



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO  
“ZEGEL”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO MÉDICO VETERINARIO “BEL CANE”  
EN LA ZONA N° 7 DE LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en  
Administración de Empresas**

**JUAN ARMANDO BERROSPI VARGAS  
(0000-0002-1297-5708)**

**GISELA MELISSA RICCE ANTIPORTA  
(0000-0001-7338-7881)**

**Lima – Perú  
2023**

## **Dedicatoria**

*A Dios por acompañarme en cada etapa de mi vida, a mis padres Leonor y Adrian por darme su amor, apoyo incondicional y por motivarme a seguir adelante a pesar de todos los obstáculos, también a mis hermanos Luis y Gladys por aconsejarme y por brindarme su apoyo todo momento y a mis profesores de Ipae por compartir sus conocimientos e impulsarme a esforzarme cada día más.*

Gisela Ricce.

*A mis padres Juan y Rómula por su apoyo incondicional en cada decisión que he tomado, a mis hermanos Carlos, Justo y Heber que han estado presente en las buenos y malos momentos, a los profesores que me han motivado a seguir capacitándome y a Dios por permitirme llegar hasta este momento.*

Juan Berrospi.

## Índice General

	Pág.
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	10
<b>Introducción</b> .....	12
<b>Capítulo I: Plan de Negocio</b> .....	14
Formulación de la Idea de Negocio.....	14
Análisis de la Oportunidad.....	16
Presentación del Modelo de Negocio.....	20
<b>Capítulo II: Plan Estratégico y Plan Organizacional</b> .....	23
Descripción de la Empresa.....	23
Direccionamiento Estratégico.....	23
Visión.....	23
Misión .....	23
Valores .....	24
Objetivos .....	25
Objetivo General del Negocio.....	25
Objetivos Secundarios.....	25
Matriz FODA Cruzado .....	26
<b>Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo</b> .....	28
Análisis del Entorno Objetivo.....	28
Factores Económicos .....	28
Factor Social .....	32
Factor Político y Legal .....	34
Factor Tecnológico .....	36
Factor Ambiental.....	37
Análisis de los Principales Actores.....	39
Perfil de los Clientes o Consumidores .....	39
Perfil de los Competidores.....	41
Perfil de los Proveedores.....	42
Determinación del Tamaño del Mercado .....	42
Tamaño de la Muestra.....	43

Elaboración de la Encuesta.....	44
<b>Capítulo IV: Plan de Marketing.....</b>	<b>54</b>
Producto.....	54
Precio.....	56
Plaza.....	59
Persona.....	60
Promoción.....	60
Marketing Mix.....	63
Programa de Acciones Tácticas.....	64
Programa y Pronóstico de Ventas.....	65
<b>Capítulo V: Plan de Operaciones.....</b>	<b>67</b>
Objetivos Operacionales.....	67
Herramientas para el Desarrollo de los Objetivos Operacionales.....	68
Elaboración del Diagrama SIPOC.....	68
Diagrama SIPOC Área Médica.....	68
Diagrama SIPOC Área de Grooming.....	69
Elaboración de Flujograma.....	70
Diagrama de Flujo del Área Médica.....	70
Diagrama de Flujo del Área de Grooming.....	71
Diagrama de Flujo del Área de Atención al Cliente.....	72
Ficha de Trabajo.....	74
Lean Manufacturing.....	74
Mobiliario y Equipos.....	75
Tamaño del Negocio (Layout).....	78
<b>Capítulo VI: Organización de la Empresa.....</b>	<b>80</b>
Estructura de la Organización.....	80
Constitución de la Empresa.....	80
Plan de Gestión del Talento.....	82
Organigrama.....	82
Manual de Organización y Funciones.....	82
Políticas y Estrategias para la Administración del Talento.....	86
Mecanismo y Métodos de Convocatoria.....	86

Formas de Evaluación y Contratación .....	90
Políticas, Normas y Formas de Incentivos del Recurso Humano .....	91
Políticas de Retención del Talento y Desvinculación Laboral .....	94
Planilla de la Empresa o Presupuesto de las Remuneraciones .....	96
<b>Capítulo VII: Plan Financiero .....</b>	<b>97</b>
Plan de Inversión .....	97
Inversión Intangible.....	97
Inversión Tangible.....	98
Activos Corrientes.....	100
Activos no Corrientes.....	100
Capital de Trabajo.....	105
Planilla.....	105
Pagos de Servicios .....	107
Alquiler de Local .....	108
Inventario .....	109
Plan de Financiamiento .....	111
Presupuesto Operativo.....	111
Fuentes de Financiamiento .....	112
Apalancamiento Financiero .....	114
Proyección de Ventas.....	116
Punto de Equilibrio.....	116
Análisis Financiero.....	119
Balance General .....	119
Estado de Ganancias y Pérdidas .....	120
Ratios Financieros .....	121
Evaluación Financiera .....	122
Flujo de Caja.....	122
Análisis de Sensibilidad .....	124
Indicadores Financieros.....	126
VAN y TIR .....	126
Costo Beneficio.....	127
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>128</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Perfil de los proveedores.....	42
Tabla 2: Precios referenciales del mercado.....	57
Tabla 3: Precios promedios de la veterinaria Bel Cane.....	58
Tabla 4: Estrategia de difusión de la marca físico .....	64
Tabla 5: Estrategia de difusión de la marca por redes sociales .....	64
Tabla 6: Estrategia de inbound marketing .....	65
Tabla 7: Proyección de venta año 1 (Enero - Junio).....	65
Tabla 8: Proyección de venta año 1 (Julio – Diciembre) .....	66
Tabla 9: Proyección de venta a 5 años .....	66
Tabla 10: Herramientas operacionales .....	67
Tabla 11: Herramienta SIPOC en el área médica .....	68
Tabla 12: Herramienta SIPOC en el área de grooming.....	69
Tabla 13: Proceso de la constitución .....	81
Tabla 14: Sanciones .....	96
Tabla 15: Presupuesto de las remuneraciones.....	96
Tabla 16: Total de Inversión Intangible .....	97
Tabla 17: Total de Inversión Tangible .....	99
Tabla 18: Planilla Bell Cane – Sueldo mensual .....	107
Tabla 19: Servicios requeridos .....	108
Tabla 20: Costo del alquiler en el distrito de la Molina .....	108
Tabla 21: Costo de inventario mensual.....	109
Tabla 22: Materiales para Grooming.....	109
Tabla 23: Materiales para Servicio Médico – Vacuna y desparasitación .....	110
Tabla 24: Materiales para Servicio Médico – Tratamiento .....	110
Tabla 25: Materiales de Pet Shop .....	111
Tabla 26: Costos totales del inicio de operación .....	112
Tabla 27: Capital propio y apalancamiento financiero .....	112
Tabla 28: Beta de mercado .....	113
Tabla 29: COK del proyecto .....	114
Tabla 30: Financiamiento para PYMES del Banco BBVA.....	115
Tabla 31: Mercado meta mensual.....	116

Tabla 32: Cantidad de ventas por servicios .....	116
Tabla 33: Costos Variables, Precio de Venta y Participación.....	117
Tabla 34: Cotos fijos .....	117
Tabla 35: Comprobación del punto de equilibrio. ....	119
Tabla 36: Situación Financiera. ....	120
Tabla 37: Estado de Resultados. ....	121
Tabla 38: ROI.....	121
Tabla 39: EBITDA.....	122
Tabla 40: ROE .....	122
Tabla 41: Flujo de Caja.....	124
Tabla 42: Análisis de Sensibilidad (Costo de Venta).....	125
Tabla 43: Análisis de Sensibilidad (Unidades Vendidas). ....	126
Tabla 44: Flujo de Caja Proyectado, VAN y TIR.....	127
Tabla 45: Costo Beneficio.....	127

## Índice de Figuras

Figura 1: Tenencia de mascotas .....	18
Figura 2: Frecuencia de visita a una veterinaria .....	19
Figura 3: Modelo Canvas.....	20
Figura 4: Matriz FODA.....	26
Figura 5: Evolución del IPC en Perú. ....	30
Figura 6: Valor anual del PBI y proyección .....	31
Figura 7: Segmentación del cliente .....	40
Figura 8: Perfil de los competidores.....	41
Figura 9: Tamaño del mercado potencial.....	43
Figura 10: Tamaño de muestra .....	44
Figura 11: Encuesta en formulario de Google .....	44
Figura 12: Encuesta – Pregunta 1.....	45
Figura 13: Encuesta – Pregunta 2.....	46
Figura 14: Encuesta – Pregunta 3.....	46
Figura 15: Encuesta – Pregunta 4.....	47
Figura 16: Encuesta – Pregunta 5.....	48
Figura 17: Encuesta – Pregunta 6.....	48
Figura 18: Encuesta – Pregunta 7.....	49
Figura 19: Encuesta – Pregunta 8.....	50
Figura 20: Encuesta – Pregunta 9.....	50
Figura 21: Encuesta – Pregunta 10.....	51
Figura 22: Encuesta – Pregunta 11.....	52
Figura 23: Servicios y productos ofrecidos por la veterinaria Bel Cane .....	54
Figura 24: Logo de la veterinaria Bel Cane.....	55
Figura 25: Ubicación del local en Av. Alameda Corregidor – La Molina .....	59
Figura 26: Descuentos por temporada.....	61
Figura 27: Descuentos por paquetes de servicios.....	62
Figura 28: Promoción .....	62
Figura 29: Diagrama de flujo del área médica .....	71
Figura 30: Diagrama de flujo del área de Grooming.....	72
Figura 31: Diagrama de flujo del área de atención al cliente.....	73



Figura 32: Ficha de atención .....	74
Figura 33: Herramienta Lean manufacturing .....	75
Figura 34: Equipo del área médica .....	76
Figura 35: Equipo del área de grooming .....	77
Figura 36: Equipo del área de recepción .....	78
Figura 37: Layout del espacio físico de la Veterinaria .....	79
Figura 38: Organigrama de la veterinaria Bel Cane .....	82
Figura 39: MOF del área de peluquería canina .....	83
Figura 40: MOF del área médica.....	84
Figura 41: MOF del área de atención al cliente .....	85
Figura 42: Anuncio de oferta laboral para el área de atención al cliente .....	87
Figura 43: Anuncio de oferta laboral para el área médica.....	88
Figura 44: Anuncio de oferta laboral para el área de peluquería canina .....	89
Figura 45: Imagen ilustrativa de los uniformes .....	92
Figura 46: Tangible área médica 1.....	101
Figura 47: Tangible área médica 2.....	102
Figura 48: Tangible área de grooming 1 .....	103
Figura 49: Tangible área de grooming 2 .....	104
Figura 50: Planilla Bel Cane - Funciones.....	105
Figura 51: Capital propio y apalancamiento financiero.....	112
Figura 52: Punto de equilibrio multi-producto en dinero.....	118

## Resumen Ejecutivo

La tenencia de mascotas se ha incrementado durante los últimos años y las personas tenedoras de mascotas se han vuelto más selectivas al momento de elegir una veterinaria para la atención de sus perritos o gatitos. Este crecimiento en la demanda origina la oportunidad para la creación de un centro médico Veterinario, en este contexto proponemos el proyecto de tesis para la creación del centro médico veterinario denominado “Bel Cane”.

La propuesta de negocio consiste en brindar el cuidado a la salud de animales menores (perros y gatos), la estética canina (grooming) y la venta de artículos pet shop (medicamentos y artículos para mascotas). La innovación consiste en brindar un servicio oportuno y personalizado a las personas tenedoras de mascotas mediante el uso del sistema Phanter (Software para veterinaria), este sistema permitirá establecer una comunicación constante con los clientes, mediante un aplicativo móvil que cada usuario descargará en su celular tendrá a su disposición la información de registro de tratamientos y estado de salud de sus mascotas, el cronograma de las atenciones médico veterinarias y de estética (baño y corte).

El propósito de la implementación de este modelo de negocio es brindar un servicio idóneo, dirigido por la visión, la misión y los valores claramente expresados en el plan estratégico, que satisfaga las necesidades de los clientes promoviendo la fidelización.

Se ha delimitado como mercado potencial en primer lugar a los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana, que tiene a los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco y la Molina; en segundo lugar, la proporción de la población de tienen mascotas, en tercer lugar, la edad de 18 a 55 años, y por último el nivel socioeconómico A, B y C.

Se realiza un análisis del mercado a nivel interno y externo para conocer las condiciones actuales y definir los factores que favorecen el proyecto, se identifica a los

principales actores del sector y se elabora el plan de marketing que establezca el reconocimiento de la marca y brinde confianza a los clientes.

La estructura organizacional está formada por tres áreas funcionales; la dirección a cargo de la gerencia, el área productiva que realiza los servicios de atención médica y estética. Como parte del diseño organizacional, el área de gerencia también lleva a cabo las funciones de atención al cliente y las comerciales (recepción, venta y cobranza).

El plan de operaciones establece la estandarización de los procesos mediante diagramas de flujo, se define el proceso de mejora mediante el modelo lean, se diseña el uso de los espacios en la sede, se elabora los manuales década área funcional para la selección y contratación del personal idóneo y estableciendo políticas internas de gestión del talento se ofrece un buen clima laboral y las oportunidades de crecimiento personal y profesional.

El aspecto económico se desarrolla en Plan Financiero, se establece la estructura de la inversión necesaria y define el presupuesto de S/. 46 206.98 que será cubierto en un 74.03% por los socios fundadores y en un 25.97% de un préstamo bancario por la entidad BBVA. Con las proyecciones de ventas establecidas y la estructura de costos fijos y variables identificadas se logra valores positivos en los indicadores del flujo de caja del proyecto Bel Cane; un VAN de S/. 85 119.24, un TIR de 64.80%, un WACC de 13.20% y utilidades netas positivas desde el primer año permiten el retorno de la inversión en el segundo periodo.

## Introducción

Según la BBC la domesticación del perro había ocurrido hace 11.000 años y según Infobae los gatos nos han acompañado a los humanos desde hace nueve milenios, esto quiere decir que tanto el perro como el gato han formado parte de la vida del ser humano hace muchas décadas lo cual permitió que se tenga una estrecha relación entre ambos.

Durante los últimos años las mascotas han jugado un papel importante en la vida del ser humano, ya que debido a la pandemia muchas personas han presentado cuadro de estrés, ansiedad y depresión. Al estar tanto tiempo dentro de casa las personas optaron por realizar actividades físicas y de relajación, otro comportamiento que se incremento fue la adopción de los animales domésticos como el perro y gato.

Antiguamente criar a un perro o gato solo era cuestión de alimentarlo con sobras de comida y que durmieran fuera de la casa, los perros cumplían el rol de cuidar la casa y los gatos cumplían el rol de exterminar a los ratones. Para bañarlos empleaban detergentes o jabones y cuando se enfermaban utilizaban hiervas medicinales.

Sin embargo, actualmente tener una mascota en casa implica responsabilidad. Hoy en día las personas aman tanto a sus mascotas que cada vez se vuelven más selectivos al momento elegir un producto o un servicio para su mascota, esto ha llevado que las tiendas de mascotas diversifiquen sus productos y los centros médicos veterinarios diversifiquen sus servicios y productos. La demanda ha incrementado en la zona 7 de Lima Metropolitana y junto con ello la necesidad de que los centros médicos veterinarios les brinden un servicio oportuno y personalizado.

Es así como se crea el plan de negocio veterinaria Bel Cane, ubicada en el distrito de la Molina, en la avenida Flora Tristán, en la ciudad de Lima, la cual se idea como respuesta a la necesidad a las personas tenedoras de mascotas. La Veterinaria Bel Cane brindará servicios

especializados tanto en área médica como en el área de peluquera canina o grooming, ya que se realizará una correcta selección del personal y se les capacitará constantemente, en el área de atención al cliente se contará con un software que permite saber cómo y cuándo ofrecer los productos a los clientes, en el mismo software se puede realizar las aperturas y cierres de caja, también tiene una alerta para comunicarse con los clientes cuando le corresponde el baño, tratamiento o vacuna para su mascota. También permite que los propietarios puedan sacar cita para el baño de sus mascotas o para consulta médica desde su celular sin necesidad de estar esperando en el establecimiento por un largo tiempo, otro de los beneficios del software es que los clientes tendrán el historial clínico de sus mascotas en sus celulares, los propietarios de las mascotas recibirán una alerta cuando le corresponda el baño, la vacuna o tratamiento para sus mascotas. El software ayudará a que la veterinaria Bel Cane brinde un trato personalizado y oportuno a cada uno de sus clientes.

## Capítulo I: Plan de Negocio

### 1.1 Formulación de la Idea de Negocio

Durante el confinamiento dispuesto por el gobierno, como medida de control para reducir la propagación del COVID-19, las personas empezaron a buscar alternativas para hacer frente a los efectos negativos que esta nueva normalidad ocasionó en la salud mental; cuadros de estrés, ansiedad o depresión. El estar dentro de casa de forma indefinida ocasionó el origen de tendencias como el inicio de actividades físicas y de relajación, otro comportamiento que se incrementó fue la adopción de animales domésticos.

“Las mascotas ayudan a reducir el estrés, soledad, ansiedad y depresión”.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/547382-minsa-mascotas-ayudan-a-reducir-estres-soledad-ansiedad-y-depresion-en-tiempos-de-covid-19>

Con el incremento de mascotas surge una necesidad; la atención médico veterinario y los servicios de estética. Un ejemplo es el trato que los jóvenes tienen con sus mascotas, pueden llegar a un punto de humanizarlos, enfocarse en que sus animales de compañía sean atendidos con el máximo cuidado posible, que tengan un buen estado de salud, que se vean de forma vistosa e incluso establecen una moda al momento de vestirlos.

“En estos tiempos, es evidente de que los dueños, o muchas veces llamados “padres de mascotas”, quisieran un trato mucho más personalizado para sus engreídos”

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-las-mascotas-en-el-peru-despues-de-la-covid-19>

Este contexto nos ofrece la oportunidad de atender este incremento en la demanda con la creación de un centro médico veterinario, nuestra idea de negocio es la implementación de un centro médico veterinario en la zona 7 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina siendo este último distrito donde estará ubicado el centro médico veterinario "Bel Cane".

Debido a sus actividades diarias las personas no tienen presente todo el historial médico y estético de sus mascotas por lo que esperan que la veterinaria tenga dicha información y que se le comunique de forma oportuna que servicio se le debe realizar.

Es por ello que nuestra propuesta de valor consiste en recolectar la información necesaria de los clientes en una base de datos y con ayuda de una herramienta de negocios llamada "Panther" se podrá brindar los servicios de forma idónea ya que en las veterinarias existentes en la zona 7 de Lima Metropolitana solo se enfocan en dar solución a las necesidades diarias de cada cliente, relegan la importancia del manejo de información y emplean herramientas básicas como Excel o tienen la información en portafolios físicos, esto genera que cuando el cliente lleva a su mascota a atenderse en estos locales no reciben la información correcta o deben esperar varios minutos hasta que la counter (repcionista) revise sus anotaciones causando incomodidades en los clientes.

Es en este contexto que nuestra propuesta de valor cobra mayor relevancia debido a que nos permitirá estar en la plena capacidad de responder con detalle a esta necesidad de información; las fechas exactas, el tipo de vacuna que requieren las mascotas, los controles médicos, desparasitaciones, la frecuencia de los baños y corte de pelo. Además, se brindará la opción que los clientes puedan descargar el aplicativo móvil la cual permitirá que los clientes dispongan de la información de sus mascotas en sus celulares.

Con un personal capacitado, las herramientas adecuadas y una comunicación efectiva ofreceremos un servicio que cumpla las expectativas de nuestros clientes e incluso llegue a sorprenderlos gratamente por la sensación de personalización que se les brindará.

## **1.2 Análisis de la Oportunidad**

En un estudio del año 2018 publicado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. se observa que un 56% de los hogares de Lima Metropolitana tiene una mascota. Esta importante proporción se puede explicar en los beneficios que aportan a las personas, entre las que destacan; ayuda a la gestión del estrés y la ansiedad mediante el contacto y abrazos, da sentido de propósito y responsabilidad al cuidar de ellos porque genera una motivación que es importante aprender durante la niñez, por último, el establecer un vínculo afectivo alivia el sentimiento de soledad.

“Los Institutos Nacionales de Salud de los Estados Unidos, (NIH, por sus siglas en inglés) resaltan que el vínculo con las mascotas puede tener un impacto positivo en la salud y bienestar de las personas al reducir el estrés, estimular el estado de ánimo, aliviar la soledad y aumentar las oportunidades de socialización”.



<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/salud-beneficios-de-tener-una-mascota/>

En la actualidad, después de los sucesos vividos durante la pandemia y el confinamiento, el sector de servicios destinados al cuidado de mascotas ha tenido un crecimiento constante:

“Al contrario, mientras varios negocios veían pérdidas, la industria del cuidado de las mascotas creció 8,1% en el 2020 y 29,1% en el 2021, según reporta Euromonitor International.”

<https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano/>

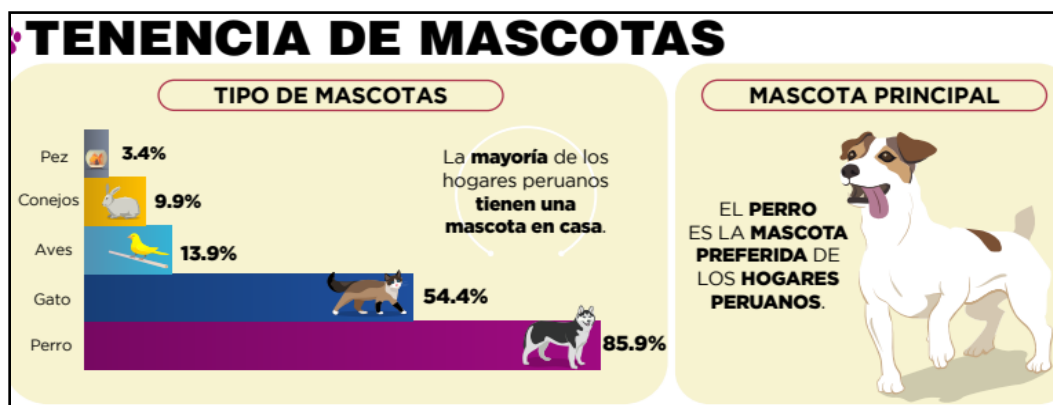
Según esta publicación, el monto aproximado que genera el mercado de mascotas en Perú sería de S/. 429 millones para este año 2022.

En relación a los servicios también se ha diversificado la oferta, Guillermo Vargas, mentor en la incubadora INNOVA ESAN expresa “la industria en el cuidado de las mascotas tiene un gran potencial y en todo el mundo se desenvuelve como un mercado en pleno crecimiento. Se puede ver como el desarrollo de nuevos productos y servicios mantiene el dinamismo del mercado y trae mejores cada vez más apreciadas por los consumidores”.

Sobre la preferencia de tipos de mascotas en el año 2021, lideró con 85% los perros y con 54% los gatos, en menor medida las aves, conejos y peces.

[https://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3\\_211214121321.pdf](https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3_211214121321.pdf)

Figura 1: Tenencia de mascotas



Fuente: Mascotas-Datum 2021.

“Según Euromonitor 2022, existen cerca de 4950 veterinarias en el país, de las cuales al menos el 50 % se ubican en la capital”.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-las-mascotas-en-el-peru-despues-de-la-covid-19#:~:text=Seg%C3%BAn%20Euromonitor%202022%2C%20existen%20cerca,se%20ubican%20en%20la%20capital>

Figura 2: Frecuencia de visita a una veterinaria

Revisión veterinaria para las mascotas				
		Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano
	Por lo menos una vez al año	75.5	91.0	66.0
	Nunca	24.5	9.0	34.0
	Promedio de gasto por consulta en soles	S/.62	S/.85	S/.45
	Por lo menos una vez al año	41.0	58.7	32.7
	Nunca	59.0	41.3	67.3
	Promedio de gasto por consulta en soles	S/.32	S/.39	S/.28

Estudio: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional - 1,531 hogares  
Período investigado: Agosto del 2018 - Fuente: CPI S.A.C.



Fuente: CPI S.A.C. AGOSTO 2018

En el año 2018 el 75% de tenedores de perros los llevaron por lo menos una vez al año a una veterinaria y en el caso de tenedores de gatos esta proporción corresponde al 41%.

Otro factor que ha favorecido el crecimiento de este mercado es la humanización que los dueños dan a sus mascotas; no solo ha aumentado la demanda, también ha elevado la cuota al adquirir servicios y productos cada vez más Premium en busca de brindarles “felicidad”.

“Hoy en día, la humanización de los animales domésticos hace que sus dueños busquen una mejor calidad de vida para sus compañeros”.

