



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”
PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

SERVICIO DE VETERINARIA A DOMICILIO “DOGTOR”

**Proyecto de Innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración
de Negocios**

MIGUEL EDUARDO DIAZ HERENCIA

(PL0806620)

BRIAN ZOILO ROSSELL DEXTRE

(SU0803501)

JOSÉ LUIS VALENTIN MANZANEDO

(SU70867404)

Lima – Perú

(2021)

Dedicatoria

A Dios todopoderoso por ser nuestro guía, a nuestros padres por el apoyo incondicional, a la escuela de negocios Zegel Ipaec y a los profesores que fueron nuestros guías para continuar con la carrera profesional que estamos culminando.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de innovación estudia la creación de una plataforma digital, así como el diseño de una estrategia de negocios que pueda maximizar las posibilidades del desarrollo sostenible del proyecto; el mismo nace como iniciativa personas, de generar en las personas, la conciencia por el respeto y cuidado de las mascotas, entendiendo que la tasa de natalidad (1.8 hijos por mujer de acuerdo al último censo 2017) sumando al aumento constante de las mascotas en el hogar; así como también el aumento de animales por dueño (56.4% para el 2017) en Lima Metropolitana y el crecimiento del PBI serían en conjunto los indicadores de una creciente necesidad por satisfacer los servicios que las veterinarias ofrecen.

Actualmente existen aproximadamente 640 veterinarias en Lima para 1.37 millones de hogares que cuentan con mascotas en el hogar; esto quiere decir que hay 2,140 mascotas por cada centro de atención para mascotas en Lima Metropolitana. Para efectos de nuestra investigación, se realizaron entrevistas a profundidad, se aplicaron encuestas y observamos el comportamiento de las personas /veterinarios en cada punto de atención a los que visitamos, con la finalidad de conocer el comportamiento de las personas y sus impresiones sobre los servicios que reciben sus mascotas. Se concluyó que, para lograr cumplir con las expectativas de las personas, es necesario asegurar una atención rápida y descentralizada ya que la principal dificultad hallada es el “tiempo”. El plan de marketing nos indica que el posicionamiento de nuestra marca va en línea a la Homologación de servicios de calidad brindado por diferentes veterinarias de la zona cercana a los distritos de San Borja, San Isidro, Surco, Miraflores y Barranco. La primera etapa de nuestro proyecto acabará la zona Sur de Lima para luego posicionarnos en Lima Metropolitana. Se diseñaron también flujos de operaciones y estructuras de rentas destinados a evitar el riesgo de no pago por parte de los clientes y el de operar con márgenes negativos.

Este proyecto se enmarca en la línea de investigación e innovación de Transformación Digital y atiende a las necesidades del “Sector Productivo Priorizado”.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1.	Descripción de la oportunidad.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.	Elaboración del modelo de negocio.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.	Análisis de la oportunidad.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1.	Mascotas tradicionales.....	12
1.3.2.	Mascotas exóticas.....	12

CAPÍTULO II. SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1.	Análisis del microentorno (clientes, competidores, proveedores, intermediarios, productos sustitutos).....	13
2.1.1.	Perfil clientes.....	13
2.1.2.	Perfil competidores.....	14
2.1.3.	Rivalidad entre competidores.....	14
2.1.4.	Proveedores.....	16
2.2.	Análisis del macroentorno (factores: económico, cultural y social, político, geográfico – demográfico y tecnológico).....	16
2.2.1.	Factores económicos.....	16
2.2.2.	Riesgo País de Perú.....	18
2.2.3.	Tipo de cambio.....	19
2.2.4.	Factores socioeconómicos.....	19
2.2.5.	Factores políticos y legales.....	20
2.2.6.	Factores tecnológicos.....	20
2.2.7.	Factores ecológicos.....	21

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	Misión.....	22
3.2.	Visión.....	22
3.3.	Valores.....	22
3.4.	Objetivos estratégicos generales.....	23
3.4.1.	Objetivos generales.....	23
3.4.2.	Objetivos específicos.....	23
3.5.	Matriz FODA.....	25
3.6.	Estrategia genérica de Porter.....	26
3.6.1	Amenaza de nuevos proveedores.....	26
3.6.2	Poder de negociación de los clientes.....	27
3.6.3	Amenaza de servicios sustitutos.....	27
3.6.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	28
3.6.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	28
3.7.	Cronograma de actividades (diagrama de Gantt).....	29

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Oferta (qué ofrecen los competidores – directos y potenciales)	30
4.1.1. Empresas Veterinarias con mayor presencia en el Perú.....	30
4.1.2. Páginas web de consulta para mascotas	32
4.1.3. Foros para mascotas	32
4.2. Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección de la demanda)	34
4.2.1. Investigación de mercado.....	34
4.2.2. Resultados de la investigación de mercado.....	37

CAPÍTULO V. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Mercado (características y segmentación)	50
5.1.1. Tamaño de mercado	50
5.1.2. Tamaño de mercado disponible	52
5.1.3. Tamaño de mercado objetivo	53
5.1.4. Potencial de crecimiento del mercado.....	54
5.2. Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción).....	54
5.2.1. Producto	54
5.2.2. Precio	55
5.2.3. Plaza	55
5.2.4. Promoción	55
5.3. Formulación estratégica ANSOFF	56
5.4. Proyección de ventas.....	56

CAPÍTULO VI. PLAN TÁCTICO

6.1. Localización de la empresa. (Matriz de localización).....	60
6.2. Tamaño del negocio (capacidad instalada) (LAYOUT)	62
6.3. Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima)	63
6.4. Costos (directos e indirectos).....	66
6.4.1. Costos directos	66
6.4.2. Costos indirectos	66
6.5. Proceso de producción u operación (diagrama de flujo).....	67
6.5.1. Atenciones médicas de baja complejidad	67
6.5.2. Atenciones médicas de alta complejidad	67
6.5.3. Atenciones médicas de especialistas.....	67
6.6. Certificaciones necesarias	72
6.6.1. ISO 27001 - Gestión de la Seguridad de la Información	72
6.7. Impacto en el medio ambiente	72

CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

7.1. Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos).....	73
7.1.1. Búsqueda y reserva de nombre	73
7.1.2. Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad	73

7.1.3.	Costo	74
7.2.	Obligaciones (tributarias y laborales)	76
7.2.1.	Impuesto a la renta	76
7.2.2.	Impuesto general a las ventas.....	76
7.2.3.	Impuesto a la renta anual en el RMT	77
7.3.	Estructura organizacional.....	77
7.4.	Descripción de funciones.....	78
7.5.	Políticas Organizacionales	81
7.5.1.	Política del proceso de selección y contratación del personal	81
7.5.2.	Política salarial.....	82
7.5.3.	Política Desarrollo Profesional y Capacitación.....	82
CAPÍTULO VIII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO		
8.1.	Inversiones (estructura).....	83
8.2.	Ingresos	84
8.3.	Egresos.....	85
8.4.	Deuda (cuadro de amortización).....	87
8.5.	Flujo de caja (económico y financiero).....	90
8.6.	Evaluación económica y financiera (VAN y TIR).....	91
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REVISIÓN FINAL DEL INFORME		
BIBLIOGRAFÍA.....		94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	15
Tabla N° 2. Matriz FODA.....	25
Tabla N° 3. Tamaño de muestra.....	36
Tabla N° 4. Fórmula.....	36
Tabla N° 5. Datos.....	36
Tabla N° 6. Pregunta 1-Resultados	38
Tabla N° 7. Pregunta 2-Resultados	39
Tabla N° 8. Pregunta 3-Resultados	40
Tabla N° 9. Pregunta 4-Resultados	41
Tabla N° 10. Pregunta 5-Resultados	42
Tabla N° 11. Pregunta 6-Resultados	43
Tabla N° 12. Pregunta 7-Resultados	45
Tabla N° 13. Pregunta 8-Resultados	46
Tabla N° 14. Pregunta 9-Resultados	47
Tabla N° 15. Mercado objetivo por distrito y estrato social	52
Tabla N° 16. Mercado disponible	52
Tabla N° 17. Mercado efectivo	53
Tabla N° 18. Mercado objetivo.....	53
Tabla N° 19. Motivos para llevar al veterinario a sus mascotas-Período 2020-2024	57
Tabla N° 20. Pronóstico de ventas anuales 2020	57
Tabla N° 21. Pronóstico de ventas anuales 2021	58
Tabla N° 22. Pronóstico de ventas anuales 2022	58
Tabla N° 23. Pronóstico de ventas anuales 2023	59
Tabla N° 24. Pronóstico de ventas anuales 2024	59
Tabla N° 25. Ubicación de oficina.....	61
Tabla N° 26. Puntaje de validación.....	61
Tabla N° 27. Puntajes de validación	61
Tabla N° 28. Maquinarias y Equipos: Inversión tangible	64
Tabla N° 29. Mano de obra	65
Tabla N° 30. Proyección de gastos administrativos.....	66
Tabla N° 31. Beneficios para los trabajadores	77
Tabla N° 32. Perfil 1: General Manager	79
Tabla N° 33. Perfil 2: Marketing y Ventas son 02 perfiles: uno de MKT y uno de ventas cambiar numeración de cuadros	79
Tabla N° 34. Ventas	80
Tabla N° 35. Perfil 3: Operaciones y desarrollo de sistemas	80
Tabla N° 36. Perfil 4: Contador	80
Tabla N° 37. Planilla para los periodos 2020 a 2024	81
Tabla N° 38. Inversión para el inicio de operaciones de la empresa	83
Tabla N° 39. Inversión tangible	83
Tabla N° 40. Inversión intangible	83
Tabla N° 41. Inversión de capital de trabajo.....	84
Tabla N° 42. Motivos para llevar a su macota al veterinario.....	84
Tabla N° 43. Costo de ventas proyectado	85
Tabla N° 44. Presupuesto comercial anual	85
Tabla N° 45. Gasto de ventas anual	87
Tabla N° 46. Gastos administrativos.....	87
Tabla N° 47. Inversión en el proyecto	88
Tabla N° 48. Cálculos	88
Tabla N° 49. Cuadro de amortización.....	89
Tabla N° 50. Flujo de caja	90
Tabla N° 51. Cálculo VAN y TIR.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Reporte de PBI	17
Gráfico N° 2. Ingresos y gastos según NSE.....	19
Gráfico N° 3. Ingresos y gastos según NSE.....	20
Gráfico N°4. Modelo Canvas.....	24
Gráfico N° 5. Cuadro de las estrategias de Porter.....	26
Gráfico N° 6. Cronograma de actividades	29
Gráfico N° 7. SuperPet.....	30
Gráfico N° 8. Vetplace: Tienda virtual para mascotas.....	30
Gráfico N° 9. DerMiVet.....	31
Gráfico N° 10. SmartPet	31
Gráfico N° 11. Pippa Pets	31
Gráfico N° 12. Barkibu	32
Gráfico N° 13. DogWeb.....	32
Gráfico N° 14. Mundo Animalia.....	32
Gráfico N° 15. Engormix	33
Gráfico N° 16. Personas que cuentan con mascotas	38
Gráfico N° 17. Tipo de mascota.....	39
Gráfico N° 18. Frecuencia en la atención de mascotas	40
Gráfico N° 19. Motivos de atención de mascotas	41
Gráfico N° 20. Enfermedades de las mascotas en el hogar.....	42
Gráfico N° 21. Dificultades frecuentes en las veterinarias	44
Gráfico N° 22. Inversión promedio para el cuidado de la mascota.....	45
Gráfico N° 23. Personas dispuestos a contar con registro digital para su mascota.....	46
Gráfico N° 24. Personas que estarían dispuestas a usar la plataforma digital.....	47
Gráfico N° 25. Cuadro de Lima Metropolitana: Personas por zonas geográficas según socioeconómico	50
Gráfico N° 26. Cuadro de Lima Metropolitana: Población y hogares según distritos 2019 (en miles).....	51
Gráfico N° 27. Productos	56
Gráfico N° 28. Ubicación del local administrativo y operativo	62
Gráfico N° 29. Tamaño de oficina	63
Gráfico N° 30. Proceso administrativo	69
Gráfico N° 31. Proceso en la experiencia del servicio.....	70
Gráfico N° 32. Diagrama de flujo.....	71
Gráfico N° 33. Organigrama de la empresa	78

INTRODUCCIÓN

Este modelo de negocio se desarrolló en base a la falta de servicios para mascotas y los dueños de los mismos. En la actualidad, no existen suficientes centros veterinarios para satisfacer la gran demanda que exige el mercado y además, en las veterinarias, se han detectado insatisfacciones en el trato, atención, cuidado y servicio que se brinda tanto a los animales como a sus dueños.

La viabilidad del proyecto e idea principal fueron discutidos por el equipo de trabajo, quienes elaboramos un perfil ideal basados en las entrevistas y encuestas realizados a los hogares de los distritos considerados como Lima Moderna (Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, La Molina), en donde se reconoció las principales necesidades, los servicios más frecuentes y requeridos y medios / canales de pago.

A partir de ello, se elaboró el Plan Estratégico, Plan Comercial y Plan Financiero necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Respecto al primero, buscamos establecer alianzas estratégicas con diferentes clínicas, centro veterinarios y especialistas a quienes brindaremos herramientas y homologaremos procesos para brindar el mejor servicio. Del plan comercial, se implementará una plataforma digital que le permita al dueño, conocer en tiempo real el historial clínico de su mascota, verificar los centros especializados disponibles en su zona, adquirir productos para el cuidado, entre otros; mientras que, para el especialista veterinario, la plataforma proveerá de herramientas para la administración de atenciones y llamados a domicilio.

Finalmente, el plan financiero, nos confirmará la viabilidad del proyecto, el plan de inversión y financiamiento, así como la proyección de resultados hacia el año 2024.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1. Descripción de la oportunidad

“DOGTOR” – Servicio de Salud para Mascotas del Hogar.

El presente modelo de negocio, tiene como objetivo identificar las oportunidades de implementar los servicios de salud veterinaria a domicilio a través de una plataforma digital que nos permita generar un usuario a las mascotas que reciben nuestros servicios. Nuestro mercado objetivo inicial son los distritos modernos de Lima Metropolitana, para luego abarcar toda la región Lima y finalmente, posicionarnos a nivel país.

El proyecto nace como iniciativa grupal que busca satisfacer la necesidad del salud y cuidado en las mascotas del hogar, ya que actualmente en el Perú Urbano, los perros y gatos son las mascotas preferidas en los hogares con 79% y 42% respectivamente. En los hogares de NSE AB, el 87% tiene por lo menos un perro, 81% en el C y 74% en los estratos DE. En el caso de los gatos, la mayor tendencia se concentra en los estratos DE, donde un 51% posee este tipo de mascotas, 40% en el nivel C y un 24% en los estratos AB. Otros tipos de mascotas sólo alcanzan el 10% de los hogares, destacando los conejos con el 4% en el año 2018.

1.2. Elaboración del modelo de Negocio

En lo que respecta al cuidado en la salud que se les brinda a los perros, mascotas de mayor presencia en los hogares, un 76% de los dueños los llevan a sus controles o tratamiento veterinario por lo menos una vez al año como promedio, a nivel nacional. Para el caso de Lima, este porcentaje alcanza el 91%, lo que evidencia que existe atención médica para estas mascotas, a pesar de que hay un 25% que manifiesta nunca llevarlos al médico veterinario.

Actualmente existen aproximadamente 640 veterinarias en Lima para 1.37 millones de hogares que cuentan con mascotas en el hogar; esto quiere decir que hay 2,140 mascotas por cada centro de atención para mascotas en Lima Metropolitana.

Dentro de las 8 principales veterinarias en Lima, se encuentran:

Clínica Veterinaria Pet Salud Cipreses, Clínica Veterinaria Groomers, Veterinaria Pet Center, Veterinaria Animals Planet, Clínica Veterinaria, Pillco Pet, Veterinaria Animal Friends, Clínica Veterinaria La Molina y Clínica Veterinaria Pancho Cavero.

Por otro lado, de las entrevistas realizadas a las clínicas y veterinarias, no se evidencia de un sistema integral que permita registrar a cada mascota con el diagnóstico en los diversos establecimientos donde fue atendido; por lo que no existe un monitoreo continuo desde la primera atención que tuvo el paciente. Esto dificulta el seguimiento en el diagnóstico a la mascota para brindarle un tratamiento definitivo.

1.3. Análisis de la Oportunidad

En el periodo intercensal 2007–2017, la población total del país se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, es decir, un crecimiento de 10,7% respecto de la población total de 2007, que fue 28 millones 220 mil 764 habitantes. En promedio, la población peruana ha crecido 301 mil 662 habitantes por año en el mencionado período. La población ha tenido un crecimiento promedio anual de 1,0% durante el periodo 2007–2017; mientras que, en Lima, el crecimiento de acuerdo al último reporte intercensal es de 1.2% anual en el mismo periodo.

Otro indicador a tener en cuenta, es la cantidad de áreas verdes (mt²) con los que cuenta cada distrito de Lima Metropolitana por habitante; de ellos el distrito de San Isidro con 22.09mt²/hab, Miraflores cuenta con 13.84 mt²/hab, San Borja cuenta con 11.86mt²/hab y la Molina y Surco cuenta con 9.27 mt²/hab. Para fines del presente proyecto, se tomará en consideración los distritos mencionados anteriormente.

De acuerdo a la información considerada, se ha generado dos clasificaciones que engloban a los animales para generar un empadronamiento más ordenado que permita una clara identificación del tipo de mascota con la que cada persona / familia cuenta en el hogar:

1.3.1. Mascotas tradicionales

En esta clasificación, se considera a los caninos y felinos como mascotas de “Compañía” en el hogar; sin embargo, los perros (por su naturaleza) suelen ser además de “Asistencia” o “Guardianía” a Instituciones públicas y privadas, así como también de “Guía” para personas con discapacidad. Sobre este último, actualmente en el país existen 04 perros guía acreditados y registrados en nuestro país; mientras que en Chile y España existen 500 y 1000 respectivamente.

El perro es de lejos la mascota preferida en los hogares, el 80% de la población Metropolitana de Lima, tiene uno en su hogar. El gato ocupa el segundo lugar con 37%. Un dato importante a considerar es que los perros se encuentran por igual en los hogares de todos los NSE; mientras que los gatos muestran una elevada tenencia en los NSE DE con el 47% versus el AB con 23%.

1.3.2. Mascotas exóticas

Estos animales se caracterizan porque en su mayoría son de compañía; quiere decir que no son comúnmente vistos en la calle y por lo general se encuentran dentro de los hogares. En esta clasificación se consideran a los roedores, aves, reptiles, entre otros.

De la muestra obtenida en Lima Metropolitana, las mascotas exóticas que habitan en los hogares de los diferentes distritos son periquitos (4.1%) y conejos (2.8%). En ambos casos, no existe un catastro de su población, de la misma forma, no se logró ubicar información que permita realizar un análisis comparativo anual ni de su crecimiento en el mercado durante los últimos años.

CAPÍTULO II

SENSIBILIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

2.1. Análisis del microentorno (clientes, competidores, proveedores, intermediarios, productos sustitutos)

La presente investigación propone elaborar una nueva unidad de negocio digital de servicios para mascotas en Lima Metropolitana, que conectará a demandantes de productos y servicios para mascotas con los proveedores de estos.

2.1.1. Perfil clientes

Nuestro perfil de público objetivo son familias conformadas por hombres y mujeres entre 18 y 58 años de edad de los NSE A, AB, B y BC que cuentan con al menos 01 mascota en el hogar. Son personas que se preocupan por el bienestar y cuidado constante de sus mascotas ya que recurren a veterinarias de manera quincenal para la realizar aseos rutinarios y chequeos preventivos.

Para ello sabemos que el interés primordial de nuestros clientes es la calidad, el servicio y el precio; además de esto conocemos que se encuentran en la búsqueda constante de los beneficios y atributos que ofrecen las veterinarias tradicionales como el diagnóstico en la atención de sus mascotas, proveedores con los que las veterinarias trabajan, red de aliados y otros servicios adicionales.

