Espana-Congreso-VOL-8-NUM-AbrilJunoo2021INCL.pdf>

Arenal, C. (2019). *Entorno e información de mercados*. España: Tutor Formación.

Caldas, M., Carrión, R., y Heras, A. (2017). *Lean Startup y plan de marketing (Empresa e iniciativa emprendedora)*. España: Editex.

Ceballos, L., y Conu, N. (2021). *Plan estratégico para la organización Woofme spa y boutique con un horizonte de tiempo 2021-2024*. (Tesis de grado, Universidad Antonio Nariño) Nariño, Colombia. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/1884>

CPI (2018). *Compañía de estudios de mercado y opinión pública - Market report, tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Departamento de estadística http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

CPI (2021). *Perú población 2021, Markert report*. Departamento de estadística. Compañía de estudios de mercado y opinión pública http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

GfK (2016). *Pet ownership. Global GfK Survey*. https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/AR/documents/Global-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf

Google maps (2021). *Ubicación de Tarapoto*. <https://www.google.com/maps/place/Tarapoto/@-6.4968454,-76.3980679,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91b0a08d45de2063:0xdc027cb4043f446c!8m2!3d-6.4824784!4d-76.3726891>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Graw Hill.

Kotler, P. y Lane, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Munuera, J., y Rodríguez, A. (2020). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. España: ESIC.

Ortega, A., y Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. España: ESIC.

Pedraglio, S., y Mormontoy, E. (2020). *TLC Perú-China*. Perú: Fondo Editorial de la PUCP.

Pulido, M. (2021). *Plan de negocios spa movil dog tor motas*. (Tesis de grado, Universidad Santo Tomas) Bogotá, Colombia. <http://hdl.handle.net/11634/35076>

Quispe, R., Carbajal, C., Gómez, J., Bardales, D., y Becerra, J. (2021). *Plan de negocio para la implementación de un hotel spa para mascotas en el ámbito de Lima Moderna*. (Tesis de grado, Universidad Científica del Sur). <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1927/TB-Quispe%20R-et%20al-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salas, J. (2017). *Sociedades reguladas por la Ley General de Sociedades*. Perú: Fondo Editorial de la PUCP.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

ANEXOS

ANEXO 1.

Cuestionario

1. ¿Usted posee mascotas en su hogar?
 SI ___
 NO ___

2. Considera que es importante darle cuidados y engréirlas, con juguetes, comida, y cuidados especiales, como baños, cortes de pelo, entre otros.
 SI ___
 NO ___

3. ¿Adquiere productos y servicios para el cuidado veterinario por lo menos una vez al mes?
 SI ___
 NO ___

4. ¿Cada cuánto asiste a veterinarias o adquiere este tipo de productos o servicios para su mascota?
 Mensual _____
 Trimestral _____
 Solo en emergencias ___

5. ¿Estaría dispuesto a contratar a un servicio que le brinde una experiencia diferencial para el cuidado y engrimiento de su mascota?
 SI _____
 TAL VEZ _____
 NO _____

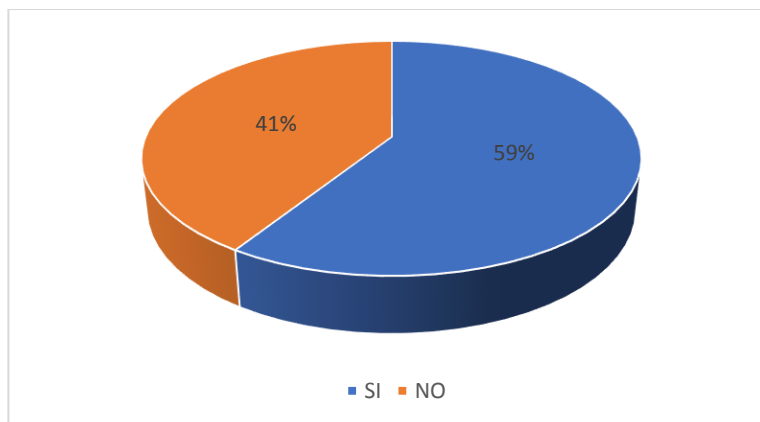
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?
 Entre 10 a 40 S/. ___
 Entre 41 a 80 S/. ___
 Entre 81 a 150 S/. ___
 Más de 150 S/. ___

7. ¿Con qué frecuencia contrataría usted nuestros servicios?
 1-2 veces por mes (quincenal) _____
 3-6 veces al año (Trimestral) _____
 De 1 a 2 veces al año (Ocasiones especiales) _____

ANEXO 2.