<https://www.brfeedingredients.com/es/blog/posts/el-crecimiento-del-mercado-de-mascotas-y-su-papel-en-la-nutricion-anim/>

A los servicios médicos tradicionales se han agregado especialidades en cardiología, neurología, dermatología, etología (estudio del comportamiento) entre otros. Sucede algo similar en los servicios complementarios como el pet shop y el grooming (estética canina), a estos se suman los hospedajes de mascotas, el transporte especializado, los paseos o salidas turísticas y la organización de cumpleaños.

Debemos tener en cuenta que, aunque no se observan productos sustitutos, el mercado presenta una gran cantidad de competidores debido a que las barreras de entrada no son altas, la mayoría de estos nuevos competidores son emprendimientos individuales. En la actualidad, son diez universidades Licenciadas que dictan la carrera de médico veterinario en el Perú.

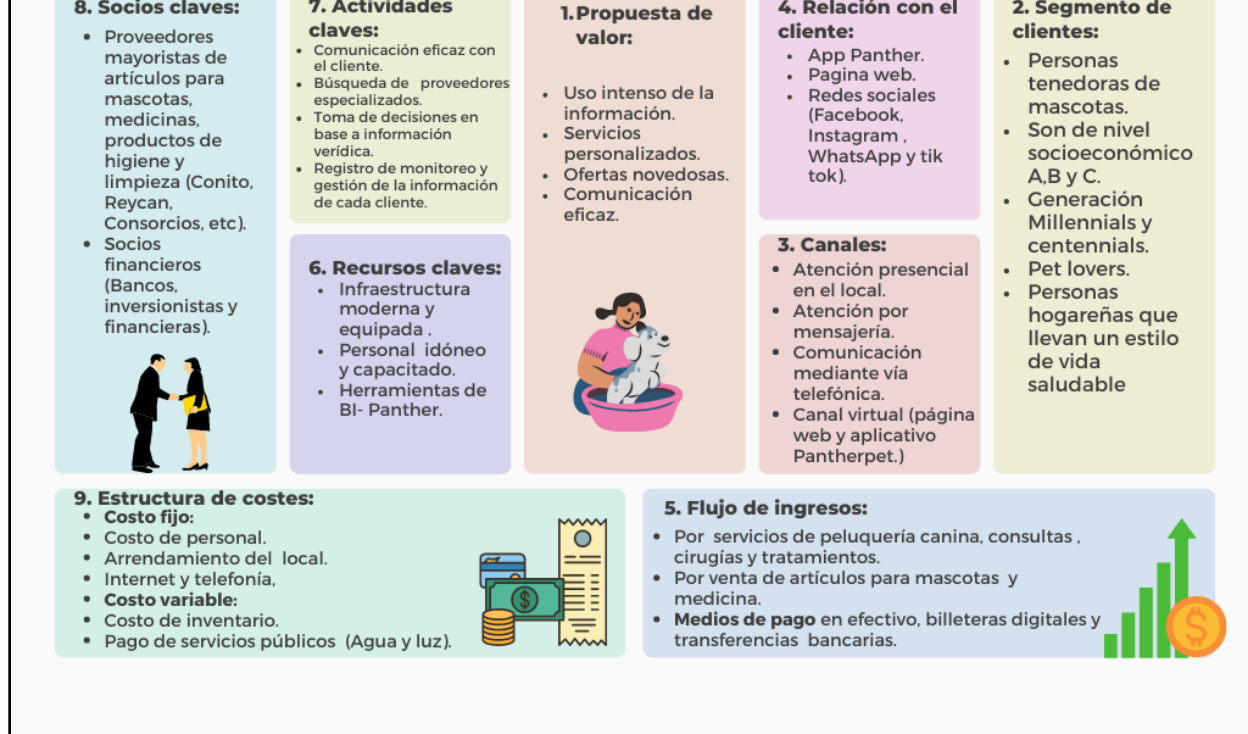
<https://carrerasuniversitarias.pe/veterinaria/articulo-mejores-universidades-para-estudiar-veterinaria-en-peru>

Con el análisis de la información recolectada se observó que el mercado ofrece varias condiciones que favorecen la implementación de un centro médico veterinario, corresponde en las siguientes páginas determinar las estrategias para hacer realidad el proyecto de negocio.

### **1.3 Presentación del Modelo de Negocio**

Figura 3: Modelo Canvas

## Modelo Canvas de "Bel cane"



Nuestra propuesta de valor se centra en cubrir la necesidad del cliente mediante el manejo correcto y oportuno de la información. Además, contaremos con un equipo en constante capacitación mediante los convenios con los proveedores, que nos ayudará a transmitir la información adecuada a cada cliente.

Cada una de las mascotas atendidas tendrá un registro de su nombre, raza, edad, enfermedades, historial de los tratamientos, medicamentos, alimentación, condiciones en el hogar y hábitos de los dueños.

Toda esta información permitirá ofrecer servicios personalizados y enfocados en preservar el bienestar de mascotas y propietarios con paquetes que se renuevan periódicamente.

Además, mediante el uso de la app móvil de PANTHER nos posicionaremos en la mente de nuestros clientes al tener un medio de comunicación directo y constante; al instalarlo en sus celulares dispondrán de toda la información de sus mascotas, solicitar servicios y llevar el control de sus tratamientos.

## Capítulo II: Plan Estratégico y Plan Organizacional

### 2.1 Descripción de la Empresa

Datos de la empresa:

- Nombre del negocio: Centro médico veterinario "Bel Cane".
- Actividad: Prestadora de servicios y ventas de productos relacionados.
- Rubro: Institución de servicios de salud para mascotas.
- Ubicación: Alameda del corregidor- La Molina.
- Número de colaboradores: 3 colaboradores (gerente / recepcionista, peluquero canino y Médico veterinario).

### 2.2 Direccionamiento Estratégico

#### 2.2.1 Visión:

Tenemos como objetivo ser líder en la salud veterinaria en Lima Metropolitana, ofreciendo servicios cada vez más especializados en una sociedad donde no se maltrate a los animales de compañía.

#### 2.2.2 Misión:

Ser una veterinaria con enfoque en la plena satisfacción del cliente empleando herramientas digitales de inteligencia de negocios, brindando servicios especializados con una atención comprometida con la salud de nuestros pacientes, haciendo seguimientos individuales, promoviendo la creación de conciencia colectiva en la tenencia responsable y el trato sensible de las mascotas.

### **2.2.3 Valores:**

Dedicación, somos un equipo que sentimos motivación por lo que hacemos, nos enfocamos en el cuidado de las mascotas teniendo presente que cada mascota necesita un trato especial en base a su estado de salud.

Comunicación, todo nuestro equipo de profesionales establece canales efectivos de comunicación tanto a nivel interno como en la relación con los clientes, esto se realiza con la finalidad de que el flujo de información sea el idóneo y que el cliente tenga todo el panorama del estado de su mascota.

Trabajo en Equipo, nuestro equipo se desempeña en un ambiente laboral agradable y bajo un programa preestablecido con énfasis en la eficiencia y la satisfacción del cliente.



Ética empresarial, estamos comprometidos con dar solución a las necesidades de nuestros clientes empleando productos y procedimientos idóneos. Cumpliendo con el manejo adecuado de recursos y residuos para evitar un impacto negativo en nuestro entorno.

Asertividad, somos conscientes de la responsabilidad y confianza que se nos brinda al tratar a nuestros pacientes, es por eso que nuestros procesos internos están diseñados para brindar la mejor experiencia antes, durante y después de la atención.

#### **2.2.4 Objetivos:**

2.2.4.1 Objetivo General del Negocio. Elaborar un estudio en la zona 7 de Lima Metropolitana que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina para determinar la viabilidad de implementar un centro médico veterinario en el distrito de La Molina enfocado en la atención personalizada con el apoyo de herramientas de digitales.

##### 2.2.4.2 Objetivos secundarios:

- Realizar un análisis FODA cruzado para evaluar nuestras capacidades y desarrollar las estrategias adecuadas para nuestra propuesta de negocio.
- Elaborar una investigación de mercado para definir el plan de marketing necesario.
- Elaborar la estrategia comercial que transmita el valor añadido de nuestra propuesta.
- Establecer la estructura organizacional del proyecto que favorezca la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las metas.

- Realizar un análisis de las proyecciones de ventas mediante los indicadores financieros para establecer la viabilidad del negocio.

## 2.3 Matriz FODA - FODA Cruzado

Figura 4: Matriz FODA

Matriz FODA	Fortaleza	Debilidades
	F1. Herramienta y aplicativo Panther.	D1. Dependencia del sistema Panther.
	F2. Personal capacitado	D2. Ser nuevo en el mercado.
	F3. Ubicación estratégica.	D3. Limitada capacidad económica.
	F4. Comunicación cercana con el cliente.	D4. Carencia de equipos especializados.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Incremento de personas tenedoras de mascotas.	F1-O2. Desarrollar un plan de mercadeo en las redes sociales promoviendo nuestro compromiso con el cliente.	D2-O1. Realizar un plan marketing agresivo para captar a más clientes.
O2. Clientes insatisfechos.	F2-O3. Hacer que nuestros clientes hablen a su entorno de nuestro servicio y sus bondades.	D4-O4. Detectar la demanda de un nuevo servicio en el sector y obtener el financiamiento para esa inversión específica.
O3. Tendencia pet lover.		
O4. Creación de nuevos servicios.	F4-O4. Realizar entrevistas individuales para evaluar la aceptación de nuevos servicios.	D3-O2. Utilizar la plataforma gratuita de google forms para elaborar encuestas y difundir los enlaces por las redes sociales, enfocandonos en identificar las dolencias y necesidades de nuestro target.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Bajas barreras de entrada.	F1-A1. Desarrollar el benchmarking a los nuevos competidores.	D3-A4. Incrementar nuestras ventas a través campañas mensuales de OVH y desparación para asumir el alza del costo de la renta.
A2. Inseguridad ciudadanada.		
A3. Inestabilidad política e inflación.	F2- A4. Utilizar la estrategia de marketing Push, para promocionar los servicios y productos que se ofrecerán en la veterinaria.	D4-A1. Establecer alianzas estratégicas para complementar nuestros servicios y hacer frente a nuevos competidores.
A4. Incremento de la renta del inmueble.		

Estrategia 1: Realizar un plan de Marketing agresivo para captar a más clientes.

Actividades por realizar para implementar la estrategia:

- Crear una página web, para dar a conocer los diversos productos y servicios.

- Crear una fanpage y cuentas en las redes sociales de Instagram y Tik tok.
- Elaborar contenido audiovisual presentando los servicios de la veterinaria Bel Cane para publicar en las redes sociales de Facebook, Tik tok e Instagram
- Distribuir volantes publicitarios a las personas que transitan en la zona 7 de Lima Metropolitana.
- Invertir en merchandising visual para realizar la entrega de imanes publicitarios y llaveros a las personas que asistan a la veterinaria Bel Cane.
- Tener los ambientes ordenados, limpios y el personal correctamente uniformado para generar en los asistentes una primera buena impresión.

Estrategia 2: Desarrollar el benchmarking con los competidores.

Actividades por realizar para implementar la estrategia:

- Identificar la(s) veterinaria(s) con mayor preferencia, mediante una encuesta que se realizará a las personas que transitan en el distrito de la Molina.
- Se utilizará la técnica de cliente incógnito para ingresar al local objeto de estudio e identificar el tipo de trato al cliente, los precios y sus procesos operativos.
- Con la información recolectada se identificará las competencias distintivas.
- Los resultados obtenidos se comparan los resultados obtenidos con nuestros procesos internos para definir los puntos de mejora.

- Diseñar una estrategia mediante el método SMART para implementar un plan de mejora y mejorar la competitividad en el mercado.

## Capítulo III: Análisis del Entorno y Plan de Mercadeo

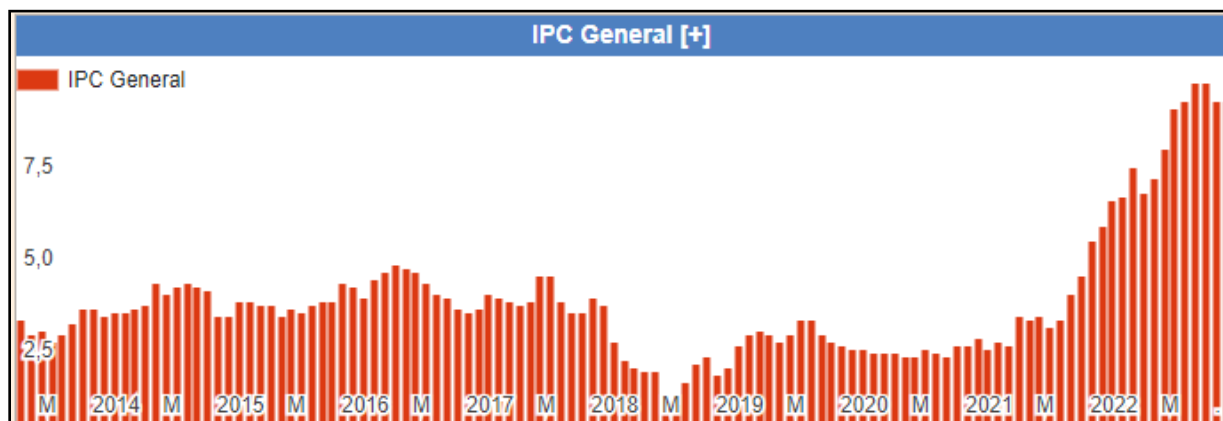
### 3.1 Análisis del Entorno Objetivo

#### 3.1.1 Factores Económicos:

Son varios los factores que influyen en el desarrollo de las actividades económicas en el mercado, hemos considerado lo siguiente:

La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en Perú en septiembre de 2022 ha sido del 8,8% de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 6,9%; esto representa un crecimiento de los precios de los bienes y servicios que se ofertan en el mercado y que tienen una tendencia al alza desde el 2021. Este escenario se representa un incremento en el costo de vida de las familias y es un indicador negativo si no va de la mano con el incremento de los ingresos.

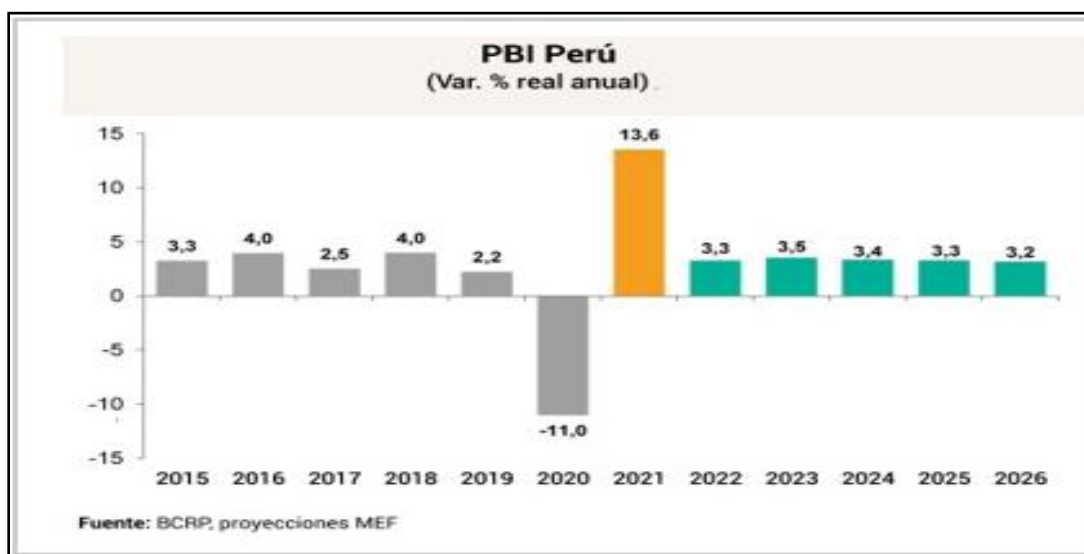
Figura 5: Evolución del IPC en Perú.



Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru>

Según información del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) el Perú tiene un crecimiento del PBI de 3.3% y estima un valor similar en los siguientes años; esto debido a la inversión del sector privado y público, la reactivación del comercio superando las restricciones de la pandemia del COVID – 19, el incremento de las exportaciones principalmente en el sector minero (cobre) y la competitividad desarrollada en el mercado interno. Esto representa un crecimiento que favorece la apertura de nuevos emprendimientos.

Figura 6: Valor anual del PBI y proyección



Fuente: [https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB)

Con respecto a los niveles de empleo en el trimestre de Junio – Julio – Agosto del 2022 la población ocupada en Lima es de 5 millones 15 mil 400 personas, que representa un incremento del 7.89% con respecto del 2021, también es mayor en 38.9% del 2020 y solo un 1.7% del 2019 (pre pandemia), se observa la tendencia positiva que demuestra la recuperación de nuestra economía.

De esta fuerza laboral el 54.5% corresponde a hombres y el 45.5% mujeres, por rango de edades el grupo que más creció es el de 45 años a más con 13.5% seguido de las personas de 25 a 44 años con un crecimiento de 6.2%, a nivel de actividades el empleo en el sector servicios se incrementó en 14.1% seguido de construcción con 4.1%.

En este mismo periodo la tasa de desempleo es de 7.3%, esto corresponde a 396 mil 300 personas que están en busca de empleo en Lima. Otro dato a resaltar es el incremento del salario en el sector servicio en 2.3% (S/. 40.00) mientras que disminuyó en el sector de Manufactura 0,5% (S/. -7,7 soles). En tanto al factor laboral es positivo y ofrece oportunidades que debemos aprovechar como el crecimiento y la disponibilidad de mano de obra.

[https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-5-millones-15-mil-personas-13897/#:~:text=En%20el%20trimestre%20junio%2Djulio%2Dagosto%202022%2C%20la%20poblaci%C3%B3n,\(%2D325%20mil%20100%20personas](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-5-millones-15-mil-personas-13897/#:~:text=En%20el%20trimestre%20junio%2Djulio%2Dagosto%202022%2C%20la%20poblaci%C3%B3n,(%2D325%20mil%20100%20personas)

En conclusión, el factor económico favorece implementar el proyecto de la veterinaria por el crecimiento del mercado y la disponibilidad de mano de obra, en relación a la inflación (IPC) se debe considerar este incremento en la estructura de costos para ofrecer un servicio con un precio competitivo.

### **3.1.2 Factor Social:**

La ciudad de Lima cuenta con 43 distritos y según proyecciones de población al 30 de junio alcanzó la población de 10 millones 4 mil 141 habitantes, el mayor grupo de edad corresponde a las personas de 15 a 59 años con el 64.9% (6 millones 493 mil 809), seguido de los menores de 14 años con el 18.5% (1 millón 850 mil 730).



Otro aspecto a considerar es el nivel de educación de la población, en Lima el 48.9% de personas tiene estudios secundarios y el 39.3% tiene nivel superior o técnica, esto representa que la gran mayoría de limeños (88.2%) han concluido como mínimo la educación básica.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-006-2022-inei.pdf>

Dentro del mayor grupo etario en Lima se identifica tres generaciones:

- La generación X (1965-1980) que tiene como principales características ser ambiciosos y estar adaptados al uso de internet
- Los millennials o generación Y (1981-1996) se les considera de formación global, son apegados a la tecnología y son rápidos en adaptarse a las novedades.
- Los centennials o generación Z (1997-2010). Los más jóvenes viven inmersos en el internet, asiduos usuarios de las redes sociales y prefieren el homework, es el grupo menos propenso a ser fidelizado.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>

En el Perú durante los primeros tres meses del 2022 el 73% de la población del país accedió a internet, en el caso específico de Lima esta cifra aumenta al 85%. Sobre la frecuencia de uso de internet el 91% de la población lo hace diariamente, esto se puede explicar por la masificación del servicio de internet, en Lima el 76% de los hogares cuenta con conexión a este servicio.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>

Analizando estos tres factores identificamos como positivo la gran cantidad de personas que cumple nuestra segmentación de edad en Lima, algo que caracteriza a esta posible demanda es su relación con las nuevas tecnologías y el uso constante del internet, si bien el servicio que ofrece una veterinaria no se realiza por canales digitales es muy importante la presencia en la red mediante una tienda virtual o página web y con estrategias de marketing bien orientadas. En conclusión, el factor social es favorable para nuestro proyecto.

### **3.1.3 Factor Político y Legales:**

El pasado 13 de Setiembre el jefe de estado nombro dos nuevos ministros y con estos han sido 70 cambios en el gabinete desde el inicio de su gestión, esta situación ocasionada por irregularidades en la función pública, denuncias periodísticas en algunos casos, renunciias personales y como respuesta a posibles censuras. Esto ocasiona una dirección errática en las entidades gubernamentales que se refleja en la sociedad como inestabilidad política.

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/09/15/pedro-castillo-es-el-presidente-peruano-que-mas-cambios-de-ministros-ha-hecho-en-los-ultimos-40-anos/>

La misma situación del presidente Pedro Castillo es incierta, tiene procesos en la fiscalía por ascensos irregulares en las Fuerzas Armadas, por presunto encubrimiento de prófugos relacionados con su gobierno y por liderar una organización criminal que buscaba direccionar licitaciones públicas de obras.

<https://perulegal.larepublica.pe/peru/2022/10/14/pedro-castillo-cuantas-denuncias-tiene-la-fiscalia-en-su-contra-3362/>

Debido a todo lo expuesto, es incierto el entorno político en el que se desarrolla nuestro proyecto, un hecho que no es determinante pero que debemos tener en presente en nuestras actividades como parte de nuestra sociedad.

El 8 de enero del año 2016 fue promulgada la ley N° 30407 <<Ley de protección y bienestar animal>> publicada en el diario oficial El Peruano.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30407.pdf>

El 14 diciembre del 2001 fue promulgada la ley N° 27596 <<Ley que regula el régimen operativo jurídico de canes>> Publicada en el diario El Peruano.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2833445/27596.pdf.pdf?v=1645050596>

El factor legal regula la crianza de los animales domésticos y tienen medidas de protección, es por ello que deben recibir un trato idóneo por parte del ser humano, deben gozar de buena salud, tener un correcto adiestramiento y una tenencia responsable. Esta situación afecta directamente al proyecto de negocio de manera positiva porque al establecerse estas leyes las personas tenedoras de mascotas tienen el compromiso de recurrir a servicios médicos.

Otras entidades que regulan el buen funcionamiento de las veterinarias son INDECOPI, el Colegio Médico Veterinario y SENASA.

### 3.1.4 Factor Tecnológico:

Algunos avances tecnológicos en los últimos años favorecen al proyecto estos son:

- Software Panther; ayuda a tener una data de los clientes, permite que los dueños de las mascotas puedan estar al tanto de los tratamientos médicos y los servicios estéticos de sus mascotas mediante la app Pantherpet, mejora la comunicación de manera interna y externa, permite tener un control sobre los procesos clínicos, administrativos y publicitarios.

<https://panther-app.com/>

- Biotecnología; es la aplicación de principios científicos y de ingeniería, esto se realiza para crear medicamentos que mejoraren la calidad de vida de las mascotas y para que tengan más resistencia a enfermedades.

<https://solmeqlas.com/biotecnologiaveterinaria/#:~:text=Los%20avances%20que%20esto%20estudios,Mayor%20masa%20muscular.>

- CRM (Gestión de Relación con los Clientes): En el mercado actual las empresas prescinden de procesos obsoletos y esfuerzo manual. Debido a que la comunicación y las relaciones se desarrollan en el entorno digital, las empresas se han visto en la obligación de implementar el CRM en línea, para poder gestionar sus ventas, para tener una mayor

relación con el cliente, para automatizar todos los procesos del área de Marketing, para brindar una mejor experiencia al cliente y tener una total integración entre todas sus acciones desde la preventa, venta, hasta la posventa.

<https://www.salesforce.com/mx/crm/>

- Equipos médicos; hay un avance tecnológico en las herramientas de diagnóstico por imagen como los ecógrafos (Mindray Vetus 7) y el sistema de radiografía veterinaria digital (Shinova DR- 60B (V)).

<https://www.cvm.es/ecografia/ecografo-para-veterinaria-mindray-vetus-7.html>

<https://www.agriexpo.online/es/prod/shinova-vet/product-187701-116865.html>

Los factores tecnológicos mencionados son herramientas de mejora para el proyecto y se debe considerar su implementación para ofrecer un servicio más especializado.

### **3.1.5 Factor Ambiental:**

Según las naciones unidas Perú, Los combustibles fósiles son un callejón sin salida para nuestro planeta, para la humanidad y también para las economías.

La contaminación por emisiones de carbono sin control empuja a la población más vulnerable del mundo a un camino de destrucción, estos gases producen el efecto invernadero y no permiten cumplir el objetivo fundamental de limitar el aumento de la temperatura mundial a 1,5°C.

La ciencia nos dice que para lograrlo el mundo debe reducir un 45 % las emisiones para 2030 y lograr emisiones netas de valor cero para 2050.

