UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Carrera de Administración de Banca y Finanzas

**CENTRO RECREACIONAL PARA PERROS – LA
ALDEA CANINA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y
FINANZAS

AUTOR :

Carhuamaca Estacio, Maria Alejandra	(0000-0002-5841-5220)
Casonu Baez, Maria Belen	(0000-0001-5966-7473)
Luna Victoria Santolalla, Jaime Francisco	(0000-0002-5144-8097)
Saravia Quiroz, Valeria Alejandra	(0000-0002-2026-1246)

ASESOR :

Ramirez Ramirez, Anne Julieth (0000-0003-2595-6706)

Lima, 16 de julio de 2018

Resumen Ejecutivo

En el Perú, específicamente en Lima, existen diversas empresas que forman parte del rubro de mascotas, tales como veterinarias, hoteles, spas y seguros para mascotas; sin embargo, el mercado aún no está saturado y la tendencia *dog lover* aún está en desarrollo. Por ello, surge la idea de abrir un lugar destinado a los perros y sus dueños, donde puedan encontrar distintos servicios y productos caninos.

Ese lugar es La Aldea Canina, un centro recreacional en donde las personas podrán divertirse junto a sus queridos canes los fines de semana, haciendo uso de los diferentes equipos de agilidad, juegos, espacios y servicios como *grooming*. Durante los demás días, podrán dejar a sus engreídos por algunas horas en la guardería. Asimismo, las personas podrán comprar productos como alimento natural, ropa, juguetes y accesorios para sus mascotas.

Por otro lado, el centro estará ubicado en el distrito de Lurín y estará dirigido a un NSE A y B, en el cual existe aproximadamente 189 000 familias con perros. Sin embargo, debido a la capacidad operativa con la que cuenta el proyecto, durante el primer año, se enfocará en atender el 12% del mercado disponible.

Finalmente, el propósito de este proyecto es mostrar el crecimiento del sector y lo interesante que resulta, económicamente, su creación. La Aldea Canina pretende ir creciendo en el tiempo hasta convertirse en una franquicia para poder atender a todo Lima y, en un largo plazo, a determinadas zonas del interior del país.

Palabras clave: mascotas, *dog lover*, perros, centro recreacional, proyecto, mercado disponible, crecimiento del sector, franquicia.

Abstract

In Peru, specifically in Lima, there are several companies that are part of the pet industry, such as veterinarians, hotels, spas and pet insurance; however, the market is not yet fully attended and the dog lover trend is still developing. Therefore, the idea of opening a place for dogs and their owners comes up, where they can find different services and canine products.

That place is La Aldea Canina, a recreational center where people can have fun together with their beloved dogs on weekends, making use of different agility equipment, games and services such as grooming. During the next days, they can leave their dogs for a few hours in the nursery. Also, people can buy products such as natural food, clothing, toys and accessories for their pets.

On the other hand, the center will be located in the district of Lurín and will be aimed to the upper class and upper middle class, in which there are approximately 189 000 families with dogs. However, due to the operational capacity of the project, during the first year, it will focus on serving 12% of the available market.

Finally, the purpose of this project is to show the growth of the sector and how interesting it is, economically, the creation of the project. La Aldea Canina aims to grow over time to become a franchise to serve everyone in Lima city and, in the long term, to certain areas of the interior of the country.

Keywords: pets, dog lover, dogs, recreational center, project, available market, growth of the sector, franchise.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	x
Introducción	1
Capítulo 1. Aspectos Generales del Negocio	2
1.1 Idea / Nombre del Negocio.....	2
1.2 Descripción del servicio a ofrecer	3
1.3 Equipo de trabajo.....	4
Capítulo 2. Planeamiento Estratégico.....	6
2.1 Análisis externo	6
2.1.1 Análisis PESTEL.....	6
2.2 Análisis interno.....	15
2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	15
2.2.2 Análisis FODA	20
2.3 Visión	22
2.4 Misión.....	22
2.5 Estrategia genérica.....	22
2.6 Objetivos estratégicos.....	22
Capítulo 3. Investigación / Validación de mercado	23
3.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	23
3.1.1 Validación del problema.....	23
3.1.2 Validación de solución	24
3.2 Resultados de la investigación.....	27
3.2.1 Resultado y decisión de la validación del problema:	27
3.2.2 Resultado y decisión de la validación de la solución	28
3.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	34
Capítulo 4. Plan de Marketing	43
4.1 Planteamiento de objetivos de marketing.....	43
4.2 Estrategias de marketing.....	43

4.2.1 Segmentación	43
4.2.2 Posicionamiento	45
4.3 Mercado Objetivo	45
4.3.1 Tamaño de mercado.....	45
4.3.2 Tamaño de mercado disponible.....	45
4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target).....	46
4.3.4 Potencial de crecimiento de mercado	47
4.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix.....	47
4.4.1 Estrategia de servicio.....	47
4.4.2 Diseño del servicio	47
4.4.3 Estrategia de precios.....	50
4.4.4 Estrategia comunicacional.....	51
4.4.5 Estrategia de distribución	52
4.5 Plan de ventas y proyección de la demanda	52
4.6 Presupuesto de marketing.....	55
Capítulo 5. Plan de Operaciones	58
5.1 Políticas Operacionales.....	58
5.1.1 Calidad.....	58
5.1.2 Procesos	59
5.1.3 Planificación	60
5.1.4 Inventarios	61
5.2 Diseño de Instalaciones	63
5.2.1 Localización de las instalaciones.....	63
5.2.2 Capacidad de las instalaciones	64
5.2.3 Distribución de las instalaciones	64
5.3 Especificaciones Técnicas del Servicio.....	67
5.4 Mapa de Procesos y PERT	67
5.5 Planeamiento de la Producción	72
5.5.1 Gestión de compras y stock.....	72
5.5.2 Gestión de la calidad.....	73
5.5.3 Gestión de los proveedores.....	73
5.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	74
5.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	75
Capítulo 6. Estructura organizacional y recursos humanos	79

6.1 Objetivos organizacionales.....	79
6.2 Naturaleza de la organización.....	79
6.2.1 Organigrama	80
6.2.2 Diseño de puestos y funciones	80
6.3 Políticas organizacionales.....	92
6.4 Gestión humana	92
6.4.1 Reclutamiento.....	92
6.4.2 Selección, contratación e inducción	92
6.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño	93
6.4.4 Motivación.....	93
6.4.5 Sistema de remuneración.....	94
6.5 Estructura de gastos de RRHH	94
Capítulo 7. Plan económico – financiero	100
7.1 Supuestos.....	100
7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	101
7.3 Proyección de ventas	102
7.4 Cálculo de capital	102
7.5 Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional.....	103
7.6 Estados financieros	104
7.7 Flujo financiero	107
7.8 Tasa de descuento accionistas y WACC	108
7.9 Indicadores de rentabilidad.....	109
7.10 Análisis de riesgo	110
7.10.1 Análisis de sensibilidad	110
7.10.2 Análisis por escenarios	111
7.10.3 Análisis de punto de equilibrio.....	113
7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	113
Capítulo 8. Conclusiones	116
8.1 Conclusiones generales.....	116
8.2 Conclusiones individuales	116
Bibliografía.....	119
Anexos.....	127

Índice de Tablas

TABLA N° 1: COMPARACIÓN DE COMPETIDORES EXISTENTES	16
TABLA N° 2: COMPARACIÓN DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS.....	18
TABLA N° 3: ZONAS DE LIMA	31
TABLA N° 4: RESUMEN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL RUBRO MASCOTAS	33
TABLA N° 5: MERCADO DISPONIBLE	46
TABLA N° 6: MERCADO OPERATIVO.....	46
TABLA N° 7: PRECIOS.....	51
TABLA N° 8: PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS	52
TABLA N° 9: PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO (EN UNIDADES Y EN SOLES).....	54
TABLA N°10: PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS.....	55
TABLA N° 11: ACCIONES DE MARKETING.....	55
TABLA N° 12: PRESUPUESTO DE MARKETING EN EL PRIMER AÑO.....	57
TABLA N°13: PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING	57
TABLA N° 14: FORMATO DE TOMA DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS	61
TABLA N° 15: FORMATO DE TOMA DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS	62
TABLA N° 16: ETIQUETADO DE ACTIVOS FIJOS.....	62
TABLA N° 17: FACTORES CRÍTICOS DE LOCALIZACIÓN	63
TABLA N° 18: CAPACIDAD INSTALADA	64
TABLA N° 19: FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE GUARDERÍA	69
TABLA N° 20: FLUJOGRAMA DEL CENTRO RECREACIONAL.....	70
TABLA N° 21: ACTIVIDADES DEL PROYECTO	71
TABLA N° 22: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES).....	74
TABLA N° 23: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (INTANGIBLES).....	75
TABLA N° 24: LISTA DE SUMINISTROS	76
TABLA N° 25: INVENTARIOS	77
TABLA N° 26: ESTRUCTURA DE COSTO DE VENTAS	77
TABLA N° 27: ESTRUCTURA DE GASTOS OPERATIVOS	78
TABLA N° 28: CONSOLIDADO DE COSTOS Y GASTOS	78
TABLA N° 29: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE GENERAL.....	81

TABLA N° 30: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE COMERCIAL	82
TABLA N° 31: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE RECURSOS HUMANOS.....	83
TABLA N° 32: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE FINANZAS.....	84
TABLA N° 33: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE OPERACIONES	85
TABLA N° 34: DISEÑO DE PUESTO DE RECEPCIONISTA ADMINISTRATIVA	86
TABLA N° 35: DISEÑO DE PUESTO DE ADIESTRADOR.....	87
TABLA N° 36: DISEÑO DE PUESTO DE ASISTENTE DE ADIESTRADOR.....	88
TABLA N° 37: DISEÑO DE PUESTO DE GROOMER.....	89
TABLA N° 38: DISEÑO DE PUESTO DE PERSONAL DE LIMPIEZA	90
TABLA N° 39: DISEÑO DE PUESTO DE CONDUCTOR.....	91
TABLA N° 40: GASTOS PLANILLA (AÑO 1).....	95
TABLA N° 41: GASTOS PLANILLA (AÑO 2).....	96
TABLA N° 42: GASTOS PLANILLA (AÑO 3).....	97
TABLA N° 43: GASTOS PLANILLA (AÑO 4).....	98
TABLA N° 44: GASTOS PLANILLA (AÑO 5).....	99
TABLA N° 45: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)	101
TABLA N° 46: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (INTANGIBLES).....	102
TABLA N° 47: PROYECCIÓN DE VENTAS (2019 – 2023).....	102
TABLA N° 48: CAPITAL DE TRABAJO	103
TABLA N° 49: DETERMINACIÓN DE LA DEUDA	104
TABLA N° 50: CRONOGRAMA DE PAGOS	104
TABLA N° 51: BALANCE GENERAL (2019 – 2023).....	105
TABLA N° 52: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (2019 – 2023)	106
TABLA N° 53: FLUJO DE CAJA (2019 – 2023)	107
TABLA N° 54: FLUJO FINANCIERO	107
TABLA N° 55: CÁLCULO DE BETA.....	108
TABLA N° 56: CÁLCULO DEL COK	108
TABLA N° 57: CÁLCULO DEL WACC.....	109
TABLA N° 58: INDICADORES ECONÓMICOS.....	109
TABLA N° 59: ROIC.....	109
TABLA N° 60: INDICADORES FINANCIEROS.....	110
TABLA N° 61: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	111
TABLA N° 62: FLUJO DE CAJA DE ESCENARIO PESIMISTA	112
TABLA N° 63: FLUJO DE CAJA DE ESCENARIO OPTIMISTA.....	113

TABLA N° 64: PUNTO DE EQUILIBRIO.....	113
TABLA N° 65: RIESGOS DEL PROYECTO.....	114

Índice de Figuras

FIGURA N° 1: PRODUCTOS Y SERVICIOS	3
FIGURA N° 2: FACTURACIÓN TOTAL	8
FIGURA N° 3: GASTO MEDIO EN PERROS POR PAÍSES.....	8
FIGURA N° 4: PRESENCIA DE MASCOTAS POR PAÍSES.....	11
FIGURA N° 5: PRESENCIA DE MASCOTAS EN EL HOGAR – LIMA METROPOLITANA	12
FIGURA N° 6: ALIMENTOS Y SERVICIOS QUE CONSUMEN LOS PERROS.....	12
FIGURA N° 7: DISEÑOS DE LANDING PAGE (VERSIÓN MÓVIL Y ESCRITOR.....	25
FIGURA N° 8: DISEÑO DE ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK.....	26
FIGURA N° 9: DISEÑO DE FAN PAGE	26
FIGURA N° 10: MÉTRICAS DE LANDING PAGE	28
FIGURA N° 11: METRICAS DEL ANUNCIO DE FACEBOOK	29
FIGURA N° 12: DATOS DEMOGRÁFICOS DEL ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK.....	29
FIGURA N° 13: DATOS DE UBICACIÓN DEL ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK.....	30
FIGURA N° 14: CANTIDAD DE SEGUIDORES EN EL FAN PAGE	30
FIGURA N° 15: MAPA DE EMPATÍA	34
FIGURA N° 16: EXPERIMENT BOARD	36
FIGURA N° 17: BUSINESS MODEL CANVAS	38
FIGURA N° 18: DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2017 – LIMA METROPOLITANA	44
FIGURA N° 19: DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2017- LIMA METROPOLITANA	44
FIGURA N° 20: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL - REGISTRARSE	48
FIGURA N° 21: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL – MIEMBRO DE LA ALDEA.....	49
FIGURA N° 22: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL – INVITADO	50
FIGURA N° 23: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES	53
FIGURA N° 24: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ALDEA CANINA.....	63
FIGURA N° 25: VISTA DEL PLANO EN 2D (PRIMER NIVEL).....	65
FIGURA N° 26: VISTA DEL PLANO EN 2D (SEGUNDO NIVEL).....	66

FIGURA N° 27: VISTA DEL PLANO EN 3D.....	66
FIGURA N° 28: MAPA DE PROCESOS.....	68
FIGURA N° 29: DIAGRAMA PERT DEL PROYECTO	71
FIGURA N° 30: ORGANIGRAMA	80

Introducción

Las tendencias a nivel mundial han ido cambiando a través del tiempo, desde el mercado de la moda hasta el mercado de mascotas. En Perú, la población no es ajena a dichos cambios, aunque, a diferencia de otros países, se dan de manera más lenta. Una de las tendencias que ha adoptado la sociedad peruana es ser *dog lover*, es decir, muestra mayor responsabilidad, preocupación y cariño por sus canes a tal punto de considerarlos sus hijos. De esta forma, los convierten en un miembro más de su familia, motivo por el cual asignan un determinado monto de sus presupuestos para su seguridad, bienestar y diversión.

Este sector presenta un crecimiento interesante y es por ello que nosotros planteamos la idea del desarrollo de La Aldea Canina, un centro de esparcimiento recreacional para las mascotas y sus dueños. Emprendimos una investigación minuciosa del sector para lograr conocer al detalle las necesidades de quienes serán nuestro público objetivo.

Los resultados obtenidos en todo el proceso de investigación de fuentes primarias y secundarias, a través de encuestas, entrevistas con especialistas y *desk research*, indican la existencia de interés por parte de la población que tiene canes en sus hogares, de llevarlos a un espacio que resulte atractivo para ellos, donde puedan compartir juegos juntos, así como encontrar servicios destinados a sus mascotas en un solo lugar, con los cuidados que ellos demanden. Además, según estudios realizados por Invera, el futuro del mercado de mascotas se muestra prometedor, ya que el sector proyecta un crecimiento de hasta 35% hacia el año 2021.

Finalmente, La Aldea Canina es un proyecto que pretende ir creciendo en el tiempo hasta convertirse en una franquicia para poder atender a todo Lima y, en un largo plazo, a determinadas zonas del interior del país. Este objetivo se plantea debido a que el análisis económico-financiero refleja ganancias mayores a 88 800 soles anuales. Sin embargo, para poner en marcha el proyecto es necesario un monto de inversión inicial de 182 397 soles el cual se solicitará a un inversionista ángel.

Capítulo 1. Aspectos Generales del Negocio

Los aspectos generales del negocio presentan la idea de negocio, cómo es que surge dada la situación actual y las tendencias de los consumidores; y en qué consta. Además, se presenta al grupo de trabajo, detallando el perfil de cada integrante y sus habilidades que contribuyen en beneficio del proyecto.

1.1 Idea / Nombre del Negocio

En Lima, hace más de 20 años existían menos hogares con mascotas que en la actualidad. En el año 1995, las encuestas arrojaban un indicador de 52% de familias; en el 2005, se incrementó a 55% y en el 2014 subió a 58%. Además, según las estadísticas, el animal doméstico más popular en los hogares de la capital es el perro (Ipsos, 2015).

Cuando una persona decide tener un perro como miembro de su familia, éste debe asegurarse de cubrir las necesidades básicas de su can, tales como, la comida, el sueño, los paseos, entre otros. Asimismo, se debe considerar que una de las necesidades básicas de los canes es el juego, ya que es una actividad importante que ayuda a su desarrollo emocional e intelectual, especialmente, si pasa muchas horas solo en casa (Mis Animales, 2017).

Actualmente, en los distritos de Miraflores, La Molina, San Isidro, San Borja, Los Olivos y Jesús María se pueden encontrar algunos parques acondicionados para perros, en donde pueden jugar y liberar toda la energía que tienen acumulada. Sin embargo, cabe mencionar que dichos espacios no son muy grandes. Además, estas iniciativas que buscan crear o acondicionar parques especialmente para los perros, no son bien recibidas por todas las personas. Tal es el caso de los vecinos que residen en el distrito de San Isidro; algunos de los residentes consideran que “las áreas caninas generan más bulla. A otras personas les preocupa el riesgo que puedan correr las mascotas pequeñas ante las grandes” (Carrión, 2016, párr.10) (América Noticias, 2017; Carrión, 2016a). La situación descrita anteriormente puede estar sucediendo, también, en otros distritos. Obviamente, no todos tienen que estar de acuerdo con la idea de asignar una pequeña parte de las áreas verdes a los canes.

Por estos motivos, nace el proyecto La Aldea Canina, un centro recreacional enfocado en brindar momentos de diversión para los canes y sus dueños, además, de satisfacer la escasez de tiempo y espacio que tienen los dueños con sus hijos perrunos durante los días de semana, por lo que es el lugar ideal para que se distraigan y relajen.

1.2 Descripción del servicio a ofrecer

La Aldea Canina es un centro de diversión con distintos ambientes recreacionales dirigido al mejor amigo del hombre, el perro, de cualquier tamaño y raza, para que viva momentos inolvidables junto a su dueño. A continuación, se muestra un gráfico que presenta los productos y servicios que se podrán encontrar en el centro:

FIGURA N° 1: PRODUCTOS Y SERVICIOS

Fuente: Elaboración propia

El ingreso al centro de diversión tendrá una tarifa con precios diferenciados para personas y perros, la cual permitirá tener acceso a ciertos servicios y los demás tendrán un costo adicional.

Por otra parte, el componente tecnológico que plantea el proyecto es el uso de cámaras en distintas áreas del centro y el uso de drones para captar distintos momentos de los perros.

Por último, los dueños de los canes deberán acatar ciertas normas básicas para que puedan llevar a sus mascotas y así contribuir al adecuado funcionamiento del local. Algunas de las reglas establecidas que se pueden mencionar son que los canes con problemas de agresividad ingresen portando bozal y correa de manera obligatoria, no estar en celo, tener sus vacunas respectivas (el dueño debe tener consigo la constancia de vacunación), que los cachorros tengan 5 meses de edad, entre otras.

1.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo tiene cuatro integrantes, cada uno de ellos cuenta con habilidades y experiencias laborales que contribuyen al desarrollo de la idea de negocio. A continuación, se presenta una breve descripción de cada integrante:

Nombre: María Alejandra Carhuamaca Estacio

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Titulada de la carrera de Administración de Empresas en el “Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado CEPEA” y actualmente soy estudiante de Administración de Empresas en UPC. Mi última experiencia laboral fue en el área de atención al cliente en el sector educación.

Habilidad para trabajar en equipo, desarrollar ideas creativas y solucionar problemas. Comprometida, empática, proactiva, optimista y con actitud positiva.

Nombre: María Belén Casonu Baez

Cargo: Gerente de Operaciones

Estudiante de 9no ciclo de la carrera Administración de Banca y Finanzas en UPC. Amplia experiencia laboral en Gestión de la Calidad y Servicio al cliente en instituciones educativas. El último cargo que desempeñé fue Gerente de Servicio regional, en una franquicia de institutos de inglés.

Facilidad para el trabajo en equipo y toma de decisiones. Capacidad de liderazgo. Orientación hacia el cliente y facilidad para las relaciones interpersonales. Proactiva, dinámica, optimista, tolerante a la presión y perseverante.

Nombre: Jaime Francisco Luna Victoria Santolalla

Cargo: Gerente General y Gerente de Contabilidad y Finanzas

Actualmente estudiante de 9no ciclo de la carrera de Banca y Finanzas. Estoy desempeñándome como Funcionario de Negocios en el Banco de Crédito del Perú desde hace año y medio. Tengo más de 5 años de experiencia en el sector financiero y atención al cliente (Interbank anteriormente). Me

considero una persona bastante flexible y que se adapta a los cambios, así como también soy extrovertido, por lo que disfruto bastante trabajar en equipo y estar presto a aprender de cada persona que se cruza en mi vida.

Nombre: Valeria Alejandra Saravia Quiroz

Cargo: Gerente Comercial

Egresada de la carrera técnica de marketing en Instituto San Ignacio de Loyola – ISIL como excelencia académica. Actualmente estudiante del 9no ciclo de la carrera de Marketing en UPC. Última experiencia laboral en la productora HIGH END, como asistente de marketing y producción,

encargada de las coordinaciones con los clientes. Proactiva, empática, colaboradora y optimista. Con habilidades para trabajar bajo presión y en equipo

Capítulo 2. Planeamiento Estratégico

El planteamiento estratégico está conformado por el análisis externo e interno, los cuales permitirán identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades vinculadas al proyecto. A continuación, se detallan ambos análisis:

2.1 Análisis externo

En el análisis externo se utilizará la herramienta PESTEL, la cual permite analizar diversas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían afectar de manera positiva o negativa el desarrollo del proyecto.

2.1.1 Análisis PESTEL

2.1.1.1 Entorno político

A nivel mundial, a las mascotas se les está dejando de considerar como cosas u objetos y se está buscando que sean reconocidos jurídicamente como seres vivos. Tal es así que los gobiernos de países como Alemania, Austria, Suiza, Francia y recientemente Portugal son de los primeros en promover ello. Además, a fines del 2017, en el Congreso español también se aprobó esto, sumándose al grupo de países que promueve el cuidado e inclusión de los animales. De igual forma, en Alemania ya se permite que las mascotas asistan a restaurantes, cafeterías, centros comerciales y también a la playa, pero siempre cumpliendo con las normas y horarios establecidos para ir a cada uno de esos lugares, ya que la mascota es considerada como parte de la familia e, incluso, el gobierno da apoyo a los ciudadanos para los controles y alimentación de sus animales cuando se encuentran desempleados. Por ello, Alemania es considerado un paraíso para las mascotas (Alvarez, 2017; Camacho, 2013).

En América Latina, también se están tomando medidas en pro de las mascotas, buscando disminuir y/o erradicar el abandono y maltrato animal. Por esa razón, en el 2017, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia adelantó la elaboración de una política de protección de animales domésticos que se convirtió en un documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social), donde se señalan lineamientos orientados al bienestar animal. Además, es importante señalar que esta

medida es la primera relacionada a los animales que se da en ese país, por lo que tiene un importante grado de significancia para Colombia, ya que es un acontecimiento histórico (Vida, 2017). En Chile, según la Guía Legal sobre: Tenencia responsable de mascotas (2017), el Ministerio de Educación de ese país se involucra en la tenencia responsable de mascotas brindando capacitaciones a los establecimientos educativos sobre el cuidado de los animales y el compromiso y la responsabilidad que se debe tener con ellos.

En el Perú, no se han dado grandes avances en materia política a nivel nacional debido a la crisis política que se vivió. Actualmente, bajo el mando del Jefe de Estado, Martín Vizcarra, se busca lograr y mantener la estabilidad política para continuar con el avance y desarrollo del país, y, así, atraer nuevas oportunidades de inversiones. También, es importante considerar que las elecciones regionales y municipales se llevarán a cabo en octubre de este año, lo cual definirá si las municipalidades siguen manteniendo las buenas prácticas hacia las mascotas o si mejoran sus servicios y/o beneficios; por lo que no es un tema de menor importancia, ya que estas entidades y sus representantes han tenido una gran influencia en el cuidado y calidad de vida de los engreídos de cuatro patas.

A modo de ejemplo, se puede mencionar que, según la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de La Molina, este distrito ofrece un hospital veterinario municipal, con servicios gratuitos y precios muy accesibles en tratamientos. De igual manera, según el portal de la Municipalidad de Lima (2018), desde el 2005 se ofrece el Servicio Veterinario Municipal, el cual atiende a miles de mascotas de Lima y provincias y este año inauguró una nueva veterinaria municipal. Por otro lado, de acuerdo a lo publicado por la Municipalidad de San Borja, se promueve la adopción de mascotas a través de su refugio municipal Khuyay Wasi. Allí las mascotas son cuidadas por veterinarios del distrito, mientras esperan por sus nuevas familias. Por último, según la Municipalidad de Miraflores, el distrito cuenta con brigadistas capacitados que brindan orientación a los vecinos, sobre normas de higiene, seguridad y bienestar del animal. Dichos brigadistas se encuentran en ocho parques principales del distrito durante todo el día.

2.1.1.2 Entorno económico

Actualmente, muchas personas tratan a sus mascotas como hijos y esta tendencia ha generado un crecimiento en la facturación de la industria de mascotas en diversos países. Tal como se aprecia en el siguiente gráfico, se estima que en el 2016 Estados Unidos

facturó 56 287 millones de euros, Europa 30 000 millones de euros y Latinoamérica 8 966 millones de euros. La cantidad facturada en Europa corresponde a comida (50%), accesorios (22%), servicios (20%) y medicinas (8%).

FIGURA N° 2: FACTURACIÓN TOTAL

Fuente: Diario El País

En España, en el 2014, se calculó que mantener un perro de raza grande costaba 817 euros al año; ello representaba la mitad de lo que se gastaba en lugares como Reino Unido y Estados Unidos, países que son importantes dentro del rubro mascotas (Cuesta, Hervás, Longás, 2016).

FIGURA N° 3: GASTO MEDIO EN PERROS POR PAÍSES

En euros al año, en 2014

Fuente: Diario El País

En el ámbito nacional, Silvia Díaz, directora de la consultora Invera, indica que el peruano gasta en promedio 220 soles mensuales en el cuidado de su perro, dicho gasto se concentra en medicamentos, comida y peluquería. Además, según la consultora Euromonitor Internacional, para el 2021 los peruanos gastarán aproximadamente 894 millones de soles en alimentos y productos para sus mascotas, esto sin contar los diversos servicios

recreacionales y veterinarios que están dispuestos a pagar. Cabe mencionar que, para el futuro, los servicios educativos, veterinarios y recreacionales son los que tienen un mayor potencial en el mercado de mascotas (Inga, 2016).

Por otro lado, es importante mencionar que la economía peruana se desarrollará en un escenario estable. Según diversos economistas, a inicios de año se tomó en cuenta la posible vacancia o renuncia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski en los pronósticos de crecimiento de PBI. Asimismo, el último informe de marzo del 2018 del FocusEconomics Consensus Forecast LatinFocus sostiene que la proyección de crecimiento del PBI peruano en 3.7% se mantiene para el presente año y se prevé una expansión económica peruana por encima del promedio de América Latina para los próximos cinco años (Cruz, 2018; Andina, 2018).

2.1.1.3 Entorno sociocultural

El estudio de la compañía Passport afirma que entre el 2009 y 2014, especialmente, los cachorros o perros pequeños han tenido un auge en países como Estados Unidos, Reino Unido, Japón y Brasil. Las estadísticas del estudio indican que entre el 60% y 70% de los dueños consideran como miembros de la familia a sus mascotas; a este grupo de personas se le denomina humanizadores pasivos y se caracteriza por gastar en productos y servicios, con algo de lujo, relacionados al bienestar de sus mascotas, tales como comida balanceada, juguetes, spa entre otros, además, se les identifica por la cercanía que las mascotas tienen con los niños y las mujeres. También, se menciona a otro grupo llamado anti-humanizadores, representan entre un 20% y 30%, los dueños son principalmente varones que piensan que las mascotas son animales y solo gastan lo necesario en alimentación, salud y ejercicio. El último grupo que mencionan es el de humanizadores extremos que representan entre un 3% y 7%, se caracteriza porque la mayoría de dueños son mujeres y creen que sus mascotas sustituyen a un bebé, no solo se preocupan por su alimentación y salud, sino que, también, gastan en servicios extravagantes como bodas y hoteles lujosos para mascotas (La Mona, 2016).

Según el estudio de Euromonitor Internacional, Estados Unidos es el líder en el mercado de mascotas, seguido por Brasil, México, Chile y Colombia. En los países en mención y más, se ha generado una tendencia de humanizar a las mascotas, la cual se ha dado como resultado de que algunas personas se sienten solas, no tienen una relación sentimental y

existen parejas jóvenes que deciden no tener hijos o parejas que tienen hijos, pero ya no viven con ellos. Como consecuencia, los servicios y productos dirigidos a las mascotas, especialmente a perros y gatos, ha crecido notablemente en los últimos años (Arango, 2016; PETmi, 2017).