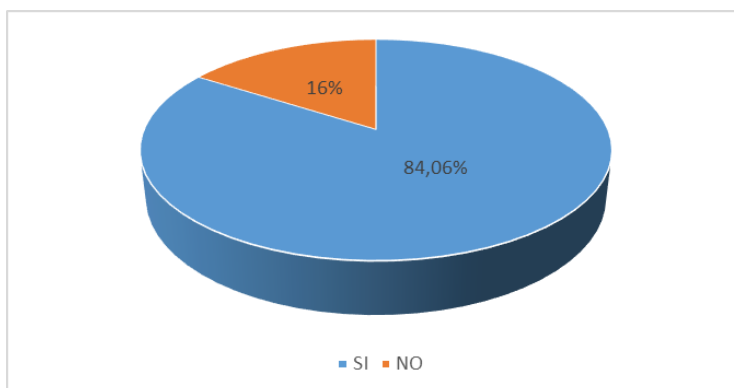
Resultados de la encuesta.

1. ¿Usted posee mascotas en su hogar?



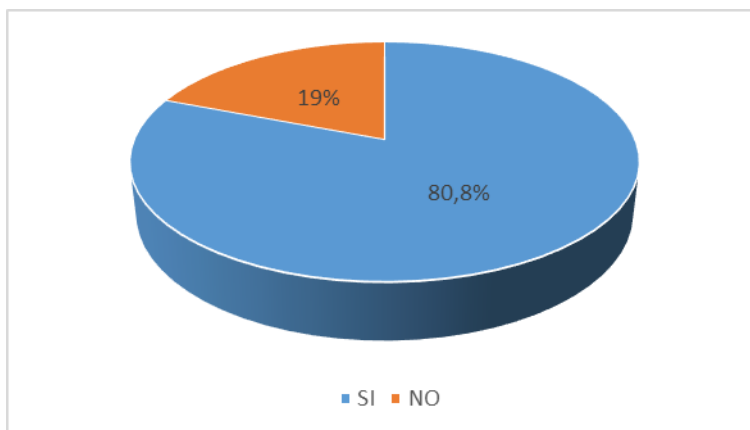
Interpretación: El 59 % de los hogares encuestados en Tarapoto poseen mascotas, indicando un alto grado de clientes potenciales.

2. Considera que es importante darle cuidados y engréirlas, con juguetes, comida, y cuidados especiales, como baños, cortes de pelo, entre otros.



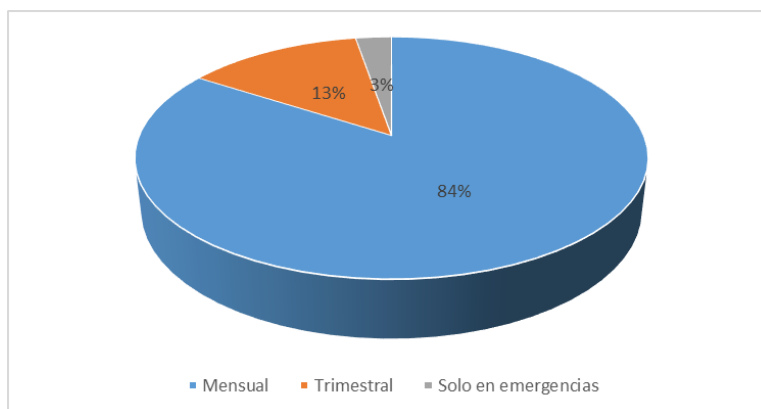
Interpretación: El 16 % de los encuestados no ofrece cuidados adicionales a sus mascotas versus un 84,06 %.

3. ¿Adquiere productos y servicios para el cuidado veterinario por lo menos una vez al mes?