<https://peru.un.org/es/173495-cambio-climatico-2022-impactos-adaptacion-y-vulnerabilidad-declaracion-del-secretario>

Según SENAMHI en la costa centro (Ancash y Lima): Se esperan temperaturas máximas y mínimas por debajo de sus valores normales con unas probabilidades de 42% y 45%, respectivamente.

<https://www.senamhi.gob.pe/load/file/02262SENA-26.pdf>

Según el sitio especializado Traveledog.es, estas alteraciones del clima hacen que crezca el número de parásitos internos y externos, debido a que estos siempre buscan un lugar caliente para habitar. Por ello se sumergen en el cuerpo de otros animales para subsistir, esto ocasiona que se incremente las enfermedades de parasitosis y de Ehrlichia. Las temperaturas muy altas pueden ocasionar que la mascota sufra un golpe de calor que puede dañar sus procesos fisiológicos vitales. Debido a que perros y gatos tienen más dificultades que los humanos para reducir su temperatura corporal.

<https://www.ultimasnoticias.ec/en-la-casa/cambios-clima-afectan-mascotas-enfermedades.html>

Según la página web “Más que salud”, las infecciones respiratorias se desarrollan principalmente en la época de invierno y se transmiten mediante las interacciones entre patógenos, hospedador y factores ambientales.

<https://www.masquesaludanimal.es/posts/prevencion-complejo-respiratorio-infeccioso-canino.aspx#:~:text=Las%20infecciones%20respiratorias%20se%20desarrollan,que%20encontramos%20virus%20y%20bacterias.>

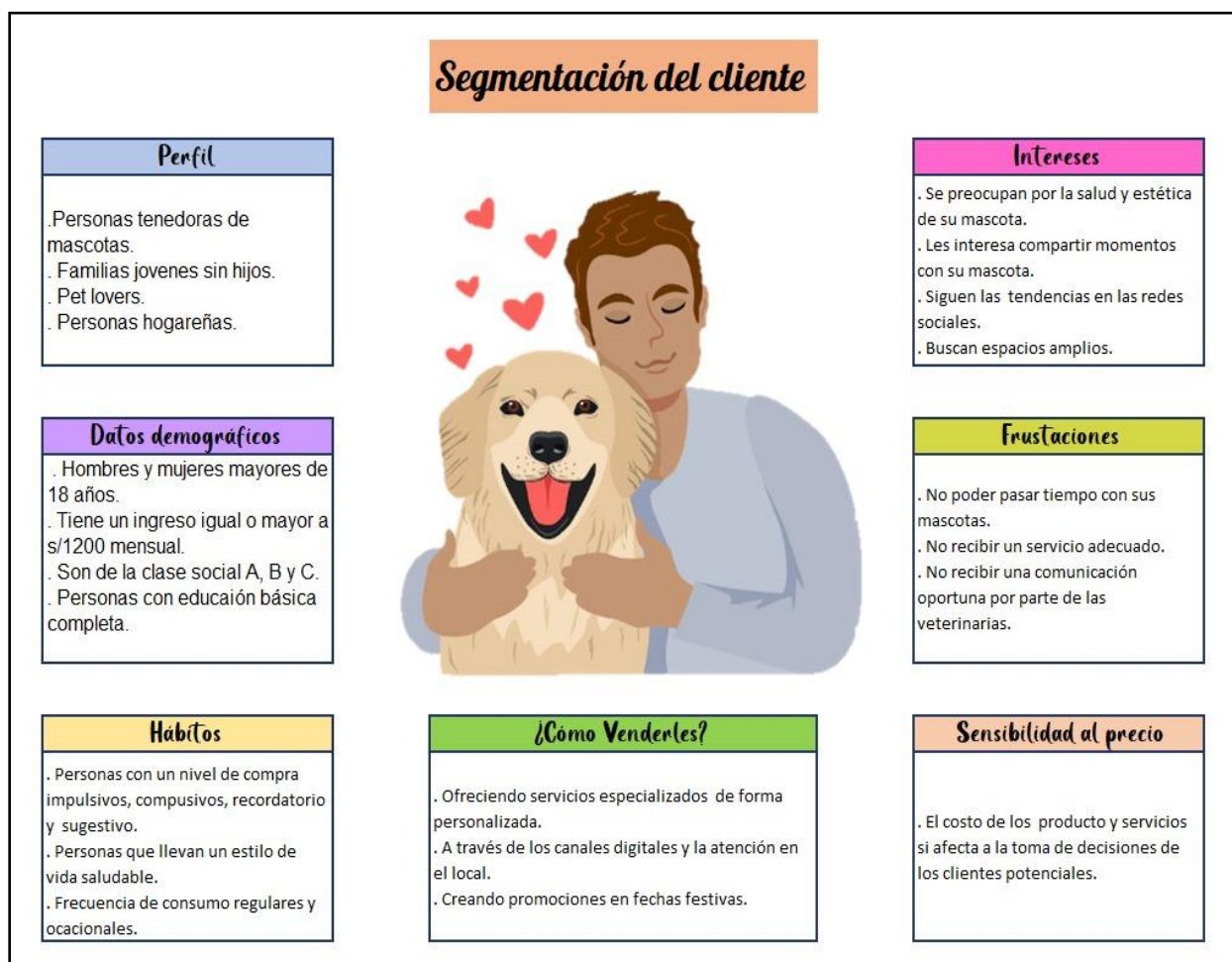
El factor ambiental pronostica que no se podrá reducir la contaminación por emisiones de carbono ya que estas aumentarán un 14% en la década actual y en Lima- Perú se tendrán altas temperaturas en el verano.

Debido a los constantes cambios climáticos se generan problemas respiratorios, golpes de calor en las mascotas y el incremento de parásitos y ectoparásitos, esto ocasiona que los propietarios recurran con más frecuencia a las veterinarias para realizar los tratamientos correspondientes y también aumenta la adquisición de medicamentos para el cuidado de sus mascotas.

## **3.2 Análisis de los Principales Actores**

### **3.2.1 Perfil de los Clientes o Consumidores:**

Figura 7: Segmentación del cliente



Se ha determinado el perfil del cliente ideal de la veterinaria Bel Cane, el principal tipo de cliente corresponde a familias jóvenes tenedoras de mascotas que se consideran pet lovers, llevan un estilo de vida saludable, son parte de clase social A, B y C de la zona 7 de Lima Metropolitana. Se preocupan por la salud integral de sus mascotas y anhelan recibir un servicio adecuado.



### 3.2.2 Perfil de los Competidores

Figura 8: Perfil de los competidores

PERFIL DE LOS COMPETIDORES			
ITEMS Empresas	CLÍNICA VETERINARIA GROOMERS	CLÍNICA VETERINARIA PET CENTER	CLÍNICA VETERINARIA PET PLACE
<b>SERVICIOS QUE OFRECEN</b>	Atención médica, laboratorio, hospitalización, emergencia, baños, peluquería y teleconsulta. 14 especialidades dermatología, geriatría, medicina felina, imagenología, etología, odontología, cirugía, cardiología, traumatología, nutrición, nefrología, oftalmología, neurología, oncología, fisioterapia.	Medicina veterinaria en todas las ramas, cirugía especializada, internamiento de mascotas, diagnóstico por imágenes, laboratorio veterinario y grooming profesional y de exposición, Pet Shop con gran variedad de productos importados, venta de alimentos balanceados y amplia farmacia veterinaria.	Grooming, carding, movilidad, consultas médicas, esterilizaciones, cirujías, profilaxis, laboratorio, imagenologías, internamientos, farmacia, venta de comidas y accesorios.
<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>	Plan de salud para perros y gatos. Franquicia.	Adiestramiento. Trámite para viajes. Microchip.	
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	Página web. Correo electrónico. Fanpage. Instagram. Tiendas. Llamadas.	Fanpage. Google. WhatsApp business. Llamadas. Correo corporativo. Instagram. Tiendas.	Fanpage. Google. WhatsApp business. Llamadas. Correo corporativo. Tiendas.
<b>ACEPTACIÓN QUE TIENE EN EL MERCADO.</b>	Clinica Veterinaria Groom... 4.7 ★★★★★ (43) · Hospital ve... C. las Caobas 164 · (01) 6553907 Abierto las 24 horas	Clinica Veterinaria Pet Center - La Molina 3.7 ★★★★★ (26) · Cuidados veterinarios, La Molina	Pets Place La Molina 4.2 ★★★★★ (265) · Hospital veterinario, La Molina
<b>HORARIO DE ATENCIÓN Y DIRECCIÓN</b>	Horario de atención: Atienden las 24 horas, todos los días del año incluyendo domingos y feriados. Dirección: Calle Las Caobas 164 - La Molina.	Horario de atención: Atienden las 24 horas, todos los días del año incluyendo domingos y feriados. Dirección: Av. Flora Tristan 330, Lima 15026.	Horario de atención: Atienden de lunes a domingo de 6:00 a.m a 11 p.m horas, todos los días del año incluyendo feriados. Dirección: Av. Flora Tristan Sur N°206 - La Molina
<b>LOGO</b>			

Se ha elegido estas 3 veterinarias del distrito de la Molina como objeto de estudio, se observa que cuentan con más de 12 servicios y con servicios complementarios atractivos como el implante microchip en la mascota y un plan de salud para perros y gatos. Las veterinarias Groomers y Pet Center tienen un horario de atención de 24 horas a comparación de la veterinaria Pet Place que cuenta con horario de 17 horas (6:00 am- 11:00 pm). Según las recomendaciones de Google lidera la preferencia la veterinaria Groomers (4.7 estrellas) seguido por Pet Place (4.2 estrellas) y en último lugar Pet center (3.7 estrellas).

### 3.2.3 Perfil de los Proveedores:

Tabla 1: Perfil de los proveedores

<b>PERFIL DE LOS PROVEEDORES</b>									
CRITERIOS	PESO	VETPRODUC		MULTIVET		ALFAINVET		VET GARDEN	
		Clasificación	PTJE	Clasificación	PTJE	Clasificación	PTJE	Clasificación	PTJE
Precio	0.2	3	0.60	4	0.8	5	1	3	0.6
Tiempo de entrega	0.15	4	0.60	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Variedad	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.75	5	0.75
Descuentos	0.04	3	0.12	5	0.2	5	0.2	3	0.12
Servicio posventa	0.04	5	0.20	4	0.16	3	0.12	5	0.2
Facilidad de pago	0.15	2	0.30	4	0.6	4	0.6	2	0.3
Reputación	0.08	5	0.40	5	0.4	5	0.4	3	0.24
Calidad de Información	0.04	3	0.12	5	0.2	5	0.2	4	0.16
Pedido mínimo	0.15	5	0.75	4	0.6	4	0.6	5	0.75
<b>Puntaje total</b>	<b>1</b>		<b>3.84</b>		<b>4.31</b>		<b>4.47</b>		<b>3.72</b>
<b>Leyenda</b>									
Clasificación:									
0 Mínimo									
5 Máximo									

Se ha evaluado 4 proveedores de medicamentos veterinarios, los criterios principales son el precio, el tiempo de entrega, variedad de medicamentos, facilidad de pago y pedido mínimo. Después de la valoración de las características elegidas se posicionan en los primeros lugares los proveedores de Alfainvet y Multivet con quienes se trabajará para el abastecimiento de medicamentos.

### 3.3 Determinación del Tamaño del Mercado

Figura 9: Tamaño del mercado potencial.

ZONA 7 LIMA		TENENCIA DE MASCOTAS		DE LIMA METROPOLITNA		NIVEL SOCIECONÓMICO LIMA METROPOLITNA	
DISTRITOS	POBLACIÓN	RANGO	POBLACIÓN	RANGO	PORCENTAJE	NSE	PORCENTAJE
MIRAFLORES	117 000	85.90%	745 955	18 - 24	11.30%	A	2.80%
SAN BORJA	133 000			25 - 39	25.00%	B	19.90%
SAN ISIDRO	71 500			40 - 55	20.80%	C	47.80%
SURCO	383 000			<b>TOTAL %</b>	<b>57.10%</b>	<b>TOTAL %</b>	<b>70.50%</b>
LA MOLINA	163 900			<b>TOTAL</b>	<b>425 940</b>	<b>TOTAL</b>	<b>300 288</b>
<b>TOTAL</b>	<b>868 400</b>						

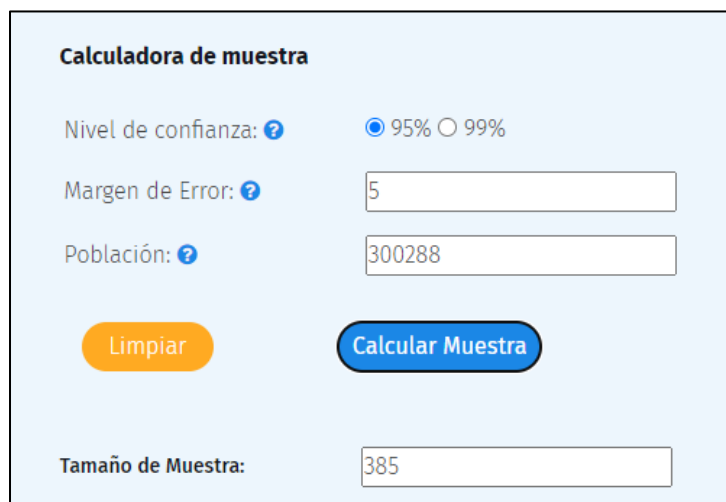
<b>Total de población de la zona 7 de Lima:</b>	<b>868 mil 400</b>
1ra segmentación:	
<b>Tenencia de mascotas</b>	<b>754 mil 955</b>
2da segmentación:	
<b>Rango de edad 18 años a 55 años</b>	<b>425 mil 940</b>
3ra segmentación:	
<b>Niveles socioeconómicos A, B y C</b>	<b>300 mil 288</b>

Se ha determinado el mercado potencial de nuestro proyecto a través de segmentación geográfica, segmentación por edad y segmentación por nivel socio económico.

El mercado potencial que tiene Bel Cane comprende 300 mil 288 personas entre hombres y mujeres, de nivel socioeconómico A, B y C, con edades de 18 a 55 años y viven en la zona siete de Lima Metropolitana.

### 3.3.1 Tamaño de la Muestra

Figura 10: Tamaño de muestra



**Calculadora de muestra**

Nivel de confianza:  95%  99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Fuente: QuestionPro

### 3.3.2 Elaboración de la Encuesta:

Empleando un formulario de Google se encuesta a la cantidad de personas del tamaño de muestra.

Figura 11: Encuesta en formulario de Google



Preguntas **Respuestas 385** Configuración

385 respuestas [Ver en Hojas de cálculo](#)

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

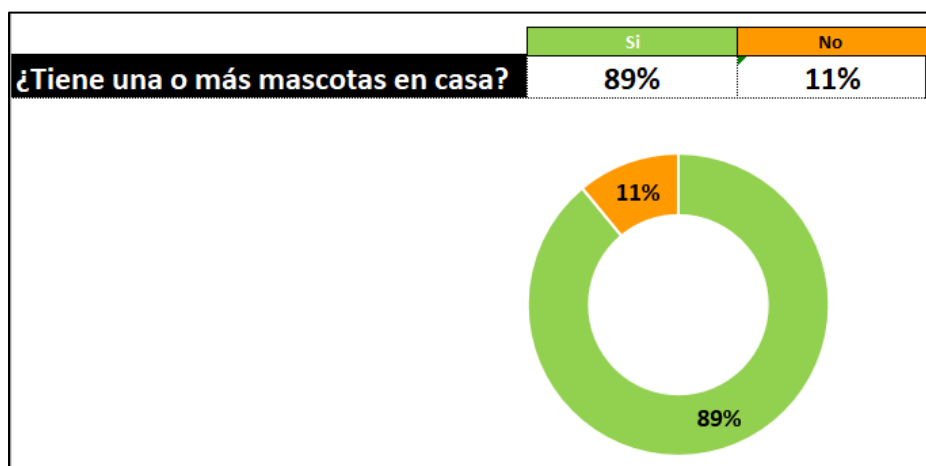
Ya no se aceptan respuestas en este formulario

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hPniZTLKlhNUbMhl2hdCvx4kCzVJuJnv3pBScXL6ZVRMIw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc2hPniZTLKlhNUbMhl2hdCvx4kCzVJuJnv3pBScXL6ZVRMIw/viewform?usp=sf_link)

El total de preguntas es once y se enfocan en tres aspectos:

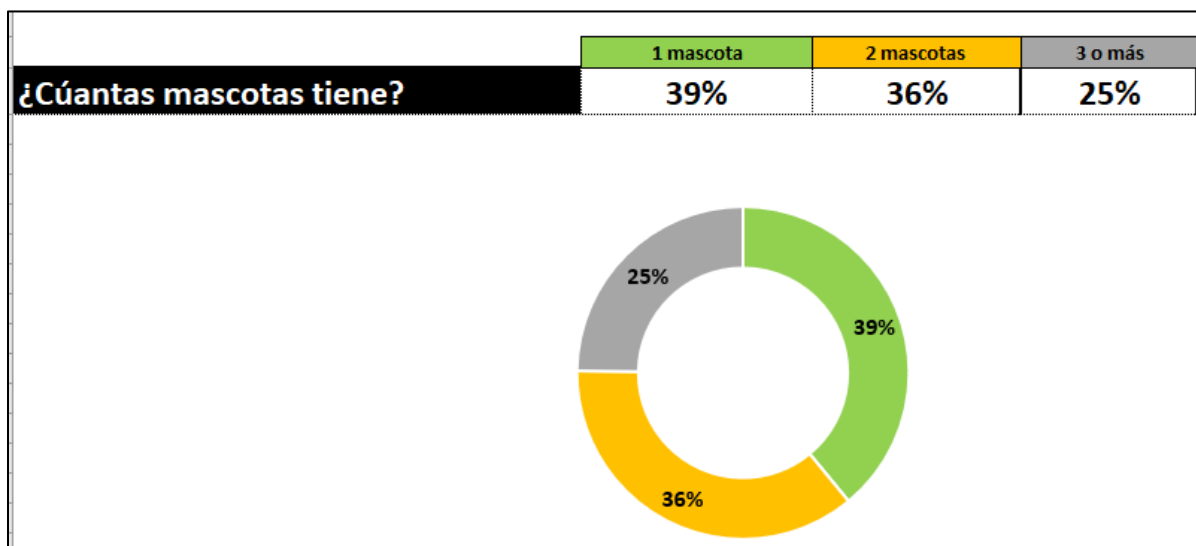
- Determinar la preferencia en la tenencia de mascotas.
- Frecuencia y tipos de servicios contratados.
- Nivel de consumo en soles.

Figura 12: Encuesta – Pregunta 1



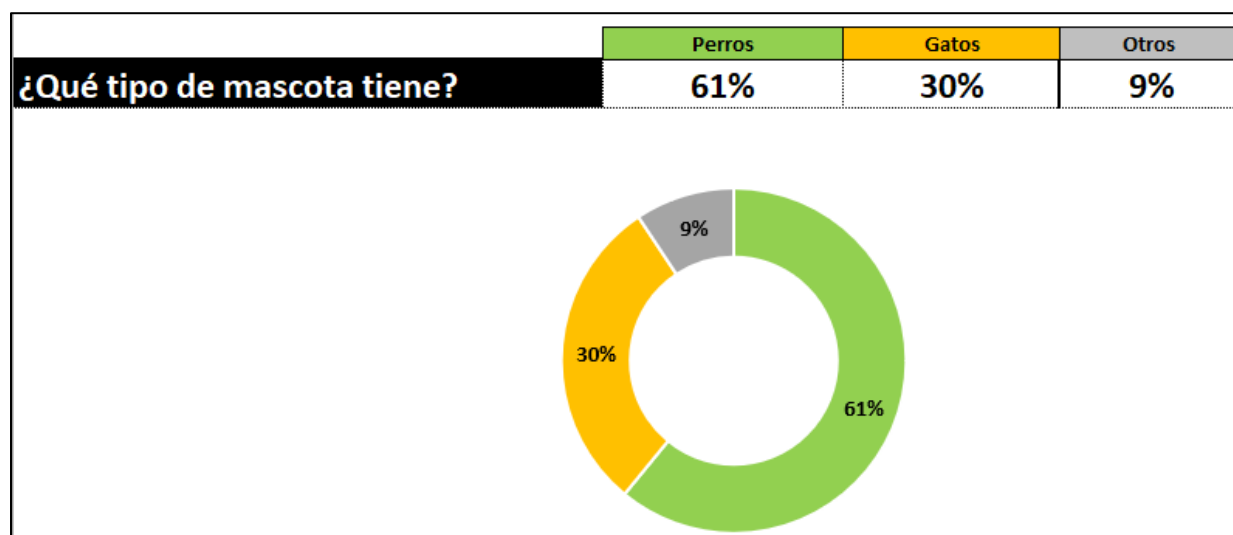
El porcentaje de personas encuestadas que poseen una mascota es alto, aproximadamente 9 de cada 10 personas son tenedoras de mascotas. Esto demuestra el potencial del mercado al que va dirigido nuestra propuesta de negocio.

Figura 13: Encuesta – Pregunta 2



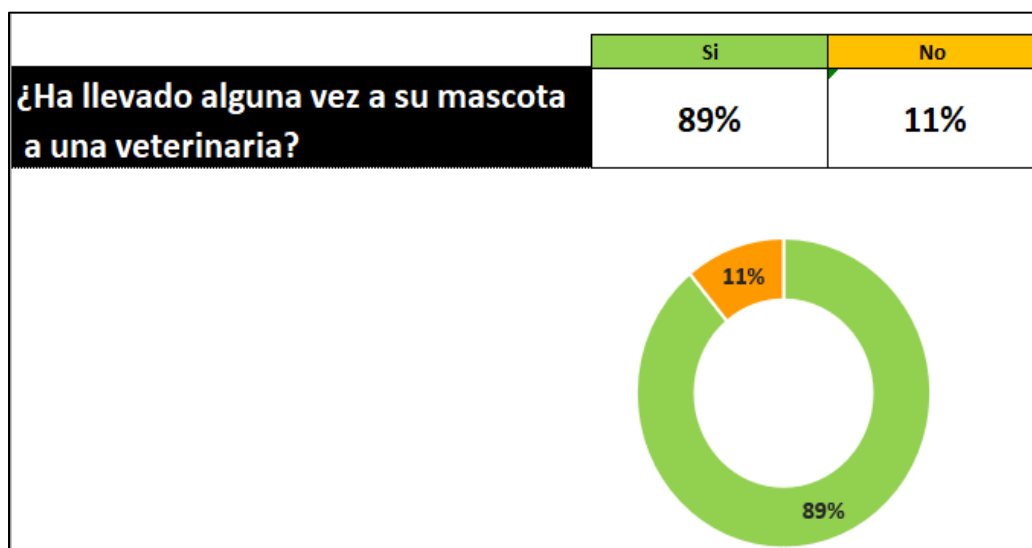
Dentro del total de personas encuestas que si tienen mascotas predominan las que tienen solo una con 39%, seguidos por los encuestados que tienen dos con 36% y en tercer lugar las que tienen tres mascotas a más con un 25%.

Figura 14: Encuesta – Pregunta 3



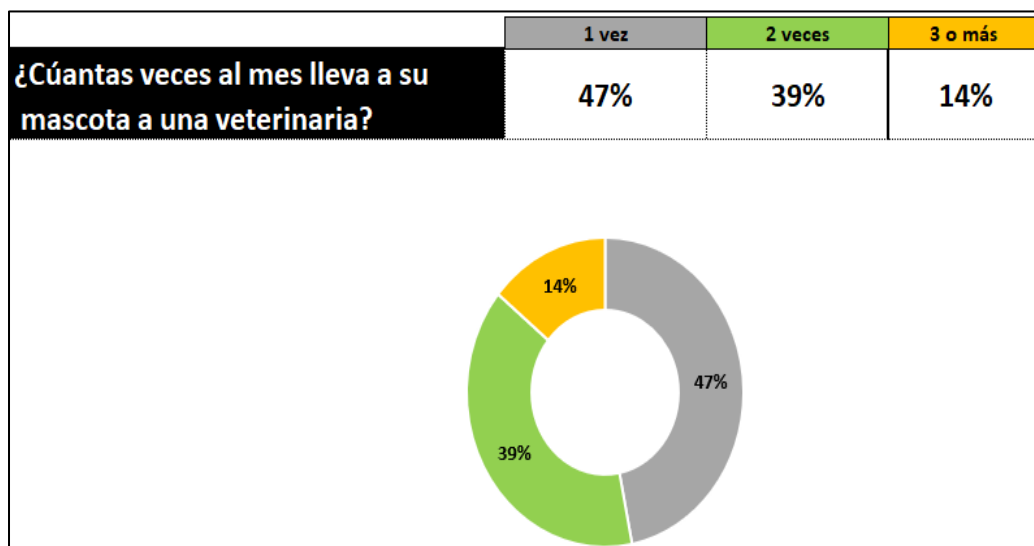
En la tenencia de mascotas predominan los perros con un 61% y en menor medida los gatos con el 30%. Otros tipos de mascotas solo representan el 9%.