DOGTOR se diferencia por ser la única plataforma digital que conecta a veterinarias con clientes en Lima Metropolitana. Esto permitirá una interacción inmediata reconociendo la disponibilidad de los centros especializados para mascotas; lo que ayudará a tener una mejor elección a la hora de utilizar nuestros servicios en línea y que además sea amigable.

Los clientes primarios (Socios DOGTOR)

Los clientes son las empresas y/o personas que brindan servicios o venden producto a los usuarios finales, tales como:

- Veterinarias
- Distribuidores mayoristas y minoristas
- Veterinarios particulares
- Paseadores de mascotas

Los clientes secundarios (Usuarios)

Son los que compran los productos y/o Servicios:

- Dueños de mascotas
- Apoderados o encargados de las mascotas

2.1.2. Perfil competidores

En un mercado altamente competitivo como el actual, no basta tan solo hacer una web site y lanzar un servicio al mercado; el consumidor de ahora opta por soluciones más eficientes en un tiempo reducido. Es así que de la necesidad DOGTOR llega al mercado como la oportunidad única en su nicho de mercado como la solución esperada para satisfacer esta necesidad a través de productos y servicios para mascotas.

Asimismo, somos la aplicación más completa para el cuidado de nuestras mascotas en el rubro de mascotas en Lima metropolitana. Sin embargo, consideramos como competidores directos a las veterinarias tradicionales, médicos veterinarios independientes y tiendas virtuales especializadas para mascotas.

2.1.3. Rivalidad entre competidores

En la actualidad, no existen plataformas digitales que ofrezcan el mismo servicio; sin embargo, existen veterinarias que brindan algunas alternativas:

SuperPet: Comenzaron operaciones año 2015. Se dedican a vender comida a domicilio para mascotas. Tiempo de despacho dentro de las 24 horas o menos. Pagó dentro de la web y contra entrega. Comunidad de 280 mil personas en Facebook. Es emprendimiento peruano.

VetPlace.pe: Comenzaron operaciones año 2015 productos y servicios para mascotas. Tiempo de despacho dentro de las 24 horas o menos. Pagó dentro de la web y contra entrega. Comunidad de 22300 mil personas en Facebook. Son jóvenes peruanos.

PetPlaza.pe: Comenzaron operaciones año 2013. Se dedican a vender comida y productos específicos para mascotas. Tiempo de despacho 2 horas o menos. Pagó dentro de la web y contra entrega. Comunidad de 22500 personas en Facebook. Es 100% peruano.

Estas páginas web no representan una amenaza importante para **DOGTOR** ya que nuestro concepto de cultura es generar una comunidad donde se integra toda la información de la mascota del hogar en un sistema donde se pueda encontrar todo lo relacionado al mundo animal.

Tabla N° 1.
Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Nombre	SuperPet	VetPlace.pe	Petplaza.pe
Producto Servicio	4	3.5	3
Ubicación	3.5	3.5	3
Variedad	4	4.5	3
Estrategias	4.5	4	4.5
Oferta	4	4	4
Atención	4	3.5	3.5
Promoción	4	4	4
TOTAL	28	27	25

Fuente: Elaboración propia (2019).

Realizando nuestra matriz MPC, consideramos que SuperPet cuenta con valoraciones muy satisfactorias; lo que nos indica que podría convertirse en nuestra competencia directa más adelante.

2.1.4. Proveedores

La plataforma ofrecerá información de todas las veterinarias y médicos veterinarios en tiempo real que estén disponibles, así como los atributos y calificación hecha por los usuarios. Asimismo, al exponer el precio de los servicios y bondades de cada centro especializado, el usuario podrá optar por la opción que mejor se acomode a sus necesidades.

DOGTOR no cuenta con una veterinaria, almacén o realiza algún servicio especializado, los servicios mostrados en la aplicación son externalizados. Las veterinarias tienen un alto poder de negociación en mostrar sus servicios. **DOGTOR** protegerá la marca y buscará nuevos mercados para incentivar la nueva comunidad digital. Finalmente, en el caso de los servicios veterinarios y de estética no existen sustitutos digitales, solo existen los servicios tradicionales.

2.2. Análisis del macroentorno (factores: económico, cultural y social, político, geográfico – demográfico y tecnológico)

2.2.1. Factores económicos

2.2.1.1. PBI

El FMI (Fondo Monetario Internacional) pronostica que el Perú en 2019 y 2020 tendrá un crecimiento estimado del 2.6% este año y del 3.6% el próximo, aunque sus datos han sido revisados a la baja en 0.9 puntos porcentuales (3.5% reportado en julio) y cinco décimas, respectivamente. Cabe señalar que la cifra es menor al 3% proyectado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM).

Gráfico N° 1.
Reporte de PBI

Cuadro 20 PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)						
	2018	2019*			2020*	
		I Trim	RI Mar.19	RI Jun.19	RI Mar.19	RI Jun.19
PBI primario	3,3	-1,3	3,0	1,3	3,4	3,6
Agropecuario	7,8	4,9	4,5	4,5	4,0	4,0
Pesca	39,7	-20,5	-4,5	-14,6	2,0	9,0
Minería metálica	-1,5	-2,2	3,3	2,1	4,3	4,0
Hidrocarburos	0,0	9,5	3,0	2,6	-0,5	0,3
Manufactura	13,2	-13,0	0,5	-5,9	1,2	2,1
PBI no primario	4,2	3,3	4,2	4,0	4,2	4,1
Manufactura	3,7	3,1	4,0	3,2	3,8	3,8
Electricidad y agua	4,4	6,0	4,5	4,3	4,5	4,0
Construcción	5,4	1,8	6,5	5,4	7,5	6,9
Comercio	2,6	2,4	3,4	3,2	3,5	3,5
Servicios	4,4	3,7	4,2	4,1	4,0	4,0
Producto Bruto Interno	4,0	2,3	4,0	3,4	4,0	4,0

* Proyección.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: Reporte de inflación BCRP (2019).

2.2.1.2. Inflación

La inflación interanual pasó de 2,0 por ciento en febrero a 2,3 por ciento en junio de 2019, ubicándose dentro del rango meta. Las expectativas de inflación, que desde marzo de 2017 se mantienen dentro del rango meta, se ubicaron entre 2,4 y 2,5 por ciento en junio y se estima que disminuirán gradualmente en la medida que la inflación vaya convergiendo al centro del rango meta.

2.2.1.3. Acciones de política monetaria

Las acciones de política monetaria del BCRP continuaron orientadas a mantener una posición expansiva con el objetivo de garantizar que la inflación y sus expectativas se mantengan dentro del rango meta, en un contexto en el que la actividad económica continuó ubicándose por debajo de su nivel potencial, y en el que se observó una mayor incertidumbre en los mercados financieros internacionales.

En este contexto, el Directorio del BCRP acordó en junio mantener la tasa de interés de referencia en 2,75 por ciento y reiteró en su comunicado que “considera apropiado mantener la posición expansiva de la política monetaria en tanto las expectativas de inflación permanezcan ancladas en un entorno en el que el nivel de actividad económica se encuentre debajo de su potencial”. Asimismo,

desde mayo se ha enfatizado el débil desempeño de la actividad primaria, por factores transitorios que se esperan se reviertan en el segundo semestre.

Como resultado de estas acciones de política monetaria, la tasa de interés de referencia real se ubicó alrededor de 0,3 por ciento en este periodo, por debajo de su nivel neutral, estimado en 1,75 por ciento. Esta posición expansiva de política monetaria es consistente con una tasa de inflación que se ubica alrededor de 2,0 por ciento y una brecha del producto que se cerraría en el horizonte de proyección, aunque de un modo más gradual que el anticipado en el Reporte de Inflación de marzo.

Entre marzo y junio de 2019, la tasa de inflación interanual y los indicadores de tendencia inflacionaria se ubicaron dentro del rango meta. Así, la tasa de inflación pasó de 2,0 por ciento en febrero a 2,3 por ciento en junio. Este resultado se explica principalmente por factores puntuales como el alza de matrículas y pensiones de enseñanza en marzo.

2.2.2. Riesgo País de Perú

El riesgo país de Perú, al día 11 de octubre del año 2019, cerró la sesión en 0.96 puntos porcentuales, ajustado después del cierre, bajando dos puntos básicos respecto a la sesión anterior, según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan. Perú (0.96 puntos porcentuales) reportó el riesgo país más bajo de la región, seguido de Colombia (1.71 puntos) y México (1.86 puntos). Fuente: Diario Gestión 08.11.2019

Gracias a los sólidos fundamentos macroeconómicos que ostenta el Perú, el riesgo país se mantiene estable. Respecto a la percepción de los inversionistas extranjeros, según Julio Velarde, actual presidente del Banco Central de Reserva dijo que vienen a quedarse al país, pues lo conocen bien. Precisó que estos agentes económicos son fondos de pensiones. “Mientras no observen algo grave, se quedarán en el país”.

2.2.3. Tipo de cambio

El precio del dólar en Perú terminó al alza el día 8 de noviembre de 2019, mientras los inversionistas se mostraban más inquietos sobre las perspectivas de que no haya un acuerdo comercial entre Estados Unidos y China. En este contexto, el tipo de cambio en el mercado interbancario se cotiza a S/ 3.361, un 0.62% más que el precio registrado al término de la jornada del día anterior, cuando se vendía a S/ 3.345. En el mercado paralelo o casas de cambio, el precio del dólar es de S/ 3.370.

2.2.4. Factores socioeconómicos

El distrito de Santiago de Surco se encuentra en Zona 7 en la distribución de niveles socioeconómicos de APEIM, en los niveles socioeconómicos A y B se concentran el mayor porcentaje, en 35.9% de personas de NSE A y 43.2 % de personas de NSE B.

Gráfico N° 2.

Ingresos y gastos según NSE



DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2018 - LIMA METROPOLITANA

PERSONAS - (%) HORIZONTALES

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0	14.6	39.7	36.6	9.1
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	13.6	6.3	1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2	29.1	48.8	17.3	2.8
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	19	46	24.4	9.2
Otros	100	0	9.9	47.6	32.7	9.8

Fuente: APEIM (2018).

El promedio de ingresos general por familia mensual NSE A es de S/ 13,105 y de NSE B es de S/7,104.

Gráfico N° 3.
Ingresos y gastos según NSE



INGRESOS Y GASTOS SEGÚN NSE 2018 - LIMA METROPOLITANA

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,412	S/. 7,908	S/. 4,807	S/. 3,100	S/. 3,278	S/. 2,732	S/. 2,208	S/. 1,627
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 4,744	S/. 13,105	S/. 7,104	S/. 4,059	S/. 4,310	S/. 3,540	S/. 2,760	S/. 1,987

Fuente: APEIM (2018).

2.2.5. Factores políticos y legales

Desde hace varios años, el Perú está realizando un manejo responsable de la economía, buscando incrementar las exportaciones mediante políticas de apertura comercial. Sin embargo, en los últimos meses se generó inestabilidad política debido a los casos de corrupción de Odebrecht, escándalo que llegó a cese del Congreso de la República. Este cambio ha otorgado una mejor estabilidad política y se espera hacer frente a la reconstrucción que no ha avanzado de la manera esperada.

2.2.6. Factores tecnológicos

El uso masificado de internet nos permite obtener un mayor alcance de comunicación con clientes y proveedores, así como también establecer redes de contactos y mantenernos a la vanguardia en novedades y tendencias del mercado.

Existe una tendencia a la sofisticación en distintos mercados y el mercado de mascotas también ha crecido en este sentido, presentándose distintas soluciones tecnológicas como dispensadores de alimentos y bebida electrónicos, juegos electrónicos, cámaras de seguimiento y GPS de rastreo, todos controlados a través de aplicaciones para cuando el dueño no se encuentre en casa o para

entretenimiento y cuidado de la mascota. Dirigirnos y enfocarnos más en la personalización de nuestros productos dirigido a nuestros clientes nos permite conocer mejor el mercado y establecer decisiones de mejora con el propósito de diversificar y mejorar para otorgar la mejor experiencia de venta.

El uso de Big Data para analizar gustos y hábitos de consumo de los clientes potenciales para adaptar nuestros productos a sus necesidades. La aplicación de un sistema (ERP), para realizar un seguimiento a nuestros clientes y analizar mejor nuestras estrategias para seguir impulsando el crecimiento de la tienda y captar más clientes.

2.2.7. Factores ecológicos

En el Perú se observa una mayor preocupación por el entorno ecológico tanto en los habitantes como en las organizaciones empresariales, existe la tendencia por parte de la población más joven de exigir a las empresas el uso responsable de los recursos naturales y de no afectar la ecología.

Actualmente, algunas municipalidades están realizando campañas para concientizar a la población sobre el recojo de las heces de las mascotas para cuidar el ornato de la comunidad y para evitar problemas de contaminación ambiental y de salud pública. Por ejemplo, algunas municipalidades imponen multas a los dueños por no recoger las heces de sus mascotas.

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Despertar la conciencia en las personas respecto a la responsabilidad y el cuidado de los animales en general, fortaleciendo el lazo emocional que existe entre los habitantes y sus mascotas, mediante la prestación de nuestros diversos servicios médicos.

Los especialistas a disposición, comparten los mismos valores y principios éticos para con las personas y mascotas / pacientes.

3.2. Visión

En el 2025, seremos la primera plataforma digital que congrega una red de profesionales veterinarios y veterinarias en beneficio de nuestras mascotas a través de los diferentes servicios de salud animal; educando a la comunidad y fortaleciendo los valores de las personas con el propósito de transformar nuestra sociedad.

3.3. Valores

AMOR. Es el principal de los valores en la organización y fundamental para que exista un cambio en la sociedad. Las mascotas brindan alegría en nuestros hogares y nosotros contribuiremos a fortalecerlo.

RESPONSABILIDAD. Educar a las personas en el cuidado de las mascotas como miembro de nuestra familia.

TRANSPARENCIA: Información exacta a través de nuestros especialistas veterinarios, explicando el diagnóstico de la mascota con mucho detalle, de tal manera que el dueño se mantenga correctamente informado.

RESPECTO. Como organización, confiamos y somos respetuosos de las decisiones que toma el dueño para el bienestar de su mascota.

COHERENCIA. Somos consecuentes con nuestro pensar, nuestro decir y nuestro actuar.

3.4. Objetivos estratégicos generales

Nuestros objetivos estratégicos están relacionados con nuestra misión, visión y valores y nos permitirán establecer nuestras metas en un determinado tiempo; para ello, establecemos objetivos generales y objetivos específicos.

3.4.1. *Objetivos generales*

Posicionar a DOGTOR como la mejor plataforma digital para la interacción entre las personas y los distintos centros veterinarios, con el objetivo de llevar los servicios de médicos tratantes a cada hogar en Lima Metropolitana.

3.4.2. *Objetivos específicos*

- Construir una plataforma digital con diferentes herramientas tecnológicas que permitan la interacción entre el usuario y las veterinarias.
- Construir un ID de mascota para empadronar a cada animal con su historial clínico, de tal manera que exista un registro sobre las últimas consultas recibidas por su médico tratante.
- Generar alianzas estratégicas con diferentes veterinarias y médicos veterinarios independientes para realizar visitas a domicilio.
- Garantizar el 100% de la atención las 24 hrs. del día, con médicos veterinarios especialistas en el cuidado de mascotas.
- Lograr el 90% de las preguntas en el foro de consultas on -line, sean atendidas en un plazo no mayor a 06 hrs.

Gráfico N°4.
Modelo Canvas

SOCIO CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	OFERTA VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
1. Veterinarias / profesionales que brindan atención a la mascota. 2. Proveedor de mapas para implementar geolocalización (google maps, waze, otros). 3. Empresas que brindan productos y servicios complementarios al cuidado de la mascota (Mimaskot, Ricocat, otros). 4. Inversionistas.	1. Desarrollar la plataforma digital. 2. Marketing para darnos a conocer. (Publicaciones diarias de los servicios y testimonios en redes sociales., otras acciones). 3. Elaborar las condiciones y requisitos para las empresas y profesionales que se afilien al proyecto. 4. Visitas de veterinarios profesionales a domicilio. 5. Verificación de veterinarias con ambientes agradables y limpios.	USUARIO Plataforma digital que permite acercar a las veterinarias o profesionales veterinarios con personas en búsqueda de servicios médicos y otros para sus mascotas a través de geolocalización por zona geográfica en un tiempo de respuesta inmediato a domicilio. 1. Plataforma intergral y moderna que integre los servicios ofrecidos por las veterinarias y profesionales veterinarios (Entrenamiento a tu primera mascota, Servicio de Cruce de mascotas, Servicio de Vacunación, Servicio de Consulta a domicilio, otros). 2. Registro de mascotas y dueños a través de la plataforma digital. 3. Profesionales de diferentes especialidades a tu disposición. 4. Atención las 24 hrs. 5. Atención de emergencias a domicilio.	1. Medios digitales (comentarios). 2. Asesoría profesional y estética para la mascota. 3. Descuentos en consulta y servicio de estética a clientes frecuentes. 4. Calificaciones. 5. Interacciones en redes sociales. 6. Soporte al cliente dueño de mascota y empresario o emprendedor.	USUARIO 1. Hogares convencionales y no convencionales que cuenta con mascota como un integrante de familia. 2. Pertenecientes al distrito de Surco, La Molina, Miraflores, San Isidro y San Borja. 3. Personas entre 18 y 55 años. 4. Sexo Hombres y Mujeres 5. De NSE A y B. 6. MODERNOS. 6. Buscan el bienestar constante de su mascota. 7. Tienen dificultad para llevar a la mascota al veterinario. 7. Buscan atención de expertos y reconocidos veterinarios.
	RECURSOS CLAVE 1. Plataforma tecnológica. 2. Profesionales veterinarios que atenderan a las mascotas (registrados/colegiados). 3. Personal mínimo para iniciar operaciones. 4. Infraestructura de operaciones (computador, servidor, etc.) 5. Capital propio y financiamiento para el inicio de actividades.			
COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
1. Infraestructura tecnológica. 2. Actividades de marketing y venta. 3. Planilla de colaboradores clave (administrador, programador, vendedor). 4. Pago de impuestos. 5. Pago por membresía en el uso del dominio.		1. Comisión a la empresa por servicio brindado . 2. Ingresos por UP-GRADE a la empresa afiliada. 3. Comisión a empresas afiliadas (mimaskot, etc.) por publicidad. 4. Comisión a los usuarios por UP-GRADE del servicio brindado. 5. Publicidad de otras empresas no aliadas ajenas al servicio de mascotas.		

Nota: APEIM (2018).