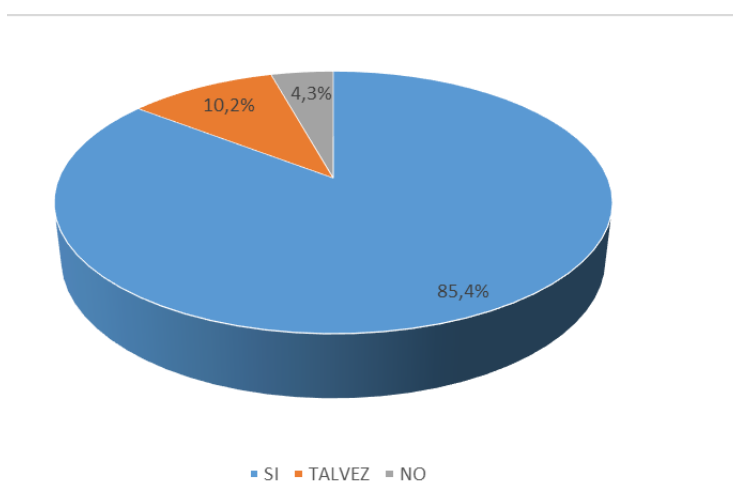
Interpretación: El 80,8 % compra productos y/o servicios para sus mascotas.

4. ¿Cada cuánto asiste a veterinarias o adquiere este tipo de productos o servicios para su mascota?



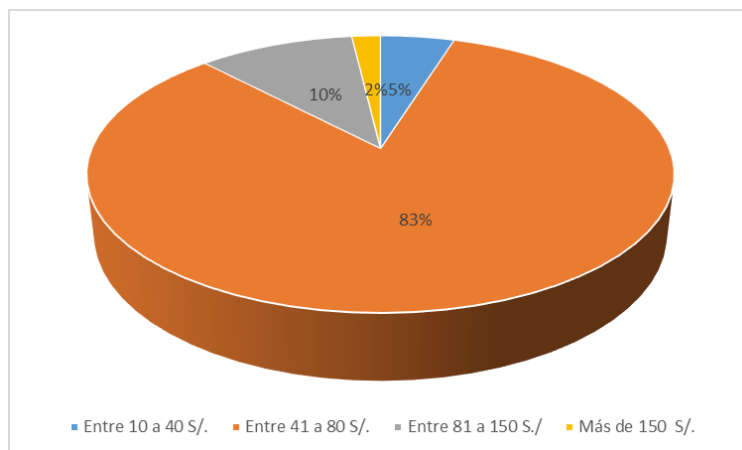
Interpretación: El 84 % visita mensual a las veterinarias para adquirir servicios o productos, el 13 % acude trimestralmente y un 3 % solo va en emergencias.

5. ¿Estaría dispuesto a contratar a un servicio que le brinde una experiencia diferencial para el cuidado y engrعيمiento de su mascota?



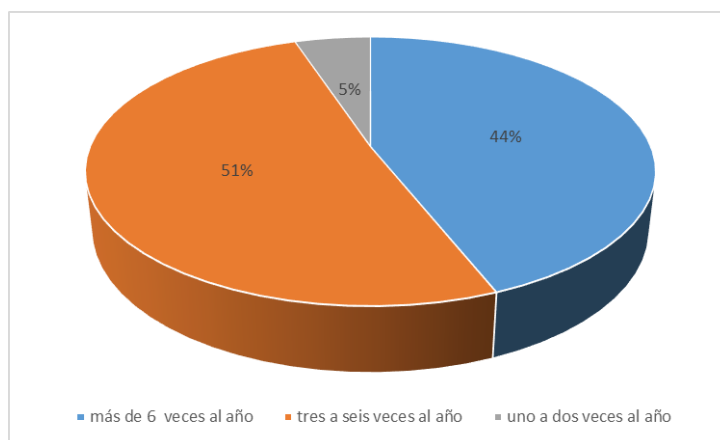
Interpretación: El 85,4 % manifiesta estar dispuesto a contratar el servicio del Spa de mascotas, el 10,2 % está dudoso y el 4,3% expresa su negativa.

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestros servicios?



Interpretación: El 83% está dispuesto a invertir entre 41 a 80 soles, el 10 % entre 81 – 150 soles, el 5% entre 10 a 40 soles y el 2 % más de 150 soles.