Figura 15: Encuesta – Pregunta 4



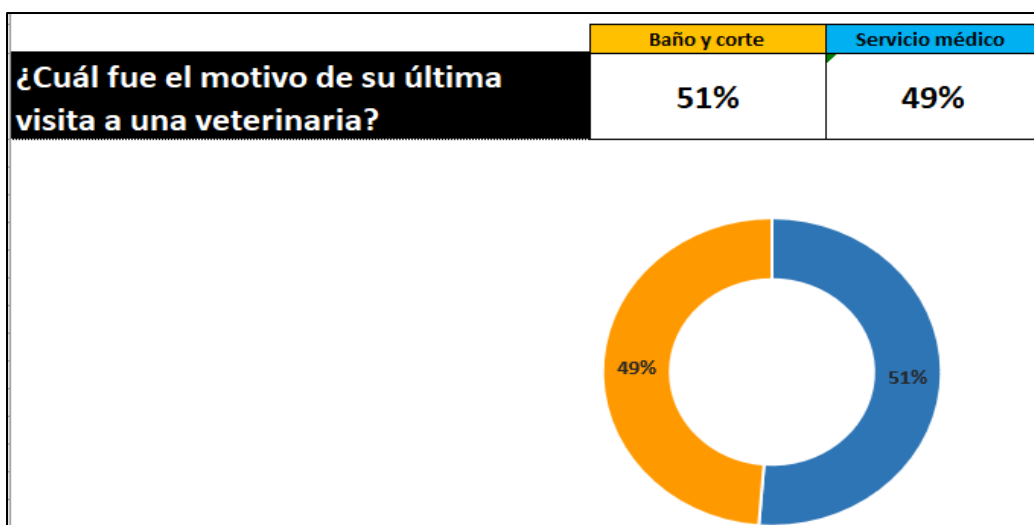
Es alto el porcentaje de tenedores de mascotas que emplearon los servicios de una veterinaria, el 89% de los encuestados si lo hizo, esto es aproximadamente 9 de cada 10 personas.

Figura 16: Encuesta – Pregunta 5



Es mayor el porcentaje de tenedores de mascotas que adquieren los servicios de una veterinaria solo una vez al mes, con un 47% representa aproximadamente 1 de cada 2. En el caso de la frecuencia de 2 veces al mes, tiene un porcentaje del 39% y en la frecuencia de 3 veces a más solo corresponde al 14%.

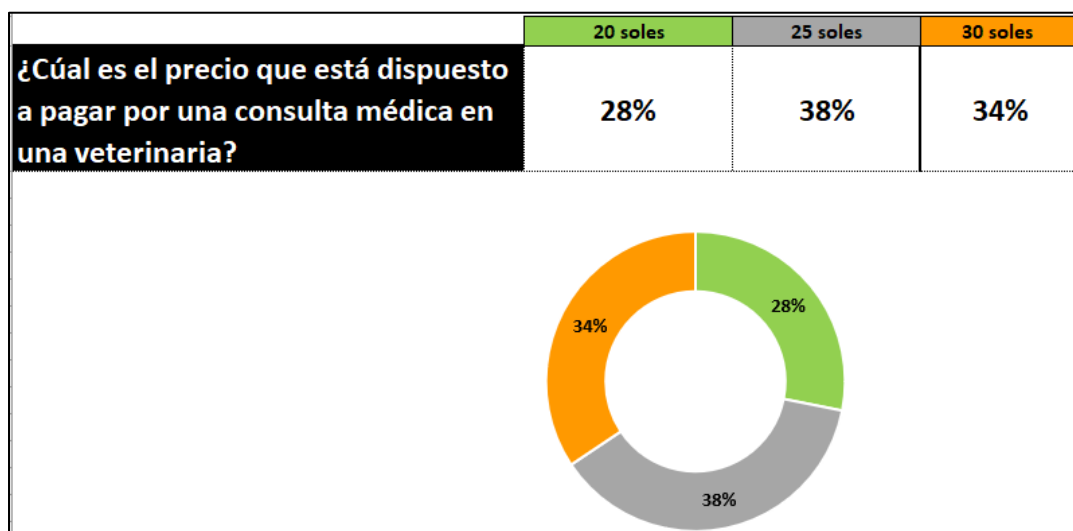
Figura 17: Encuesta – Pregunta 6





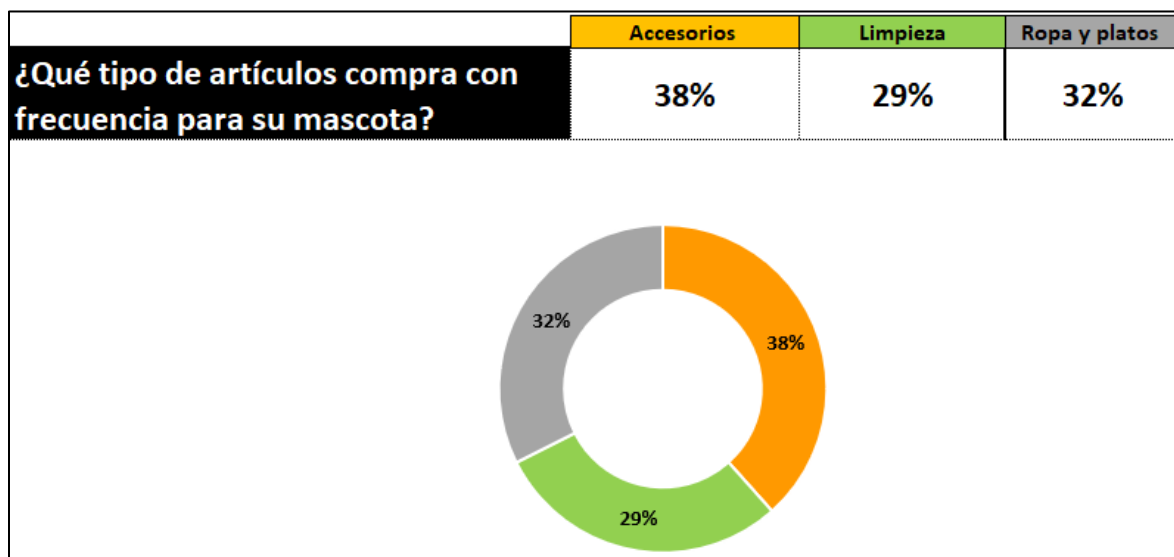
Entre los dos motivos de visita propuestos a los encuestados, predomina el baño y corte con un 51% ante un 49% del servicio médico.

Figura 18: Encuesta – Pregunta 7



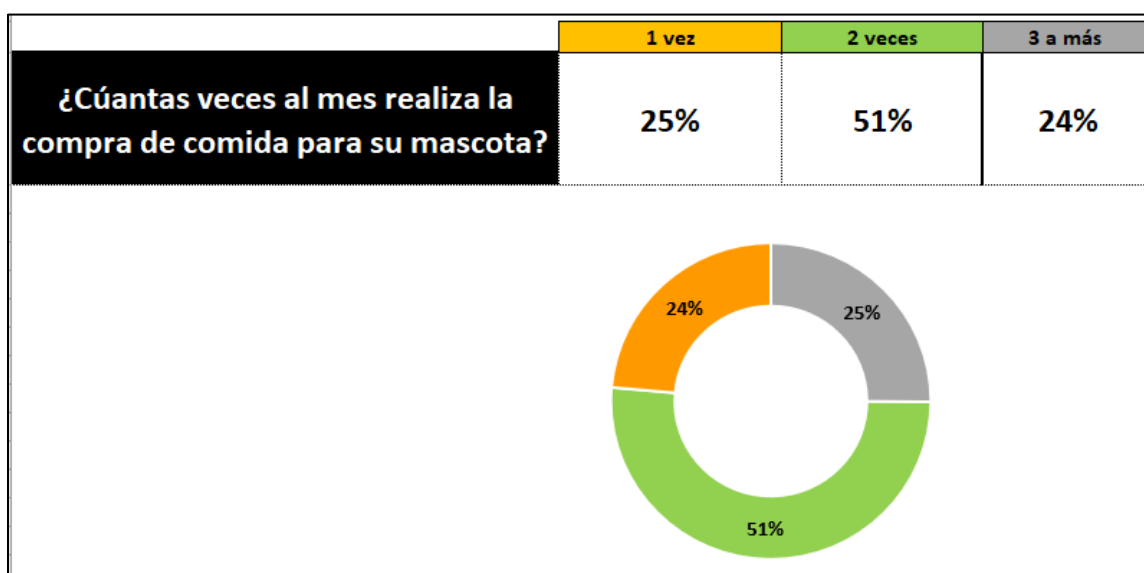
Los precios propuestos para el pago por el servicio médico comprenden desde los S/. 20 hasta los S/. 30, teniendo la mayor aceptación el precio de S/. 25. Los tenedores de mascotas no necesariamente prefieren el menor costo en el servicio médico.

Figura 19: Encuesta – Pregunta 8



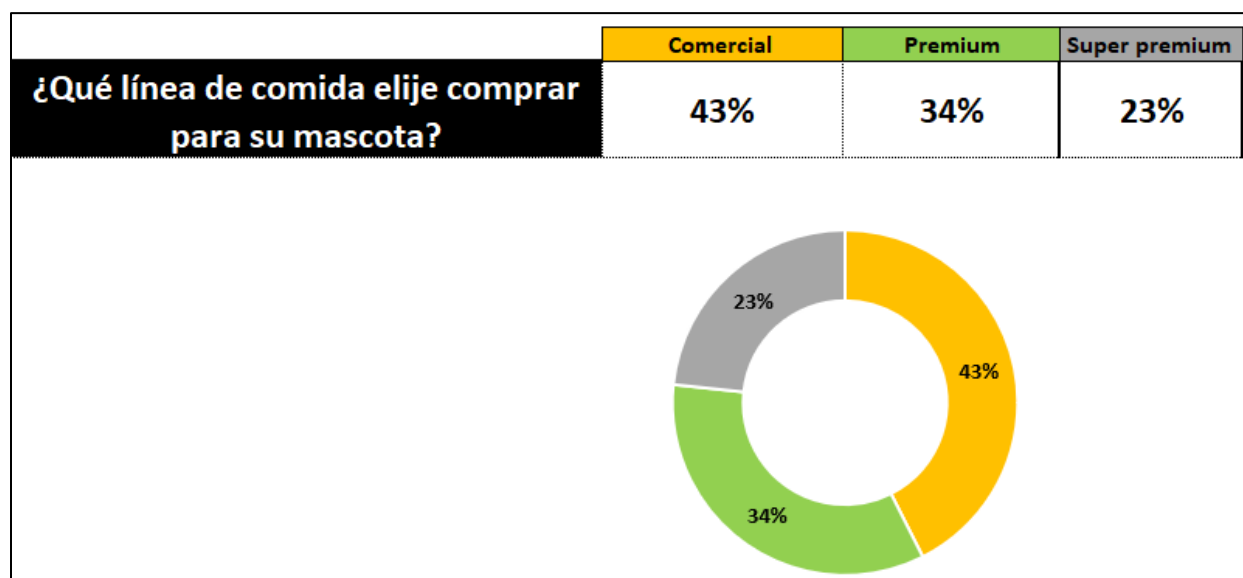
La preferencia en las compras tiene en primer lugar a los accesorios como juguetes y correas con un 38%; en segundo lugar, la compra de ropa y platos con un 32% y en tercer lugar está la compra de artículos para la limpieza.

Figura 20: Encuesta – Pregunta 9



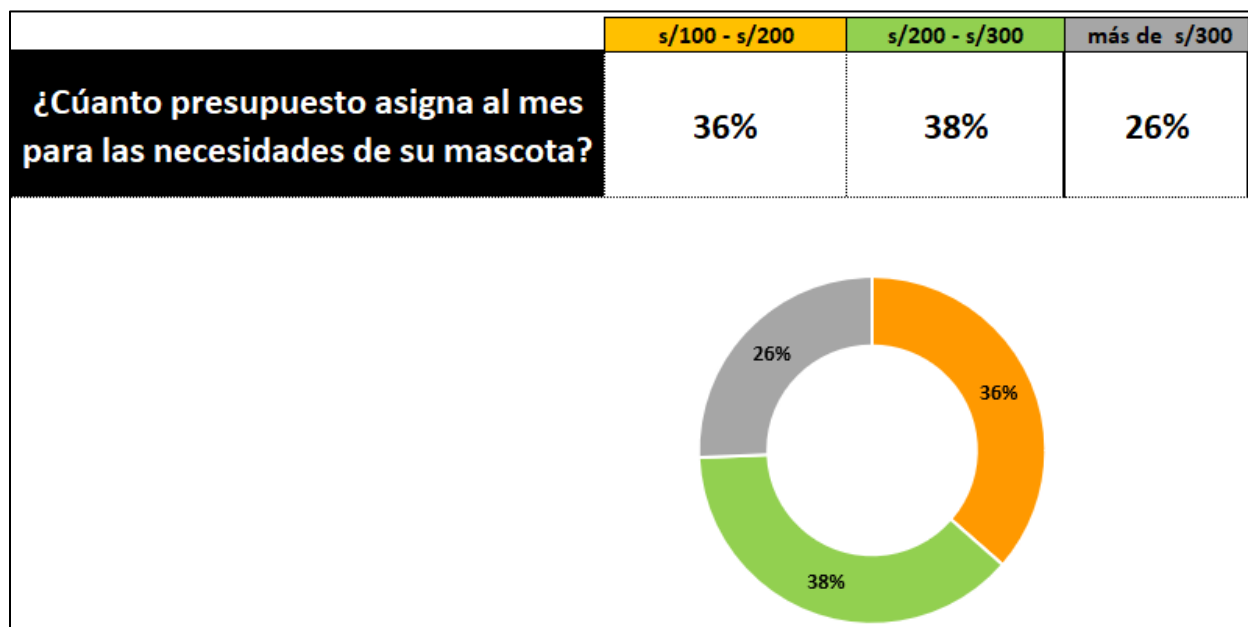
La compra de comida para las mascotas se realiza dos veces al mes por el 51 % de los encuestados, los que la realizan solo una vez al mes son el 25% y los que lo realizan 3 veces al mes son el 24% de los encuestados.

Figura 21: Encuesta – Pregunta 10



La preferencia en la compra por el tipo de comida la lidera la línea comercial con un 43%; en segundo lugar, la compra de la línea Premium con 34 % y en tercer lugar la compra de la línea Super Premium con 23 %.

Figura 22: Encuesta – Pregunta 11



Es mayor el porcentaje de encuestados que asignan un presupuesto de S/. 200 a S/. 300 soles con un 38%; en segundo lugar, se ubica el presupuesto de S/. 100 a S/. 200 con 36%. El presupuesto de menor proporción es el de S/. 300 a más con un 26%.

Informe del estudio de mercado:

Tras realizar encuestas exhaustivas, hemos analizado que en el 89% de los hogares encuestados se tiene una mascota, y dentro de estas, los perros son las preferidas. Además, se ha observado que el 89% de los encuestados lleva a sus mascotas a la veterinaria. De ese porcentaje, el 51% acude para servicios de baño y corte. Es importante destacar que la mayoría de los encuestados adquieren accesorios y comida para sus mascotas dos veces al

mes, mostrando una preferencia por los alimentos de marca comercial. En cuanto al presupuesto asignado, la mayoría destina entre 200 y 300 soles mensuales.

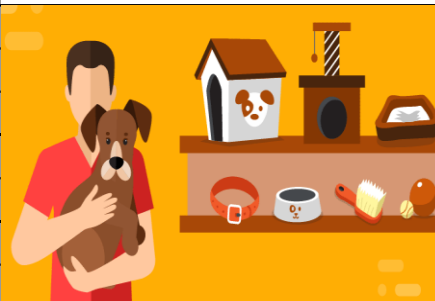
A partir de esta demostración, recomendamos implementar estrategias promocionales como descuentos en consultas médicas y promociones especiales en alimentos, en conjunto con productos de menor rotación.

## Capítulo IV: Plan de Marketing

### 4.1 Producto

Bel Cane brinda servicios especializados y complementa su oferta con la venta de artículos para mascotas.

Figura 23: Servicios y productos ofrecidos por la veterinaria Bel Cane

Servicios	Productos
Servicios clínicos	Alimento para perros y gatos
Tratamientos clínicos	Accesorios para mascotas
Suministro de vacunas e inseminación artificial	Farmacia veterinaria
Cirugías	
Laboratorio clínico	
Desparasitación interna	
Grooming especializado	
Profilaxis	
Cremación	
Diagnostico por imagen	

Los productos que ofrece Bel Cane se clasifican en tres grupos; servicios médicos veterinarios, servicios de grooming y venta de artículos para mascotas (PET SHOP).

Figura 24: Logo de la veterinaria Bel Cane



Descripción del color del logotipo:

- Color marrón: Se asocia a seguridad, confianza, calidez, acogedor, fiabilidad y solidez.
- Color crema: Representa tranquilidad, relajación y serenidad.
- Color rosado: Representa amabilidad, cortesía, comodidad y amor.
- Color ámbar: Transmite seguridad, calidez y confianza.
- Color melón: Representa paz, calma, tranquilidad, alegría y ternura.

Descripción de la figura del logotipo:

- Perro: Se ha determinado colocar un perro porque representa a los animales domésticos que la veterinaria Bel Cane va a atender y también porque transmite confianza.
- Gato: Se ha determinado la imagen de un gato porque representa alegría, comodidad y también porque representa a los animales felinos domésticos que la veterinaria Bel Cane va a atender.

- Rombo: Representa el poder, ciencia y unidad.

Descripción del tamaño y tipo de letra del logotipo:

Se ha determinado que la letra sea grande para resaltar el nombre de la veterinaria y así poder enlazar las imágenes de las mascotas a las cuales se estará dirigido.

Slogan: "Cuidado y amor por tu mascota". Esta expresión transmite los valores de la propuesta de Bel Cane y busca transmitir el lado humano de la propuesta, haciendo énfasis en el factor emocional de la tenencia de mascotas.

Marca: Bel Cane representa un concepto de condición idónea de nuestras mascotas. Una combinación de palabras en idioma italiano que significan "bonito perro".

Postventa. - Para cerrar el círculo de nuestra estrategia de producto, un valor agregado que proponemos es la comunicación efectiva en la atención post venta, a través de la app Panther estableceremos un canal directo para dar atención a los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.

## **4.2 Precio**

¿Cuánto vale el servicio?

La estrategia de precio de Bel Cane consiste en evaluar dos escenarios; en primer lugar, los costos que tiene la empresa para desarrollar sus actividades operativas, comerciales



y de promoción. El segundo escenario que se evalúa para definir el precio es la competencia, se debe estudiar el mercado para establecer los precios que el cliente comparará con nuestra oferta.

Se busca ser eficientes en el desarrollo de las actividades para ampliar el margen de ganancia sin dejar de lado la calidad del servicio.

A continuación, se presenta una tabla con precios referenciales del mercado de veterinarias y los precios establecidos a la veterinaria Bel Cane:

Tabla 2: Precios referenciales del mercado

<b>Servicio de grooming</b>		
Descripción	Baño	Baño y corte
Perro pequeño con pelo pegado	20	30
Perro pequeño con pelo largo/ gato	35	45
Perro mediano pelo pegado	40	50
Perro mediano pelo largo	<b>45</b>	55
Perro grande pelo pegado	<b>50</b>	60
Perro grande pelo largo	60	70
Perro gigante	70	80
Precio promedio GROMMING	51	
Servio adicional (Desmotado, deslanado o depilación de oídos)	15	
<b>Total</b>	<b>66</b>	
<b>Servicios Médicos Regulares</b>		
	<b>Precio promedio</b>	
Consulta	35	
Suministros de vacunas e inseminación	52	
Eutanasia	220	
Tratamiento clínicos	62	
Desparasitación interna	25	
<b>Precio promedio SERVICIO MÉDICO REGULAR</b>	S/	<b>78.80</b>

Tabla 3: Precios promedios de la veterinaria Bel Cane

<b>Servicios Médicos regulares</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Consulta	S/ 30.00
Suministros de vacunas e inseminación	S/ 52.00
Eutanasia	S/ 70.00
Tratamiento clínicos	S/ 40.00
Desparasitación interna	S/ 25.00
<b>Precio promedio SERVICIO MÉDICO REGULAR</b>	<b>S/ 43.00</b>

<b>Servicio de Grooming</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Baño</b>	<b>Baño y corte</b>
Perro pequeño con pelo pegado	S/ 25.00	
Perro pequeño con pelo largo/ gato	S/ 30.00	S/ 40.00
Perro mediano pelo pegado	S/ 40.00	
Perro mediano pelo largo	S/ 45.00	S/ 55.00
Perro grande pelo pegado	S/ 50.00	
Perro grande pelo largo	S/ 60.00	S/ 70.00
<b>Precio promedio GROOMING</b>	<b>S/ 46.00</b>	

<b>Venta de PET SHOP</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Venta de medicamentos	S/ 30.00
Venta de productos	S/ 40.00
<b>Precio promedio Ventas</b>	<b>S/ 35.00</b>

Se ha establecido los precios con un valor menor a la competencia tomando en cuenta los costos de elaboración de los servicios y la necesidad de posicionarse en el mercado.

### 4.3 Plaza

La estrategia de plaza está definida por la forma en que el servicio llega al cliente, Bel Cane tiene un canal directo de distribución, no existe un intermediario entre la empresa y sus clientes.

La veterinaria Bel Cane estará ubicada en la Av. Flora Tristán en el distrito de la Molina, el horario de atención será de 9:00 am a 6:00 pm de lunes a sábado. Esta ubicación estratégica permite acceder a diversas urbanizaciones aledañas en un radio de 2 KM.

Figura 25: Ubicación del local en Av. Flora Tristán



#### **4.4 Persona**

El público objetivo son familias o personas tenedoras de mascotas que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C, tienen una gran actividad en las redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y páginas web, estas personas tienen un alto poder adquisitivo y se preocupan por el bienestar de sus mascotas. Buscan una veterinaria que, al igual que ellos, se preocupe por sus mascotas, quieren que reciban un trato idóneo, que sean plenamente identificados por el veterinario al momento de ingresar a la veterinaria, que tengan un historial médico, saber qué día se programó su próxima cita para baño, consulta o tratamiento de sus mascotas y quieren recibir una llamada o mensaje de recordatorio por parte de la veterinaria.

La veterinaria Bel Cane propone implementar el sistema Panther para identificar a cada mascota solo por el nombre del propietario, también permite que los clientes puedan tener acceso al historial sin necesidad de llamar a la veterinaria, ya que podrán descargar Panther App en la cual estarán los historiales médicos de su mascota y también podrá visualizar cuando le corresponde sus tratamientos, chequeos médicos, vacunas y desparasitaciones. El programa permitirá a la veterinaria Bel Cane poder comunicarse de manera oportuna con los clientes ya que cuenta con un recordatorio donde se puede visualizar a que cliente se debe de llamar cada día y que servicio le corresponde. Todo esto permitirá que el contacto con la veterinaria sea más agradable para los clientes y tengan una buena experiencia antes, durante y después del servicio brindado a su mascota.

#### **4.5 Promoción**

Durante el inicio de las actividades comerciales se desarrollará lo siguiente:

- Compra de mil volantes para la distribución en las zonas de afluencia de personas en la zona geográfica donde nos desarrollamos; centros comerciales, mercados, instituciones educativas superiores. El periodo de la distribución de los volantes se realizará durante 3 meses en el distrito de la Molina.
- Identificar grupos en Facebook relacionados a la tenencia de mascotas para promocionar el servicio.
- creación de una página web, cuenta en Instagram y Tik Tok para compartir contenido audiovisual.

Figura 26: Descuentos por temporada



Debido a las variaciones y disminución en la demanda de los servicios por motivos de cambio de temporada o nuevas tendencias, se establecen promociones específicas con la finalidad de mantener el nivel de ingresos.

Figura 27: Descuentos por paquetes de servicios

**Promoción médica**

Grooming  
*Bel cane*

Combo 1 **S/ 65**

- Consulta médica.
- Vacuna.
- Pipeta antipulga (solo hasta 10 kg)

Combo 2 **S/ 75**

- Consulta médica.
- Vacuna.
- Desparasitación.