3.5. Matriz FODA

Tabla N° 2.
Matriz FODA

		FORTALEZA (F)	DEBILIDAD (D)
ANALISIS FODA (DOGTOR)		F1: Nuevo modelo de negocio, pioneros en integrar una red de clínicas en Lima Metropolitana.	D1: Cantidad insuficiente de expertos de una especialidad para cubrir todos los requerimientos de manera simultánea.
		F2: Veterinarios de todas las especialidades que podrán atender a la mascota de hogar acuerdo a cada necesidad.	D2: Constantes actualizaciones del app para adaptación al mercado.
		F3: El dueño de la mascota tiene la información actualizada y en línea a través del APP en todo momento.	D3: Dificultades para darnos a conocer en le mercado.
OPORTUNIDAD (o)	o1: No es necesaria la solicitud de constitución como se realiza regularmente una veterinaria (licencia, certificaciones, etc).	FO1: Implementar un sistema de gestión integrado que permitirá (en un inicio) tener alcance en Lima Metropolitana para luego expandirnos a todo el Perú.	DO1: Implementar un botón de pánico, que permita atender prioridades en las atenciones.
	o2: Realizar alianzas con todas las veterinarias a nivel Lima Metropolitana, de tal manera que exista un comercio electrónico interactivo en una sola aplicación.	FO2: Generar una red significativa de profesionales (veterinarias y médicos veterinarios) para incrementar la oferta de atención de mascotas.	DO2: Mantener tarifas semestrales, de tal manera que siempre encuentren precios estandarizados.
	o3: Posibilidad de ofrecer una diversidad de productos / servicios integrados en una plataforma digital a través de internet y otros medios digitales.	FO3: Posicionarnos en todas las plataformas digitales y contar con tecnología que nos permita ser el primer referente para el cuidado de las mascotas en el hogar.	DO3: Utilizar nuestra idea innovadora como pionera para posicionarnos en la mente del consumidor.
AMENAZA (A)	A1: El proyecto puede ser copiado sin mucha dificultad.	FA1: Utilizar el lanzamiento de la plataforma como innovadora para posicionarnos en el mercado.	DA1: Fidelizar a los médicos veterinarios independientes para incrementar nuestra red de aliados, de esta forma, más personas tendrán acceso a los servicios ofrecidos.
	A2: Las veterinarias pueden adoptar la atención a domicilio.	FA2: Médicos veterinarios tendrán mejor organizada su cartera de clientes en un APP y podrán recibir en línea las solicitudes de los dueños de mascotas.	DA2: Trabajar con veterinarias para promover servicios y campañas de salud que sean del interés de las personas para mantener fidelizados a los usuarios.
	A3: Uso inadecuado de la base de datos	FA3: El dueño de la mascota a través del ID, tendrá acceso exclusivo al historial de las mascotas vinculadas a su perfil, de tal manera que pueda hacer consultas sólo a los animales que desee registrar.	DA3: Establecer protocolos de seguridad en la información para brindar exclusividad de acceso a los usuarios y migrar a cuentas "premium" penetrar en otros segmentos.

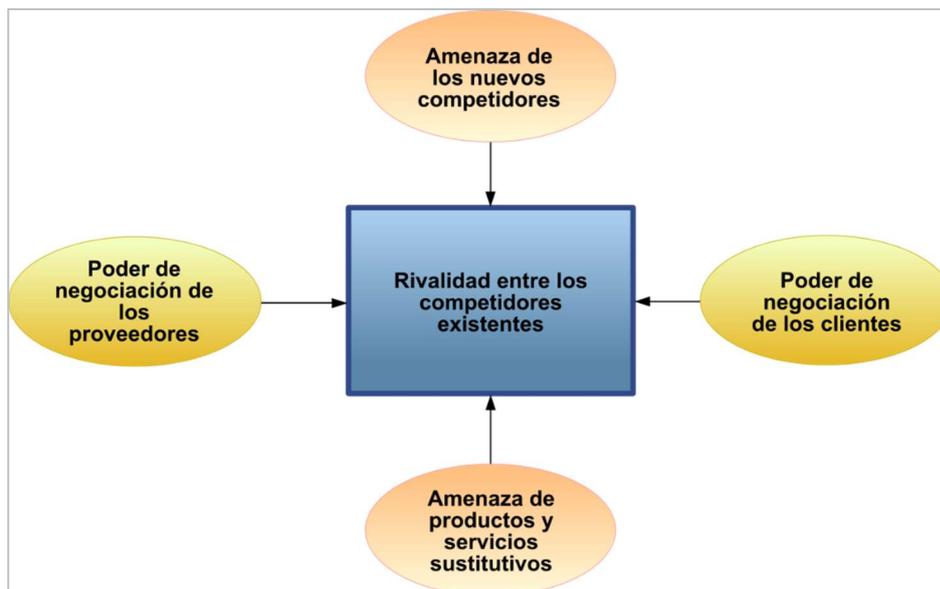
Elaboración propia.

3.6. Estrategia genérica de Porter

A través de las 05 fuerzas de Porter, podremos determinar la percepción de nuestros posibles clientes, y los distintos factores externos que afectan en su decisión de compra.

Gráfico N° 5.

Cuadro de las estrategias de Porter



Elaboración propia.

3.6.1 Amenaza de nuevos proveedores

En un mercado globalizado, existe la necesidad de estar interconectados para encontrar soluciones más rápidas y sencillas a los problemas que se nos presentan. Las plataformas tecnológicas (Web Site, APP, Market Place, entre otros) ofrecen diferentes alternativas para satisfacer a los clientes. Por ello, nuestra propuesta se encuentra enfocada en brindar una opción amigable a través de los canales digitales, de tal manera que los dueños de los animales del hogar, puedan encontrar una solución inmediata para el cuidado de sus mascotas. Actualmente, las compras a través de los canales digitales en el Perú, aumentó en un 44.2% en los últimos 06 meses, lo que nos incentiva a generar una propuesta de valor con contenido actualizado para nuestro público objetivo. Por ello, consideramos que la rivalidad entre competidores existentes no es significativa, ya que actualmente no existe una plataforma que integren los servicios que nosotros ofrecemos.

3.6.2 Poder de negociación de los clientes

Nuestro modelo de negocios está enfocado en generar en nuestro cliente, una experiencia integradora a través de nuestras plataformas digitales (web, App), en donde encontrará el historial médico de su mascota y los diferentes servicios que las veterinarias ofrecen. Por ello, el cliente podrá elegir al médico veterinario de acuerdo al costo del servicio, horarios de atención, promociones, descuentos, entre otros.

En este punto, son las veterinarias quienes ofrecerán alternativas para que el cliente, pueda elegir las con mayor frecuencia; tomando en consideración el nivel de satisfacción por el servicio recibido; quiere decir, que los especialistas veterinarios deberán responder de manera inmediata, cualquier solicitud de los dueños de mascotas. Es por ello que consideramos que el poder de negociación de los clientes se enfoca en el valor agregado de cada establecimiento afiliado a nuestra empresa. Nosotros nos enfocaremos en monitorear el grado de satisfacción de cada establecimiento para admitir sólo a los mejores en una escala valorativa y realizaremos un análisis en los precios de los servicios más demandados sobre los cuales, estableceremos estrategias de descuentos con los veterinarios dependientes e independientes. Con ello queremos lograr estandarizar los servicios conjuntamente con los precios en la plataforma.

3.6.3 Amenaza de servicios sustitutos

Dentro de las 08 principales veterinarias identificadas en Lima Metropolitana, 03 veterinarias (Clínica Veterinaria Groomers, Veterinaria Pet Center y Clínica Veterinaria Pancho Cavero) cuentan con una página web informativa en donde se muestran los diferentes servicios médicos y servicios complementarios que ofrecen; sin embargo, no cuentan con una tienda virtual en donde puedan realizar transferencias o compras.

Por otro lado, las 05 veterinarias restantes (Veterinaria Pet Salud Cipreses, Veterinaria Animals Planet, Pillco Pet Clínica Veterinaria, Veterinaria Animal Friends y Clínica Veterinaria La Molina) sólo utilizan el Facebook para dar a conocer sus diferentes servicios.

Finalmente, esta información nos indica que las personas deben acudir a una veterinaria para tratar a sus mascotas en los diferentes servicios que se ofrecen; no contando con una alternativa de atención a domicilio.

3.6.4. Poder de negociación de los proveedores

A la fecha, no hemos identificado plataformas digitales (Páginas Web, Market Place o Apps), que puedan integrar todos los servicios que vamos a ofrecer como: Empadronar a las mascotas, brindar un servicio de atención a domicilio (visita médico veterinaria por especialidad), acceso a la posición de veterinarias en la zona bajo un sistema de geo ubicación, publicidad de empresas que ofrecen servicios complementarios (alimentación, accesorios para mascotas, gym pet, entre otros).

Nuestra propuesta se basa en contenido 100% digital por lo que nuestra principal inversión se realizará en generar estrategias comerciales enfocadas en plataformas digitales que permitan integrar los servicios indicados en el párrafo anterior. Con ello, lograremos generar alianzas estratégicas con nuestros proveedores que fomentará una colaboración colectiva mutua y permanente.

3.6.5. Rivalidad entre competidores existentes

Cada vez más son las personas que utilizan aplicaciones móviles y plataformas digitales como primer recurso para satisfacer sus necesidades; sin embargo, en el rubro de medicina para mascotas, no se encontró competencia que ofrezca servicios similares; por ello, en nuestra primera etapa del proyecto, nos enfocaremos en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina y Surco para luego expandirnos a Lima Metropolitana y finalmente a Nivel Nacional. Para identificar la presencia de mascotas en el mercado digital, hemos segmentado 03 rubros: Empresas Veterinarias con mayor presencia en el Perú, Páginas Web de Consulta para mascotas y Foros para mascotas.

3.7. Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)

Gráfico N° 6.

Cronograma de actividades

TAREA		PLAZO	SEMANA																			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tarea 1	Investigación de Mercados Complementaria	2 semanas	■	■																		
Tarea 2	Constitución de la Empresa	3 semanas	■	■	■																	
Tarea 3	Ejecución de las Inversiones	4 semanas				■	■						■	■								
Tarea 4	Construcción de la Infraestructura Tecnológica	6 semanas					■	■	■	■	■	■										
Tarea 5	Montaje de los equipos de computo necesarios	2 semanas					■	■														
Tarea 6	Reclutamiento y selección de personal	3 semanas							■	■	■											
Tarea 7	Inducción y capacitación de personal	2 semanas										■	■									
Tarea 8	Preparación de la campaña de lanzamiento	2 semanas												■	■							
Tarea 9	Organización administrativa	4 semanas												■	■	■	■					
Tarea 10	Actividades de Inauguración	1 semana																		■		
Tarea 11	Inicio de operaciones	1 semana																			■	■
Tarea 12	Sondeo de respuesta del mercado (encuestas)	1 semana																				■

Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Oferta (qué ofrecen los competidores – directos y potenciales)

4.1.1. Empresas Veterinarias con mayor presencia en el Perú

Gráfico N° 7.
SuperPet



Nota: Empresa dedicada a ofrecer servicios complementarios para mascotas como alimentación, cuidado e higiene, juguetes y accesorios. Cuenta con una opción de compra On Line que facilita la interacción con los usuarios.

Gráfico N° 8.
Vetplace: Tienda virtual para mascotas



Nota: Es la tienda virtual que tiene servicios muy similares a los que queremos ofrecer; sin embargo, no cuentan con servicio de médicos veterinarios a domicilio. Nos diferenciamos porque tendremos alianzas con profesionales expertos que permitirán atender urgencias durante las 24 horas del día.

Gráfico N° 9.*DerMiVet*

Nota: Es una veterinaria ubicada en el Distrito de Surco, que se encarga del tratamiento para mascotas. Cuenta con 318 seguidores en Instagram y 1187 seguidores en Facebook. Su principal servicio es de baño e higiene para mascotas, también ofrecen un servicio de consulta veterinaria; pero como promoción por la haber utilizado el servicio de limpieza y desparasitación.

Gráfico N° 10.*SmartPet*

Nota: Tienda encargada de la venta de accesorios para mascotas (correas, camas, etc.) Cuenta con un local en Ate y otro en Gamarra. Actualmente tiene 377 seguidores en Instagram y 8 seguidores en Facebook. No cuentan con carrito de compras ni servicio delivery.

Gráfico N° 11.*Pippa Pets*

Nota: "No atendemos animales, atendemos seres vivos" Veterinaria que cuenta con servicio de medicina y cuidado para las mascotas. Cuenta con 722 seguidores en Instagram, su cuenta en Facebook no se encuentra habilitada. Su cuenta digital es informativa, no cuenta con opciones de compra ni delivery. Las consultas médicas son en la veterinaria.

4.1.2. Páginas web de consulta para mascotas

Gráfico N° 12.

Barkibu



Nota: Plataforma digital que cuenta con un staff de médicos profesionales capacitados para brindar respuestas sobre el cuidado en la salud de las mascotas. La principal dificultad es que la respuesta es entregada luego de transcurridas 48 – 72 horas, lo que genera retrasos para el dueño del animal.

Gráfico N° 13.

DogWeb



Nota: Dogweb.es Es una página web española que brinda información de lo que sucede actualmente en el mundo de las mascotas. Cuenta con 30,000 seguidores en Facebook, 1,134 seguidores en Instagram y 4,667 seguidores en Twitter.

4.1.3. Foros para mascotas

Los foros de consulta son comentarios entre expertos en el cuidado de mascotas y público en general, que comparten opiniones y experiencias respecto a las diferentes mascotas que existen en el hogar.

Gráfico N° 14.

Mundo Animalia



Nota: Mundo animalia es una página web que cuenta con un foro muy organizado en donde se realizan diferentes consultas. Tiene presencia en todas las plataformas digitales y es cuenta con interacciones diarias que facilita las respuestas en usuarios.

Gráfico N° 15.*Engormix*

Nota: Es una página web que brinda información sobre lo que sucede en el mundo de las mascotas y cuenta con foro muy interactivo. Sólo se enfoca en perros y gatos domésticos, en muy poca frecuencia otras clases de mascotas.

Los foros de consultas son interesantes porque permite la participación de diferentes personas; sin embargo, su principal dificultad radica en que generalmente, son opiniones no realizadas por expertos y se comenta más sobre su experiencia personal en vez de información científica que respalde su comentario.

De las páginas web revisadas, se evidenció que VetPlace es la única web que cuenta con un diseño interactivo, que permite la compra de productos / servicios para mascotas y que tiene presencia en todo el Perú. Nuestro plan diferenciación se enfoca en una amplia gama de servicios ya que concentrará con veterinarias y veterinarios independientes, que pondrán a disposición los servicios de cuidado en la salud de la mascota, así como también estará disponible información referente a la experiencia tanto profesional como laboral de los médicos veterinarios tratantes, brindando confiabilidad a nuestros usuarios.

Luego de haber realizado analizado cada una de las Fuerzas de Porter, podemos concluir que todas las plataformas digitales buscan brindar un buen servicio con información actualizada de lo que sucede en el mundo. Tanto los profesionales médicos veterinarios como los dueños, muestran un fuerte lazo emocional que nos demuestra la intención de brindar un servicio de calidad continuo y constante, ya que es una de las prioridades en la vida diaria de estas personas.

El Sector al cual nos dirigimos (AB), no escatiman en gastos y sienten la necesidad de encontrar servicios para sus mascotas con diferentes especialistas veterinarios, que puedan atender las 24 horas del día.

4.2. Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección de la demanda)

Como equipo, hemos utilizado herramientas de investigación que nos permitirán conocer las principales necesidades de nuestro público objetivo. Así mismo, se realizó detalla la metodología utilizada y se presentan los resultados del mismo.

Como fuente primaria, hemos empleado el método de observación, entrevistas y encuestas virtuales a través de la plataforma de Google.

Como fuente secundaria, hemos empleado estadísticas de instituciones como INEI, CPI, Ministerio de Cultura y Medio Ambiente; así como también publicaciones, normales legales entre otros recursos (periódico, libros, revistas, etc.).

Esta investigación nos permitirá conocer a profundidad, los principales problemas que afrontan los dueños de mascotas cuando buscan los servicios profesionales en las veterinarias cercanas a su hogar. También esperamos conocer la viabilidad de implementar una Plataforma Digital que permita atender a las necesidades halladas.

4.2.1. Investigación de mercado

4.2.1.1. Entrevistas (método cualitativo)

Esta herramienta nos permite identificar como se sienten y cómo piensan las personas respecto a un producto o servicio brindado. Se caracteriza por desarrollarse de manera individual y personal con el objetivo de obtener mayor información (subjetiva) de la entrevista.

Estas entrevistas tratan de encontrar los motivos del actuar de las personas, los deseos y sus preferencias. El propósito del entrevistador, es lograr ganar confianza con el fin de que el entrevistado, exprese sus reacciones sin ninguna inhibición.

4.2.1.1.1. Objetivos

- Identificar el perfil del cliente
- Identificar las tendencias actuales
- Conocer las impresiones de los dueños de mascotas
- Conocer las impresiones de los dueños de las veterinarias

4.2.1.1.2. Metodología

Se aplicaron cuatro (04) entrevistas a dueños de mascotas. Para ello, se utilizó el material de apoyo: ficha de datos y cuestionario de preguntas. La información obtenida durante las entrevistas, nos permitió identificar los insights de los dueños de mascotas para poder brindar una alternativa de solución a sus necesidades.

4.2.1.2. Encuestas (método cuantitativo)

A través de preguntas abiertas, las encuestas nos permitieron conocer a detalle, las creencias, preferencias y satisfacción de las personas. Se aplicaron 340 encuestas a través de medios digitales (plataforma Google) y de manera presencial.

4.2.1.2.1. Objetivos

- Reconocer los principales servicios y los más demandados por los dueños de mascotas.
- Conocer cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los dueños de mascotas.
- Conocer la viabilidad de utilizar una plataforma digital que permita integrar todos los servicios esperados.

4.2.1.2.2. Metodología

Se aplicó una encuesta de 10 preguntas a través de la plataforma digital de Google, lo que permitió que 385 personas (representantes de un hogar), respondieran las interrogantes para posteriormente, tabularlas y analizarlas.

Para reconocer la cantidad de encuestas a realizar a partir de la muestra, se obtiene lo siguiente:

Tabla N° 3.

Tamaño de muestra

TAMAÑO DE MUESTRA		
n	Muestra	?
N	Población	81,869
Z	Nivel de confianza	1.96
p	Probabilidad de aceptación	0.5
q	Probabilidad de rechazo	0.5
e	Error muestral	0.05

Fuente: Elaborada por el equipo del proyecto.

Con la información recopilada, se aplicó la siguiente fórmula:

Tabla N° 4.

Fórmula

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

Elaboración propia.

Por ello, se obtienen los siguientes datos:

Tabla N° 5.

Datos

$$n = \frac{1.96^2 \times 81,869 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (81,869 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\frac{3.8416 \times 81,869 \times 0.5 \times 0.5}{(0.0025 \times 81868) + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{78626.99}{205.63} = \mathbf{382.37}$$

Elaboración propia.

Finalmente, el tamaño de la muestra es de 382 personas.

4.2.2. Resultados de la investigación de mercado

Los resultados de nuestra investigación, nos permiten demostrar las diferentes dificultades por las que atraviesan los dueños de mascotas cuando tratan de atender a sus animales en las veterinarias cercanas a su domicilio. Para ello, se aplicaron entrevistas y encuestas, las mismas que se presentan a continuación.

4.2.2.1. Principales resultados cualitativos

- Apreciación de los dueños de mascotas.
- Los dueños de mascotas encuentran servicios veterinarios bastante lentos.
- Disponen de muy poco tiempo para llevar a sus mascotas a los centros veterinarios.
- La mayoría de las veterinarias aceptan sólo pago por efectivo y no necesariamente, cuentan con las instalaciones necesarias para atender a las diferentes mascotas del hogar.

4.2.2.2. Conclusiones del estudio cualitativo

- Existe poca oferta para la atención de mascotas.
- Los dueños de mascotas buscan la estabilidad tanto emocional como en el bienestar de su mascota.

4.2.2.3. Principales resultados cuantitativos

A continuación, se presentan la información respecto a las encuestas realizadas de manera virtual a los diferentes dueños de mascotas de los distritos de Surco, San Borja, La Molina y San Borja.

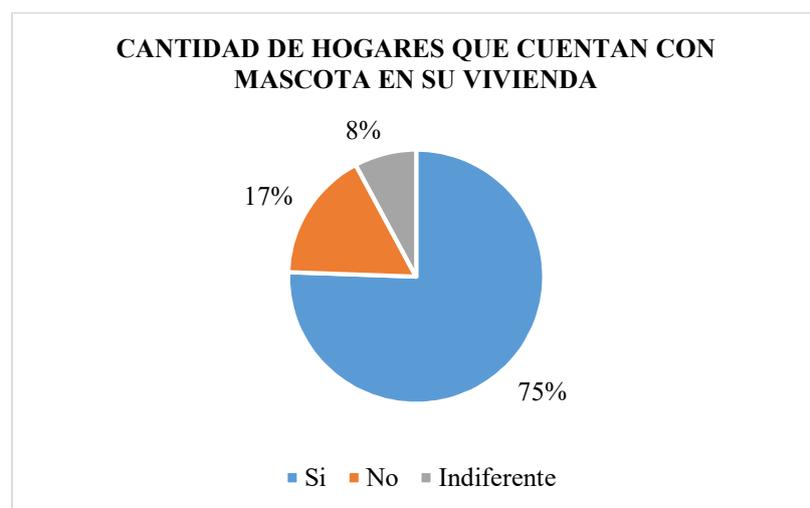
a. ¿Cuentas con mascota en casa?

Tabla N° 6.
Pregunta 1-Resultados

PREGUNTA		
¿CUENTA CON MASCOTA EN EL HOGAR?		
VARIABLE	RESULTADO	%
Si	289	75%
No	66	17%
Indiferente	30	8%
TOTAL	385	99%

Elaboración propia.

Gráfico N° 16.
Personas que cuentan con mascotas



Elaboración propia.

Del total de encuestados, 289 hogares (75%) indicaron que cuentan con al menos una mascota en su vivienda; mientras que 66 hogares (17%) no cuentan con mascotas en el hogar. Finalmente 30 hogares (8%) no precisaron si tienen mascota en el hogar.

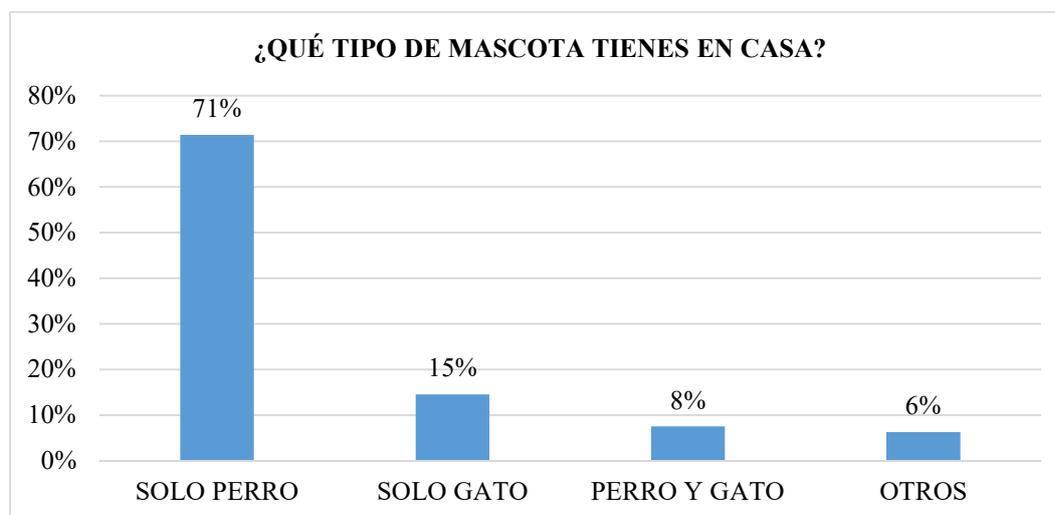
b. ¿Con qué tipo de mascota cuentas en casa?

Tabla N° 7.
Pregunta 2-Resultados

PREGUNTA		
¿QUÉ TIPO DE MASCOTA TIENE EN SU HOGAR?		
VARIABLE	RESULTADO	%
SOLO PERRO	275	71%
SOLO GATO	56	15%
PERRO Y GATO	29	8%
OTROS	24	6%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 17.
Tipo de mascota



Elaboración propia.

Del total de encuestados, 275 personas (71%) indican contar con al menos 01 perro en casa; 56 personas (15%) indican que cuentan con un gato en casa; 29 personas (7.69%) indican que cuentan con al menos 01 perro y 1 gato en casa y 24 personas (5.76%) indican que cuentan con otras mascotas en casa.

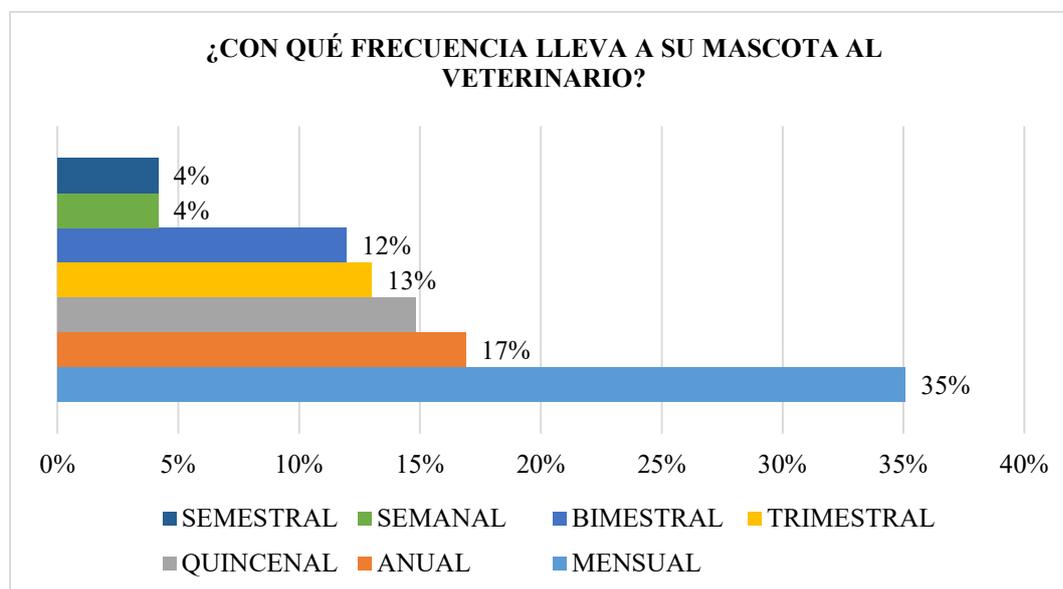
c. ¿Con qué frecuencia llevas a tu mascota al veterinario?

Tabla N° 8.
Pregunta 3-Resultados

PREGUNTA		
¿CON QUÉ FRECUENCIA LLEVA A SU MASCOTA AL VETERINARIO?		
VARIABLE	RESULTADO	%
MENSUAL	135	35%
ANUAL	65	17%
QUINCENAL	57	15%
TRIMESTRAL	50	13%
BIMESTRAL	46	12%
SEMANAL	16	4%
SEMESTRAL	16	4%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 18.
Frecuencia en la atención de mascotas



Elaboración propia.

El indicador señala que 135 personas (35%) indican que frecuentan de manera mensual una veterinaria, 65 personas (17%) indican que frecuentan de manera anual al veterinario, 57 personas (15%) llevan a su mascota a la veterinaria, 50 personas (13%), indica que llevan a su mascota de manera

trimestral, 46 personas (12%) indican que llevan a su mascota de manera bimestral, 16 personas (4%) indican que llevan a su mascota de manera se indican que llevan a su mascota de manera semestral.

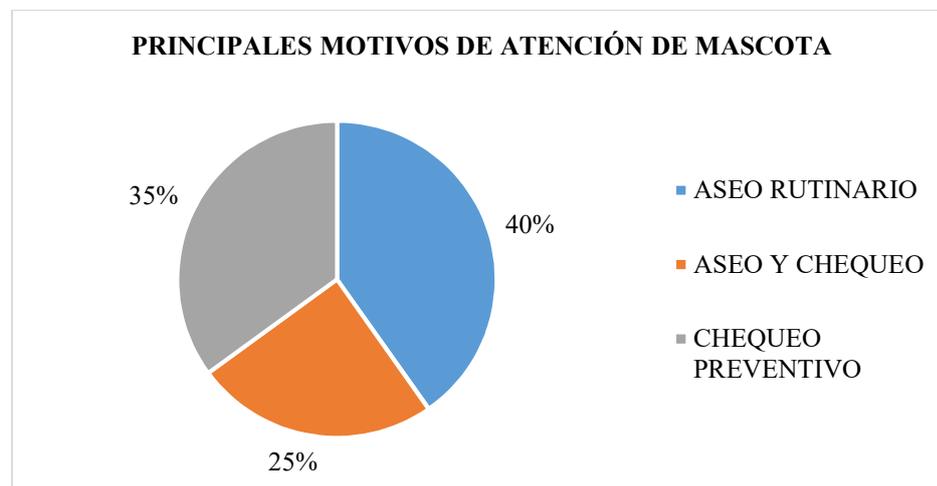
d. ¿Cuál es el motivo por el que llevas a tu mascota al veterinario?

Tabla N° 9.
Pregunta 4-Resultados

PREGUNTA		
¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE LLEVA A SU MASCOTA AL VETERINARIO?		
VARIABLE	RESULTADO	%
ASEO RUTINARIO	155	40%
ASEO Y CHEQUEO	95	25%
CHEQUEO PREVENTIVO	135	35%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 19.
Motivos de atención de mascotas



Elaboración propia.

Del total de encuestados, 155 personas (40%) llevan a sus mascotas sólo para aseo rutinario; 95 personas (25%) llevan a sus mascotas para un chequeo preventivo y aseo y 135 personas (35%)

llevan a sus mascotas para un chequeo preventivo. Podemos concluir que el 59% de los encuestados, acuden al médico veterinario para atender la salud de sus mascotas.

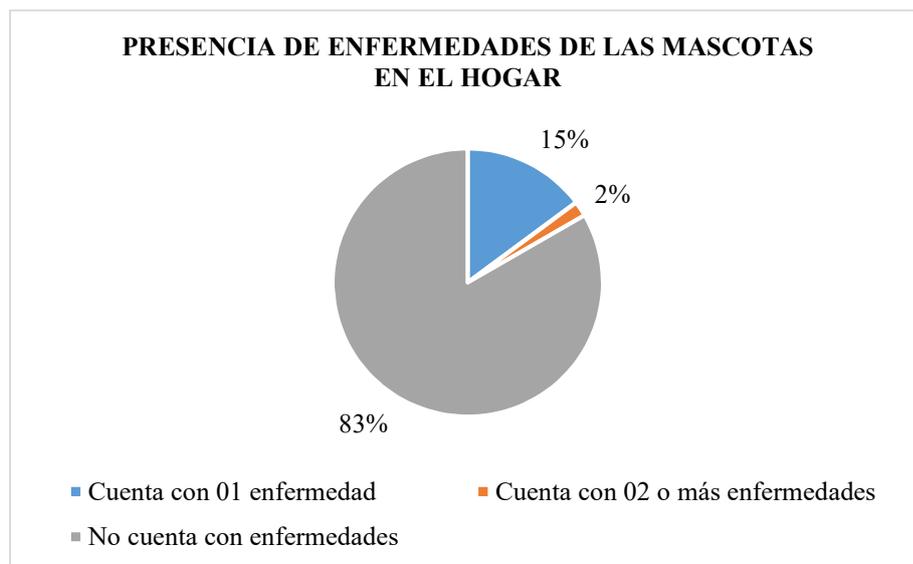
e. ¿Tu mascota padece algún mal?

Tabla N° 10.
Pregunta 5-Resultados

PREGUNTA		
¿SU MASCOTA PADECE DE ALGUNA ENFERMEDAD?		
VARIABLE	RESULTADO	%
Cuenta con 01 enfermedad	57	15%
Cuenta con 02 o más enfermedades	7	2%
No cuenta con enfermedades	321	83%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 20.
Enfermedades de las mascotas en el hogar



Elaboración propia.

De las mascotas con enfermedades detectadas, 321 encuestados (83%) indicaron que sus mascotas no cuentan con algún mal detectado, 57 encuestados (15%) indicaron que cuentan con alguna enfermedad y 7 encuestados (2%) indicaron que cuentan con 02 o más enfermedades.

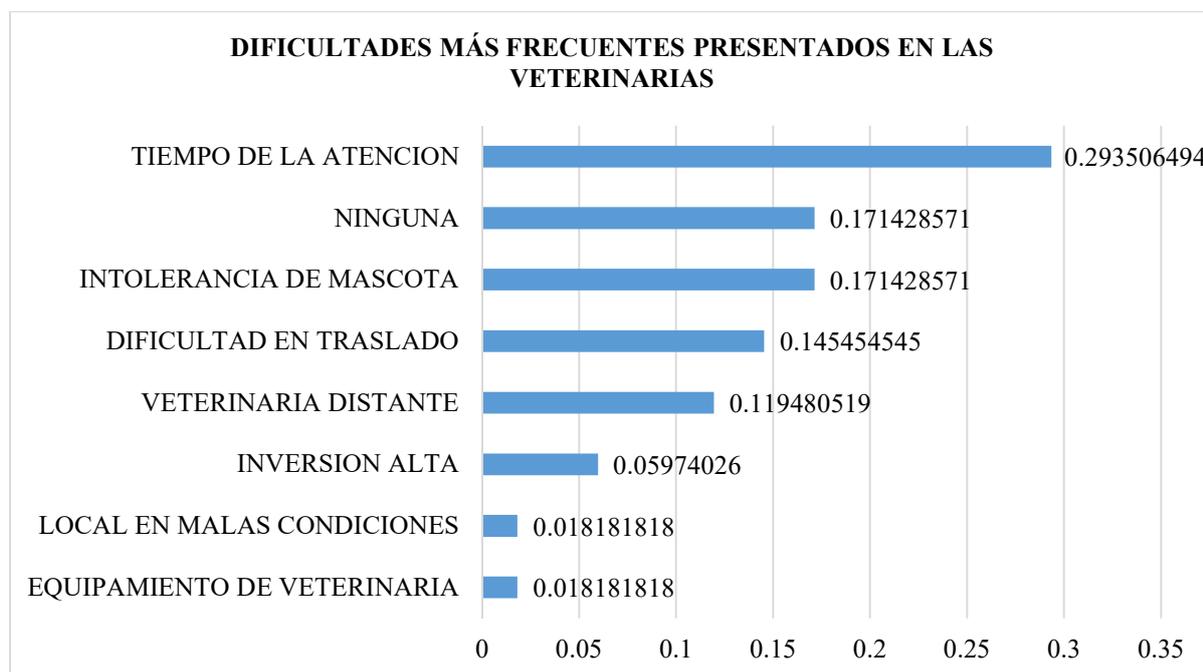
f. ¿Cuál es la principal dificultad que tienes cuando deseas atender a tu mascota?

Tabla N° 11.
Pregunta 6-Resultados

PREGUNTA		
¿CUÁLES SON LAS DIFICULTADES MÁS FRECUENTES PRESENTADOS EN LAS VETERINARIAS?		
VARIABLE	RESULTADOS	DISTRIBUCIÓN
EQUIPAMIENTO DE VETERINARIA	7	2%
LOCAL EN MALAS CONDICIONES	7	2%
INVERSION ALTA	23	6%
VETERINARIA DISTANTE	46	12%
DIFICULTAD EN TRASLADO	56	15%
INTOLERANCIA DE MASCOTA	66	17%
NINGUNA	66	17%
TIEMPO DE LA ATENCION	113	29%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 21.
Dificultades frecuentes en las veterinarias



Elaboración propia.

Del total de encuestados, 113 personas (29%) indicaron que no disponen de mucho tiempo para la atención de las mascotas, 66 personas (17%) indican que existe intolerancia a las mascotas, 56 personas (15%), no pueden trasladar a las mascotas, 46 personas (12%) indican que las veterinarias son muy distantes, 23 personas, (6%) indican que los precios son muy altos y 14 personas (4%) indican que tienen otros motivos.

Esto nos indica que existe una gran insatisfacción en la atención de las mascotas y los dueños, no cuentan con otras alternativas que les permita atender estas necesidades.

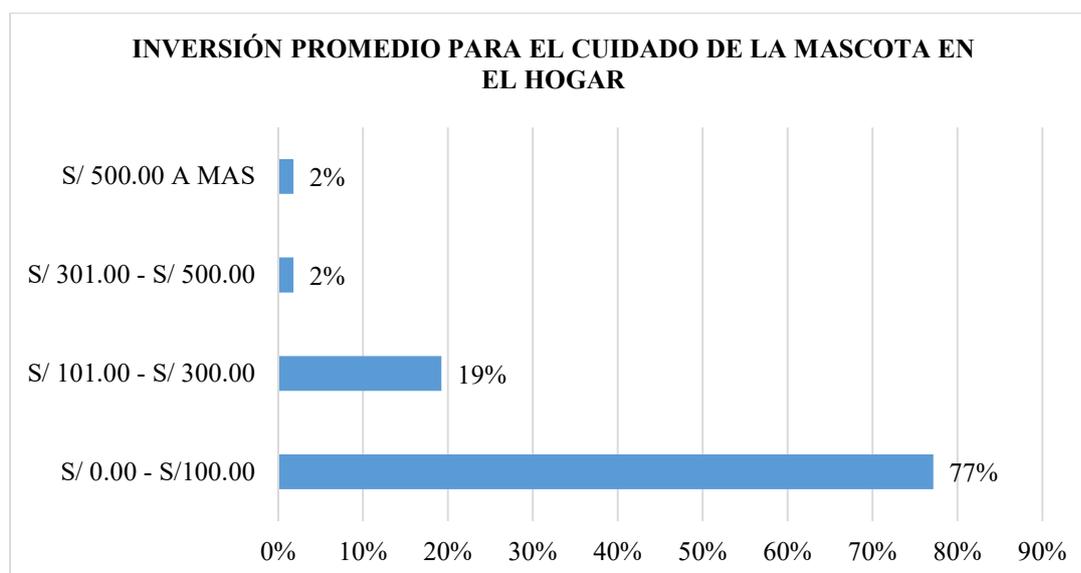
g. ¿Cuánto gastas en promedio mensual en la salud de tu mascota?

Tabla N° 12.
Pregunta 7-Resultados

PREGUNTA		
¿CUÁNTO GASTAS EN PROMEDIO MENSUAL EN EL CUIDADO DE TU MASCOTA?		
RANGO	RESULTADO	%
S/ 0.00 - S/100.00	297	77%
S/ 101.00 - S/ 300.00	74	19%
S/ 301.00 - S/ 500.00	7	2%
S/ 500.00 A MAS	7	2%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 22.
Inversión promedio para el cuidado de la mascota



Elaboración propia.

Del total de 385 personas encuestadas, 297 personas (77%) indican que invierten hasta S/ 100.00 soles mensuales; 74 personas (19%) indican que invierten entre S/ 100.00 y S/ 300.00 soles mensuales; 7 personas (2%) indica que invierte entre S/ 300.00 y S/ 500.00 soles mensuales y 7 persona (2%) indica que invierte más de S/ 500.00 soles mensuales en el cuidado de su mascota.

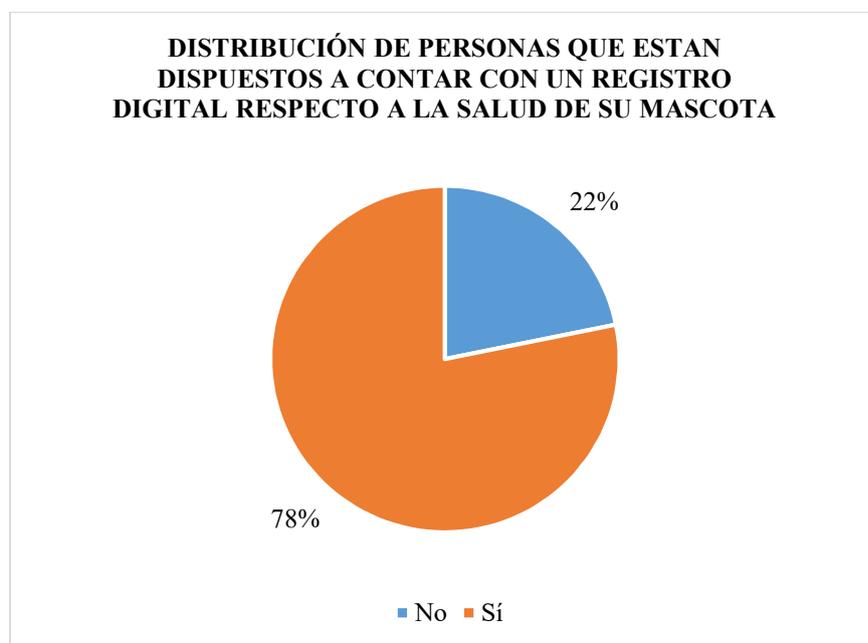
h. ¿Te gustaría contar con el historial de tu mascota vía online?