La industria se sigue adaptando a las nuevas tendencias que surgen en la sociedad, ofreciendo productos y servicios innovadores y de mejor calidad para las mascotas que años atrás eran difíciles de imaginar, tales como hospedajes, crematorios, organización de fiestas, estéticas, guarderías, entre otros. Incluso, empresas que no pertenecen al rubro de mascotas han aprovechado el momento para fortalecer sus marcas, desarrollando programas o actividades destinados a los humanos y sus mascotas (Muñoz, 2014).

El artículo Doctor Marketing: Perros casi Humanos (2014) señala que en Perú se ha dado una proliferación de negocios, tales como el de alimentos para perros, servicios que van desde clínicas veterinarias hasta peluquerías caninas, accesorios y juguetes caninos. En el 2016, la cifra correspondiente al PBI de Perú fue 195 415 millones de dólares (660 502 700 000 soles aproximadamente) y se estima que en ese año los peruanos gastaron un aproximado de 642 millones de soles; dicha cifra indica que el mercado de mascotas representa el 0.10% del PBI anual. Aunque el porcentaje, a simple vista es bajo, resulta interesante, en términos del PBI, que aparezca al menos con un decimal. Un artículo del diario Gestión titulado La tecnología llega al mercado de mascotas peruano (2016), señala que, en los últimos años, en el territorio nacional, se ha presenciado la sofisticación de diversos mercados, incluido el de mascotas. Esto se debe a que millones de peruanos han dado mayor importancia al cuidado de sus mascotas. La tendencia que se ha presentado en el país señala que dicho mercado seguirá sofisticándose; ya que el crecimiento del rubro de mascotas resulta atractivo para varias empresas.

2.1.1.4 Demográfico

Según la encuesta realizada por la agencia GFK (2016), más de la mitad de la población mundial tiene por lo menos una mascota en casa. El estudio también indica que el perro es la mascota más popular en América Latina y Estados Unidos. En el siguiente gráfico, se aprecia que el primer lugar es ocupado por los perros con 33%, le siguen los gatos con 23%, los peces con 12% y, por último, las aves con 6%.

FIGURA N° 4: PRESENCIA DE MASCOTAS POR PAÍSES

Fuente: GFK 2016

Es difícil determinar con precisión cuántos perros hay en el mundo; por ese motivo, se utilizan las estadísticas de los fabricantes de alimentos para mascotas. Ellos estiman que a nivel mundial existen más de 500 millones de perros, de los cuales 83 millones viven en Estados Unidos y 75 millones en Europa. Mientras en América Latina se estima que hay 30 millones de habitantes caninos en Brasil, 6,5 millones en Argentina y aproximadamente cinco millones en Colombia (San Martín, 2014).

En Perú, la población canina aumenta cada año, aunque las preferencias de los propietarios de canes están cambiando. En el 2016, se registró la mayor tasa de crecimiento poblacional de razas pequeñas (peso de hasta 9 kg.), aumentando un 4%, mientras que la tasa de perros de raza mediana (9 kg. a 23 kg.) creció en 3% y los perros de raza grande (más de 23 kg.) registraron un aumento más lento durante el año, solo 1%. Este cambio hacia perros de raza pequeña es el resultado de la variación de los hábitos de muchos peruanos que a raíz del boom inmobiliario optaron por vivir en departamentos, donde no se puede tener canes de raza grande o, incluso, de raza mediana. Asimismo, se percibe que los perros grandes demandan mayor cantidad de alimentos y mayor tiempo de ejercicio, una preocupación en un momento en que muchos peruanos se están volviendo más evolucionados en el trabajo y estudio (Euromonitor International, 2017).

En Lima Metropolitana, se estima una población de 1 174 342 mascotas, ya que un estudio de CPI reveló que el 62.4% de las familias limeñas tiene una mascota en casa. El primer lugar lo ocupan los perros, ya que están presentes en el 80.1% de los hogares mientras

que en segundo lugar se encuentran los gatos con un 36.8%. El tercer y cuarto lugar son ocupados por loros (4.1%) y conejos (2.8%) respectivamente (Redacción LR, 2016).

FIGURA N° 5: PRESENCIA DE MASCOTAS EN EL HOGAR – LIMA METROPOLITANA

Fuente: Facebook oficial de CPI

Actualmente, la tendencia de considerar a las mascotas como miembros de la familia es similar en todos los niveles socioeconómicos. El estudio también revela que los hogares de los NSE A, B y C tienen en promedio dos mascotas, mientras que el promedio de las familias de bajos recursos (D y E) es de tres mascotas. Por otro lado, un dato curioso es que los perros se encuentran por igual en los hogares de todos los niveles socioeconómicos. Además, el baño y corte de pelo son los servicios con mayor demanda y con respecto a la alimentación, cada vez son más las personas que se preocupan en comprar alimento especializado para sus canes (CPI, 2016).

FIGURA N° 6: ALIMENTOS Y SERVICIOS QUE CONSUMEN LOS PERROS

Fuente: Presencia de mascotas en el hogar – CPI 2016

2.1.1.5 Entorno tecnológico

Anteriormente, se ha mencionado que los dueños de mascotas no escatiman en gastos para sus engreídos de cuatro patas; por ello, el mercado tecnológico a nivel mundial ofrece una infinidad de opciones, sobre todo para los dueños de perros y gatos, los cuales les permiten cuidar, proteger y engreír a sus mascotas. Entre las distintas alternativas tecnológicas, se pueden encontrar *gadgets* que permiten vigilar, jugar y hablar con la mascota desde cualquier lugar fuera de casa, por ejemplo, Furbo es una cámara inteligente que permite ver imágenes en vivo, escuchar, hablarle y darle comida a la mascota utilizando una aplicación móvil. También, existen collares con localización inteligente, traductores de maullidos y ladridos, bebedores electrónicos, comedores inteligentes y hasta ropa tecnológica (Velásquez, 2017; Rius, 2016).

Hoy en día, no solo se encuentran dispositivos electrónicos sino también aplicaciones móviles para mascotas tales como Animal City, una app que muestra diferentes servicios (hoteles, veterinarias, etcétera) para los perros; Wizapet, una app para buscar y encontrar mascotas perdidas; Doddy Talky, una app (parecida a Whatsapp) que busca conectar a los *dog lovers* y a sus mascotas; entre otras (Velásquez, 2017; Rossi, 2014).

Desde hace algunos años, en el Perú, el uso de microchips y placas con código QR se está haciendo popular, ya que tienen como propósito reducir la cantidad de mascotas extraviadas. Por un lado, el microchip es un dispositivo electrónico computarizado del tamaño de un grano de arroz que se implanta debajo de la piel del animal, a la altura de la nuca, que puede ser leído con un escáner y, así, se conocerán todos los datos del propietario y de la mascota registrada. Por otro lado, los collares o placas con código QR no solo cumplen la función de identificar a la mascota sino, también, de notificar su ubicación. En otras palabras, cuando la mascota es encontrada por una persona, ésta puede escanear el código QR con su *smartphone* e inmediatamente le llegará un mensaje al dueño con la ubicación de su mascota. Se puede decir que ambas herramientas se complementan (Carrión, 2016b).

2.1.1.6 Entorno ecológico

En diversas partes del mundo, la tendencia del consumo de productos naturales y ecológicos no solo está de moda en los humanos sino también en las mascotas. Cada vez son más las personas que están optando por comprar productos ecológicos para sus perros,

ya que son de mayor calidad y son más saludables, además, de ser más amigables con el medio ambiente. En la actualidad, podemos encontrar en el mercado comida orgánica libre de conservantes y saborizantes, por ejemplo, galletas ecológicas que están elaboradas con harina de maíz ecológica. También, se puede encontrar camas con rellenos ecológicos, lo cual le brinda tranquilidad al dueño al saber que su perro descansa en un lugar libre de agentes tóxicos. Asimismo, hay una serie de juguetes ecológicos desde mordedores hasta muñecos elaborados con materiales naturales y reciclados. Para el cuidado de la piel y el pelo del can, también existen repelentes ecológicos hechos a base de aceites naturales y peines de bambú ecológico que son útiles para reducir la incubación de huéspedes indeseables como pulgas y garrapatas (EcoInventos, 2017).

Según el artículo Una alimentación saludable para tu can (2013), en Perú, existen distintas marcas que ofrecen alimentos elaborados con insumos altamente nutritivos y naturales, tales como WilDog Barf, Allkjoy, Mio Cane, entre otros. Esto debido a que existen perros que no toleran ciertos alimentos que contienen grasas animales y algunos otros no soportan los preservantes y químicos de algunas comidas envasadas, ello puede desencadenar distintos males. Por este motivo, la veterinaria Mónica García señala que se debe buscar opciones más saludables que contengan vegetales. Además, recomienda que estos estén libres de agentes sintéticos, es decir, que sean orgánicos; ya que este tipo de comida brinda mayores beneficios al desarrollo del can.

2.1.1.7 Entorno legal

En Madrid (España), la Ordenanza Reguladora de la Tenencia y Protección de los Animales señala que el perro debe usar siempre correa en espacios públicos y privados que sean de uso común. Sin embargo, existe un horario establecido en que los canes, que no son considerados potencialmente peligrosos, pueden estar sueltos en jardines y parques, siempre y cuando sus dueños los mantengan bajo control y se encuentren cerca de ellos. Además, existen zonas a las cuales no pueden ingresar como las áreas reservadas para niños y para mayores, tampoco pueden ingresar a estanques o fuentes de agua (Ventura, 2009).

En el Perú, la comunidad de *dog lovers* sigue creciendo y con ello crecen las responsabilidades de los propietarios de canes. La Ley N° 27596 y diversas ordenanzas municipales, provinciales y distritales, exigen que los propietarios de canes registren a sus mascotas en sus respectivos municipios y que sus perros porten la identificación

entregada en el proceso de registro; de lo contrario, tendrá que pagar la multa correspondiente. Por otro lado, la Ley N°30407 detalla que aquellos que maltratan a algún animal (excluyendo pelea de gallos y corrida de toros) recibirán sanciones de hasta 5 años de pena privativa de la libertad según la magnitud del daño hacia el animal, que puede ser abandonarlo, golpearlo o matarlo (Zavala, 2018).

Con respecto al registro e identificación de canes, en el distrito de Santiago de Surco, según la Ordenanza 498 – MSS, los perros considerados “potencialmente peligrosos” tales como Rottweiler, Doberman, Dogo Argentino entre otros, deben tener implantado de manera obligatoria microchips; de lo contrario, los propietarios tendrán que pagar una multa de 35% de la UIT. Asimismo, existen otras ordenanzas de distintas municipalidades (Surco, San Borja, Breña, entre otras) que indican que los dueños de canes deben transitar con sus mascotas por las calles debidamente equipados, es decir con collar y bolsa para recoger las heces. Si en caso incumpliera con alguno de ellos se hará acreedor a una multa que va desde los 395 soles hasta los 720 soles, si incumple ambos (Redacción EC, 2016; RPP Noticias, 2016).

Como se puede apreciar, así como se exigen derechos, también hay ciertos deberes que se irán imponiendo para que se cumpla con la armonía y equidad para todos.

2.2 Análisis interno

En el análisis interno se desarrollará el análisis de las 5 fuerzas de Porter, dicha herramienta permitirá analizar a los competidores existentes, clientes, proveedores, productos sustitutos y a los competidores potenciales. Además, se analizará las fortalezas y debilidades sobre el equipo de trabajo.

2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Se considera que la rivalidad actual con los competidores existentes es media-alta, ya que la mayoría de ellos tienen varios años de experiencia y se encuentran afianzados en el mercado. Sin embargo, la idea de negocio propuesta se diferenciará de la competencia por brindar un servicio integral con un agregado en componentes tecnológicos y área de

esparcimiento para los dueños de los canes. A continuación, se muestra una tabla con los competidores más destacados en el mercado:

TABLA N° 1: COMPARACIÓN DE COMPETIDORES EXISTENTES

	La Aldea Canina	Boulevard Canino - Los Domos	Play Land Can	Divertican	DivertyCan	Parque Texcoco	Mi Pata - Hotel & Resort	Doggy Camp
Tipo de negocio	Centro recreacional	Parque canino	Parque canino	Parque canino	Parque y hospedaje	Circuito canino	Hotel	Centro de diversión
Área total (m²)	2 600	1 300	434	250	10 000	120	3 000	3 000
Juegos recreativos	Túnel, slalom, vallas, sube y baja, rueda, túnel rígido, pasarella.	Rampas, túneles, sube y baja	Slalom, pasarella, rueda y túnel rígido	Rampas, pasarella, vallas, slalom.	Pasarella, rampas, sube y baja, túneles, aros.	Túnel, slalom, vallas, sube y baja, rampas, otros	-	Zona de juegos
Personal de adiestramiento	Si	No	No	No	Si	No	No	Si
Servicios veterinarios	Tópico canino	No	Si	No	-	No	Si (externo)	Si
Grooming y spa	<i>Grooming</i>	No	No	No	No	No	Si	Baño tradicional (común o medicado)
Bebederos	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
Piscina canina	1 piscina	No tiene.	No tiene.	No tiene.	Si	No tiene.	3 piscinas (diseñadas para el tamaño de cada perro)	Piscinas inflables y armables

	La Aldea Canina	Boulevard Canino - Los Domos	Play Land Can	Divertican	DivertyCan	Parque Texcoco	Mi Pata - Hotel & Resort	Doggy Camp
Productos caninos (ropa, comida, juguetes)	Si	Si	No	No	No	No	Solo comida a huéspedes	No
Espacio para dueños	Cafetería y zona de descanso	Zona de descanso	Bancas	Bancas	No tiene.	Bancas de cemento	“Play & pool”	No
Hospedaje	No	No	No	No	Si	No	Habitación Estándar/ Habitación Premium	13 habitaciones estándar
Guardería	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si
Transporte	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si
Tecnología	Cámaras en el perímetro del local y áreas cerradas, drones, app móvil.	-	-	-	-	-	Cámaras en el perímetro del local, cámaras en habitaciones y app móvil	-
Página web y/o redes sociales	Facebook, Instagram, YouTube	Pág. web (Municipalidad San Miguel)	Facebook, pág. web (Municipalidad San Borja)	Facebook y pág. web (Municipalidad de San Isidro)	Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Google+	Pág. web (Municipalidad La Molina)	Pág. web, Facebook, Twitter	Pág. web, Facebook, Instagram

Fuente: Elaboración propia

La tabla revela que gran parte de nuestros competidores son parques caninos de las municipalidades. Dichos espacios son áreas verdes que sólo cuentan con algunos juegos de agilidad, los dueños de canes los eligen por ser gratuitos y encontrarse cerca a sus hogares. También, hay algunos negocios que ofrecen más servicios y son más amplios, tales como Divertycan, el hotel Mi Pata y Doggy Camp, siendo los dos últimos los competidores que más se asemejan a la idea propuesta.

2.2.1.2 Poder de negociación de los clientes

La Aldea Canina busca satisfacer la necesidad de diversión de los canes, ofreciendo un servicio de calidad a precios competitivos. Actualmente, debido a la facilidad de acceso a información que tienen los clientes, gracias a internet, estos pueden comparar y evaluar los servicios que ofrecen las distintas opciones que existen en el mercado. Por ello, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen distintas empresas proveedoras de comida, medicina, juguetes, accesorios y equipos de agilidad para canes a nivel nacional o internacional; ello permitirá evaluar las diferentes opciones y llegar a un acuerdo que permita manejar costos no tan elevados y crecer en forma conjunta con el proveedor a través de alianzas.

2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Se considera como productos sustitutos a aquellos que representan una amenaza media-alta para el proyecto porque, al igual que los competidores actuales, tienen años en el mercado y cuentan con clientes fidelizados. Además, se debe tener en cuenta que, de manera individual, cada vez existen más negocios que ofrecen servicios sustitutos que satisfacen las necesidades de los *dog lovers* y, a continuación, se muestra una tabla con algunos de ellos:

TABLA N° 2: COMPARACIÓN DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS

	La Aldea Canina	Pet House	Doggy Walker	LADRA	Happy Doggy
Tipo de negocio	Centro recreacional	Tienda de mascotas y accesorios	Entrenamiento canino	Hospedaje y colegio	Adiestramiento y paseadores
Área total (m ²)	2 600	Local cerrado	Espacios públicos abiertos	17 000	Espacios públicos abiertos
Juegos recreativos	Túnel, slalom, vallas, sube y baja, rueda, túnel rígido, passarella	No	Juguetes caninos	Juguetes caninos, otros	Si
Personal de Adiestramiento	Si	No	Si	Si	Si
Servicios veterinarios	Tópico canino	Si	No	No	No

	La Aldea Canina	Pet House	Doggy Walker	LADRA	Happy Doggy
Grooming y spa	<i>Grooming</i>	Si	Limpieza al seco	No	No
Bebederos	Si	No	No	No	No
Piscina canina	1 piscina	No	No	1 piscina	No
Productos caninos (ropa, comida, juguetes)	Si	Si	Collares	No	Ropa canina, placas, desodorante canino, accesorios para dueños
Espacio para dueños	Cafetería y zona de descanso	-	No	No	No
Hospedaje	No	No	No	Si	No
Guardería	Si	No	No	Si	No
Transporte	Si	Si	No	-	-
Tecnología	Cámaras en el perímetro del local y áreas cerradas, drones, app móvil.	-	Placa smart	-	-
Página web y/o redes sociales	Facebook, Instagram, YouTube	Pág. web, Facebook, Twitter, YouTube, Google+	Facebook, Instagram	Facebook	Facebook

Fuente: Elaboración propia

Tras la comparación de servicios sustitutos, se puede afirmar que el hospedaje y colegio para perros LADRA representa una amenaza alta, ya que posee un terreno muy amplio y esto podría ser sinónimo de un plan de expansión de servicios. Es posible inferir esto, debido a que cuentan con el área necesaria para imitar el proyecto planteado y potenciarlo. En el caso de los demás servicios sustitutos encontrados, como Doggy Walker, Pet House y Happy Doggy, se considera que actualmente representan una amenaza media, ya que su negocio brinda sólo un servicio específico y no poseen el medio de expansión para diversificar su oferta. El proyecto, La Aldea Canina, englobará esos servicios de manera integral, dando un valor agregado en el negocio.

2.2.1.5 Amenaza de competidores potenciales

La aparición de nuevos competidores representa una amenaza alta debido a que la actual situación del mercado de mascotas está en crecimiento y representa un ambiente atractivo

para los nuevos competidores, además, aún hay espacio en el mercado nacional y local para el crecimiento de la oferta. Asimismo, no existen grandes barreras que dificulten su ingreso al sector.

2.2.2 Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Creciente tendencia del cuidado y bienestar de las mascotas en diversos países.</p> <p>O2. Proyección de incremento del gasto en mascotas a nivel nacional e internacional para los próximos años.</p> <p>O3. Avances tecnológicos para la distracción, cuidado y protección de los canes.</p> <p>O4. Los servicios educativos, veterinarios y recreacionales tienen mayor potencial para el futuro.</p> <p>O5. Leyes y ordenanzas, a nivel nacional e internacional, exigen la protección y tenencia responsable de canes.</p>	<p>A1. Existencia de competidores actuales posicionados en el mercado de mascotas.</p> <p>A2. Posible aparición de nuevos competidores.</p> <p>A3. Alto poder de negociación de los clientes.</p> <p>A4. Existencia de diversos servicios sustitutos en el mercado.</p>
FORTALEZAS	FO	FA
<p>F1. Equipo de trabajo con experiencia en servicio al cliente.</p> <p>F2. Servicio integral que se adapta a las distintas necesidades de los canes.</p> <p>F3. Personal profesional y capacitado.</p> <p>F4. Terreno de 3000 mt² bien distribuidos y ubicado estratégicamente.</p> <p>F5. Autos acondicionados que servirán como movilidad.</p>	<p>F2 O1 O2: Expandir nuestra red de atención a través del modelo de franquicia.</p> <p>F3 O4: Contratar personal altamente calificado y especializado para los servicios de adiestramiento y salud.</p> <p>F2 O3: Ser reconocidos como el centro para perros más moderno, con metodologías y servicios de vanguardia.</p> <p>F1 O5: Implementar un programa contra el maltrato y abandono animal como parte de nuestra responsabilidad social.</p> <p>F5 O4: Abarcar diversas zonas a través de la opción de recojo de canes para llegar a más clientes.</p>	<p>F1 F3 A2: Brindar un servicio de excelencia con personal certificado y calificado.</p> <p>F2 A1: Desarrollar un programa de fidelización con promociones y beneficios para los clientes .</p> <p>F4 F5 A3: Ofrecer un servicio personalizado al cliente con espacios amplios y cómodos para su diversión.</p> <p>F5 A4: Dar facilidades de transporte y seguridad a los clientes para que elijan quedarse con nosotros.</p>

Fuente: Elaboración propia

	OPORTUNIDADES O1. Creciente tendencia del cuidado y bienestar de las mascotas en diversos países. O2. Proyección de incremento del gasto en mascotas a nivel nacional e internacional para los próximos años. O3. Avances tecnológicos para la distracción, cuidado y protección de los canes. O4. Los servicios educativos, veterinarios y recreacionales tienen mayor potencial para el futuro. O5. Leyes y ordenanzas, a nivel nacional e internacional, exigen la protección y tenencia responsable de canes.	AMENAZAS A1. Existencia de competidores actuales posicionados en el mercado de mascotas. A2. Posible aparición de nuevos competidores. A3. Alto poder de negociación de los clientes. A4. Existencia de diversos servicios sustitutos en el mercado.
DEBILIDADES D1. Los integrantes del grupo carecen de experiencia en el rubro de mascotas D2. Ser una empresa nueva en el mercado. D3. Capital de trabajo propio limitado.	DO D2 O1: Ingresar al mercado con precios accesibles, ofreciendo un servicio personalizado y de calidad. D3 O2: Aprovechar el auge para obtener créditos a largo plazo y buenas tasas que nos permitan nuevas inversiones.	DA D1 A1 A4: Potenciar las habilidades de la plana gerencial en temas relacionados al rubro mascotas. D2 A3: Realizar alianzas estratégicas con <i>influencers</i> para hacernos más conocidos a través de canales virtuales.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Visión

La visión propuesta para el proyecto La Aldea Canina es la siguiente:

Para el año 2025, ser reconocidos como el mejor centro de diversión para perros a nivel nacional, ofreciendo un servicio integrado, seguro y de alta calidad tanto para las mascotas como para sus dueños.

2.4 Misión

La misión propuesta para el proyecto es la siguiente:

Atender a la comunidad de *dog lovers*, enfocándonos en la necesidad de diversión de los canes y sus familias, englobando diversos servicios en un solo lugar y brindando un servicio personalizado, apoyado por el trabajo en equipo de nuestro personal capacitado, calificado y amante de los canes.

2.5 Estrategia genérica

La estrategia genérica idónea que se plantea para este proyecto es la estrategia de Enfoque en Diferenciación, ya que a través de esta propuesta de negocio se busca que el perro viva momentos agradables y divertidos con o sin su dueño. Por ello, el centro de diversión ofrecerá distintos servicios en un mismo lugar, productos amigables con el medio ambiente y utilizará tecnología que contribuya a brindar una mejor experiencia.

2.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados para el presente proyecto son los siguientes:

- Lograr una participación de mercado de 30%, en los próximos 5 años.
- Posicionar a La Aldea Canina como una de las 5 mejores empresas en el mercado de mascotas para diciembre de 2020.
- Incrementar las ventas en 5% anual, en los próximos 5 años.
- Desarrollar y poner en marcha un plan de expansión a nivel local y provincial, dentro de los próximos 5 años.

Capítulo 3. Investigación / Validación de mercado

La investigación de mercado está compuesta por el diseño metodológico de la investigación, los resultados y el informe final, que se elaboró como parte final de la validación.

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

3.1.1 Validación del problema

Inicialmente, el propósito de la investigación fue validar las siguientes hipótesis:

Hipótesis del cliente	Hipótesis del problema	Supuesto de hipótesis cliente - problema
<p>•Dueños de canes: Personas que se apasionan por sus mascotas, a quienes ven como sus hijos, cuyos deseos son darles cada vez una mayor calidad de vida a través de vestimenta, accesorios, comida especial, servicios de peluquería, etcétera. Estas personas son llamadas <i>dog lovers</i> y se caracterizan por querer brindarles a su perrito, las mismas comodidades a las que puede acceder un humano.</p>	<p>•Les cuesta encontrar buenas empresas que brinden servicios y/o productos caninos: Al existir fuentes de información desactualizadas para los amantes de perritos, éstos no saben qué opciones tienen para brindarle a sus canes y no conocen a las personas indicadas para acceder a sus servicios.</p>	<p>•No saben dónde buscar información de buenas empresas: Los dueños de canes no encuentran información de buenos proveedores de productos y servicios para sus mascotas, porque no saben dónde adquirirla.</p>

Para probar las hipótesis mencionadas, durante los meses de enero y febrero de 2018, se realizaron entrevistas en profundidad a 12 clientes potenciales, hombres y mujeres en un rango de edad de 20 a 60 años del NSE A y B, quienes brindaron una información más completa acerca de cómo adquirirían productos y servicios para sus canes, qué problemas enfrentaban y cómo los solucionaban. A continuación, se muestra el guion de entrevistas diseñado para este grupo de personas:

1. “Cuéntame la historia sobre ¿cómo suele conseguir los productos y servicios para su perro?”
2. “Cuéntame a qué problemas te sueles enfrentar en esa situación.”
3. “¿Qué tan seguido te ocurre este problema?” (el que más le moleste)
4. “¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?”
5. “¿Qué es lo más crítico para ti en torno a este problema?”
6. “¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?”

Cabe señalar que el criterio de éxito planteado fue 7/12, es decir, más del 50% (7 personas) del total de entrevistados (12 personas) debía validar los supuestos elegidos inicialmente.

3.1.2 Validación de solución

Luego de culminar el proceso de entrevistas, se planteó la solución más conveniente:

En este caso se aplicó el método Pitch por ser una herramienta con más llegada al público. Por ello, se diseñó y publicó una Landing Page que buscaba resaltar los beneficios del proyecto como parte del servicio de prueba utilizando un mensaje directo que presente la posible solución a los problemas de los clientes, además, se solicitaba al visitante su nombre y correo electrónico.

FIGURA N° 7: DISEÑOS DE LANDING PAGE (VERSIÓN MÓVIL Y ESCRITORIO)

Fuente: Plataforma para desarrollo web Wix

Respecto al criterio de éxito, el ratio de conversión planteado para esta herramienta fue mayor o igual a 20%.

Adicionalmente, se publicó un anuncio publicitario en Facebook, por un periodo de 15 días, para que el público interesado pudiera acceder al *Landing Page* y dejara sus datos. Este anuncio solo estuvo dirigido a los dueños de perros del departamento de Lima. De esta manera, se obtuvo una base de datos de prospectos.

FIGURA N° 8: DISEÑO DE ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK

Fuente: Facebook

Cabe mencionar que, como parte de la elaboración del anuncio, se diseñó un *fan page* de la idea de negocio.

FIGURA N° 9: DISEÑO DE FAN PAGE

Fuente: Facebook

Para continuar con la validación de la idea de negocio, se elaboró una encuesta, la cual se envió a las personas que formaban parte de la base de datos obtenida y a personas conocidas de los miembros del equipo de trabajo, que tenían al menos un perro en casa. El diseño de la encuesta en mención se puede observar en el **Anexo N° 1**.

Por último, continuando con la investigación cualitativa, se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro expertos en el rubro de mascotas como veterinarias, *pet shops*, hoteles para mascotas y adiestradores. A continuación, se muestra el guion de entrevistas diseñado para el grupo de expertos:

1. ¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?
2. ¿Cuáles son los productos y/o servicios que dan un mayor margen de ganancia?
3. ¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?
4. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación?
5. En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno de ellos?
6. ¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?
7. ¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿es gratuito o tiene un costo adicional?
8. ¿Qué tan digitalizado está su negocio?
9. ¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?
10. Según su experiencia ¿Cuáles creen que son los servicios del futuro en el mercado de mascotas?

3.2 Resultados de la investigación

3.2.1 Resultado y decisión de la validación del problema:

Como se mencionó anteriormente, el criterio de éxito planteado fue 7/12, pero el resultado que se obtuvo fue 5/12, con lo cual no se llegaba al mínimo requerido y se tomó la decisión de pivotar. Ello generó la modificación de los supuestos iniciales. Por ese motivo, se propuso nuevas hipótesis:

Hipótesis del problema	Supuesto de hipótesis cliente - problema
•Necesitan llevar a sus perros a lugares recreacionales.	•No tienen disponibilidad de tiempo.

Las respuestas detalladas de las 12 entrevistas a clientes potenciales se pueden observar en el **Anexo N° 2**.

3.2.2 Resultado y decisión de la validación de la solución

Respecto al criterio de éxito de la *Landing Page*, se obtuvo una tasa de conversión de 26%, esto quiere decir que de las 912 visitas únicas que registró la *Landing Page*, 236 personas dejaron sus datos para recibir mayor información sobre el servicio. Esta tasa resultó mayor al pitch planteado inicialmente (20%). Por esta razón, se decidió perseverar en la idea de negocio del centro recreacional para perros porque fue validada por el público objetivo.

FIGURA N° 10: MÉTRICAS DE LANDING PAGE

Fuente: Plataforma para desarrollo web Wix

Además, el anuncio publicado en Facebook tuvo un alcance de 15 543 personas, de las cuales 1 322 hicieron clics en el enlace, esto demuestra que existe interés por parte de los dueños de canes en buscar un lugar de esparcimiento para sus mascotas.