The advertisement features a light orange background with a pattern of grey paw prints. At the top, the text 'Promoción médica' is written in large blue letters. Below it, the logo for 'Bel cane' is displayed, which includes the word 'Grooming' in a small font above the brand name 'Bel cane' in a stylized script. The logo also features illustrations of a dog and a cat. On the left side, there is an illustration of a female veterinarian in a green coat examining a white dog. On the right side, there is an illustration of a female groomer with red hair holding a black dog. The two service packages are presented in light blue rounded rectangular boxes with orange scalloped borders around the price tags.

Los paquetes de servicios se ofertan por la necesidad de captar a nuevos clientes y como beneficio a clientes frecuentes. La conforman servicio de alta demanda con servicios con poca demanda, de esta manera se obtiene un doble beneficio al incrementar los ingresos y la rotación de servicios.

Figura 28: Promoción



Con base en los datos recopilados en la encuesta, se ha realizado un análisis que revela que el 51% de los encuestados adquiere alimento para sus mascotas dos veces al mes. Además, el 38% de los participantes destina un presupuesto mensual de entre s/200 y s/300 para este fin. En vista de estos resultados, se ha diseñado una promoción con el objetivo de fomentar la compra de alimentos en la veterinaria Bel Cane. De esta manera, los clientes tendrán la oportunidad de conocer los servicios y productos que se ofrece.

#### 4.6 Marketing Mix

Después de evaluar los factores del plan de marketing, se elaboran las estrategias para publicitar la oferta de Bel Cane por los canales de mayor alcance.

#### 4.6.1 Programa de Acciones Tácticas:

Se dividen las actividades en tres ámbitos; la entrega de merchandising se realiza en las zonas cercanas a la veterinaria, se elabora contenido audiovisual para publicarlo en las redes sociales y se establecen las condiciones apropiadas para la atención dentro del local.

Tabla 4: Estrategia de difusión de la marca físico

Actividad	Costo	Responsable	Duración	Recurso
Cotizar y contratar la elaboración de un millar de volantes	S/ 250.00	Copicentro	3 días	Computadora
				Teléfono
Distribuir mil volantes en el distrito de La Molina	S/ 0.00	Recepcionista	3 meses	Volantes físicos
		Groomer		
Cotizar y contratar la elaboración de dos cientos llaveros e imantados	S/ 1 250.00	Recepcionista	7 días	Computadora
				Teléfono
Distribuir dos cientos llaveros e imantados	S/ 0.00	Recepcionista	1 mes	Llaveros
		Groomer		Imantados

Tabla 5: Estrategia de difusión de la marca por redes sociales

Actividad	Costo	Responsable	Duración	Recurso
Usar las redes sociales para difundir a la veterinaria Bel Cane	S/ 0.00	Juan Berrospi	Constante	Computadora
		Gisela Ricce		Celulares

Se emplearán las siguientes redes sociales para la difusión: Instagram, Tik Tok y Facebook. El contenido será elaborado por el personal de Bell Cane y presentado en videos y postales publicitarios.



Tabla 6: Estrategia de inbound marketing

Actividad	Costo	Responsable	Duración	Recurso
Mantener limpios y ordenado el establecimiento	S/ 0.00	Recepcionista	Constante	Escoba
		Groomer		Recogedor
		Doctor		Desinfectante
Comprar uniformes para que todos estén identificados como parte de Bel Cane	S/ 300.00	Ideas M&P	Constante	Uniformes
Capacitar al personal en atención al cliente y uso de medicinas	S/ 0.00	Proveedores	Constante	Computadora
				Celular

Las capacitaciones no tienen costo adicional porque serán brindadas por nuestros proveedores como: Astrocan, Impavet, Gabrica, Andis, Sf Laboratorios, Hys, Rintisa y Hallmark.

#### 4.6.2 Programa y Pronóstico de Ventas:

Tabla 7: Proyección de venta año 1 (Enero - Junio)

Proyección de Ventas AÑO 1						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Grooming	S/ 6 854.00	S/ 6 900.00	S/ 6 946.00	S/ 6 992.00	S/ 7 038.00	S/ 7 084.00
Servicio médico	S/ 6 106.00	S/ 6 149.00	S/ 6 192.00	S/ 6 235.00	S/ 6 278.00	S/ 6 321.00
PET SHOP	S/ 4 375.00	S/ 4 410.00	S/ 4 445.00	S/ 4 480.00	S/ 4 515.00	S/ 4 550.00
Valor de venta mensual	S/ 17 335.00	S/ 17 459.00	S/ 17 583.00	S/ 17 707.00	S/ 17 831.00	S/ 17 955.00
IGV	S/ 3 120.30	S/ 3 142.62	S/ 3 164.94	S/ 3 187.26	S/ 3 209.58	S/ 3 231.90
Precio de Venta mensual	S/ 20 455.30	S/ 20 601.62	S/ 20 747.94	S/ 20 894.26	S/ 21 040.58	S/ 21 186.90

Tabla 8: Proyección de venta año 1 (Julio – Diciembre)

Proyección de Ventas AÑO 1						
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Grooming	S/ 7 130.00	S/ 7 176.00	S/ 7 222.00	S/ 7 268.00	S/ 7 314.00	S/ 7 360.00
Servicio médico	S/ 6 364.00	S/ 6 407.00	S/ 6 450.00	S/ 6 493.00	S/ 6 536.00	S/ 6 579.00
PET SHOP	S/ 4 585.00	S/ 4 620.00	S/ 4 655.00	S/ 4 690.00	S/ 4 725.00	S/ 4 760.00
Valor de venta mensual	<b>S/ 18 079.00</b>	<b>S/ 18 203.00</b>	<b>S/ 18 327.00</b>	<b>S/ 18 451.00</b>	<b>S/ 18 575.00</b>	<b>S/ 18 699.00</b>
IGV	S/ 3 254.22	S/ 3 276.54	S/ 3 298.86	S/ 3 321.18	S/ 3 343.50	S/ 3 365.82
<b>Precio de Venta mensual</b>	<b>S/ 21 333.22</b>	<b>S/ 21 479.54</b>	<b>S/ 21 625.86</b>	<b>S/ 21 772.18</b>	<b>S/ 21 918.50</b>	<b>S/ 22 064.82</b>

Tabla 9: Proyección de venta a 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grooming	S/ 85 284.00	S/ 94 392.00	S/ 104 466.00	S/ 115 598.00	S/ 127 926.00
Servicio médico	S/ 76 110.00	S/ 84 237.00	S/ 93 224.00	S/ 103 157.00	S/ 114 165.00
PET SHOP	S/ 54 810.00	S/ 60 655.00	S/ 67 130.00	S/ 74 305.00	S/ 82 250.00
Valor de venta	<b>S/ 216 204.00</b>	<b>S/ 239 284.00</b>	<b>S/ 264 820.00</b>	<b>S/ 293 060.00</b>	<b>S/ 324 341.00</b>
IGV	S/ 38 916.72	S/ 43 071.12	S/ 47 667.60	S/ 52 750.80	S/ 58 381.38
<b>Total de ventas</b>	<b>S/ 255 120.72</b>	<b>S/ 282 355.12</b>	<b>S/ 312 487.60</b>	<b>S/ 345 810.80</b>	<b>S/ 382 722.38</b>

Bel Cane ofrece tres servicios; área de grooming, servicio médico veterinarias y venta de artículos de Pet Shop. Para el primer año se considera el crecimiento de tres atenciones por mes, en el primer mes estimamos 416 atenciones y para el doceavo mes apuntamos a 449 atenciones.

A partir del segundo año se considera una tasa de crecimiento similar a la esperada para el sector 10.07%.

<https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano/>

## Capítulo V: Plan de operaciones

### 5.1 Objetivos Operacionales

Tabla 10: Herramientas operacionales

Objetivos	Descripción	Herramientas
Establecer los procesos necesarios para brindar un óptimo servicio, mejorando la experiencia del cliente en el área de servicios (grooming y atención médica).	Elaborar una herramienta que nos permita determinar cómo se llevara a cabo las operaciones, que recursos se requieren para elaborar dichas operaciones y que permita realizar seguimiento de los procesos para brindar un óptimo servicio y una adecuada atención al cliente.	SIPOC
Establecer el procedimiento a seguir durante la atención médica.	Realizar una representación gráfica sobre los pasos que se seguirán para realizar los servicios del área médica de manera idónea.	Flujograma
Establecer los procesos necesarios para el registro de la información en nuestra herramienta de gestión Phanter.	Durante el contacto con el cliente se debe registrar la información importante sobre las características de la mascota y necesidades del cliente.  Este se realizará por escrito en un documento, el texto debe ser breve y claro, debido a que posteriormente se ingresará a nuestro sistema.	Ficha de trabajo
Establecer los procesos necesarios para optimizar el uso de los recursos.	Se analiza los procesos productivos para identificar las actividades que no aportan valor o son repetitivos y poner énfasis en las actividades que son más productivas y eficientes.	Lean manufacturing.

Para el inicio de operaciones se implementará estas 4 herramientas con el objetivo de establecer un funcionamiento eficiente y con un nivel de calidad estándar, como resultado se espera la satisfacción del cliente y un crecimiento en la participación.

## 5.2 Herramientas para el Desarrollo de los Objetivos Operacionales

### 5.2.1 Elaboración del Diagrama SIPOC

#### 5.2.1.1 Diagrama SIPOC del Área Médica:

Tabla 11: Herramienta SIPOC en el área médica

S (Proveedores)	I (Entradas)	P (Proceso)	O (Salida)	C (Clientes)
✓ Alfainvet	-Medicamentos encapsulados, líquidos, tabletas o comprimidos masticables.	1) Recepcionar el cliente	- Dar de alta a la mascota.	- Cliente espera la atención de su mascota en el local.
✓ Vetproduc	-Medicamentos inyectables e intravenosos	2) Revisar al paciente (perro o gato).	- Actualización en el sistema.	- El médico veterinario.
✓ Durant	-Desparasitación y Vacunas	3) Detectar una enfermedad o sacarle análisis de sangre.	- Disminución en el inventario.	- Los practicantes
	- Gasa	4) Establecer el tratamiento que se utilizará.		
	- Algodón	5) Aplicar el tratamiento.		
	- Jeringas	6) Realizar el seguimiento de la recuperación de la mascota.		
	- Agua oxigenada			

El emplear el diagrama SIPOC en el área médica, permite detallar la operación y muestra la importancia de tener el stock necesario de los productos médicos veterinarios para la efectividad de las atenciones.

Cuando no se cuenta con el Stock necesario para realizar el tratamiento del paciente se crea una insatisfacción en el cliente porque se deriva la atención de la mascota a otra veterinaria.

#### 5.2.1.2 Diagrama SIPOC del Área de Grooming:

Tabla 12: Herramienta SIPOC en el área de grooming

S (Proveedores)	I (Entrada)	P (Proceso)	O (Salida)	C (Clientes)
Conito	Datos del cliente.	1) Decepcionar la llamada del cliente o atenderlos físicamente en el local.	- Ver la orden del servicio de las mascotas.	-Cliente en el área de recepción.
Inpavet	Shampoo	2) preguntar sobre qué servicio requiere.	- Perros y gatos aseados	-Clientes por vía telefónica.
Marcevet	Limpia orejas.	3) Validar que horario se tiene disponible	- Devolución de las mascotas a los propietarios.	
Innovet	Máquina, tijeras y cuchillas.	4) Programar la cita	- Actualización del sistema	
	Cintas	5) Decepcionar a la mascota y colocarlo en el canil.	- Disminución del inventario	
	Sopladora y secadora.			

Al emplear el diagrama SIPOC en el área de peluquería canina o grooming se identifica la importancia de los recursos que se utilizan para llevar a cabo el proceso del baño y corte de

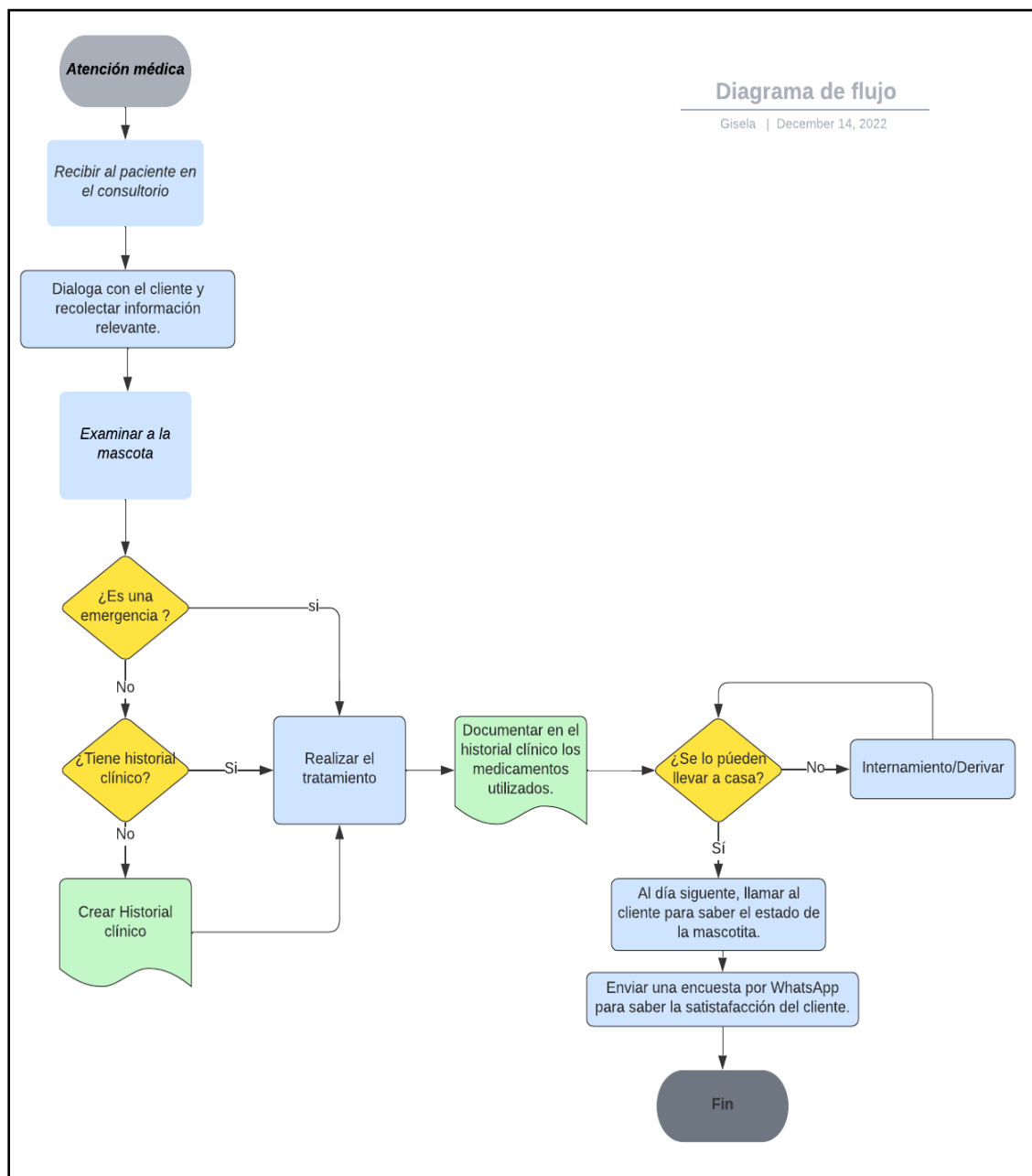
cada mascota, porque la carencia de estas entradas disminuirá la calidad del resultado final causando insatisfacción. Es por ello que la veterinaria Bel Cane contará con un Stock adecuado de materiales como el shampoo de avena, aloe, que son muy valorados por el cliente.

## **5.2.2 Elaboración del Flujograma**

Se establece un procedimiento que estandariza las actividades y permite ser eficiente el uso de los recursos operativos.

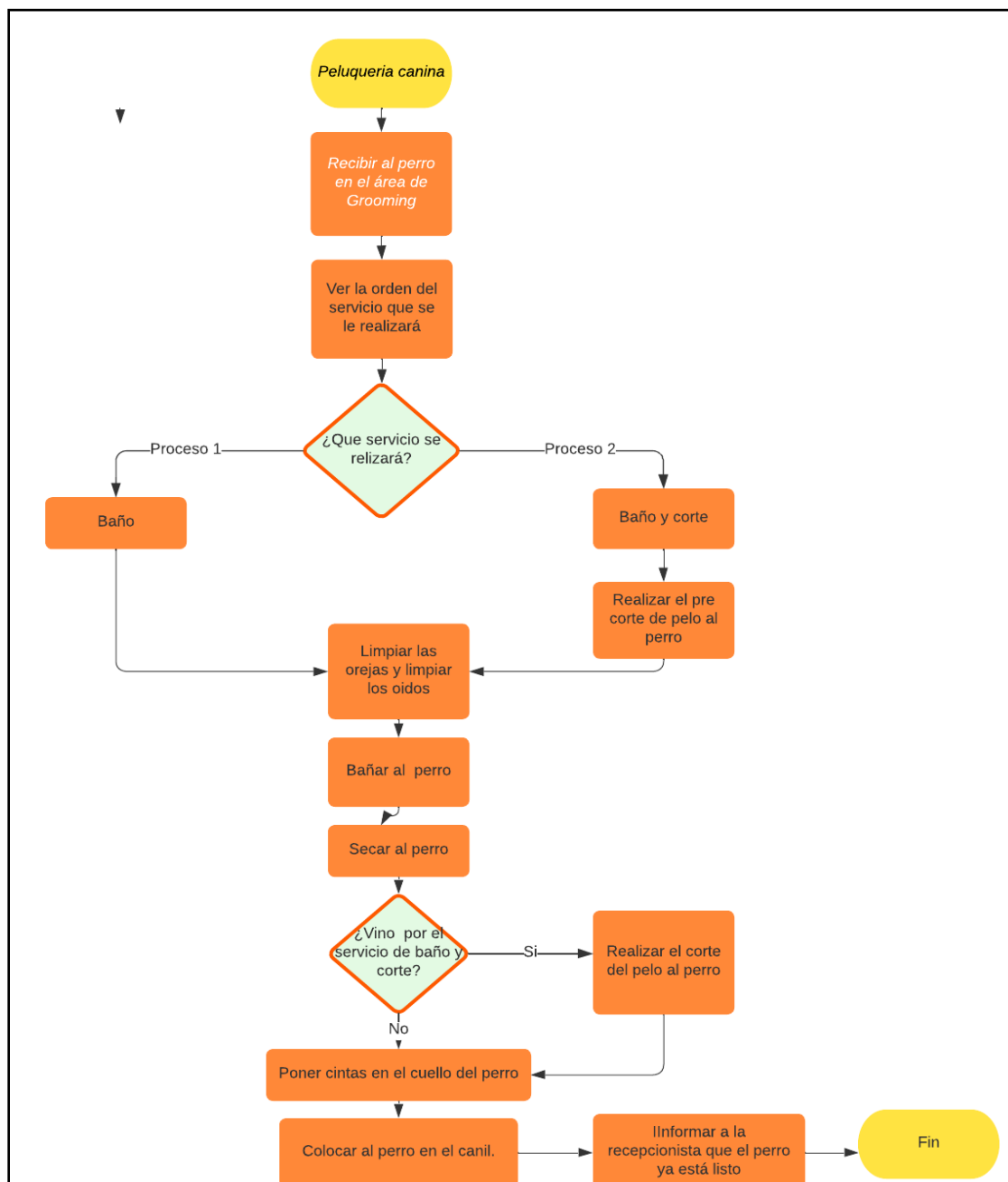
### 5.2.2.1 Diagrama de Flujo del Área Médica

Figura 29: Diagrama de flujo del área médica



### 5.2.2.2 Diagrama de Flujo del Área de Grooming

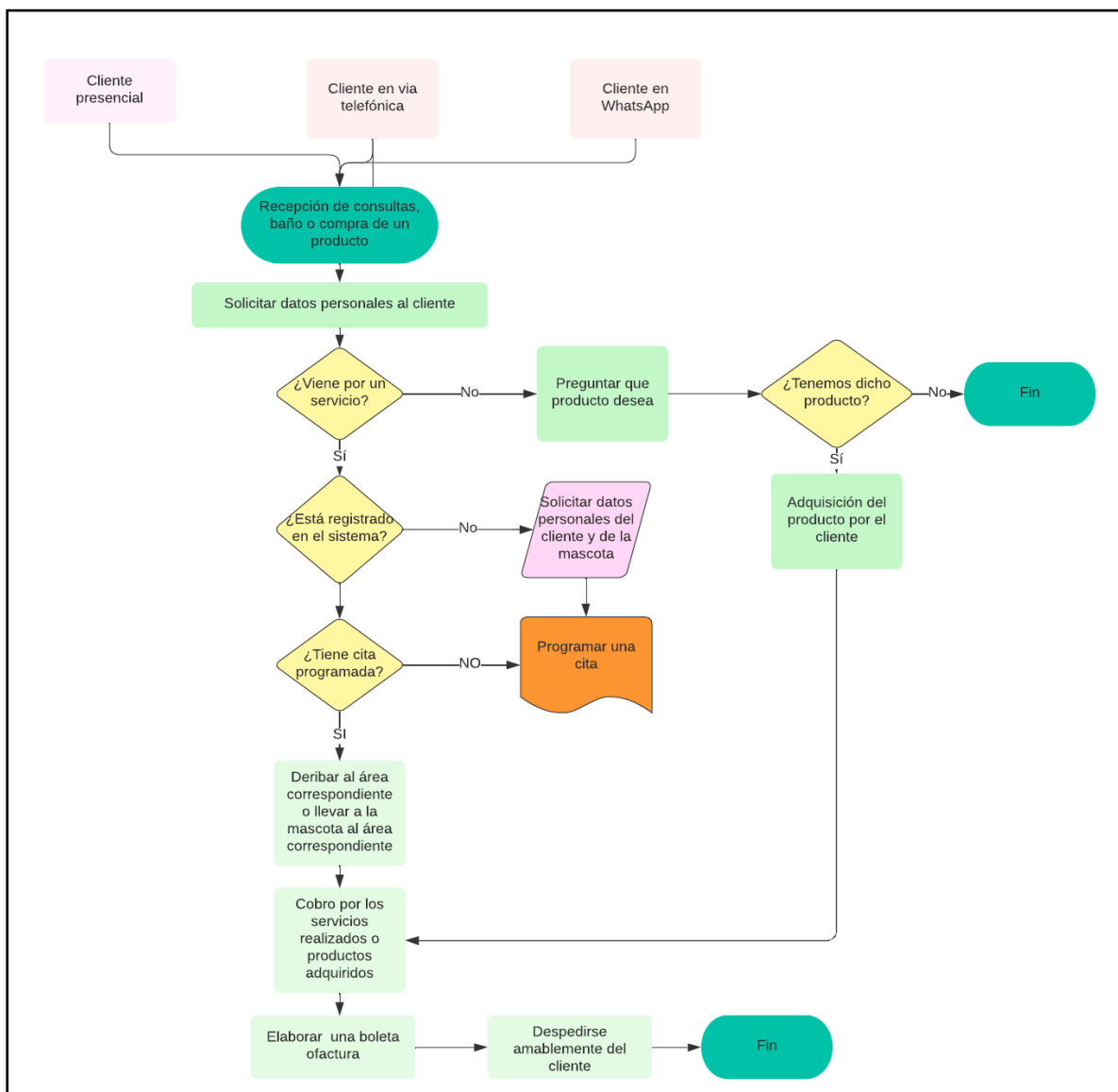
Figura 30: Diagrama de flujo del área de Grooming



## 5.2.2.3 Diagrama de Flujo del Área de Atención al Cliente



Figura 31: Diagrama de flujo del área de atención al cliente



Durante la atención en nuestro local debemos establecer las condiciones necesarias que ofrezcan al cliente la mejor experiencia y asegure una recompra; el local debe estar limpio, los colaboradores uniformados y la información que se brinda debe ser clara y con un trato formal.