7. ¿Con qué frecuencia contrataría usted nuestros servicios?



Interpretación: Los encuestados en un 51 % respondió que contrataría los servicios de 3 a 6 veces al año, el 44 % lo haría más de seis veces al año y el 5 % manifiesta que solo uno o dos veces.

ANEXO 3.

Requisitos para el registro de establecimientos que den expendio de productos veterinarios y alimentos para animales.

1.- Presentar una solicitud ante el SENASA de la jurisdicción suministrando la siguiente información:

a) Nombre y apellidos, así como el documento de identidad de la persona natural o jurídica o comprobación de su constitución legal y poderes en el caso de las personas jurídicas.

b) Dirección completa, precisando la ciudad y número telefónico y fax, si lo tuviese.

c) Contar con autorización municipal y registro unificado para el desarrollo de las actividades propuestas y facilidades para el uso de las instalaciones y equipo con las medidas de protección de la salud y el medio ambiente.

d) Poseer instalaciones y depósitos adecuados para almacenar y conservar los productos y/o alimentos. En este sentido, se preverá que el almacenamiento de los productos se practique observando normas de seguridad para evitar su contaminación, así como la del ambiente, disponer de instalaciones de refrigeración que aseguren la conservación de los productos que así lo requieran, particularmente los productos biológicos, mantener los aspectos de seguridad según los distintos tipos de productos.

e) Las instalaciones de los establecimientos para productos veterinarios deberán estar físicamente separadas de las construcciones destinadas a vivienda u otros fines relacionados.

f) Contar con un responsable técnico Médico Veterinario.

g) Precisar si se van a comercializar productos veterinarios farmacológicos, biológicos, alimentos con aditivos, alimentos para animales o varios de ellos.

2.- La comercialización de los productos veterinarios o alimentos para animales se realizará de acuerdo con la clasificación que se le haya asignado durante su registro:

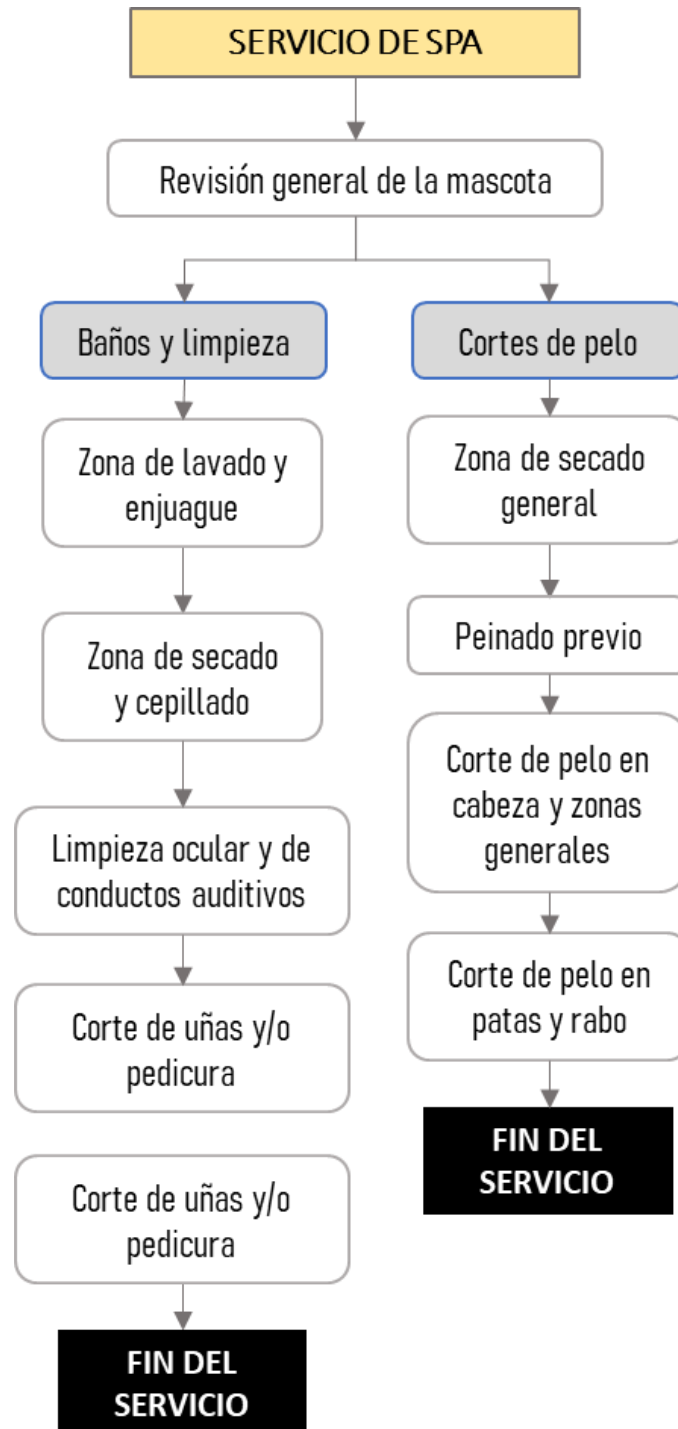
- a) En el caso de los productos veterinarios de venta restringida, sólo serán comercializados por establecimientos registrados y que el SENASA haya especificado en su constancia de registro.