Tabla N° 13.
Pregunta 8-Resultados

PREGUNTA		
¿LE GUSTARÍA CONTAR CON UNA BASE DE DATO ONLINE DE SU MASCOTA?		
VARIABLE	RESULTADO	%
No	84	22%
Sí	301	78%
TOTAL	385	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 23.
Personas dispuestos a contar con registro digital para su mascota



Elaboración propia.

De los encuestados, 301 personas (78%) utilizarían una plataforma digital para almacenar la información de sus mascotas; mientras que 84 personas (22%) prefieren otros medios.

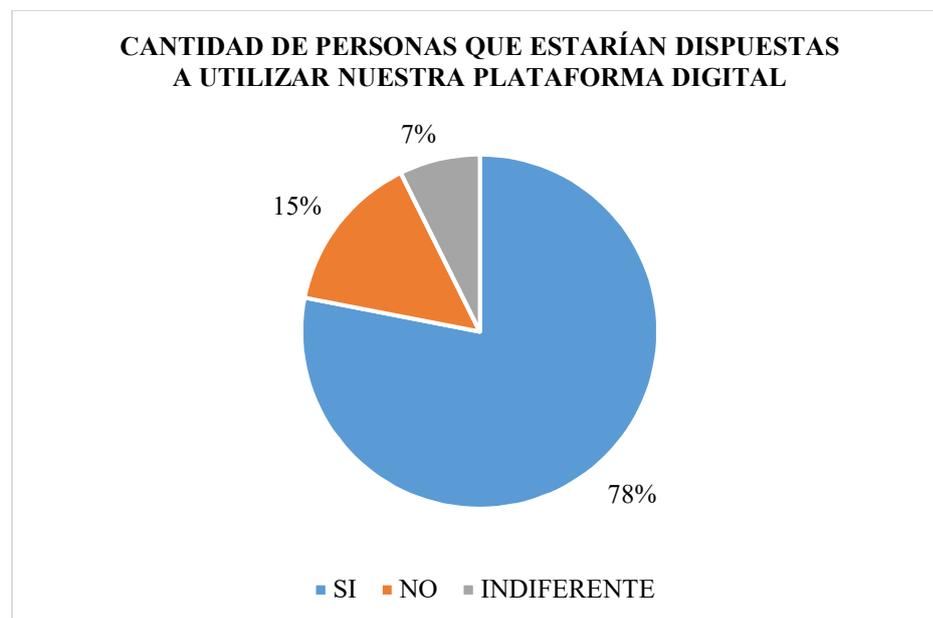
- i. ¿Utilizarías una aplicación móvil para la atención de tu mascota a través de un especialista o veterinario? ¿Si o No Por qué?

Tabla N° 14.
Pregunta 9-Resultados

PREGUNTA		
¿UTILIZARÍA UN APP PARA LA ATENCIÓN DE SU MASCOTA?		
VARIBALE	RESULTADO	%
SI	235	78%
NO	44	15%
INDIFERENTE	22	7%
TOTAL	301	100%

Elaboración propia.

Gráfico N° 24.
Personas que estarían dispuestas a usar la plataforma digital



Elaboración propia.

De los encuestados, 235 personas (78%) indican que si utilizarían una plataforma digital para acceder a los servicios de veterinaria, 44 personas (15%) indican que no utilizarían una plataforma digital y 22 personas (7%) le es indiferente.

4.2.2.3.1. Conclusiones

- Existe una notable preocupación por el cuidado de la mascota, la cual se ve reflejada en la atención constante ya que las personas deciden llevar a sus mascotas con alta frecuencia (mínimo de manera quincenal).
- Para atender a sus mascotas, manifiestan tener diversas dificultades en la ubicación de veterinarias cercanas, el tiempo que les demanda la atención general y el traslado.
- También podemos observar que los servicios más requeridos van desde un aseo rutinario hasta el chequeo preventivo. Ambos de dan de manera constante por igual.
- El 96% de personas, invierten desde S/1.00 hasta S/ 300.00 soles para la atención de mascotas de manera mensual.
- El 96% de las personas encuestadas, muestra predisposición para el uso de plataformas digitales que le ayuden a solucionar dificultades o problemas que tienen en el proceso de brindarles calidad de vida a sus mascotas.
- La atención presencial en las veterinarias no es muy satisfactoria ya que encuentran dificultades para acceder a ellas (distancia, médicos especialistas, tiempo, costos, entre otros).
- El 78% de las personas utilizarían un APP móvil para realizar el seguimiento en cuanto a salud para las mascotas.
- En base a la información obtenida, podemos evidenciar que el acceso a otros estratos distintos a los esperados (A, AB, B) es factible; por ello plantearemos estrategias de penetración en nuevos mercados para la expansión del proyecto.

4.2.2.4. Esquema metodológico

El esquema metodológico, se desarrolla en 02 etapas:

- a) Elaboración del plan de marketing estratégico.

- Descripción de los servicios de las empresas y los usuarios: El primer paso fue detectar las principales dificultades por las que atraviesan las personas cuando deciden atender a sus mascotas en las veterinarias. Este análisis se realizó con el objetivo de comprender la posición de las personas frente a las veterinarias de la zona.

- Análisis externo e interno: Con el fin de entender mejor a los segmentos que atiende este tipo de servicios, se realizó un análisis de segmentación de mercado a nivel macro y micro; y se llevó a cabo una investigación cualitativa (entrevista a profundidad) y una cuantitativa (encuestas) para entender mejor al cliente. Con el uso de las herramientas metodológicas de carácter estratégico, se evaluó el entorno competitivo de la empresa; incluyendo el interior de la misma empresa haciendo un análisis del mercado. Al final de esta etapa se obtuvo un diagnóstico situacional.

- Diagnóstico situacional: Con el uso de los análisis de la situación externa e interna de nuestra propuesta valor, se realizó el diagnóstico para nuestro proyecto y se determinaron las directivas a seguir.

- Objetivos y estrategias: Los análisis previos realizados y el diagnóstico situacional permiten delinear los objetivos y estrategias a corto plazo (plan de marketing operativo), y a mediano y largo plazo (plan de marketing estratégico).

Asimismo, se realizó una descripción de las estrategias generales de las 7 P's que la empresa emplea actualmente y las recomendaciones a seguir en el futuro.

b) Elaboración del plan de marketing operativo para el año 2020.

- Plan de marketing operativo: Habiéndose llevado a cabo los análisis correspondientes al plan estratégico de la empresa y habiendo definido los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se procedió a plantear el plan operativo de marketing para el año 2020. Este plan consta de los objetivos y estrategias correspondientes.

- Análisis financiero: Se realizó un análisis financiero de un período de cinco años (2020-2024) para demostrar la viabilidad y rentabilidad de las propuestas efectuadas en el presente plan.

- Conclusiones y recomendaciones: Finalizando el plan, se dieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO V

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Mercado (características y segmentación)

Nuestro público objetivo son personas entre 18 y 55 años, del NSE A y B de los distritos de La Molina, San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco que cuentan con al menos 01 mascota en en su hogar.

5.1.1. Tamaño de mercado

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa CPI sobre la cantidad de mascotas con las que las familias cuentan en el hogar, se obtuvo lo siguiente:

“Las mascotas se han convertido en parte de nuestra familia por el cariño que les dispensamos y porque ellas nos dispensan. Esto se refleja en el alto índice de hogares que poseen por lo menos una mascota (62.4%) tenencia similar en todos los sectores NSE. En los sectores NSE AB y C, el número promedio de mascotas es de dos por hogar, mientras que en los hogares de menos recursos (DE) el promedio es de tres mascotas. El perro es de lejos la mascota preferida en los hogares el 80% de ellos tiene por lo menos uno en un hogar. El gato se encuentra en un segundo lugar con 37%. Algo curioso es que los perros se encuentran por igual en los hogares de todos los NSE, mientras que los gatos muestran una elevada tenencia en los NSE DE con el 47% versus AB con 23%.”

Gráfico N° 25.

Cuadro de Lima Metropolitana: Personas por zonas geográficas según socioeconómico

Cuadro N° 11 Lima metropolitana 2019: Estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas							
Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

FUENTE: APEM - Estructura socioeconómica 2018
ELABORACION: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Fuente: APEM

Gráfico N° 26.

Cuadro de Lima Metropolitana: Población y hogares según distritos 2019 (en miles)

Cuadro N° 8				
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos				
(En miles de personas/ hogares)				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0

Nota: APEM

Tabla N° 15.*Mercado objetivo por distrito y estrato social*

ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DE LOS HOGARES DE LOS DISTRITOS DE LA MOLINA, SAN BORJA, SAN ISIDRO, MIRAFLORES Y SANTIAGO DE SUCRO						
NSE POR SECTOR (%)	35.90%	43.20%	13.60%	6.30%	1.00%	
DISTRITOS	HOGARES	A	B	C	D	E
La Molina	41,400	14,863	17,885	5,630	2,608	414
San Borja	35,700	12,816	15,422	4,855	2,249	357
San Isidro	56,800	20,391	24,538	7,725	3,578	568
Miraflores	38,400	13,786	16,589	5,222	2,419	384
Santiago de Surco	103,500	37,157	44,712	14,076	6,521	1,035
TOTAL	275,800	99,012	119,146	37,509	17,375	2,758
81,869						

Elaboración propia.

De ello, se puede concluir que el NSE A cuenta con el 35.90% (99,012 hogares) mientras que el NSE B cuenta con el 43.20% (119,146 hogares) en los distritos de La Molina, San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco. Para efectos del presente proyecto, se considera un 79.10 % que representa a los NSE A y B.

5.1.2. *Tamaño de mercado disponible*

De acuerdo a la información presentada, actualmente (2019) existen 26,828 hogares en los distritos de Molina, San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco que cuentan con al menos 01 mascota en casa, son el 56.5% de acuerdo de CPI; además, se obtiene un índice de aceptación del 80% para el uso de nuestra plataforma digital.

Tabla N° 16.*Mercado disponible*

MERCADO DISPONIBLE			
AÑO	MERCADO POTENCIAL	SI TIENEN MASCOTAS (*)	MERCADO DISPONIBLE
2019	47,484	56.50%	26,828
2020	47,978	56.50%	27,107

2021	48,477	56.50%	27,389
2022	48,796	56.50%	27,570
2023	49,119	56.50%	27,752
2024	49,443	56.50%	27,935

Elaboración propia.

5.1.3. *Tamaño de mercado objetivo*

De acuerdo a la información presentada anteriormente, se tiene (para el 2020) una población de 20,348 hogares que han aceptado el uso de nuestra plataforma digital para el cuidado de sus mascotas en el hogar.

Tabla N° 17.

Mercado efectivo

MERCADO EFECTIVO (HOGARES CON MASCOTAS EN HOGAR QUE UTILIZARÍAN UNA APLICACIÓN MÓVIL)			
AÑO	MERCADO POTENCIAL	SI TIENEN MASCOTAS	MERCADO DISPONIBLE
2019	26,828	75.06%	20,139
2020	27,107	75.06%	20,348
2021	27,389	75.06%	20,560
2022	27,570	75.06%	20,695
2023	27,752	75.06%	20,832
2024	27,935	75.06%	20,969

Elaboración propia.

Tabla N° 18.

Mercado objetivo

MERCADO OBJETIVO (HOGARES CON MASCOTAS EN HOGAR QUE ASISTEN AL VETERINARIO)			
AÑO	MERCADO DISPONIBLE	NÚMERO DE VISITAS AL VETERINARIO (ANUALES)	MERCADO OBJETIVO
2019	20,139	12.00	241,664
2020	20,348	8.00	162,785
2021	20,560	8.00	164,478
2022	20,695	8.00	165,563
2023	20,832	8.00	166,656
2024	20,969	8.00	167,756

Elaboración propia.

5.1.4. Potencial de crecimiento del mercado

De acuerdo a lo indicado por el informe del IPSOS “Actualmente, 1.37 millones de hogares de Lima Metropolitana tiene alguna mascota en casa, esto representa el 55% de hogares limeños, y se estima que para el 2021 la cifra llegará a los 1.45 millones.”

Las mascotas que predominan en los hogares de Lima son los perros y gatos; sin embargo, varía la cantidad de animales en el hogar de acuerdo al NSE. Las mascotas son parte de la familia y muchas de ellas, habrían llegado como regalo o adopción. Respecto a la alimentación en los segmentos A y B, son quienes brindan especial atención, ya que adquieren productos embazados y balanceados.

5.2. Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción)

5.2.1. Producto

Los usuarios de DOGTOR contarán con una web adaptable a cualquier plataforma digital. De esta manera tendrá una experiencia de fácil acceso y didáctico para cualquier usuario.

- Forma; DOGTOR es una página web que se podrá conectar a cualquier plataforma digital.
 - Características: Nuestra web se podrá conectar de cualquier navegador que cuente con internet. Se mantendrá actualizada trimestralmente mejorando sus funcionalidades.
- Contaremos con un especialista en nuestro equipo con especialización en UX para brindarle un diseño de producto y servicio a nuestros usuarios.
- Nivel de Calidad: El staff de profesionales veterinarios han pasado por una selección selectiva, para brindar un óptimo servicio y satisfacción.
 - Confiabilidad: Todo proceso de datos y valorización dentro de la plataforma de ambos usuarios “veterinarios y clientes” se mantendrá en estricta confiabilidad para garantizar una grata experiencia.
 - Diseño: Moderno denota cercanía y diversión, conceptos principales según el público objetivo. Estas formas permitirán trabajar una línea gráfica funcional y adaptable a diferentes medios y formatos de uso.
 - Marca: Nuestra marca se llama Smart Pets

- Logo: El logotipo se asocia a un público que cuenta con una mascota y tiene un nombre sencillo de fácil recordación.

5.2.2. Precio

Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable de marketing mix que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda.

La plataforma digital no tendrá ningún precio por navegar, es decir, el usuario podrá disfrutar del producto de forma gratuita y los ingresos serán percibidos a través de las ventas de servicios que se realicen por la web (10% de la venta) y por los espacios publicitarios. Los productos deben ser cancelados en efectivo o tarjeta al momento de la entrega.

5.2.3. Plaza

Tendremos presencia en el distrito de Surco y zonas cercanas como centros comerciales y parque muy concurrido por Pet Lovers. La distribución de las aplicaciones se hará a través de redes sociales como web site, de igual forma se colocará un enlace a los markets de aplicaciones en las páginas de tiendas, veterinarios o marcas. Por otro lado, existirá un ejecutivo de ventas para ofrecer la solución de publicidad. Los servicios adquiridos a través de la web se realizarán por un experto veterinario servicio in House. Banners en los establecimientos frecuentados por los dueños.

5.2.4. Promoción

La promoción de nuestro servicio es nueva en el mercado es así que utilizaremos estrategias para capturar a nuestros nuevos usuarios. Facebook e Instagram serán nuestros principales canales de fidelización para dar a conocer nuestra marca. Realizaremos alianzas y eventos con veterinarias, clínicas, spas, ONG para mascotas para poder llegar a más usuarios. Contrataremos los primeros meses con un relacionista público para poder tener presencia en radio, redes, TV, diarios.

5.3. Formulación estratégica ANSOFF

DOGTOR es una plataforma nueva e innovadora en el mercado peruano, así que utilizaremos según la matriz Ansoff la estrategia de penetración de mercados. Nuestra plataforma será el medio de conectar a especialistas veterinarios con clientes “dueños de mascotas” para brindarle el mejor servicio a su mascota de manera más rápida y segura.

Gráfico N° 27.
Productos



Elaboración propia.

5.4. Proyección de ventas

Nuestro plan de ventas está orientado en alianzas estratégicas con las principales marcas y establecimientos de productos y/o servicios a mascotas, con la finalidad de compartir clientes. Enfocado principalmente a nuestro mercado que se encuentra primordialmente.

Tabla N° 19.*Motivos para llevar al veterinario a sus mascotas-Período 2020-2024*

MOTIVOS POR LO QUE LAS PERSONAS LLEVAN A SUS MASCOTAS AL VETERINARIO		PARTICIPACIÓN Y PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL PERIODO 2020 - 2024						
MOTIVO	CANT. DE RESPUESTAS	% DE PARTICIPACIÓN	2020	2021	2022	2023	2024	
Aseo Rutinario	155	40.3%	107,250.84	S/ 112,613.38	S/ 123,874.72	S/ 136,262.19	S/ 156,701.52	
Aseo Y Chequeo	95	24.7%	65,734.38	S/ 69,021.10	S/ 75,923.21	S/ 83,515.53	S/ 96,042.87	
Chequeo Preventivo	135	35.1%	93,412.02	S/ 98,082.62	S/ 107,890.88	S/ 118,679.97	S/ 136,481.97	
Total	385	100.0%	266,397.24	S/ 279,717.10	S/ 307,688.81	S/ 338,457.69	S/ 389,226.35	

Crecimiento Esperado (respecto al año anterior)

5%

10%

10%

15%

Elaboración propia.

Tabla N° 20.*Pronóstico de ventas anuales 2020*

PRONÓSTICO DE VENTAS ANUALES													
2020													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
% de Participación por Servicio	10%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	100%
Aseo Rutinario (40.3%)	S/ 10,725.08	S/ 8,580.07	S/ 9,652.58	S/ 9,652.58	S/ 8,580.07	S/ 8,580.07	S/ 8,580.07	S/ 8,580.07	S/ 107,250.84				
Aseo Y Chequeo (24.7%)	S/ 6,573.44	S/ 5,258.75	S/ 5,916.09	S/ 5,916.09	S/ 5,258.75	S/ 5,258.75	S/ 5,258.75	S/ 5,258.75	S/ 65,734.38				
Chequeo Preventivo (35.1%)	S/ 9,341.20	S/ 7,472.96	S/ 8,407.08	S/ 8,407.08	S/ 7,472.96	S/ 7,472.96	S/ 7,472.96	S/ 7,472.96	S/ 93,412.02				
TOTAL	S/ 26,639.82	S/ 21,311.86	S/ 23,975.84	S/ 23,975.84	S/ 21,311.86	S/ 21,311.86	S/ 21,311.86	S/ 21,311.86	S/ 266,397.24				

Elaboración propia.

Tabla N° 21.*Pronóstico de ventas anuales 2021*

PRONÓSTICO DE VENTAS ANUALES													
2021													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
% de Participación por Servicio	10%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	100%
Aseo Rutinario (40.3%)	S/ 11,261.34	S/ 9,009.07	S/ 10,135.20	S/ 10,135.20	S/ 9,009.07	S/ 9,009.07	S/ 9,009.07	S/ 9,009.07	S/ 112,613.38				
Aseo Y Chequeo (24.7%)	S/ 6,902.11	S/ 5,521.69	S/ 6,211.90	S/ 6,211.90	S/ 5,521.69	S/ 5,521.69	S/ 5,521.69	S/ 5,521.69	S/ 69,021.10				
Chequeo Preventivo (35.1%)	S/ 9,808.26	S/ 7,846.61	S/ 8,827.44	S/ 8,827.44	S/ 7,846.61	S/ 7,846.61	S/ 7,846.61	S/ 7,846.61	S/ 98,082.62				
TOTAL	S/ 27,971.81	S/ 22,377.45	S/ 25,174.63	S/ 25,174.63	S/ 22,377.45	S/ 22,377.45	S/ 22,377.45	S/ 22,377.45	S/ 279,717.10				

Elaboración propia.