### 5.2.3 Ficha de Trabajo:

Figura 32: Ficha de atención

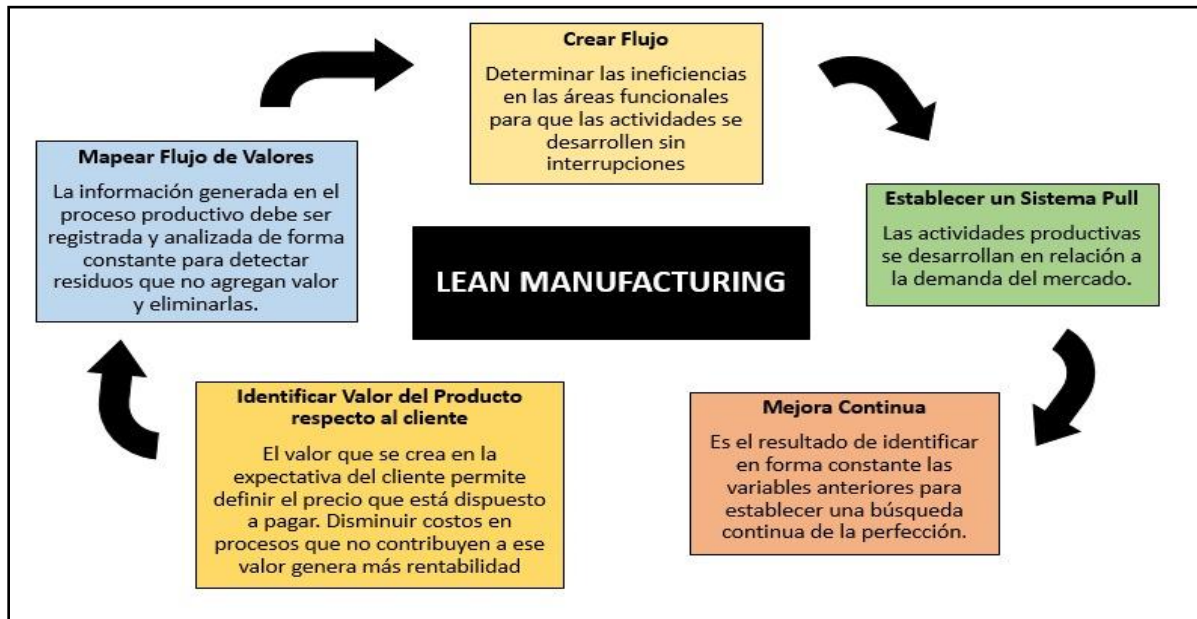
El formulario de atención veterinaria de Bel Cane está diseñado con un encabezado en morado que contiene el título "FICHA DE ATENCIÓN" y el nombre del centro "Centro Veterinario Bel Cane". A la derecha del encabezado hay un campo para la "FECHA:" y un ícono de una pata. El cuerpo del formulario es rosa claro y contiene un logotipo circular a la izquierda con el texto "Veterinaria Bel Cane" y un ícono de un perro y un gato. Los campos de datos están distribuidos de la siguiente manera: un campo grande para el "PACIENTE:"; campos para "SEXO" y "ESPECIE"; campos para "RAZA" y "EDAD"; campos para "PESO" y "ADULTO RESPONSABLE"; un campo para el "N° DE HISTORIAL CLÍNICO"; y un campo para el "MOTIVO DE LA CONSULTA".

Mediante la utilización de las fichas de trabajo, se registra la información de cada atención realizada en la veterinaria. Esta acción la realizará la recepcionista durante la atención a los clientes y posterior a ello, procederá a ingresar los datos al sistema Panther.

Estas fichas se emplearán para identificar a las mascotas en caso permanezcan por tiempos indefinidos por motivos de tratamientos o por espera de turno para el área de grooming.

### 5.2.4 Lean Manufacturing:

Figura 33: Herramienta Lean Manufacturing



Con el desarrollo de esta herramienta Bell Cane determinará lo siguiente:

- Conocer el valor que el cliente da a al servicio recibido.
- Analizar los procesos internos de las áreas para potenciar sus resultados.
- Identificar en cada área las ineficiencias que limitan las capacidades operativas.

Los servicios se realizan después de la solicitud formal de un cliente.

- Todos los procesos son susceptibles de mejora y deben revisarse periódicamente.

### 5.3 Mobiliario y Equipos

Figura 34: Equipo del área médica

<b>Área médica</b>	
Descripción	Características
Estetoscopio	Sistema de tubo de un canal Membrana de calidad 0 31mm Tamaño del cono: 0 33mm Acustica y una transición de sonido de calidad
Termómetro Digital	Recuperación de memoria Muestra en °C y °F Rápido y Sencillo. Lectura en 30 segundos
Mesa de cirugía	. Medidas 1,10 Mtr x 60 cm de ancho x 85 cm de altura , con porta suero ,02 recipientes para desechos,bandeja de limpieza a los largo de la mesa ,pliega por el medio formando 60 y 90 grados, patas con regatones antideslizante. . De acero inoxidable.
Frigo Bar	. Capacidad total útil: 90Lt . Eficiencia energética:A . Dimensiones (Alto x Ancho x Profundidad): 84.2x47.5x44.8 cm . Cantidad de refrigerante 25 gr . Profundidad: 448CM . Frecuencia nominal de ña operación: 60W . Consumo de energia: 12.17 kWh/mes.
Repostero	. Altura: 169 cm . Ancho: 90 cm . Profundidad Del Producto: 35.1 cm . Material: Melamina . Peso Del Producto: 39.8 kg
Silla de oficina	. Altura Del Producto:69 cm . Ancho Del Producto: 48 cm .Material interno del asiento: Espuma . Material del tapiz: Tela . Material de las ruedas: Polipropileno . Tipo de estructura: Giratorio . Material del asiento y espaldar: Poliéster
Tachos de basura	. Altura Del Producto: 30 cm . Ancho Del Producto: 24.2 cm . Profundidad Del Producto: 25 cm . Material: Plastico
Materiales de oficina	. Lapiceros . Recetarios

Figura 35: Equipo del área de grooming

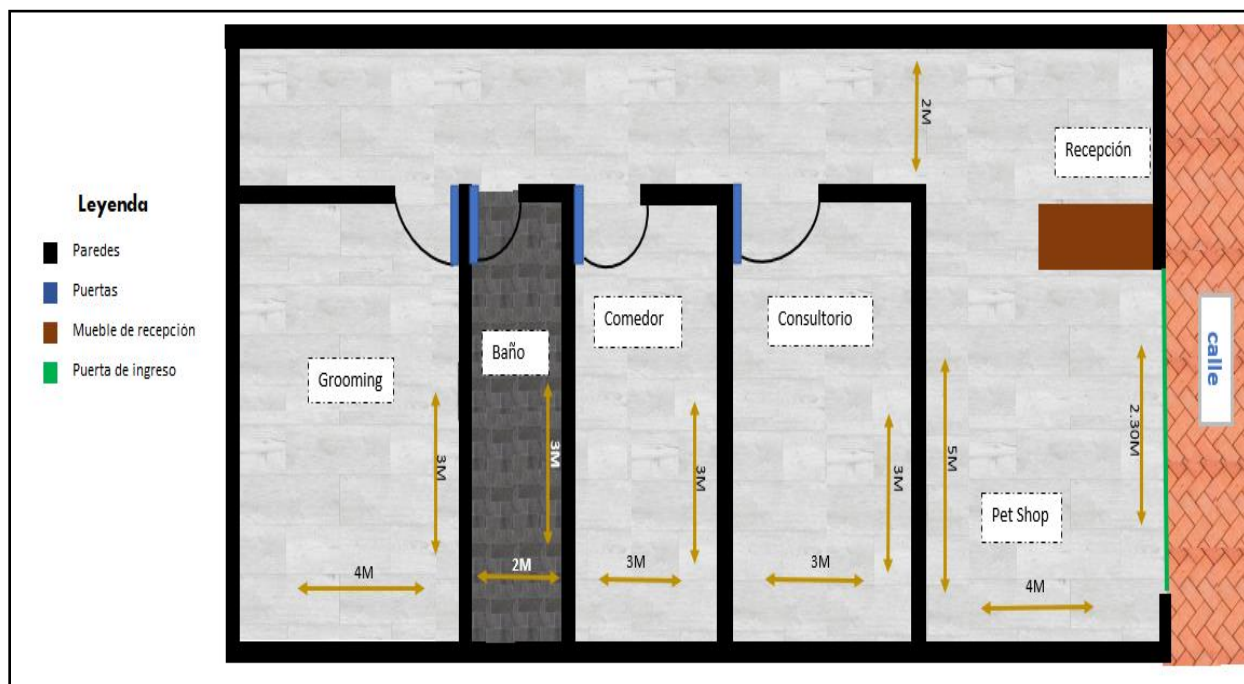
<b>Área de grooming</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Características</b>
Mesa de grooming	. Acero inoxidable y plástico.
Caniles	. Acero inoxidable . Capacidad para 5 perros y gatos.
sopladora	. Fuerza de soplado de 955 gramos y velocidad de viento de 95 m / s. Cepillo de carbón largo de 38 mm, que es el más largo en el mercado actual, chispas más pequeñas creadas por pellets más pequeños de carbono y rotor más suave, le da TD900XT 30% más vida útil.
secadora	. 3 niveles de temperatura . Tamaño: 24.5 de alto, 25.5 de ancho y 9.5 de largo
Tijeras para cortar el pelo	. Acero 440 . Tamaño: 8 pulgadas . 1 recta, 1 curva, 1 diente de tiburón, 1 pulidora y 1 peine.
Cuchillas	. Marca Andis . Acero inoxidable . Alto contenido de carbono . #10, #7, #3 y #4
Máquina de cortar pelo	. Andis de 2 velocidades . AGC2
Bañera	. Acero quirúrgico inoxidable . Medida: 1.20 metros de largo x 0.58 metros de ancho x 1.45 metros de alto de espalda.
Salida de ducha	. Material: Bronce cromado . Medida Cm: 12 . Peso: 0.4
Productos de Limpieza	. Trapeador, escoba y desinfectantes

Figura 36: Equipo del área de recepción

<b>Área de recepción</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Características</b>
Laptop	. H.P 15-dy2059 windows 11 intel core i3-1115g4 8gb . Ram 256 gb 15.6
Impresora	. Impresora Multifuncional Smart Tank 515 Wifi HP. . Tipo de inyección térmica
Mueble de recepción	. Material: Melamine . Medida: 1.50 x 1.25
Silla de oficina	. Altura Del Producto:69 cm . Ancho Del Producto: 48 cm .Material interno del asiento: Espuma . Material del tapiz: Tela . Material de las ruedas: Polipropileno . Tipo de estructura: Giratorio . Material del asiento y espaldar: Poliéster
Celular	. Xiaomi Redmi A1 32 gb 2 gb- Negro
Materiales de oficina	. Hojas bond . Lapiceros . Resaltadores . Perforador .Engrampador
Gondola	Alto: 1.80mts Ancho: 0.90mts Largo: 1.20mts
Trupan ranurado	18mm 1.52 x 2.44 metros
Ganchos para trupan ranurado	Metal

#### 5.4 Tamaño del Negocio (Layout).

Figura 37: Layout del espacio físico de la Veterinaria



La ubicación de las áreas de trabajo de la veterinaria Bel Cane está representado por el siguiente diseño, esto favorece el desarrollo de las actividades productivas y brinda comodidad al cliente durante la contratación del servicio.

El espacio total es de 112 m<sup>2</sup>, cuenta con 4 ambientes, las áreas productivas corresponden al área de grooming, área de consultorio y área de pet shop, el área administrativa corresponde a la recepción, un comedor como espacio común y uso multifuncional.

## Capítulo VI: Organización de la Empresa

### 6.1 Estructura de la Organización

Bel Cane se constituirá como persona jurídica motivada por las siguientes razones:

- Se formará una sociedad comercial entre los fundadores Juan Armando Berrospi Vargas y Gisela Melissa Ricce Antiporta.
  
- Una visión a futuro, la imagen proyectada a la sociedad será de confianza al estar plenamente identificados y desarrollar la actividad comercial dentro del marco legal, garantizando con el patrimonio de la empresa las responsabilidades propias de la actividad económica.
  
- Por último, la posibilidad de crecimiento es mayor al facilitar el acceso a créditos financieros o la asociación con terceros mediante inversión externa.

#### 6.1.1. Constitución de la Empresa



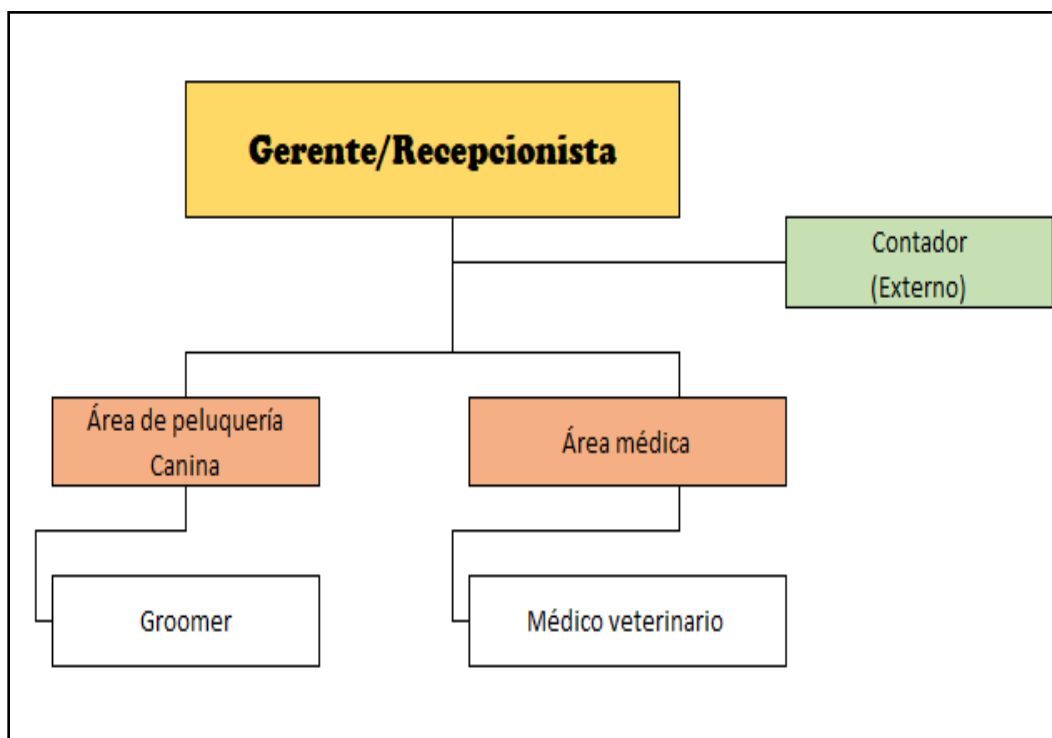
Tabla 13: Proceso de la constitución

ACTIVIDAD	DESARROLLO	ENTE	COSTO
<b>Búsqueda de nombre</b>	Se valida la disponibilidad del nombre de la sociedad, hasta tres alternativas y sus respectivas abreviaturas. También es necesario tener definido el tipo de sociedad .	SUNARP	6
<b>Reserva de nombre</b>	Si el nombre elegido esta disponible se procede a su reserva, el plazo de vigencia de este derecho es por treinta días.	SUNARP	20
<b>Establecer actividad</b>	Se elije una actividad principal y actividades secundarias relacionadas para tener más opciones de desarrollo en el futuro.	-	-
<b>Establecer aportes</b>	Los socios definirán la cantidad de inversión en efectivo o bienes que conformará el capital de la sociedad.	-	-
<b>Elaboración de minuta</b>	Se accede al programa PRODUCE para la constitución de la empresa	MINISTERIO DE PRODUCCIÓN	Gratis
<b>Validación de documentos</b>	Se elije una notaria para verificar el llenado correcto de la minuta	NOTARÍA	130
<b>Inscripción en registros públicos</b>	Se elevan los documentos a registros públicos mediante la notaría	SUNARP	Gratis
<b>Solicitud de RUC</b>	Se presenta la personería jurídica para acceder al RUC e iniciar actividades comerciales	SUNAT	Gratis
<b>Inscripción régimen laboral</b>	Se define las condiciones laborales que ofrecerá el proyecto, REMYPE	MINISTERIO DE TRABAJO	Gratis
<b>Inscripción régimen tributario</b>	Declaración de regimn tributario en la primera declaración jurada mensual	SUNAT	Gratis

## 6.2 Plan de Gestión del Talento

### 6.2.1 Organigrama

Figura 38: Organigrama de la veterinaria Bel Cane



### 6.2.2 Manual de Organización y Funciones

Figura 39: MOF del área de peluquería canina

<b>1.1 IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del puesto:	Groomer
Área a la que pertenece:	Peluquería canina
Cargo del jefe directo:	Administradora/ Recepcionista
Número de plazas:	1
<b>1.2 FUNCIÓN BÁSICA</b>	
Bañar a la mascota con el champú adecuado, secarlos, cepillarlos y realizar el corte pelo solicitado por el propietario o según la raza.	
<b>1.3 FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
Actividades/Tareas	
Revisión del pelaje, piel y oídos de la mascota.	
Realizar diferentes tipos de baños y cortes personalizados para las mascotas.	
Secado de pelaje, corte de uñas y limpieza de oídos.	
Cepillado, desmotado y peinado del pelaje.	
Tratamientos de mantos.	
Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.	
Avisar a la recepcionista sobre cualquier anomalía encontrada en la mascota.	
<b>1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
Amor, empatía y paciencia por los animales.	
Detallista y minucioso.	
Tener facilidad de comunicación y excelente trato al cliente.	
Contar con experiencia en cortes para razas como: schnauzer, poodle, bichón, yorkshire y más.	
Cumplimiento del horario laboral	
Cumplimiento de las actividades programados	
Cantidad de incidentes	
<b>1.6 Supervisión</b>	
Supervisa a:	Supervisado por:
	Recepcionista/Administradora
<b>1.7 Condiciones de trabajo</b>	
Lugar físico: Dentro de las instalaciones del la veterinaria Bel Cane	
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 9:00 am a 6:00pm	

Figura 40: MOF del área médica

<b>1.1 Identificación</b>	
Nombre del puesto:	Médico veterinario
Área a la que pertenece:	Área médica
Cargo del jefe directo:	Recepcionista/Administradora
Número de plazas:	1
<b>1.2 Función básica</b>	
Diagnósticar, pronosticar, tratar y prevenir de enfermedades que afectan a los animales domésticos.	
<b>1.3 Funciones específicas</b>	
Actividades/Tareas	
Realizar consultas integrales a los pacientes de la Clínica.	
Realizar de procedimientos y pruebas diagnósticas a pacientes.	
Interpretación de análisis e imágenes.	
Evaluación de controles y evolución del paciente.	
Seguimiento constante al paciente.	
Revisión del pelaje, piel y oídos de la mascota.	
Manejo de las anestias.	
Tratamiento al paciente según patología diagnosticada.	
Manejo de procedimientos médicos de urgencia y primordiales para la mejora del paciente.	
Realizar procedimientos quirúrgicos.	
<b>1.4 Factores de evaluación</b>	
Capacidad de trabajo orientado y en equipo	
Responsable, buen trato al cliente	
Amor por los animales	
Proactivo	
Empático y con excelente iniciativa.	
<b>1.6 Supervisión</b>	
Supervisa a:	Supervisado por:
	Recepcionista/Administradora
<b>1.7 Condiciones de trabajo</b>	
Lugar físico: Dentro de las instalaciones de la veterinaria Bel Cane	
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 9:00 am a 6:00pm	

Figura 41: MOF del área de atención al cliente

<b>1.1 Identificación</b>	
Nombre del puesto:	Recepcionista - Administrativa
Área a la que pertenece:	Área de atención al cliente
Cargo del jefe directo:	Junta general de socios
Número de plazas:	1
<b>1.2 Función básica</b>	
Coordinar con las áreas, asignar los recursos necesarios para asegurar el flujo de trabajo, cumplir con los objetivos trazados por la veterinaria y atender al cliente de manera oportuna y cordial.	
<b>1.3 Funciones específicas</b>	
Actividades/Tareas	
Aperturar y/o cerrar tienda	
Brindar atención cordial al cliente que ingresa a la veterinaria así como los que se contactan vía telefónica y otros medios de comunicación.	
Asegurarse de qué tipo de atención requiere el cliente (de rutina, urgencia o emergencia).	
Dar orientación, agendar citas y resolver las consultas del cliente respecto a su mascota.	
Registrar a los clientes, actualizar, archivar las historias clínicas y recetas de los pacientes en el aplicativo Panther pet.	
Mantener contacto y coordinar con el personal de la veterinaria de acuerdo al requerimiento del cliente.	
Procesar los pagos de los clientes en los diferentes medios disponibles.	
Orientar, administrar y gestionar la venta de los productos para mascotas (medicinas, alimentos, accesorios, entre otros).	
Supervisar y coordinar la limpieza de las áreas asignadas.	
Mantener limpio su área de trabajo	
Solucionar problemas presentados tanto con clientes, proveedores y/o cualquier persona que ingrese a la tienda.	
Realizar apertura y cierre de caja.	
Supervisar las labores del personal .	
Venta sugestiva de productos y servicios.	
Planeamiento: contar con un proceso de planeación para poder llegar a los objetivos y cumplir con las metas que tiene la empresa ya sean a corto, mediano o largo plazo.	
Organización: establecer las funciones y responsabilidades correspondientes y que va a realizar en el área médica y de peluquería canina.	
Dirección: Se encargará de liderar, comunicar y de tomar las decisiones necesarias para que se logren los procesos administrativos con éxito y poder cumplir con las metas y objetivos establecidos en la veterinaria.	
Control: Realizar constantemente revisiones y supervisiones a las diferentes áreas de trabajo a fin de saber y conocer cómo va el proceso, para así, poder corregir algunas fallas o riesgos que puedan surgir.	
Evaluación: Evaluar el resultado obtenido para así poder corroborar el cumplimiento de las metas de la Veterinaria.	
<b>1.4 Factores de evaluación</b>	
Capacidad de trabajo orientado y en equipo	
Responsable, buen trato al cliente	
Amor por los animales	
Proactivo	
Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la veterinaria.	
Tener una mayor rentabilidad.	
Clientes satisfechos con la atención	
Empático y con excelente iniciativa.	
<b>1.6 Supervisión</b>	
<b>Supervisa a:</b>	<b>Supervisado por:</b>
Área de peluquería canina y área médica	Junta general de socios
<b>1.7 Condiciones de trabajo</b>	
Lugar físico: Dentro de las instalaciones de la veterinaria Bel Cane	
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 9:00 am a 6:00pm	

### 6.2.3 Políticas y estrategias para la administración del talento

Bel Cane brinda las condiciones adecuadas para ofrecer un buen clima laboral y obtener el mejor rendimiento de sus colaboradores, a través de políticas y procedimientos plenamente informados se fomenta la identidad de la marca.

6.2.3.1 Mecanismo y métodos de convocatoria. Se realizará a través de los siguientes lineamientos:

- Política de difusión: La información será publicada en las bolsas de trabajo, en Facebook y las respuestas serán enviados al correo.
- Política de igualdad: Toda persona podrá postular a los diversos puestos de trabajo sin importar su género, orientación sexual, creencias religiosas u ideologías. No está permitido el favoritismo entre los postulantes.

Actividades:

La Veterinaria Bel Cane realizará el reclutamiento de sus colaboradores mediante grupos de Facebook que están relacionados al giro del negocio y mediante publicaciones en bolsas de trabajo como Boomerang, Computrabajo, Aptitus y Laborum.

Figura 42: Anuncio de oferta laboral para el área de atención al cliente



# Oferta Laboral

## RECEPCIONISTA - ADMINISTRATIVA

Somos la veterinaria Bel Cane y nos encontramos en la búsqueda de una recepcionista - Administrativa

**Requisitos:**

- Experiencia de 1 año en puestos similares.
- Contar con estudios en administración o contabilidad (Culminados o en los últimos ciclos).
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Contar con habilidades para atención al cliente.
- Habilidad de resolver conflictos.
- Orden y limpieza.
- Conocimiento en computación (Manejo de Excel nivel básico indispensable).

**Beneficios:**

- Beneficios de ley
- Seguro de ESSALUD
- Grato ambiente laboral
- Sueldo acorde al mercado.

Envía tu CV a:  
[BelCane01@gmail.com](mailto:BelCane01@gmail.com)

Figura 43: Anuncio de oferta laboral para el área médica

**VETERINARIA BEL CANE**  
BÚSQUEDA LABORAL

---

**MÉDICO VETERINARIO**

Somos la veterinaria Bel Cane y nos encontramos en la búsqueda de un@ médico veterinario para el distrito de la Molina.

**Requisitos:**

- Experiencia de 1 año como médico veterinario
- Experiencias en cirugía de animales menores.
- Experiencia en tratamientos.
- Puntual, responsable y ordenado.
- Capacidad de trabajar en equipo.

**Beneficios:**

- Beneficios de ley
- Seguro de ESSALUD
- Grato ambiente laboral
- Sueldo acorde al mercado.



**Envía tu CV a:**  
**BelCane01@gmail.com**



Figura 44: Anuncio de oferta laboral para el área de peluquería canina

# Buscamos Groomer

## (Bañador y cortador)



Somos la veterinaria Bel Cane y nos encontramos en la búsqueda de un groomer para el distrito de la Molina.

### REQUISITOS:

- Conocimiento de cortes de todas las razas.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Experiencia mínima de 1 año.
- Buen trato y paciencia.
- Puntual y responsable.