- b) Los productos veterinarios de venta libre se expendrán en las casas comerciales veterinarias y agropecuarias registradas para tal fin.

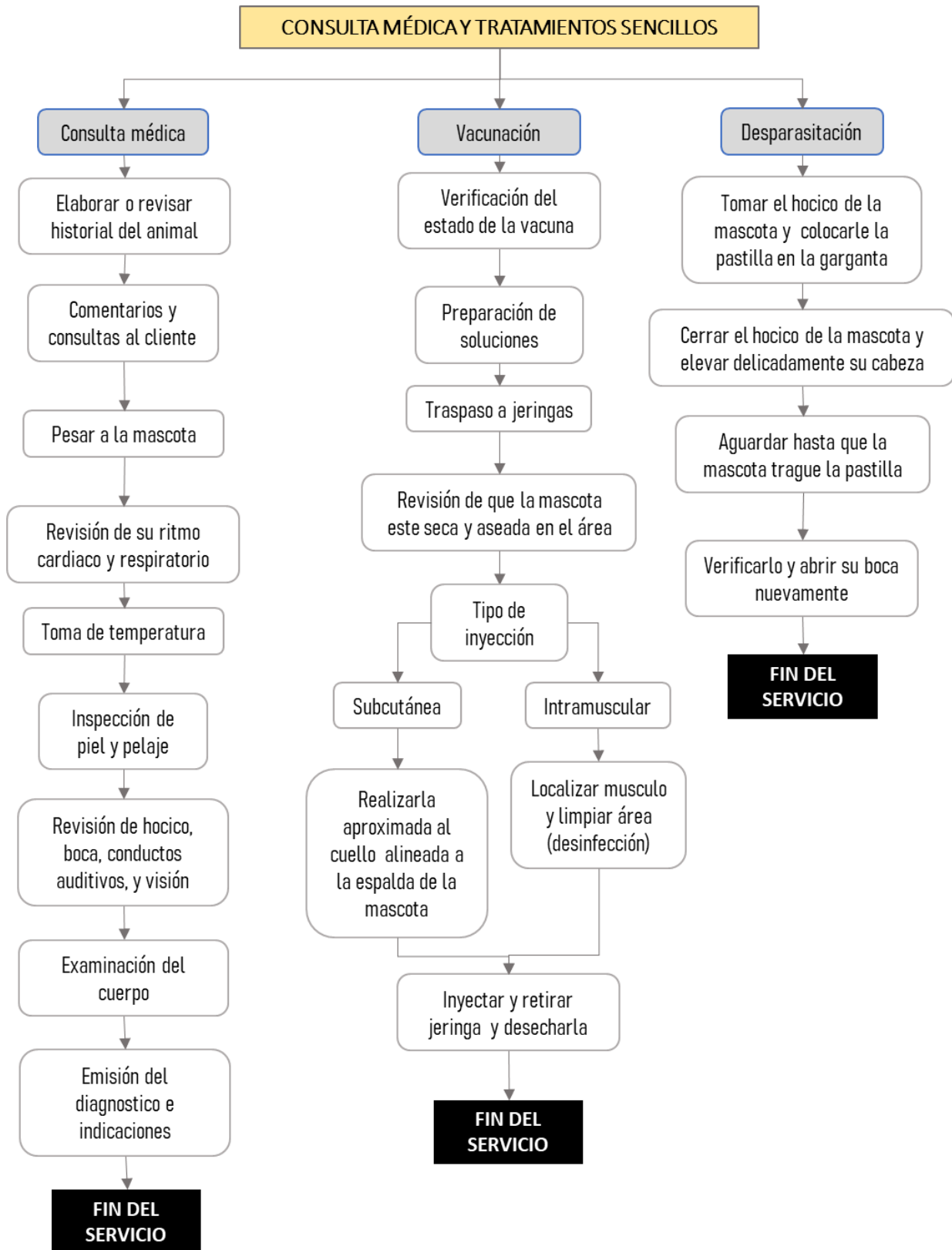
ANEXO 4.

Flujogramas de procesos para los servicios

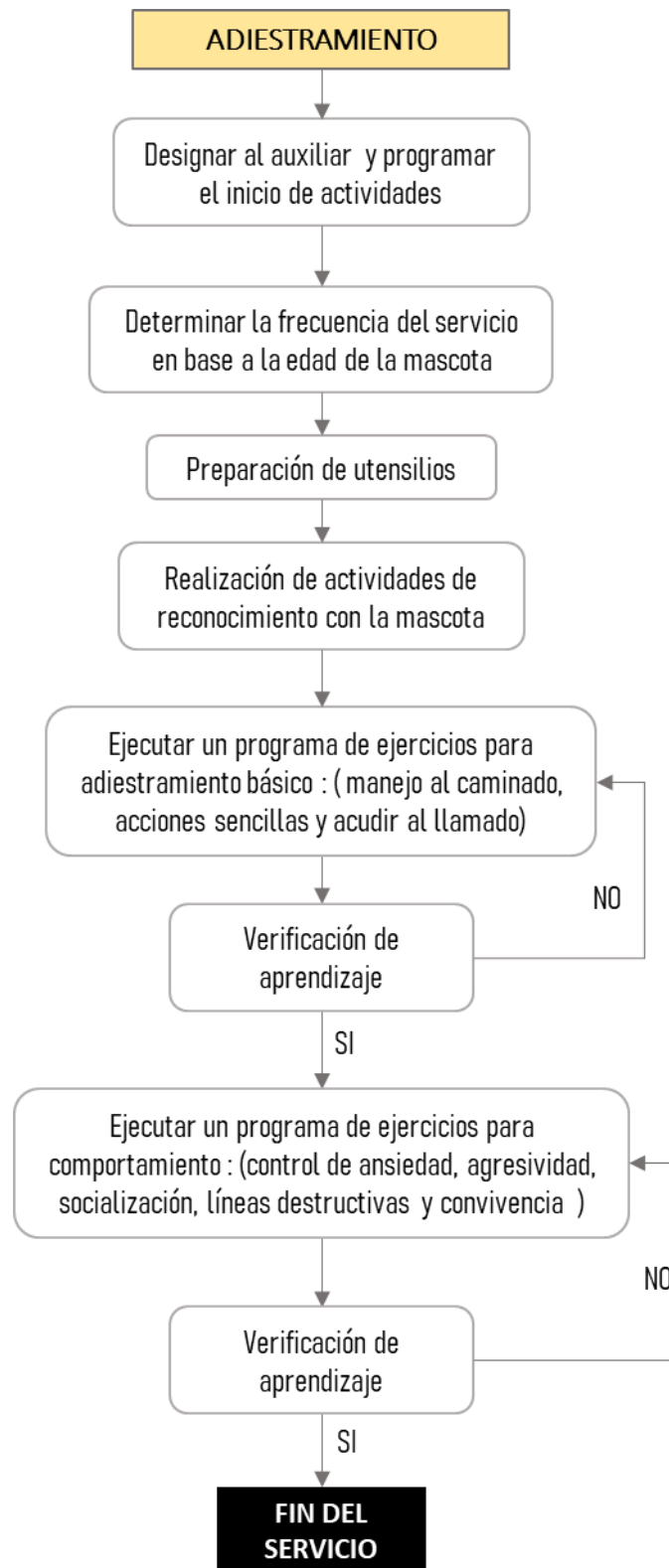
- Servicio de SPA canino



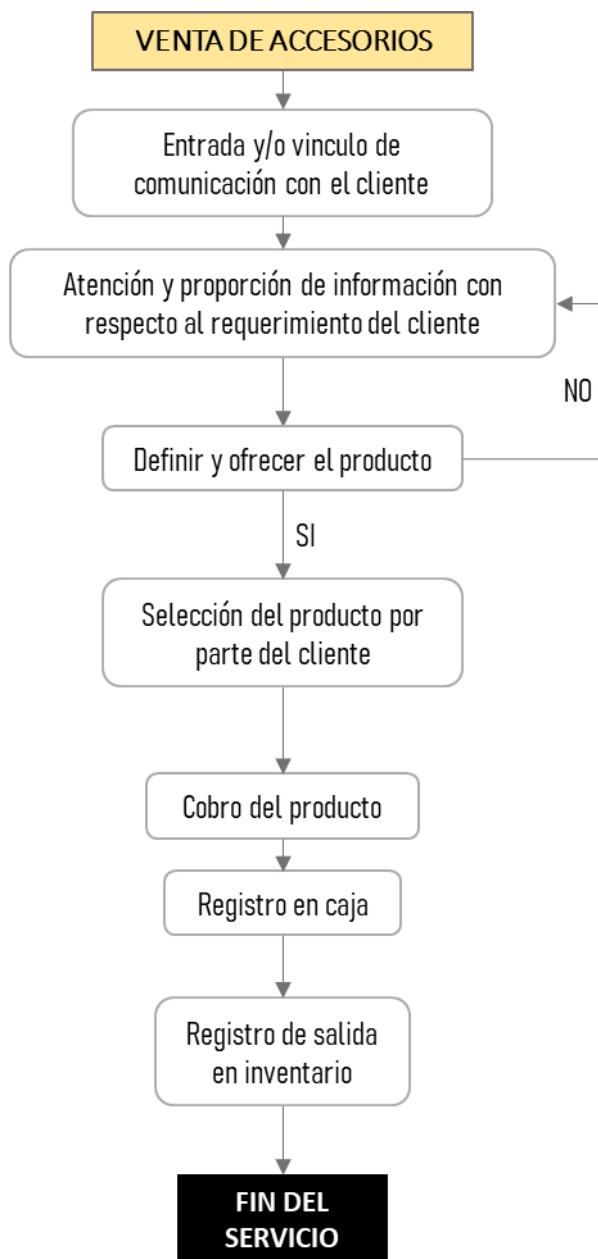
- Servicio de consulta médica y tratamientos sencillos



- Servicio de adiestramiento



- Servicio de venta de accesorios



ANEXO 5.

Tabla de evaluación de riesgos

Proceso	Materiales	Aspecto Ambiental	Impacto Ambiental	AL	IF	IC	IS	IRA	Nivel de riesgo	Control
Servicio de SPA	Agua y Champú	Consumo de agua y energía eléctrica / generación de efluentes	Agotamiento de recursos naturales / Contaminación del agua y aire	3	5	3	3	33	Moderado	Buenas prácticas operacionales y mantenimiento de equipos
	Algodón y gasas									
	Energía eléctrica									
	Pelo animal									
Consulta médica y Tratamientos sencillos	Jeringas y vacunas	Generación de residuos sólidos peligrosos	Contaminación de suelos	2	4	2	4	32	Moderado	Buenas prácticas operacionales
	Cajas de vacunas y medicinas									
Guardería	Desechos Orgánicos	Generación de residuos	Contaminación de suelos	2	4	2	4	32	Moderado	Buenas prácticas operacionales
Adiestramiento y recreación	Desechos Orgánicos	Generación de residuos	Contaminación de suelos	2	4	2	4	32	Moderado	Buenas prácticas operacionales
Venta de accesorios	Empaques y cajas	Generación de residuos	Contaminación de suelos	2	4	2	4	32	Moderado	Buenas prácticas operacionales