FIGURA N° 11: METRICAS DEL ANUNCIO DE FACEBOOK

Nombre del anuncio		Et	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado	Finalización
aldea canina - Tráfico		● No : Con	1.322 Clics en el enlace	15.543	22.366	S/0,05 Por clic en ...	S/64,89	3 de abril de 2018
► Resultados de un anuncio			1.322 Clics en el enlace	15.543 Personas	22.366 Total	S/0,05 Por clic en ...	S/64,89 Gasto total	

Fuente: Anuncio de publicidad La Aldea Canina – Facebook

En la Figura N° 12, se puede apreciar un gráfico con los datos demográficos recopilados por el anuncio; del cual se infiere que el género femenino tuvo mayor interés, ya que del total de clics (1 322), 1 152 pertenecen a mujeres y 163 a varones, ello representa 87% y 12%, respectivamente.

FIGURA N° 12: DATOS DEMOGRÁFICOS DEL ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK

Fuente: Anuncio de publicidad La Aldea Canina - Facebook

Respecto a la edad, se puede concluir que, en el caso del género femenino, el rango de edad con mayor interés es de 45 a 54 años (33%) y el que le sigue es de 35 a 44 años (20%). En el caso del género masculino, aunque los porcentajes son significativamente menores, se presenta una situación similar, ya que el rango con mayor interés es de 45 a 54 años (4%) y los que le siguen son de 35 a 44 años (3%) y 55 a 64 años (3%).

Otro dato que se obtuvo es la ubicación del anuncio de publicidad, la Figura N°13 muestra que la mayoría de las personas accedieron al anuncio a través de un dispositivo móvil, no solo desde Facebook sino, también, desde la aplicación Messenger.

FIGURA N° 13: DATOS DE UBICACIÓN DEL ANUNCIO PUBLICITARIO EN FACEBOOK

Fuente: Anuncio de publicidad La Aldea Canina – Facebook

En la Figura N° 14, se puede apreciar que el *fan page* de la Aldea Canina obtuvo 231 seguidores durante el tiempo que duró la investigación.

FIGURA N° 14: CANTIDAD DE SEGUIDORES EN EL FAN PAGE

Fuente: Facebook

En relación a la encuesta, se logró obtener respuestas de un total de 122 personas y los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 43.4% de encuestados se encuentra en el rango de edad de 20 a 30 años, el 22.1% está entre 31 a 40 años, el 19.7% está entre 41 a 50 años, el 13.1% está entre 51 a 60 años y el 1.6% representa a las personas mayores de 60 años.
- Debido a que la mayoría de encuestados se encuentran dispersos en distintos distritos, se decidió agruparlos por zonas:

TABLA N° 3: ZONAS DE LIMA

LIMA SUR	LIMA NORTE	LIMA ESTE	LIMA CENTRO	CALLAO
Chorrillos (6) Chilca (1) San Bartolo (1) SJM(2) Pachacámac (1)	Carabayllo (1) Comas (4) Independencia (1) Los Olivos (5) Puente Piedra (1) SMP (9)	ATE (1) La Molina (6) Chaclacayo (1) El Agustino (4) SJL (5) Santa Anita (4) San Luis (1)	Barranco (1) Breña (2) Lima (4) Jesús María (5) La Victoria (4) Lince (3) Magdalena (2) Miraflores (6) Pueblo Libre (1) Rimac (2) San Borja (2) San Isidro (1) San Miguel (4) Surco (21) Surquillo (5)	
TOTAL	11	21	63	5

Fuente: Elaboración propia

De los 122 encuestados, 63 residen en distritos de Lima Centro, 22 en Lima Este, 21 en Lima Norte, 11 en Lima Sur y 5 en el Callao.

- El 90.2% de encuestados suele llevar a sus mascotas a lugares de esparcimiento (parques u otros).
- El 62,3% de encuestados solo tiene un perro, el 21,3 % tiene dos, el 14,8% tiene tres y solo el 1.6% tiene más de tres perros.

- Los encuestados consideran que los servicios más importantes para sus perros son el adiestramiento, los juegos y piscina, servicios veterinarios, productos caninos (ropa, accesorios y juguetes), la guardería y el transporte.
- Los encuestados indicaron que los servicios que más les agrada del nuevo centro de esparcimiento La Aldea Canina son el adiestramiento, los juegos y la piscina, los servicios veterinarios, los stands con productos caninos y la cafetería.
- Los encuestados señalaron que la tarifa de entrada a La Aldea Canina debería incluir el acceso a los juegos y a la piscina, una consulta general con el veterinario y una consulta general con los adiestradores.
- El 57.4% de encuestados indicó que está muy interesado en el nuevo centro de esparcimiento La Aldea Canina.
- El 44.3% de los encuestados señaló que está muy interesado en que el centro brinde el servicio de transporte para su mascota.
- El 73% de encuestados indicó que llevaría a su perro a la Aldea Canina una o dos veces al mes, el 15.6% lo llevaría cada dos meses o más y el 11.5% lo llevaría tres o cuatro veces al mes.
- El 81.1% de encuestados señaló que le gustaría ver publicidad de La Aldea Canina a través de internet.

Cabe señalar que la tabulación del total de las encuestas se puede ver en el **Anexo N° 3**.

Finalmente, con respecto a las entrevistas a expertos, a manera de resumen, se elaboró un cuadro comparativo con las respuestas obtenidas:

**TABLA N° 4: RESUMEN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL RUBRO
MASCOTAS**

	PET SHOP DE TODO PET	VETERINARIA VON DER MEMBLIN	HOTEL & RESORT MI PATA	ADiestRAMIENTO CANINO 2G
¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?	Comida para perros a base de cordero.	En los NSE A y B: salud En el NSE C: apariencia/vanidad.	Seguridad y confianza en un hospedaje.	Paseos y cuidado.
¿Cuáles son los productos/servicios que dan mayor margen de ganancia?	Todos manejan un margen entre 15%-20%.	Medicina.	Los servicios que se le pueden adicionar al hospedaje, como grooming.	Adiestramiento.
¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?	Ambos, pero los importados tienen mayor rotación	Importados	El alimento balanceado es importado.	Ninguno
¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación?	Comida para perros (importada)	Servicios de salud y baños.	-	Paseos y adiestramiento
En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno?	Productos desde los S/6.00 hasta los S/200.00	Varían dependiendo de nuestra ubicación.	Hospedaje desde s/.50.00 a s/.80.00 dependiendo la raza.	Varían, los precios no son tarifas únicas, dependen del cliente.
¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?	A crédito de 30 días.	A crédito, por volumen.	No existen proveedores.	No existen proveedores.
¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿Es gratuito o tiene costo adicional?	Delivery de compras por montos mayores a S/50.00	Sí, es gratis.	Sí, es gratis.	Sí, está dentro del costo.
¿Qué tan digitalizado está su negocio?	Aún no se encuentra digitalizado.	En proceso de digitalización.	En proceso de digitalización	No está digitalizado.
¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?	Sorteos, descuentos por volumen.	Descuentos.	Comunicación y seguimiento.	Obsequios
Según su experiencia ¿Cuáles cree que son los servicios del futuro en el mercado de mascotas?	-	-	Hoteles para perros bien equipados y supermercados para perros	Psicología para los perros.

Fuente: Elaboración propia

Las cuatro entrevistas detalladas se pueden ver en el **Anexo N°4**.

3.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

En la actualidad peruana, la realidad se aproxima cada vez más a lo que viene sucediendo alrededor del mundo, ya que el número de familias con mascota viene acrecentándose de manera significativa. Desde el 2006 al 2016, el porcentaje se incrementó de 55% a 62.4%. Ello significa que, en 10 años, la inclusión de las mascotas en las familias limeñas se incrementó en más del 7%, y si a ello se le agrega que la mascota preferida por las familias es el perro, con presencia en el 80% de los hogares, se observa claramente que hay un mercado potencial por atender. Por ese motivo, se decide continuar con el desarrollo de la idea de negocio vinculada al rubro de mascotas.

Luego de que el equipo de trabajo tomara dicha decisión, se elaboró un Mapa de Empatía, el cual permitió conocer las necesidades, los sentimientos y la personalidad del cliente.

FIGURA N° 15: MAPA DE EMPATÍA

Fuente: Elaboración propia

Mediante su análisis, se concluyó que los dueños de canes piensan que sus mascotas son un miembro más de la familia y tienen diferentes necesidades al igual que un ser humano. Además, observan un mayor interés por los animales, lo cual se refleja en el crecimiento de la comunidad *dog lover* y en la cantidad de sitios dedicados a la salud y cuidado del animal, así como la preocupación por sus derechos. También, se identificó que les resulta difícil confiar en los nuevos productos o servicios que se lanzan al mercado, ya que no saben si tratarán bien a sus mascotas. Por último, lo que ellos desean es obtener servicios y/o productos de calidad para sus mascotas y poder mejorar la calidad de vida de sus engreídos.

Tras el planteamiento del mapa de empatía, se inició el proceso de investigación. Para ello, se utilizaron diversas fuentes informativas que permitieron desarrollar tanto un análisis externo a nivel global, regional, nacional y local, así como un análisis interno. A través del análisis externo, se logró conocer algunas políticas que se llevan a cabo en distintos países en favor de las mascotas, el crecimiento en la cantidad que factura el mercado de mascotas en EE. UU y Europa, la tendencia en humanizar a los perros por distintas razones, y la diversidad de productos tecnológicos y ecológicos que existen para los canes.

En el caso de Perú, los puntos más resaltantes e interesantes que se pudo conocer a través de dicho análisis fueron los siguientes:

- La cantidad de dinero que gastan los peruanos en sus perros: Las familias gastan en promedio 220 soles al mes en alimentos, medicinas y peluquería.
- La proyección del gasto de los peruanos en mascotas: Para el 2021, se proyecta un gasto aproximado de 894 millones de soles en alimentos y productos para sus mascotas, lo cual representa un incremento del 39% respecto al año 2016.
- El porcentaje del mercado de mascotas frente al PBI de Perú: En el 2016, el mercado de mascotas representó el 0.10% del PBI anual.

Durante esta etapa de investigación de información en fuentes secundarias, se pudo identificar que la industria de mascotas en distintos países ha cobrado relevancia, debido a la tendencia por humanizar a las mascotas, ello se refleja en el incremento del monto que factura el mercado año tras año. Aunque Perú no es ajeno a dicha situación, al

Asimismo, se observó que la idea de negocio propuesta le interesaba al público, ya que el Pitch que se había definido fue superado. Se detectó que la idea impactó más en el género femenino, ello se ha podido concluir debido a las métricas que arrojó el anuncio publicitario en Facebook, el cual indicaba que el 87% (1 152 clics) del total de clics obtenidos provenía de mujeres, de lo cual se infiere que son ellas las que, generalmente, están más pendientes del cuidado y protección de sus mascotas. Además, el rango de edad de 45 a 54 años fue el que mostró mayor interés, situación similar se presentó con el género masculino, aunque el porcentaje total de clics solo alcanzó el 12%.

De igual manera, en el *fan page* se obtuvo respuesta del público, quienes a través de sus *likes* a la página y sus mensajes mostraron su interés por conocer la ubicación del centro recreacional y poder llevar a sus mascotas.

Respecto a los 122 encuestados, el 90% mencionó que suelen llevar a sus mascotas a centro de esparcimientos como parques tradicionales y/o temáticos que abren los fines de semana, lo cual sigue confirmando la tendencia del cuidado y diversión de su mascota. El 73% estaría interesado en llevarlo 1 o 2 veces al mes a la Aldea Canina. Además, tomando en cuenta dicha muestra, se ha calculado que el 79% reside entre Lima Sur, Lima Centro y Lima Este. Con esta información se concluyó que el centro debe estar ubicado en alguno de los distritos pertenecientes a dichas zonas. Tras realizar la búsqueda correspondiente, se decidió establecer el centro en el distrito de Lurín.

En cuanto a las entrevistas que se llevaron a cabo con expertos, se puede rescatar que en los servicios veterinarios el que mayor demanda tiene es el de la salud, donde se puede obtener hasta un margen del 200%. También, se conoció que la preferencia de los dueños de canes por comida especializada ha cambiado, ya que ahora prefieren comprar marcas que ofrecen un mayor porcentaje de ingredientes saludables y dejan de lado las marcas tradicionales y/o más comerciales, lo cual refuerza la idea que se están preocupando más en el tema de la salud de sus perros.

Con la información descrita anteriormente, se puede concluir que hay un gran mercado aún desatendido en el territorio nacional y que existen dueños que se preocupan cada vez más, no sólo por la salud de su mascota sino también, por brindarle una mejor calidad de vida. También, se concluye que debido a una creciente demanda por productos y/o

servicios caninos, los propietarios están dispuestos a llevar a sus canes a algún lugar de esparcimiento y, también, a pagar precios más altos por una mejor atención y calidad, lo cual ratifica la viabilidad del negocio.

Por último, se muestra el Business Model Canvas final y el desarrollo de cada uno de los cuadrantes, los cuales se elaboraron tras finalizar la etapa de investigación.

FIGURA N° 17: BUSINESS MODEL CANVAS

Fuente: Elaboración propia

- **Segmento de clientes**

Dueños de canes: Son aquellas personas que viven en Lima Metropolitana, que cuentan con, al menos, un can en su familia y desean cubrir las necesidades y/o mejorar la calidad de vida de sus perritos en alimentación, vestimenta, cuidado, controles, etcétera.

- **Propuesta de valor**

Guardería: Se brindará el servicio de guardería (lunes a viernes) para que los dueños puedan dejar a sus mascotas por algunas horas bajo el cuidado de los adiestradores,

además este servicio incluye sesiones de adiestramiento para mejorar el desenvolvimiento de aquellos perros que tengan algún problema de conducta.

Servicio grooming: Se ofrecerá el servicio de baño y corte para los canes.

Cruce canino: Se ayudará a aquellos dueños que deseen encontrar pareja para sus perritos, de acuerdo a las razas, edad y color, creando una base de datos con dicha información de cada can.

Venta de productos caninos (ropa, accesorios, juguetes, comida): Dentro del centro, los clientes podrán encontrar y adquirir algún producto adicional según la necesidad que pueda tener para su can.

Equipos de agilidad y juegos: Se instalarán distintos equipos de agilidad, de tal manera que sea un circuito que permita desarrollar una actividad deportiva y educativa que favorezca la integración entre canes y sus dueños.

Talleres para los dueños de canes: Se dictarán talleres, los fines de semana, a los dueños para que puedan corregir y/o mantener en casa las conductas que sus canes han aprendido en el centro.

- **Canales de distribución**

Youtube, Página Web, Facebook, Instagram: El proyecto se difundirá a través de canales virtuales de manera constante, es decir, habrá publicaciones a diario que muestre al público las experiencias de los perros junto a sus dueños dentro del centro de recreación. Además, se compartirá *tips* e información útil relacionada al mundo de las mascotas.

Eventos: La Aldea Canina estará presente en ferias u otro tipo de eventos, en donde se puedan vender los mismos productos caninos que se ofrecen dentro del centro o realizar activaciones con distintos artículos publicitarios de la empresa.

- **Relación con el cliente**

Dinámica y confiable: Para fidelizar a los clientes, la relación debe ser dinámica y amena, ya que los dueños busquen divertirse, relajarse y encontrar lo que necesiten para su can en el centro de esparcimiento. Además, la confianza es básica para generar vínculos con ellos. Esto se dará a través de la participación tanto en nuestros sitios virtuales como en el centro, la transparencia de la información y la cordialidad en el servicio.

- **Flujos de ingresos**

Entradas al centro: La primera forma de ingreso de dinero será por la venta de entradas al centro recreacional.

Servicios adicionales (guardería, grooming, productos caninos, cafetería): Otra forma de ingreso será por la venta de productos caninos, el servicio de *grooming*, el servicio de guardería y por el consumo de alimentos en la cafetería.

- **Recursos clave**

Adiestradores: Serán las personas encargadas de cuidar y adiestrar a los perros que asistan de manera diaria a la guardería y quienes dictarán talleres a los dueños.

Veterinario: Será la persona responsable del tópico canino y quien recopile los datos básicos (raza, edad, color, peso) de cada perro que visite el centro los fines de semana.

Groomers: Serán las personas encargadas del servicio de *grooming* canino para aquellas mascotas que lo requieran dentro del centro recreacional.

- **Actividades clave**

Marketing: Es una actividad importante para el proyecto, ya que es una empresa nueva en el mercado y es necesario que sea reconocido por las personas que tienen perros para que visiten el centro de esparcimiento y pasen un momento ameno con sus engreídos de cuatro patas.

Logística: Otra actividad clave es la logística debido a las compras de distintos activos fijos y mercadería, por lo cual se manejará algún método de inventario que permita manejar un stock adecuado.

Post venta: Esta actividad es muy importante, ya que es necesario dar seguimiento a los clientes, ya sea vía telefónica o por correo, y, así, conocer sus opiniones sobre el servicio recibido en el centro y sus recomendaciones para mejorarlo.

- **Asociados clave**

Concesionario de alimentos: El servicio de cafetería estará a cargo de un concesionario de alimentos que brinde alimentos y un servicio de calidad.

Influencers: Se enviará algún producto canino o artículo publicitario junto a una invitación a personajes de televisión, radio, etcétera que tengan perros para que lo compartan a través de sus redes sociales.

Empresas especializadas del sector: Empresas como los restaurantes que son *pet friendly* son considerados como socios clave, ya que a través de alianzas se podrá colocar publicidad en sus locales.

Asociación protectora de animales: Asociaciones que se encargan de proteger a los animales se consideran socios clave porque podrán garantizar la calidad del servicio que ofrece tras las visitas que puedan realizar al centro recreacional.

- **Estructura de costos**

Alquiler y mantenimiento del terreno: Es muy importante mantener todas las instalaciones en óptimas condiciones para evitar que los canes y sus dueños sufran algún tipo de daño.

Planilla: Se contará con un grupo de colaboradores profesionales que recibirán un pago de manera quincenal.

Mantenimiento de pág. web y app móvil: Mantener actualizada la página web y el aplicativo móvil es necesario para que los clientes puedan navegar sin problemas a través de ellas.

Publicidad en Facebook e Instagram: Las redes sociales, Facebook e Instagram, serán el medio principal para lanzar anuncios publicitarios.

Capítulo 4. Plan de Marketing

4.1 Planteamiento de objetivos de marketing

Los objetivos planteados como parte del Plan de Marketing son los siguientes:

- Ser reconocidos dentro de los 3 primeros del rubro, a nivel local, durante el primer año, por la calidad del servicio.
- Incrementar la cantidad de clientes fidelizados en un 15% anual dentro de los próximos 3 años.
- Incrementar el porcentaje de satisfacción de nuestros clientes año a año para que, al finalizar el tercer año, logremos un porcentaje mayor o igual al 80%.

4.2 Estrategias de marketing

4.2.1 Segmentación

A continuación, se detallan las características del mercado objetivo contemplado para el proyecto:

4.2.1.1 Características demográficas

En la etapa inicial del proyecto, se apunta a un segmento conformado por familias y/o personas, con al menos un perro como mascota, que pertenezcan al NSE A y B y que tienen ingresos económicos desde 7 200 soles aproximadamente.

4.2.1.2 Características geográficas

El proyecto está dirigido principalmente a la población que reside en Lima Metropolitana; sin embargo, habrá un enfoque en los distritos de las zonas 6, 7 y 8, ya que en estas zonas se encuentran el mayor porcentaje de los NSE A y B.

FIGURA N° 18: DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2017 – LIMA METROPOLITANA

Fuente: APEIM - 2017

FIGURA N° 19: DISTRIBUCIÓN DE NSE POR ZONA APEIM 2017- LIMA METROPOLITANA

(%) HORIZONTALES

Zona	TOTAL	Niveles Socioeconómicos					Muestra	Error (%)*
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

PEIM 2017: Data ENAHO 2016

Nivel de confianza al 95% p=0.5

Fuente: APEIM - 2017

4.2.1.3 Características psicográficas

El segmento de clientes se caracteriza por tener un estilo de vida moderno y recargado de diversas actividades que no les permite compartir mucho tiempo con sus mascotas.

También, se caracterizan por preocuparse por el cuidado y bienestar de sus canes, considerarlos como parte de su familia y están dispuestos a gastar en productos y servicios de calidad para sus mascotas.

4.2.2 Posicionamiento

El proyecto de La Aldea Canina busca posicionarse en la mente del cliente por ser un negocio que ofrece un servicio integral para los canes, con modernas instalaciones, servicio de transporte, personal profesional y capacitado, que hagan sentir a los clientes que sus mascotas estarán seguras.

4.3 Mercado Objetivo

4.3.1 Tamaño de mercado

Según CPI (2016), la población de mascotas en Lima Metropolitana es 1 174 342, debido a que su estudio reveló que el 62.4% de familias limeñas tiene una mascota en su hogar. De dicha cantidad, el 80.1% representa la cantidad de perros; por lo tanto, con la información que brinda la agencia, se puede deducir que existen aproximadamente 940 648 perros, lo cual sería el tamaño del mercado existente. Sin embargo, el proyecto se dirige al NSE A y B, que solo representa un 30% de la población limeña. En otras palabras, el total del tamaño del mercado sería 282 194 perros.

4.3.2 Tamaño de mercado disponible

El mercado disponible está conformado por las familias con mascotas (al menos un perro) que residan en los distritos de las zonas 6, 7 y 8, los cuales fueron tomados del informe de APEIM 2017 y CPI 2017. Como se mencionó anteriormente, estas zonas se tomaron en cuenta porque en ellas se encuentra el mayor porcentaje de los NSE A y B (ver Figura N° 19).

Tras realizar los cálculos correspondientes, se obtuvo un total de 189 430 familias con perros. A dicho monto, se aplicó la tasa de conversión obtenida en la *landing page* (26%); de esta manera, se obtuvo como mercado disponible un monto de 49 252 perros.

TABLA N° 5: MERCADO DISPONIBLE

		FAMILIAS	TOTAL FAMILIAS	NSE A	NSE B	TOTAL FAMILIAS A/B	TOTAL FAMILIAS A/B CON PERROS
ZONA 6	Jesús María	23 900	134 300	18 131	80 177	98 308	49 136
	Lince	18 900					
	Pueblo Libre	27 700					
	Magdalena	19 000					
	San Miguel	44 800					
ZONA 7	Miraflores	33 700	250 500	85 170	112 475	197 645	98 787
	San Isidro	23 200					
	San Borja	37 800					
	Surco	107 800					
	La Molina	48 000					
ZONA 8	Surquillo	33 000	240 700	7 221	75 821	83 042	41 506
	Barranco	10 900					
	Chorrillos	89 400					
	San Juan de Miraflores	107 400					
			625 500			378 994	189 430
					TASA DE CONVERSIÓN LANDING PAGE		26%
					MERCADO DISPONIBLE		49 252

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target)

El mercado operativo (target) está compuesto por un porcentaje del mercado disponible (49 252). Dicho porcentaje representa el 12% de la participación de mercado que se desea alcanzar el primer año, ya que el centro empezará a funcionar al 40% de su capacidad operativa total. De esta forma, se obtiene como resultado un mercado operativo de 5 910 perros el primer año de funcionamiento.

TABLA N° 6: MERCADO OPERATIVO

TOTAL FAMILIAS A/B CON PERROS	189 430
TASA DE CONVERSIÓN LANDING PAGE	26%
MERCADO DISPONIBLE	49 252
PARTICIPACIÓN DE MERCADO (1ER AÑO)	12%
MERCADO OPERATIVO (TARGET)	5 910

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Potencial de crecimiento de mercado

Como se observó en el análisis del entorno, el sector de mascotas tiene un potencial de crecimiento interesante, en relación a otros sectores. Se calcula que, para el 2021, el gasto será de 894 000 000 soles, siendo el crecimiento del 39%, respecto al año 2016.

Cabe resaltar que esta proyección se refiere netamente a lo que es alimentos y productos, pero no contempla otro tipo de servicios, como los recreacionales. Según Invera, el mercado exige más espacios en dónde encontrar estos servicios, así como, también lo indica el análisis de la encuesta realizada, dónde los encuestados muestran el interés en el proyecto.

4.4 Desarrollo y estrategia de marketing mix

4.4.1 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio de La Aldea Canina es la diferenciación del servicio, ya que el proyecto se enfocará en ofrecer un servicio de calidad tanto a la mascota como al dueño. La diferenciación se basará en las facilidades de compra que se ofrecerá para adquirir productos caninos y las entradas a la aldea. Otra característica que diferenciará al centro es la capacitación a los dueños de mascotas a través de talleres dictados por los adiestradores. Por otro lado, brindar un servicio post venta es importante; por ello, se dará seguimiento a los clientes para conocer sus opiniones y sugerencias.

4.4.2 Diseño del servicio

El proyecto engloba diversos servicios básicos en un solo lugar, tales como *grooming*, guardería, juegos y piscina. Asimismo, se ofrece recopilación de información básica para el cruce canino, productos para los canes como ropa, juguetes, comida, entre otros. A continuación, se describe cada servicio:

- El centro recreacional, como tal, donde se espera que los dueños asistan con sus mascotas está disponible de viernes a domingo y las entradas pueden adquirirse de dos maneras, presencial u *online*. Cabe señalar que, al adquirir una entrada el dueño y su can podrán disfrutar de los juegos de agilidad, del uso de la piscina (profundidad máxima 30cm.) consulta básica con el veterinario y talleres. Cada persona adicional que acompañe al dueño y al can tendrá que pagar un monto adicional.

- El servicio de guardería está disponible de lunes a viernes e incluye movilidad diaria, adiestramiento, cuidado, uso de piscina y juegos. Cabe señalar que, los dueños deberán enviar alimento a sus canes.
- El servicio *grooming* está disponible todos los días de la semana durante el horario de atención del centro.
- El servicio de cruce canino consiste en recopilar información básica de los canes de aquellos dueños que están interesados en buscar una pareja para sus engreídos de cuatro patas. De esta forma, se podrá elaborar un álbum con la foto y datos de los interesados, el cual se podrá encontrar en la recepción del centro.

El staff a cargo de los diferentes servicios, serán profesionales (veterinario, adiestradores y *groomers*) que llevarán el mando de los mismos y tendrán a su cargo personal de apoyo.

Por otro lado, como parte del servicio se desarrollará una aplicación móvil dirigida a los usuarios de la Aldea Canina y a personas que no necesariamente han hecho uso de los servicios de la empresa.

FIGURA N° 20: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL - REGISTRARSE

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 20, se muestra el primer botón de la app móvil, Registrarse. Esta opción se ha diseñado para que aquellas personas que hacen uso del servicio de guardería y/o ya

han visitado el centro recreacional junto a sus canes llenen un formulario de registro con los siguientes datos: nombre y apellido, distrito donde vive, nombre del can, correo electrónico personal y una contraseña.

FIGURA N° 21: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL – MIEMBRO DE LA ALDEA

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N° 21, se muestra el segundo botón de la app móvil, Miembro de la aldea. Una vez que se hizo el registro de datos correspondiente y se recibió el correo de confirmación, se puede ingresar a esta opción a través de un usuario (correo electrónico personal) y la contraseña que se ingresó en el registro.

La opción Miembro de la aldea permite a los usuarios registrados ver transmisiones en vivo del centro, los datos del can recopilados por el veterinario del centro, la disponibilidad de la guardería, y un álbum con las fotos y datos básicos de los canes que están buscando pareja.

FIGURA N° 22: DISEÑO DE APLICACIÓN MÓVIL – INVITADO

Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 22, muestra el último botón de la app móvil, Invitado. Esta opción fue diseñada para aquellas personas que tienen perros y que aún no han hecho uso de los servicios del centro. Además, dentro de esta opción el “invitado” encontrará un escáner para placas con código QR, información básica del centro recreacional y si desea podrá enviar sus datos al centro para mayor información.

4.4.3 Estrategia de precios

La estrategia competitiva es el enfoque en diferenciación y la estrategia de precios básica que se aplicará es precios neutros, ya que el precio no será protagonista del servicio que se va a ofrecer. Asimismo, se decidió fijar precios basados en la competencia; por ello, se realizó un análisis de los precios ofrecidos por la competencia existente para determinar el monto a cobrar por los productos caninos y los servicios tales como la guardería y el *grooming*.

A continuación, se muestra una lista de los precios (con y sin IGV) de los servicios:

TABLA N° 7: PRECIOS

Centro recreacional (viernes a domingo)	PRECIOS	
	SIN IGV	CON IGV
Entrada general*		
*Incluye: Entrada para el dueño y su perro, uso de los juegos y piscina, consulta básica con el veterinario y talleres.	S/ 42.37	S/ 50.00
Personas adicionales (adulto o niño)	S/ 4.24	S/ 5.00
Guardería (lunes a viernes)		
Servicio de movilidad, adiestramiento, cuidado, uso de piscina y juegos.		
- Por día	S/ 55.08	S/ 65.00
- Por mes	S/ 813.56	S/ 960.00
Servicio de grooming		
- Raza pequeña	S/ 38.14	S/ 45.00
- Raza mediana	S/ 42.37	S/ 50.00
- Raza grande	S/ 50.85	S/ 60.00

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Estrategia comunicacional

La comunicación se centrará en medios digitales, ya que el target hace uso de estas plataformas. Las redes sociales y el *emailing* serán las herramientas principales para mantener una comunicación bidireccional con los clientes, permitiendo así la retroalimentación e interacción.