### BENEFICIOS:

- Beneficios de ley
- Seguro de ESSALUD
- Grato ambiente laboral
- Sueldo acorde al mercado.



Envía tu CV a:  
[BelCane01@gmail.com](mailto:BelCane01@gmail.com)

6.2.3.2 Formas de Evaluación y Contratación. Esta etapa se va a desarrollar bajo las siguientes normas:

- La evaluación se realizará en las instalaciones de la veterinaria Bel Cane y en el horario informado previamente a los postulantes.
- La evaluación será realizada por la junta directiva.
- Toda información será registrada en un documento y registrada en un documento/ ficha evaluación.

Pasos para la elección de un nuevo colaborador:

- a) Recepción de los CV a través del correo electrónico.
- b) Evaluar los diversos CV.
- c) Seleccionar a los postulantes que cumplan con el perfil solicitado.
- d) Programar una entrevista a los postulantes preseleccionados.
- e) Durante la entrevista se realizará las siguientes preguntas como base:
  - Háblanos sobre ti
  - ¿Por qué estas interesado en trabajar en la veterinaria Bel Cane?
  - Describe tus fortalezas y debilidades.
  - ¿Cuál o cuáles son los factores importantes que buscas en una oportunidad laboral?
  - ¿Por qué te retiraste de tu ultimo empleo?

- ¿Cuáles son tus pretensiones salariales?

f) Si el postulante responde de manera satisfactoria a la entrevista, se le informa de la modalidad de contratación:

- El primer mes será pagado por recibo por honorario y en ese periodo de tiempo se evaluará su desempeño.

g) De no tener observaciones, se le realizará el contrato de trabajo sujeto a modalidad de necesidad de Mercado, por periodos renovables de 3 meses.

h) Establecer la fecha de inicio y otorgar el manual de operación y funciones (MOF).

i) Iniciar con la presentación del nuevo personal al equipo trabajo.

j) Realizar la inducción del nuevo colaborador.

6.2.3.3 Políticas, Normas y Formas de Incentivos del Recurso Humano. Dentro de las instalaciones de Bel Cane se establece las siguientes políticas para el desempeño idóneo de las actividades diarias:

Política de convivencia, un buen ambiente de trabajo permite que los colaboradores se desempeñen en armonía con sus compañeros y con las labores asignadas, para esto se establece lo siguiente:

- Los ambientes de trabajo deben estar ordenados y limpios.

- La comunicación es formal y se debe evitar el uso de apodos.
- El consumo de alimentos que contengan un olor fuerte debe realizarse en el comedor o espacio designado para tal fin.
- El uso de dispositivos de sonido debe ser moderado, música o alertas de celular deben tener un volumen acorde al espacio y cantidad de personas presentes.

Norma de modo de vestir, todos los colaboradores deben asistir con el uniforme proporcionado por la veterinaria Bel Cane. Esto se realizará con la finalidad de promover la unidad en el equipo de trabajo y dar una buena impresión a los clientes.

Figura 45: Imagen ilustrativa de los uniformes



Fuente: Pinterest

Normas de salubridad, estas se desarrollan en tres aspectos; físico, los muebles como asientos y mesas de trabajo deben brindar comodidad y evitar lesiones por el uso constante de los mismos, el horario de refrigerio es de una hora diaria y los ambientes deben estar correctamente iluminados.

Mental, se debe asignar las tareas en función de la capacidad previamente establecida evitando la sobrecarga y posibles cuadros de estrés, las horas extras son sustentadas por el personal a cargo y son reconocidas económicamente.

Social, se prohíben las conductas que ocasionen intimidación o acosa laboral, se promueve la participación en la toma de decisiones y se hace público el reconocimiento por el desempeño idóneo.

Formas de incentivos del recurso humano, son actividades que se realizará con la finalidad de promover un ambiente laboral saludable fortaleciendo el vínculo amical con los colaboradores:

- Ir a un club campestre en el aniversario de la empresa.
- Realizar una cena navideña.
- En la fecha de cumpleaños de cada colaborador se le dará el día libre.

Se coordinará con los proveedores para realizar charlas informativas con una frecuencia de dos veces al año relacionadas a cada área funcional:

- Atención médica veterinaria: Charlas de prevención, detección tratamiento de enfermedades virales, sobre la comunicación que se debe mantener con el cliente y nuevos métodos quirúrgicos que se puede realizar en animales menores.
- Área de grooming: Uso y mantenimiento adecuado de herramientas de grooming.
- Área de administración/recepcionista: Charla sobre el majo de la veterinaria, comunicación asertiva con el cliente y manejo de solución de problemas.

#### 6.2.3.4 Políticas de retención del talento y desvinculación laboral

Política de retención del talento. Bel Cane busca establecer un vínculo laboral duradero en el tiempo a través de las actividades ya mencionada, enfocadas en brindar mejoras en el aspecto económico, crecimiento profesional y mejorar las relaciones interpersonales con la finalidad de tener un equipo capaz, comprometido con la obtención de los objetivos empresariales y que se desempeñen en un ambiente laboral favorable.

Política de desvinculación laboral:

Falta leve:

- Tardanzas injustificadas 3 veces al mes.

- Estar sin el uniforme dentro del establecimiento.
- Ausencias injustificadas una vez al mes.

En caso se incurra en una mayor cantidad de lo establecido se considerará una falta grave.

Falta grave:

- Abuso verbal, psicológico entre los colaboradores y en la atención al cliente.
- Fingir un accidente o una enfermedad.

Falta muy grave:

- Embriaguez en el trabajo o evidencia del consumo de drogas en el horario laboral o dentro de las instalaciones de la veterinaria Bel Cane.
- Sustraer herramientas materiales o productos de la veterinaria para beneficio personal y en perjuicio del patrimonio de la empresa.
- Acoso sexual.
- Maltrato físico.

Tabla 14: Sanciones

Descipción	Cantidad	Acción
Leve	3	Llamada de atención verbal
Grave	1	Sanción escrita/memorándum
	3	Despido inmediato
Muy grave	1	Despido inmediato

Estas acciones se tomarán en caso se incurra en algunas de las faltas mencionadas.

#### 6.2.3.5 La planilla de la Empresa o Presupuesto de las Remuneraciones

Tabla 15: Presupuesto de las remuneraciones

N° de personal	Cargo	Remuneración
1	Gerente / Recepcionista	S/ 1 700.00
1	Médico Veterinario	S/ 2 000.00
1	Groomer	S/ 1 600.00

La junta general de socios al final del ejercicio contable recibirá sus dividendos en función del porcentaje de su inversión y la rentabilidad generada.



## Capítulo VII: Plan Financiero

### 7.1 Plan de Inversión

El inicio de las operaciones de Bel Cane necesita de la inversión en recursos materiales e inmateriales, por lo que se ha elaborado el siguiente registro:

#### 7.1.1 Inversión Intangible

Tabla 16: Total de Inversión Intangible

<b>INVERSIÓN INTANGIBLE</b>	
Total gastos de constitución	S/ 209.00
Total gastos de inscripción	S/ 362.00
Total de selección de personal	S/ 120.00
Total gastos de certificación	S/ 1 863.00
Total gastos administrativos	S/ 5 591.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE</b>	<b>S/ 8 145.00</b>

Los gastos de constitución corresponden a los pagos por búsqueda y reserva de nombre, la elaboración de la minuta y los pagos a la notaría. Se empleará el programa del Ministerios de Producción llamado Produce para este proceso.

Los gastos de inscripción corresponden al pago por la firma por parte del notario de la escritura pública y su inscripción en Registros Públicos SUNARP.

Los gastos de selección de personal corresponden al gasto en las actividades de búsqueda y selección de personal y el costo de impresiones / copias en esta etapa.

Los gastos de certificación corresponden a los pagos por licencia de funcionamiento, certificado de fumigación, la elaboración de SST, registro de la marca, la elaboración de los planos y el pago por la autorización sanitario brindado por DIRESA

Los gastos administrativos corresponden a la compra del software Sistema Panther One App, el software Windows 11 para la computadora, los gastos del acondicionamiento del local y el pago de la garantía del alquiler

### **7.1.2 Inversión Tangible**

Tabla 17: Total de Inversión Tangible

<b>INVERSIÓN TANGIBLE</b>	
Total muebles y enseres	S/ 8 837.20
Total maquinarias	S/ 5 187.90
Total equipos de oficina	S/ 2 328.00
Total equipos varios	S/ 1 315.00
Total herramientas	S/ 1 744.60
Total EPP y adecuación de seguridad	S/ 1 240.00
Total inversión en publicidad	S/ 1 650.00
<b>TOTAL INVERSIÓN TANGIBLE</b>	<b>S/ 22 302.70</b>

La inversión en tangibles se divide en seis grupos:

- Los muebles se ubican en las tres áreas de la empresa, dan soporte a las actividades del personal administrativo, el veterinario, el groomer y los productos para la venta.
- Las máquinas se ubican en el área productiva médica y de grooming.
- Los equipos de oficina son para el área administrativa.
- Los equipos varios se ubican en las áreas comunes, facilitan la comunicación y el registro de las ventas.
- Las herramientas son de uso manual y se emplean en las áreas productivas, principalmente en el área de grooming.
- Los EPP y los artículos de adecuación de seguridad son para uso en caso de emergencia y de apoyo a la seguridad.

La inversión en tangibles también se puede agrupar tomando como referencia el tiempo en que estos bienes se pueden convertir en efectivo; tenemos activos corrientes y no corrientes. Por el momento la empresa funcionará en un local alquilado debido a que no contamos con un local propio.

7.1.2.1. Activos Corrientes. Los activos corrientes se convierten en efectivo en un tiempo menor en un año, para Bel Cane estos activos corresponden a los inventarios que se emplean durante los servicios médicos, servicios de grooming y los artículos de venta en el área de PET SHOP; estos activos se desarrollarán en el tema de capital de trabajo.

7.1.2.2 Activos no Corrientes. Está compuesto por todos los muebles, maquinarias, equipos de oficina, herramientas y EPP. Tienen una vida útil mayor al año y presentan depreciación.

Figura 46: Tangible área médica 1

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total	Imagen ilustrativa
Mesa de quirúrgica	1	S/ 1,300.00	S/ 1,300.00	
Esterilizador al seco Ovens	1	S/ 430.00	S/ 430.00	
Reposero Wengue	1	S/ 399.90	S/ 399.90	
Microondas wurden	1	S/ 299.00	S/ 299.00	
Estuche de instrumentarias quirúrgicas	1	S/ 53.60	S/ 53.60	
Frigobar Hisense	1	S/ 499.00	S/ 499.00	
Silla de oficina	1	S/ 79.90	S/ 79.90	

Figura 47: Tangible área médica 2

Tachos de Basura (residuos contaminados, desechos bioquímicos, residuos comunes)	3	S/	18.90	S/	56.70	
Termómetro digital	1	S/	25.50	S/	25.50	
Estetoscopio	1	S/	95.00	S/	95.00	
Balanza industrial digital con plataforma 150 kg	1	S/	275.00	S/	275.00	
Recipiente para los apósitos y algodones	1	S/	10.00	S/	10.00	
Reloj de pared	1	S/	28.00	S/	28.00	
Termómetro de refrigeración	1	S/	34.90	S/	34.90	
<b>Total</b>				S/	<b>3,586.50</b>	

Figura 48: Tangible área de grooming 1



















Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total	Imagen ilustrativa
Máquina Oster A6 de tres velocidades	1	S/ 900.00	S/ 900.00	
Mesa de grooming	1	S/ 800.00	S/ 800.00	
Sopladora Challengeair double industries	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	
Secadora 4D Therapy treatment "Leggero"	1	S/ 229.00	S/ 229.00	
Canil	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	
Terma a gas Karson	1	S/ 399.90	S/ 399.90	
Cómoda reyplast mediano	1	S/ 159.90	S/ 159.90	
Balón de gas lleno	1	S/ 100.00	S/ 100.00	

Figura 49: Tangible área de grooming 2

Tacho de basura Reyplast mediano	1	S/	80.00	S/	80.00	
Set de juego de tijeras Argón de 8 pulgadas	1	S/	280.00	S/	280.00	
Cuchilla Andis de 10F	1	S/	140.00	S/	140.00	
Cuchilla Andis de 7F	1	S/	150.00	S/	150.00	
Cuchilla Andis de 4F	1	S/	170.00	S/	170.00	
Cuchilla Oster de 3F	1	S/	180.00	S/	180.00	
Desmotador	1	S/	15.00	S/	15.00	
Peine deslanador	1	S/	30.00	S/	30.00	
Bañera	1	S/	800.00	S/	800.00	
Corta uñas Andis	1	S/	78.80	S/	78.80	
<b>Total</b>				S/	<b>8,012.60</b>	



### 7.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo de Bel Cane comprende la cantidad de recursos que se necesitan para que la empresa opere en un corto periodo de tiempo, se ha decidido que ese plazo es de un mes. Está dividido en dos grupos; los costos directos y los gastos indirectos.

Los costos directos comprenden lo siguiente:

- Planilla.
- Inventarios

Los gastos indirectos comprenden los siguientes:

- Depreciación.
- Pago de servicios.

7.1.3.1 Planilla. Su elaboración responde a las necesidades del Bel Cane que se expresan en el organigrama.

Figura 50: Planilla Bel Cane - Funciones

Gerente General/ Recepcionista
Médico veterinario
Groomer
Contador (El contador trabaja de manera independiente)

Son tres personas que desempeñan las funciones necesarias para el desarrollo de las actividades de Bel Cane:

- Gerente / Recepcionista. - Se encarga de la parte administrativa y de la atención al cliente. Realiza las coordinaciones con los proveedores y el cobro de los servicios realizados.
- Médico veterinario. - Se encarga de las atenciones médicas y da respaldo al groomer antes cualquier eventualidad.
- Groomer. - Se encarga del baño y corte de pelo de las mascotas.

También se considera un contador externo para la elaboración y verificación mensual de los reportes financieros.

Tabla 18: Planilla Bell Cane – Sueldo mensual

Micro Empresa	Sueldo	SIS	SUB TOTAL	Vacaciones	TOTAL/MES
<b>Costo Operativo</b>	<b>S/. 3 600.00</b>	<b>S/. 30.00</b>	<b>S/. 3 630.00</b>	<b>S/. 151.25</b>	<b>S/. 3 781.25</b>
Groomer	S/. 1 600.00	S/. 15.00	S/. 1 615.00	S/. 67.29	S/. 1 682.29
Médico veterinario	S/. 2 000.00	S/. 15.00	S/. 2 015.00	S/. 83.96	S/. 2 098.96
<b>Gasto Administrativo</b>	<b>S/. 1 950.00</b>	<b>S/. 15.00</b>	<b>S/. 1 965.00</b>	<b>S/. 71.46</b>	<b>S/. 2 036.46</b>
Gerente general / Recepcionista	<b>S/. 1 700.00</b>	S/. 15.00	S/. 1 715.00	S/. 71.46	S/. 1 786.46
Contador externo	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 0.00	S/. 250.00
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 0.00</b>
<b>TOTAL PLANILLA</b>	<b>S/. 5 550.00</b>	<b>S/. 45.00</b>	<b>S/. 5 595.00</b>	<b>S/. 222.71</b>	<b>S/. 5 817.71</b>

Bell Cane pertenece al régimen tributario de Micro empresa, por lo tanto; sus colaboradores se encuentran afiliados al SIS y las vacaciones corresponden a 15 días por cada doce meses de trabajo.

En este régimen no está contemplado el pago de CTS ni el pago de utilidades.

7.1.3.2 Pagos de Servicios. Los servicios para el normal funcionamiento del proyecto son; el servicio de energía eléctrica proporcionado por Luz del Sur, agua potable proporcionado

por Sedapal y el servicio de telefonía con internet corresponde al plan mensual con el operador Claro.

Tabla 19: Servicios requeridos

<b>GASTOS DE ALQUILER Y SERVICIOS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Alquiler de local</b>	1	S/. 2 900.00	S/. 2 900.00
<b>Servicio de Energía eléctrica</b>	1	S/. 150.00	S/. 150.00
<b>Servicio de agua potable</b>	1	S/. 90.00	S/. 90.00
<b>Telefonia más internet</b>	1	S/. 110.00	S/. 110.00
<b>Mantenimiento de Equipos</b>	1	S/. 150.00	S/. 150.00
<b>TOTAL DE GASTOS ALQUILER Y SERVICIOS</b>			<b>S/. 3 400.00</b>

7.1.3.3 Alquiler de local. Para el inicio de operaciones se realiza el alquiler de un local debido al alto costo de adquirir una propiedad para la instalación de la veterinaria. El local donde se desarrollarán todas las actividades comerciales del proyecto se ubica en el distrito de la Molina, el contrato de arrendamiento establece el pago por adelantado del primer mes y el pago con valor de un mes de alquiler como garantía por el uso del local.

Tabla 20: Costo del alquiler en el distrito de la Molina

<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Alquiler de local</b>	1	S/. 2 900.00	S/. 2 900.00
<b>TOTAL PAGO DE SERVICIOS</b>			<b>S/. 2 900.00</b>

7.1.3.4 Inventario. Bel Cane establece el inventario para atender la demanda inicial de 416 atenciones distribuido en las tres áreas.

Tabla 21: Costo de inventario mensual

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
Grooming	S/ 607.65
Servicio medico	S/ 2 279.01
PET SHOP	S/ 2 842.77
Prod 4	S/ 0.00
Valor de compra mensual	S/ 5 729.43
IGV	S/ 1 031.30
<b>Precio de Compra mensual</b>	<b>S/ 6 760.73</b>

La oferta de Bel Cane consiste en tres servicios; grooming - baño y corte, atención médica veterinaria y venta de artículos de Pet Shop. Cada uno de estos servicios requiere productos específicos.

Tabla 22: Materiales para Grooming

<b>Baño y corte</b>
Galón shampoo (avena o clorhexidina ) 4lt
Cinta de cabello
Limpia orejitas 1LT
Cicatrizante de uñas 50gr
Algodón CKF bolsa de 500gr
Perfume 1LT

Tabla 23: Materiales para Servicio Médico – Vacuna y desparasitación

<b>Vacuna y desparasitación</b>
Desparasitación (Paravetol) 32 und
Vacunas
Alcohol 4 lt
Algodón CKF bolsa de 500gr
Jeringas 100 unds
Agua oxigenada 1 lt

Tabla 24: Materiales para Servicio Médico – Tratamiento

<b>Tratamiento</b>
Antibioticos
Antiinflamatorios
Analgeticos
Anestésicos
T- 61
Alcohol 4 lt
Algodón CKF bolsa de 500gr
Jeringas 100 unds
Agua oxigenada 1 lt
Abocath 22x (Azul) x 50 und
Venoclisis
Suero (Cloruro de sodio)
Cinta masking tape mediano

Tabla 25: Materiales de Pet Shop

<b>Tienda para mascotas</b>
Juguetes para mascotas
Comida para mascotas
Correas
Medicamentos
Transportadores
Collar isabelino
Platos y bebederos
Camas para mascotas

## 7.2 Plan de Financiamiento

Bel Cane establece el valor de la inversión tomando en cuenta las necesidades / costos de sus operaciones y la satisfacción de sus clientes.

### 7.2.1 Presupuesto operativo

Tabla 26: Costos totales del inicio de operación

<b>INVERSIÓN INTANGIBLE</b>		A.H.
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	S/ 8 145.00	17.63%
<b>INVERSIÓN TANGIBLE</b>		
TOTAL INVERSIÓN TANGIBLE	S/ 22 302.70	48.27%
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Total planilla de un mes	S/ 5 817.71	12.59%
Total materia prima un mes	S/ 6 541.58	14.16%
Total de alquiler y servicios	S/ 3 400.00	7.36%
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>S/ 15 759.28</b>	<b>34.11%</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>S/ 46 206.98</b>	

El total de inversión necesario para el inicio del proyecto es de S/. 46 206.98, la mayor proporción 48.27% corresponde a la compra de los activos intangibles, seguido del capital de trabajo para el primer mes en donde destaca la compra de materia prima y el pago de la planilla. La inversión intangible es la de menor costo con un 17.63% del total.

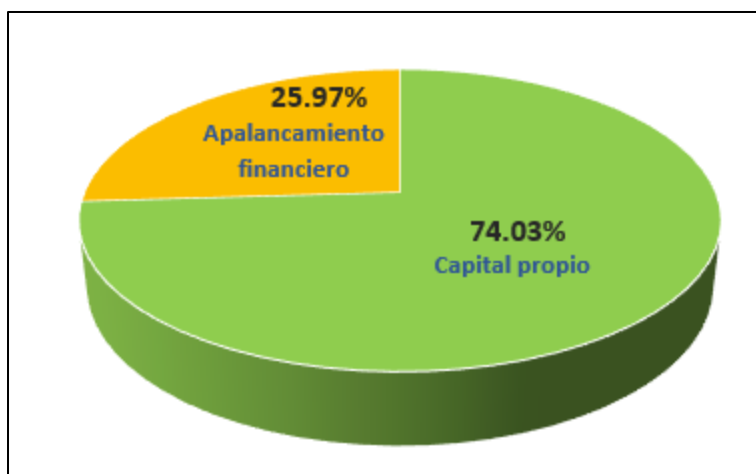
## 7.2.2 Fuentes de financiamiento

Tabla 27: Capital propio y apalancamiento financiero

<b>CAPITAL PROPIO Y APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>SOCIOS</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TASA</b>	COK	TEA	
<b>VALOR</b>	S/.34 206.98	S/.12 000.00	<b>S/.46 206.98</b>
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>74.03%</b>	<b>25.97%</b>	<b>100.00%</b>

Figura 51: Capital propio y apalancamiento financiero





Los socios participan con partes iguales para la constitución del capital propio y el financiamiento externo corresponde a un crédito en la modalidad de PYME del banco BBVA.

Para determinar la tasa de retorno del capital propio se emplea el modelo CAPM, para lo cual se halla el valor de la Beta de mercado.

Tabla 28: Beta de mercado

<b>Hallar la Beta del mercado</b>	
Beta desapalancada del sector <b>bu</b>	<b>0.71</b>
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	25.97%
Eproy	74.03%
<b>BI proy</b>	<b>0.89</b>

La Beta desapalancada corresponde al sector hospitales y centros de salud. Para el cálculo de la Beta apalancada se considera el Impuesto a la Renta y los valores de la

participación de la Deuda (D) y del Patrimonio (E). El resultado de 0.89 de Beta significa que la inversión tiene una menor variabilidad al riesgo sistémico.

Tabla 29: COK del proyecto

<b>RF</b>	<b>4.00%</b>
<b>BI proy</b>	<b>0.89</b>
<b>RM</b>	<b>5.54%</b>
<b>RIESGO PAIS</b>	<b>1.91%</b>
<b>COK proy</b>	<b>7.27%</b>

La tasa libre de riesgo (Rf) corresponde al rendimiento de los bonos del tesoro de EEUU, la tasa de rentabilidad del mercado (Rm) corresponde al rendimiento de bono del gobierno peruano, el riesgo país corresponde a la tasa de interés EMBIG Perú 2023.

### 7.2.3 Apalancamiento Financiero

El financiamiento externo corresponde a un crédito con cuotas fijas mensuales y por un periodo de tres años. La cuota es de S/. 496.65 y los costos del préstamo son el interés mensual y el seguro de desgravamen.