Tabla N° 22.*Pronóstico de ventas anuales 2022*

PRONÓSTICO DE VENTAS ANUALES													
2022													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
% de Participación por Servicio	10%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	100%
Aseo Rutinario (40.3%)	S/ 12,387.47	S/ 9,909.98	S/ 11,148.72	S/ 11,148.72	S/ 9,909.98	S/ 9,909.98	S/ 9,909.98	S/ 9,909.98	S/ 123,874.72				
Aseo Y Chequeo (24.7%)	S/ 7,592.32	S/ 6,073.86	S/ 6,833.09	S/ 6,833.09	S/ 6,073.86	S/ 6,073.86	S/ 6,073.86	S/ 6,073.86	S/ 75,923.21				
Chequeo Preventivo (35.1%)	S/ 10,789.09	S/ 8,631.27	S/ 9,710.18	S/ 9,710.18	S/ 8,631.27	S/ 8,631.27	S/ 8,631.27	S/ 8,631.27	S/ 107,890.88				
TOTAL	S/ 30,768.98	S/ 24,615.19	S/ 27,692.08	S/ 27,692.08	S/ 24,615.19	S/ 24,615.19	S/ 24,615.19	S/ 24,615.19	S/ 307,688.81				

Elaboración propia.

Tabla N° 23.*Pronóstico de ventas anuales 2023*

PRONÓSTICO DE VENTAS ANUALES													
2023													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
% de Participación por Servicio	10%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	100%
Aseo Rutinario (40.3%)	S/ 13,626.22	S/ 10,900.98	S/ 12,263.60	S/ 12,263.60	S/ 10,900.98	S/ 10,900.98	S/ 10,900.98	S/ 10,900.98	S/ 136,262.19				
Aseo Y Chequeo (24.7%)	S/ 8,351.55	S/ 6,681.24	S/ 7,516.40	S/ 7,516.40	S/ 6,681.24	S/ 6,681.24	S/ 6,681.24	S/ 6,681.24	S/ 83,515.53				
Chequeo Preventivo (35.1%)	S/ 11,868.00	S/ 9,494.40	S/ 10,681.20	S/ 10,681.20	S/ 9,494.40	S/ 9,494.40	S/ 9,494.40	S/ 9,494.40	S/ 118,679.97				
TOTAL	S/ 33,845.87	S/ 27,076.70	S/ 30,461.28	S/ 30,461.28	S/ 27,076.70	S/ 27,076.70	S/ 27,076.70	S/ 27,076.70	S/ 338,457.69				

Elaboración propia.

Tabla N° 24.*Pronóstico de ventas anuales 2024*

PRONÓSTICO DE VENTAS ANUALES													
2024													
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
% de Participación por Servicio	10%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	100%
Aseo Rutinario (40.3%)	S/ 15,670.15	S/ 12,536.12	S/ 14,103.14	S/ 14,103.14	S/ 12,536.12	S/ 12,536.12	S/ 12,536.12	S/ 12,536.12	S/ 156,701.52				
Aseo Y Chequeo (24.7%)	S/ 9,604.29	S/ 7,683.43	S/ 8,643.86	S/ 8,643.86	S/ 7,683.43	S/ 7,683.43	S/ 7,683.43	S/ 7,683.43	S/ 96,042.87				
Chequeo Preventivo (35.1%)	S/ 13,648.20	S/ 10,918.56	S/ 12,283.38	S/ 12,283.38	S/ 10,918.56	S/ 10,918.56	S/ 10,918.56	S/ 10,918.56	S/ 136,481.97				
TOTAL	S/ 38,922.73	S/ 31,138.19	S/ 35,030.46	S/ 35,030.46	S/ 31,138.19	S/ 31,138.19	S/ 31,138.19	S/ 31,138.19	S/ 389,226.35				

Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

PLAN TÁCTICO

DOGTOR es una plataforma interactiva que tiene como principal objetivo, mejorar la experiencia tanto de nuestros clientes como en nuestros socios (médicos veterinarios - veterinarias) y proveedores a través de una respuesta inmediata que permita mantener una comunicación constante entre médico – paciente (mascota).

Conocedores del crecimiento tecnológico por el que atravesamos, es clave para el éxito del negocio, el desarrollo de plataformas de interacción como aplicación móvil, página web, fanpage, entre otros; es por ello, que es necesario organizar un equipo de trabajo con las competencias y recursos (logísticos y operativos) necesarios para el cumplimiento de nuestros objetivos.

6.1. Localización de la empresa. (Matriz de localización)

En los últimos años, la Zona Sur de Lima se ha convertido en el nuevo foco de crecimiento económico de la capital, ya que, a través de la Av. Panamericana, es posible la conexión con al menos 10 distritos en Lima Centro; así mismo, de acuerdo al último reporte presentado por el INEI, en los últimos dos años se crearon aproximadamente 7 027 empresas en Lima sur, mientras que en Lima norte y Lima este se dieron de baja 4 930 y 5 311 empresas respectivamente, finalmente según el último censo realizado por INEI, Lima Sur cuenta con casi dos millones de habitantes.

Es por ello que hemos considerado establecer nuestra central de operaciones en el distrito de Surco. Los aspectos técnicos considerados para evaluar las posibles alternativas fueron:

- Precio de alquiler
- De preferencia ubicada en avenida
- Oficina de al menos 30mt²
- Acceso Independiente, de libre tránsito

A continuación, se presentan las siguientes opciones:

Tabla N° 25.
Ubicación de oficina

UBICACIÓN DE OFICINA				
	Av. Primavera	Frente a Jockey Plaza	El Derby	Caminos del inca
PRECIO	2158	1394	2158	2158
METROS LINEALES	56 m2	15 m2	28 m2	30 m2



S/ 2,158
+ S/ 320 Mantenimiento
Alquiler de Oficina en Santiago de Surco
Av Primavera - Urb. Chacarilla - Zona Empresarial, CHACARILLA
56 m² totales 56 m² techados 1 Baño
Se alquila Oficina en Surco - Urb. Chacarilla - 56m² - \$650. Se alquila oficina en Centro de oficinas empresariales, Cuenta co...



S/ 1,394
(USD 420)
Alquiler de Oficina en Santiago de Surco
Jockey Plaza, Santiago de Surco, Lima
15 m² totales 15 m² techados 5 Baños
Ubicado en una de las zonas más importantes de Santiago de Surco, nuestro edificio es exclusivamente de oficinas. Además...



S/ 2,158
(USD 650)
+ S/ 250 Mantenimiento
Alquiler de Oficina en Santiago de Surco
EL DERBY, Santiago de Surco
28 m² totales 28 m² techados 1 Estacionamiento
En alquiler oficina de estirado de 28 m². Edificio Time Surco un nuevo concepto en Oficinas ubicado en la nueva zona...



S/ 2,158
(USD 650)
Alquiler de Oficina en Santiago de Surco
BATALLON CALLAO SUR 169 ALT. CUADRA 15 DE CAMINOS D...
30 m² totales 30 m² techados
Alquila oficina O consultorio medico para cualquier especialidad (no odontología) área aprox de 30 M2 precio per...

Elaboración propia.

Con las opciones encontradas, procedimos a realizar una matriz de validación, considerando puntajes de validación para cada característica valorada en cada atributo que ofrece el local.

Tabla N° 26.
Puntaje de validación

PUNTAJE DE VALIDACIÓN				
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
5	4	3	2	1

Elaboración propia.

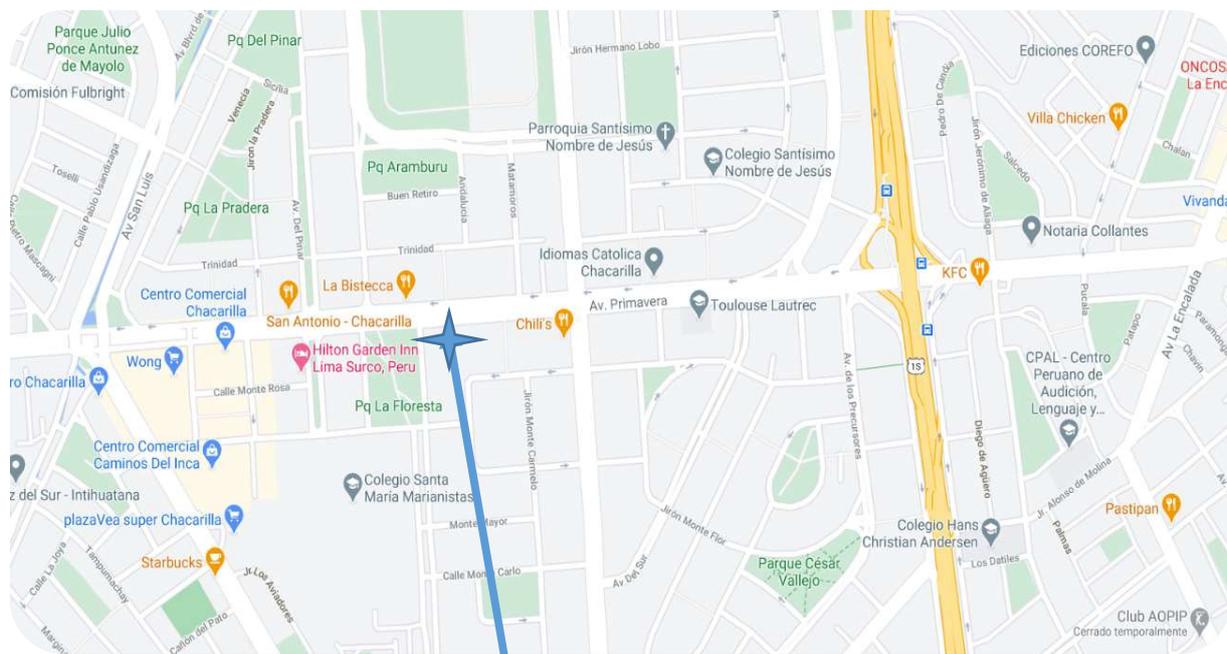
Tabla N° 27.
Puntajes de validación

OPCIÓN	OFICINA	PRECIO	UBICACION	TAMAÑO	ACCESIBILIDAD	TOTAL
1	Av. Primavera Frente a	3	5	5	5	18
2	Jockey Plaza	5	4	2	4	15
3	El Derby	5	3	4	3	15
4	Caminos del inca	5	4	4	4	17

Elaboración propia.

Gráfico N° 28.

Ubicación del local administrativo y operativo



Av. Primavera 645 – Urb. Chacarilla – Santiago de Surco

Elaboración propia.

6.2. Tamaño del negocio (capacidad instalada) (LAYOUT)

El tamaño aproximado de la oficina es de 56 m². Es importante precisar que toda actividad que se desarrolle en las instalaciones, son estrictamente relacionadas a las coordinaciones de trabajo con el equipo comercial, aliados estratégicos y proveedores.

La oficina de nuestra propuesta de negocio DOGTOR cuenta con 02 ambientes para el desarrollo de los servicios ofrecidos. El primer ambiente consta de 20 m² y es en donde se ubica la recepción y exhibidores. Este ambiente cuenta con escritorio y sillas para atender a nuestros socios / proveedores.

El segundo ambiente, es el área en donde se ubica el equipo de trabajo. Consta de 36m² y cuenta con 01 escritorio para el jefe del equipo de trabajo, 01 escritorio grande para actividades de trabajo colaborativo y 01 mesa con sillas para reuniones de trabajo.

Gráfico N° 29.
Tamaño de oficina



Elaboración propia.

6.3. Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima)

Como activo fijo se considerarán todos los equipos necesarios para el correcto funcionamiento de la oficina donde se desarrollarán las operaciones de DOGTOR, teniendo en cuenta la cantidad de personal contratado

Para el equipamiento y la correcta ejecución de las operaciones en DOGTOR, se ha previsto contar con el equipo mínimo necesario que garantice la eficiencia en las actividades inmersas en el negocio. Por ello se detalla lo siguiente:

- Maquinarias y Equipos: Todos los elementos (principalmente tecnológicos) que permitan cumplir con los objetivos de la empresa
- Mano de Obra: Se ha previsto contratar el personal mínimo necesario para iniciar operaciones. Se ha contemplado especialistas de acuerdo a la necesidad del puesto. Es importante mencionar que el personal a contratar, deberá encontrarse en planilla con los beneficios de ley.

Tabla N° 28.

Maquinarias y Equipos: Inversión tangible

INVERSION TANGIBLE									
ARTICULO	CANTIDAD	COSTO UNIT	TOTAL	IGV	PRECIO				
MUEBLES DE OFICINA									
ESCRITORIO DE MELAMINE DE 3 CAJONES (1.50 CM X 0.70CM)	2	S/ 400.00	S/ 800.00	S/ 144.00	S/ 944.00				
MESA DE MELAMINA (2.50CM X 0.60CM)	1	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 81.00	S/ 531.00				
MESA DE REUNIONES CIRCULAR (1.20CM DIAMETRO)	1	S/ 350.00	S/ 350.00	S/ 63.00	S/ 413.00				
SILLA GIRATORIA DE METAL	3	S/ 330.00	S/ 990.00	S/ 178.20	S/ 1,168.20				
SILLON GIRATORIO DE METAL	1	S/ 420.00	S/ 420.00	S/ 75.60	S/ 495.60				
SILLA FIJA DE METAL	3	S/ 180.00	S/ 540.00	S/ 97.20	S/ 637.20				
CREDENZA DE MELAMINA (1.80CM X 0.50CM)	1	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 90.00	S/ 590.00				
CREDENZA DE MELAMINA (1.00CM X 0.50CM)	1	S/ 250.00	S/ 250.00	S/ 45.00	S/ 295.00				
CAJONERA DE MELAMINA 3 CAJONES (0.50CM X 0.60CM)	2	S/ 230.00	S/ 460.00	S/ 82.80	S/ 542.80				
ARMARIO DE MELAMINA (1.80CM X 0.90)	2	S/ 100.00	S/ 200.00	S/ 36.00	S/ 236.00				
PIZARRA ACRILICA (1.20 X 1.00)	2	S/ 90.00	S/ 180.00	S/ 32.40	S/ 212.40				
PANTALLA ECRAN	1	S/ 490.00	S/ 490.00	S/ 88.20	S/ 578.20				
SILLON DE ESPERA	2	S/ 350.00	S/ 700.00	S/ 126.00	S/ 826.00				
TOTAL MUEBLES DE OFICINA		S/ 4,140.00	S/ 6,330.00	S/ 1,139.40	S/ 7,469.40				
EQUIPOS DE TRABAJO									
PROYECTOR MULTIMEDIA	1	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00	S/ 288.00	S/ 1,888.00				
EQUIPO DE COMPUTO	4	S/ 3,000.00	S/ 12,000.00	S/ 2,160.00	S/ 14,160.00				
LAP TOP	1	S/ 2,600.00	S/ 2,600.00	S/ 468.00	S/ 3,068.00				
TOTAL EQUIPOS DE TRABAJO		S/ 7,200.00	S/ 16,200.00	S/ 2,916.00	S/ 19,116.00				
TOTAL INVERSION TANGIBLE		S/ 11,340.00	S/ 22,530.00	S/ 4,055.40	S/ 26,585.40				

Elaboración propia.

Tabla N° 29.
Mano de obra

PLANILLA DE PERSONAL PERIODO 2020 y 2021														
CARGO	ASIGNACIÓN FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR			RETENCIONES A CARGO			APORTACIONES DE LA EMPRESA		TOTAL DE REMUNERACIÓN NETA	COSTO MENSUAL DE PLANILLA			
		SUELDO BÁSICO	ASIGNACIÓN FAMILIAR(*)	Total de Remuneración Bruta	ONP	SISTEMA PRIVADO		EsSalud COSTO	TOTAL PLANILLA		GRATIFICAC 17%	CTS 8%	COSTO MENSUAL DE PLANILLA PARA LA EMPRESA	
						AF P	COST O (**)							
ADMINISTRADOR	No	S/ 1,500.00	S/ -	S/ 1,500.00	No	Pri ma	S/ 189.00	S/ 135.00	S/ 1,311.00	S/ 1,635.00	S/ 272.50	S/ 136.25	S/ 2,043.75	
MARKETING	No	S/ 1,500.00	S/ -	S/ 1,500.00	No	Pri ma	S/ 189.00	S/ 135.00	S/ 1,311.00	S/ 1,635.00	S/ 272.50	S/ 136.25	S/ 2,043.75	
VENTAS	No	S/ 1,500.00	S/ -	S/ 1,500.00	No	Pri ma	S/ 135.00	S/ 135.00	S/ 1,365.00	S/ 1,635.00	S/ 272.50	S/ 136.25	S/ 2,043.75	
ASISTENTE DE OPERACIONES	No	S/ 1,000.00	S/ -	S/ 1,000.00	No	Pri ma	S/ 126.00	S/ 90.00	S/ 874.00	S/ 1,090.00	S/ 181.67	S/ 90.83	S/ 1,362.50	
TOTALES		S/ 5,500.00	S/ -	S/ 5,500.00	S/ -	S/ -	S/ 639.00	S/ 495.00	S/ 4,861.00	S/ 5,995.00	S/ 999.17	S/ 499.58	S/ 7,493.75	

Elaboración propia.

6.4. Costos (directos e indirectos)

La inversión en los Gastos Administrativos el funcionamiento de nuestro negocio se considera el equipamiento tecnológico necesario para la puesta en marcha de los servicios detallados anteriormente.

Tabla N° 30.

Proyección de gastos administrativos

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRADOR	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
MARKETING	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
VENTAS	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
ASISTENTE DE OPERACIONES	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00
(*) CONTADOR	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
LUZ	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
AGUA	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
INTERNET	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00
CELULARES	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
UTILES DE OFICINA	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
ALQUILER DEL LOCAL	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00

Elaboración propia.

6.4.1. Costos directos

Desarrollo de Plataforma Digital

Alquiler de espacio (nube)

Hosting

Dominio

6.4.2. Costos indirectos

Servicios (Luz, Mantenimiento)

Personal Administrativo

Alquiler Local

Costo De Ventas

6.5. Proceso de producción u operación (diagrama de flujo)

Las actividades comúnmente desarrolladas en las clínicas veterinarias pueden ser agrupadas en 02 grandes grupos: administrativas y de servicios médicos y de esta última, se subdividen en 03: atenciones médicas de baja complejidad, atenciones médicas de alta complejidad y atenciones médicas de especialistas.

6.5.1. Atenciones médicas de baja complejidad

Son todos aquellos servicios básicos requeridos por los dueños de mascotas. Dentro de ellos: las consultas médicas, vacunaciones y/o curaciones, chequeo preventivo, entre otros. Estas actividades se desarrollan en espacios adecuados con los implementos necesarios (no se requiere ambiente esterilizado) y no requieren mayor entrenamiento por parte de los médicos veterinarios para su ejecución.

6.5.2. Atenciones médicas de alta complejidad

Se refiere principalmente a cirugías o procedimientos de emergencia en general. Este procedimiento necesita de un profesional médico veterinario con amplia trayectoria y entrenamiento que le permita resolver situaciones de crisis utilizando modernas técnicas y materiales acorde al tratamiento (anestésicos, sueros, material quirúrgico, equipos de esterilización de herramientas y suturas entre muchos otros). Los ambientes más adecuados son aquellos esterilizados.

6.5.3. Atenciones médicas de especialistas

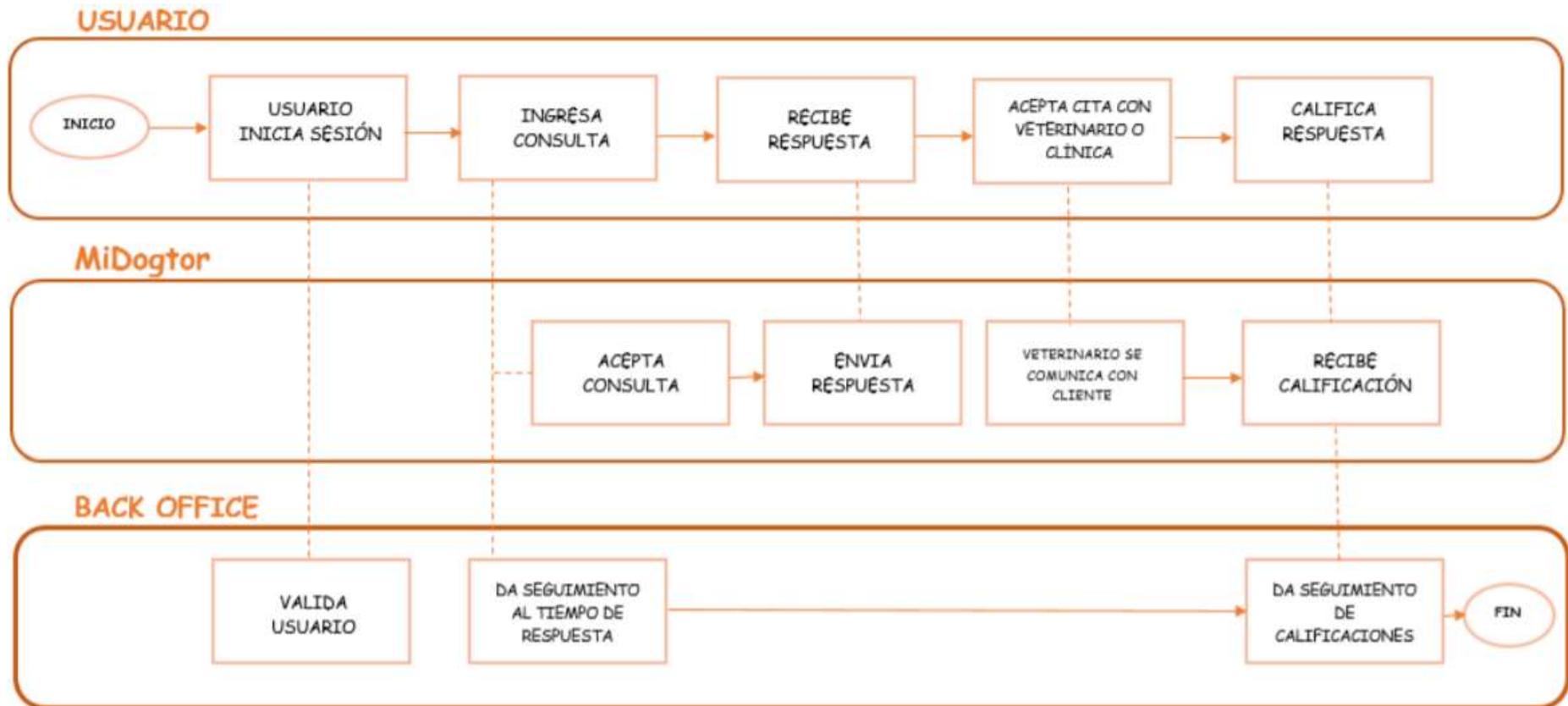
Este tipo de atenciones son las más frecuentes y podemos agruparlas en 02 grupos:

- Especialidades generales: son procedimientos neurológicos como mielogramas¹⁶ y las radiografías neurológicas de contraste; el análisis de muestras histológicas, el entrenamiento y la peluquería canina y felina.
- Especialidades específicas: Aquellas que requieren la presencia de un médico especialista y con preparación específica recomendada para tratamientos a mediano y largo plazo. Entre ellas la kinesiología, la cremación, tratamientos completos de enfermedades congénitas.

A continuación, se presentan los gráficos correspondientes a los procesos Administrativos y de Servicios Médicos:

Gráfico N° 30.

Proceso administrativo



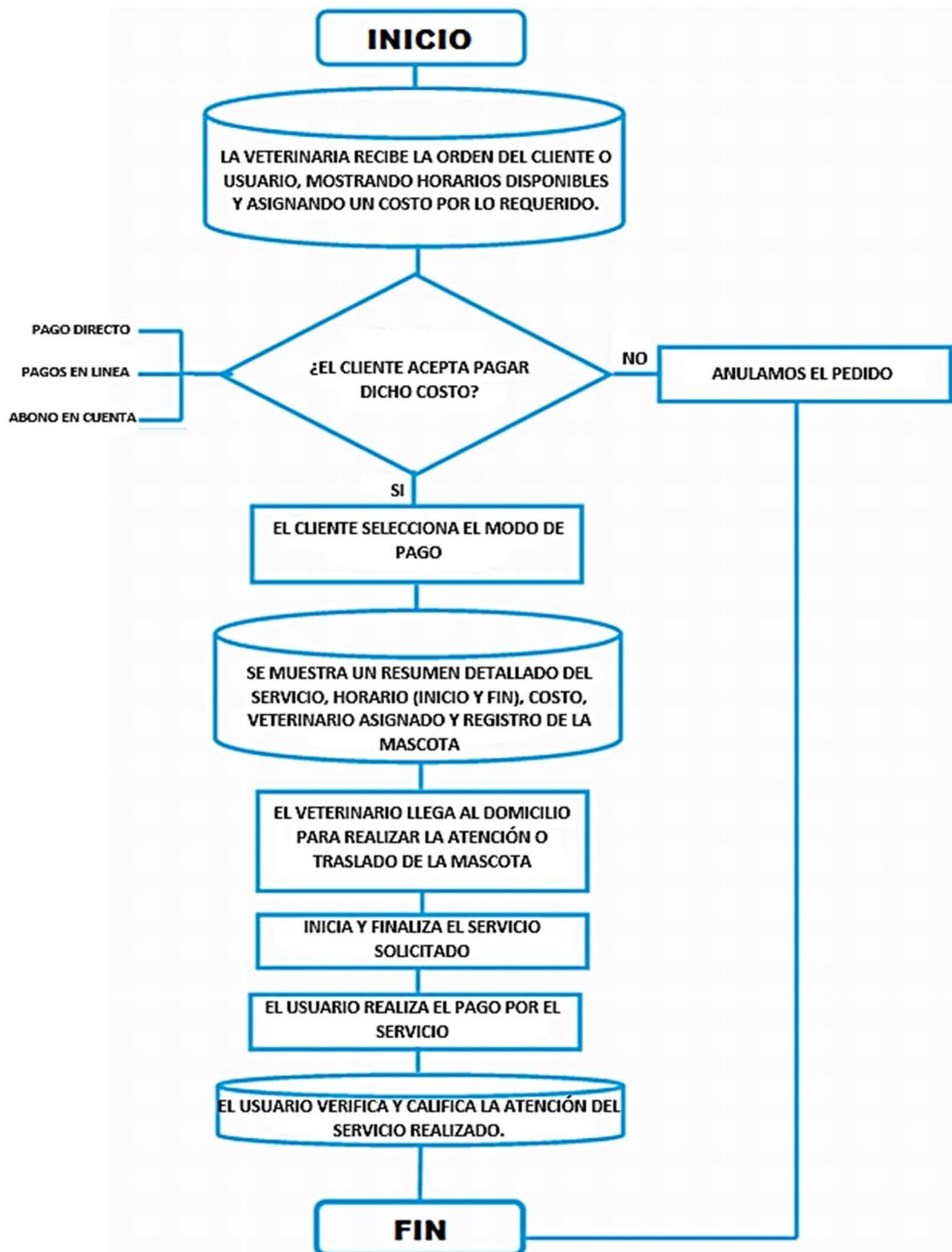
Elaboración propia.

Gráfico N° 31.
Proceso en la experiencia del servicio



Fuente: Díaz, Miguel.

Gráfico N° 32.
Diagrama de flujo



Elaboración propia.

6.6. Certificaciones necesarias

Antes del inicio de operaciones, se deberán tramitar las licencias de funcionamiento y certificaciones necesarias para brindar confianza y seguridad a nuestros clientes. Como empresa, DOGTOR tramitará (además a las exigidas por el gobierno de acuerdo a ley) la certificación:

6.6.1. ISO 27001 - Gestión de la Seguridad de la Información

Contar con esta escala de estandarización que garantiza la seguridad de la información en la protección de datos de nuestros usuarios.

Es importante mencionar, que a todos nuestros aliados (veterinarias y médicos veterinarios) se les exigirá validar los siguientes requisitos:

- Para los médicos veterinarios en general:

Contar con registro médico en el Colegio Médico Veterinario

- Para los establecimientos médicos:

Autorización Sanitaria de SENASA

6.7. Impacto en el medio ambiente

DOGTOR tendrá un impacto positivo ya que, en la actualidad, es indispensable fomentar el cuidado de la salud en las personas.

Nunca antes había sido de vital importancia mantener el distanciamiento social, uso de nasos bucales, y lavado de manos; por lo que nuestra propuesta contribuirá con la salud pública a su vez, que brinda la atención médica que las mascotas del hogar requieren.

CAPÍTULO VII

PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

7.1. Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos)

7.1.1. Búsqueda y reserva de nombre

La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. Se realiza a fin de verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa o sociedad preexistente o que esté gozando de la preferencia registral.

Requisitos:

- DNI o Pasaporte.
- Formulario de solicitud de Reserva de nombre de Persona Jurídica.
- Decide qué tipo de empresa vas a constituir.
- Costo del derecho de trámite es de S/ 20.00.

7.1.2. Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad

El Acto Constitutivo es un documento en el cual los miembros de una sociedad manifiestan su voluntad de constituir una empresa y en donde señalan todos los acuerdos respectivos, este consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a este.

Requisitos:

- 02 copias del DNI de cada uno de los socios y cónyuges.
- Original y 02 copias de Búsqueda y reserva de nombre.
- Archivo (PDF, Word, Excel) en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital.
- Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas.

7.1.3. Costo

En una notaría: El costo y el tiempo de espera dependerán de la notaría que elijas. En un Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC): El tiempo de espera dependerá del Centro MAC.

7.1.3.1. Aporte de capital

Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valoración detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.

Requisitos:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería vigente.
- Formato de Acto Constitutivo.

7.1.3.2. Elaboración de escritura pública ante el notario

Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. De esta manera se generará la Escritura Pública de constitución. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios, incluidos los cónyuges de ser el caso.

Requisitos:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería vigentes.
- Formato de Acto Constitutivo.
- Depósito o voucher de abono en dinero.

7.1.3.3. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp

La inscripción en el Registro de Personas jurídicas de la Sunarp es realizada por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título, la persona jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

7.1.3.4. Inscripción al RUC para persona jurídica

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el registro que lleva la SUNAT y que contiene tu información como contribuyente (persona, entidad o empresa), así como tu domicilio fiscal, actividad a la que te dedicas, números telefónicos, u otros datos. El número de RUC es único y consta de 11 dígitos y debes utilizar en todo trámite que realices ante la SUNAT.

El trámite de inscripción en el RUC se realizará de manera presencial por el representante legal o tercero autorizado, deberá ser realizado en cualquier Centro de Servicios al Contribuyente (CSC) ubicados en los MAC.

Los siguientes formularios deberán ser llenados y firmados por el representante legal:

Formulario 2119: Solicitud de Inscripción al RUC o Comunicación de Afectación a Tributos.

- Formulario 2054: Representantes Legales, directores, Miembros Del Consejo Directivo.
- Formulario 2054-Anexo: Domicilio de los Representantes legales.
- Formulario 2046: Declaración de establecimientos anexos (solo en caso de requerir establecimiento adicional para sus actividades).

Requisitos

- DNI vigente
- Original y fotocopia de Partida Registral Certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos. Dicho documento no podrá tener una antigüedad mayor a 30 días calendario.
- Cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

7.2. Obligaciones (tributarias y laborales)

Debido a la cantidad de trabajadores (menos de 10) y el volumen de ventas (menores a 150 UIT) la empresa a constituir califica como MYPE por ello, las obligaciones tributarias de una MYPE serían las siguientes:

7.2.1. Impuesto a la renta

Si los ingresos anuales del ejercicio no superan las 300 UIT: El pago es de 1% de los ingresos mensuales.

7.2.2. Impuesto general a las ventas

Este impuesto grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere.

Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade el 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM).

- $IGV = \text{Valor de Venta} \times 18\%$
- $\text{Valor de Venta} + IGV = \text{Precio de Venta}$

7.2.3. Impuesto a la renta anual en el RMT

Cabe señalar la tasa es progresiva acumulativa. Si la renta neta anual es de hasta 15 UIT 10% por el exceso de más de 15 UIT 29.5% Asimismo, las obligaciones laborales serían las siguientes:

Tabla N° 31.
Beneficios para los trabajadores

BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES	MICROEMPRESA
Remuneración Mínima Vital	S/930
Vacaciones	15 días por un año de servicio
Horas extras	Sí
Descanso semanal	Sí
Gratificaciones	No
Jornada Máxima (48) horas	Sí
Seguro Social de Salud	Sí (a través del SIS)
Asignación Familiar	No
CTS	No
Utilidades	No
Seguro de vida	No
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	No
Indemnización por despido arbitrario	Sí (10 días de remuneración por año de servicios con un tope de 90 días de remuneración)

Elaboración propia.

7.3. Estructura organizacional

Nuestra estructura organizacional se encuentra en función a los objetivos organizacionales; por ello guardan relación con nuestra visión:” En el 2025, seremos la primera plataforma digital que congrega una red de profesionales veterinarios y veterinarias en beneficio de nuestras mascotas a través de los diferentes servicios de salud animal; educando a la comunidad y fortaleciendo los valores de las personas con el propósito de transformar nuestra sociedad.” y la Misión: Despertar la conciencia en las personas respecto a la responsabilidad y el cuidado de los animales en general, fortaleciendo el lazo emocional que existe entre los habitantes y sus mascotas, mediante la prestación de nuestros diversos servicios médicos.

Gráfico N° 33.
Organigrama de la empresa



Elaboración propia.

7.4. Descripción de funciones

Tabla N° 32.*Perfil 1: General Manager*

I. INFORMACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Administrador
JEFE INMEDIATO	Accionistas
II. FUNCIONES ESPECIFICAS Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia de la empresa en el mercado (misión, su visión y sus valores). • Tomar decisiones durante la ejecución de la estrategia diseñada • Administrar, planificar y controlar para el buen funcionamiento y logro de los objetivos y metas de la empresa • Celebrar y firmar contratos del personal. • Representar a la empresa frente entes públicos y privados. • Establecer metas y matrices de riesgo. • Comunica las funciones y las labores que deben desempeñar y los objetivos que su departamento debe alcanzar. • Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros • Administrar el presupuesto de la empresa. • Representar legalmente a la empresa 	
III. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Postgrado en Administración y Finanzas,
FORMACIÓN	Administración de empresas, economía, marketing.
EXPERIENCIA	4 años en Jefaturas

Elaboración propia.

Tabla N° 33.*Perfil 2: Marketing y Ventas son 02 perfiles: uno de MKT y uno de ventas cambiar numeración de cuadros*

I. INFORMACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Marketing
JEFE INMEDIATO	General Manager
II. FUNCIONES ESPECIFICAS Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de campañas para dar a conocer la plataforma digital. • Búsqueda de convenios y alianzas con aliados estratégicos (tiendas, marcas y otros) • Elaboración, desarrollo y seguimiento de las redes sociales. 	
III. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Postgrado en Gestión Comercial, Marketing Digital
FORMACIÓN	Administración de empresas, Marketing
EXPERIENCIA	02 años de experiencia liderando equipos de trabajo.

Elaboración propia.

Tabla N° 34.*Ventas*

I. INFORMACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Ventas
JEFE INMEDIATO	General Manager
II. FUNCIONES ESPECIFICAS Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de ventas • Manejar la base de afiliados. • Generar informe sobre captación de nuevos AFILIADOS. • Responsable del cumplimiento en función a ventas bajo las políticas de la empresa. • Capacitar al personal de ventas • Atender temas de Post-Venta y reclamos 	
III. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Postgrado en Gestión Comercial, Marketing Digital
FORMACIÓN	Administración de empresas, Marketing
EXPERIENCIA	02 años de experiencia liderando equipos de trabajo.

Elaboración propia.

Tabla N° 35.*Perfil 3: Operaciones y desarrollo de sistemas*

I. INFORMACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de Operaciones
JEFE INMEDIATO	General Manager
II. FUNCIONES ESPECIFICAS Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, seguimiento y actualización constante de plataforma digital. • Mantenimiento y soporte constante de la plataforma digital. • Soporte a los usuarios, veterinarias y veterinarios con el uso e inconvenientes para un correcto uso. • Comunicación con Proveedores de Tecnología para mejorar la experiencia del usuario. • Responsable de los equipos tecnológicos y la actualización de los mismos. 	
III. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN	Especialización en Power BI, Block Chain, APP Movil
FORMACIÓN	Profesional en Ingeniería de la Información
EXPERIENCIA	03 años en el área de TI, 01 año liderando equipos de trabajo

Elaboración propia.

Tabla N° 36.*Perfil 4: Contador*

I. INFORMACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Contador
JEFE INMEDIATO	General Manager
II. FUNCIONES ESPECIFICAS Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros. 	

- Elaborar la planilla de sueldos.
- Declaración de impuestos y pagos al sistema del estado.
- Pago de facturas a proveedores.
- Seguimiento de los pagos y cobros a realizar por las membresías, comisiones, inscripciones en la fecha correspondiente.

III. PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN	Especialización en legislación laboral y tributaria
FORMACIÓN	Contador
EXPERIENCIA	05 años de experiencia en contabilidad de empresas con 20 trabajadores.

Elaboración propia.

Tabla N° 37.

Planilla para los periodos 2020 a 2024

RESUMEN COSTO DE INVERSIÓN DE PLANILLA PARA LOS PERIODOS 2020 a 2024			
CONCEPTO	INVERSIÓN MENSUAL		INVERSIÓN ANUAL
PLANILLA DE PERSONAL PERIODO 2020 y 2021	S/	7,493.75	S/ 89,925.00
PLANILLA DE PERSONAL PERIODO 2022 y 2023	S/	7,493.75	S/ 89,925.00
PLANILLA DE PERSONAL PERIODO 2024	S/	7,493.75	S/ 89,925.00

Elaboración propia.

7.5. Políticas Organizacionales

DOGTOR ha determinado políticas organizacionales buscando la mejora continua de la empresa, ya que nuestro compromiso es fidelizar a nuestros clientes brindando un servicio de calidad. Estas políticas deberán ser cumplidas obligatoriamente, las mismas que son desarrolladas en base al plan de trabajo, organización de la empresa y presupuestos.

7.5.1. Política del proceso de selección y contratación del personal

Todos los participantes en las convocatorias laborales requeridas en la empresa, deberán cumplir mínimamente con el perfil requerido de acuerdo a cada puesto. Para garantizar un debido proceso, se estipula lo siguiente:

- a) El proceso de selección estará a cargo del General Manager. Posteriormente, los accionistas tomarán la decisión de contratación.

- b) En caso de que se generase un vacante, se dará preferencia al personal que se encuentre laborando en la empresa, el mismo que deberá ajustarse al perfil del cargo.
- c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

7.5.2. Política salarial

Al iniciar operaciones, la empresa DOGTOR contará con un equipo mínimo necesario; por lo que se ha preparado un ordenado sistema de remuneraciones de acuerdo al perfil de cada puesto y su grado de responsabilidad. Para ello se ha determinado lo siguiente:

- a) El sistema de remuneración organizacional se encuentra propuesto de acuerdo a la demanda laboral vigente.
- b) Los pagos se realizan a finales de cada mes.
- c) Se establecerá incentivos sólo para el departamento de marketing y ventas.
- d) En caso de horas extras, estas deberán ser programadas y aprobadas por el General Manager.

7.5.3. Política Desarrollo Profesional y Capacitación

Para lograr el crecimiento profesional de cada colaborador en la empresa, se realizarán programas de instrucción y capacitación orientados a desarrollar las competencias laborales. Por ello se ha propuesto:

- a) Los colaboradores contratados deberán participar del proceso de Inducción del cargo a desempeñar.
- b) Se realizarán capacitaciones constantes de acuerdo al requerimiento del General Manager.

CAPÍTULO VIII

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1. Inversiones (estructura)

La inversión inicial es la suma de lo que se requiere para poder iniciar operaciones a partir de Enero 2020. El monto total de la inversión inicial asciende a S/ 92,794.

Tabla N° 38.

Inversión para el inicio de operaciones de la empresa

CUADRO DE INVERSIÓN PARA EL INICIO DE OPERACIONES EMPRESA DOGTOR	
CONCEPTO	PRECIO
INVERSIÓN TANGIBLE	S/ 26,585
INVERSIÓN INTANGIBLE	S/ 8,201
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 38,641
TOTAL DE INVERSIÓN	S/ 73,428

Elaboración propia.

Tabla N° 39.

Inversión tangible

INVERSIÓN TANGIBLE				
CONCEPTO	TOTAL		IGV	PRECIO
MUEBLES DE OFICINA	S/ 6,330.00	S/ 1,139.40	S/ 7,469.40	
EQUIPOS DE TRABAJO	S/ 16,200.00	S/ 2,916.00	S/ 19,116.00	
TOTAL INVERSIÓN TANGIBLE	S/ 22,530.00	S/ 4,055.40	S/ 26,585.40	

Elaboración propia.

Tabla N° 40.

Inversión intangible

RESUMEN EN (S/) DE INVERSIÓN INTAGIBLE				
INVERSIÓN DESAGREGADA	TOTAL		IGV	PRECIO
CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE LA PLATAFORMA	S/ 5,000.00	S/ 900.00	S/ 5,900.00	
ESTUDIO DEL PROYECTO	S/ 210.00	S/ 37.80	S/ 247.80	
CONSTITUCION LEGAL	S/ 925.99	S/ 166.68	S/ 1,092.67	
SUMINISTRO DE LIMPIEZA	S/ 175.00	S/ 31.50	S/ 206.50	
IMPLEMENTACIÓN DE OFICINA	S/ 639.00	S/ 115.02	S/ 754.02	
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	S/ 6,949.99	S/1,251.00	S/ 8,200.99	

Elaboración propia.

Tabla N° 41.

Inversión de capital de trabajo

CUADRO RESUMEN INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (03 PRIMEROS MESES DE OPERACIÓN)		
PARTIDA	N° DE MESES	INVERSIÓN TOTAL
PRESUPUESTO COMERCIAL	3	S/ 2,570.00
COSTO DE VENTAS	3	S/ 3,216.00
GASTO ADMINISTRATIVO	3	S/ 31,955.25
GASTO DE VENTAS	3	S/ 900.00
TOTAL		S/ 38,641.25

Elaboración propia.

8.2. Ingresos

Anteriormente se presentó la proyección de ingresos mensuales para los años 2020 a 2024; sin embargo, en este punto, se agrupan por tipo de servicio recibido.

La proyección se realiza con cinco años, ya que en este tiempo las ventas incrementarán debido a que afiliaremos a más clínicas veterinarias y consultores independientes.

Se ha proyectado un crecimiento porcentual. En el siguiente cuadro, se verifica la proyección anual a partir del periodo en curso.

Tabla N° 42.

Motivos para llevar a su macota al veterinario

MOTIVO	CANT. DE RESPUESTAS	% DE PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN Y PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL PERIODO 2020 - 2024				
			2020	2021	2022	2023	2024
Aseo Rutinario	155	40.3%	107,250.84	S/ 112,613.38	S/ 123,874.72	S/ 136,262.19	S/ 156,701.52
Aseo Y Chequeo	95	24.7%	65,734.38	S/ 69,021.10	S/ 75,923.21	S/ 83,515.53	S/ 96,042.87
Chequeo Preventivo	135	35.1%	93,412.02	S/ 98,082.62	S/ 107,890.88	S/ 118,679.97	S/ 136,481.97

Total	385	100.0%	S/. 266,397. 24	S/ 279,717.1 0	S/ 307,688.8 1	S/ 338,457.6 9	S/ 389,226.3 5
Crecimiento Esperado (respecto al año anterior)				5%	10%	10%	15%

Elaboración propia.

8.3. Egresos

Ya definidos los ingresos, también se presentan los egresos que forman parte a la implementación de estrategia comercial y de posicionamiento de la marca. De la misma forma, se han proyectado egresos para 05 años a partir del 2020.

Tabla N° 43.
Costo de ventas proyectado

CÁLCULO COSTO DE VENTAS PROYECTADO										
CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Dominio	S/	70.00								
Hosting	S/	264.00								
Certificado SSL (*)	S/	35.00	S/	250.00	S/	250.00	S/	250.00	S/	250.00
Pago Maps	S/	1,800.00								
Correo Corporativo	S/	540.00								
Mantenimiento	S/	3,840.00								
Servidor Nube	S/	6,000.00								
Costo de Ventas Anual	S/	12,549.00	S/	12,764.00	S/	12,764.00	S/	12,764.00	S/	12,764.00

Elaboración propia.

Tabla N° 44.
Presupuesto comercial anual

CALCULO PRESUPUESTO COMERCIAL ANUAL							
ESTRATEGIA	CONCEPTO	ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACCIONES ONLINE	REDES SOCIALES	Transmisión en vivo con especialistas veterinarios para hablar de salud y cuidados de la mascota.	S/	S/	S/	S/	S/
	(FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, LINKED IN, YOUTUBE, TICTOK)		900.00	900.00	900.00	900.00	900.00

		Mostrar usos y aplicaciones, tips consejos a través de contenido de calidad	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
		Generar contenido	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00	S/ 1,120.00
		Generar campañas (promociones, leads)	S/ 2,480.00	S/ 2,480.00	S/ 2,480.00	S/ 2,480.00	S/ 2,480.00
		Influencers	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
		Mostrar usos y aplicaciones, tips consejos a través de contenido de calidad	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00	S/ 800.00
	WEBSITE	Crear promociones para medir el impacto de las campañas de posicionamiento	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00	S/ 400.00
		Campaña de generación de leads	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
	EMAIL	Lanzamiento de Promociones y Nuevos Servicios de las empresas aliadas	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00
ATL	RADIO	Pauta en RADIO PLANETA, STUDIO 92	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 450.00		
	PAPELERÍA	Impresión de afiches para bodegas	S/ 1,900.00				
	TOTAL		S/ 13,750.00	S/ 11,850.00	S/ 11,850.00	S/ 11,400.00	S/ 11,400.00

Elaboración propia.

Tabla N° 45.
Gasto de ventas anual

GASTO DE VENTAS ANUAL					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energia electrica	S/ 600.00				
Internet	S/ 1,800.00				
Soporte tecnico	S/ 1,200.00				
Gasto de Ventas Anual	S/ 3,600.00				

Elaboración propia.

Tabla N° 46.
Gastos administrativos

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRADOR	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
MARKETING	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
VENTAS	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00	S/ 24,525.00
ASISTENTE DE OPERACIONES	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00	S/ 16,350.00
(*) CONTADOR	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
LUZ	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00
AGUA	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
INTERNET	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00	S/ 1,440.00
CELULARES	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00	S/ 960.00
UTILES DE OFICINA	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
ALQUILER DEL LOCAL	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00	S/ 25,896.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00

Elaboración propia.

8.4. Deuda (cuadro de amortización)

Para iniciar operaciones, se realizará un financiamiento con el banco de un 60% del total de inversión requerida para iniciar operaciones. A continuación, se presenta el plan de financiamiento.

Tabla N° 47.
Inversión en el proyecto

MONTO A INVERTIR EN EL PROYECTO		S/.	73,428
CAPITAL PROPIO	60.00%	S/.	44,057
FINANCIAMIENTO	40.00%	S/.	29,371

Elaboración propia.

Tabla N° 48.
Cálculos

CAPITAL	S/29,371.06
TASA EFECTIVA ANUAL (TCEA)	15.40%
TASA INTERÉS EFECTIVO MENSUAL	1.2008%
DURACIÓN EN AÑOS DEL PRESTAMO	5
NUMERO TOTAL DE PAGO	60

Pago de Amortizaciones 1er año	S/. 4,321.83
Pago de intereses 1er año	S/. 3,954.10
Pagado préstamo	S/. 8,275.93

Pago de Amortizaciones 2do año	S/. 4,987.39
Pago de intereses 2do año	S/. 3,288.54
Pagado préstamo	S/. 8,275.93

Pago de Amortizaciones 3er año	S/. 5,755.44
Pago de intereses 3er año	S/. 2,520.48
Pagado préstamo	S/. 8,275.93

Pago de Amortizaciones 4to año	S/. 6,641.78
Pago de intereses 4to año	S/. 1,634.14
Pagado préstamo	S/. 8,275.93

Pago de Amortizaciones 5to año	S/. 7,664.62
Pago de intereses 5to año	S/. 611.31
Pagado préstamo	S/. 8,275.93

Elaboración propia.

Tabla N° 49.
Cuadro de amortización

T	CAPITAL	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CUOTA
1	S/ 29,034.07	S/ 352.68	S/ 336.98	S/ 689.66
2	S/ 28,693.05	S/ 348.63	S/ 341.03	S/ 689.66
3	S/ 28,347.92	S/ 344.54	S/ 345.12	S/ 689.66
4	S/ 27,998.66	S/ 340.39	S/ 349.27	S/ 689.66
5	S/ 27,645.19	S/ 336.20	S/ 353.46	S/ 689.66
6	S/ 27,287.49	S/ 331.96	S/ 357.71	S/ 689.66
7	S/ 26,925.49	S/ 327.66	S/ 362.00	S/ 689.66
8	S/ 26,559.14	S/ 323.31	S/ 366.35	S/ 689.66
9	S/ 26,188.39	S/ 318.91	S/ 370.75	S/ 689.66
10	S/ 25,813.20	S/ 314.46	S/ 375.20	S/ 689.66
11	S/ 25,433.49	S/ 309.96	S/ 379.70	S/ 689.66
12	S/ 25,049.23	S/ 305.40	S/ 384.26	S/ 689.66
13	S/ 24,660.35	S/ 300.78	S/ 388.88	S/ 689.66
14	S/ 24,266.81	S/ 296.11	S/ 393.55	S/ 689.66
15	S/ 23,868.53	S/ 291.39	S/ 398.27	S/ 689.66
16	S/ 23,465.48	S/ 286.61	S/ 403.05	S/ 689.66
17	S/ 23,057.59	S/ 281.77	S/ 407.89	S/ 689.66
18	S/ 22,644.79	S/ 276.87	S/ 412.79	S/ 689.66
19	S/ 22,227.05	S/ 271.91	S/ 417.75	S/ 689.66
20	S/ 21,804.28	S/ 266.90	S/ 422.76	S/ 689.66
21	S/ 21,376.44	S/ 261.82	S/ 427.84	S/ 689.66
22	S/ 20,943.46	S/ 256.68	S/ 432.98	S/ 689.66
23	S/ 20,505.28	S/ 251.48	S/ 438.18	S/ 689.66
24	S/ 20,061.84	S/ 246.22	S/ 443.44	S/ 689.66
25	S/ 19,613.08	S/ 240.90	S/ 448.76	S/ 689.66
26	S/ 19,158.93	S/ 235.51	S/ 454.15	S/ 689.66
27	S/ 18,699.32	S/ 230.05	S/ 459.61	S/ 689.66
28	S/ 18,234.20	S/ 224.54	S/ 465.12	S/ 689.66
29	S/ 17,763.49	S/ 218.95	S/ 470.71	S/ 689.66
30	S/ 17,287.12	S/ 213.30	S/ 476.36	S/ 689.66
31	S/ 16,805.04	S/ 207.58	S/ 482.08	S/ 689.66
32	S/ 16,317.17	S/ 201.79	S/ 487.87	S/ 689.66
33	S/ 15,823.44	S/ 195.93	S/ 493.73	S/ 689.66
34	S/ 15,323.79	S/ 190.00	S/ 499.66	S/ 689.66
35	S/ 14,818.13	S/ 184.00	S/ 505.66	S/ 689.66
36	S/ 14,306.40	S/ 177.93	S/ 511.73	S/ 689.66
37	S/ 13,788.53	S/ 171.79	S/ 517.87	S/ 689.66
38	S/ 13,264.43	S/ 165.57	S/ 524.09	S/ 689.66
39	S/ 12,734.05	S/ 159.28	S/ 530.39	S/ 689.66
40	S/ 12,197.29	S/ 152.91	S/ 536.75	S/ 689.66
41	S/ 11,654.10	S/ 146.46	S/ 543.20	S/ 689.66
42	S/ 11,104.37	S/ 139.94	S/ 549.72	S/ 689.66
43	S/ 10,548.05	S/ 133.34	S/ 556.32	S/ 689.66
44	S/ 9,985.05	S/ 126.66	S/ 563.00	S/ 689.66
45	S/ 9,415.29	S/ 119.90	S/ 569.76	S/ 689.66
46	S/ 8,838.68	S/ 113.06	S/ 576.60	S/ 689.66
47	S/ 8,255.15	S/ 106.13	S/ 583.53	S/ 689.66
48	S/ 7,664.62	S/ 99.13	S/ 590.54	S/ 689.66
49	S/ 7,066.99	S/ 92.03	S/ 597.63	S/ 689.66
50	S/ 6,462.19	S/ 84.86	S/ 604.80	S/ 689.66
51	S/ 5,850.12	S/ 77.60	S/ 612.06	S/ 689.66

52	S/	5,230.71	S/	70.25	S/	619.41	S/	689.66
53	S/	4,603.86	S/	62.81	S/	626.85	S/	689.66
54	S/	3,969.48	S/	55.28	S/	634.38	S/	689.66
55	S/	3,327.48	S/	47.66	S/	642.00	S/	689.66
56	S/	2,677.78	S/	39.96	S/	649.71	S/	689.66
57	S/	2,020.27	S/	32.15	S/	657.51	S/	689.66
58	S/	1,354.87	S/	24.26	S/	665.40	S/	689.66
59	S/	681.48	S/	16.27	S/	673.39	S/	689.66
60	S/	0.00	S/	8.18	S/	681.48	S/	689.66
								S/ 41,379.64

Elaboración propia.

8.5. Flujo de caja (económico y financiero)

En función a los ingresos y egresos registrados anteriormente, se presenta el flujo de caja. En él podemos observar que, desde inicio de la operación, los flujos marginales que se producen al implementar nuestras estrategias son positivos. Es importante mencionar que se han incluido los cálculos de impuesto a la renta, costos y gastos anuales.

Tabla N° 50.
Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		S/ 266,397.24	S/ 279,717.10	S/ 307,688.81	S/ 338,457.69	S/ 389,226.35
Costo de Ventas		S/ 12,549.00	S/ 12,764.00	S/ 12,764.00	S/ 12,764.00	S/ 12,764.00
TOTAL INGRESOS		S/ 253,848.24	S/ 266,953.10	S/ 294,924.81	S/ 325,693.69	S/ 376,462.35
EGRESOS						
Gastos Administrativos		S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00	S/ 127,821.00
Gastos de Ventas		S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00	S/ 3,600.00
Gastos de Marketing		S/ 13,750.00	S/ 11,850.00	S/ 11,850.00	S/ 11,400.00	S/ 11,400.00
TOTAL EGRESOS		S/ 145,171.00	S/ 143,271.00	S/ 143,271.00	S/ 142,821.00	S/ 142,821.00
UTILIDAD ANT. IMPUESTO		S/ 108,677.24	S/ 123,682.10	S/ 151,653.81	S/ 182,872.69	S/ 233,641.35
Impuesto 29.5%		S/ 32,059.79	S/ 36,486.22	S/ 44,737.87	S/ 53,947.44	S/ 68,924.20
UTILIDAD DESP. IMPUESTO		S/ 76,617.45	S/ 87,195.88	S/ 106,915.94	S/ 128,925.25	S/ 164,717.15
Valor Residual		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

FCO		S/	S/	S/	S/	S/
		76,617.45	87,195.88	106,915.94	128,925.25	164,717.15
Inversión Inicial	S/					
	73,427.64					
Inversion Financiera		S/	S/	S/	S/	S/
		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	S/	S/	S/	S/	S/
	S/73,427.64	76,617.45	87,195.88	106,915.94	128,925.25	164,717.15
Préstamo	S/29,371.06					
Amortización (-)		-4,321.83	-4,987.39	-5,755.44	-6,641.78	-7,664.62
Intereses (-)		-3,954.10	-3,288.54	-2,520.48	-1,634.14	-611.31
10% Escudo Fiscal (+)		395.41	328.85	252.05	163.41	61.13
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-	S/	S/	S/	S/	S/
	S/44,056.58	68,736.94	79,248.81	98,892.06	120,812.74	156,502.35

Elaboración propia.

8.6. Evaluación económica y financiera (VAN y TIR)

Utilizando los flujos proyectados y de la tasa de costo de capital promedio (WACC) se calcula el Valor Presente Neto (VPN). De acuerdo a la teoría, si este resultado es positivo entonces se recomienda la implementación del proyecto que, para este caso, es viable financieramente.

Tabla N° 51.
Cálculo VAN y TIR

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Fuente de Financiamiento	Valor	Porcentaje
Aporte Socios	40,056.58	60%
Préstamo / Deuda	29,371.06	40%
TOTAL	73,427.64	100%

BENEFICIO COSTO		
	VANE	
COK Anual	22.00%	2.81
WACC Anual	17.54%	3.62

INDICADORES ECONÓMICOS	VALORES
Valor Actual Neto Económico (VANE)	S/ 206,611.97
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	S/ 265,712.85
INDICADORES ECONÓMICOS	VALORES
Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)	117.15%
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	172.36%

Elaboración propia.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y REVISIÓN FINAL DEL INFORME

1. Se ha identificado un nicho de mercado insatisfecho, debido a las diferentes malas experiencias vinculadas al cuidado y atención de las mascotas.
2. El creciente uso de plataformas tecnológicas, permite que más personas puedan interactuar en tiempo real con diferentes servicios a través de aplicaciones móviles.
3. Lima moderna conformada por los distritos de La Molina, Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores, será el nicho de mercado al que brindaremos nuestra propuesta de negocio, posteriormente abarcaremos Lima Metropolitana.
4. Nos enfocaremos en los hogares del NSE AyB que cuentan con al menos 01 mascota en el hogar.
5. Para alcanzar los objetivos estratégicos, será de suma importancia la afiliación de veterinarias / médicos veterinarios profesionales que garanticen el cumplimiento de los valores de nuestro emprendimiento.
6. Con el objetivo de llegar a más hogares, implementaremos una campaña agresiva de MKT a través de diferentes plataformas digitales que permitirá brindar a conocer los diferentes servicios que la empresa ofrece.
7. Se implementará una plataforma digital responsive que permita adaptarse a cualquier dispositivo móvil o PC. En ella, se registrará el ID de la mascota con lo que el dueño podrá acceder al historial médico.

8. La empresa tendrá un crecimiento gradual de 5% en el primer año, 10% en el tercer año y 15% en el quinto año. Por ello se espera la contratación de personal que permita el cumplimiento de ventas esperados.
9. El monto total de la inversión inicial asciende a S/ 92,794. de los cuales el 40% será asumido por capital propio y el 60% financiado por terceros.
10. El WACC nos indica que es superior a la tasa % del préstamo de tercero, por lo que podremos cumplir con los pagos como se ha planificado.
11. Al ser el VANE positivo, podemos precisar que el proyecto es viable.

BIBLIOGRAFÍA

CPI (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. CPI. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf

CPI (2019). *Perú: Población 2019*. Marketreport. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Feeling (2020). *Las mejores clínicas veterinarias en Lima*. Recuperado de <https://feelingperu.com/mejores-clinicas-veterinarias-en-lima/>

INEI (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050*. Dirección técnica de demografía e indicadores sociales. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

INEI (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Ipsos (2016). *Mascotas 2016. Innovación y Conocimiento: Consumidor & Cliente*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

Redacciónp21 (15 de febrero de 2017). *Limeños engrían cada vez más a sus mascotas, según encuesta*. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mascotas-encuesta-64135-noticia/?ref=p21r>

Redacciónp21 (23 de mayo de 2016). *¿Por qué hay tan pocos perros guía en el Perú?* Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/hay-perros-guia-peru-218807-noticia/?ref=p21r>

Rosales, S. (2019). *Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%*. Gestión, Economía. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/?ref=gesr>

Sinia (s.f). *Superficie de área verde urbana por habitante en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/indicador/998>