Se contactará a *influencers*, empresas especializadas del sector y asociaciones protectoras de animales para generar mayor impacto y confianza en los clientes potenciales, ya que su principal motivación es el cuidado de sus mascotas y el soporte de los futuros socios generarán credibilidad de lo que nosotros buscamos comunicar.

Las plataformas serán:

- Facebook: Campaña de lanzamiento, campañas de promociones, descuentos y comunicación constante de los atributos del centro de esparcimiento.
- Instagram: Generar una comunidad y mantener actualizados día a día con lo que ocurre dentro de la Aldea.
- Youtube: Videos que les permitan conocer los espacios del centro y sus atributos (campañas esporádicas).

- *Emailing*: Para invitar a los clientes potenciales, comunicación de promociones y fidelización.

Así mismo, las alianzas estrategias que se utilizarán serán:

- Con restaurantes *pet friendly*, que permitan promocionar el centro de esparcimiento a través de banners, publicidad escrita, flyers.
- Influencers que, a través de sus plataformas, promocionen y den a conocer los servicios y atributos de la aldea.

Por otro lado, se buscará participar en ferias y actividades dirigidas al público objetivo, con demostraciones de los adiestradores, banners de las instalaciones, atributos y beneficios. Así como, también, con “paquetes” y “descuentos” exclusivos para los asistentes de las actividades en mención.

4.4.5 Estrategia de distribución

El servicio está dirigido al cliente final, por lo tanto, se trata de un B2C, no se hace uso de ningún intermediario en ninguna escala durante los cinco primeros años. Sin embargo, se planea que después de ese tiempo, el modelo de negocio se transforme y se convierta en una franquicia para poder atender a todo el mercado disponible.

4.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

Para iniciar el desarrollo del plan de ventas 2019 – 2023, se consideró asignar porcentajes distribución a todos los servicios ofrecidos según su importancia en el negocio. Los porcentajes de distribución y la cantidad anual que representan se muestran en la siguiente tabla:

TABLA N° 8: PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS

TIPO DE SERVICIO	% DISTRIBUCIÓN	CANTIDAD ANUAL
Centro recreacional (viernes a domingo)	60%	3 546
Guardería (lunes a viernes)	25%	1 478
Grooming	10%	591
Venta de productos caninos	5%	296
TOTAL		5 910

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes de distribución serán los mismos durante los cinco años. Asimismo, para el primer año de funcionamiento, se prevé atender a 5 910 canes, de los cuales se decidió que el 60% provenga del centro recreacional (viernes a domingo).

Para la proyección de ventas del primer año, se consideró un número promedio mensual de canes a atender para cada servicio. Asimismo, se determinó una variación del 20% que afecte de manera positiva o negativa cada mes dependiendo de la temporada (alta o baja).

La proyección de ventas para el primer año se puede observar en la Tabla N° 9.

Para la proyección de ventas anuales, hasta el quinto año, se tomó en cuenta el promedio de crecimiento del PBI del sector servicios, es decir 5.1%.

FIGURA N° 23: PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES

Cuadro 2 PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES (Var.% real anual)							
	Peso Año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
Agropecuario	6,0	3,3	1,0	4,7	3,7	3,7	4,0
Agrícola	3,8	1,9	0,7	5,3	3,8	3,9	4,3
Pecuario	2,2	5,5	2,6	3,9	3,5	3,5	3,6
Pesca	0,7	15,9	-7,8	51,9	-4,0	4,0	17,3
Minería e hidrocarburos	14,4	9,5	15,0	7,2	2,8	1,4	3,8
Minería metálica	12,1	15,5	20,1	7,4	2,9	1,2	3,8
Hidrocarburos	2,2	-11,5	-6,3	5,9	2,3	2,7	3,6
Manufactura	16,5	-1,7	-2,4	4,3	2,1	2,8	3,1
Primaria	4,1	1,7	-3,4	10,0	-1,0	1,3	3,4
No primaria	12,4	-2,7	-1,9	2,1	3,0	3,3	2,8
Electricidad y agua	1,7	6,1	7,5	5,8	5,5	5,5	5,6
Construcción	5,1	-5,8	0,7	4,2	5,4	5,8	5,1
Comercio	10,2	3,9	2,4	3,3	4,5	4,3	4,0
Servicios	37,1	5,0	4,6	4,8	5,2	5,3	5,1
PBI	100,0	3,3	4,0	4,8	4,3	4,1	4,4
PBI primario	25,2	6,8	8,5	7,7	2,3	2,0	4,0
PBI no primario¹	66,5	2,8	3,0	4,1	4,8	4,9	4,6

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: BCRP, Proyecciones MEF.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

TABLA N° 9: PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO (EN UNIDADES Y EN SOLES)

AÑO 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
INDICE DE ESTACIONALIDAD	8%	9%	10%	10%	8%	7%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	100%
SERVICIOS													
Centro recreacional	296	355	355	355	236	236	296	236	236	296	296	355	3546
Guardería	99	99	123	123	148	123	99	148	148	148	123	99	1478
Grooming	39	59	59	59	39	39	39	39	49	49	59	59	591
Venta de productos caninos	20	25	30	25	20	20	30	25	25	25	25	30	296
TOTAL	453	537	566	561	443	419	463	448	458	517	502	542	5910

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
Centro recreacional	S/12,542.4	S/15,026.0	S/15,026.0	S/15,026.0	S/10,017.3	S/10,017.3	S/12,521.7	S/10,017.3	S/10,017.3	S/12,521.7	S/12,521.7	S/15,026.0	S/150,280.5
Guardería	S/34,978.8	S/34,978.8	S/53,855.9	S/53,855.9	S/75,656.8	S/53,855.9	S/34,978.8	S/75,656.8	S/75,656.8	S/75,656.8	S/53,855.9	S/34,978.8	S/657,966.1
Grooming	S/1,618.6	S/2,389.8	S/2,389.8	S/2,389.8	S/1,618.6	S/1,618.6	S/1,618.6	S/1,618.6	S/1,983.1	S/1,983.1	S/2,389.8	S/2,389.8	S/24,008.5
Venta de productos caninos	S/634.4	S/793.0	S/951.6	S/793.0	S/634.4	S/634.4	S/951.6	S/793.0	S/793.0	S/793.0	S/793.0	S/951.6	S/9,516.5
Venta entradas	S/627.1	S/750.0	S/750.0	S/750.0	S/500.0	S/500.0	S/627.1	S/500.0	S/500.0	S/627.1	S/627.1	S/750.0	S/7,508.5
Total	S/50,401.4	S/53,937.7	S/72,973.4	S/72,814.8	S/88,427.2	S/66,626.3	S/50,697.9	S/88,585.8	S/88,950.2	S/91,581.6	S/70,187.6	S/54,096.3	S/849,280.0

Fuente: Elaboración propia

Como parte de la proyección de las ventas anuales, se decidió que el porcentaje de crecimiento de las ventas sea progresivo hasta llegar al promedio del PBI del sector. En otras palabras, para el segundo año se planteó un crecimiento del 3%, para el tercer año 4%, para el cuarto año 4.5% y para el quinto año 5%.

TABLA N°10: PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promedio de crecimiento (PBI servicios)	-	3.0%	4.0%	4.5%	5%
Ventas (unidades)	5 910	6 088	6 331	6 616	6 953
Ventas (soles)	S/849 280.0	S/874 758.4	S/909 748.8	S/950 687.5	S/999,172.5

Fuente: Elaboración propia

Promedio de crecimiento (PBI)	5.1%
--------------------------------------	------

4.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing incluye las acciones mencionadas en el punto de estrategia comunicacional, que consisten en medios BTL para los cinco años. A continuación, se describe en qué consiste cada una.

TABLA N° 11: ACCIONES DE MARKETING

BTL	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Emailing - sendinblue	Periodo de introducción. Información de promociones, descuentos, nuevos servicios, entre otros.
Facebook	Promoción de la página (lanzamiento). Promoción de sorteos, descuentos, promociones y días especiales.
Instagram	Promoción de la página (lanzamiento). Promoción de sorteos, descuentos, promociones y días especiales.
Activaciones	Participación en ferias que atraigan a nuestro target.
Influencers	Promoción de nuestro centro y atributos mediante la experiencia propia.
Merchandising	Artículos brandeados (lapiceros ecológicos, llaveros, imanes), banner.

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de marketing anual está compuesto por distintos montos mensuales, ya que se considera que la Aldea Canina tendrá un comportamiento estacional y esto llevará a que, durante días feriados, festivos y/o no laborables, la afluencia aumente en algunos servicios. Por lo tanto, las estrategias comunicacionales y de marketing se potenciarán durante esas etapas.

TABLA N° 12: PRESUPUESTO DE MARKETING EN EL PRIMER AÑO

		AÑO 1												
ACCIONES	PRESUPUESTO ANUAL	MES 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Emailing	S/ 444.00	-	S/ 111.00	-	-	-	-	-	S/ 111.00	-	-	S/ 111.00	-	S/ 111.00
Diseño de piezas publicitarias	S/ 1,500.00	S/ 300.00	S/ 300.00	-	-	-	-	S/ 300.00	-	-	S/ 300.00	-	S/ 300.00	-
Publicidad en Facebook	S/ 15,600.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 1,200.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 1,200.00	S/ 1,800.00
Publicidad en Instagram	S/ 15,600.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 1,200.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 900.00	S/ 1,200.00	S/ 1,800.00
Activaciones en eventos	S/ 3,389.84	-	-	S/ 847.46	-	-	-	-	S/ 847.46	-	-	S/ 847.46	-	S/ 847.46
Influencers	S/ 2,432.22	S/ 694.92	-	-	-	S/ 173.73	-	S/ 694.92	-	-	-	S/ 173.73	-	S/ 694.92
Merchandising	S/ 4,109.95	S/ 974.52	-	S/ 127.12	-	S/ 127.12	-	S/ 932.15	-	-	S/ 974.52	-	S/ 974.52	-
Total	S/ 43,076.01	S/ 5,569.44	S/ 4,011.00	S/ 3,374.58	S/2,400.00	S/2,100.85	S/1,800.00	S/ 3,727.07	S/ 3,358.46	S/1,800.00	S/ 3,074.52	S/ 2,932.19	S/ 3,674.52	S/ 5,253.38

Fuente: Elaboración propia

TABLA N°13: PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Crecimiento	1.0	0.95	0.95	0.90	0.85
Presupuesto Marketing	S/ 43 076.01	S/ 40 922.21	S/ 38 876.10	S/ 34 988.49	S/ 29 740.22

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Plan de Operaciones

5.1 Políticas Operacionales

5.1.1 Calidad

La visión de la Aldea Canina fomenta un servicio de calidad, desde las personas que reciben a los clientes en el centro hasta el cliente que decide usar la aplicación móvil. Por ello, es muy importante para el proyecto que en cada proceso se logre la satisfacción del cliente y su fidelización.

- **Políticas de trabajo bajo las normas de Certificación ISO 9001:2015:** Para dar un servicio de excelencia y conseguir la satisfacción del cliente, los colaboradores en cada nivel del organigrama, trabajarán bajo las normas actuales de la certificación ISO 9001:2015, que servirán como guía para alcanzar los objetivos planteados. Esto comprenderá aspectos como la rapidez en el servicio, la puntualidad en la entrega, contar con personal altamente calificado, empático y gentil en el trato.
- **Protocolo de Servicios:** El protocolo de servicios permitirá brindar una atención al cliente de calidad, estandarizando las interacciones que serán clave para un buen servicio y la prevención de posibles inconvenientes. Dicho protocolo será aplicado en los diferentes ámbitos de interacción con el cliente, como las redes sociales, la aplicación móvil “Aldea Canina”, y en cada etapa del desarrollo del servicio en nuestro local.
- **Sistema de valoración del servicio:** Para asegurar el nivel de calidad y satisfacción de los clientes, así como conocer cuál es la percepción sobre los servicios recibidos, se colocará un sistema de valoración en las redes sociales. El puntaje irá de 0 (mal servicio) a 5 (excelente servicio), donde los usuarios podrán dejar algún comentario sobre el servicio recibido de manera opcional.
- **Transmisión y localización en vivo:** Para la tranquilidad de los dueños, se transmitirá en vivo las travesuras de sus engreídos que se encuentran en el local, ya sea en momentos de juego o de adiestramiento. La transmisión estará disponible para los usuarios en la aplicación móvil, en caso no se encuentren en el local, por ejemplo,

para aquellos quienes envían a sus canes durante la semana a la guardería. En caso los dueños acudan a la Aldea, y quieran descansar un momento en el área de cafetería, se encontrarán dos pantallas de televisión grandes donde se transmitirá lo que ocurre en cada área. Además, se ofrecerá el servicio de localización en vivo a través de WhatsApp, para los canes que sean transportados desde su casa hasta la Aldea en las movilidades.

- **Alimentación premium para canes:** Tanto para la guardería que funcionará días de semana como para el centro recreacional los fines de semana, se brindará y venderá alimento de primera calidad, es decir, balanceado, orgánico e hipo alergénico para los casos en que se necesite. Los dueños que dejen a sus perros en la guardería deberán enviar alimento para sus canes, pero en caso que se les olvide podrán recibir el tipo de alimento que se ofrece en la aldea.
- **Diversos canales de atención:** Se manejará diferentes canales para comunicarse con los clientes, como las redes sociales, líneas telefónicas, chat disponible en la página web y la asistencia de colaboradores en el local.
- **Requisitos de ingreso:** Para que la estadía del perro y su dueño, sea lo más confortable y satisfactoria posible, se establecerán algunos requisitos que el can deberá cumplir: a) Tener más de cinco meses. b) Ser sociables, o de lo contrario, ingresar con su bozal y correa. c) Tener el carnet de vacunación vigente; entre otros.
- **Seguridad y cuidado:** El personal deberá tener una comunicación continua con los dueños de los canes en el caso del servicio de guardería, principalmente. La interacción con ellos y el seguimiento personalizado será muy importante. Además, el local contará con medidas de seguridad, así como los materiales y los equipos que se utilizarán, deberán ser especiales, a manera de disminuir cualquier riesgo de accidente que pueda ocurrir.

5.1.2 Procesos

Cada proceso de la Aldea Canina está enfocado directamente en el cliente. La satisfacción y la fidelización, llevarán a la recomendación entre usuarios y clientes potenciales. A medida que aumente el número de clientes, incrementarán los beneficios económicos.

Para el caso de los clientes que acudan a pasar un tiempo con su engréido en el centro de esparcimiento, se destacan las políticas de calidad en los siguientes procesos:

- **Recepción en el local Aldea Canina:** El personal tendrá un protocolo de servicio que seguir para dirigirse al cliente. Luego de darle la bienvenida, se llenará una ficha con sus datos, y, luego del pago de ticket podrá ingresar a las distintas áreas del centro.
- **Evaluación médica básica en el Tópico Veterinario:** Como parte del servicio, el can pasará por un chequeo básico en el tópico veterinario. Además, la información que se recopile servirá como parte del perfil físico que el dueño podrá observar accediendo a la aplicación móvil del centro.
- **Juegos y actividades para los canes:** Luego de pasar por la evaluación médica, el can podrá pasar de un tiempo de diversión junto a su dueño, con la guía de los asistentes de adiestramiento. En esta instancia, los dueños aprenderán técnicas de adiestramiento en los talleres.

En el caso de los canes que asistan a la guardería de la Aldea Canina, los procesos serán los siguientes:

- **Solicitud del servicio mediante algún canal de Aldea Canina:** El cliente puede solicitar el servicio de guardería vía telefónica, mediante la página web de la Aldea o redes sociales. El personal de atención al cliente se pondrá en contacto de manera inmediata con el dueño para verificar los requisitos de ingreso de la mascota.
- **Recojo a domicilio del can:** La Aldea tendrá su propia camioneta equipada para el servicio de movilidad, desde la casa del can hasta el centro y viceversa. Se enviará la localización en vivo al dueño de la mascota para que pueda ver el trayecto hasta la aldea.
- **Recepción del can por los adiestradores:** Los adiestradores realizarán la evaluación de la mascota en caso sean nuevos usuarios del centro. Se transmitirá en vivo lo que esté sucediendo en las instalaciones para que los dueños puedan ver a sus engréidos. Asimismo, los adiestradores brindarán el perfil psicológico de la mascota, en qué áreas debe trabajar más, y las técnicas para mejorar su comportamiento. Esto también será actualizado en el perfil virtual.

5.1.3 Planificación

Para una eficiente gestión de los procesos y lograr los objetivos que se propone la Aldea Canina, se fomenta las siguientes políticas de planificación:

- Reuniones trimestrales para la revisión de objetivos y métricas.
- Revisión semanal de las valoraciones de los clientes en la web y redes sociales.
- Actualización y mantenimiento semestral de la página web y aplicación.
- Actualización de la base de datos de los clientes.
- Reuniones mensuales de planes de mejora e innovación del servicio.
- La contratación del servicio de recojo diario para la guardería debe hacerse con mínimo 48 horas de anticipación.
- La compra de stock del alimento balanceado se realizará de manera quincenal. El stock de existencias se adquirirá de manera mensual.

5.1.4 Inventarios

Entre los servicios que ofrece La Aldea Canina, se encuentra la venta de alimento natural balanceado, el cual formará parte del inventario de existencias. Por ello, se usará el método PEPS, haciendo que el primer producto que ingresa, sea el primero en salir.

Asimismo, de manera progresiva, en el local se tendrá disponible la venta de ropa, accesorios y juguetes para canes, los cuales, también, formarán parte de las existencias. Para este caso, se aplicará un método de inventario manual simple, donde se describirá el tipo de producto, su estado entre otros datos.

TABLA N° 14: FORMATO DE TOMA DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS

La Aldea Canina											
Inventario de Existencias											
Fecha de Inventario: __/__/__										Responsable: Área de Operaciones	
Item	Código de barras	Descripción del Producto	Marca	Modelo	Nro. de Serie	Estado			Medidas	Color	Observaciones
						B	R	M			
1											
2											
3											
4											
5											
...											

Fuente: Elaboración propia

El etiquetado para las existencias será simple, ya que solo se colocará un pequeño *sticker* dorado en una parte visible.

Por otro lado, la empresa posee activos fijos que son parte del inventario, como muebles, equipos informáticos, equipo y herramientas especializadas para los expertos, equipos de agilidad para los canes, televisores para ver a los canes durante su visita en el centro. Para esto, también, se tomará un inventario simple de manera manual, en el cual se describirá el tipo de activo, el estado en el que se encuentra, la fecha de ingreso entre otros datos.

TABLA N° 15: FORMATO DE TOMA DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS

La Aldea Canina											
Inventario de Activos Fijos											
Fecha de Inventario: __/__/__								Responsable: Área de Operaciones			
Item	Código de barras	Descripción del Producto	Marca	Modelo	Nro. de Serie	Estado			Medidas	Color	Observaciones
						B	R	M			
1											
2											
3											
4											
5											
...											

Fuente: Elaboración propia

Además, para llevar un óptimo control del activo fijo, se realizará el etiquetado de cada bien mediante un proceso estándar.

Por otro lado, para llevar un óptimo control del activo fijo, se realizará el etiquetado de cada bien mediante un proceso estándar.

TABLA N° 16: ETIQUETADO DE ACTIVOS FIJOS

	Activo Fijo:	Etiquetado en:
1	Mobiliario	Parte interior visible
2	Sillas	Parte interior visible
3	Televisores	Parte posterior del equipo
4	Herramientas	Parte posterior visible
5	Equipos	Parte posterior visible
6	Laptops	Parte posterior visible
7	Teléfonos	Parte posterior visible
8	Equipos de agilidad para canes	Parte interior visible

Fuente: Elaboración propia

5.2 Diseño de Instalaciones

5.2.1 Localización de las instalaciones

El centro de diversión La Aldea Canina estará ubicado en la Av. Manuel Valle (altura del cruce con Panamericana Sur Antigua) en el distrito de Lurín.

FIGURA N° 24: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ALDEA CANINA

Fuente: Google Maps

Se tomó la decisión de ubicar a la Aldea Canina en algún distrito de Lima Centro, Lima Este o Lima Sur, debido a que la mayoría de encuestados (79%) residen en esas zonas. Asimismo, para determinar la ubicación exacta del centro recreacional se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

TABLA N° 17: FACTORES CRÍTICOS DE LOCALIZACIÓN

FACTORES CRÍTICOS	PESO	CIENEGUILLA	SURCO	LURÍN	CIENEGUILLA	SURCO	LURÍN
		CALIFICACIONES (HASTA 100)			CALIFICACIONES PONDERADAS		
Dimensión del terreno	0.40	70	60	80	28.00	24.00	32.00
Precio del terreno	0.35	65	50	85	22.75	17.50	29.75
Fácil accesibilidad a la zona	0.25	50	60	70	12.50	15.00	17.50
	1				63.25	56.50	79.25

Fuente: Elaboración propia

Se llegó a la conclusión de que La Aldea Canina debe estar ubicada en el distrito de Lurín, ya que es la opción que tiene mayor ponderación (78.5), además es el lugar más propicio dada las dimensiones y comodidades que ofrece el terreno.

5.2.2 Capacidad de las instalaciones

El tamaño del terreno es de 2 600 m², de los cuales 488 m² están construidos y se acondicionarán para que funcionen como recepción, oficina administrativa, cafetería, tópic, área para el servicio de *grooming*, un pequeño almacén, habitaciones para los canes y piscina.

El espacio que queda libre es de 2 112 m², en el cual se instalará los juegos para los canes, un pequeño estacionamiento y una zona de descanso para los dueños.

Las dimensiones mencionadas y el personal a cargo (dos adiestradores y dos asistentes) permiten al centro tener la siguiente capacidad instalada:

TABLA N° 18: CAPACIDAD INSTALADA

	Diario	Mensual	Anual
Guardería		60	720
Centro recreacional	150	1200	14400
			15 120

Fuente: Elaboración propia

Cabe indicar que, para el cálculo mensual de la capacidad instalada del centro solo se toma en cuenta los fines de semana, ya que dicho servicio solo está disponible de viernes a domingo.

La Aldea Canina funcionando a un 100% tendrá una capacidad instalada de 15 120 canes; sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, el primer año solo se operará en un 40% de la capacidad instalada.

5.2.3 Distribución de las instalaciones

Como se mencionó anteriormente, se cuenta con un terreno de 2 600 m² (65 m x 40 m) en el distrito de Lurín, el cual estará distribuido de la siguiente manera:

- Un estacionamiento de 200 m² (40 m x 5 m) con capacidad para estacionar 11 autos.

- Existe un área de 300 m² (15 m x 20 m), en el cual se ubicará la recepción, la cafetería, la oficina administrativa, los servicios higiénicos para damas y varones, la zona de lavado y el almacén donde se guardará los productos caninos destinados a la venta.
- Existe un área de 100 m² (20 m x 5 m), en el que se ubicará el tóxico canino y la zona de *grooming*.
- Una piscina de 49 m² con una profundidad máxima de 0.30 cm.
- En la zona que queda libre sin construir, se ubicará una zona de descanso para los dueños y una amplia zona de juegos. En la zona de descanso se colocarán sillas individuales y sillas columpio. En la zona de juegos se colocarán equipos como túnel de agilidad, sube y baja, slalom, túnel rígido y una piscina de pelotas.

A continuación, se muestra los planos en 2D y 3D con la distribución de las áreas descritas anteriormente:

FIGURA N° 25: VISTA DEL PLANO EN 2D (PRIMER NIVEL)

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 26: VISTA DEL PLANO EN 2D (SEGUNDO NIVEL)

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N° 27: VISTA DEL PLANO EN 3D

Fuente: Elaboración propia

5.3 Especificaciones Técnicas del Servicio

- La Aldea Canina brinda un servicio integral para los canes, es decir, en el centro se encontrará los servicios de guardería, *grooming*, cruce canino y distintos productos caninos (comida, ropa, accesorios y juguetes).
- El tamaño del local es de 2 600 m².
- La capacidad instalada para el centro recreacional, como tal, es de 14 400 canes por año y para la guardería es de 720 canes por año.
- El horario de atención será de lunes a viernes 8am a 5pm y sábado a domingo de 9am a 6pm.
- El horario de recojo para el servicio de guardería es a partir de las 6am y a partir de las 5pm se regresarán a los canes a sus respectivos hogares.
- Las formas de pago de cualquier servicio, excepto el cruce canino (gratis), son a través de depósitos, transferencias bancarias, tarjetas de crédito/débito y efectivo.
- La comida para canes, la cual es parte de las existencias, es premium (ecológica e hipo alérgico).
- La Aldea Canina tiene diferentes redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube) a través de las cuales se mantendrá una comunicación continua con los clientes.
- Se utilizan drones para grabar y tomar fotos en distintos momentos dentro de la aldea, los cuales se compartirán en las redes sociales del centro.
- La Aldea Canina cuenta con una aplicación móvil que estará disponible para los sistemas operativos Android y IOS. La misma podrá ser utilizada por los clientes que han visitado el centro y por aquellos que aún no lo han visitado ni han utilizado alguno de los servicios.

5.4 Mapa de Procesos y PERT

Inicialmente, se identificaron los macro procesos y procesos del centro recreacional; de esta manera, se pudo elaborar el mapa de procesos que se muestra a continuación:

FIGURA N° 28: MAPA DE PROCESOS

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, la Tabla N° 18 y la Tabla N° 19 muestran los flujogramas del servicio de guardería y del centro recreacional, respectivamente.

TABLA N° 19: FLUJOGRAMA DEL SERVICIO DE GUARDERÍA

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 20: FLUJOGRAMA DEL CENTRO RECREACIONAL

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Tabla N° 21 muestra las actividades necesarias que se han identificado para dar inicio al proyecto, así como las relaciones de precedencia y el tiempo de ejecución de cada una de ellas.

TABLA N° 21: ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ID	Actividades	Predecesoras	Duración
A	Planificación estratégica y proyección	-	45 días
B	Trámites legales constitución empresa	A	20 días
C	Creación de página web	A	40 días
D	Creación de app móvil	A	60 días
E	Trámite de licencia de funcionamiento	B	30 días
F	Acondicionamiento del local	B	60 días
G	Trámite de certificado Defensa Civil	F	30 días
H	Fumigación del local	G	5 días
I	Apertura de cuentas bancarias	E	5 días
J	Búsqueda y selección de proveedores	I	30 días
K	Compra de activos fijos y existencias	J	30 días
L	Reclutamiento de personal	K	30 días
M	Capacitación	L	7 días
N	Confección de uniformes	M	7 días
Ñ	Periodo de prueba	C-D-H-N	30 días

Fuente: Elaboración propia

Además, en el Gráfico N° , se puede apreciar el diagrama PERT del proyecto y la ruta crítica del proyecto.

FIGURA N° 29: DIAGRAMA PERT DEL PROYECTO

Fuente: Elaboración propia

El diagrama PERT indica que el tiempo aproximado para poder iniciar el proyecto es de 234 días. Asimismo, se puede observar que la ruta crítica está conformada por las actividades A – B – E – I – J – K – L – M – N – Ñ, las cuales no cuentan con holgura, es decir, que se debe cumplir con los tiempos establecidos y no debe existir retrasos. Por otro lado, se aprecia que existen otras actividades que si tienen holgura y se consideran menos peligrosas.

5.5 Planeamiento de la Producción

5.5.1 Gestión de compras y stock

El modelo de negocio implica tener siempre alimento balanceado para los canes, ya que se atenderá perros de lunes a domingo, ya sea en la guardería o en el centro de esparcimiento. De igual manera, se debe considerar la compra de los juegos de agilidad y los productos de aseo para el baño de los canes. Para cada producto, se ha diseñado una política de compras que permita aminorar costos y tener siempre un stock planificado.

Lo que deberá adquirir la Aldea Canina, es lo siguiente:

- **Comida ecológica para perros:** Como parte de un valor agregado en el servicio, la comida balanceada que se venderá en el centro y que se ofrecerá en caso el dueño se olvide de enviar el alimento a su perro, será un alimento natural e hipo alergénico, con alto contenido de proteínas. Se trabajará directamente con uno o varios proveedores que ofrezcan este tipo de alimento. La política de compras se basará en comprar 4 bolsas grandes de 15 kilogramos de manera mensual tanto para cachorros como para perro adulto. Se hará de esta manera, asumiendo que cada can consumirá en promedio 200 gramos diarios durante su estadía en la guardería. Además, se toma en cuenta la fecha de vencimiento de cada bolsa para elegir este tipo de rotación de stock.
- **Juegos de *agility*:** El proveedor de los juegos de entrenamiento para los canes puede ser nacional o extranjero, ya que así se contará con una variedad de opciones y precios de diferentes marcas. La política de compras para los juegos, será realizar una única compra al comenzar el funcionamiento del centro.

- **Implementos para el aseo (shampoo y antipulgas):** En cuanto a los implementos que se utilizarán a la hora del baño, se ha elegido el Shampoo Zoovet, el cual es un producto argentino que se vende en varios países de la región, es hipo alergénico y se vende por galón. La política de compras será adquirir dos botellas al mes, cada una con un contenido de 5 litros. Por otro lado, el antipulgas que se utilizará, será el spray Hartz, el cual es importado y rinde 473 ml. Se deberá comprar 4 botellas de spray de manera mensual.

5.5.2 Gestión de la calidad

La gestión de calidad en la Aldea Canina tendrá como principal objetivo, satisfacer las necesidades de los usuarios (dueño y mascota), basado en la seguridad dentro del centro de esparcimiento. Para ello, se contará con personal experimentado y calificado en adiestramiento canino, a manera de evitar posibles accidentes. De igual manera, se contará con cámaras de seguridad que permitirán mitigar cualquier eventual riesgo. Con lo antes mencionado, se pretende garantizar la diversión del can y su dueño dentro del centro.

Finalmente, La Aldea Canina está diseñada para brindar una experiencia inolvidable, tanto para el humano como para la mascota, a través de sus espacios acondicionados con juegos y áreas de esparcimiento.

5.5.3 Gestión de los proveedores

Los principales proveedores de la Aldea Canina, brindarán productos como el alimento premium para canes, los juegos y los productos necesarios para cada servicio. Al inicio del negocio, se asume que el primer pago a proveedores será al contado. En el primer trimestre, se traza un objetivo de acceder a una línea de crédito que sea posible realizar pagos a 30 días. Para el fin del primer año, el objetivo es conseguir una extensión del plazo de la línea de crédito a 60 días.

Para el proceso de selección de proveedores, se tendrá en cuenta la calidad del producto ofrecido y las facilidades de entrega al local, así como la disponibilidad del personal.

5.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

La inversión que se realizará en activos fijos para La Aldea Canina está relacionada con la implementación del local que se va alquilar para poner en marcha el negocio.

A continuación, se muestra lista que contiene los activos fijos tangibles que son necesarios para los cinco años del proyecto, además se aprecia su valor unitario (sin IGV), la cantidad a comprar, la inversión total, la tasa de depreciación y el monto de depreciación anual.

TABLA N° 22: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)

Activos fijos - Concepto Tangible	Valor de adquisición unitario	Cantidad	Inversión Total	Tasa de Depreciación	Depreciación anual
Escritorio	S/ 246	5	S/ 1,230	10%	123
Sillas	S/ 164	6	S/ 984	10%	98
Archivador	S/ 164	2	S/ 328	10%	33
Mueble para visita	S/ 492	1	S/ 492	10%	49
Módulo couter stand portátil	S/ 229	1	S/ 229	10%	23
Agility jump	S/ 98	2	S/ 197	10%	20
Agility slalom	S/ 148	2	S/ 295	10%	30
Balancin agility	S/ 377	2	S/ 754	10%	75
Tunel agility	S/ 148	2	S/ 295	10%	30
Aro agility	S/ 115	2	S/ 230	10%	23
Salto de longitud agility	S/ 3,116	1	S/ 3,116	10%	312
Empalizada	S/ 303	2	S/ 607	10%	61
Pasarela agility	S/ 426	1	S/ 426	10%	43
Vehiculo - van C037 DFSK acondicionada con caniles	S/ 48,118	1	S/ 48,118	20%	9,624
Laptop HP Pavilion X 360	S/ 2,049	6	S/ 12,295	25%	3,074
Smart TV Led 55" AOC	S/ 1,230	3	S/ 3,690	10%	369
Horno Microondas Samsung 23L	S/ 245	1	S/ 245	10%	25
Mesa hidraulica profesional de peluqueria canina	S/ 1,271	1	S/ 1,271	10%	127
Bañera de acero inoxidable para perros	S/ 1,599	1	S/ 1,599	10%	160
Secadora para mascotas	S/ 1,353	1	S/ 1,353	10%	135
Pack Máquina cortapelo Moser	S/ 262	1	S/ 262	10%	26
Perrera Stephen Pipe	S/ 737	2	S/ 1,474	10%	147
Balanza para mascotas PCE	S/ 915	1	S/ 915	10%	92
Estetoscopio veterinario	S/ 287	1	S/ 287	10%	29

Activos fijos - Concepto Tangible	Valor de adquisición unitario	Cantidad	Inversión Total	Tasa de Depreciación	Depreciación anual
Estetoscopio veterinario	S/ 287	1	S/ 287	10%	29
Otoscopio Veterinario Profesional	S/ 189	1	S/ 189	10%	19
Drone Dji Spark	S/ 1,347	2	S/ 2,695	10%	269
Kit cámaras de seguridad IP House Safe	S/ 813	2	S/ 1,625	10%	163
Mesa de consulta veterinaria de acero	S/ 492	1	S/ 492	10%	49
Remodelación del local	S/ 45,000	1	S/ 45,000	5%	2,250
			S/ 130 693		17 475

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra la lista que contiene los activos fijos intangibles necesarios para los cinco años del proyecto, además se aprecia su valor unitario (sin IGV), la cantidad, la inversión total, los años de amortización y el monto de amortización anual.

TABLA N° 23: INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS (INTANGIBLES)

Activos fijos - Concepto Intangible	Valor de adquisición unitario	Cantidad	Inversión Total	Años	Amortización anual
Licencia de Funcionamiento	S/ 1,500	1	S/ 1,500.00	5	300
Redes y Conexiones	S/ 10,000	1	S/ 10,000.00	5	2,000
Aplicación Móvil	S/ 6,600	1	S/ 6,600.00	5	1,320
Creación de Página Web	S/ 634	1	S/ 633.60	5	127
			S/ 18 734		3 747

Fuente: Elaboración propia

La inversión total en activos fijos tangibles es 130 693 soles y la inversión total en activos fijos intangibles es 18 734 soles.

5.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

La estructura de costos de producción, está conformada por el costo de ventas, los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Dentro de los costos de ventas, se identifican los suministros necesarios para la realización del servicio, como el shampoo y antipulgas parte del *grooming*, los elementos de limpieza, las herramientas de los adiestradores. Para estimar la cantidad necesaria, se

analizó la capacidad operativa de la Aldea, así como la demanda que presentará cada servicio.

TABLA N° 24: LISTA DE SUMINISTROS

Descripción	Cantidad	Precio	Precio sin IGV	Total sin IGV
Basurero	6	S/.79.00	S/. 64.78	S/. 388.68
Piscina de espuma Ferribiela	4	S/350.00	S/. 287.00	S/. 1,148.00
Pelotitas de colores	20	S/30.00	S/. 24.60	S/. 492.00
Set de 4 tijeras Grooming Purple Dragon 8 pulgadas	2	S/. 320.00	S/. 262.40	S/. 524.80
Peine Groominator 2 en 1	4	S/. 65.00	S/. 53.30	S/. 213.20
Cepillo para perros Hilou Pet	4	S/. 32.00	S/. 26.24	S/. 104.96
Cortauñas	5	S/. 29.90	S/. 24.52	S/. 122.59
Shampoo x 5Litros	40	S/. 354.00	S/. 290.28	S/. 11,611.20
Antipulgas x 473ml.	65	S/. 58.00	S/. 47.56	S/. 3,091.40
Toalla-paño de secado Trixie	10	S/. 30.00	S/. 24.60	S/. 246.00
Perfume para perros Chérubin Beaphar	15	S/. 38.00	S/. 31.16	S/. 467.40
Pasta dentrifica para perros Trixie 50 gr	20	S/. 12.00	S/. 9.84	S/. 196.80
Pack 2 cepillos de dientes corto para masajes Trixie	10	S/. 8.30	S/. 6.81	S/. 68.06
Cepillo dental largo Sandimas - pack x 3	10	S/. 16.00	S/. 13.12	S/. 131.20
Quita sarro dental Pro metal de 15 cm Chadog	6	S/. 65.00	S/. 53.30	S/. 319.80
Crema para las almohadillas de las patas Trixie por 50 gr.	35	S/. 17.00	S/. 13.94	S/. 487.90
Silbato ultrasonido profesional adiestramiento	6	S/. 24.00	S/. 19.68	S/. 118.08
agility clicker entrenamiento para perros	6	S/. 17.50	S/. 14.35	S/. 86.10
Señuelo de sisal para perros	12	S/. 16.00	S/. 13.12	S/. 157.44
Trax Donut FitPaws	6	S/. 320.00	S/. 262.40	S/. 1,574.40
Woblle Board - tabla de equilibrio FitPaws	5	S/. 240.00	S/. 196.80	S/. 984.00
Portapremios Karlie Flamingo	4	S/. 22.00	S/. 18.04	S/. 72.16
Set comedero y bebedero Trixie	12	S/. 32.00	S/. 26.24	S/. 314.88
Uniforme Aldea Canina	8	S/. 20.00	S/. 16.40	S/. 131.20
Termómetro Veterinario	1	S/. 10.00	S/. 8.20	S/. 8.20
Cinta métrica	1	S/. 39.90	S/. 32.72	S/. 32.72
Juego de comedor	12	S/. 275	S/. 233	S/. 2,796.00
Camas para perros	20	S/. 51	S/. 43	S/. 860.00
Sillón columpio	3	S/. 179	S/. 152	S/. 456.00
Sillón puff	18	S/. 40	S/. 34	S/. 612.00
Total				S/. 27,817.17

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, dentro de los costos de ventas se encuentra el inventario que se pondrá a la venta, conformado por bolsas pequeñas de alimento balanceado orgánico, y ropa de diseños para canes. Dichas existencias tendrán una relación de 60% para la comida de las mascotas, y 40% para la ropita. El costo de los inventarios será 40% de los ingresos, según lo investigado a diferentes proveedores.

TABLA N° 25: INVENTARIOS

	2019	2020	2021	2022	2023
Promedio de crecimiento (PBI servicios)	-	3.0%	4.0%	4.5%	5%
Ventas productos caninos (unidades)	296	304	317	331	348
Inventario (soles)	S/3,806.58	S/3,920.78	S/4,077.61	S/4,261.10	S/4,478.42

Fuente: Elaboración propia

Por último, se tienen en cuenta los sueldos del personal que tiene que ver directamente con el desarrollo del servicio, por ejemplo, los adiestradores, *groomers* y veterinarios.

TABLA N° 26: ESTRUCTURA DE COSTO DE VENTAS

Costo de Ventas - Aldea Canina		
Descripción	Gasto mensual	Total Anual
Sueldos	S/ 4,750.00	S/. 57,000.00
Costos de suministros	S/ 2,318.10	S/ 27,817.17
Inventarios	S/ 317.21	S/ 3,806.58
Total S/.	S/ 7,385.31	S/ 88,623.75

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de ventas estarán conformados por todas las acciones del plan de Marketing, como publicidad, eventos, compra de merchandising.

Los gastos administrativos, son los que están relacionados directamente con las actividades administrativas de la compañía, por lo que se identifica dentro de ellos al pago del alquiler (20 800 soles mensuales) como el gasto más fuerte que posee la Aldea. Además, se toman en cuenta los servicios, sueldos administrativos y beneficios sociales

TABLA N° 27: ESTRUCTURA DE GASTOS OPERATIVOS

Gastos de Ventas - Aldea Canina		
Descripción	Gasto mensual	Total Anual
Gastos de Marketing	S/ 3,589.67	S/ 43,076.01
Total	S/ 3,589.67	S/ 43,076.01

Gastos Administrativos - Aldea Canina		
Descripción	Gasto mensual	Total Anual
Alquiler del local	S/. 20,800.00	S/. 249,600.00
Servicios de Luz	S/. 140.00	S/. 1,680.00
Servicio de Agua	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Internet y telefonía fija empresarial	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Mantenimiento del local	S/. 800.00	S/. 9,600.00
Útiles de Oficina	S/. 70.00	S/. 840.00
Servicios Contables, Legales y Técnicos	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00
Sueldos	S/. 11,700.00	S/. 140,400.00
Beneficios sociales	S/. 4,704.76	S/. 56,457.17
Total	S/. 39,714.76	S/. 476,577.17

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 28: CONSOLIDADO DE COSTOS Y GASTOS

Total - Consolidado		
Costo de Ventas (anual)	S/. 88,623.75	
Gastos Administrativos (anual)	S/. 476,577.17	
Gastos de Ventas (anual)	S/. 43,076.01	
Total	S/. 608,276.93	
Promedio Mensual	S/. 50,689.74	S/. 101,379.49

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Estructura organizacional y recursos humanos

6.1 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales que se plantearon son los siguientes:

- Mantener un índice de rotación de personal de 10% los próximos 3 años.
- Desarrollar planes de capacitación dirigido al personal operativo para mejorar sus habilidades a partir de enero de 2019.
- Desarrollar un plan de incentivos para motivar al personal a partir de enero de 2020.

6.2 Naturaleza de la organización

La Aldea Canina es una empresa privada que se adaptará al régimen MYPE, porque contará, inicialmente, con 8 colaboradores dentro de la planilla y 3 colaboradores que prestarán servicios de forma independiente. Asimismo, constituirá una Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

Las tasas que corresponden pagar a la empresa, según SUNAT, de acuerdo al régimen que se acoge el negocio son las siguientes:

Pagos a Cuenta Mensuales	
Ingresos Netos	Tasa
Hasta 300 UIT	1%
Más de 300 UIT hasta 1700 UIT	Coeficiente o 1.5%

Impuesto a la Renta Anual	
Renta Neta	Tasa
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5%

Fuente: SUNAT

6.2.1 Organigrama

El organigrama de La Aldea Canina presenta una estructura básica, donde se distingue los órganos de asesoría, de apoyo y de línea.

- Órgano de asesoría: El proyecto requiere de asesoría legal y en este caso es externo.
- Órganos de apoyo: Son considerados órganos de apoyo las gerencias de Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, este último será externo
- Órganos de línea: Son considerados órganos de línea las actividades principales del proyecto. En este caso, son las gerencias de Operaciones y Comercial.

FIGURA N° 30: ORGANIGRAMA

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Diseño de puestos y funciones

Todos los puestos de trabajo que se han considerado en este proyecto y sus respectivas funciones, se detallan a continuación:

TABLA N° 29: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE GENERAL

Nombre del Puesto	Gerencia
Gerente General	Gerencia General

Descripción General	
Encargado de organizar, controlar, coordinar, planificar y dirigir todas las actividades de la empresa para lograr el óptimo desempeño de cada área, buscando conseguir los objetivos planteados.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir la empresa y tomar decisiones de alta relevancia. - Organizar la empresa de acuerdo a la estructura estipulada. - Controlar y monitorear las actividades planificadas y detectar desviaciones de las estrategias. - Analizar los problemas y tomar decisiones. - Concluir cada análisis para tomar acciones y seguir alineados con los objetivos. - Representante legal de la empresa. 	
Información General	
Jefe inmediato	Ninguno
Reporta además a	Ninguno
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Gerencias
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	30 - 40 años
Experiencia en posiciones	3 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización ☐ Otros
	Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial. En Dirección Estratégica (No excluyente) Microsoft Office nivel intermedio
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☒
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☐
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☒
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☒
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☐
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☒
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física ☐ Manejo de Equipos ☐ Uso de Materiales	De oficina y exteriores N/A N/A
☒ Instalaciones de la Empresa ☒ En el Servicio al Cliente ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	En centro recreacional Atención a canes N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 30: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE COMERCIAL

Nombre del Puesto	Gerencia
Gerente Comercial	Gerencia Comercial

Descripción General	
Encargado de coordinar y supervisar las acciones comerciales para lograr el objetivo de posicionamiento de la empresa.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el área comercial. - Elaboración y manejo del presupuesto de marketing y ventas. - Gestor de relaciones entre la empresa y el cliente final. - Identificar y aprovechar las oportunidades del mercado. - Elaborar e implementar la estrategia de marketing y comercial. - Elaborar la estrategia comercial y ponerla en marcha. - Manejo de redes sociales de la empresa. 	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente General
Reporta además a	Todas las gerencias
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno.
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	26 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización ☒ Otros
	Titulado en Administración de Empresas, Marketing, Negocios Internacionales Marketing. Curso de Community Manager. Microsoft Office nivel intermedio
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☐
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☒
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☐
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física	De oficina y exteriores
☐ Manejo de Equipos	N/A
☐ Uso de Materiales	N/A
☒ Instalaciones de la Empresa	En centro recreacional
☒ En el Servicio al Cliente	Atención a canes
☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 31: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Puesto	Gerencia
Gerente de Recursos Humanos	Gerencia de Recursos Humanos

Descripción General	
Encargado de fortalecer la relación entre los colaboradores y la empresa.	
Descripción Específica	
- Dirigir el área de RR.HH. - Garantizar una buena comunicación entre todas las áreas. - Mantener al personal motivado y velar por el bienestar de ellos. - Desarrollar y controlar el proceso de selección y reclutamiento de personal. - Coordinar las capacitaciones para el personal. - Supervisar y coordinar todo lo relacionado a la planilla de la empresa. - Realizar los pagos correspondientes al personal de la empresa.	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente General
Reporta además a	Todas las gerencias
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno.
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional Titulado en Administración de Empresas o Psicología ☐ Post Grado ☒ Especialización Recursos Humanos ☐ Otros Microsoft Office nivel intermedio
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo: a) Actitud solidaria para el logro de metas ☒ b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas ☒ c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros ☒ d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos ☒	
2) Liderazgo: a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles ☒ b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta ☒ c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos ☒ d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados ☐	
3) Orientación a Resultados: a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos ☒ b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas ☒ c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos ☒ d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes ☐	
4) Orientación al desarrollo y crecimiento: a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal ☐ b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo ☒ c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas ☒ d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización ☒	
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física De oficina y exteriores ☐ Manejo de Equipos N/A ☐ Uso de Materiales N/A	☒ Instalaciones de la Empresa En centro recreacional ☒ En el Servicio al Cliente Atención a canes ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 32: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE FINANZAS

Nombre del Puesto	Gerencia
Gerente de Contabilidad y Finanzas	Gerencia de Contabilidad y Finanzas

Descripción General	
Encargado de planificar, dirigir y establecer los controles contables de la empresa.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la gestión financiera de la empresa. - Determina la situación económico - financiera de la empresa. - Elabora, ejecuta y coordina el presupuesto con el resto de las gerencias. - Planifica, organiza coordina los procedimientos que regulan las actividades de todas las gerencias. - Responsable de elaborar los estados financieros de la empresa y presentar los resultados mediante informes. - Evaluar la situación económico - financiera de la organización y brindar las alternativas de solución correspondientes. 	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente General
Reporta además a	Todas las gerencias
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno.
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización ☒ Otros
	Titulado en Administración de Empresas, Adm. en Banca y Finanzas, Contabilidad _____ Finanzas Microsoft Office nivel intermedio
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☐
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☒
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☐
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física	De oficina y exteriores
☐ Manejo de Equipos	N/A
☐ Uso de Materiales	N/A
☒ Instalaciones de la Empresa	En centro recreacional
☒ En el Servicio al Cliente	Atención a canes
☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 33: DISEÑO DE PUESTO DE GERENTE OPERACIONES

Nombre del Puesto	Gerencia
Gerente de Operaciones	Gerencia de Operaciones

Descripción General	
Encargado de planificar, dirigir y coordinar las actividades de logística y operaciones de la empresa, adquiriendo de manera eficiente los productos o servicios necesarios.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar las políticas de servicio. - Proponer políticas y procedimientos para el proceso de compra de activos fijos y existencias. - Solicitar, recepcionar y evaluar cotizaciones. - Responsable de la gestión de proveedores. - Manejo de inventarios. - Administrar los servicios generales necesarios para la normal operación de las áreas de la empresa. - Elaboración de los procesos de servicio. 	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente General
Reporta además a	Todas las gerencias
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Adiestradores (1) y asistentes (1), personal de mantenimiento (2)
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización ☒ Otros
	Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Internacional Logística Microsoft Office nivel intermedio
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☐
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☒
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☐
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física ☐ Manejo de Equipos ☐ Uso de Materiales	De oficina y exteriores N/A N/A ☒ Instalaciones de la Empresa ☒ En el Servicio al Cliente ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas
	En centro recreacional Atención a canes N/A

Fuente: Elaboración propia

**TABLA N° 34: DISEÑO DE PUESTO DE RECEPCIONISTA
ADMINISTRATIVA**

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Recepcionista Administrativa	Recepción	Gerencia de Operaciones

Descripción General	
Encargada de la atención al público en general y apoyo al área de administrativa.	
Descripción Específica	
- Elaboración de boletas y reportes de ventas. - Elaboración de reportes de información de las mascotas. - Manejo de caja chica. - Recepción de clientes y mascotas. - Atención de central telefónica. - Brindar información de los servicios.	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente General
Reporta además a	Gerencia General
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno.
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☐ Especialización ☒ Otros
	Titulado en Administración de Empresas, Marketing, Negocios Internacionales. Microsoft Office nivel básico
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☐
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☐
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☒
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☒
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física	De oficina y exteriores
☐ Manejo de Equipos	N/A
☐ Uso de Materiales	N/A
☒ Instalaciones de la Empresa	En centro recreacional
☐ En el Servicio al Cliente	N/A
☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 35: DISEÑO DE PUESTO DE ADIESTRADOR

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Adiestrador	Adiestramiento	Gerencia de Operaciones

Descripción General	
Encargado del servicio de cuidado y adiestramiento de los canes.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar el servicio directo con las mascotas. - Encargado de brindar un diagnóstico del comportamiento de todas las mascotas. - Encargado de brindar adiestramiento a las mascotas que soliciten el servicio. - Entregar reportes al jefe inmediato de sucesos dentro del área. - Reportar inconvenientes del día. 	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente de Operaciones
Reporta además a	Gerencia de Recursos humanos
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Asistentes (1)
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☒ Técnica Marketing, Administración de Empresas ☐ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización Cursos de técnicas de adiestramiento canino ☒ Otros Microsoft Office nivel básico
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☒
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☒
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☐
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☒
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☒
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☐
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☒
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☒
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☒
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física De exteriores ☒ Manejo de Equipos Equipos de adiestramiento ☐ Uso de Materiales N/A	☒ Instalaciones de la Empresa En centro recreacional ☒ En el servicio al cliente Atención a canes ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 36: DISEÑO DE PUESTO DE ASISTENTE DE ADIESTRADOR

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Asistente de adiestrador	Adiestramiento	Gerencia de Operaciones

Descripción General	
Encargado de apoyar en las funciones del adiestrador.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Encargado del cuidado y monitoreo de las mascotas durante su estadía. - Informar al adiestrador sobre lo que ocurra con las mascotas. - Elaborar reportes de los servicios. - Reportar sobre reposición de implementos para el servicio. - Brindar el servicio acorde a los protocolos. 	
Información General	
Jefe inmediato	Adiestrador
Reporta además a	Gerencia de Recursos humanos
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	20 - 25 años
Experiencia en posiciones	1 año
Formación	☒ Técnica Marketing, Administración de Empresas ☐ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización Cursos de técnicas de adiestramiento canino ☐ Otros Microsoft Office nivel básico
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo: a) Actitud solidaria para el logro de metas ☐ b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas ☒ c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros ☒ d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos ☒ 2) Liderazgo: a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles ☒ b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta ☐ c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos ☒ d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados ☐ 3) Orientación a Resultados: a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos ☒ b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas ☒ c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos ☐ d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes ☐ 4) Orientación al desarrollo y crecimiento: a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal ☒ b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo ☐ c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas ☒ d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización ☐	
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física De exteriores ☒ Manejo de Equipos Equipos de adiestramiento ☐ Uso de Materiales N/A	☒ Instalaciones de la Empresa En centro recreacional ☒ En el Servicio al Cliente Atención a canes ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 37: DISEÑO DE PUESTO DE GROOMER

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Groomer	Tópico canino y Grooming	Gerencia de Operaciones

Descripción General	
Encargado del área de baño y corte de los canes.	
Descripción Específica	
- Responsable de realizar los baños y estética canina en general a perros de raza pequeña, mediana y grande.	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente de Operaciones
Reporta además a	Gerencia de Recursos Humanos
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 35 años
Experiencia en posiciones	2 años
Formación	☐ Técnica ☒ Profesional ☐ Post Grado ☒ Especialización ☐ Otros
	Titulado en Medicina Veterinaria Estética canina
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo: a) Actitud solidaria para el logro de metas ☒ b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas ☒ c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros ☒ d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos ☒	
2) Liderazgo: a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles ☒ b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta ☒ c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos ☒ d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados ☐	
3) Orientación a Resultados: a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos ☒ b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas ☒ c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos ☒ d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes ☐	
4) Orientación al desarrollo y crecimiento: a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal ☐ b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo ☒ c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas ☒ d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización ☐	
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física ☒ Manejo de Equipos ☒ Uso de Materiales	De veterinaria Equipos para grooming Materiales para grooming
☒ Instalaciones de la Empresa ☒ En el Servicio al Cliente ☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	En centro recreacional Atención a canes N/A

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 38: DISEÑO DE PUESTO DE PERSONAL DE LIMPIEZA

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Personal de Limpieza	Mantenimiento	Gerencia Operaciones

Descripción General	
Encargado de la limpieza general del establecimiento, tanto áreas de servicio como administrativos.	
Descripción Específica	
- Encargado de mantener el césped en buen estado. - Recojo de excretas de las mascotas. - Limpieza de oficinas. - Limpieza del área de servicio. - Reportar daños del establecimiento.	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente de Operaciones
Reporta además a	Gerencia de Recursos Humanos
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	20 - 30 años
Experiencia en posiciones	6 meses
Formación	☐ Técnica ☐ Profesional ☐ Post Grado ☐ Especialización ☒ Otros
	Secundaria completa.
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☐
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☐
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☐
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☒
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☐
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☐
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☐
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física	De oficina y exteriores
☐ Manejo de Equipos	N/A
☐ Uso de Materiales	N/A
☒ Instalaciones de la Empresa	En centro recreacional
☐ En el Servicio al Cliente	N/A
☒ Manejo de Sustancias Tóxicas	Productos de limpieza

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 39: DISEÑO DE PUESTO DE CONDUCTOR

Nombre del Puesto	Área	Gerencia
Conductor	Transporte	Gerencia Operaciones

Descripción General	
Encargado de transportar a los canes de manera prudente, responsable y sin demora.	
Descripción Específica	
<ul style="list-style-type: none"> - Conducir la unidad vehicular asignada. - Responsable de trasladar a los canes desde su casa al centro recreacional y viceversa. - Mantener limpio y en buen estado el vehículo a cargo. - Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo. 	
Información General	
Jefe inmediato	Gerente de Operaciones
Reporta además a	Gerencia de Recursos Humanos
Mantiene contacto con	Todas las áreas
Subordinados	Ninguno
Competencias Aptitudinales:	
Rango de Edad	25 - 40 años
Experiencia en posiciones	1 año
Formación	☒ Técnica Profesional técnico en Mecánica automotriz ☐ Profesional ☐ Post Grado ☐ Especialización ☒ Otros Operación de vehículos estándar o automático, experiencia en el rubro de mascotas
Competencias Actitudinales:	
1) Trabajo en Equipo:	
a) Actitud solidaria para el logro de metas	☐
b) Promueve el trabajo efectivo del equipo realizando la retroalimentación de ideas	☒
c) Promueve la cooperación y desarrolla relaciones entre su equipo y otros	☒
d) Genera la cooperación dentro del equipo y con otros, resolviendo conflictos	☒
2) Liderazgo:	
a) Se integra al equipo y se comunica a diversos niveles	☒
b) Dirige pequeños grupos manteniendo una comunicación abierta	☐
c) Establece relaciones positivas dentro de la organización para el logro de objetivos	☒
d) Adapta su estilo de liderazgo a diversas situaciones incentivando mejores resultados	☐
3) Orientación a Resultados:	
a) Cumple su trabajo dentro de los niveles de calidad establecidos	☒
b) Es proactivo e identifica oportunidades para superar metas	☒
c) Influye y persuade a los demás para el logro de resultados operativos y/o estratégicos	☐
d) Presenta visión, identifica oportunidades y toma acción para beneficios importantes	☐
4) Orientación al desarrollo y crecimiento:	
a) Dispuesto al cambio con apertura hacia su desarrollo personal	☒
b) Presenta pasión por el negocio e incentiva al desarrollo de su equipo	☐
c) Rompe patrones de trabajo o procesos por sus conocimientos en situaciones complejas	☐
d) Desarrolla futuros líderes de la organización promoviendo la excelencia en la organización	☐
Riesgos en el Trabajo	
☒ Integridad Física	De exteriores
☒ Manejo de Equipos	Unidad de transporte
☐ Uso de Materiales	N/A
☐ Instalaciones de la Empresa	N/A
☒ En el Servicio al Cliente	Atención a canes
☐ Manejo de Sustancias Tóxicas	N/A

Fuente: Elaboración propia

6.3 Políticas organizacionales

- Recursos Humanos: El personal tiene pasión y vocación de servicio. Cada uno de los miembros de la empresa es *dog lover*.
- La política de compensaciones será de acuerdo al puesto y sus funciones. Todos los trabajadores pertenecientes a la empresa estarán en planilla con todos los beneficios que un régimen PYME demanda. Los pagos se realizarán 2 veces al mes.
- El proceso de reclutamiento será realizado por la organización, a través de plataformas laborales para la selección del personal idóneo para los puestos desarrollados.

6.4 Gestión humana

6.4.1 Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento se harán a través de plataformas laborales de forma interna, a cargo del departamento de Recursos Humanos, según los puestos laborales desarrollados por la misma área.

Cabe señalar que, una vez que la empresa haya crecido, este proceso se podría tercerizar a través de empresas especialistas en head hunting.

6.4.2 Selección, contratación e inducción

La selección estará a cargo del área de Recursos Humanos y el área a la que pertenecerá el personal a contratar.

Una vez puesto el anuncio, se seleccionará el personal que calce con el perfil solicitado para pasar por una entrevista, dependiendo del puesto. En el caso de los adiestradores, deberá demostrar sus conocimientos en la práctica. Para todos los demás puestos, sólo se harán pruebas escritas, de conocimiento y se solicitará documentación que acredite los estudios y experiencia laboral.

La última parte del proceso de selección, será una entrevista con el gerente del área y con el gerente general para tomar la decisión de contratación.

La inducción será a cargo del gerente de área y durará una semana, la cual será pagada. Luego, se hará un monitoreo constante del nuevo empleado para corroborar que sus labores se lleven a cabo de manera adecuada según nuestras políticas de servicio.

6.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

La capacitación del personal y nuevo personal será siempre de forma interna a cargo del área de Recursos Humanos.

En inicio, se llevará a cabo la inducción, la cual tendrá una duración de una semana. Durante este tiempo se capacitará al nuevo personal sobre la empresa, procesos del servicio, calidad y atención del cliente/usuario, la cultura como organización y todas las funciones del puesto.

Las políticas de capacitación abarcarán todas las áreas de la empresa. Asimismo, se brindará capacitaciones de:

- Seguridad: Frecuencia semestral.
- Atención al cliente: Frecuencia bimestral.
- Motivación: Frecuencia Trimestral.

6.4.4 Motivación

El personal resulta pieza clave para el éxito de la empresa. Por lo tanto, se considera que hacerlos sentir importantes y reconocidos logrará que éstos estén motivados para cumplir las metas que se tienen trazadas.

Las políticas de motivación que se plantean son:

- Empleado del mes
- Actividades de integración trimestrales.
- Celebración de cumpleaños (medio día libre).
- Celebración día de la madre
- Celebración del día del padre
- Celebración del día del trabajo

6.4.5 Sistema de remuneración

El sistema de remuneraciones será de acuerdo al régimen PYME como se había mencionado que, inicialmente, 8 de los colaboradores estarán en planilla con todos los beneficios que el régimen considera, tales como vacaciones, gratificaciones, CTS, y ESSALUD. Los periodos de pago serán quincenales, 50% el día 15 de cada mes y 50% el 30.

Los otros 3 colaboradores trabajarán como externos a través de recibos por honorarios. Ellos no contarán con beneficios como gratificaciones, CTS, vacaciones ni ESSALUD.

6.5 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de gastos de recursos humanos se ha calculado para los cinco años del proyecto. A continuación, se muestran los gastos de planilla:

TABLA N° 40: GASTOS PLANILLA (AÑO 1)

AÑO 1												
CARGO	CANTIDAD	BASE MENSUAL UNIT.	MENSUAL	MESES X AÑO	SUELDO BRUTO ANUAL	GRAT. JULIO	GRAT. DIC.	9% ESSALUD	CTS	12% AFP	GASTO PLANILLA ANUAL	
Gerente General y Financiero	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	12	S/ 30,000.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 2,700.00	S/ 1,354.17	S/ 3,600.00	S/ 40,154.17	
Gerente RRHH	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	12	S/ 30,000.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 2,700.00	S/ 1,354.17	S/ 3,600.00	S/ 40,154.17	
Gerente Comercial	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	12	S/ 30,000.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 2,700.00	S/ 1,354.17	S/ 3,600.00	S/ 40,154.17	
Gerente de Operaciones	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	12	S/ 30,000.00	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 2,700.00	S/ 1,354.17	S/ 3,600.00	S/ 40,154.17	
Adiestrador	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	12	S/ 12,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 1,080.00	S/ 541.67	S/ 1,440.00	S/ 16,061.67	
Asistente de adiestrador	1	S/ 900.00	S/ 900.00	12	S/ 10,800.00	S/ 450.00	S/ 450.00	S/ 972.00	S/ 487.50	S/ 1,296.00	S/ 10,800.00	
Groomer	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	12	S/ 12,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 1,080.00	S/ 541.67	S/ 1,440.00	S/ 16,061.67	
Veterinario	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	12	S/ 12,000.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 1,080.00	S/ 541.67	S/ 1,440.00	S/ 16,061.67	
Chofer	1	S/ 850.00	S/ 850.00	12	S/ 10,200.00	-	-	-	-	-	S/ 10,200.00	
Personal de Limpieza	2	S/ 850.00	S/ 1,700.00	12	S/ 20,400.00	-	-	-	-	-	S/ 20,400.00	
	11	S/ 15,600.00	S/ 16,450.00	-	S/ 197,400.00	S/ 6,950.00	S/ 6,950.00	S/ 15,012.00	S/ 7,529.17	S/ 20,016.00	S/ 250,201.67	

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL S/
Capacitación de seguridad	1	S/ 660.00
Capacitación de primeros auxilios	1	S/ 660.00
Motivación de personal	5	S/ 750.00
		S/ 2,070.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 41: GASTOS PLANILLA (AÑO 2)

AÑO 2												
PERSONAL	CANTIDAD	BASE MENSUAL UNIT.	MENSUAL	MESES X AÑO	SUELDO BRUTO ANUAL	GRAT. JULIO	GRAT. DIC.	9% ESSALUD	CTS	12% AFP	GASTO PLANILLA ANUAL	
Gerente General y Financiero	1	S/ 2,625.00	S/ 2,625.00	12	S/ 31,500.00	S/ 1,312.50	S/ 1,312.50	S/ 2,835.00	S/ 1,421.88	S/ 3,780.00	S/ 42,161.88	
Gerente RRHH	1	S/ 2,625.00	S/ 2,625.00	12	S/ 31,500.00	S/ 1,312.50	S/ 1,312.50	S/ 2,835.00	S/ 1,421.88	S/ 3,780.00	S/ 42,161.88	
Gerente Comercial	1	S/ 2,625.00	S/ 2,625.00	12	S/ 31,500.00	S/ 1,312.50	S/ 1,312.50	S/ 2,835.00	S/ 1,421.88	S/ 3,780.00	S/ 42,161.88	
Gerente de Operaciones	1	S/ 2,625.00	S/ 2,625.00	12	S/ 31,500.00	S/ 1,312.50	S/ 1,312.50	S/ 2,835.00	S/ 1,421.88	S/ 3,780.00	S/ 42,161.88	
Adiestrador	2	S/ 1,100.00	S/ 2,200.00	12	S/ 26,400.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 2,376.00	S/ 1,191.67	S/ 3,168.00	S/ 35,335.67	
Asistente de adiestrador	1	S/ 930.00	S/ 930.00	12	S/ 11,160.00	S/ 465.00	S/ 465.00	S/ 1,004.40	S/ 503.75	S/ 1,339.20	S/ 11,160.00	
Groomer	2	S/ 1,100.00	S/ 2,200.00	12	S/ 26,400.00	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	S/ 2,376.00	S/ 1,191.67	S/ 3,168.00	S/ 35,335.67	
Veterinario	1	S/ 1,050.00	S/ 1,050.00	12	S/ 12,600.00	S/ 525.00	S/ 525.00	S/ 1,134.00	S/ 568.75	S/ 1,512.00	S/ 16,864.75	
Recepcionista	1	S/ 900.00	S/ 900.00	12	S/ 10,800.00						S/ 10,800.00	
Chofer	2	S/ 900.00	S/ 1,800.00	12	S/ 21,600.00	-	-	-	-	-	S/ 21,600.00	
Personal de Limpieza	2	S/ 900.00	S/ 1,800.00	12	S/ 21,600.00	-	-	-	-	-	S/ 21,600.00	
	15	S/ 17,380.00	S/ 21,380.00	-	S/ 256,560.00	S/ 8,440.00	S/ 8,440.00	S/ 18,230.40	S/ 9,143.33	S/ 24,307.20	S/ 321,343.58	

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL S/
Capacitación de seguridad	2	S/ 1,800.00
Capacitación de primeros auxilios	1	S/ 900.00
Motivación de personal	7	S/ 1,050.00
		S/ 3,750.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 42: GASTOS PLANILLA (AÑO 3)

AÑO 3												
PERSONAL	CANTIDAD	BASE MENSUAL UNIT.	MENSUAL	MESES X AÑO	SUELDO BRUTO ANUAL	GRAT. JULIO	GRAT. DIC.	9% ESSALUD	CTS	12% AFP	GASTO PLANILLA ANUAL	
Gerente General y Financiero	1	S/ 2,887.50	S/ 2,887.50	12	S/ 34,650.00	S/ 1,443.75	S/ 1,443.75	S/ 3,118.50	S/ 1,564.06	S/ 4,158.00	S/ 46,378.06	
Gerente RRHH	1	S/ 2,887.50	S/ 2,887.50	12	S/ 34,650.00	S/ 1,443.75	S/ 1,443.75	S/ 3,118.50	S/ 1,564.06	S/ 4,158.00	S/ 46,378.06	
Gerente Comercial	1	S/ 2,887.50	S/ 2,887.50	12	S/ 34,650.00	S/ 1,443.75	S/ 1,443.75	S/ 3,118.50	S/ 1,564.06	S/ 4,158.00	S/ 46,378.06	
Gerente de Operaciones	1	S/ 2,887.50	S/ 2,887.50	12	S/ 34,650.00	S/ 1,443.75	S/ 1,443.75	S/ 3,118.50	S/ 1,564.06	S/ 4,158.00	S/ 46,378.06	
Adiestrador	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00	
Asistente de adiestrador	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00	S/ 475.00	S/ 475.00	S/ 1,026.00	S/ 514.58	S/ 1,368.00	S/ 11,400.00	
Groomer	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00	
Veterinario	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	12	S/ 13,200.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 1,188.00	S/ 595.83	S/ 1,584.00	S/ 17,667.83	
Recepcionista	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00						S/ 11,400.00	
Chofer	2	S/ 950.00	S/ 1,900.00	12	S/ 22,800.00	-	-	-	-	-	S/ 22,800.00	
Personal de Limpieza	2	S/ 930.00	S/ 1,860.00	12	S/ 22,320.00	-	-	-	-	-	S/ 22,320.00	
	15	S/ 18,830.00	S/ 23,110.00	-	S/ 277,320.00	S/ 9,200.00	S/ 9,200.00	S/ 19,872.00	S/ 9,966.67	S/ 26,496.00	S/ 348,196.08	

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL S/
Capacitación de seguridad	2	S/ 1,800.00
Capacitación de primeros auxilios	1	S/ 900.00
Motivación de personal	8	S/ 1,200.00
		S/ 3,900.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 43: GASTOS PLANILLA (AÑO 4)

AÑO 4											
PERSONAL	CANTIDAD	BASE MENSUAL UNIT.	MENSUAL	MESES X AÑO	SUELDO BRUTO ANUAL	GRAT. JULIO	GRAT. DIC.	9% ESSALUD	CTS MAYO	CTS NOV	COSTO PLANILLA ANUAL
Gerente General y Financiero	1	S/ 3,320.63	S/ 3,320.63	12	S/ 39,847.50	S/ 1,660.31	S/ 1,660.31	S/ 3,586.28	S/ 1,798.67	S/ 4,781.70	S/ 53,334.77
Gerente RRHH	1	S/ 3,320.63	S/ 3,320.63	12	S/ 39,847.50	S/ 1,660.31	S/ 1,660.31	S/ 3,586.28	S/ 1,798.67	S/ 4,781.70	S/ 53,334.77
Gerente Comercial	1	S/ 3,320.63	S/ 3,320.63	12	S/ 39,847.50	S/ 1,660.31	S/ 1,660.31	S/ 3,586.28	S/ 1,798.67	S/ 4,781.70	S/ 53,334.77
Gerente de Operaciones	1	S/ 3,320.63	S/ 3,320.63	12	S/ 39,847.50	S/ 1,660.31	S/ 1,660.31	S/ 3,586.28	S/ 1,798.67	S/ 4,781.70	S/ 53,334.77
Adiestrador	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00
Asistente de adiestrador	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00	S/ 475.00	S/ 475.00	S/ 1,026.00	S/ 514.58	S/ 1,368.00	S/ 11,400.00
Groomer	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00
Veterinario	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	12	S/ 13,200.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 1,188.00	S/ 595.83	S/ 1,584.00	S/ 17,667.83
Recepcionista	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00						S/ 11,400.00
Chofer	2	S/ 950.00	S/ 1,900.00	12	S/ 22,800.00	-	-	-	-	-	S/ 22,800.00
Personal de Limpieza	2	S/ 950.00	S/ 1,900.00	12	S/ 22,800.00	-	-	-	-	-	S/ 22,800.00
	15	S/ 20,582.50	S/ 24,882.50	-	S/ 298,590.00	S/ 10,066.25	S/ 10,066.25	S/ 21,743.10	S/ 10,905.10	S/ 28,990.80	S/ 376,502.92

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL S/
Capacitación de seguridad	2	S/ 240.00
Capacitación de primeros auxilios	1	S/ 120.00
Motivación de personal	8	S/ 1,200.00
		S/ 1,560.00

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 44: GASTOS PLANILLA (AÑO 5)

AÑO 5												
PERSONAL	CANTIDAD	BASE MENSUAL UNIT.	MENSUAL	MESES X AÑO	SUELDO BRUTO ANUAL	GRAT. JULIO	GRAT. DIC.	9% ESSALUD	CTS MAYO	CTS NOV	COSTO PLANILLA ANUAL	
Gerente General y Financiero	1	S/ 3,984.75	S/ 3,984.75	12	S/ 47,817.00	S/ 1,992.38	S/ 1,992.38	S/ 4,303.53	S/ 2,158.41	S/ 5,738.04	S/ 64,001.73	
Gerente RRHH	1	S/ 3,984.75	S/ 3,984.75	12	S/ 47,817.00	S/ 1,992.38	S/ 1,992.38	S/ 4,303.53	S/ 2,158.41	S/ 5,738.04	S/ 64,001.73	
Gerente Comercial	1	S/ 3,984.75	S/ 3,984.75	12	S/ 47,817.00	S/ 1,992.38	S/ 1,992.38	S/ 4,303.53	S/ 2,158.41	S/ 5,738.04	S/ 64,001.73	
Gerente de Operaciones	1	S/ 3,984.75	S/ 3,984.75	12	S/ 47,817.00	S/ 1,992.38	S/ 1,992.38	S/ 4,303.53	S/ 2,158.41	S/ 5,738.04	S/ 64,001.73	
Adiestrador	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00	
Asistente de adiestrador	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00	S/ 475.00	S/ 475.00	S/ 1,026.00	S/ 514.58	S/ 1,368.00	S/ 11,400.00	
Groomer	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	12	S/ 28,800.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 2,592.00	S/ 1,300.00	S/ 3,456.00	S/ 38,548.00	
Veterinario	1	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00	12	S/ 13,200.00	S/ 550.00	S/ 550.00	S/ 1,188.00	S/ 595.83	S/ 1,584.00	S/ 17,667.83	
Recepcionista	1	S/ 950.00	S/ 950.00	12	S/ 11,400.00						S/ 11,400.00	
Chofer	2	S/ 950.00	S/ 1,900.00	12	S/ 22,800.00	-	-	-	-	-	S/ 22,800.00	
Personal de Limpieza	2	S/ 950.00	S/ 1,900.00	12	S/ 22,800.00	-	-	-	-	-	S/ 22,800.00	
	15	S/ 23,239.00	S/ 27,539.00	-	S/ 330,468.00	S/ 11,394.50	S/ 11,394.50	S/ 24,612.12	S/ 12,344.04	S/ 32,816.16	S/ 419,170.74	

CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	TOTAL S/
Capacitación de seguridad	2	S/ 240.00
Capacitación de primeros auxilios	1	S/ 120.00
Motivación de personal	8	S/ 1,200.00
		S/ 1,560.00

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 7. Plan económico – financiero

La evaluación económica – financiera del proyecto, La Aldea Canina, se realizó tomando en cuenta una serie de supuestos, variables y escenarios diferentes. De esta manera, se pretende calcular la rentabilidad del negocio, así como el valor que generará a los accionistas.

7.1 Supuestos

Los supuestos que se han considerado para el presente proyecto son los siguientes:

- Horizonte del proyecto: El proyecto tendrá un horizonte de 5 años.
- Moneda: La moneda que se usará será la nacional, es decir el sol (S/).
- Impuestos: En el caso de impuesto a la renta se considera el 30% y para el IGV el 18%.
- Tipo de cambio: La tasa de cambio que se ha considerado es S/ 3.30.
- Crecimiento de ventas: Se ha considerado un crecimiento de 3% en el segundo año, 4% en el tercer año, 4.5% en el cuarto año y 5.1% en el quinto año. Para hallar dicho supuesto, se tomó en cuenta el promedio del PBI (5.1%) del sector servicios.
- Depreciación: Para el cálculo de la depreciación se ha considerado las siguientes tasas:

Vehículos de transporte terrestre (excepto ferrocarriles)	20%
Equipos de procesamiento de datos	25%
Otros bienes del activo fijo	10%
Inmueble y remodelación	5%

- Gastos operativos: Se ha tomado a los gastos de ventas como un 5,07% de los ingresos. Los costos de ventas significan un 10,44% de los ingresos obtenidos. Por último, los gastos administrativos ascienden a 56,12%. Estos porcentajes son en relación a los costos anuales y se asume que se mantienen constantes durante la duración del proyecto.

7.2 Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Para hacer operativa la Aldea Canina se debe invertir en activos fijos y activos intangibles. Entre los principales activos fijos se encuentran la remodelación e implementación del local, juegos para las mascotas, equipos de cómputo, muebles y enseres. Todos estos se depreciarán según las tasas de SUNAT.

Entre los principales activos intangibles se encuentran la página web, la aplicación móvil y las redes y conexiones. El período de amortización de estos activos intangibles será de cinco (5) años, según las tasas de SUNAT.

TABLA N° 45: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)

Activos fijos - Concepto Tangible	Valor de adquisición unitario	Cantidad	Inversión Total	Tasa de Depreciación	Depreciación anual	Depreciación acumulada
Escritorio	S/. 246	5	S/. 1,230	10%	123	615
Sillas	S/. 164	6	S/. 984	10%	98	492
Archivador	S/. 164	2	S/. 328	10%	33	164
Mueble para visita	S/. 492	1	S/. 492	10%	49	246
Módulo couter stand portátil	S/. 229	1	S/. 229	10%	23	114
Agility jump	S/. 98	2	S/. 197	10%	20	98
Agility slalom	S/. 148	2	S/. 295	10%	30	148
Balancin agility	S/. 377	2	S/. 754	10%	75	377
Tunel agility	S/. 148	2	S/. 295	10%	30	148
Aro agility	S/. 115	2	S/. 230	10%	23	115
Salto de longitud agility	S/. 3,116	1	S/. 3,116	10%	312	1,558
Empalizada	S/. 303	2	S/. 607	10%	61	303
Pasarela agility	S/. 426	1	S/. 426	10%	43	213
Vehículo - van C037 DFSK acondicionada con caniles	S/. 48,118	1	S/. 48,118	20%	9,624	48,118
Laptop HP Pavilion X 360	S/. 2,049	6	S/. 12,295	25%	3,074	15,369
Smart TV Led 55" AOC	S/. 1,230	3	S/. 3,690	10%	369	1,845
Horno Microondas Samsung 23L	S/. 245	1	S/. 245	10%	25	123
Mesa hidraulica profesional de peluqueria canina	S/. 1,271	1	S/. 1,271	10%	127	636
Bañera de acero inoxidable para perros	S/. 1,599	1	S/. 1,599	10%	160	800
Secadora para mascotas	S/. 1,353	1	S/. 1,353	10%	135	677
Pack Máquina cortapelo Moser	S/. 262	1	S/. 262	10%	26	131
Perrera Stephen Pipe	S/. 737	2	S/. 1,474	10%	147	737
Balanza para mascotas PCE	S/. 915	1	S/. 915	10%	92	458
Estetoscopio veterinario	S/. 287	1	S/. 287	10%	29	144
Otoscopio Veterinario Profesional	S/. 189	1	S/. 189	10%	19	94
Drone Dji Spark	S/. 1,347	2	S/. 2,695	10%	269	1,347
Kit cámaras de seguridad IP House Safe	S/. 813	2	S/. 1,625	10%	163	813
Mesa de consulta veterinaria de acero	S/. 492	1	S/. 492	10%	49	246
Remodelación del local	S/. 45,000	1	S/. 45,000	5%	2,250	11,250
			130,693		17,475	87,377

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 46: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (INTANGIBLES)

Activos fijos - Concepto Intangible	Valor de adquisición unitario	Cantidad	Inversión Total	Años	Amortización anual	Amortización acumulada
Licencia de Funcionamiento	1,500	1	S/. 1,500.00	5	300	1,500
Redes y Conexiones	10,000	1	S/. 10,000.00	5	2,000	10,000
Aplicación Móvil	6,600	1	S/. 6,600.00	5	1,320	6,600
Creación de Página Web	634	1	S/. 633.60	5	127	634
			18,734		3,747	18,734

Fuente: Elaboración propia

7.3 Proyección de ventas

Para la proyección de ventas del primer año se tomó en cuenta la cantidad de servicios ofrecidos: centro recreacional abierto para las mascotas, los dos diferentes servicios de guardería, los tres diferentes servicios de *grooming*, la venta de productos caninos y la venta de entradas adicionales para personas. La proyección de ventas para el primer año es de 5 910 servicios. Se tomó en cuenta las tarifas, las más importantes son los de la guardería y el centro recreacional.

Los ingresos estimados para el primer año ascienden a 849 280 soles que resulta del producto de la cantidad de servicios por el tarifario. Los ingresos por guardería representan el 77.5% del total y los ingresos por el centro recreacional representan el 17.7% del total.

TABLA N° 47: PROYECCIÓN DE VENTAS (2019 – 2023)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Promedio de crecimiento (PBI servicios)	-	3.0%	4.0%	4.5%	5%
Ventas (unidades)	5 910	6 088	6 331	6 616	6 953
Ventas (soles)	S/849 280.0	S/874 758.4	S/909 748.8	S/950 687.5	S/999,172.5

Fuente: Elaboración propia

7.4 Cálculo de capital

El capital de trabajo se calculó utilizando el método de flujo de efectivo anual, los ingresos totales, costos de ventas y gastos administrativos. Se consideró como supuestos una caja mínima de 2 500 soles y el monto necesario para cubrir tres meses de costos de ventas, gastos administrativos y gastos de ventas. Se llega a este supuesto gracias a que el ingreso de efectivo en la empresa va a ser constante.

La Aldea Canina para el primer año requerirá 154 569 soles de capital de trabajo. Con este monto se podrá cubrir sus costos y obligaciones con terceros en los meses iniciales de operación. El capital de trabajo requerido para todo el horizonte del proyecto toma en cuenta la tasa de crecimiento de las ventas. El cuadro anual es el siguiente.

TABLA N° 48: CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo anual	2019	2020	2021	2022	2023
Crecimiento anual %	-	3%	4%	5%	5%
Crecimiento anual	-	1.03	1.04	1.05	1.05
Ingreso total	849,280.0	874,758.4	909,748.8	950,687.5	999,172.5
Costo de ventas	-88,623.7	-91,282.5	-94,933.8	-99,205.8	-104,265.3
Gastos de ventas y distribución	-43,076.0	-44,368.3	-46,143.0	-48,219.5	-50,678.7
Gastos Administrativos	-476,577.2	-490,874.5	-510,509.5	-533,482.4	-560,690.0
Total CT	154,569.2	248,233.2	258,162.5	269,779.8	283,538.6

Capital de trabajo 1er año	2019
Caja mínima	S/. 2,500.0
Costo de Ventas	S/. 22,155.9
Gastos administrativos	S/. 119,144.3
Gasto de Ventas	S/. 10,769.0
Total CT	154,569.2

Fuente: Elaboración propia

7.5 Estructura de financiamiento: tradicional y no tradicional

El proyecto requiere una inversión inicial de 303 995 soles que son el resultado de la suma de la inversión en activos fijos e intangibles y el capital de trabajo necesario para poner operativa la actividad.

Los participantes han acordado utilizar financiamiento no tradicional. Se solicitará un préstamo a un inversionista “Ángel”, pidiendo el 60% de la inversión inicial requerida. Los términos del préstamo serán los siguientes: i) plazo 5 años; ii) monto de S/ 182 397.5; iii) Tasa de interés igual al COK de 17.5%; cuotas anuales fijas de S/ 57 696.9.

El aporte restante del 40% de la inversión será 90% (S/ 109,438.5) asumido por el equipo de 4 socios (por partes iguales) y el 10% restante (S/ 12 159.8) por el inversionista ángel. De esta manera el inversionista ángel tiene exposición a la deuda y al patrimonio de la compañía.

TABLA N° 49: DETERMINACIÓN DE LA DEUDA

Inversión inicial	Monto
GNK (activo fijo + intangible)	S/. 149,426.6
CTN	S/. 154,569.2
Total	S/. 303,995.8

Estructura de financiamiento	%	Monto
Deuda	60.00%	S/. 182,397.5
Patrimonio*	40.00%	S/. 121,598.3
Total	100%	S/. 303,995.8

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 50: CRONOGRAMA DE PAGOS

Cronograma de Pago de Cuotas:	
Préstamo:	S/. 182,397.5
COK:	18%
Tiempo (años):	5
Cuota:	S/57,696.9

Cronograma de pagos					
Período	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Escudo fiscal
0	182,397.5				
1	182,397.5	25,736.5	31,960.5	57,696.9	9,588.1
2	156,661.0	30,246.1	27,450.8	57,696.9	8,235.2
3	126,414.9	35,546.0	22,150.9	57,696.9	6,645.3
4	90,868.9	41,774.5	15,922.4	57,696.9	4,776.7
5	49,094.4	49,094.4	8,602.5	57,696.9	2,580.8
Total		182,397.5	106,087.1	288,484.6	31,826.1

Fuente: Elaboración propia

7.6 Estados financieros

En la presente unidad se muestran los diferentes estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de caja) para los cinco años de duración del proyecto.

En el Balance General los activos corrientes representan al inicio del proyecto el 63% del total de activos y se incrementan hasta el 91% al final del periodo. En sentido contrario, los activos no corrientes descienden desde el 37% del total de activos hasta el 9%. Este efecto está alineado con la utilidad generada en el Estado de Resultados.

Con respecto al pasivo, no se generan pasivos corrientes a lo largo del proyecto. Los pasivos no corrientes están representados por la deuda que se mantiene con el inversionista ángel. Esta deuda se mantiene hasta el final del periodo (año 5).

Con relación al patrimonio, el aporte del capital representa el 40% del financiamiento total. Nuestra estructura considera una composición de 90% socios fundadores y 10% inversionista ángel. Por esta razón, se reparte como dividendos el 50% de la Utilidad Neta todos los años. El resto de la Utilidad Neta es reinvertida en el Proyecto.

TABLA N° 51: BALANCE GENERAL (2019 – 2023)

ALDEA CANINA						
CUENTA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Activos						
Activos Corrientes	154,569	215,792	276,614	337,466	398,336	459,264
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	154,569	211,985	272,693	333,389	394,075	454,786
Inventarios	0	3,807	3,921	4,078	4,261	4,478
Activos No Corrientes	149,427	128,205	106,983	85,760	64,538	43,316
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	130,693	113,218	95,742	78,267	60,792	43,316
Intangible (neto)	18,734	14,987	11,240	7,493	3,747	0
TOTAL DE ACTIVOS	303,996	343,997	383,597	423,227	462,875	502,580
Pasivos y Patrimonio						
Pasivos Corrientes	0	0	0	0	0	0
Pasivos No Corrientes	182,397	156,661	126,415	90,869	49,094	0
Otros pasivos financieros	182,397	156,661	126,415	90,869	49,094	0
TOTAL DE PASIVOS	182,397	156,661	126,415	90,869	49,094	0
Patrimonio	121,598	187,336	257,182	332,358	413,780	502,580
Capital Emitido	121,598	121,598	121,598	121,598	121,598	121,598
Resultados Acumulados		65,737	135,583	210,760	292,182	380,982
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	303,996	343,997	383,597	423,227	462,875	502,580

Fuente: Elaboración propia

El estado de Ganancias y Pérdidas muestra un resultado positivo desde el primer año, la Utilidad Neta crece desde 131 474 soles el primer año hasta 177 600 soles el año cinco. Esta Utilidad es la que se va a repartir como dividendos (50% de ratio de repartición de dividendos).

TABLA N° 52: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (2019 – 2023)

Estado de Resultados

ALDEA CANINA					
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de actividades ordinarias	849,280	874,758	909,749	950,687	999,173
Costo de Ventas	-88,624	-91,282	-94,934	-99,206	-104,265
Ganancia (Pérdida) Bruta	760,656	783,476	814,815	851,482	894,907
Gastos de Ventas y Distribución	-43,076	-44,368	-46,143	-48,219	-50,679
Gastos de Administración	-476,577	-490,874	-510,509	-533,482	-560,690
Depreciacion	-17,475	-17,475	-17,475	-17,475	-17,475
Amortización de intangibles	-3,747	-3,747	-3,747	-3,747	-3,747
Ganancia (Pérdida) por actividades de	219,781	227,011	236,940	248,558	262,317
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	-31,960	-27,451	-22,151	-15,922	-8,603
Diferencias de Cambio neto	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	187,821	199,560	214,790	232,635	253,714
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-56,346	-59,868	-64,437	-69,791	-76,114
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	131,474	139,692	150,353	162,845	177,600
Ratio de Dividendos	50%	50%	50%	50%	50%
Dividendos	65,737	69,846	75,176	81,422	88,800

Fuente: Elaboración propia

En el Flujo de caja se puede observar que el costo de ventas representa el 10.44% de los ingresos, los gastos de ventas representan el 5.07% de los ingresos y los gastos administrativos muestran el 56.12% de los ingresos. Estos últimos son bastante altos por el alquiler del local y los sueldos.

TABLA N° 53: FLUJO DE CAJA (2019 – 2023)

Flujo de efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventas		849,280	874,758	909,749	950,687	999,173
- Costo ventas		-88,624	-91,282	-94,934	-99,206	-104,265
= Utilidad bruta		760,656	783,476	814,815	851,482	894,907
- Gasto de administración y ventas		-519,653	-535,243	-556,652	-581,702	-611,369
= EBITDA		241,003	248,233	258,163	269,780	283,539
- Depreciación & Amortización		-21,222	-21,222	-21,222	-21,222	-21,222
= EBIT		219,781	227,011	236,940	248,558	262,317
- IR (30%)		-65,934	-68,103	-71,082	-74,567	-78,695
+ Depreciación & Amortización		21,222	21,222	21,222	21,222	21,222
= FEO		175,069	180,130	187,080	195,213	204,844

Fuente: Elaboración propia

7.7 Flujo financiero

En el flujo financiero se incluye la inversión en activo fijo, intangibles y capital de trabajo. También, se incluye el financiamiento con el respectivo servicio de deuda y el escudo fiscal. El monto financiado es de 182 397 soles.

TABLA N° 54: FLUJO FINANCIERO

Flujo de efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventas		849,280	874,758	909,749	950,687	999,173
- Costo ventas		-88,624	-91,282	-94,934	-99,206	-104,265
= Utilidad bruta		760,656	783,476	814,815	851,482	894,907
- Gasto de administración y ventas		-519,653	-535,243	-556,652	-581,702	-611,369
= EBITDA		241,003	248,233	258,163	269,780	283,539
- Depreciación & Amortización		-21,222	-21,222	-21,222	-21,222	-21,222
= EBIT		219,781	227,011	236,940	248,558	262,317
- IR (30%)		-65,934	-68,103	-71,082	-74,567	-78,695
+ Depreciación & Amortización		21,222	21,222	21,222	21,222	21,222
= FEO		175,069	180,130	187,080	195,213	204,844
Inversión en CAPEX	-149,427	0	0	0	0	0
Inversión en CTN	-154,569	0	0	0	0	0
= F.C.L.D	-303,996	175,069	180,130	187,080	195,213	204,844
+ Financiamiento	182,397	0	0	0	0	0
- Servicio de deuda		-57,697	-57,697	-57,697	-57,697	-57,697
+ Escudo fiscal		9,588	8,235	6,645	4,777	2,581
= F.C.N.I	-121,598	126,960	130,668	136,029	142,292	149,727

Fuente: Elaboración propia

7.8 Tasa de descuento accionistas y WACC

El costo de oportunidad del accionista es de 17.5%. Para llegar a este resultado, primero se calculó el Beta del Proyecto. El Beta desapalancado se tomó de la página del profesor Aswath Damodaran (NYU Stern). El sector económico elegido fue *Business & Consumer Services*. Luego, se apalancó la Beta con el ratio de Deuda/Patrimonio (D/E) y la tasa de impuesto a la renta. El Beta apalancado obtenido fue de 1.98.

TABLA N° 55: CÁLCULO DE BETA

Cálculo del Beta	%
Beta desapalancado	0.97
D/E	1.5
Impuesto a la renta	30%
Total	2.0

Fuente: Elaboración propia

Los datos de mercado (tasa libre de riesgo, prima de mercado y riesgo país) se tomaron de la página del profesor Aswath Damodaran (NYU Stern). La tasa libre de riesgo (R_f) es el promedio aritmético (2008-2017) de la rentabilidad del Bono del Tesoro Americano a 10 años. La prima de mercado ($R_m - R_f$) es la diferencia entre los rendimientos del S&P 500 y el Bono del Tesoro Americano a 10 años para el periodo 2008-2017. El riesgo país se tomó como dato y por último la Beta del cálculo anterior. En consecuencia, el costo del accionista es de 17.5%.

TABLA N° 56: CÁLCULO DEL COK

Cálculo del COK	%
R_f	4.3%
$R_m - R_f$	6.0%
Beta	1.98
Riesgo País	1.38%
Total	17.5%

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del WACC se utilizó los pesos de la deuda y del patrimonio. El costo del accionista lo tomamos del cálculo anterior (17.5%). Se asumió que el costo de la deuda es similar al costo del accionista para que le resulte atractivo al inversionista Ángel fondear la deuda y el patrimonio.

TABLA N° 57: CÁLCULO DEL WACC

Cálculo del WACC	%
% Patrimonio (We)	40%
Costo del patrimonio (Re)	18%
% Deuda (Wd)	60%
Costo de la deuda (Rd)	18%
Impuesto a la renta (t)	30%
Total	14.4%

Fuente: Elaboración propia

7.9 Indicadores de rentabilidad

La tasa interna de retorno (TIR) económica y financiera es de 52.9% y 104.5% respectivamente. Estas rentabilidades se ubican muy por encima de cualquier otra alternativa de inversión en el mercado.

La TIR económica muestra el resultado de la inversión sin tomar en cuenta el financiamiento externo. Dado que el WACC del proyecto es de 14.4%, la TIR económica lo supera ampliamente (52.9%) y en consecuencia se debe aprobar el proyecto. El VPN del proyecto es de 330 635.4 soles por lo que agrega riqueza al inversionista. El Periodo de recuperación es de 1.7 años y el Periodo de recuperación descontado es de 2.1 años.

TABLA N° 58: INDICADORES ECONÓMICOS

Indicadores Económicos	
Tasa de descuento WACC	14.4%
Valor de Presente Neto (VPN)	330,635.4
Indice de Rentabilidad	2.1
Periodo de recuperación (Años)	1.7
Periodo de recuperación descontado (Años)	2.1
Tasa interna de retorno (TIR)	52.9%

Fuente: Elaboración propia

El ROIC va a ser mayor que el WACC desde el primer año de operación.

TABLA N° 59: ROIC

Año		2019	2020	2021	2022	2023
ROIC		50%	58%	71%	93%	141%

Fuente: Elaboración propia

La TIR financiera muestra el resultado de la inversión tomando en cuenta el financiamiento externo. Dado que el COK del proyecto es de 17.5%, la TIR financiera lo

supera ampliamente (104.5%) y en consecuencia se debe aprobar el proyecto. El VPN del proyecto es de 306 226 soles por lo que agrega riqueza al inversionista. El Periodo de recuperación es de 1 año y el Periodo de recuperación descontado es de 1.1 años.

TABLA N° 60: INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores financieros	
Costo de Oportunidad (COK)	17.5%
Valor de Presente Neto (VPN)	306,226.0
Indice de Rentabilidad	3.5
Periodo de recuperación (Años)	1.0
Periodo de recuperación Descontado (Años)	1.1
Tasa interna de retorno (TIR)	104.5%

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados económicos y financieros consideramos que el proyecto es viable y rentable. En ambos casos el VPN es mayor a cero. Además, la TIR económica es mayor al WACC y la TIR financiera es mayor al COK.

7.10 Análisis de riesgo

Todas las empresas se exponen a diferentes riesgos y posibles pérdidas que no están estimadas dentro de su plan de acción. Para poder mitigar estos posibles resultados negativos, se deberá realizar un análisis de riesgos, posicionándose en diferentes escenarios, que permitan visualizar la compañía con un supuesto mejor o peor desempeño. De esta manera, se verá cómo actúan los precios y los gastos operativos en cada supuesto, y cómo repercuten en los ingresos y utilidades del negocio.

7.10.1 Análisis de sensibilidad

La variable más sensible del proyecto es la tarifa de la guardería porque los ingresos por guardería representan alrededor del 75% de los ingresos. Según el análisis de sensibilidad, las tarifas de ingresos por la guardería soportarían una reducción de hasta el 19% para que el proyecto siga siendo viable y rentable. En el siguiente cuadro se pueden ver los resultados asumiendo una reducción del 19% en las tarifas.

TABLA N° 61: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Flujo de efectivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventas		724,266	745,994	775,834	810,747	852,095
- Costo ventas		-88,624	-91,282	-94,934	-99,206	-104,265
= Utilidad bruta		635,643	654,712	680,900	711,541	747,830
- Gasto de administración y ventas		-519,653	-535,243	-556,652	-581,702	-611,369
= EBITDA		115,990	119,469	124,248	129,839	136,461
- Depreciación & Amortización		-21,222	-21,222	-21,222	-21,222	-21,222
= EBIT		94,768	98,247	103,026	108,617	115,239
- IR (30%)		-28,430	-29,474	-30,908	-32,585	-34,572
+ Depreciación & Amortización		21,222	21,222	21,222	21,222	21,222
= FEO		87,559	89,995	93,340	97,254	101,889
Inversión en CAPEX	-149,427	0	0	0	0	0
Inversión en CTN	-154,569	0	0	0	0	0
= F.C.L.D	-303,996	87,559	89,995	93,340	97,254	101,889
+ Financiamiento	182,397	0	0	0	0	0
- Servicio de deuda		-57,697	-57,697	-57,697	-57,697	-57,697
+ Escudo fiscal		9,588	8,235	6,645	4,777	2,581
= F.C.N.I	-121,598	39,451	40,533	42,289	44,334	46,773

VPN FCLD	12,676
VPN FCNI	11,476

WACC	14.37%
COK	17.52%

TIR DEL PROYECTO	21.47%
------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de rentabilidad muestran caídas significativas: la TIR del proyecto paso de 104.5% a 21.5%. El VPN cayó de 306 226 soles a 11 476 soles.

7.10.2 Análisis por escenarios

El análisis de escenarios nos permite obtener los flujos modificados ante el cambio de una determinada variable del modelo.

Escenario Pesimista:

- Se disminuyeron todas las tarifas en 5%.
- La tasa de crecimiento de las ventas anuales es menor (0%, 1.5%, 2.0%, 2.3% y 3%) en la vida del proyecto.
- Se observa una caída importante en los principales indicadores de rentabilidad. El VPN disminuye de 330 635 soles a 281 118 soles. La TIR se reduce de 104.5% a 94.9%.

TABLA N° 62: FLUJO DE CAJA DE ESCENARIO PESIMISTA

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventas		806,816	818,918	835,297	854,091	875,443
- Costo ventas		-84,193	-85,455	-87,165	-89,126	-91,354
= Utilidad bruta		722,623	733,463	748,132	764,965	784,089
Gasto de						
- administración y		-493,671	-501,076	-511,097	-522,597	-535,662
ventas						
= EBITDA		228,953	232,387	237,035	242,368	248,427
- Depreciación & Amortización		-21,222	-21,222	-21,222	-21,222	-21,222
= EBIT		207,731	211,165	215,813	221,146	227,205
- IR (30%)		-62,319	-63,350	-64,744	-66,344	-68,162
+ Depreciación & Amortización		21,222	21,222	21,222	21,222	21,222
= FEO		166,634	169,038	172,291	176,024	180,266
Inversión en CAPEX	-149,427	0	0	0	0	0
Inversión en CTN	-154,569	0	0	0	0	0
= F.C.L.D	-303,996	166,634	169,038	172,291	176,024	180,266
+ Financiamiento	182,397	0	0	0	0	0
- Servicio de deuda		-57,697	-57,697	-57,697	-57,697	-57,697
+ Escudo fiscal		9,588	8,235	6,645	4,777	2,581
= F.C.N.I	-121,598	118,525	119,576	121,239	123,104	125,150

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista:

- Se incrementaron todas las tarifas en 5%.
- La tasa de crecimiento de las ventas anuales es mayor (0%, 5%, 7.0%, 9% y 11%) en la vida del proyecto.
- Se observa un incremento significativo en los principales indicadores de rentabilidad. El VPN se incrementa de 330 635 soles a 397 629 soles. La TIR aumenta de 104.5% a 115.0%.

TABLA N° 63: FLUJO DE CAJA DE ESCENARIO OPTIMISTA

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventas		891,744	936,331	1,001,874	1,092,043	1,212,168
- Costo ventas		-93,055	-97,708	-104,547	-113,956	-126,492
= Utilidad bruta		798,689	838,624	897,327	978,087	1,085,676
Gasto de						
- administración y		-545,636	-572,918	-613,022	-668,194	-741,695
ventas						
= EBITDA		253,053	265,706	284,305	309,893	343,981
- Depreciación & Amortización		-21,222	-21,222	-21,222	-21,222	-21,222
= EBIT		231,831	244,484	263,083	288,671	322,759
- IR (30%)		-69,549	-73,345	-78,925	-86,601	-96,828
+ Depreciación & Amortización		21,222	21,222	21,222	21,222	21,222
= FEO		183,504	192,361	205,380	223,292	247,153
Inversión en CAPEX	-149,427	0	0	0	0	0
Inversión en CTN	-154,569	0	0	0	0	0
= F.C.L.D	-303,996	183,504	192,361	205,380	223,292	247,153
+ Financiamiento	182,397	0	0	0	0	0
- Servicio de deuda		-57,697	-57,697	-57,697	-57,697	-57,697
+ Escudo fiscal		9,588	8,235	6,645	4,777	2,581
= F.C.N.I	-121,598	135,395	142,899	154,329	170,371	192,037

Fuente: Elaboración propia

7.10.3 Análisis de punto de equilibrio

TABLA N° 64: PUNTO DE EQUILIBRIO

CF (Alquiler)	1,248,000
Pu	110.5
Cvu	49.0
Costo de ventas	478,311
Gastos de ventas & Adm sin alquiler	1,556,619
Suma	2,034,930
Unidades	41,488
Punto de equilibrio (unidades)	20,315

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio es de 20,315 unidades.

7.10.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Los riesgos son una posibilidad de pérdida económica, resultante de un evento imprevisto, a los que se exponen todas las empresas. Para poder mitigar las consecuencias de dichos eventos, es importante llevar una adecuada gestión de riesgos, que permita identificarlos,

evaluarlos y controlarlos. Se han identificado los siguientes riesgos para el proyecto Aldea Canina:

TABLA N° 65: RIESGOS DEL PROYECTO

Riesgos del Proyecto				
Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Análisis - Consecuencias	Impacto	Plan de Mitigación
Riesgo Operativo	Mala atención del personal de servicio Aldea Canina	Pérdida económica directa	Alto	Capacitaciones de servicio al cliente. Implementación de protocolos de servicio.
Riesgo Operativo	Falta de abastecimiento de personal de servicios y/o instalaciones	Pérdida económica directa	Alto	Llevar una óptima gestión de procesos que permita monitorear la eficiencia en cada servicio
Riesgo Operativo	Desastre natural: terremotos, huaicos	Pérdida económica directa	Alto	Plan de mantenimiento del centro y cumplimiento de normas anti sísmicas
Riesgo de la Industria	Disminución en la demanda de servicios	Pérdida económica directa	Alto	Implementar, controlar y monitorear el correcto funcionamiento del plan de marketing y ventas.
Riesgo Operativo/Legal	Accidente de alguna mascota dentro de la Aldea	Demandas - Pérdida de imagen y económica	Alto	Cumplir con un plan de seguridad y exigir requisitos indispensables de ingreso a nuevos canes.
Riesgo del negocio	Incremento en el costo del alquiler del espacio	Pérdida económica directa	Moderado	Realizar un contrato por cinco años (duración del tiempo del proyecto)
Riesgo Reputacional	Mal trato y descuido de los expertos en canes a éstos.	Pérdida de imagen y económica	Alto	Contratar personal idóneo, amante de las mascotas.

Fuente: Elaboración propia

- Una mala atención al público por parte del personal de la Aldea Canina, podría desencadenar en la insatisfacción del cliente, lo cual llevaría a que no vuelvan a solicitar los servicios. De esta manera, habría una disminución en las ventas, generando una pérdida económica directa. Se considera que este tipo de Riesgo Operativo tiene un impacto alto, teniendo en cuenta que la Aldea Canina es un negocio basado en servicio, atención y cuidado a la mascota. El plan de Mitigación para este riesgo, será brindar capacitaciones constantes en servicio al cliente, así como el uso de protocolos para cada acción dentro de la Aldea.
- Al comienzo del funcionamiento de la Aldea, identificamos un riesgo en la capacidad operativa, en caso se tuviera más demanda de la proyectada y el personal a cargo del servicio no se abastezca. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que este posible evento podría desencadenar la falta de abastecimiento de las instalaciones, viéndose limitadas o dañadas rápidamente. Este riesgo operativo tendría un impacto alto, con consecuencias reputacionales y económicas directas. Como método de mitigación, se plantea optimizar la gestión de procesos, mediante un monitoreo constante a cada

servicio brindado. De esta manera, se desea ajustar cada proceso acorde a la demanda presentada.

- Considerando la ubicación geográfica del centro recreacional, se presenta una exposición ante eventuales sismos, que podrían acarrear en un terremoto o huaico. Dicho riesgo operativo es poco frecuente, pero con un impacto económico muy elevado, debido al gran daño que pudiera causar en la infraestructura de la Aldea. El plan de mitigación, se basa en implementar un plan de mantenimiento del local, así como el cumplimiento de las normas de construcción anti-sísmicas.
- Una disminución en la demanda de los servicios de la Aldea, generaría pérdidas económicas directas, a través de una baja en las ventas y en los ingresos de la compañía. El impacto de este riesgo puede llegar a ser alto, por lo que se debe llevar a cabo un plan de mitigación que priorice y promueva el funcionamiento del plan de marketing y de ventas.
- Al tratarse de una empresa de servicios, se deberá ser muy cuidadoso con el trato y con todo lo que pueda suceder dentro del local, ya que un accidente podría ocurrir con alguna mascota y esto desencadenaría en un problema legal y reputacional. Este tipo de riesgos suelen acarrear pérdidas económicas altas, debido a un gran daño en la imagen de la institución. Como método de mitigación, se implementarán planes de seguridad para cada servicio de la Aldea, además de exigir requisitos de ingreso a las nuevas mascotas, para garantizar la tranquilidad y la convivencia.
- La Aldea Canina no posee un local propio para brindar sus servicios, por lo que alquila un terreno en Lurín. El riesgo que se identifica para el negocio, es la posibilidad de un incremento en el monto del alquiler por parte de los dueños. Dicho riesgo puede tener un impacto moderado, y se planea mitigarlo a través de un contrato que dure el tiempo del proyecto (cinco años).
- Fallas del personal que brinda el servicio, pueden llevar a descuidos con las mascotas o hasta malos tratos. Esto ocasionaría un daño reputacional, por lo que la Aldea, perdería la fidelización de sus clientes y presentaría una notable baja en sus ingresos. El impacto de este evento sería alto y se mitigará a través de contratar y capacitar personal idóneo y amante de las mascotas (*dog lover*).

Capítulo 8. Conclusiones

8.1 Conclusiones generales

- La investigación realizada para el presente proyecto confirma la existencia de un mercado de mascotas a nivel local y nacional no saturado, lo cual significa que hay oportunidad de seguir desarrollando ideas de negocios para mascotas. Además, es un sector que presenta un potencial de crecimiento favorable para el futuro.
- La investigación confirma también la preferencia del perro sobre cualquier otra mascota, indicando que el 80 % de las familias con mascotas, tiene un perro. Este mercado potencial creció en los últimos 10 años un 7%, pasando del 55% a 62.4%.
- El proyecto, en un inicio, atenderá al 12% del mercado disponible a una capacidad instalada del 40%. Por lo tanto, podemos concluir que para lograr atender al 100% del mercado, se necesitará 3 aldeas caninas con la misma capacidad de la actual. La proyección es lograrlo a partir del año cinco en adelante, a través de una franquicia la marca.
- El proyecto requiere una inversión inicial de 303 995 soles, este monto se obtendrá a través de recursos propios y de terceros. El periodo de recuperación de la inversión es de 1.7 años. El costo de oportunidad del proyecto es de 14.4% y la tasa interna de retorno obtenida es de 52.9%. El Valor Presente Neto es positivo y alcanza el monto de 330 635 soles. En consecuencia, el proyecto es viable en términos económicos.

8.2 Conclusiones individuales

- Los ingresos estimados para el primer año ascienden a S/849,280.0 que resultan del producto de la cantidad de servicios por el tarifario. Los ingresos por guardería representan el 77.5% del total y los ingresos por el centro recreacional representan el 17.7% del total. El crecimiento anual de las ventas está ligado al crecimiento estimado del PBI Servicios.
- El proyecto requiere una inversion inicial de S/ S/. 303,995.8 que son el resultado de la suma de la inversión en activos fijos e intangibles y el capital de trabajo necesario realizar la actividad. Los participantes han acordado utilizar financiamiento no

tradicional, a través de un inversionista angel que va a tener exposición a la deuda y al patrimonio del proyecto. El aporte restante sera asumido por el equipo de 4 socios en partes iguales.

- En el Balance General los activos corrientes representan al inicio del proyecto el 63% del total de activos y se incrementan hasta el 91% al final del período. En sentido contrario, los activos no corrientes descienden desde el 37% del total de activos hasta el 9%. Con relación al patrimonio, el aporte del capital representa el 40% del financiamiento total. El estado de Ganancias y Perdidas nos muestra un resultado positivo desde el primer año, la Utilidad Neta crece desde S/ 131,474 el primer año hasta S/ 177,600 el año cinco. Esta Utilidad es la que se va a repartir como dividendos (50% de ratio de reparticion de dividendos). En el Flujo de caja se puede observar que el costo de ventas representa el 10.44% de los ingresos, los gastos de ventas representan el 5.07% de los ingresos y los gastos administrativos muestran el 56.12% de los ingresos. Estos últimos son bastante altos por el alquiler del local y los sueldos.
- El costo de oportunidad del accionista es de 17.5%. Para el cálculo del WACC se utilizaron los pesos de la deuda y del patrimonio. Se asume que el costo de la deuda es similar al costo del accionista para que le resulte atractivo al inversionista Angel fondear la deuda y el patrimonio. El WACC del proyecto es 14.4%. La tasa interna de retorno (TIR) económica y financiera es de 52.9% y 104.5% respectivamente. Estas rentabilidades se ubican muy por encima de cualquier otra alternativa de inversión en el mercado.
- El análisis de escenarios nos permite obtener los flujos modificados ante el cambio de una determinada variable del modelo. En el escenario pesimista se observa una caída importante en los principales indicadores de rentabilidad. El VPN disminuye de S/. 330,635 a S/. 281,118. La TIR se reduce de 104.5% a 94.9%. En el escenario optimista se observa un incremento significativo en los principales indicadores de rentabilidad. El VPN se incrementa de S/. 330,635 a S/. 397,629. La TIR aumenta de 104.5% a 115.0%.
- Es importante llevar una óptima Gestión de los riesgos para poder mitigar cualquier eventual pérdida económica. Dentro del proyecto, se consideran de impacto alto los riesgos operativos del negocio, así como las variaciones que podrían darse en la

demanda. Dentro de las responsabilidades del Gerente Financiero, se encontrará realizar la identificación, evaluación y monitoreo de cada riesgo.

Bibliografía

- Alvarez, C. (13 de diciembre de 2017). El Congreso apoya por unanimidad considerar a los animales seres vivos y no cosas. *El País*. Recuperado de https://politica.elpais.com/politica/2017/12/12/actualidad/1513066545_704063.html [Consulta: 19 de abril de 2018].
- América Noticias. (30 de junio de 2017). 12 parques en Lima para jugar con tus perros por horas. Recuperado de <http://www.america.com.pe/noticias/estilo-de-vida/parques-perros-lima-n282184> [Consulta: 10 de marzo de 2018].
- Andina Agencia Peruana de Noticias. (13 de marzo de 2018). Perú crecerá 3.7% el 2018 y se expandirá más que América Latina, prevé LatinFocus. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-mantiene-pbi-37-2018-y-crecera-mas-america-latina-y-mundo-703122.aspx> [Consulta: 31 de marzo de 2018].
- Arango, C. (19 de octubre de 2016). Mercado de mascotas crece, Colombia es cuarto en América Latina. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas/mascotas-mercado-crece-en-colombia-un-13-por-ciento-IX5202497> [Consulta: 1 de abril de 2018].
- APEIM. (2017). Niveles económicos 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> [Consulta: 24 de abril de 2018].
- Barría, C. (23 de marzo de 2018). Por qué a pesar de la crisis política que vive Perú por la renuncia de PPK, la economía del país no se ve afectada. BBC. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-43503205> [Consulta: 19 de abril de 2018].
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2 de agosto de 2017). Guía Legal sobre: Tenencia responsable de mascotas. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/tenencia-responsable-de-mascotas> [Consulta: 26 de abril de 2018].

Camacho, N. (21 de mayo de 2013). Por qué Alemania es el paraíso (para los perros). El país. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2013/05/21/animalesycia/1369112520_136911.html [Consulta: 19 de abril de 2018].

Carrión, A. (25 de febrero de 2016a). Los perros ganan terreno. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/wuf/noticias/perros-ganan-terreno-392809?foto=6> [Consulta: 10 de marzo de 2018].

Carrión, A. (30 de marzo de 2016b). Registro de mascotas: una necesidad que clama adeptos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/wuf/noticias/registro-mascotas-necesidad-clama-adeptos-394284> [Consulta: 15 de marzo de 2018].

Congreso de la República de Perú. (14 de diciembre de 2001). Ley que regula el Régimen Jurídico de Canes. [Ley N° 27596]. Recuperado de https://www.saludarequipa.gob.pe/desa/archivos/Normas_Legales/alimentos/LEY27596.pdf [Consulta: 16 de abril de 2018].

CPI. (3 de octubre de 2016). Presencia de mascotas en el hogar. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.facebook.com/cpi Peru/photos/a.170583296436710.1073741830.170125629815810/628543510640684/?type=3&theater>

CPI. (2016). Presencia de mascotas en el hogar. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf [Consulta: 2 de abril de 2018].

CPI. (2017). Perú: Población 2017. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf [Consulta: 24 de abril de 2018].

- Cruz, A. (22 de marzo de 2018). PPK: ¿Qué significa su renuncia para la economía? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ppk-significa-renuncia-mercados-economia-noticia-506196> [Consulta: 30 de marzo de 2018].
- Cuestas, S., Hervás, M. & Longás, H. (4 de diciembre de 2016). El negocio de las mascotas en el mundo. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html [Consulta: 31 de marzo de 2018].
- De Ferrari, I. (09 de marzo de 2018). El país en una coyuntura crítica. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/odebrecht-crisis-politica-ppk-coyuntura-critica-ignazio-ferrari-noticia-503091> [Consulta: 19 de abril de 2018].
- Desarrollo Peruano. (23 de febrero de 2017). PBI peruano en dólares al cierre de 2016 [Entrada en blog]. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/02/pbi-peruano-en-dolares-al-cierre-del.html> [Consulta: 26 de abril de 2018].
- Divertycan Happy and Care. (2013). Perfil de LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/divertycan-happy-and-care-644193a2/> [Consulta: 18 de abril de 2018].
- Doctor Marketing: Perros casi Humanos. (22 de setiembre de 2014). *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.filmsperu.pe/noticia/4261/doctor-marketing-perros-casi-humanos> [Consulta: 19 de abril de 2018].
- Doggy Camp Centro Canino. (s.f). Portal de Doggy Camp, contiene notas y enlaces de interés. Recuperado de <https://www.thedoggycamp.com/> [Consulta: 18 de abril de 2018].
- Doggy Walker. (2018). Doggy Walker [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Doggy-Walker-200407300510448/> [Consulta: 18 de abril de 2018].

- EcoInventos. (19 de setiembre de 2017). Los productos ecológicos para mascotas están de moda. [Entrada en blog]. Recuperado de <https://ecoinventos.com/los-productos-ecologicos-mascotas-estan-moda/> [Consulta: 4 de abril de 2018].
- Euromonitor International. (2017). Pet Care in Peru. [El cuidado de mascotas en Perú]. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-peru/report> [Consulta: 20 de abril de 2018].
- Gerencia de Desarrollo Humano – Municipalidad de La Molina. (s.f.). Procedimientos y Servicios. Recuperado de <http://www.munimolina.gob.pe/webveterinaria/descargas/procedimientos.pdf> [Consulta: 26 de abril de 2018].
- GKF. (24 de mayo de 2016). La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los EE.UU. Recuperado de <http://www.gfk.com/es-co/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu-2/> [Consulta: 3 de abril de 2018].
- GFK. (2016). Pet ownership – Global Gfk survey. [Fotografía]. Recuperado de http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/AR/documents/Global-GfK-survey_Pet-Ownership_2016.pdf
- Happy Doggy. (2013). Happy Doggy – Adiestramiento y paseos caninos. [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/HappyDoggyPeru/> [Consulta: 18 de abril de 2018].
- Inga, C. (7 de noviembre de 2016). Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999> [Consulta: 31 de marzo de 2018].
- Ipsos. (23 de marzo de 2015). Perú, país perruno. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno> [Consulta: 24 de abril de 2018].

LADRA. (2013). LADRA – Hospedaje y Colegio para Perros. [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/ladra.pe/> [Consulta: 18 de abril de 2018].

La Mona. (14 de febrero de 2016). Pet Humanization: Humanizar a las mascotas se convirtió en el nuevo concepto de familia y consumo. Recuperado de <http://tecnomarketingnews.com/pet-humanization-humanizar-a-las-mascotas-se-convirtio-en-el-nuevo-concepto-de-familia-y-consumo/> [Consulta: 26 de abril de 2018].

Los Servicios. (s.f). Portal de la Municipalidad de Miraflores. Recuperado de http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4992&idcontenido=8709 [Consulta: 26 de abril de 2018].

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Marco macroeconómico multianual 2017 – 2019 revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf [Consulta: 2 de julio de 2018].

Mis Animales. (11 de abril de 2017). La importancia de jugar con tu perro. [Entrada en blog]. Recuperado de <https://misanimales.com/la-importancia-de-jugar-con-tu-perro/> [Consulta: 10 de marzo de 2018].

Municipalidad de La Molina. (2016). Circuito canino en parque Texcoco. Recuperado de http://www.munimolina.gob.pe/index.php/component/k2/item/870-circuito_canino_en_parque_textcoco [Consulta: 18 de abril de 2018].

Municipalidad de Lima (24 de enero de 2018). Municipalidad de Lima inauguró veterinaria a costos sociales para cuidar salud de mascotas. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/noticias/1-noticias/municipalidad-de-lima-inaugur%C3%B3-veterinaria-a-costos-sociales-para-cuidar-salud-de-mascotas> [Consulta: 26 de abril de 2018].

Municipalidad de San Borja. (2013). San Borja y Dog Chow inauguran el “Play Land Can”, primer parque exclusivo para perros. Recuperado de

<http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/historial-de-noticias/395-san-borja-y-dog-chow-inauguran-el-play-land-can-primer-parque-exclusivo-para-perros.html> [Consulta: 18 de abril de 2018].

Municipalidad de San Borja. (s.f.). Albergue Municipal – Khuyay Wasi. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/index.php/adopta-una-mascota-khuyay-wasi.html> [Consulta: 26 de abril de 2018].

Municipalidad de San Isidro. (2016). “Diverticanes” Zonas exclusivas para mascotas en parques. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/2016/03/17/diverticanes-zonas-exclusivas-para-mascotas-en-parques/> [Consulta: 18 de abril de 2018].

Municipalidad de San Miguel. (2017). San Miguel inauguró boulevard canino en la Costa Verde. Recuperado de <http://www.munisanmiguel.gob.pe/san-miguel-inauguro-boulevard-canino-en-la-costa-verde/> [Consulta: 18 de abril de 2018].

Muñoz, T. (17 de febrero, 2014). Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region> [Consulta: 1 de abril de 2018].

Redacción EC. (5 de octubre de 2016). Uso de microchip en canes será obligatorio en Surco. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/wuf/noticias/microchip-can-es-sera-obligatorio-surco-399266> [Consulta: 3 de abril de 2018].

La tecnología llega al mercado de mascotas peruano. (6 de diciembre de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848> [Consulta: 19 de abril de 2018].

Redacción LR. (3 de octubre de 2016). El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota> [Consulta: 2 de abril de 2018].

Una alimentación saludable para tu can. (26 de mayo de 2013). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/alimentacion-saludable-can-108195> [Consulta: 20 de abril de 2018].

RIUS, Mayte. (11 de julio de 2016). Las apps para mascotas, la nueva revolución tecnológica. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/innovacion/20160711/403102302635/apps-mascotas.html> [Consulta: 2 de abril de 2018].

Rossi, V. (22 de octubre de 2014). Ahora los perros tienen su ‘Whatsapp’. Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/miscelanea/ahora-los-perros-tienen-su-whatsapp-200598/> [Consulta: 2 de abril de 2018].

RPP Noticias. (4 de setiembre de 2016). Surco multó a más de 1,300 vecinos por no recoger excretas de sus mascotas. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/surco-multo-a-mas-de-1300-vecinos-por-no-recoger-excretas-de-sus-mascotas-noticia-992297> [Consulta: 2 de abril de 2018].

Pet House. (2014). Portal de Pet House, contiene notas y enlaces de interés. Recuperado de <http://www.pethouse.com.pe/> [Consulta: 18 de abril de 2018].

San Martín, E. (8 de setiembre de 2014). ¿Cuántos perros hay en el Mundo? Recuperado de <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/cuestiones-legales/defensa-animal/2014/09/02/220487.php> [Consulta: 7 de abril de 2018].

Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber. (11 de agosto de 2017). *Revista PETmi*. Recuperado de <http://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.WtTDdojwbIW> [Consulta: 1 de abril de 2018].

Velásquez, A. (22 de agosto de 2017). Aplicaciones y ‘gadgets’ para usted y su mascota. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/tecnologia-para-el-cuidado-de-mascotas-122046> [Consulta: 2 de abril de 2018].

- Ventura, J. (2009). El Ayuntamiento de Madrid modifica la ordenanza municipal que regula la tenencia y protección de animales. *Revista Veterinaria Argos*. Recuperado de <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/4744/actualidad/el-ayuntamiento-de-madrid-modifica-la-ordenanza-municipal-que-regula-al-tenencia-y-proteccion-de-animales.html> [Consulta: 4 de abril de 2018].
- Vida. (5 de mayo de 2017). Mascotas tendrán una política de protección. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/politica-de-proteccion-a-las-mascotas-en-colombia-84940> [Consulta: 19 de abril de 2018].
- Zavala, J. (8 de abril de 2018). ¿Dónde se pueden denunciar casos de maltrato animal? *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/lima/maltrato-animal-conoce-que-casos-y-donde-puedes-denunciar-actos-de-violencia-808420/> [Consulta: 2 de abril de 2018].

Anexos

Anexo N°1: Encuesta

La Aldea Canina

Nos encontramos desarrollando una idea de negocio llamada La Aldea Canina, un centro recreacional enfocado en brindar momentos de diversión para los canes y sus dueños. La encuesta solo le tomará unos minutos y la información que nos proporcione será tratada de forma confidencial. ¡Muchas gracias!

¿Cuál es su edad? *

- ☐ Entre 20 a 30 años
- ☐ Entre 31 a 40 años
- ☐ Entre 41 a 50 años
- ☐ Entre 51 a 60 años
- ☐ Mayor de 60 años

¿En qué distrito vive? *

Texto de respuesta corta

¿Suele llevar a su mascota a lugares de esparcimiento (parques u otros)? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cuántos perros tiene? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ Más de 3

En una escala del 1 al 5, donde 1=muy importante y 5=no muy importante
¿Qué tan importante es para Ud. los siguientes servicios para su perro?

*

	1	2	3	4	5
Organización de fi...	☐	☐	☐	☐	☐
Adiestramiento	☐	☐	☐	☐	☐
Juegos y piscina	☐	☐	☐	☐	☐
Servicios veterina...	☐	☐	☐	☐	☐
Productos canino...	☐	☐	☐	☐	☐
Guardería	☐	☐	☐	☐	☐
Gimnasio	☐	☐	☐	☐	☐
Transporte	☐	☐	☐	☐	☐

¿Cuál ha sido su experiencia con lugares de esparcimiento para mascota?

Texto de respuesta larga

¿Cuál es su nivel de agrado respecto a los siguientes servicios del NUEVO CENTRO DE ESPARCIMIENTO LA ALDEA CANINA?

*

	Me agrada	Ni me agrada/ni me desagr...	Me desagrada
Organización de fiestas	☐	☐	☐
Adiestramiento y rehabilitaci...	☐	☐	☐
Juegos y piscina	☐	☐	☐
Servicios veterinarios	☐	☐	☐
Búsqueda de pareja para tu ...	☐	☐	☐
Stands con productos canin...	☐	☐	☐
Cafetería	☐	☐	☐

¿Qué tan interesado está en el NUEVO CENTRO DE ESPARCIMIENTO LA ALDEA CANINA? *

- ☐ Muy interesado
- ☐ Interesado
- ☐ Poco interesado

¿Qué servicios debería incluir la tarifa de entrada a La Aldea Canina? Puede marcar varias opciones *

- ☐ Acceso a los juegos y piscina
- ☐ Consulta (básica) veterinaria
- ☐ Consulta (básica) con adiestrador
- ☐ Otra...

¿Cuál es el precio que pagaría por la entrada al centro con los servicios que ha señalado en la pregunta anterior? *

- ☐ De 30 a 40 soles
- ☐ De 41 a 50 soles
- ☐ De 51 a 60 soles

¿Qué tan interesado estaría en el servicio de transporte para su perro (desde su casa a la aldea y viceversa)? *

- ☐ Muy interesado
- ☐ Interesado
- ☐ Poco interesado

¿Con qué frecuencia llevaría a su mascota a la Aldea Canina? *

- ☐ 1 o 2 veces al mes
- ☐ 3 o 4 veces al mes
- ☐ Cada 2 meses o más

¿En qué medio de comunicación le gustaría ver publicidad sobre La Aldea Canina?

*

☐ Internet

☐ TV

☐ Paneles

☐ Otra...

Anexo N°2: Entrevistas a clientes potenciales

Nombre del entrevistado(a): Diana Oré

Edad: 25 años

Diana tiene 3 perritos de la raza dachshund y su principal problema es que cuando está en la calle con ellos y tiene la necesidad de hacer alguna compra no la dejan ingresar con sus mascotas a los supermercados o a algunas tiendas, viéndose obligada a dejarlos amarrados afuera del local. Este problema es recurrente, ya que ella sale casi todos los días con sus perritos, además, para ella lo más crítico en torno a esto es la preocupación que le genera dejarlos amarrados en la calle porque se los pueden robar, algún otro perro o alguna persona puede hacerles daño. Por último, a ella le gustaría que existieran más locales que cuenten con un lugar acondicionado (ya sea afuera o dentro del local) para que las mascotas estén cómodas al cuidado de una persona mientras que los clientes realizan sus compras.

Nombre del entrevistado(a): Katherine Guerrero

Edad: 28 años

Kathy tiene un perrito de raza samoyedo y su principal problema es que la veterinaria a donde lo lleva para que lo bañen, no le brinda un buen servicio, ya que no lo regresan a la hora indicada, sino varias horas más tarde y lo regresan húmedo. Este problema se le presenta cada 15 días. Como consecuencia, ella no está muy satisfecha con el servicio y está buscando otras opciones por internet, pero las que encuentra no están ubicadas cerca a su casa y no tiene tiempo para ir a buscar otras más cercanas. Por el momento, se siente “obligada” a seguir solicitando los servicios de esa veterinaria porque está muy cerca de su casa, pero a ella le gustaría encontrar un sitio en internet donde encuentre una variedad de veterinarias, divididas por distritos, que realmente brinden un servicio de calidad.

Nombre del entrevistado(a): Luigi Luchini

Edad: 28 años

Luigi tiene un perro de raza poodle y el problema que más le molesta es que no ha encontrado en internet un hotel o un hospedaje para perros que sea confiable. Dicho problema se le presenta mensualmente, ya que por temas laborales él tiene que viajar cada mes y tiene la necesidad de dejar a su perrito en algún hospedaje. Lo más crítico para él es saber que en estos lugares no cuidan adecuadamente a su mascota, lo cual le genera

preocupación; por ello, ha decidido pedir recomendaciones a sus amistades, ya que en internet no ha encontrado buenas empresas. Por último, a él le gustaría que existieran más hospedajes que brinden un servicio confiable y de calidad.

Nombre del entrevistado(a): Katya de Lévano

Edad: 31 años

Katya tiene un perro que es muy juguetón y travieso y no sabe cómo lidiar con ello o como dominarlo. Ante esta situación, el problema que se le presenta es que está en la búsqueda de un adiestrador y hasta la fecha lo ha consultado en las veterinarias, pero no le han dado alguna información al respecto. Este problema es frecuente, ya que su perro es más recurrente en sus travesuras hasta el punto de destruir algunas prendas de vestir y no tiene como controlarlo, es por ello que busca un adiestrador para que le enseñe a controlar sus reacciones y no opte por aislarlo. Lo más crítico de este problema es que las veterinarias no puedan resolverle el problema de la búsqueda de un adiestrador; ella piensa que el servicio de adiestramiento es caro y a la vez se encuentra muy lejos. La solución que le gustaría es que el servicio de adiestrador se brinde como un servicio común como en las veterinarias y que los dueños de los perros puedan aprender la forma de resolver estas malas conductas de sus mascotas.

Nombre del entrevistado(a): Betty Vallejos

Edad: 60 años

El problema que más le molesta a Betty es la falta de un producto alimenticio con una marca en especial que le da a su mascota, porque le indican los vendedores que ya se les ha terminado. Este problema es importante para ella porque no encuentra el alimento adecuado para su perro. Para resolver este problema, ella opta por comprar en mayor cantidad y, aunque, no está a su alcance lo tiene que hacer, ya que es una marca recomendada y no le hace daño a su perro. La solución que le gustaría es que exista una competencia de lugares para vender estos alimentos y mayor conocimiento de los productos y que exista un lugar donde pueda encontrar toda esta información que requiere para su mascota.

Nombre del entrevistado(a): Alejandro Mejía

Edad: 35 años

Alejandro tiene una perrita de 2 años, llamada Albina. Él indica que su mayor problema es que no ha encontrado un lugar de esparcimiento donde pueda dejar a Albina para que juegue o se relaje de la poca atención que tiene con su mascota, ya que él está todo el día fuera de su casa y no le puede dedicar el tiempo necesario. Lo más crítico para él, es que en la zona donde vive no exista un lugar o un local cercano donde se dediquen a la crianza de los perros y a cuidarlos cuando los dueños no estén disponibles por motivos de trabajo. La solución que le gustaría es que hubiera un grupo de personas o un local donde se dediquen a la crianza, adiestramiento o cuidar a los perros cuando no puedan los dueños de perros.

Nombre del entrevistado(a): Valeria León

Edad: 25 años

Valeria tiene una perrita de 7 años y de raza labrador. Ella nos comenta que su principal problema radica en las pocas opciones que tiene para trasladar a su mascota, ya que, al ser de raza grande, no encuentra movilidad disponible y en el horario que ella requiera, esencialmente después de llevarla al veterinario y a la peluquería. A Valeria le gustaría contar con más opciones de traslado que sean reconocidas y recomendadas, debido a que le cuesta mucho confiarle a su pequeña Maya a un desconocido.

Nombre del entrevistado(a): Georgina Tabor

Edad: 23 años

Georgina tiene 7 perros de raza Caniche Toy, de diferentes edades. Su mayor problema, es el traslado de las mascotas cuando deben ir a la peluquería para su baño semanal. Ella depende mucho del servicio de movilidad que ofrece la peluquería, pero esto la ata a un solo proveedor y sus horarios, que muchas veces se cruzan con sus actividades personales.

Nombre del entrevistado(a): Romy La Rosa

Edad: 31 años

Romy tiene dos perros, un Pitbull y un Dogo Argentino. Su problema radica en que no conoce lugares de esparcimiento para sus perros, y personas que compartan sus mismas inquietudes. Al ser perros de raza grande, para Romy es complicada la aceptación de la gente, ya que, en general, la gente no quiere acercarse a sus mascotas, y ha recibido

algunos comentarios negativos de parte de los vecinos que acuden al mismo parque que ella. Es por esto, que ella quisiera conocer más opciones sobre lugares de esparcimiento para sus mascotas, adiestramiento y dog lovers con perros de estas características.

Nombre del entrevistado(a): Alexandra Urmachea

Edad: 28 años

Alexandra tiene una perrita Beagle de 3 años llamada Martina, a la cual le encanta tenerla a la moda. Su perrita está al día con los diseños de ropa y zapatos para mascotas. Alexandra quisiera conocer lugares de esparcimiento y juegos para perros, para poder divertirse con Martina los fines de semana, ya que, durante los días de semana, ella trabaja y su mascota queda al cuidado de su mamá, que no la saca a pasear.

Nombre del entrevistado(a): Luis Iparraguirre

Edad: 29 años

Luis compró a Pippo (schnauzer), porque junto con su esposa aun no querían tener hijos y desde hace 3 años, Pippo se convirtió en su “perrhijo” como ellos lo dicen. El tema con ellos, es que desde hace 1 año ya tienen un hijito (humano) y eso le restó importancia a Pippo, por lo que ellos quisieran tener un lugar a donde llevarlo de vez en cuando o que lo paseen a diario (pero de confianza), ya que Luis y su esposa mayormente solo disponen de tiempo para el trabajo y su hijo.

Nombre del entrevistado(a): Angela Díaz

Edad: 27 años

Angela tiene 2 “perrhijitas” como les dice a Pelada y Blanquita, que tienen 5 años y 4 años respectivamente. Actualmente, le cambiaron el turno laboral de 11:45 am a 9 pm, lo que quiere decir que sale de su casa a las 10:30 am y llega a las 10 pm, complicándole el dedicarles tiempo a sus hijas para que jueguen o interactúen con otros perros. Ella anda en busca de quien pueda pasearlas, ya que su madre es una señora de edad y se le imposibilita ello.

Anexo N°3: Tabulación de encuestas

1. ¿Cuál es su edad?

122 respuestas

2. ¿En qué distrito vive?

3. ¿Suele llevar a su mascota a lugares de esparcimiento (parques u otros)?

122 respuestas

4. ¿Cuántos perros tiene?

122 respuestas

5. En una escala del 1 al 5, donde 1= muy importante y 5= no muy importante ¿qué tan importante es para Ud. los siguientes servicios para su perro?

6. ¿Cuál ha sido su experiencia con lugares de esparcimiento para mascotas?

A los lugares que suelo llevarles gracias a Dios no tuve ningún tipo de negativa todos lo pasamos bien deberían haber más lugares que acepten mascotas	1
A veces hay que tener cuidado con canes son muy grandes	1
Aceptable	1
Agradable	1
Algunos parques cerca de mi casa prohíben el ingreso de mascotas.	1
Aún no las llevo, sólo sus 3 paseos al parque. Una de mis perras es muy huraña.	1
Aún no lo he llevado a ningún lugar de esparcimiento para mascotas	1
Buena	18
Buena y relajante para él	1
Buena, pero me gustaría interactuar más con mi perrito	1
Debido a que no he tenido mucho tiempo para educarlo es un poco impulsivo y tengo que pasearlo con correa	1
En eventos, buenos.	1
En los parques juega con los demas perritos	1
En muchos parques de Lima los vecinos de las zonas los cierran o ponen letreros de PROHIBIDO PERROS y dicen que solo es para niños, ponen malas caras o comienzan problemas y al final no se disfruta del paseo.	1
Esta nueva propuesta me llama mucho la atencion, ya que no tengo conocimiento de algun otro centro de esparcimiento similar, usualmente visito parques como los del pentagonito, castilla o por lo general de mi distrito, siendo un poco incomodo ya que tambien hay niños y tengo que estar alerta.	1
Excelente	1
Gratificante	1
Hasta ahora no hemos tenido malas experiencias.	1
He llevado a mi perro a parques cerca de mi casa, pero hay muchos otros perros mas grandes que a veces pueden parece amenaza, ademas no hay reja ni nada en el parque y los carros pasan a los dos lados, lo cual me da un poco de miedo por si se suelta.	1
La playa	2
los he llevado a la playa por mi cuenta, les encanta el agua mangueras. fuentes	1

mala	5
Más o menos	3
Maso menos no en todos lados los aceptan	1
me alegra ver a mi mascota divertirse aunque me tensiona porque ladra mucho a la gente	1
Me he encontrado con perritos que son agresivos y nada sociables, pero ingresan igual al área de mascotas, como es el que está en el Malecón de Miraflores al final de Larco Mar por el Faro, creo que debería haber ambientes para cada tipo de perritos, sociables y poco sociables.	1
Muchos perros	1
Muy agradable	1
Muy Agradable porque mis Hijas(3 perritas) siempre están muy felices.	1
Muy buena	7
Muy buena mi perrita es muy sociable	1
Muy cómodas pero poca seguridad	1
Muy pequeños	1
Ninguna	24
ninguno aparte de los parques cerca de mi casa	1
No conozco lugares que acepten mascotas	1
No encuentro	1
No existen muchos en los que permitan llevarlos	1
No hay lugares que tengan listo servicios completos necesarios	1
No hemos tenido oportunidad de ir, y cuando hemos ido a otros centros de esparcimiento nos han negado el ingreso de nuestra mascota	1
No me gustó que no hubiera atención a mis consultas sobre mi mascota, le preguntaba cosas y no tenía mucha respuesta.	1
No todos los lugares dejan que lleven a nuestra mascota	1
Paseos en grupo a Chosica, parques agility, etc	1
Pentagonito	1
Positiva, pero deberían dedicarles más espacio.	1
Quejas de personas adultas por tener al perro suelto en un parque	1
Regular	7
Siempre la he llevado a parques amplios para que juegue, corra,	1
Sólo he podido llevarla al que se encuentra en el campo de marte en Jesús María. Lamentablemente, éste se encuentra muy descuidado.	1
Solo la llevo a parques o de viaje a provincia cuando vamos en carro.	1
Solo los he llevado a los parques que están cerca a casa	1
Sólo los llevo al parque y juegan muy bien	1
Solo parques	9
SOLO PARQUES ES LO MAS CERCANO QUE TENGO EN MI ZONA NO HAY MUCHOS LUGARES QUE ACEPTEN MASCOTA Y PUEDAS PASARLA EN FAMILIA	1
Una vez mi perra se contagió de un virus	1
Total general	122

7. ¿Cuál es su nivel de agrado respecto a los siguientes servicios del NUEVO CENTRO DE ESPARCIMIENTO LA ALDEA CANINA?

8. ¿Qué tan interesado está en el NUEVO CENTRO DE ESPARCIMIENTO LA ALDEA CANINA?

122 respuestas

9. ¿Qué servicios debería incluir la tarifa de entrada a La Aldea Canina? Puede marcar varias opciones.

122 respuestas

10. ¿Cuál es el precio que pagaría por la entrada al centro con los servicios que ha señalado en la pregunta anterior?

122 respuestas

11. ¿Qué tan interesado estaría en el servicio de transporte para su perro (desde su casa a la aldea y viceversa)?

122 respuestas

12. ¿Con qué frecuencia llevaría a su mascota a La Aldea Canina?

122 respuestas

13. ¿En qué medio de comunicación le gustaría ver publicidad sobre La Aldea Canina?

122 respuestas

Anexo N°4: Entrevistas a expertos

Entrevista N°1:

Establecimiento: De Todo Pet - PetShop

Distrito: San Borja

Entrevistado: Alexa Suárez - Gerente Comercial

1. ¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?
Cordero, alimento de cordero para perro.
2. ¿Cuáles son los productos/servicios que dan mayor margen de ganancia?
La mayoría de los productos bordean el mismo margen, más o menos un 15% a 20%.
3. ¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?
Ambos, nacionales e importados. Tenemos productos de república checa, productos que no venden en supermercados, básicamente ahí encantarás los comerciales, los de baja calidad, aquellos que van a otro segmento. Los importados tienen mayor porcentaje de cordero, por ejemplo, en cambio el nacional tiene sólo un 15%, en promedio. Por eso los productos nacionales están relacionados a alergias y esos temas. Nosotros los tenemos sólo por un tema de imagen, presencia de la marca, pero no son los productos que más rotan. Tenemos alimentos súper Premium, de mayor calidad que no encuentras en un supermercado porque si me pongo a competir con un supermercado tampoco tengo opción, siempre será más barato en esos puntos.
4. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación?
Esa información no se las puedo dar.
5. En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno?
Tengo productos desde S/.6.00 hasta productos de S/.600.00.
6. ¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?
Todos a crédito.

7. ¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿Es gratuito o tiene costo adicional?

No, porque no somos veterinaria. Pero hacemos delivery gratis por montos mayores a S/50.00 soles a distritos como San Borja, San Luis, Barranco, Miraflores, San Isidro, Surco, Jesús María.

8. ¿Qué tan digitalizado está su negocio?

Recién estamos digitalizando la empresa.

9. ¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?

Sorteos, en el caso de compras grandes puedo hacer ciertos descuentos. También manejamos algunos descuentos generales en la tienda, no especificados para algunos clientes.

Entrevista N°2:

Establecimiento: Veterinaria Von Der Memblin

Distrito: San Borja

Entrevistado: Veterinaria de turno

1. ¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?

Depende de la zona. Por ejemplo, el consumidor de zonas como Miraflores, San Isidro y San Borja buscan salud, no les interesa otra cosa. A las personas que no tienen ni dinero para “tragar”

2. ¿Cuáles son los productos/servicios que dan mayor margen de ganancia?

Los precios dependen de la zona, nosotros tenemos en provincia 3 veterinarias. Pero manejamos precios diferentes, aquí podemos cobrar por una chompa para perro S/30.00, en cambio en provincia podemos gastar S/50.00. Sin embargo, en Lima cobramos por una ampolla S/.80.00 soles y en provincia sólo S/30.00, ahí está la variación.

3. ¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?

Sólo importados.

4. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación?
Las medicinas.
5. En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno?
Varían dependiendo de la ubicación y del producto o servicio.
6. ¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?
A crédito por volumen.
7. ¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿Es gratuito o tiene costo adicional?
El delivery es gratis siempre y cuando esté dentro de San Borja, recogemos a las mascotas para sus baños también.
8. ¿Qué tan digitalizado está su negocio?
No lo tenemos digitalizado.
9. ¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?
Descuentos.

Entrevista N°3:

Establecimiento: Mi Pata Pet Hotel & Resort

Distrito: Chilca

Entrevistado: Nelly Ramírez – Gerente General (dueña)

1. ¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?
El servicio más solicitado es el hospedaje por un período de tiempo determinado. En segundo lugar, un día de resort en nuestro hotel. Generalmente, son mascotas que viven en departamentos pequeños y sus dueños sienten cierta culpabilidad de no poder llevarlos a pasear por factores de tiempo. Buscan seguridad para su mascota, garantía y confianza, saber que su perro no va a estar encerrado en un canil.
2. ¿Cuáles son los productos/servicios que dan mayor margen de ganancia?

No responde sobre el margen de ganancia. Sin embargo, nos cuenta que el hospedaje sumado los servicios de baño y spa dejan un buen margen de ganancias. La clave está en brindar servicios adicionales en el alojamiento.

3. ¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?

El alimento que se les da a la mayoría de las mascotas es importado porque tienen alergias o un problema de salud. A un pequeño porcentaje se les da Dog Chow.

4. En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno?

El rango de precios por día, varía entre los s/.50.00 para raza pequeña a s/.80.00 la raza grande. La diferencia de precios se debe al tiempo y cuidado que amerita un servicio para cada raza

5. ¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?

No existe. Los proveedores no quieren dar crédito por la zona de Chilca. Les parece muy lejos. Cualquier cosa que haya que comprar debemos ir a Lima

6. ¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿Es gratuito o tiene costo adicional?

Sí. El servicio de transporte es gratuito y es esencial. Casi el 90% de los clientes lo solicita. Es necesario que se realice la reserva con una semana de anticipación.

7. ¿Qué tan digitalizado está su negocio?

Tenemos cámaras en las habitaciones para que el dueño pueda ver en vivo a su mascota. No utilizamos app para reservas porque consideramos que es mejor el contacto con el cliente a través de una llamada telefónica para poder conocernos previamente.

8. ¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?

Comunicación y confianza con el cliente. Darles la seguridad de que su mascota está en buenas manos y cuidarlas como si fueran nuestras. El 95% de los clientes que

tenemos son por la recomendación, “el boca a boca”, sólo el 5% es por publicidad que ven en Facebook y página web.

9. Según tu experiencia, ¿Cuál cree que son los servicios del futuro en el mercado de mascotas?

La hotelería, pero una buena hotelería que contenga todo lo que un buen hotel puede tener. Un buen servicio al cliente te dará la garantía de seguir en el mercado. También creo que el éxito a futuro es un supermercado con productos para perros, un lugar que contenga todo lo necesario para ellos.

Entrevista N°4:

Establecimiento: Adiestramiento Canino 2G

Distrito: Chorrillos

Entrevistado: Gerson Gómez – Gerente General (dueño)

1. ¿Qué es lo que el mercado más busca o consume?

Paseos y el cuidado de sus mascotas (tenerlos en el día).

2. ¿Cuáles son los productos/servicios que dan mayor margen de ganancia?

En realidad, no tengo una tarifa estándar para los servicios que doy porque manejo los precios de acuerdo al cliente (si es un referido, o cosas así). Pero en general, el adiestramiento.

3. ¿Los productos que comercializa son nacionales o importados?

No comercializo productos, yo sólo me dedico a los servicios.

4. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación?

En mi caso, servicio, y son los paseos y el adiestramiento.

5. En el caso de los servicios y productos ofrecidos ¿Cuál es el rango de precios que maneja para cada uno?

Como les comenté, no tengo rango de precios porque manejo muchos precios diferentes. Lo que pasa es que tengo clientes de mucha confianza a quienes les hago

precios bajos porque siempre solicitan mis servicios. Muchas veces ellos son los que me recomiendan con sus amigos y yo a ellos también les doy precios especiales.

6. ¿Cómo es el financiamiento con los proveedores?

No tengo proveedores de ningún tipo.

7. ¿Ofrece el servicio de recojo de mascotas para trasladarlo al local? ¿Es gratuito o tiene costo adicional?

Si, está incluido dentro del precio que cobro para tenerlos durante el día.

8. ¿Qué tan digitalizado está su negocio?

No está digitalizado, la verdad.

9. ¿Qué actividades realiza para fidelizar a sus clientes?

Los precios especiales para mí son perfectos para la fidelización. A algunos que son mis clientes de muchos años les hago obsequios. En ocasiones, que se les ha muerto el perrito ya por edad o algo similar, les he hecho un presente de un cachorro. No sólo eso, sino canastas con productos para los clientes, no necesariamente para sus mascotas.

10. Según su experiencia ¿Cuáles cree que son los servicios del futuro en el mercado de mascotas?

Psicología para los perros. Porque de eso depende el comportamiento del perro y ahora los dueños buscan educarlos y que vivan bien.

Anexo N° 5: Imágenes en 3D de La Aldea Canina

Figura N° 1: Entrada

Figura N° 2: Vista panorámica de la aldea

Figura N° 3: Piscina para canes y dueños

Figura N° 4: Zona de descanso para dueños

Figura N° 5: Tópico veterinario y grooming

Figura N° 6: Tópico veterinario

Figura N° 7: Área de grooming

Figura N° 8: Zona de juegos

Figura N° 9: Cafetería

Figura N° 10: Recepción

Figura N° 11: Habitación para canes