Tabla 30: Financiamiento para PYMES del Banco BBVA

FINANCIAMIENTO BANCARIO							
DATOS	Préstamo	S/.	12 000.00				
	n		Años	3	12		
	Pagos		Mensuales	36	x Año		
	TEA		30.00%	0.3	meses		
	Seguro Desgravamen		0.08%				
Cronograma de pago de la deuda TEA							
Periodo	Amortización		Interés		Seguro Desgravamen	CUOTA	SALDO
0							S/.
1	S/.	221.60	S/.	265.25	S/.	9.60	S/.
2	S/.	226.50	S/.	260.36	S/.	9.60	S/.
3	S/.	231.50	S/.	255.35	S/.	9.60	S/.
4	S/.	236.62	S/.	250.23	S/.	9.60	S/.
5	S/.	241.85	S/.	245.00	S/.	9.60	S/.
6	S/.	247.20	S/.	239.65	S/.	9.60	S/.
7	S/.	252.66	S/.	234.19	S/.	9.60	S/.
8	S/.	258.25	S/.	228.61	S/.	9.60	S/.
9	S/.	263.95	S/.	222.90	S/.	9.60	S/.
10	S/.	269.79	S/.	217.06	S/.	9.60	S/.
11	S/.	275.75	S/.	211.10	S/.	9.60	S/.
12	S/.	281.85	S/.	205.00	S/.	9.60	S/.
13	S/.	288.08	S/.	198.77	S/.	9.60	S/.
14	S/.	294.45	S/.	192.41	S/.	9.60	S/.
15	S/.	300.95	S/.	185.90	S/.	9.60	S/.
16	S/.	307.61	S/.	179.25	S/.	9.60	S/.
17	S/.	314.41	S/.	172.45	S/.	9.60	S/.
18	S/.	321.36	S/.	165.50	S/.	9.60	S/.
19	S/.	328.46	S/.	158.39	S/.	9.60	S/.
20	S/.	335.72	S/.	151.13	S/.	9.60	S/.
21	S/.	343.14	S/.	143.71	S/.	9.60	S/.
22	S/.	350.73	S/.	136.13	S/.	9.60	S/.
23	S/.	358.48	S/.	128.37	S/.	9.60	S/.
24	S/.	366.40	S/.	120.45	S/.	9.60	S/.
25	S/.	374.50	S/.	112.35	S/.	9.60	S/.
26	S/.	382.78	S/.	104.07	S/.	9.60	S/.
27	S/.	391.24	S/.	95.61	S/.	9.60	S/.
28	S/.	399.89	S/.	86.96	S/.	9.60	S/.
29	S/.	408.73	S/.	78.12	S/.	9.60	S/.
30	S/.	417.76	S/.	69.09	S/.	9.60	S/.
31	S/.	427.00	S/.	59.85	S/.	9.60	S/.
32	S/.	436.44	S/.	50.42	S/.	9.60	S/.
33	S/.	446.08	S/.	40.77	S/.	9.60	S/.
34	S/.	455.94	S/.	30.91	S/.	9.60	S/.
35	S/.	466.02	S/.	20.83	S/.	9.60	S/.
36	S/.	476.32	S/.	10.53	S/.	9.60	S/.
<b>TOTAL</b>	S/.	<b>12 000.00</b>	S/.	<b>5 526.67</b>	S/.	<b>345.60</b>	S/.
							<b>17 872.27</b>

### 7.3 Proyección de ventas

Se emplea la información reunida en la segmentación del estudio de mercado para determinar el mercado potencial, también se emplean la información de la encuesta para obtener el mercado meta y la participación de los servicios que ofrece Bel Cane.

Tabla 31: Mercado meta mensual

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Público potencial		<b>300 288</b>
Personas de acuerdo con el proyecto - Pregunta 1	89.10%	267 557
Personas que sí comprarían tu producto - Pregunta 4	93.30%	249 630
Publico al inicio de las operaciones	2.0%	4 993
<b>Mercado meta mensual</b>	<b>12</b>	<b>416</b>

Tabla 32: Cantidad de ventas por servicios

Servicio	% Aceptación del mercado	Cantidad inicial	Precio de venta
<b>Servicio de Grooming</b>	36%	149	S/.46.00
<b>Servicio Medico</b>	34%	142	S/.43.00
<b>PET SHOP</b>	30%	125	S/.35.00
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>416</b>	<b>S/.124.00</b>

### 7.4 Punto de equilibrio

Bel Cane ofrece tres servicios y para el cálculo del punto de equilibrio se emplea la fórmula de multi-producto.

Tabla 33: Costos Variables, Precio de Venta y Participación

Servicios Bel Cane	Costo Variable	Precio Venta	CV/PV	Participación
Grooming	S/ 4.08	S/ 46.00	S/ 0.09	36%
Servicio médico veterinario	S/ 16.04	S/ 43.00	S/ 0.37	34%
PET SHOP	S/ 21.28	S/ 35.00	S/ 0.61	30%

Para hallar el punto de equilibrio es necesario tener la igualdad entre los ingresos que tiene el proyecto y los egresos totales. Los ingresos corresponden a todas las ventas y los egresos corresponden a los costos y gastos que tiene el proyecto.

Tabla 34: Cotos fijos

Costos fijos	S/ 9 555.92
Planilla	S/ 5 817.71
Servicios	S/ 3 400.00
Depreciación	S/ 202.46
Amortización	S/ 135.75

Para el hallar el resultado final se considera el valor ponderado del costo variable y precio de venta de los tres productos que ofrece Bel Cane. El resultado está expresado en

valor monetario y mediante la participación se determina las unidades de venta para cada servicio.

Figura 52: Punto de equilibrio multi-producto en dinero.

$PEQ_{\$} = \frac{CF}{\sum [(1 - \frac{CV_i}{PV_i}) \times W_i]}$	
<b>Punto de Equilibrio en Dinero</b>	
PQSs =	S/ 14 511.73
<b>Punto de Equilibrio en unidades por producto</b>	
<b>Servicios Bel Cane</b>	<b>Unidades</b>
Grooming	114
Servicio médico veterinario	116
PET SHOP	125
<b>Total mensual</b>	<b>355</b>

Se debe realizar 355 servicios para alcanzar el punto de equilibrio, para establecer las cantidades por cada servicio se redondea por exceso cada valor para obtener un número entero de los servicios y evitando la posibilidad de tomar el menor valor posible.

Tabla 35: Comprobación del punto de equilibrio.

<b>Total de ingresos =</b>	V.Groomin + V. Médico + V. Pet Shop
<b>Total de ingresos =</b>	114 * S/. 42 + 116 * S/. 43 + 125 * S/, 35
<b>Total de ingresos =</b>	<b>S/ 14 607.00</b>
<b>Total de egresos =</b>	C. Fijos + C. Variables * T. Ventas
<b>Total de egresos =</b>	S/. 9 555.92 + CV GR * 114 + CV SM * 116 + CV PSh * 125
<b>Total de egresos =</b>	<b>S/ 14 540.08</b>

## 7.5 Análisis Financiero

### 7.5.1 Balance General

El Balance General o Estado de Situación Financiera refleja el crecimiento económico del proyecto; el activo corriente tiene un crecimiento constante producto de la utilidad generada en cada periodo, el activo no corriente reduce su valor debido a la depreciación que acumula en cada periodo.

El pasivo corriente tiene valor S/. debido a que las obligaciones a corto plazo se cancelan dentro del mismo ejercicio, el pasivo no corriente corresponde a la deuda financiera y tiene valor S/. 0 a partir del tercer año.

El patrimonio se incrementa en cada año debido a las utilidades obtenidas y el valor del capital propio se mantiene constante en cada periodo.

Tabla 36: Situación Financiera.

BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>S/.46 206.98</b>	<b>S/.64 484.42</b>	<b>S/.89 076.23</b>	<b>S/.120 708.33</b>	<b>S/.166 311.99</b>	<b>S/.221 198.56</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>S/.15 759.28</b>	<b>S/.37 230.89</b>	<b>S/.65 016.87</b>	<b>S/.99 843.14</b>	<b>S/.148 640.97</b>	<b>S/.206 721.71</b>
Caja	S/. 15 759.28	S/. 37 230.89	S/. 65 016.87	S/. 99 843.14	S/. 148 640.97	S/. 206 721.71
Cuentas por cobrar (Crédito)	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>Activos Fijos</b>	<b>S/.30 447.70</b>	<b>S/.27 253.53</b>	<b>S/.24 059.36</b>	<b>S/.20 865.19</b>	<b>S/.17 671.02</b>	<b>S/.14 476.85</b>
Maquinaria y Equipos	S/.22 302.70	S/.22 302.70	S/.22 302.70	S/.22 302.70	S/.22 302.70	S/.22 302.70
Depreciación	S/.0.00	S/.2 379.67	S/.4 759.34	S/.7 139.01	S/.9 518.68	S/.11 898.35
Activo Intangible	S/.8 145.00	S/.8 145.00	S/.8 145.00	S/.8 145.00	S/.8 145.00	S/.8 145.00
Depreciación	S/.0.00	S/.814.50	S/.1 629.00	S/.2 443.50	S/.3 258.00	S/.4 072.50
<b>PASIVOS</b>	<b>S/.12 000.00</b>	<b>S/.8 992.48</b>	<b>S/.5 082.71</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>	<b>S/.12 000.00</b>	<b>S/.8 992.48</b>	<b>S/.5 082.71</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>
Obligación Financiera	S/. 12 000.00	S/. 8 992.48	S/. 5 082.71	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>S/.34 206.98</b>	<b>S/.55 491.94</b>	<b>S/.83 993.52</b>	<b>S/.120 708.33</b>	<b>S/.166 311.99</b>	<b>S/.221 198.56</b>
Aportes de Capital	S/.34 206.98	S/.34 206.98	S/.34 206.98	S/.34 206.98	S/.34 206.98	S/.34 206.98
Utilidad del Ejercicio	S/.0.00	S/.21 284.95	S/.28 501.59	S/.36 714.81	S/.45 603.66	S/.54 886.57
Utilidad Acumulada	S/.0.00	S/.0.00	S/.21 284.95	S/.49 786.54	S/.86 501.35	S/.132 105.00
<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>S/.46 206.98</b>	<b>S/.64 484.42</b>	<b>S/.89 076.23</b>	<b>S/.120 708.33</b>	<b>S/.166 311.99</b>	<b>S/.221 198.56</b>
<b>Diferencia</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>	<b>S/.0.00</b>

### 7.5.2 Estado de Ganancias y Pérdidas

El proyecto tiene resultados positivos en la utilidad bruta, operacional y neta desde el año 1, al finalizar el segundo año la utilidad acumulada supera el valor de la inversión inicial y la proporción de la utilidad neta inicia en 9.84% del valor de las ventas en el primer año hasta 16.92% en el quinto año.



Tabla 37: Estado de Resultados.

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS					
				29.50%	Impuesto
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>S/.216 204.00</b>	<b>S/.239 284.00</b>	<b>S/.264 820.00</b>	<b>S/.293 060.00</b>	<b>S/.324 341.00</b>
(-) Costo de Ventas	S/.135 769.34	S/.146 561.07	S/.158 404.45	S/.171 407.44	S/.185 700.72
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>S/.80 434.66</b>	<b>S/.92 722.93</b>	<b>S/.106 415.55</b>	<b>S/.121 652.56</b>	<b>S/.138 640.28</b>
<b>(-) Gastos de Operación</b>	<b>S/.47 293.33</b>	<b>S/.50 247.50</b>	<b>S/.53 463.09</b>	<b>S/.56 966.52</b>	<b>S/.60 786.98</b>
Gastos administrativos	S/.35 822.73	S/.37 648.05	S/.39 614.00	S/.41 734.09	S/.44 023.18
Gastos de ventas	S/.10 656.10	S/.11 784.95	S/.13 034.59	S/.14 417.94	S/.15 949.30
Amortización acumulada	S/.814.50	S/.814.50	S/.814.50	S/.814.50	S/.814.50
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>S/.33 141.33</b>	<b>S/.42 475.43</b>	<b>S/.52 952.46</b>	<b>S/.64 686.04</b>	<b>S/.77 853.29</b>
(-) Gastos Financieros	S/.2 949.90	S/.2 047.65	S/.874.72	S/.0.00	S/.0.00
<b>(=) U.A.I.</b>	<b>S/.30 191.42</b>	<b>S/.40 427.78</b>	<b>S/.52 077.74</b>	<b>S/.64 686.04</b>	<b>S/.77 853.29</b>
(-) Impuestos	S/.8 906.47	S/.11 926.20	S/.15 362.93	S/.19 082.38	S/.22 966.72
<b>(-) Utilidad Neta</b>	<b>S/.21 284.95</b>	<b>S/.28 501.59</b>	<b>S/.36 714.81</b>	<b>S/.45 603.66</b>	<b>S/.54 886.57</b>

### 7.5.3 Ratios Financieros

El valor del ROI es negativo durante los 4 primeros años de operación, esto significa que comparado con la inversión total la utilidad neta de cada año tiene un déficit, en el primer año es de 53.94%; durante los años siguientes este valor va mejorando debido al incremento de la utilidad neta y en el año 5 se obtiene un beneficio del 18.78% de la inversión total.

Tabla 38: ROI.

ROI				
Retorno de Inversión				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
274%	460%	519%	585%	659%

La utilidad operacional de cada año es positiva lo que significa que se ha generado rentabilidad durante los 5 años, el valor del EBITDA se incrementa cada año y en el año 5 llega a un 25% del total de las ventas.

Tabla 39: EBITDA

EBITDA				
Utilidades antes de impuestos				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/ 6 945.90	S/ 13 142.13	S/ 20 147.93	S/ 28 043.90	S/ 36 960.32

La rentabilidad sobre el patrimonio es positiva desde el primer año, lo que significa que comparado con la inversión del capital propio la utilidad neta de cada año tiene un beneficio, también se puede afirmar que desde el primer año se ha recuperado el aporte de los socios.

Tabla 40: ROE

ROE				
Rentabilidad del Patrimonio				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.65%	16.28%	33.14%	51.21%	69.59%

## 7.6 Evaluación Financiera

### 7.6.1 Flujo de caja

El flujo operacional presenta valores positivos durante los 5 años y los ingresos son mayores que los egresos, el flujo de inversión solo presenta movimientos en el año 0 y corresponden al aporte de capital de los socios y la compra de los activos tangible e intangibles, el flujo de financiamiento registra el ingreso del crédito en el año 0 y durante los tres primeros años tiene subtotales negativos y corresponde al valor del capital restante después de las amortizaciones mensuales.

Tabla 41: Flujo de Caja.

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	S/ 0.00	S/ 15 759.28	S/ 37 230.89	S/ 65 016.87	S/ 99 843.14	S/ 148 640.97
<b>Flujo Operacional</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 27 429.03</b>	<b>S/ 33 743.40</b>	<b>S/ 40 783.69</b>	<b>S/ 48 797.83</b>	<b>S/ 58 080.74</b>
<b>Ingresos</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 216 204.00</b>	<b>S/ 239 284.00</b>	<b>S/ 264 820.00</b>	<b>S/ 293 060.00</b>	<b>S/ 324 341.00</b>
Ventas de Contado	S/ 0.00	S/ 216 204.00	S/ 239 284.00	S/ 264 820.00	S/ 293 060.00	S/ 324 341.00
Recaudo de Cartera	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>Egresos</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 188 774.97</b>	<b>S/ 205 540.60</b>	<b>S/ 224 036.31</b>	<b>S/ 244 262.17</b>	<b>S/ 266 260.26</b>
Pago Nómina	S/ 0.00	S/ 69 812.50	S/ 71 802.16	S/ 73 848.52	S/ 75 953.20	S/ 78 117.87
Pago Proveedores	S/ 0.00	S/ 69 256.00	S/ 76 646.64	S/ 84 826.54	S/ 93 878.45	S/ 103 905.28
Pago de Servicios	S/ 0.00	S/ 40 800.00	S/ 45 165.60	S/ 49 998.32	S/ 55 348.14	S/ 61 270.39
Pago Impuestos	S/ 0.00	S/ 8 906.47	S/ 11 926.20	S/ 15 362.93	S/ 19 082.38	S/ 22 966.72
<b>Flujo de inversión</b>	<b>S/ 3 759.28</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
<b>Ingresos</b>	<b>S/ 34 206.98</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
Capital (recursos propios)	S/ 34 206.98	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>Egresos</b>	<b>S/ 30 447.70</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
Compra Activo Tangible	S/ 22 302.70	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Compra Activo Intangible	S/ 8 145.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>Flujo de Financiación</b>	<b>S/ 12 000.00</b>	<b>-S/ 5 957.42</b>	<b>-S/ 5 957.42</b>	<b>-S/ 5 957.42</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
<b>Ingresos</b>	<b>S/ 12 000.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
Préstamo Bancario	S/ 12 000.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>Egresos</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 5 957.42</b>	<b>S/ 5 957.42</b>	<b>S/ 5 957.42</b>	<b>S/ 0.00</b>	<b>S/ 0.00</b>
Pago Intereses	S/ 0.00	S/ 2 949.90	S/ 2 047.65	S/ 874.72	S/ 0.00	S/ 0.00
Abono Capital	S/ 0.00	S/ 3 007.52	S/ 3 909.77	S/ 5 082.71	S/ 0.00	S/ 0.00
<b>Flujo Neto</b>	<b>S/ 15 759.28</b>	<b>S/ 21 471.60</b>	<b>S/ 27 785.98</b>	<b>S/ 34 826.27</b>	<b>S/ 48 797.83</b>	<b>S/ 58 080.74</b>
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>S/ 15 759.28</b>	<b>S/ 37 230.89</b>	<b>S/ 65 016.87</b>	<b>S/ 99 843.14</b>	<b>S/ 148 640.97</b>	<b>S/ 206 721.71</b>

### 7.6.2 Análisis de Sensibilidad

Se evalúa el proyecto sobre dos escenarios; el primero es el incremento del costo variable en un 10% y 20 %, se observa valores positivos del VAN en ambos casos, el valor del

TIR se mantiene por encima del Cok del proyecto y la razón del costo / beneficio disminuye hasta -0.05 soles por cada sol de inversión en el análisis económico.

Tabla 42: Análisis de Sensibilidad (Costo de Venta).

Variable	Optimista	Moderado Incremento	Pesimista Incremento
Costo de venta	Actual	10%	20%
VAN E	S/ 85 119.24	S/ 64 493.16	S/ 43 867.08
VAN F	S/ 91 377.35	S/ 69 449.51	S/ 47 521.66
COSTO / BENEFICIO E	1.84	0.40	-0.05
COSTO / BENEFICIO F	1.98	0.50	0.03
TIR E	64.80%	53.19%	41.18%
TIR F	73.74%	59.37%	44.72%

El segundo escenario evalúa la disminución de los servicios contratados en 10% y 20%; a diferencia de la tolerancia al incremento del costo variable de los servicios, se observa con un 10% que el costo beneficio es negativos perdiendo hasta S/. 0.10 soles por cada sol invertido, con un 20% el VAN se vuelve negativo, el valor del TIR es menor que el Cok y el costo / beneficio es de pérdida de S/. 1.05 por cada sol invertido.

Tabla 43: Análisis de Sensibilidad (Unidades Vendidas).

Variable	Optimista	Moderado	Pesimista
		Disminución	Disminución
<b>Unidades vendidas</b>	Actual	10%	20%
<b>VAN E</b>	S/ 85 119.24	S/ 41 355.48	-S/ 2 408.29
<b>VAN F</b>	S/ 91 377.35	S/ 44 851.62	-S/ 1 674.10
<b>COSTO / BENEFICIO E</b>	1.84	-0.10	-1.05
<b>COSTO / BENEFICIO F</b>	1.98	-0.03	-1.04
<b>TIR E</b>	64.80%	39.68%	11.50%
<b>TIR F</b>	73.74%	42.91%	9.61%

En conclusión, Bel Cane debe poner foco en mantener el volumen de las ventas proyectado porque influye en mayor medida a la rentabilidad del proyecto.

## 7.7 Indicadores Financieros

### 7.7.1 VAN y TIR

El valor del VAN es positivo en los flujos económicos y financieros de los 5 años de estudio, el TIR presenta valores adecuados en los 5 años y los flujos económico y financiero. El proyecto de la implementación de la veterinaria Bel Cane si es rentable.

Tabla 44: Flujo de Caja Proyectado, VAN y TIR.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		S/. 216 204.00	S/. 239 284.00	S/. 264 820.00	S/. 293 060.00	S/. 324 341.00
(-) Inversión total	-S/. 46 206.98					
(-) Costos totales	S/. 0.00	S/. 135 769.34	S/. 146 561.07	S/. 158 404.45	S/. 171 407.44	S/. 185 700.72
(-)Gastos administrativos	S/. 0.00	S/. 35 822.73	S/. 37 648.05	S/. 39 614.00	S/. 41 734.09	S/. 44 023.18
(-) Gastos de Ventas	S/. 0.00	S/. 10 656.10	S/. 11 784.95	S/. 13 034.59	S/. 14 417.94	S/. 15 949.30
(-)Impuesto a la Renta	S/. 0.00	S/. 8 906.47	S/. 11 926.20	S/. 15 362.93	S/. 19 082.38	S/. 22 966.72
<b>FLUJO NETO ECONOMICO</b>	<b>-S/. 46 206.98</b>	<b>S/. 25 049.36</b>	<b>S/. 31 363.73</b>	<b>S/. 38 404.02</b>	<b>S/. 46 418.16</b>	<b>S/. 55 701.07</b>
(+) Préstamo	S/. 12 000.00	S/. 8 992.48	S/. 5 082.71	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
(-) Intereses de préstamo	S/. 0.00	S/. 2 949.90	S/. 2 047.65	S/. 874.72	S/. 0.00	S/. 0.00
(-) Amortización del préstamo	S/. 0.00	S/. 3 007.52	S/. 3 909.77	S/. 5 082.71	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>-S/. 34 206.98</b>	<b>S/. 19 091.93</b>	<b>S/. 25 406.31</b>	<b>S/. 32 446.60</b>	<b>S/. 46 418.16</b>	<b>S/. 55 701.07</b>
(+) Aporte propio	S/. 34 206.98					
<b>VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO Y FINANCIERO Y TASA INTERNA DE RETORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>						
<b>VAN ECONOMICO</b>	<b>S/.85 119.24</b>				<b>TIR ECONOMICO</b>	<b>64.80%</b>
Wacc	13.20%					
<b>VAN FINANCIERO</b>	<b>S/.91 377.35</b>				<b>TIR FINANCIERO</b>	<b>73.74%</b>
Wacc	10.89%					

### 7.7.2 Costo Beneficio

El costo / beneficio en los flujos económico y financiero son positivos; el flujo económico obtiene 1.84, es decir el proyecto ha ganado S/. 0.84 por cada sol de inversión. El flujo financiero obtiene 1.98, es decir el proyecto ha ganado S/. 0.98 por cada sol de inversión.

Tabla 45: Costo Beneficio.

	ECONÓMICO	FINANCIERO
<b>BENEFICIO</b>	S/. 85 119.24	S/. 91 377.35
<b>COSTO</b>	S/. 46 206.98	S/. 46 206.98
<b>RELACIÓN BENEFICIO / COSTO</b>	<b>1.84</b>	<b>1.98</b>

## Referencias Bibliográficas

- Alfalla, R. (2016) *Gestión estratégica de la cadena de suministro*. Universidad del Pacifico. :  
<https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/gestion-estrategica-de-la-cadena-de-suministro-2/>
- Chong, E., Chávez, M., Quevedo, M., Bravo, M. (2019). *Contabilidad financiera intermedia*. 3era. Edición. Universidad Del Pacifico.<https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/contabilidad-financiera-intermedia-estados-financieros-y-analisis-de-las-cuentas-del-activo-pasivo-y-patrimonio-ebook/>
- Concha, P. (2014) *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Cuaderno de trabajo. Universidad del Pacifico. <https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/planes-de-negocios-una-metodologia-alternativa-cuaderno-de-trabajo/>
- Kloter, P. (2015) *Fundamentos de Marketing*. Pearson.[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Kloter, P. y Armstrong, G. (2012) *Marketing*. Décimo Cuarta Edición. Pearson.[https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf)
- Perreault, W., Cannon, J., McCarthy, J. (2013) *Basic marketing: a marketing strategy planning approach*. McGraw Hill.[https://www.academia.edu/10264230/Basic\\_Marketing\\_A\\_Marketing\\_Strategy\\_Planning\\_Approach](https://www.academia.edu/10264230/Basic_Marketing_A_Marketing_Strategy_Planning_Approach)



- Porter, M. (2002) *Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Patria. <https://www.crisol.com.pe/libro-ventaja-competitiva-creacion-y-sostenimiento-de-un-desempeno-superior-970-24-0203-4>
- Porter, M. (2008) *Los cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia*. Editorial Patria. [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter#Obras\\_principales](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter#Obras_principales)
- Porter, M. (2008) *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria. [https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA\\_COMPETITIVA\\_T%C3%A9cnicas\\_para\\_el\\_an%C3%A1lisis\\_de\\_los\\_sectores\\_y\\_de\\_la\\_competencia](https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia)
- Porter, M. (2009) *Ser competitivo*. 4ta. Edición. Ediciones Deusto S.A. [https://www.academia.edu/43090742/SER\\_COMPETITIVO\\_Edici%C3%B3n\\_actualizada\\_y\\_aumentada](https://www.academia.edu/43090742/SER_COMPETITIVO_Edici%C3%B3n_actualizada_y_aumentada)
- Porter, M. (2010) *La ventaja competitiva*. Editorial Patria. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>
- Tong, J. (2006) *Finanzas empresariales: la decisión de inversión (ebook)*. Universidad Del Pacifico. <https://fondoeditorial.up.edu.pe/producto/finanzas-empresariales-la-decision-de-inversion-ebook/>
- Udolkina, S. (2017) *Contabilidad de costos y de gestión*. Universidad Del Pacifico. <https://www.scribd.com/presentation/412146309/Contabilidad-de-Costos-y-de-Gestion>
- Wakabayashi, J. (2007) *Los clientes estratégicos como derivación de la ventaja competitiva y del marketing*. ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/513>
- Weinberger, K. (2009) *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID Perú. [http://www.crecemype.pe/1\\_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf)