UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de Negocio para la implementación de la franquicia de una Clínica Veterinaria en el Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Cochella Vinces, Fiorella Giovanna (0000-0002-7654-8166)

Castillo Livia, Carola Vanessa (0000-0002-5257-2268)

Calderón Moya-Méndez, Guillermo (0000-0001-8422-640X)

ASESOR

Vigil Cornejo, Fernando Rafael (0000-0002-0471-601X)

Lima, 24 de Setiembre del 2018

DEDICATORIA

A mi esposo porque con su apoyo constante en esta etapa de mi crecimiento profesional me animó a culminar este proyecto. A mi madre por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y en cada paso de mi formación académica. Su apoyo incondicional me motiva siempre.

Carola

No existe más satisfacción, que culminar con éxito los proyectos que uno empieza. A mi hijo, por inspirarme en todo lo que emprendo y por permitirme cerrar un capítulo importante de mi vida, lo que me fortalecerá para iniciar el siguiente.

Fiorella

Convencido que las decisiones de hoy sumados al trabajo y esfuerzo, forjarán la ruta de éxito del mañana.
Dedicada a mi familia, a la escuela y mis compañeras de tesis por este hito importante en nuestra línea profesional.

Guillermo

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que nos ha permitido concluir este hito en nuestra vida profesional, dándonos la tenacidad para encaminarnos hacia el logro de nuestros objetivos y sueños.

A nuestras familias por su constante apoyo en la consecución de éste logro.

A todas las personas de quienes aprendemos y nos dan enseñanza de vida.

RESUMEN EJECUTIVO

A fin de mantener la confidencialidad de la empresa en el presente trabajo de investigación, se la va a renombrar como "Clínica Veterinaria Patitas" y al médico veterinario en referencia, como "Dr. Patitas". Adicionalmente, se ha considerado oportuno limitar la información brindada sin afectar la profundidad del análisis.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de un Plan de Negocios para la implementación de la franquicia de una Clínica Veterinaria en el Perú.

Se realizó un análisis del negocio, en donde se describe su concepción y se desarrolla la estrategia y el modelo de negocio que se utilizará para captar al público objetivo. Luego, el análisis estratégico permitió definir las ventajas competitivas que permitirán liderar el sector de franquicias veterinarias.

Con el estudio de mercado se midió el mercado objetivo indirecto (dueños de mascotas) y el directo (franquiciados) para luego definir los ingresos que se obtendrían por regalías.

Posteriormente, se realizó un análisis técnico del negocio, que detalla los servicios que se brindarán al franquiciado, la estructura organizacional que permitirá la correcta implementación del negocio de franquicia y la estrategia de marketing que logrará colocar 12 franquicias del mercado objetivo.

A través del análisis económico, se identificaron los costos de implementación del negocio, los gastos a incurrir y la inversión total que permita la operación.
Finalmente, mediante el análisis financiero, se demuestra la viabilidad financiera del proyecto, a través de los resultados de los índices de rentabilidad obtenidos.

Palabras clave: *Plan de negocio de franquicia, Clínica veterinaria, Marca reconocida, Franquiciado, Pet lovers.*

EXECUTIVE SUMMARY

In order to keep the confidentiality of the Company, we will rename it as "Patitas Veterinary Clinic" and the referred veterinarian as "Dr. Patitas". In adition, it has been considered important to limit the information given, but it will not affect the overall analysis.

The objective of this study is to evaluate the technical, economic and financial viability of a business plan for the implementation of the franchise of a Veterinary Clinic in Peru.

We have made the business analysis, which describes its conception and develops the strategy and business model, for the catchment of the target audiences. Then, the strategic analysis allowed us to determine the competitive advantages that will allow leading the veterinary franchise sector.

With de market study we were able to measure the indirect target market (owners of pets) and the direct target market (franchisees) in order to determine the income made from the royalties.

Later, we have made a technical analysis of the business in order to determine the services that will be provided to the franchisees, the organizational structure that will allow the correct implementation of the franchise business and the marketing strategy that will achieve 12 franchises of the target market.

When performing the economic analysis, we identified the implementation costs of the business, the incurring expenses and the total investment required for the whole transaction.
At the end, the profitability ratios obtained by the financial analysis, showed the financial viability of the project.

Keywords: Plan de negocio de franquicia, Clínica veterinaria, Marca reconocida, Franquiciado, Pet lovers.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN **15**
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO **16**
1.1 IDEA DEL NEGOCIO **16**
1.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO **16**
1.3 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO **17**
1.4 MODELO DEL NEGOCIO **17**
1.5 MATRIZ CANVAS **24**
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO **25**
2.1 VISIÓN **25**
2.2 MISIÓN **25**
2.3 VALORES **25**
2.4 ANÁLISIS INTERNO **26**
2.4.1 ANÁLISIS FODA 26
2.4.2 ESTRATEGIAS (FODA CRUZADO) 29
2.4.2.1 Estrategias (FO) 29
2.4.2.2 Estrategias (DO) 29
2.4.2.3 Estrategias (FA) 29
2.4.2.4 Estrategias (DA) 30
2.5 CADENA DE VALOR **31**
2.6 VENTAJA COMPETITIVA **31**
2.7 ANÁLISIS EXTERNO **32**
2.7.1 PESTEL **32**
2.7.2 PORTER 40
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO **42**
3.1 Clínica veterinaria Patitas **42**
3.2 Caso de éxito: Segunda Sede **50**
3.3 Oferta de Franquicias veterinarias en el Perú **53**
3.4 Benchmarking con Franquicias españolas **54**
3.5 Demanda de Franquicias veterinarias **55**
3.5.1 Estimación del mercado potencial **56**
3.5.2 Estimación del mercado efectivo **58**

3.5.3 Estudio de Localización 60
3.5.3.1 Estudio de Localización con encuestas 60
3.5.3.2 Estudio de Localización en Lima Metropolitana 62
3.5.3.3 Estudio de Localización en Provincias del Perú 65
3.5.4 Estimación del Mercado Objetivo 65
3.5.4.1 Mercado Objetivo Directo 65
3.5.4.2 Mercado Objetivo Indirecto 66
3.5.4.3 Precio promedio del Mercado Indirecto 70
CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO 73
4.1 Propuesta de franquicia Clínica VP 73
4.1.1 Beneficios para el franquiciado 73
4.1.1.1 Imagen de Marca 73
4.1.1.2 Procedimientos y procesos estandarizados 74
4.1.1.3 Formación 74
4.1.1.4 Comunicación 76
4.1.1.5 Marketing 76
4.1.1.6 Central de negociación con proveedores 76
4.1.1.7 Servicios post venta 77
4.1.2 Beneficios para el franquiciante 78
4.2 Organigrama 78
4.3 Perfil de puestos 80
4.3.1 Gerente General/ Gerente de Finanzas 80
4.3.2 Gerente Médico 81
4.3.3 Gerente de Operaciones 81
4.3.4 Médico Principal 81
4.3.5 Recepcionista 81
4.3.6 Groomer 81
4.3.7 Facturación/Cajero 82
4.3.8 Coordinador Logístico 82
4.3.9 Supervisor de Control de Calidad 82
4.3.10 Ejecutivo de Ventas de Franquicias 82
4.4 Flujograma de supervisión de control de calidad 82
4.5 Manual de operaciones 83

4.6 Estrategia de Marketing **84**
4.6.1 Propósito **84**
4.6.2 Objetivos de Marketing **84**
4.6.3 Mercado Objetivo **84**
4.6.4 Promesa de Marca **84**
4.6.5 Posicionamiento **85**
4.6.6 Márketing Mix **85**
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ECONÓMICO **87**
5.1 Costos de implementación **87**
5.1.1 Inversión en Activos **87**
5.1.1.1 Inversión en Activos Intangibles **87**
5.1.1.2 Inversión en Activos Fijos **88**
5.1.2 Costos y Gastos **88**
5.1.2.1 Costo de Ventas **88**
5.1.2.2 Gastos de Ventas **89**
5.1.2.3 Gastos Administrativos **90**
5.1.3 Capital de Trabajo **90**
5.1.4 Inversión Total **91**
5.2 Proyección de ingresos, costos y gastos **91**
5.2.1. Proyección de Ingresos **91**
5.2.2. Proyección de Costo de Ventas **92**
5.2.3. Proyección de Gastos de Ventas **93**
5.2.4. Proyección de Gastos Administrativos **94**
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO **95**
6.1 Financiamiento **95**
6.1.1 Estructura de Financiamiento **95**
6.1.2 Financiamiento para Inversión Inicial **95**
6.1.3 Gastos Financieros **96**
6.1.4 Depreciación y Amortización **96**
6.2 Estado de ganancias y pérdidas **97**
6.3 Flujo de caja **97**
6.4 Evaluación financiera **98**
6.4.1 Promedio Ponderado de Costo de Capital – WACC **98**

6.4.2 Análisis de los Escenarios 99
6.4.2.1 Escenario Esperado 100
6.4.2.2 Escenario Optimista 102
6.4.2.3 Escenario Pesimista 104
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES 107
BIBLIOGRAFÍA 109

Índice de Tablas

Tabla 1: Formatos de franquicia Pet Center 53
Tabla 2: Ubicación de franquicias según encuestas: Lima y Provincias..... 61
Tabla 3: Data base del Mercado para franquicias 67
Tabla 4: Mercado Potencial Indirecto 67
Tabla 5: Mercado Disponible Indirecto 68
Tabla 6: Mercado Efectivo Indirecto 69
Tabla 7: Evolución del Market Share de las Franquicias 70
Tabla 8: Mercado Objetivo Indirecto 70
Tabla 9: Ticket Promedio de Franquicias 71
Tabla 10: Ingreso Anual de Franquicias 72
Tabla 11: Personal por Tipo de Franquicia 80
Tabla 12: Inversión en Activos Intangibles 87
Tabla 13: Inversión en Activos Fijos 88
Tabla 14: Costo de Ventas 89
Tabla 15: Gastos de Ventas 89
Tabla 16: Gastos Administrativos 90
Tabla 17: Capital de Trabajo para 1 Año de Operación 90
Tabla 18: Inversión Total 91
Tabla 19: Tipos de Ingreso en modelo de Franquicia..... 91
Tabla 20: Franquicias vendidas por año y sus Ingresos..... 92
Tabla 21: Ingresos del Franquiciante 92
Tabla 22: Variables para el cálculo del Costo de Ventas 93
Tabla 23: Costo de Ventas del Franquiciante..... 93
Tabla 24: Variables para el cálculo de los Gastos de Ventas..... 93
Tabla 25: Gastos de Ventas del Franquiciante..... 94
Tabla 26: Variables para el cálculo de los Gastos Administrativos..... 94
Tabla 27: Gastos Administrativos del Franquiciante..... 94
Tabla 28: Estructura de Financiamiento 95
Tabla 29: Financiamiento para Inversión Inicial..... 96
Tabla 30: Gastos Financieros..... 96
Tabla 31: Depreciación, Amortización y Valor Residual 97
Tabla 32: Estado de Ganancias y Pérdidas..... 97
Tabla 33: Flujo de caja 98
Tabla 34: Variables – Escenario Esperado 100
Tabla 35: Ingresos – Escenario Esperado..... 100
Tabla 36: Costo de Ventas – Escenario Esperado 101
Tabla 37: Flujo de Caja - Escenario Esperado 101
Tabla 38: Pay Back – Escenario Esperado 102
Tabla 39: Variables –Escenario Optimista..... 102
Tabla 40: Ingresos – Escenario Optimista..... 102
Tabla 41: Costo de Ventas – Escenario Optimista 103
Tabla 42: Flujo de Caja - Escenario Optimista 103
Tabla 43: Pay Back – Escenario Optimista 104

Tabla 44: Variables – Escenario Pesimista 104
Tabla 45: Ingresos – Escenario Pesimista 104
Tabla 46: Costo de Ventas – Escenario Pesimista..... 105
Tabla 47: Flujo de Caja - Escenario Pesimista..... 105
Tabla 48: Pay Back – Escenario Pesimista 106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Distribución de las ventas por tipo de productos y servicios 42
Ilustración 2: Métodos de diagnóstico 43
Ilustración 3: Tratamientos 44
Ilustración 4: Hospitalización 44
Ilustración 5: Fisioterapia y Rehabilitación..... 45
Ilustración 6: Veterinaria quebrada donde se ubica la Segunda Sede 51
Ilustración 7: Inversión inicial Segunda sede..... 52
Ilustración 8: Segunda Sede: Servicios internos 52
Ilustración 9: Mapa de sedes de Pet Center..... 54
Ilustración 10: Ubicación franquicia Distrito 4 62
Ilustración 11: Ubicación franquicia Distrito 3 63
Ilustración 12: Ubicación franquicia Distrito 2 63
Ilustración 13: Ubicación franquicia Distrito 1 64
Ilustración 14: Ubicación franquicia Distrito 5 64
Ilustración 15: Ubicación franquicia Distrito 7 65
Ilustración 16: Organigrama Franquicia Nivel 1 79
Ilustración 17: Organigrama franquicia Nivel 2 80
Ilustración 18: Flujograma de Supervisión de Control de Calidad 83

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha experimentado un interesante incremento del cuidado animal en el Perú. Ha aumentado la conciencia sobre la adopción de mascotas sin hogar, sobre la tenencia responsable, las vacunaciones y la esterilización para evitar la sobrepoblación. La preocupación de los dueños va más allá de darles alimento o abrigo; sino en proveerles una atención médica de calidad, estética e incluso esparcimiento y recreo. Esta tendencia hacia el cuidado de las mascotas es atractiva desde un punto de vista de negocio, ya que no es un hábito relacionado exclusivamente a los niveles socioeconómicos altos, sino que incluso se considera como un nuevo estilo de vida, el de los *pet lovers*.

En vista de esto, en los últimos 10 años los veterinarios están invirtiendo en una mayor capacitación y el público consumidor está dispuesto a aceptar mayores tarifas por servicios cada vez más especializados y tecnificados sin embargo por el limitado número de centros de atención veterinaria de calidad, con una atención integral que satisfaga las necesidades de usuarios intermediarios y finales, dan la oportunidad a nuestro plan de negocios.

La Clínica Veterinaria Patitas, no es ajena a esta necesidad del mercado y fue creada como una propuesta médica innovadora e integral. Actualmente, es una Clínica Veterinaria multidisciplinaria que ofrece diferentes especialidades en sus 2 sedes y está conformado por un staff de 14 Médicos Veterinarios, liderados por el Dr. Patitas que, ofrece servicios médicos de calidad con el uso de equipos médicos de última generación y cuyo siguiente paso hacia la consolidación y crecimiento, es el de aumentar su rentabilidad y posicionamiento a través del modelo de franquicias.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

1.1 IDEA DEL NEGOCIO

La clínica veterinaria Patitas tiene una trayectoria reconocida de 14 años en el mercado limeño durante el cual ha logrado posicionar su marca en el sector. Se está considerando afianzar su expansión en el mercado peruano mediante el modelo de franquicias "Red de Clínicas Veterinarias Patitas" (RCVP), con la confianza que respalda su nombre y el servicio de calidad de siempre.

1.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO

La RCVP estará orientada a incrementar la rentabilidad y crecimiento de un negocio ya constituido (Clínica Veterinaria Patitas) mediante un modelo de franquicias que busca fortalecer la marca y ampliar su posicionamiento en el mercado del cuidado de mascotas a nivel nacional.

Naturaleza

La RCVP brindará el servicio de otorgamiento de franquicias de un negocio en marcha que comprende clínicas veterinarias con servicios integrales que van desde ambulatorio hasta hospitalario y dirigido a potenciales franquiciados de los segmentos A y B de los distritos emergentes de Lima y provincias.

Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco años, en función de las tendencias del mercado, el perfil del consumidor, de los franquiciados y del ciclo de vida del proyecto. Es importante tener presente que al cabo de este periodo de tiempo se podrá determinar la rentabilidad del proyecto para los accionistas y se evaluará la posibilidad de expansión a otros mercados, según la proyección de la demanda existente.

Ubicación

La RCVP proyecta expandirse en diferentes distritos de Lima Metropolitana, además de provincias, con la finalidad de obtener mayor penetración a su nicho de mercado.

Régimen

Red de clínicas VP funciona actualmente bajo los regímenes de pequeña empresa, debido a que las ventas anuales no superan el máximo establecido por la ley para considerarse mediana empresa (1700 UIT). Según la legislación tributaria, Red de clínicas VP estará sujeta al régimen general del impuesto a la renta.

Tras el funcionamiento del modelo de franquicia se proyecta que pasará a estar bajo el régimen de mediana empresa, de acuerdo a su nivel de ingresos.

1.3 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La estrategia de negocio será de nicho, debido a que se dirigirá a empresarios y/o médicos veterinarios de los NSE A y B, que estén interesados en iniciar un negocio nuevo usando una marca reconocida en el medio y con un modelo de negocio con éxito comprobado. Así mismo estará dirigido a aquéllos que ya cuentan con un consultorio veterinario y tienen proyectado crecer usando una marca paraguas para lograr su objetivo.

1.4 MODELO DEL NEGOCIO

Desde el punto de vista de la Clínica Veterinaria Patitas, el modelo de negocio actual es *"Long tail"*.

Desde el punto de vista de la franquicia de la RCVP, el modelo de negocio sería de *"De varios lados" (B2B2C: Business to Business to Customer)*, ya que los ingresos seguirán siendo por la venta de los productos y servicios, pero además se agregarán aquellos ingresos generados por el *"Fee de entrada"* de los franquiciados, las regalías producto de las ventas de los mismos y las comisiones que nos otorgarán los proveedores por la venta de equipos médicos e insumos a los franquiciados.

1.4.1 El mercado de Franquicias en el Perú

1.4.1.1 Antecedentes y Situación Actual

La evolución de las franquicias se distingue en cuatro etapas de acuerdo a la madurez que vaya teniendo el sector en el país. En ese camino, el Perú ha logrado evolucionar su mercado de franquicias hasta llegar a la tercera etapa, mostrándose a continuación dicho crecimiento.

La primera etapa inicia en el año 1979 con el ingreso de la franquicia estadounidense Kentucky Fried Chicken (KFC). Posteriormente, se fueron estableciendo otras marcas también provenientes del mercado anglosajón y la mayor parte de ellas del rubro gastronómico. Generalmente dichas marcas extranjeras eran adquiridas por grandes grupos empresariales locales y con poca intención de sub-franquiciar los formatos de franquicia y desarrollar franquiciados individuales. Es así que con el ingreso de marcas como KFC, Pizza Hut, Burger King, entre otras, nace el grupo local franquiciado Delosi que hasta hoy, mantiene la Master franquicia de éstas marcas y otras más que se han ido incorporando.
Sin embargo, este creciente ingreso de franquicias a la economía peruana se vio obstaculizado en los años ochenta por el terrorismo y la paralizada coyuntura económica que vivía el país.

La segunda etapa, se caracteriza por los primeros indicios de las marcas locales en capacidad de franquiciarse y una baja pero visible diversificación de rubros del sector. Esta etapa se vivió en la década de los noventa, con una coyuntura más estable y una apertura económica que incluso permitió el regreso de franquicias extranjeras y la aparición de marcas peruanas que, aún con cierta desconfianza, decidieron apostar por este formato para hacer crecer sus negocios y hoy son exitosas cadenas gastronómicas como Bembos y Pardo´s Chicken, entre otros.

La tercera etapa es conocida como el “boom” de las franquicias, en donde muchos negocios locales adoptan el formato e ingresan mayor número de franquicias extranjeras. Esta etapa también se caracteriza por la exportación de las franquicias nacionales y porque las franquicias locales alcanzar a representar el 60% del total de franquicias. En el Perú, se considera que esta etapa se vivió a partir del 2004, y está caracterizada por varios acontecimientos: una apuesta masiva de negocios nacionales que se convierten en franquicia, la fundación de la Cámara Peruana de Franquicia (CPF), una mayor divulgación del tema con cursos y exportación de conceptos gastronómicos y la aparición de franquicias chatarras (las que no cumplen con muchos de los requisitos que involucra ser franquicia). Actualmente, y con la información que brindan empresas como Front Consulting Perú, se estima que las franquicias de origen peruano, alcanzan el 50% del mercado local.

La cuarta etapa es considerada aquélla donde se consolida y profesionaliza el sector. Esta madurez permite incluso depurar a ciertas franquicias debido a su desacertado desempeño. Las franquicias nacionales logran desplazar a las extranjeras operantes y predominan en el mercado, y sobre todo, es una etapa donde se inicia el debate sobre la existencia de una legislación especializada que norme al sector, así como sobre la exportación de franquicias locales al exterior.
Algunos países de la región ya se encuentran en esta etapa, mientras el Perú requiere un desarrollo integral del sector para lograr avanzar hacia la misma dirección, lo cual incluye darle un marco legal sólido que vaya más allá del uso de las normas generales de Derecho Común que permiten hoy, el uso del contrato de franquicia entre las partes involucradas para regular este formato de negocio.

1.4.1.2 Definición de franquicia

Según Gastañaduy[1] (2000) que intenta integrar la perspectiva estratégica y la operativa, podemos definirla de la siguiente manera:

"La franquicia es una opción estratégica de desarrollo empresarial de distribución vertical que funciona contractualmente y que permite a la empresa franquiciadora desarrollar su estrategia de marketing optimizando la variable canales de distribución, mediante una relación de mutua conveniencia con minoristas independientes (franquiciados)".

"Franchise Bible: How to buy a franchise or franchise your own business"

Complementando la definición anterior, Erwin Keup[2] (1995) ofrece lo que llama la definición comercial de franquicia como el *"Método de expansión del mercado utilizado por una entidad de negocio exitoso que busca expandir su distribución de bienes o servicios a través de unidades minoristas de propiedad de operadores independientes que usan la(s) marca(s) comercial(es), marca(s) de servicio, técnicas de marketing y controles de la expansión comercial de la indicada unidad de negocio exitoso a cambio del pago de derechos y regalías provenientes de la explotación de la unidad minorista".*

Respecto a los participantes de un contrato de franquicia, estos son: el franquiciador o franquiciante y el franquiciado o franquiciatario. El primero es el dueño del negocio de franquicia, y quien establece un contrato que le permita asegurarse que su marca crezca y se respeten ciertos parámetros de operación del negocio. Mientras que el segundo, es quien adquiere el usufructo de la marca pagando un derecho económico por ello.

1.4.2 Proyección de la Clínica VP hacia el formato de franquicia

1.4.2.1 Tipología de la franquicia RCVP

[1] Gastañaduy, Alfonso. Libro: "Franquicias: Opción de Desarrollo Estratégico". ESAN. Perú, 2000.
[2] Keup, Erwin. Libro: "Franchise Bible: How to buy a franchise or franchise your own business". EEUU, 1995.

De acuerdo a la clasificación básica de franquicias empleada por Gastañaduy el tipo de franquicia que se pretende implementar es la de “servicios”.
Por otro lado, si se toma en cuenta la modalidad de la franquicia, ésta clasificación depende del criterio usado, de tal manera que las siguientes serían las modalidades a las que se adecúa el tipo de franquicia que se pretende implementar:

- Por el ***estado de desarrollo***, ésta sería una franquicia de cuarta generación o franquicia del nombre comercial del otorgante (franquiciador). La Clínica VP tiene un nombre comercial común y métodos estandarizados para la operación exitosa de sí mismo y sus franquiciados.

- Por la ***gestión empresarial***, se busca que sea una franquicia de negocio (*business format franchising*) donde la estructura de la red requiere de un sistema estandarizado donde interactúen principalmente los siguientes factores: una marca consolidada, el *know how* del franquiciador, los métodos de colaboración y las relaciones contractuales entre el franquiciador y el franquiciado, los sistemas estandarizados de gestión del conocimiento dentro de la red, la identidad corporativa liderada por el franquiciador.

- Por el ***grado de integración de la red***, la franquicia sería de tipo integrada, en tanto la Clínica VP distribuye sus servicios y productos de forma exclusiva y directa a través de su red de establecimientos franquiciados.

- Por la ***exclusividad***, sería una franquicia exclusiva propia de aprovisionamiento a favor del franquiciador, debido a que el franquiciado sólo podrá vender los servicios del franquiciador sin ofrecer otros que puedan generar competencia.

- Según la ***participación de la inversión***, sería una franquicia en copropiedad parcial, en tanto ambos, franquiciador y franquiciados, realizan en común las inversiones necesarias.

- Por las ***características del negocio y del franquiciador***, sería una franquicia de formato de negocios, en la que el franquiciador ofrece una estrategia al franquiciado y supone la exigencia de integrar planes que abarcarán todos los aspectos del negocio.

1.4.2.2 La Clínica VP hacia el formato de franquicia

Según los expertos en estudiar el modelo de negocios de franquicia empresarial, para que ésta funcione, debe tener cierto perfil. Por ello, se pasarán a evaluar las características de la Clínica VP que la hacen una óptima candidata para desarrollar este formato de negocio.

- La clínica VP posee una marca muy bien posicionada en el mercado de servicios médicos veterinarios.
- Opera principalmente en un negocio de consumo masivo.
- Opta por la franquicia, tanto estratégica como operativamente, debido a razones económicas y financieras.
- Tiene la convicción absoluta que la franquicia no es producto de un tema coyuntural (una moda, problema de deudas, un simple contrato).
- Ha estandarizando sus operaciones para poder repetir el esquema en múltiples puntos de venta, y lo que es determinante, los consumidores no percibirán diferencia alguna entre los establecimientos franquiciados.
- Sabe que ser franquiciador es la coronación del éxito. Es “pasar a las ligas mayores” de los negocios y mostrar liderazgo y actitud proactiva en su gestión.
- Está orientada hacia el mercado y estructurada sobre la base de la filosofía del marketing interno para emitir una sólida sinergia hacia fuera.
- Su gestión es guiada por el objetivo de la calidad en el servicio que brinda, ya que tiene una trayectoria sólida en proporcionar a los consumidores finales soluciones que superen sus expectativas.
- Aplica consistentemente los principios de la Calidad Total. Sabe que “la calidad se produce” y es producto del trabajo de gerencia de todo el sistema de negocios y

con el aporte de todos sus elementos: insumos, equipos, suministros, recursos humanos.

1.5 MATRIZ CANVAS

Asociaciones Clave

- Marca Patitas
- Medios audiovisuales
- Municipalidad
- Colegio Médico Veterinario
- Proveedores
- Asociaciones animalistas
- Outsourcing contabilidad

Actividades Clave

- Cirugías
- Laboratorio
- Hospitalización
- Atención 24 horas
- Inducción técnica Dr. Patitas
- Procesos y manuales
- Control de calidad

Recursos clave

- Dr. Patitas
- Staff médico dexperiencia
- Equipos médicos
- Local
- Líneas crédito proveedores
- Capital de trabajo
- Procesos y manuales
- Consultora de franquicias
- Auditor de calidad

Propuesta de Valor

- Imagen bien posicionada
- Soluciones médicas especializadas
- Relación precio calidad adecuada
- Variedad productos y servicios
- Confianza en los procesos

- Emprender con marca consolidada
- Marca reconocida en medios
- Modelo probado de éxito
- Eficiencia en costos
- Proveedores con descuento por volumen

Relaciones con clientes

- Presencia en medios
- Recomendación boca a boca
- Redes sociales

Canales

- Tienda Virtual
- Clínica Veterinaria
- Dos Sedes
- Ferias de franquicia
- Clientes consultora franquicia

Segmentos de mercado

- NSE B y C
- Mujeres 25-65 años
- Pet lovers
- Amas de casa, madres familia
- Jóvenes emprendedores
- Animalistas, rescatistas
- Albergues con recursos
- NSE B, B+, A
- Edad > 25 años
- Emprendedores
- Marca desconocida
- Vet. recién colegiados
- Dueños de veterinarias pequeñas
- Ex-trabajadores de VP

Estructura de costos

- Pago de planillas
- Gastos administrativos (alquiler de local, servicios públicos)
- Costos ventas (insumos, laboratorio, farmacia)
- Costos outsourcing (resonancia, endoscopía, acupuntura)
- Costos del auditor

Fuentes de ingreso

- Servicios médicos veterinaios (consultas, proced médicos, tratamientos)
- Métodos de diagnóstico
- Petshop productos y farmacia
- Fee de entrada de franquicia
- Porcentaje de ventas del franquiciado
- Productos y servicios para el franquiciado Nivel 2
- Descuento por volumen de compra a proveedores (rebates/notas de crédito)
- Activaciones de marketing

Leyenda:

Usuarios finales

Franquicias

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 VISIÓN

Ser la primera red de Clínicas veterinarias preocupada en el bienestar animal y en la actualización continua de sus médicos veterinarios.

2.2 MISIÓN

Somos una clínica veterinaria reconocida en el medio local que atiende las necesidades médicas de los animales de compañía de forma personalizada a través de servicios veterinarios diferenciados y especializados, en beneficio de nuestros asociados, colaboradores y la sociedad.

2.3 VALORES

- **Ética:**
  Trabajamos con transparencia, honestidad y respeto por todos y todo lo que nos rodea.
- **Enfoque al Cliente:**
  Satisfacemos los requerimientos de nuestros clientes buscando superar sus expectativas, a fin de establecer relaciones de largo plazo.
- **Responsabilidad social**:
  Promovemos el bienestar animal y de la sociedad.
- **Trabajo en Equipo**:
  Fomentamos la confianza, la tolerancia y la comunicación entre los colaboradores.
- **Innovación y mejora continua**:
  Promovemos la mejora permanente de nuestros procesos, adaptándonos al cambio para elevar el nivel de servicio.

2.4 ANÁLISIS INTERNO

2.4.1 ANÁLISIS FODA

Se presenta un FODA centrado en el negocio actual, pero con las estrategias orientadas hacia el modelo de negocio de franquicia.

	Oportunidades	***Amenazas***
FACTORES EXTERNOS Contexto/ mercado/ ámbito mayor/ no controlables ***FACTORES INTERNOS*** Individuo/ proyecto/ ámbito menor/ controlables	**O1** Crecimiento del mercado de mascotas a nivel nacional. **O2** Cliente dueño de mascota más informado y exigente con la calidad del servicio. **O3** Clínicas veterinarias pequeñas, veterinarios recién egresados de universidades de alto poder adquisitivo y los veterinarios ex trabajadores de la clínica VP son susceptibles de ser franquiciados**.** **O4** Desarrollar alianzas estratégicas con nuestros principales proveedores/distribuidores.	**A1** Riesgo de daño de imagen de la marca Patitas. **A2** Ex trabajadores de Patitas con capacidad de replicar modelo de negocio. **A3** Ingreso de franquicias de clínicas veterinarias en el mercado. **A4** Proliferación de facultades de medicina veterinaria en Lima y la tendencia hacia la especialización en mascotas. **A5** Informalidad en la cobranza por parte de los franquiciados.

Fortalezas	**FO (Maxi - Maxi)** *Estrategia para maximizar tanto las* **F** *como las* **O***.*	**FA (Maxi - Mini)** Estrategia para maximizar las **F** y minimizar las **A**.
F1 Marca "Patitas" con alta exposición en medios y redes sociales. **F2** Veterinaria con amplia experiencia y muy reconocida en el Perú. **F3** Segunda Sede como piloto exitoso de expansión de la marca. **F4** Sede principal con atención 24 horas al día, 365 días al año. **F5** Área de producción de productos hechos a la medida. **F6** Servicio médico personalizado, altamente especializado y equipado.	**F1F2O1** Aprovechar el reconocimiento de la marca para abrir franquicias a nivel nacional e incrementar el *market share*. **F1F2F3O3** Replicar modelo de éxito de Segunda Sede hacia potenciales franquiciados. **F1F304** Aprovechar las alianzas con proveedores para ganar comisión de venta. **F4F5F6O2** Ofrecer nuestro *know how* a los franquiciados para que puedan atender la demanda de calidad y *just in time* que exige el consumidor final. **F504** Introducir al mercado los productos de "Patitas" para su distribución mediante franquicias.	**F2F3A1A5** Implementar plan de supervisión y control de las franquicias mediante auditorías de procesos a nivel técnico y administrativo. **F1F2F3A4** Captar personal especializado para formar parte de la red de clínicas VP. **F3F6A2** Invitar a ex trabajadores de Patitas a adquirir la franquicia. **F1F2F3A3** Ser líder en implementar el concepto de franquicia veterinaria en Perú, aprovechando la marca y creando una barrera de entrada a veterinarias locales y extranjeras.

Debilidades	**DO (Mini - Maxi)** Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.	**DA (Mini - Mini)** Estrategia para minimizar tanto las **A** como las **D**.
D1 Dependencia del Dr. Patitas para ofrecer servicios especializados. **D2** Gestión manual de las historias clínicas. **D3** Limitada capacidad de financiamiento para la inversión en maquinaria y equipos. **D4** Falta de estandarización de procesos y procedimientos internos. **D5** Local alquilado que impide su ampliación.	**D1O3** Ofrecer el *know how* de Patitas a los posibles franquiciados para asegurar la calidad del servicio. **D2O1** Adquirir un sistema informático de gestión de historias clínicas que vaya de la mano del mercado creciente. **D3O4** Extender a franquiciados el poder de negociación con proveedores (fuentes de financiamiento). **D4O3** Desarrollar manuales de procedimientos estandarizados para implementar el modelo de franquicia. **D5O1O3** Franquiciar la marca para ampliar el *market share* de la clínica VP a nivel nacional.	**D1D4A2** Patentar los manuales de procedimientos estandarizados para asegurar la calidad del servicio y bloquear el uso del *know how*. **D2A3A4** Ofrecer a los franquiciados un sistema de gestión de información clínica hecho a la medida del mercado peruano. **D4A3** Reestructurar los procesos internos para ser más eficientes y que la franquicia sea viable. **D4A5** Implementar/mejorar el software ERP para el control de procesos administrativos y contables de franquiciados.

2.4.2 ESTRATEGIAS (FODA CRUZADO)

2.4.2.1 Estrategias (FO)

- Estrategia N °01: Aprovechar el reconocimiento de la marca para abrir franquicias a nivel nacional e incrementar el market share. (F1F2O1)
- Estrategia N° 02: Replicar modelo de éxito de la Segunda sede hacia potenciales franquiciados. (F1F2F3O3)
- Estrategia N° 03: Aprovechar las alianzas con proveedores para ganar comisión de venta cuando franquiciados compren equipos y/o insumos. (F1F3O4)
- Estrategia N° 04: Ofrecer nuestro *know-how* a los franquiciados para que puedan atender la demanda de calidad y *just in time* que exige el consumidor final. (F4F5F6O2)
- Estrategia N° 05: Introducir al mercado los productos de "Patitas" para su distribución mediante franquicias. (F5O4)

2.4.2.2 Estrategias (DO)

- Estrategia N° 06: Ofrecer el *know how* de Patitas a los posibles franquiciados para asegurar la calidad del servicio. (D1O3)
- Estrategia N° 07: Adquirir un sistema informático de gestión de historias clínicas que vaya de la mano del mercado creciente. (D2O1)
- Estrategia N°08: Extender a franquiciados el poder de negociación con proveedores (fuentes de financiamiento). (D3O4)
- Estrategia N°09: Desarrollar manuales de procedimientos estandarizados para implementar el modelo de franquicia. (D4O3)
- Estrategia N° 10: Franquiciar la marca para ampliar el *market share* de la clínica VP a nivel nacional. (D5O1O3)

2.4.2.3 Estrategias (FA)

- Estrategia N°11: Implementar plan de supervisión y control de las franquicias mediante auditorías de procesos a nivel técnico y administrativo. (F2F3A1A5)

- Estrategia N° 12: Captar personal especializado para formar parte de la red de clínicas VP (F1F2F3A4)
- Estrategia N° 13: Invitar a ex trabajadores de Patitas a adquirir la franquicia. (F3F6A2)
- Estrategia N° 14: Ser líder en implementar el concepto de franquicia veterinaria en Perú, aprovechando la marca y creando una barrera de entrada a veterinarias locales y extranjeras. (F1F2F3A3)

2.4.2.4 Estrategias (DA)

- Estrategia N°15: Patentar los manuales de procedimiento estandarizados para asegurar la calidad del servicio y bloquear el uso del *know how*. (D1D4A2)
- Estrategia N° 16: Ofrecer a los franquiciados un sistema de gestión de información clínica hecho a la medida del mercado peruano. (D2A3A4)
- Estrategia N°17: Reestructurar los procesos internos para ser más eficientes y que la franquicia sea viable. (D4A3)
- Estrategia N° 18: Implementar/mejorar el software ERP para el control de procesos administrativos y contables de franquiciados. (D4A5)

2.5 CADENA DE VALOR

ACTIVIDADES DE SOPORTE	**INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**					**VALOR PARA EL CLIENTE** Entrega de producto y servicio de calidad, con una atención personalizada, especializada y *just in time,* a precios competitivos.
	Out-sourcing de Contabilidad y Finanzas					
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
	Reclutamiento, Capacitación y Especialización, Desarrollo de Talentos y línea de carrera					
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA					
	Desarrollo de un sistema digital de gestión de historias clínicas y de seguimiento de clientes					
	ADQUISICIONES / COMPRAS					
	Materiales de limpieza y de oficina, equipamiento de consultorios y de quirófano, mantenimiento del inmueble					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	**LOGÍSTICA INTERNA**	**OPERACIONES**	**LOGÍSTICA EXTERNA**	**MARKETING Y VENTAS**	**SERVICIOS**	
	Evaluación y análisis para la introducción de productos y servicios nuevos. Programación de Pedidos de productos. Recepción de pedidos y supervisión de su calidad. Gestión de stocks de productos. Cotización y realización de órdenes de compra	Supervisión de la calidad del servicio y de los productos propios. Control del flujo de atención de los pacientes Mantenimiento de equipos y movilidad. Gestión de historias clínicas.	Venta de productos de farmacia, alimentos o pet-shop. Delivery de mascotas. Venta de servicios veterinarios varios. Proceso de cobranza del paciente de alta.	**Community Manager:** Manejo de redes sociales, gestión de la página web y tienda virtual y manejo del blog. Publicidad externa. Publicidad interna (en el local). Imagen corporativa. Promociones y publicidad.	Atención del paciente Realización de exámenes complementarios y tratamientos. Cirugías Seguimiento de pacientes, citas y resultados. Hospitalización de pacientes críticos Coordinación con proveedores de servicio externos	

2.6 VENTAJA COMPETITIVA

El Dr. Patitas es un reconocido veterinario en el Perú con una amplia trayectoria como especialista. Ha sido pionero en el desarrollo de técnicas novedosas y de utilizar el marketing y la publicidad, uso de redes sociales, así como difundir y promover el bienestar animal y la tenencia responsable de mascotas.

La Clínica veterinaria, es un modelo de negocio que brinda un servicio especializado y personalizado, complementado por una adecuada infraestructura, equipos médicos de última generación, médicos veterinarios con experiencia y permanentemente supervisados por él mismo. Así mismo la clínica cuenta con personal guiado por procesos descritos formalmente.

Esta imagen de confianza y profesionalismo se quiere trasladar a un modelo de negocio de franquicia atractivo para quienes buscan emprender su propio negocio en el rubro veterinario con altas probabilidades de éxito.

2.7 ANÁLISIS EXTERNO

2.7.1 PESTEL

Con el análisis PESTEL se busca identificar los principales factores del macro-entorno que podrían afectar al negocio de la clínica VP y su objetivo de transformarse en una franquicia. A su vez se observará la interrelación que hay entre dichos factores y, basado en ello, contrastar la realidad con el potencial logrado para ingresar al sector de franquicias.

Las fuerzas del macro-entorno están conformadas por seis tipos de factores que son presentados a continuación.

Factores Políticos

Actualmente el Perú se encuentra viviendo una fuerte crisis política y judicial en la que uno de sus puntos más álgidos se vivió con la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) en marzo del presente año tras ser acusado de ser parte de la corrupción del caso Odebrecht, su crisis de gabinete y un video clandestino que demostraría su conexión con Kenji Fujimori (hijo del ex presidente Alberto Fujimori) para intercambiar favores en tanto PPK indultó al padre de éste último a cambio de votos a su favor en el segundo intento de vacancia de su mandato.

Sin embargo, tras la salida de PPK y la toma de mando del Ingeniero Martín Vizcarra como Presidente de la República, se restableció en parte la marea de ataques del Congreso al poder Ejecutivo.

Respecto al Poder Legislativo, al cierre de julio del presente año y según las encuestas de GfK (La República), el nivel de desaprobación del desempeño del Congreso de la República alcanza el 71% de la población. Esto se explica, en parte, por los escándalos respecto a lo declarado por varios parlamentarios en sus hojas de vida al momento de postular, las cuestionables compras de mobiliario para los congresistas (mientras un sector del país y sobretodo el más desprotegido, vive una intensa ola de frío que va sumando pérdidas humanas, agrícolas y ganaderas) y que las comisiones de investigación del Congreso son lideradas por la cuestionada bancada fujimorista (Fuerza Popular). Todo ello entrampa la resolución de denuncias de corrupción de los miembros de dicha bancada y la atención de temas de relevancia nacional.

Finalmente, destaca la reciente crisis del poder Judicial. Ésta se viene destapando a través de los audios difundidos por IDL Reporteros que muestran actos de corrupción y presunto tráfico de influencias entre integrantes del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), de la Corte Suprema, jueces de Lima y Callao, el Presidente del Poder Judicial, y recientemente políticos, empresarios, periodistas y personas del medio futbolístico.

Pese a que el panorama político y judicial, antes descrito, afecta en parte al mundo empresarial y las inversiones privadas por la creciente desconfianza en los Poderes del Estado, el país sigue mostrando indicadores de avance e impulso al empresario peruano.

En ese sentido, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha propuesto recientemente (julio-2018) ocho ejes cuyo objetivo es desarrollar la Política de

Competitividad del país. Ellos son: Infraestructura, Educación, Mercado laboral, Instituciones, Entorno de negocios, Comercio exterior y logística, Finanzas e Innovación. En relación al crecimiento empresarial, estos ejes permitirán articular las cadenas de valor, incrementarán el acceso a financiamiento (en especial de las Pymes), impulsarán la generación de conocimiento y patentes, la transferencia de conocimiento (*know-how*) e implementarán herramientas que impulsen el empleo formal.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) tiene un Centro de Desarrollo de Franquicias cuyo objetivo principal es impulsar la creación y el desarrollo de franquicia en el Perú. Esto lo logra a través de actividades dirigidas a promover y favorecer a sus empresas asociadas, que estén dispuestas a vincularse al sector de Franquicia.

Por último, la Cámara Peruana de Franquicias (CPF), nace el 2004 como una asociación civil sin fines de lucro formada por empresarios convencidos de las bondades de este sistema de crecimiento empresarial e impulsan a que el empresariado nacional no sea ajeno a dichos beneficios.

Factores Económicos

Para este 2018, la facturación del mercado de franquicias en el Perú ascendería a US$ 2,400 millones, lo que representa un crecimiento de 25% respecto al año anterior. (fuente El Comercio).
En el Perú se tienen más de 400 sistemas de franquicias, de los cuales 50% son nacionales y el otro 50% son extranjeras. (fuente: Director de Centro de Desarrollo de Franquicias de la CCL).

En los últimos 20 años, el sector de franquicias ha tomado gran importancia y dinamismo al punto que al 2017 se estimó que Perú cuenta con 400 sistemas de

franquicia (entre nacionales y extranjeras) con una facturación mayor a los US$ 1,500 millones, generando miles de puestos de trabajo. El 2012 el 8.8% de las franquicias nacionales eran de Servicios Especializados mientras al 2015 casi se duplicó el porcentaje, llegando a 15%. Es en este rubro donde se estima que pertenecería la franquicia de una veterinaria.

A nivel internacional, los estadounidenses vienen incrementando a tal punto el gasto en sus mascotas, que el índice *Pet Passion*, un rastreador creado por Motif Investing (que sigue a las compañías relacionadas con mascotas) arrojó retornos anuales de 19% hasta agosto del 2017, avanzando con mucha más velocidad que el resto del mercado bursátil. En tanto, el Índice S&P 500 marcó una ganancia de 8.5% entre enero y agosto del año pasado (fuente: El Comercio*)

Factores Socioculturales

Se viene incrementando el cuidado de la mascota en el mercado local de Lima Metropolitana, y no es un hábito relacionado exclusivamente a los niveles socioeconómicos altos. En el ámbito internacional, los estadounidenses vienen mostrando una tendencia fuerte hacia la adopción de mascotas, posponiendo el tener hijos y haciendo un espacio en sus hogares y tiempos para dedicarlo a criar mascotas.

Existe una tendencia cada vez mayor hacia la consciencia social del bienestar animal donde se propicia la adopción, el rescate y el cuidado de mascotas de la calle. Además, hay muchas campañas gratuitas de vacunación, esterilización (incluso estatales) que promueven una tenencia responsable de las mascotas.

Según CPI, en el 2016 el 62.4% de los hogares de Lima contaban con al menos una mascota, de los cuales el 80.1% eran perros, 36.8% eran gatos y el resto eran otro tipo de mascotas.

En los últimos 10 años los veterinarios están invirtiendo en una mayor especialización y actualización constante, incluso en el extranjero. Esto ha hecho que se haya valorizado su profesión dentro de la sociedad peruana, en tanto se ha ampliado el abanico de servicios especializados que ofrecen y con un público consumidor que está dispuesto a aceptar las tarifas por sus honorarios.

Según Euromonitor Internacional, con esta tendencia de la humanización de los perros, es importante innovar y crear nuevos productos y servicios, incluidos los servicios de lujo para mascotas, a fin de diferenciarse de la competencia en un mercado de franco crecimiento como éste.

Factores Tecnológicos

El incremento exponencial de los últimos años en el uso de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram permite crear una red de contactos que incrementa el impacto de una marca en el mercado y tener un acercamiento más personalizado con el cliente.

El público dueño de mascotas se está sofisticando en el uso de innovaciones tecnológicas para el cuidado de sus mascotas, por ejemplo, desde el 2016 en el Perú ya existe un alimentador inteligente para mascotas que a través de un aplicativo del celular permite alimentarlas, observarlas e interactuar con ellas de forma remota. Incluso se vienen introduciendo al mercado accesorios con GPS para ubicar a las mascotas perdidas, controladores de ladridos, así como juguetes y artefactos controlados por aplicativos móviles. (*fuente: Gestión 2016: https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848*)

A nivel comercial, el uso de la tecnología se viene aplicando para la venta online de productos para mascotas. Además, la ciencia en esta industria ha evolucionado en nuevas tecnologías para intervenciones quirúrgicas y de rehabilitación de animales.

Sin embargo, existe un impacto negativo de social media debido al aprovechamiento de los clientes a recibir consultas médicas gratuitas de especialistas e incluso muchos clientes emplean dicha tribuna para reclamar abiertamente sin intentar resolver el problema de manera interna, provocando un daño en la imagen de la empresa.

Factores Ecológicos

El cuidado del medioambiente ha cobrado mucha importancia en los últimos tiempos debido al impacto del trato que el ser humano tiene con su entorno ambiental. Por ello el uso de productos biodegradables para el cuidado de las mascotas logran cada vez mayor aceptación.

Existe una iniciativa de SEDAPAL para fiscalizar la calidad de los residuos de los establecimientos comerciales, incluyendo veterinarias. Para ello ha implementado el "Tratamiento de Aguas Residuales" como requisito obligatorio para usuarios no domésticos que solicitan acceder a los servicios de Saneamiento. Ello sería un factor importante a considerar en los manuales de operación de la franquicia a establecer.

Actualmente hay una iniciativa del Poder Ejecutivo, vista tras el último mensaje a la Nación por parte del Presidente Vizcarra, que consiste en fiscalizar la elaboración y expendio de plásticos de un solo uso (no biodegradable) en las empresas en general.

A nivel normativo, las siguientes leyes regulan a nivel nacional el cuidado al medioambiente:

- **Ley N° 28611 - Ley General del Medio Ambiente en Perú:** *Ley que establece el marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente. (cita)*

- **Ley 27314 - "Ley General de Residuos Sólidos".-** *Ley que establece derechos, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de la sociedad en su conjunto, para asegurar una gestión y manejo de los residuos sólidos, sanitaria y ambientalmente adecuada, con sujeción a los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana. (cita)*

Factores Legales

- **Legislación peruana de franquicias:** Como se mencionó en el capítulo anterior, el Perú no cuenta con un marco jurídico propiamente dicho que regule el tema de las franquicias, por ello hace uso de las normas generales de Derecho Común, (tales como la Constitución Política del Perú, el Código Civil, el Código de Comercio y todas las normas nacionales y regionales sobre propiedad intelectual, leyes laborales, tributarias, etcétera) para poder darle legitimidad a los contratos de franquicia celebrados entre las partes involucradas. Si bien hay intenciones de trabajar el proyecto de Ley de Franquicias, se abre un debate sobre si es realmente necesario y de serlo, determinar en qué medida se desarrollaría su contenido y el alcance de la Ley.
- **Nueva Ley de Exportación de Servicios:** Suscrita en agosto del 2017. Buscará impulsar el rubro de franquicias y que las empresas de los sectores de servicios y

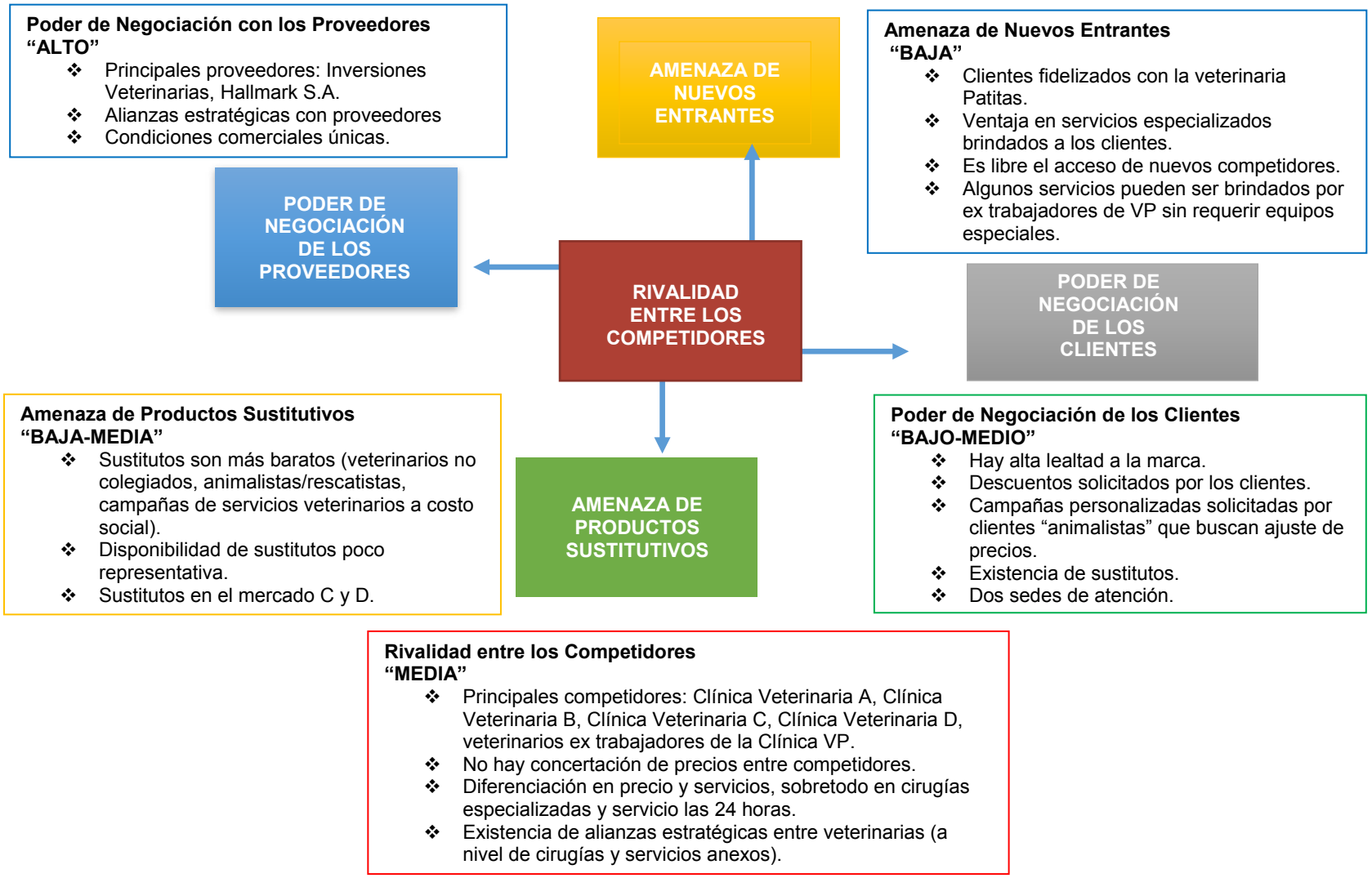
turismo puedan internacionalizarse y ser exoneradas del pago del IGV cuando facturen al exterior.

- **Decreto Supremo N° 067-2017**: Decreto Legislativo que establece un régimen temporal y sustitutorio (beneficios tributarios) para la declaración, repatriación e inversión de rentas no declaradas.
- **Ley de protección y bienestar animal N° 30407**: Con vigencia a partir de diciembre de 2015 y cuya finalidad es "*garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, en el marco de las medidas de protección de la vida, la salud de los animales y la salud pública"*.
- **Ley N° 28015 - Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa:** Ley que tiene como objeto *"la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno (…)".*

2.7.2 PORTER

Se han realizado dos análisis de las 5 fuerzas de PORTER, uno desde el punto de vista de la empresa VP y otro desde el punto de vista que la franquicia de la Veterinaria.

Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER desde el punto de vista de la Empresa VP



Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER desde el punto de vista de la Franquicia

Poder de Negociación con los Proveedores
"MEDIO"

- Experto en Franquicias
- Cámara Peruana de Franquicias
- Consorcio Ferial del Perú
- Community Manager

Amenaza de Nuevos Entrantes
"BAJA"

- Veterinarias de la competencia con baja probabilidad de innovar en el modelo de franquicia.
- No se prevé ingreso de franquicias veterinarias extranjeras al país. (By Mascota, +KOTA, VeterSalud, CatOki, Nexo Centros Veterinarios).
- VP como marca reconocida en el medio local, difícil de abandonar por clientes.

Amenaza de Productos Sustitutivos
"BAJA"

- Cadenas grandes de veterinarias.

Poder de Negociación de los Clientes
"MEDIO"

- Nuestros clientes son:
  - Veterinarios recién egresados de universidades de prestigio y con recursos para adquirir la franquicia.
  - Veterinarios con experiencia y que desean independizarse, provenientes de la clínica VP.
  - Veterinarios empresarios, que poseen una clínica pequeña y que desean crecer con una marca paraguas.
- Condiciones de la compra de franquicia son fijadas a través de contratos.

Rivalidad entre los Competidores
"BAJA"

- Actualmente sólo la "Clínica Veterinaria Pet Center" ha franquiciado su marca.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Clínica veterinaria Patitas

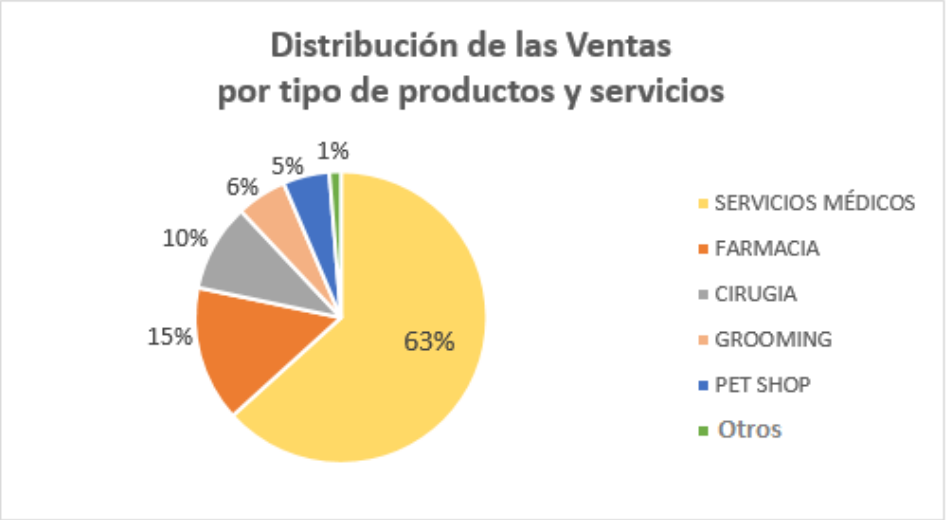
Se presenta la Clínica a través del análisis de las 8 P's del servicio:

- **PRODUCTO**

La Clínica VP brinda una amplia oferta de productos y servicios que incluye 714 variedades. Al cierre del 2017, los ingresos por servicios representaban el 77% del total de ventas, mientras los ingresos por productos 23%. Por otro lado, de la oferta general que se brinda, 192 son servicios, de los cuales 33 representan el 80% de las ventas; así como 522 son productos, de los cuales 130 generan el 80% de las ventas.

La amplia variedad de productos y servicios se agrupan en las siguientes categorías:

Ilustración 1: Distribución de las ventas por tipo de productos y servicios



Fuente: EEFF Sede Principal
Elaboración: Propia

A continuación, se describen los principales servicios y productos que brinda la clinica VP:

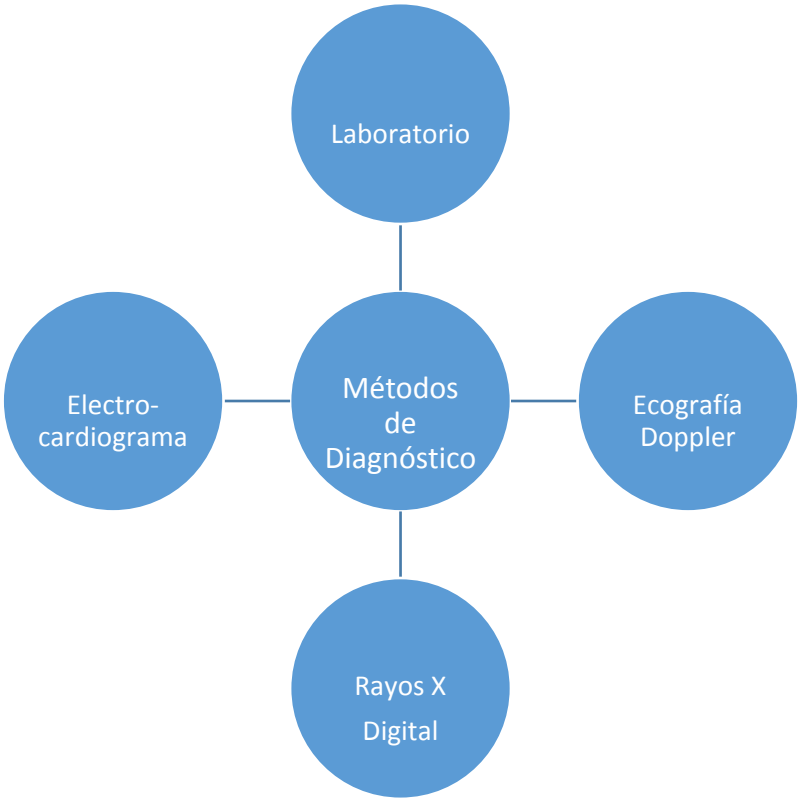
A.- SERVICIOS MÉDICOS

Los principales servicios médicos que ofrecen son: Métodos de diagnóstico, Consultas, Tratamientos, Hospitalización, Emergencias las 24 horas, Fisioterapia, Rehabilitación y Acupuntura.

Métodos de diagnóstico*:* La Clínica cuenta con modernos equipos de diagnóstico y de última tecnología que van de la mano con la experiencia médica necesaria para descubrir la dolencia que sufre la mascota y tratarla a tiempo.

En el siguiente gráfico se aprecian los principales métodos de diagnóstico:

Ilustración 2: Métodos de diagnóstico

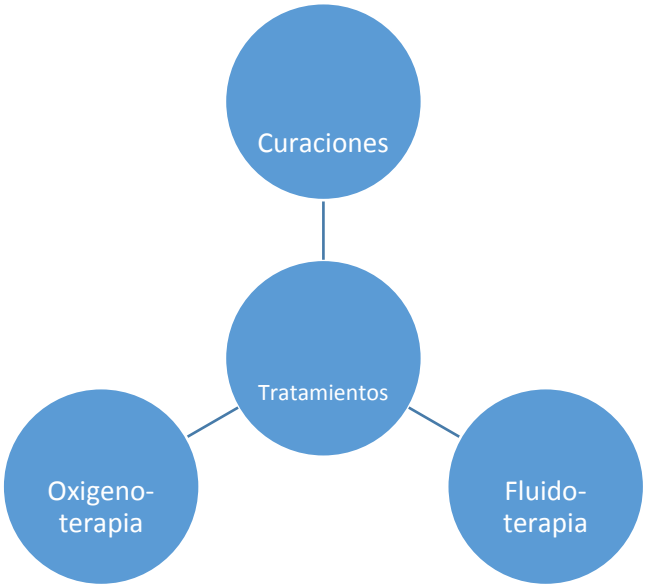


Fuente y elaboración: Propia

Consultas*:* Son de dos tipos: Generales y de Especialidad.

Tratamientos*:* La Clínica ofrece todo tipo de tratamientos según las necesidades del paciente y por lo general son ambulatorios.

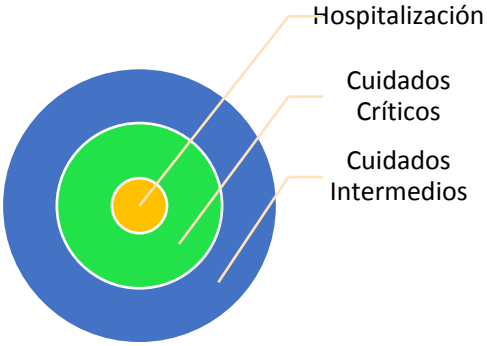
Ilustración 3: Tratamientos



Fuente y elaboración: Propia

Hospitalización*:* Servicio de atención profesional, personalizada y permanente brindado a aquellos pacientes con enfermedades intermedias o críticas que requieren de vigilancia estrecha, soporte rápido, así como aplicación de medicamentos constantemente supervisados.

Ilustración 4: Hospitalización

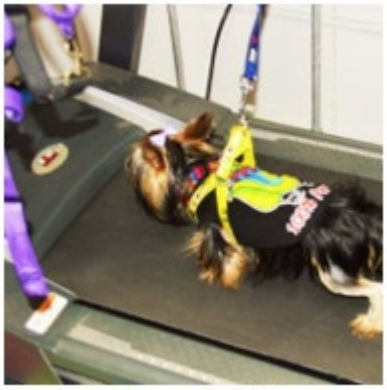


Fuente y elaboración: Propia

Emergencias 24 horas: Son pocas las clínicas veterinarias de Lima que ofrecen el servicio de emergencias las 24 horas del día, los 365 días del año. La VP ofrece este servicio en su sede principal.

Fisioterapia, Rehabilitación y Acupuntura: Se ofrece este método curativo de algunas enfermedades y lesiones físicas que se fundamenta en la aplicación de agentes físicos, naturales o artificiales como la luz, el calor, el frío, el ejercicio físico, las radiaciones luminosas, rayos X entre otros.

Ilustración 5: Fisioterapia y Rehabilitación



Fuente: Imágenes de Clínica VP

Cirugías: Además de las cirugías de medicina general, se realizan cirugías especializadas. Esta alta especialización es fuertemente reconocida en el sector que le da la categoría de ser referente en el gremio veterinario, tanto por la amplia experiencia del médico principal Dr. Patitas como por la del staff de médicos con experiencia y capacitados directamente por él. Esto aunado al equipamiento quirúrgico otorga a los clientes la confianza en el servicio de calidad que se brinda.

Grooming o Peluquería para mascotas: Este servicio consta del arreglo completo que se realiza en la mascota para que se mantenga en óptimas condiciones, que incluye el corte de uñas, limpieza de glándulas anales y oídos, corte de pelo, baño con champú cosmético o medicado, entre otros. Adicionalmente se ofrece el servicio de delivery y recojo de mascotas en este servicio.

B.- PRODUCTOS

Farmacia: La clínica cuenta con una farmacia surtida de medicamentos veterinarios que cumplen con las condiciones exigidas por el SENASA. Es abastecida semanalmente por diversos distribuidores (laboratorios y/o importadores).

Pet shop o Tienda de artículos y alimento para mascotas: Cuenta con una tienda con amplia variedad de productos a escoger para el cuidado de la mascota como alimentos, juguetes, collares, placas de identificación, camas, etc.

- **PRECIO**

Considerando que la Clínica VP está dirigida al NSE B/C y que debe mantener su grado de competitividad respecto a las clínicas mencionadas en el diagrama de Porter de la VP y un margen de ganancia pre-definido, se ha estructurado una lista de precios para sus diversos servicios y productos de tal forma que mantiene un óptimo balance calidad/precio dentro del segmento de mercado en el que participa.

- **PLAZA**

Se ofrecen los servicios de medicina veterinaria y anexos a través de dos locales físicos ubicados en la ciudad de Lima. La sede Principal ofrece un servicio integral a nivel de clínica veterinaria, cuenta con un área de 500 m2, distribuido en las áreas de recepción, consultorios, laboratorio, quirófano, hospitalización, rehabilitación, emergencias 24 horas, pet shop y grooming.

Por su parte, la Segunda sede, cuenta con un área de 120 m2, contiene consultorios, un quirófano, un área de hospitalización, laboratorio, pet shop y grooming.

- **PROMOCION**

La Clínica VP junto al Dr. Patitas, han logrado con éxito hacer uso de diversas herramientas de publicidad para promocionar sus servicios, sea en prensa escrita, TV y redes sociales.

Mención aparte merece destacar el nivel de seguidores en las redes sociales, que entre las diferentes plataformas (Instagram, Twitter y Facebook) cuenta con miles de seguidores.

Adicionalmente, la Clínica VP lanza diversas campañas de marketing dirigidas al cliente final y para promover la entrada de nuevos clientes o de abrir el abanico de servicios brindados.

- **PROCESO**

Todos los procesos técnicos, de atención al cliente y administrativos, están formalmente diagramados e implementados. Los nuevos colaboradores son capacitados en un periodo de inducción, para que se alineen a los procesos estandarizados que posee la Clínica Veterinaria Patitas.

- **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

Los principales indicadores de servicio de los "Momentos de verdad" con el cliente en los Flujogramas de Atención antes presentados son:

A. **Del Flujograma de atención en recepción**:

- Atención cordial y de bienvenida al cliente por parte del personal de seguridad.
- Saludo y sonrisa de bienvenida de la recepcionista.
- Pesaje de paciente y preguntar motivo de visita.
- Rapidez de atención en caja para cancelar el servicio por adelantado y asegurar la cola de espera.

- Asegurar la pronta atención de los servicios primarios como lectura de resultados, tratamiento ambulatorio, etc.
- Coordinar con las diferentes aéreas y mantener comunicación con cliente sobre tiempo de espera.
- Paciente de grooming: Personal de grooming recibe indicaciones del mismo dueño para asegurar calidad.
- Paciente de fisioterapia: Evaluar al paciente antes y después de su cita.
- Paciente de Cirugía: Apoyo al dueño de mascota para el llenado de documentos de autorización. Preparar al paciente para riesgo quirúrgico y procedimiento quirúrgico.
- Paciente de hospitalización: adecuada atención desde el ingreso hasta el alta del paciente.

B. Flujograma de Hospitalización:

- Recepción de pacientes medicados, informar al propietario sobre horarios de visitas, medicación incluida y no incluida.
- Identificar estado de paciente para los protocolos médicos relevantes.
- Comunicación activa entre el residente, el Médico veterinario responsable y el propietario
- Derivar pacientes a Médicos de otros turnos por parte del Médico responsable.
- Comunicación activa entre el residente y la caja.

C. Flujograma de Atención Médica:

- Acercamiento empático del médico con el paciente y el cliente.
- Información sobre los diagnósticos presuntivos y las pruebas a realizar para confirmarlos.
- Presupuesto de exámenes complementarios y cancelación de los servicios antes de realizarlos.
- Seguimiento en la entrega de resultados y en el diagnóstico final.

- Comunicación activa con el cliente sobre el pronóstico, inicio del tratamiento y seguimiento de resultados.

- **PLANTA**

La VP mantiene un ambiente físico propicio que promueve un eficiente flujo de trabajo y atención a la clientela. A continuación, se presentan las principales características del entorno físico que ofrece y que son valorados por los clientes:

✓ **Condiciones ambientales óptimas**: Aire acondicionado y ventiladores en las áreas de recepción, consultorios y área administrativa. Así mismo, cuentan con un sistema de inyección y extracción del aire en las áreas de hospitalización que permite mantener un flujo de aire continuo. Tienen un sistema de aromatización de ambientes en todas las áreas y un sistema de desodorización de baños. Respecto a la higiene de los ambientes, el personal de limpieza mantiene limpios y desinfectados los ambientes de la clínica. El equipo médico residente vela también por la limpieza de los pacientes hospitalizados. Han implementado aislante acústico en las zonas de recepción, consultorios, hospitalización y grooming. A nivel visual, la correcta iluminación de los ambientes permite un ambiente de trabajo y atención adecuados para las mascotas. Finalmente, la recepción cuenta con un televisor que emite programas relacionados con el cuidado animal y ambiental como el canal de cable “Animal Planet”.

✓ **Espacio:** La Clínica tiene una óptima distribución de su espacio físico que permite un adecuado flujo de atención para el paciente.
Adicionalmente, la decoración externa e interna mantiene los colores alusivos a la Clínica, mientras que el mobiliario y la aparatología médica implementados en la Clínica permiten brindar un servicio cómodo, dinámico y de calidad a los pacientes.

✓ **Señales / símbolos:** La Clínica cuenta con una adecuada señalización de sus ambientes. Esta señalización incluye carteles de: Zonas seguras en caso de sismo,

Puerta de salida foto luminiscente, Botiquín de primeros auxilios, Pozo a tierra, Salida derecha e izquierda, Luz de emergencia, Extintor de gas carbónico CO2, Extintor de polvo químico seco, Escalera de salida, Ruta de evacuación, “Prohibido fumar”, Riesgo eléctrico, Detector de humos, Aforo.

- **PERSONAS**

La VP está conformado por un equipo de médicos veterinarios y personal administrativo y de apoyo que brindan una excelente atención a los clientes externos e internos de la clínica, siendo éstas sus principales características:

✓ Uso permanente del *fotocheck* y vestimenta de trabajo característica de los veterinarios y asistentes de veterinario.

✓ Trato personalizado hacia los clientes.

✓ Saludo amable hacia el cliente interno y externo.

✓ Correcta apariencia desde la recepcionista, el personal de laboratorio, farmacia, los médicos y el personal administrativo.

✓ Capacitación: El Dr. Patitas ha establecido una escuela de formación de su staff médico residente lo cual les permite estar permanentemente actualizados.

✓ Entrenamiento: Tras incorporarse al staff de la clínica, los colaboradores tienen un período de inducción respecto al flujo de trabajo, al trato hacia el cliente y la cultura corporativa de la clínica.

✓ Motivación: Los colaboradores, en general, mantienen una actitud positiva en el trabajo, muestran confianza hacia los clientes y se sienten orgullosos de pertenecer a la clínica.

3.2 Caso de éxito: Segunda Sede

Con el objetivo de aumentar su participación de mercado, el Dr. Patitas, decide asociarse con un empresario amigo y abrir una sucursal. En la búsqueda de un local

comercial, se encontró el local de una veterinaria con 6 meses de abierta, la cual se encontraba quebrada y próxima a cerrarse debido a la poca afluencia de público. A manera de modelo piloto de éxito, se decidió alquilar dicho local y evaluar la fuerza de la marca Patitas en la zona.

La Veterinaria que quebró, se ubicaba en el primer piso de una casona antigua. En los 120m^2 del local, se ofrecían servicios de grooming, consulta, vacunación, desparasitación, profilaxis dental, cirugía, internamiento, hospedaje, pet shop, delivery y recojo de las mascotas. Su atención era de lunes a sábado de 10 am a 7 pm (horario muy ajustado), anunciaban principalmente en diarios y no contaban con una oferta diferenciada de servicios ni variedad de productos de pet shop y farmacia, tal como se observa a continuación:

Ilustración 6: Veterinaria quebrada donde se ubica la Segunda Sede

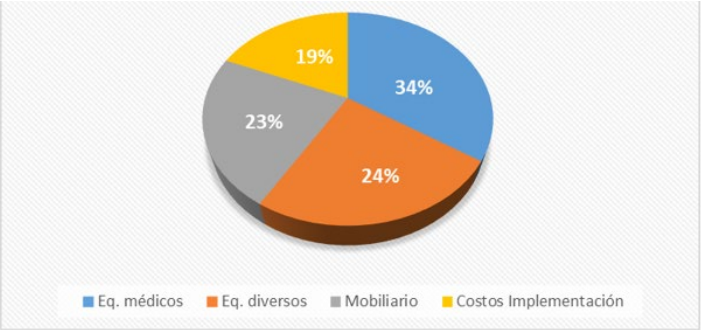
Fuente: Archivo de Clínica VP

Se requirió 3 meses de trabajo pre operativo para acondicionar el local, adquirir equipos, cambiar la fachada y capacitar al personal que iría a dicha sede. Se consideró enviar personal médico y de grooming de la sede principal hacia la Segunda Sede, a fin de garantizar el estándar de calidad en la atención y en el correcto uso del *know how* y los procesos. El personal administrativo y limpieza si fue reclutado especialmente para la nueva sede pero también pasaron por un periodo de inducción en la sede principal.

La Segunda Sede inició actividades el 22 de Noviembre 2016 en un horario de atención de lunes a sábado de 8am a 8pm. Se implementaron las áreas de Recepción, farmacia,

petshop, consultorios, quirófano, Sala de Rayos X y área de hospitalización. No ofrecen emergencias las 24 horas.

Ilustración 7: Inversión inicial Segunda sede



Fuente: Segunda Sede
Elaboración propia

Se ofrecen los siguientes servicios internos:

Ilustración 8: Segunda Sede: Servicios internos

Fuente: Segunda Sede
Elaboración propia

Adicionalmente, se ofrecen siguientes servicios tercerizados de Ecografía, Laboratorio, Rehabilitación, acupuntura y Resonancia Magnética. Un año después de su apertura, se ha implementado adicionalmente, el servicio interno de Ecografía.

Para la implementación de la Segunda sede, se mantuvieron los colores corporativos y la identidad de la empresa relacionada al Dr. Patitas, quien estuvo involucrado en la difusión del nuevo local, así como en la convocatoria en redes, por su apertura.

En cuanto a las ventas, se ha observado una creciente demanda y una tendencia incremental trimestral desde su apertura. Un incremento del 10% de las ventas del 2017 sobre la proyección del 2018 y un retorno de la inversión de 1.5 años.

3.3 Oferta de Franquicias veterinarias en el Perú

La Clínica VP iniciaría su negocio de franquicia teniendo como único competidor a la veterinaria Pet Center que, luego de 18 años en el mercado limeño, ha iniciado recientemente su negocio de franquicias dirigido al mercado local. Sin embargo, no es una franquicia asociada a la Cámara Peruana de Franquicias, lo cual la hace poco rastreable al intentar medir su cantidad de franquiciados y el formato que eligieron. En ese sentido, ofrecen los siguientes tres tipos de formato de franquicia cada uno con sus respectivos requisitos de compra que debe cumplir el franquiciado:

Tabla 1: Formatos de franquicia Pet Center

		Clínica Veterinaria	Pet Shop	Gran Hospital Veterinario Max
a)	Llave Derecho de Marca	US$ 15,000	US$ 10,000	US$ 20,000
b)	Metraje mínimo en local propio - zona comercial	200 m2	100 m2	500 m2
c)	Solvencia Económica	Sí	Sí	Sí
d)	Inversión propia aproximada	US$ 300,000	US$ 100,000	US$ 500,000
e)	Contar con experiencia en negocios	Sí	Sí	Sí
f)	Orientación hacia el usuario final (mascota)	Empáticos	Empáticos	Empáticos

Fuente: Página web Veterinaria Pet Center (http://petcenter.com.pe/franquicia-petcenter.html)
Elaboración: Propia

Ilustración 9: Mapa de sedes de Pet Center

Fuente: Google maps.
Elaboración: Propia.

3.4 Benchmarking con Franquicias españolas

En vista que en el mercado veterinario peruano no existe una propuesta similar de franquicia a la que la Clínica VP quiere ofrecer, hemos tomado como referencia la experiencia española en franquicias de Clínicas veterinarias de similar envergadura, de la cual tomamos los detalles de la propuesta, como base para quien quiera representar su marca.

Para determinar el perfil del franquiciado y el modelo de negocio a ofrecer, acorde al mercado nacional, se ha comparado la propuesta de dichas franquicias europeas con los resultados obtenidos del estudio de mercado realizado (encuestas, Focus group y entrevista con los accionistas) y hemos ajustado la propuesta a una más acorde a la realidad peruana.

NEXO CENTROS VETERINARIOS:

Es la primera red integral de centros veterinarios, conformada por clínicas y hospitales, creada en el año 2005 por veterinarios que compartían la misma visión del sector de la veterinaria. Actualmente, cuenta con 27 centros operativos en España, entre los que cuenta Hospitales de referencia, clínicas y consultorios de atención primaria y un equipo de 100 profesionales entre veterinarios y auxiliares.

VETER SALUD:

Es la primera Red de clínicas veterinarias de España y nace del trabajo de un grupo de veterinarios con muchos años de experiencia en la gestión de sus centros veterinarios y valiéndose de un estudio del mercado, decidieron empezar su ampliación e incorporación de clínicas asociadas. Esta propuesta se abrió al mercado como red de clínicas Veter Salud en el 2004 y en la actualidad, cuenta con 40 clínicas en España.

3.5 Demanda de Franquicias veterinarias

El modelo de franquicia de clínicas veterinarias es nuevo en Perú debido a que no hay un referente de sostenida experiencia (como se mencionó anteriormente, Pet Center recién ha empezado con este modelo de negocio). Esto ha llevado a la presente tesis a realizar un estudio de mercado exploratorio, es decir, emplear técnicas cualitativas para determinar el mercado al que se puede y debe apuntar, a fin de establecer la red de franquicias.

El objetivo de dicho estudio exploratorio es conocer los puntos de vista de un grupo reducido de personas empleando preguntas abiertas y extrayendo conclusiones de gran alcance y profundidad, no sólo para indagar sobre la forma como ven el negocio de franquicia sino también que nos brinden su visión del mundo veterinario en el mercado local.

Para ello se recurrió a los siguientes formatos de investigación cualitativa:

- ✓ **Entrevista:** Dirigida a expertos del sector veterinario y socios de la Clínica VP.
- ✓ **Focus group:** Dirigido a los *stake-holders* de la Clínica VP, personas ligadas al negocio veterinario e inversionistas potenciales adquirientes de la franquicia veterinaria.

3.5.1 Estimación del mercado potencial

Focus group

Estructura

- ❑ Personas mayores de 20 años de edad del entorno veterinario.
- ❑ 8 participantes: 1 Recepcionista de una clínica veterinaria (mujer, 27 años), 1 proveedor de alimentos para perro (hombre, 36 años), 2 estudiantes de últimos ciclos de veterinaria (mujeres, 23 años), 1 trabajador de clínica veterinaria (hombre, 29 años), 1 *pet lover* (mujer, 31 años), 1 potencial inversionista en modelo de franquicia veterinaria (hombre, 38 años), 1 cliente fiel a VP (mujer, 45 años).
- ❑ Lugar: cuarto acondicionado con videograbadora, mesa ovalada, bebidas y snacks.
- ❑ Moderador: comunicador con experiencia bien informado en el sector veterinario.
- ❑ Duración: 1 hora 30 minutos.

Objetivo

- ❑ Levantar y entender el conocimiento e *insight* de un público homogéneo relacionado con el sector veterinario sobre clínicas veterinarias, su prestigio, concepto de franquicia en sector veterinario, veterinarias con mayor potencial para franquiciar,

interés de ellos en franquiciar, potenciales ubicaciones en lima y provincias para franquiciar.

Conclusiones

- Hay una aceptación general a una red de clínicas veterinarias siempre que se mantenga la calidad del servicio en todas sus sedes.
- Las veterinarias con mayor recordación y potencial de franquiciar fueron: Clínica Veterinaria A, Clínica Veterinaria B, Clínica Veterinaria C.
- Hay una apreciación que si bien es cierto es difícil confiar el cuidado de la mascota a un nuevo veterinario, la aparición de nuevas sedes de una clínica veterinaria de prestigio, despierta el interés del dueño y podría cambiarse de veterinaria para mejorar el cuidado de su mascota.
- Las veterinarias con mayor recordación pueden tener éxito en franquiciar en la medida que los números avalen el modelo y que se establezcan procesos estandarizados que garanticen la replicación del modelo actual.
- Los estudiantes y trabajadores de clínicas mostraron interés en practicar, trabajar o incluso consideraron adquirir la franquicia de una clínica de renombre, sobre clínicas veterinarias pequeñas.
- Se debe cuidar la imagen de la clínica que desee franquiciar porque los dueños de mascotas son muy impacientes y reactivos a cualquier maltrato que su mascota o ellos reciban.
- Se resaltó que existen muchas clínicas veterinarias pequeñas con potencial de transformarse en franquicias si el modelo de negocio le otorga mayor crecimiento y rentabilidad que la actual.
- Según la percepción de los participantes del Focus Group, los distritos de Lima Metropolitana más relevantes para montar una franquicia serían: Distrito A, Distrito B, Distrito C, Distrito D, Distrito E. Mientras que en provincia mencionaron los siguientes: Provincia A, Provincia B, Provincia C y Provincia D.
- Finalmente, el Focus group lleva a concluir que el mercado de clientes potenciales abarcaría a: Estudiantes de último año de carrera médico veterinaria que buscan

especializarse en animales de compañía, trabajadores de clínicas dependientes, Médicos veterinarios que desean independizarse e inversionistas relacionados al medio veterinario.

3.5.2 Estimación del mercado efectivo

Entrevista a Expertos y Socios de la Clínica VP

Estructura

- Aplicar una técnica cualitativa de entrevista a personas expertas con más de 20 años de experiencia en el entorno veterinario y a socios de la Clínica Veterinaria, para realizar una proyección del modelo de franquicia de una clínica veterinaria en Perú.
- 5 participantes: 1 socio principal (médico veterinario), 1 socio reciente (accionista mayoritario de la Segunda sede, de profesión cheff), 1 socio de perfil administrativo, 1 experto de medicina veterinaria (55 años), 1 experto en franquicias (58 años).
- Lugar: oficina acondicionada con mesa ovalada y bebidas y snacks.
- Moderador: tesista bien informado en el sector veterinario.
- Duración: 1 hora 30 minutos.

Objetivo

- Realizar una reunión con los socios de la Clínica VP y expertos del sector en la que se discuta el objetivo de hacer un modelo de franquicia de la Clínica en vista que están evaluando la posibilidad de crecimiento utilizando las características del entorno, evaluando temas financieros, la rentabilidad deseada del negocio y la proyección de crecimiento del mismo.

Conclusiones

- Los socios de la Clínica VP coinciden en que la idea de la franquicia nació a raíz del éxito de la Segunda sede, el reconocimiento de la marca a nivel nacional y un entorno de personas interesadas en abrir una sede de la Clínica VP.

- Hay una opinión general entre los entrevistados de evitar ofrecerle el negocio de franquicia a médicos veterinarios recién colegiados dado que su falta de experiencia tanto médica como administrativa, puede ser contraproducente para la marca.
- Se debe tener cuidado en filtrar a los inversionistas que tengan afán netamente lucrativo y que estén apartados de la búsqueda en brindar una atención de calidad. Proponen que el perfil buscado sea de un profesional veterinario de reconocida trayectoria (aproximadamente 5 años), ya sea como dependiente o independiente, o un inversionista serio que esté dispuesto a supervisar su negocio de manera cercana.
- La adquisición de la franquicia le daría derecho al franquiciado a tener los manuales de operación del negocio.
- Con el objetivo de preservar la calidad de la marca, se prevé brindar al franquiciado una etapa de inducción de los médicos en la sede principal de la clínica para que adquieran las técnicas que llevan el *know-how* de la experiencia del Dr. Patitas.
- Consideran más viable y productivo ofrecer dos tipos de franquicia: Nivel 1 (como la sede principal) y Nivel 2 (como la Segunda Sede). Esto permitirá un equilibrio de la oferta y buscar que las de Nivel 1 (N1) brinden servicios complementarios a las de Nivel 2 (N2).
- Las características de ambos tipos de franquicias son:

N1. Clínicas Veterinarias Nivel 1: Clínicas Veterinarias de 180-500m2, donde la inversión para la implementación fluctúa entre $60,000 y $120,000 Dólares. En este modelo, se ofrecerían los servicios médicos integrales, desde la consulta hasta los Métodos de diagnóstico necesarios para identificar el problema de la mascota como Electrocardiograma, Laboratorio, Ecografía, Rayos X, etc. En este modelo, se cuentan con quirófano, hospitalización de cuidados críticos e intermedios, rehabilitación y atención 24 horas, entre otros.

N2. Centros Veterinarios Nivel 2:

Centros Médicos Veterinarios de 100-180m2, donde la inversión para la implementación fluctúe entre $40,000 y $70,000 Dólares. En este modelo, se ofrecerían los servicios médicos de atención primaria y no aquellos especializados que

requieran equipos médicos muy específicos o que puedan tercerizarse, por ejemplo: Electrocardiograma, Laboratorio, Ecografía o atención 24 horas.

- La meta sería tener 14 franquicias como máximo en los próximos 5 años: Seis en Lima: Una N1 y 5 N2. Las sedes de Provincia serían todas N1.
- Los ingresos que se obtendrían de las franquicias serían: El fee por uso de marca (pago único), el ingreso mensual por porcentaje de ventas de los franquiciados, las activaciones de marketing y un pago mensual por el uso del sistema ERP y de gestión de historias clínicas.
- Otros beneficios que se sumarían a los anteriores serían, comisiones por el convenio con proveedores.
- Para controlar que los franquiciados no afecten la marca se prevé contar con un supervisor del control de calidad, constantes capacitaciones al staff médico y administrativo de las franquicias y que el médico veterinario principal de cada sede tenga una comprobada trayectoria profesional.

3.5.3 Estudio de Localización

3.5.3.1 Estudio de Localización con encuestas

En el estudio de focus group se realizaron encuestas escritas a los asistentes para determinar las zonas geográficas con mayor potencial para iniciar franquicias en el rubro veterinario, encontrando lo siguiente:

Tabla 2: Ubicación de franquicias según encuestas: Lima y Provincias

	Ubicación Geográfica	N° de Votos
Lima	Distrito 1	6
	Distrito 2	5
	Distrito 3	5
	Distrito 4	5
	Distrito 5	4
	Distrito 6	2
	Distrito 7	2
	Distrito 8	1
	Distrito 9	1
	Distrito 10	1
Provincia	Provincia 1	6
	Provincia 2	5
	Provincia 3	5
	Provincia 4	4
	Provincia 5	4
	Provincia 6	4
	Provincia 7	4
	Provincia 8	3
	Provincia 9	1
	Provincia 10	1
	Provincia 11	1
	Provincia 12	1

Fuente: Encuestas de focus group

Elaboración: Propia

Estos resultados sumados a la consulta a los socios y expertos durante las entrevistas personales, arrojaron como resultado 14 distritos limeños y provincias objetivo para considerar la apertura de franquicias. Por lo tanto, las 14 franquicias se abrirían en el lapso de 5 años, y se ubicarían estratégicamente 6 en Lima y 8 en Provincias, unas de Nivel 1 (N1) y otras de Nivel 2 (N2), y con un ritmo de introducción al mercado en base al peso de votación del resultado de las encuestas y la consulta a los socios, quedando de la siguiente manera:

Año 1: Distrito 4 (N1) / Distrito 3 (N2)

Año 2: Distrito 2 (N2) / Provincia 3 (N1) / Provincia 5 (N1)

Año 3: Distrito 1 (N2) / Provincia 1 (N1) / Provincia 4 (N1)

Año 4: Distrito 5 (N2) / Provincia 2 (N1) / Provincia 7 (N1)

Año 5: Distrito 7 (N2) / Provincia 8 (N1) / Provincia 6 (N1)

3.5.3.2 Estudio de Localización en Lima Metropolitana

Se ha realizado un estudio de localización a nivel exploratorio en Lima en base a lo descrito anteriormente y tomando en cuenta la entrevista a los socios sobre las características de los tipos de franquicia: N1 y N2, a continuación, se muestran las sedes potenciales dentro de Lima Metropolitana para determinar la ubicación de las clínicas del tipo N1 y del tipo N2.

<u>N1.1 Distrito 4</u>

Clínica Veterinaria Nivel 1, Ubicada en zona altamente comercial. 240 m2, 5 dormitorios, 3 baños. Alquiler mensual 6,500.00 $USD. Contrato por 5 años.

Ilustración 10: Ubicación franquicia Distrito 4

Elaboración: Propia

N2.2 Distrito 3

Clínica Veterinaria Nivel 2, 120m2, ubicada en zona comercial, con 5 estacionamientos.

Ilustración 11: Ubicación franquicia Distrito 3

Elaboración: Propia

N2.3 Distrito 2

Clínica Veterinaria Nivel 2, 180m2, Avenida muy comercial, de alto movimiento, pero cerca de la zona residencial del distrito.

Ilustración 12: Ubicación franquicia Distrito 2

Elaboración: Propia

N2.4 Distrito 1

Clínica Veterinaria Nivel 2, 160m2, casa de 2 pisos, con estacionamiento en avenida transitada.

Ilustración 13: Ubicación franquicia Distrito 1

Elaboración: Propia

N2.5 Distrito 5

Clínica Veterinaria Nivel 2, 130 m2, Cruce de dos avenidas muy comerciales, pero cerca de parques y zona residencial del distrito.

Ilustración 14: Ubicación franquicia Distrito 5

Fuente: Urbania

N2.6 Distrito 7

Clínica Veterinaria Nivel 2, 180m2, Ubicada en zona comercial, con amplios estacionamientos.

Ilustración 15: Ubicación franquicia Distrito 7

Elaboración: Propia

3.5.3.3 Estudio de Localización en Provincias del Perú

De la misma forma, se realizó el estudio a nivel regional y se ha considerado a las provincias de mayor votación. Se ha considerado que todas las sedes en provincias, serían clínicas nivel N1 y serían ubicadas principalmente en la costa y sierra peruana.

3.5.4 Estimación del Mercado Objetivo

3.5.4.1 Mercado Objetivo Directo

Tras la investigación realizada: Focus group y la entrevista a expertos, se ha previsto delimitar el mercado objetivo de tal forma que tengan el siguiente perfil de franquiciado:
A nivel general, el perfil del franquiciado debe ser: personas confiables, honestas, sin antecedentes penales o judiciales, con capacidad de financiamiento, con vocación de servicio y gran empatía hacia los animales.
A nivel específico, los clientes objetivo son: Inversionistas o Médicos Veterinarios.

- **Inversionista:** Que considerará a la Clínica Veterinaria, como su principal actividad económica; dado que, al ser una franquicia de salud, requiere una estrecha supervisión en el cumplimiento de todos los procesos. En este grupo también están incluidos los ex colaboradores de las sedes de la Clínica Veterinaria Patitas, porque conocen todos los procesos administrativos y de control.

- **Médicos Veterinarios:** Que hayan sido dependientes o independientes, con comprobada trayectoria y experiencia, interesados en crecer profesional y empresarialmente, bajo una marca paraguas potente, pero a su vez, dispuestos a dejar de lado su nombre personal y a lograr el éxito bajo el nombre de Patitas. En este grupo también están incluidos los Médicos Veterinarios ex colaboradores de las sedes de la Clínica Veterinaria Patitas, ya que conocen los procedimientos técnicos, los procesos administrativos y de control y principalmente, el *know how* de la marca.

3.5.4.2 Mercado Objetivo Indirecto

Dado el escenario óptimo descrito, y considerando que más adelante se calcularán los ingresos provenientes de un porcentaje de las ventas de los franquiciados (franquicia como negocio de varios lados: B2B2C), se vio conveniente estimar la **demanda indirecta**, es decir, la demanda que tendrían las franquicias por sus productos y servicios médicos veterinarios, en los lugares objetivo antes mencionados. De esta manera se proyectarán lo más adecuadamente posible los ingresos que generarán las franquicias hacia la VP.

- ***Mercado Potencial (indirecto)***

Para la estimación del Mercado Potencial, se obtuvo el número de hogares o “viviendas ocupadas censadas con ocupantes presentes” de los distritos de Lima y de las ciudades objetivo en el año 0 (Censo Nacional 2017 – INEI). Así mismo, se consideraron los porcentajes que representan los criterios de segmentación por nivel socioeconómico (NSE) según el estudio de APEIM del 2017: NSE B y C en las zonas distritales de Lima (generalizando el porcentaje de cada zona hacia el distrito objetivo)

y, NSE A / B (presentados juntos) y NSE C de los Departamentos del Perú (generalizando el porcentaje de cada Departamento hacia la ciudad objetivo).

De esta manera se obtuvo el Mercado Potencial del Año cero “0” en la Tabla 3:

Tabla 3: Data base del Mercado para franquicias

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	N° HOGARES - AÑO 0	% NSE B (1)	% NSE C	% NSE A/B y C	MERCADO POTENCIAL - AÑO 0	Tasa de crecimiento promedio anual poblacional (2)
Distrito 4	82,848	26.4%	51.9%	78.3%	64,870	1.20%
Distrito 3	78,130	31.5%	40.6%	72.1%	56,332	1.20%
Distrito 2	43,835	59.7%	20.3%	80.0%	35,068	1.20%
Distrito 1	151,686	14.8%	46.6%	61.4%	93,135	1.20%
Distrito 5	20,652	44.9%	13.1%	58.0%	11,978	1.20%
Distrito 7	255,522	14.9%	42.9%	57.8%	147,692	1.20%
Provincia 3	228,660	12.9%	23.5%	36.4%	83,232	1.80%
Provincia 5	193,699	13.3%	31.1%	44.4%	86,002	0.50%
Provincia 1	100,180	14.7%	38.7%	53.4%	53,496	2.00%
Provincia 4	289,587	17.9%	34.8%	52.7%	152,612	2.30%
Provincia 2	193,891	9.2%	25.8%	35.0%	67,862	2.30%
Provincia 7	87,524	10.2%	22.2%	32.4%	28,358	2.20%
Provincia 8	106,631	11.6%	25.0%	36.6%	39,027	2.10%
Provincia 6	73,190	12.9%	26.8%	39.7%	29,056	2.80%
	1,906,035				948,721	

Fuentes: APEIM, INEI 2017
Elaboración: Propia, 2018
Notas: (1) En el caso de las ciudades capitales de Departamento, el porcentaje de NSE corresponde a A y B.
(2) La tasa de Lima se generalizó para sus distritos.

Considerando los criterios anteriores y la tasa de crecimiento poblacional, la estimación del Mercado Potencial, sin considerar el año de ingreso de cada franquicia, queda distribuida de la siguiente manera:

Tabla 4: Mercado Potencial Indirecto

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	MERCADO POTENCIAL - AÑO 1	MERCADO POTENCIAL - AÑO 2	MERCADO POTENCIAL - AÑO 3	MERCADO POTENCIAL - AÑO 4	MERCADO POTENCIAL - AÑO 5
Distrito 4	65,648	66,436	67,233	68,040	68,857
Distrito 3	57,008	57,692	58,384	59,085	59,794
Distrito 2		35,915	36,346	36,782	37,223
Distrito 1			96,528	97,687	98,859
Distrito 5				12,564	12,714
Distrito 7					156,768
Provincia 3		86,256	87,808	89,389	90,998
Provincia 5		86,865	87,299	87,735	88,174
Provincia 1			56,771	57,906	59,064
Provincia 4			163,387	167,145	170,989
Provincia 2				74,324	76,033
Provincia 7				30,937	31,617
Provincia 8					43,301
Provincia 6					33,359
TOTAL	**122,656**	**333,163**	**653,756**	**781,592**	**1,027,750**

Elaboración: Propia, 2018

- ***Mercado Disponible (indirecto)***

Al número de hogares anterior se le multiplicó por el porcentaje de hogares con mascota (62.4%) según la encuesta de CPI sobre la "Presencia de Mascotas en el hogar" hecha en el 2016 para Lima Metropolitana. Se usó el porcentaje de Lima para proyectarlo a las provincias a falta de un estudio en dichas zonas.

El mercado disponible, sin considerar el año de ingreso de cada franquicia, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 5: Mercado Disponible Indirecto

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	MERCADO DISPONIBLE - AÑO 1	MERCADO DISPONIBLE - AÑO 2	MERCADO DISPONIBLE - AÑO 3	MERCADO DISPONIBLE - AÑO 4	MERCADO DISPONIBLE - AÑO 5
Distrito 4	40,965	41,456	41,954	42,457	42,967
Distrito 3	35,573	36,000	36,432	36,869	37,311
Distrito 2		22,411	22,680	22,952	23,227
Distrito 1			60,234	60,957	61,688
Distrito 5				7,840	7,934
Distrito 7					97,824
Provincia 3		53,823	54,792	55,779	56,783
Provincia 5		54,203	54,474	54,747	55,021
Provincia 1			35,425	36,133	36,856
Provincia 4			101,953	104,298	106,697
Provincia 2				46,378	47,445
Provincia 7				19,305	19,729
Provincia 8					27,020
Provincia 6					20,816
TOTAL	**76,537**	**207,894**	**407,944**	**487,714**	**641,316**

Elaboración: Propia, 2018

- ***Mercado Efectivo (indirecto)***

Al número de hogares anterior se le multiplicó por el porcentaje de hogares con mascota perro y/o gato y cuya frecuencia de visitas al veterinario es mensual (25.6%) la cual fue obtenida de la misma encuesta de CPI referida anteriormente. Así mismo, se empleó el porcentaje de Lima para proyectarlo a las provincias a falta de un estudio de dichas zonas.

El mercado efectivo, sin considerar el año de ingreso de cada franquicia, quedaría de la siguiente manera:

Tabla 6: Mercado Efectivo Indirecto

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	MERCADO EFECTIVO - AÑO 1	MERCADO EFECTIVO - AÑO 2	MERCADO EFECTIVO - AÑO 3	MERCADO EFECTIVO - AÑO 4	MERCADO EFECTIVO - AÑO 5
Distrito 4	10,487	10,613	10,740	10,869	10,999
Distrito 3	9,107	9,216	9,327	9,438	9,552
Distrito 2		5,737	5,806	5,876	5,946
Distrito 1			15,420	15,605	15,792
Distrito 5				2,007	2,031
Distrito 7					25,043
Provincia 3		13,779	14,027	14,279	14,536
Provincia 5		13,876	13,945	14,015	14,085
Provincia 1			9,069	9,250	9,435
Provincia 4			26,100	26,700	27,314
Provincia 2				11,873	12,146
Provincia 7				4,942	5,051
Provincia 8					6,917
Provincia 6					5,329
TOTAL	**19,594**	**53,221**	**104,434**	**124,855**	**164,177**

Elaboración: Propia, 2018

- ***Mercado Objetivo (indirecto)***

Dado que no existen estudios de mercado que midan la participación del mercado de las veterinarias en Lima y Provincias, se ha recurrido a la ayuda de los socios de la Clínica VP para estimar los porcentajes de market share que se prevé tendrá cada franquicia desde que ingresa. Así, para determinar el factor de crecimiento del market share de cada una, se proyectó el tope máximo que llegarían a tener luego de cinco años en su lugar de establecimiento. Dicho tope se basa en el criterio de crecimiento orgánico propio de este tipo de negocios y que los socios estiman dada su experiencia en el sector veterinario.

Tabla 7: Evolución del Market Share de las Franquicias

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	% Market Share - Año 1	% Market Share - Año 2	% Market Share - Año 3	% Market Share - Año 4	% Market Share - Año 5	Año de Ingreso de Franquicia	Tope de Market Share al 5º año de ingreso
Distrito 4	8.0%	10.5%	13.0%	15.5%	18.0%	1	18%
Distrito 3	6.0%	8.5%	11.0%	13.5%	16.0%	1	16%
Distrito 2		6.0%	8.5%	11.0%	13.5%	2	16%
Distrito 1			8.0%	10.5%	13.0%	3	18%
Distrito 5				4.0%	6.0%	4	12%
Distrito 7					10.0%	5	20%
Provincia 3		10.0%	12.5%	15.0%	17.5%	2	20%
Provincia 5		8.0%	10.5%	13.0%	15.5%	2	18%
Provincia 1			5.0%	7.5%	10.0%	3	15%
Provincia 4			5.0%	7.5%	10.0%	3	15%
Provincia 2				8.0%	10.5%	4	18%
Provincia 7				8.0%	10.5%	4	18%
Provincia 8					10.0%	5	20%
Provincia 6					10.0%	5	20%

Elaboración: Propia, 2018

Finalmente, el mercado objetivo se calcula multiplicando el mercado efectivo de cada franquicia por su respectivo market share.

Tabla 8: Mercado Objetivo Indirecto

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	MERCADO OBJETIVO - AÑO 1	MERCADO OBJETIVO - AÑO 2	MERCADO OBJETIVO - AÑO 3	MERCADO OBJETIVO - AÑO 4	MERCADO OBJETIVO - AÑO 5
Distrito 4	839	1,114	1,396	1,685	1,980
Distrito 3	546	783	1,026	1,274	1,528
Distrito 2		344	494	646	803
Distrito 1			1,234	1,639	2,053
Distrito 5				80	122
Distrito 7					2,504
Provincia 3		1,378	1,753	2,142	2,544
Provincia 5		1,110	1,464	1,822	2,183
Provincia 1			453	694	944
Provincia 4			1,305	2,003	2,731
Provincia 2				950	1,275
Provincia 7				395	530
Provincia 8					692
Provincia 6					533
TOTAL	**1,385**	**4,729**	**9,125**	**13,330**	**20,422**

Elaboración: Propia, 2018

3.5.4.3 Precio promedio del Mercado Indirecto

Para el cálculo de los tickets promedio de las franquicias, se tomó como base el estudio del mercado de consumo veterinario de CPI (2016) realizado a hogares de los NSE A

hasta E. El estudio señala que en los hogares con perros y/o gatos, el 63.2% tiene sólo perro, 19.9% tiene sólo gato y 16.9% tiene ambos. Dichos porcentajes se multiplicaron por el gasto promedio tanto en cuidado y mantenimiento mensual (S/ 114 perro, S/ 54 gato) como en las atenciones por cada emergencia veterinaria (S/ 178 perro, S/ 78 gato), dando como resultado un ticket promedio mensual de S/ 163 por cualquiera de estos dos tipos de mascotas.

Tomando como referencia que el ticket promedio mensual mencionado contempla hogares de todos los NSE y considerando que la VP tiene clientes en su mayoría de los NSE A/B y C, se ha visto necesario customizarlo dependiendo del nivel de implementación de cada franquicia, así como de la zona donde se ubicará. Es decir, si es nivel 1 (N1) el ticket promedio mensual será mínimo S/ 160 y no superará los S/ 190. Por otro lado, si la franquicia es nivel 2 (N2) el ticket estará entre S/ 120 y S/ 140 (a excepción del Distrito 5 que estaría en S/ 150 por ser un distrito A/B de Lima).

A continuación, se muestran los tickets promedio mensual y anual de las franquicias:

Tabla 9: Ticket Promedio de Franquicias

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	Tipo de Franquicia	TICKET PROMEDIO POR MASCOTA - MENSUAL	TICKET PROMEDIO POR MASCOTA - ANUAL
Distrito 4	N1	S/ 190	S/ 2,280
Distrito 3	N2	S/ 120	S/ 1,440
Distrito 2	N2	S/ 140	S/ 1,680
Distrito 1	N2	S/ 130	S/ 1,560
Distrito 5	N2	S/ 150	S/ 1,800
Distrito 7	N2	S/ 120	S/ 1,440
Provincia 3	N1	S/ 190	S/ 2,280
Provincia 5	N1	S/ 190	S/ 2,280
Provincia 1	N1	S/ 160	S/ 1,920
Provincia 4	N1	S/ 190	S/ 2,280
Provincia 2	N1	S/ 180	S/ 2,160
Provincia 7	N1	S/ 160	S/ 1,920
Provincia 8	N1	S/ 180	S/ 2,160
Provincia 6	N1	S/ 170	S/ 2,040
PROMEDIO		**S/ 162**	**S/ 1,946**

Elaboración: Propia, 2018

Finalmente, la tabla N°10 muestra el ingreso anual que obtendrían las franquicias, esto se obtiene al multiplicar su mercado objetivo por su respectivo ticket promedio anual, y considerando el escenario optimista donde las 14 sedes ingresarían en los años previstos.

Tabla 10: Ingreso Anual de Franquicias

UBICACIÓN DE FRANQUICIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Distrito 4	S/ 1,960,743	S/ 2,668,503	S/ 3,427,614	S/ 4,240,628	S/ 5,107,629
Distrito 3	S/ 805,896	S/ 1,184,601	S/ 1,591,041	S/ 2,025,011	S/ 2,489,460
Distrito 2		S/ 607,177	S/ 893,733	S/ 1,197,946	S/ 1,526,315
Distrito 1			S/ 2,073,058	S/ 2,822,273	S/ 3,623,538
Distrito 5				S/ 158,949	S/ 248,457
Distrito 7					S/ 4,079,586
Provincia 3		S/ 3,300,896	S/ 4,304,160	S/ 5,390,757	S/ 6,562,530
Provincia 5		S/ 2,658,922	S/ 3,594,575	S/ 4,585,415	S/ 5,631,290
Provincia 1			S/ 936,636	S/ 1,470,809	S/ 2,050,655
Provincia 4			S/ 3,204,180	S/ 5,040,937	S/ 7,044,917
Provincia 2				S/ 2,265,024	S/ 3,115,898
Provincia 7				S/ 837,132	S/ 1,151,321
Provincia 8					S/ 1,691,138
Provincia 6					S/ 1,230,203
TOTAL	**S/ 2,766,639**	**S/ 10,420,099**	**S/ 20,024,997**	**S/ 30,034,881**	**S/ 45,552,938**

Elaboración: Propia, 2018

CAPÍTULO 4. ESTUDIO TÉCNICO

Al evaluar la situación actual del negocio de la clínica VP y viendo la necesidad de organizarlo de mejor forma para poner en marcha la unidad de negocio de franquicia, a continuación, se detalla el panorama de la clínica tras su implementación, visto a través del Organigrama, los Perfiles de puesto, el Flujograma de Supervisión de Control de Calidad y los Manuales de Operación.

4.1 Propuesta de franquicia Clínica VP

Dada la consolidación de la marca Patitas y la fuerza de marca que presenta, así como los argumentos antes descritos que lo sustentan, se sugiere que la Clínica Veterinaria Patitas implemente un nuevo modelo de franquicia con el objetivo de:

a. Incrementar su rentabilidad.
b. Consolidar su posicionamiento de marca.

Para lograrlo, es necesario vender la idea a los potenciales franquiciados y mostrarles los beneficios de formar parte de la red de Clínicas VP y los deberes que deberán cumplir para ello. Así mismo, es necesario contar con una estrategia de marketing idónea para poder concretarlo, tal como se detalla a continuación:

4.1.1 Beneficios para el franquiciado

4.1.1.1 Imagen de Marca

- ✓ Marca reconocida y potente, con un alto *top of mind.*
- ✓ Marca posicionada, con experiencia y con un amplio *know how* en aspectos técnicos y de gestión.
- ✓ Imagen e identidad corporativa definidos en manuales.

4.1.1.2 Procedimientos y procesos estandarizados

A lo largo de más de una década de experiencia en el mercado, la Clínica Veterinaria Patitas ha logrado estandarizar sus procesos y procedimientos administrativos y de atención al cliente, en base a pruebas y errores. A lo largo de este tiempo, han ido ajustándolos sobre la marcha y en base a la experiencia de los resultados, han ido perfeccionándose hasta lograr los procesos definitivos y comprobados que manejan actualmente. Estos procesos y procedimientos están descritos en los manuales de operaciones y estarán a disposición del franquiciado, así como una asesoría permanente, de la mano durante todo el proceso de inducción.

Acciones:

- ✓ Se brindará asesoramiento para la implementación de procesos de la clínica, principalmente centrados en el flujo de la atención al cliente y al paciente, así como de la gestión y el marketing, promoviendo la mejora continua, promoviendo la calidad del servicio y evitando al máximo los errores operativos.
- ✓ Se facilitará un Sistema de gestión común en todos los centros, así como un sistema de manejo de historias clínicas y seguimiento de pacientes.
- ✓ Se implementará una Intranet que permitirá un intercambio de información interna (protocolos, formatos, cartas para clientes, conferencias, material de marketing, etc.) a fin de facilitar la estandarización de procesos técnicos y de atención al cliente.

4.1.1.3 Formación

Área Médica

- ✓ La experiencia y *know how* técnico del Dr. Patitas será transmitida a todo el equipo de médicos y residentes de los franquiciados, en un periodo de inducción de 2 meses en la sede principal, antes de la apertura de cada franquicia.

- ✓ Dos veces al año el Dr. Patitas, realizará un seminario interno sobre diferentes temas médicos y todos los miembros del staff de las franquicias participarán de él. Además, un especialista médico realizará capacitaciones al staff médico de las franquicias dos veces al año.

- ✓ A través de un chat de grupo cerrado, se mantiene una comunicación interna entre el Dr. Patitas y los veterinarios de las diferentes sedes, por donde pueden compartir experiencias y solucionar todo tipo de dudas con el resto del equipo, algunos de ellos, acreditados especialistas. Esto aporta un gran valor y calidad a los diagnósticos, promoviendo la capacitación constante en base a la experiencia del resto del equipo y asegurando la eficacia en los tratamientos.

- ✓ Formación del Veterinario a través de cursos online y presenciales con ponentes nacionales y extranjeros, figuras de primera línea en sus campos, ya que los proveedores auspiciadores nos facilitan becas permanentes.

- ✓ Adicionalmente a esto, se cuenta con un convenio de capacitación con un Centro de educación continua, a través del cual la Clínica mantiene constantemente actualizado a su staff médico a cambio de la difusión de los cursos que ofrece. Como incentivo al franquiciado, la Clínica tiene previsto ofrecer estos beneficios de becas de capacitación, al médico veterinario responsable de cada franquicia.

Área Administrativa

- ✓ Formación para Gerentes y personal administrativo y operativo en áreas de atención al cliente, de procesos y procedimientos internos, entre otros por un periodo de inducción de 1 mes antes de la apertura de la franquicia.

- ✓ Una vez al año se realizará una Capacitación al personal administrativo de cada franquicia sobre temas de atención al cliente, manejo de crisis, manejo de cliente problemático y actualizaciones sobre procesos internos.

- ✓ A través de un chat de grupo cerrado, se mantendrá una comunicación interna entre el personal administrativo de las diferentes sedes con el Gerente de

Operaciones de la sede principal, por donde podrán compartir experiencias y solucionar todo tipo de dudas.

- ✓ A través del intranet se podrá tener acceso a la descripción de puestos, funciones, procedimientos, así como flujogramas y formatos, a fin de mantener alineados los procesos y contribuir con la calidad.

4.1.1.4 Comunicación

- ✓ Se implementará un foro entre la clínica con los propietarios, los veterinarios de toda la Red de clínicas, para mantener una comunicación activa y dinámica con todos nuestros clientes, a manera de herramienta de fidelización.

- ✓ En vista que cada franquicia tendrá sus propias cuentas de redes sociales y a fin de mantener una misma línea de comunicación entre franquiciante y franquiciados, se contará con una misma agencia de imagen y comunicación responsable de las redes sociales (Community manager).

- ✓ Se cuenta con la página Web, la que difundirá los servicios y horarios de cada sede, así como las promociones o campañas. Este costo lo asume la sede principal, ya que es una sola página.

4.1.1.5 Marketing

- ✓ La alta exposición en los diferentes medios de comunicación de la marca Patitas promueve la facturación, el éxito y la rentabilidad del negocio para el franquiciado, así mismo para la fidelización de nuevos clientes.
- ✓ Adicionalmente, se beneficiará con las campañas de fidelización del cliente.
- ✓ El franquiciado podrá solicitar activaciones de marketing con la participación personal del Dr. Patitas, lo cual no está incluido en el costo de entrada.

4.1.1.6 Central de negociación con proveedores

Negociación para la incorporación de soluciones tecnológicas

Para estar a la altura de la calidad de servicio de la Clínica Veterinaria Patitas, es necesario contar con diversos equipos de última tecnología. Para ello se han concretado convenios comerciales que beneficiarán el equipamiento del franquiciado, proponiendo un ahorro de más del 30% en los costos de implementación, un desembolso inicial del 60% del costo del equipo y de un financiamiento directo del saldo del valor del activo.

Acuerdos ventajosos con proveedores de farmacia y pet shop

Para cumplir las necesidades del mercado, es importante contar con una amplia oferta de artículos para la venta (juguetes, correas, alimentos, farmacia, etc.), por ello la Clínica Veterinaria Patitas, ha realizado acuerdos comerciales con proveedores, para contar con facilidades de financiamiento (letras a 45 y 60 días), de marketing (publicidad interna y externa, uniformes, etc.), y condiciones comerciales especiales, como consignación de alimentos y juguetes para ofrecer una amplia gama de artículos y variedades.

Estas condiciones comerciales suponen un ahorro económico que cubre con creces el gasto de pertenencia a la red de Clínicas Veterinarias Patitas y que va directamente a la mejora de la rentabilidad del franquiciado. Además, a través de esta facilidad de negociación como grupo, se evita la negociación individual con cada uno de los proveedores y las múltiples visitas que toman tiempo valioso de gestión.

4.1.1.7 Servicios post venta

El franquiciado recibirá un servicio integral post venta que incluye:

- ✓ Asesoramiento permanente sobre procedimientos, la implementación y aplicación de procesos estandarizados, entre otros.
- ✓ Orientar al franquiciado sobre la gestión e implementación de la nueva sede.
- ✓ Asesoramiento de Médicos Veterinarios expertos en las ramas clínicas.
- ✓ Asesoramiento sobre optimización de procesos internos y gestión.

4.1.2 Beneficios para el franquiciante

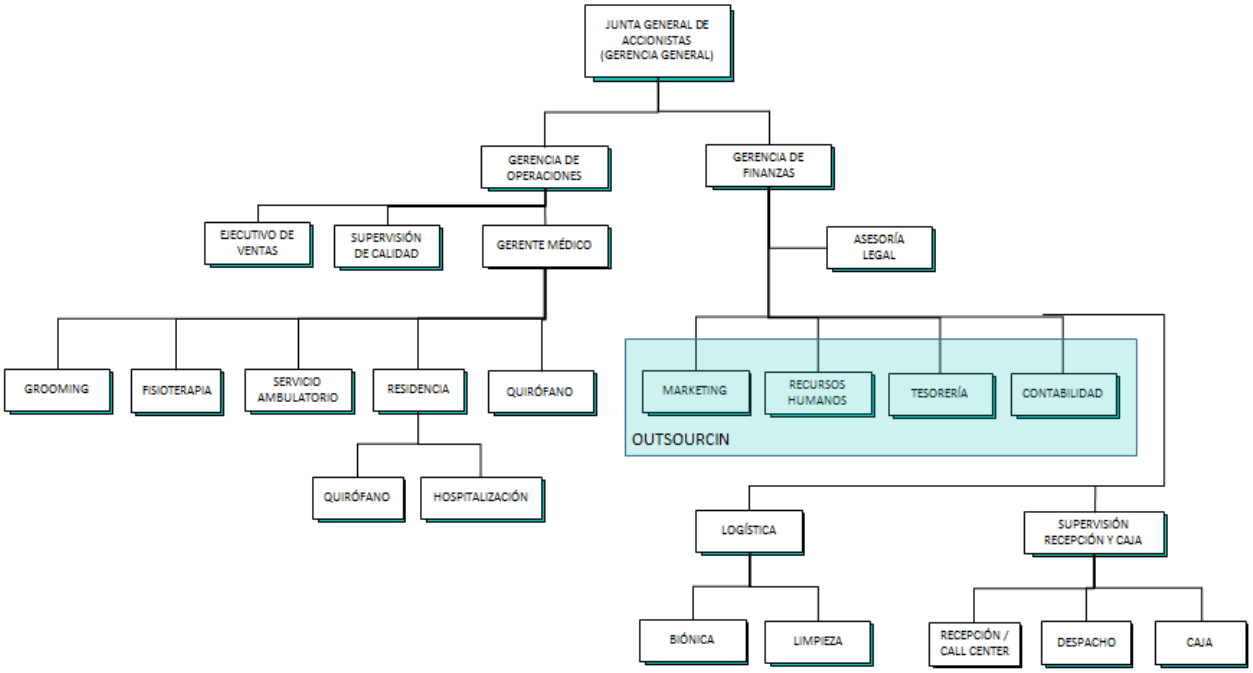
- ✓ Cobro del *fee* de uso de marca y uso del sistema de ERP y de Historias Clínicas, por única vez al ingreso de cada franquicia.
- ✓ Regalías de uso de marca: El franquiciante cobrará de regalías un porcentaje sobre las ventas mensuales netas (sin IGV) del franquiciado.
- ✓ Cobro por las activaciones de marketing al franquiciado. Se asume que el primer año se realizarán dos activaciones para promocionar cada sede de franquicia.
- ✓ El franquiciado deberá adquirir los artículos promocionales y los artículos de farmacia de la marca Patitas.
- ✓ Los franquiciados deberán adquirir los equipos médicos a la empresa con la cual se ha hecho el convenio, a fin de implementar sus sedes y por ello el franquiciante se beneficiará con una comisión de venta.
- ✓ Igualmente, los equipos de laboratorio y sus suministros deberán ser de la marca convenio y por ello el franquiciante recibirá una comisión de venta.

4.2 Organigrama

A continuación se presenta el Organigrama de la Clínica VP luego de iniciar el negocio de franquicias, es decir, añadiendo las funciones del Ejecutivo de Ventas y del Supervisor de Calidad (de las franquicias), y en el que ambos reportan al Gerente de Operaciones.

Este mismo Organigrama servirá como modelo para nuestros franquiciados que implementen la franquicia nivel 1, exceptuando los cargos de las dos personas anteriormente comentadas por ser exclusivas del franquiciante.

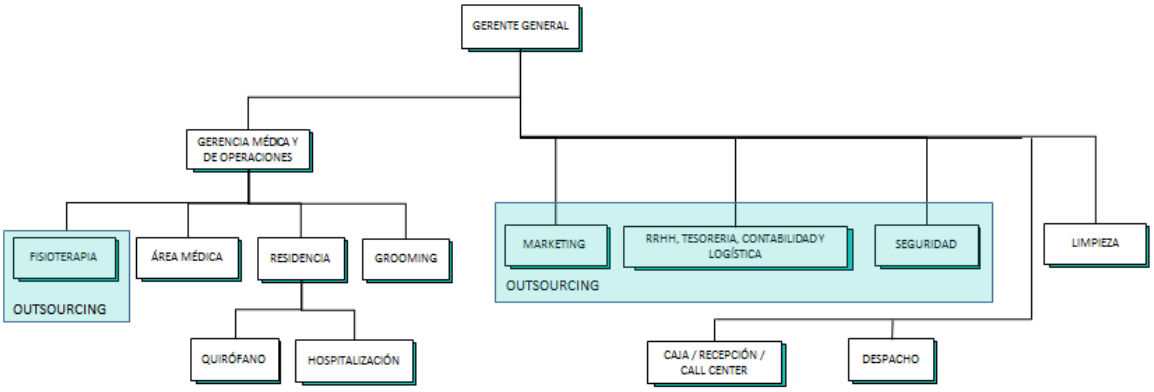
Ilustración 16: Organigrama Franquicia Nivel 1



Fuente: Clínica VP
Elaboración: Propia

Así mismo, se presenta el Organigrama de la Segunda sede que servirá de modelo para las franquicias nivel 2.

Ilustración 17: Organigrama franquicia Nivel 2



Fuente: Clínica VP
Elaboración: Propia

A continuación, se muestra el requerimiento de personal necesario para cada tipo de franquicia:

Tabla 11: Personal por Tipo de Franquicia

Personal Franquicia Nivel 1

Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente Medico	1
Medico Veterinario	9
Fisioterapeuta	1
Residentes	7
Recepción/Caja	3
Logística	1
Groomers	3
Limpieza	3
Contabilidad	2
Total	**32**

Personal Franquicia Nivel 2

Gerente General	1
Gerente Medico	1
Medico Veterinario	3
Residentes	4
Recepción/Caja	1
Groomers	2
Limpieza	2
Contabilidad /Logistica	1
Total	**15**

Fuente: Clínica VP
Elaboración: Propia

4.3 Perfil de puestos

4.3.1 Gerente General/ Gerente de Finanzas

Objetivo del puesto: Planear, organizar y dirigir la Empresa según las políticas y planes estratégicos establecidas por la junta de accionistas, optimizando el uso de recursos, capital humano, productividad y calidad de servicio al Cliente. Así mismo

incrementar permanentemente la rentabilidad de la empresa y asegurar dividendos para los accionistas.

4.3.2 Gerente Médico

Objetivo del puesto: Planear, organizar, dirigir y evaluar permanentemente la calidad de servicios integrales de prestación de salud a los pacientes y procedimientos médicos estipulados por la Organización para lograr la satisfacción de Clientes.

4.3.3 Gerente de Operaciones

Objetivo del puesto: Planear, organizar, dirigir y evaluar permanentemente la calidad de servicios generales hacia a los pacientes y los propietarios, asegurar la cobranza de productos y servicios y el cumplimiento de los procedimientos estipulados por la Organización para lograr la satisfacción de Clientes y accionistas.

4.3.4 Médico Principal

Objetivo del puesto: Supervisar y vigilar el cumplimiento de terapias y procedimientos médicos del personal a cargo. Responsable de la atención integral y complementaria de pacientes por medios quirúrgicos.

4.3.5 Recepcionista

Objetivo del puesto: Proporcionar apoyo al personal del área médica y administrativo para el adecuado control y seguimiento de historias clínicas, resultados de laboratorio, programación de citas garantizando la satisfacción e información de Clientes.

4.3.6 Groomer

Objetivo del puesto: Cumplir los protocolos correspondientes a su área, asegurando un servicio profesional y prolijo a fin de mantener al cliente satisfecho. Deberá de la misma manera, estar dispuesto a cumplir con lo solicitado por el Área médica de una manera respetuosa y servicial.

4.3.7 Facturación/Cajero

Objetivo del puesto: Realizar la facturación de los diversos servicios que ofrece la clínica veterinaria, así como la venta de productos de farmacia y alimentos a solicitud de los Clientes.

4.3.8 Coordinador Logístico

Objetivo del puesto: Realizar las compras de insumos necesarios para el continuo flujo en la empresa en los plazos establecidos. Así mismo es responsable de la evaluación de proveedores que satisfaga con los requerimientos de la empresa.

4.3.9 Supervisor de Control de Calidad

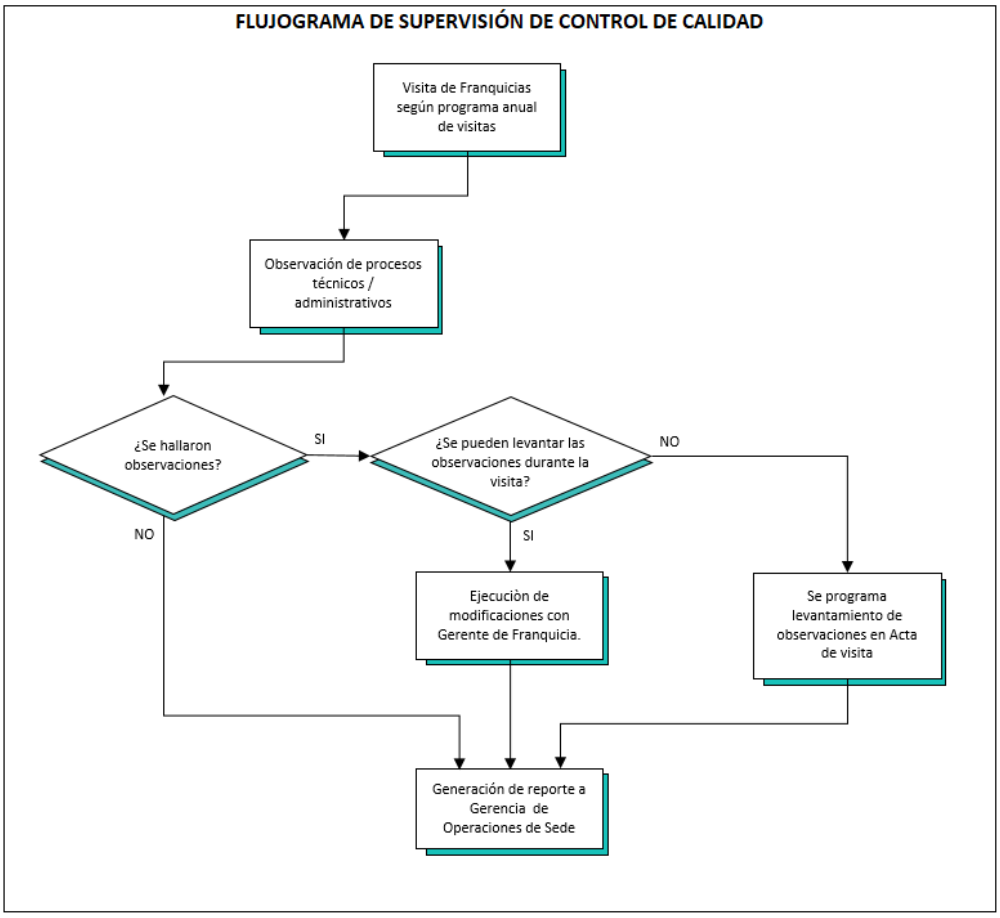
Objetivo del puesto: Reporta directamente al Gerente de Operaciones de la sede principal. Su función principal es realizar la supervisión de la calidad de servicio que brindan las franquicias a los clientes finales a través de auditorías programadas no opinadas (de sorpresa). Dicho control tendrá como objetivo monitorear el correcto uso de la marca y de los procesos descritos en los manuales.

4.3.10 Ejecutivo de Ventas de Franquicias

Objetivo del puesto: Reporta directamente al Gerente de Operaciones de la sede principal. Su función principal es organizar la búsqueda de clientes objetivo que adquieran la franquicia y preparar la información necesaria para brindarla al potencial cliente ya sea en ferias de franquicias o en reuniones de presentación del producto.

4.4 Flujograma de supervisión de control de calidad

Ilustración 18: Flujograma de Supervisión de Control de Calidad



Elaboración: Propia

4.5 Manual de operaciones

Con el pago del *fee* de entrada y la firma del contrato entre la Clínica Veterinaria Patitas y el franquiciado, se le entregarán a éste último los siguientes manuales:

1. **Manual de Puesta en Marcha**
2. **Manual de Procedimientos Diarios**
3. **Manual de Gestión de Personal**
4. **Manual de Productos y Servicios**
5. **Manual de Marketing y Ventas**

6. **Manual de Control de Gestión**

7. **Manual de Sistemas**

8. **Manuales Técnicos**

4.6 Estrategia de Marketing

4.6.1 Propósito

Posicionar en el mercado la franquicia Patitas, empleando una estrategia de “nicho” dirigida a empresarios y/o médicos veterinarios de los NSE A y B, diferenciándonos de nuestros competidores por poseer una marca ya posicionada en el sector y que cuenta con un servicio altamente especializado.

4.6.2 Objetivos de Marketing

Lograr la venta de 12 franquicias veterinarias en un periodo de 5 años a ubicarse en Lima metropolitana y Provincias a lo largo del país.

4.6.3 Mercado Objetivo

Existen dos tipos de clientes objetivo: Inversionista (empresario con experiencia) y Médico veterinario (dependientes o independientes con experiencia).

4.6.4 Promesa de Marca

Promesa Principal: Imagen de marca reconocida

- Relevancia: Alta fidelidad de cliente objetivo.
- Indicador: Alta captación de clientes finales desde el primer mes de operación.

Promesa N° 1: Procedimientos y procesos estandarizados

- Relevancia: Alta fidelidad de cliente objetivo.
- Indicador: Facturación de franquicia desde el primer mes de operación.

Promesa N° 2: Calidad del servicio

- Relevancia: Alta fidelidad de cliente final.

- Indicador: Diagnosticar y resolver situaciones médicas complejas con la satisfacción del cliente final.

4.6.5 Posicionamiento

La red de franquicias Veterinaria Patitas busca posicionarse en el mercado peruano de franquicias veterinarias extrapolando el éxito de la Segunda sede hacia un modelo de franquicia que permita el retorno de la inversión del franquiciado en un año y medio.

4.6.6 Márketing Mix

Producto / Servicio

- Imagen de marca reconocida y potente.
- Procedimientos y procesos estandarizados.
- Sistema software de gestión ERP e Historias Clínicas.
- Exposición alta en medios de comunicación y redes sociales.

Precio

La estrategia de precio fue fijada en base a un análisis del valor intangible de la marca, realizado a través de la evaluación de las franquicias del mercado local y el estudio de porcentaje de regalías realizado por Market Facilitators - BCI Consulting USA (2018), obteniendo como principales ingresos:

- USD $15,000 que incluye el *Fee* de uso de marca (USD $ 14,800), el usuario de Software ERP y Sistema de Historias Clínicas (USD $ 200).
- Ingreso por regalías: 6% de las ventas mensuales netas del franquiciado.

Plaza

- **Ferias de franquicia y Congreso de Veterinarios**

Se prevé participar una vez al año en la feria de franquicias promocionada por la Cámara Peruana de Franquicias y el Congreso Latinoamericano de Veterinarios que se realiza en Lima una vez al año.

- **Clínicas Patitas**

En todas las clínicas habrá información disponible para el potencial cliente franquiciador de forma que pueda ser asesorado y direccionado a la clínica principal para una reunión informativa con el gerente de sede principal.

Promoción

- Brochures. Repartidos en las visitas del Ejecutivo de Ventas a potenciales clientes, congresos de veterinarias y Ferias de franquicias.
- Publicidad por internet. En la página web de la Clínica veterinaria de Patitas y las redes sociales se difundirá la franquicia que se ofrece.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación, se presenta el análisis económico bajo el escenario Esperado (el cual se detallará más adelante), que considera la venta de 12 franquicias durante el período de análisis de 5 años. Esto a razón de ser conservadores frente al escenario de la venta de 14 franquicias.

5.1 Costos de implementación

5.1.1 Inversión en Activos

Al ser un negocio donde lo principal es la venta de la marca Patitas al franquiciado, la inversión en intangibles es lo que prima sobre la inversión en activos fijos.

5.1.1.1 Inversión en Activos Intangibles

Para la implementación del modelo de franquicia la inversión total en activos intangibles asciende a S/ 117,836.

El detalle de los intangibles a considerarse se detalla en la Tabla 12.

Tabla 12: Inversión en Activos Intangibles

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES			
#	ACTIVOS INTANGIBLES	US$	S/
1.	**Asesoría de Especialista en Franquicias**	25,000	83,750
1.1.	**Planeamiento Estratégico de la Franquicia**	7,000	23,450
	Estructura de la franquicia		
	Evaluación de los aspectos económicos de la franquicia		
	Exploración de mercado		
1.2.	**Contrato de Franquicia individual**	7,000	23,450
1.3.	**Desarrollo de Manuales de Operaciones**	7,000	23,450
	Desarrollo de Análisis preliminar y agenda del manual de operaciones		
	Desarrollo de los manuales de operaciones		
	Manual de Puesta en Marcha		
	Manual de Procedimientos Diarios		
	Manual de Gestión de Personal		
	Manual de Productos y Servicios		
	Manual de Marketing y Ventas		
	Manual de Control de Gestión		
	Manual de Sistemas		
	Manuales Técnicos		
1.4.	**Curso de Ventas de Franquicias**	4,000	13,400
	Plan de Marketing para la venta de franquicias		
	Manual de venta de franquicias y curso de venta		
2.	**Adaptación del sistema contable y logístico ERP**	2,500	8,375
3.	**Automatización de historias clínicas**	2,500	8,375
4.	**Actualizar pág. web con información sobre "Venta de Franquicias"**	3,500	11,725
	Subtotal Inversión en Act. Intangibles	33,500	112,225
	Otros - Imprevistos (5%)	1,675	5,611
	Total Inversión en Activos Intangibles	**35,175**	**117,836**

5.1.1.2 Inversión en Activos Fijos

Por otro lado, la inversión total en activos fijos en el año 0 asciende a S/ 7,035. Esta inversión considera como supuesto que durante el año 1 el Ejecutivo de Ventas y el Supervisor de Control de Calidad trabajan a medio tiempo cada uno, por lo que comparten el uso de las herramientas de trabajo. El detalle de los activos fijos a considerarse, son los siguientes:

Tabla 13: Inversión en Activos Fijos

TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
#	ACTIVOS FIJOS *Para Ejecutivo de Ventas / Supervisor de Control de Calidad*	US$	S/
1.	Laptop	1,500	5,025
2.	Muebles de escritorio	300	1,005
3.	Smartphone	300	1,005
	Total Inversión en Activos Fijos	**2,100**	**7,035**

5.1.2 Costos y Gastos

5.1.2.1 Costo de Ventas

Comprenden los costos incurridos en la operación del negocio de franquicia y en el año 1 de operación ascienden a S/ 77,126. Se consideran los siguientes supuestos:

(1) El Supervisor de Control de Calidad puede trabajar medio tiempo (MT) (año 1) o tiempo completo (TC) y eso equivale a cobrar medio sueldo o sueldo completo, respectivamente; (2) Cada franquicia requiere de dos activaciones de marketing en el año que ingresa; y (3) El año 1 ingresa una franquicia (Escenario Esperado).

El detalle de los costos de ventas a considerar se muestra a continuación:

Tabla 14: Costo de Ventas

#	ÍTEM	Precio Unitario	Nota	Cantidad Anual	Costo Anual
1.	**Supervisor de Control de Calidad de Franquicias**	S/ 5,850	Por persona: TC (100%), MT (50%) (1)	12	S/ 35,100
2.	**Mantenimiento del Sistema ERP y Sistema de Historias Clínicas**	S/ 268	Independiente de N° de franquicias	12	S/ 3,216
3.	**Costo de Activaciones de Marketing**	S/ 5,025	Sólo el año de Ingreso de franquicia	2	S/ 10,050
4.	**Community Manager**	S/ 168	Por franquicia	12	S/ 2,010
5.	**Costo de productos "Patitas"**				
5.1.	Producto A	S/ 30	Cantidad anual p/franquicia	420	S/ 12,600
5.2.	Producto B	S/ 25	Cantidad anual p/franquicia	240	S/ 6,000
5.3.	Producto C	S/ 2	Cantidad anual p/franquicia	2400	S/ 3,600
6.	**Otros gastos**				
6.1.	Combustible para Supervisor	S/ 500	Por persona: TC (100%), MT (50%) (1)	12	S/ 3,000
6.2.	Telefonía celular e Internet de Supervisor	S/ 200	Por persona: TC (100%), MT (50%) (1)	12	S/ 1,200
6.3.	Uniforme para Supervisor	S/ 350	Por persona	1	S/ 350
	Total Costo de Ventas por Año				**S/ 77,126**

Nota: (1) TC: Tiempo Completo, MT: Medio Tiempo

5.1.2.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas comprenden los gastos incurridos en la planilla del Ejecutivo de Ventas, la Participación en la Feria de franquicias (organizada por la Cámara Peruana de Franquicias) y otros gastos en materia de publicidad, los cuales ascienden a S/ 49,400 en el año 1. Se consideran los siguientes supuestos: (1) El Ejecutivo de Ventas puede trabajar medio tiempo (MT) (año 1) o tiempo completo (TC) y eso equivale a cobrar medio sueldo o sueldo completo, respectivamente; (2) Se contratan 2 impulsadoras preparadas durante 2 meses para la Feria.

El detalle de los gastos de ventas a considerar se muestra a continuación:

Tabla 15: Gastos de Ventas

#	ÍTEM	Precio Unitario	Nota	Cantidad Anual	Gasto Anual
1.	**Participación en Ferias de franquicias**				S/ 34,800
1.1.	Fee de participación anual en Ferias	S/ 16,750	Una feria peruana	1	S/ 16,750
1.2.	Impulsadoras de Ventas	S/ 2,000	2 personas	2	S/ 8,000
1.3.	Implementación Stand de Feria	S/ 10,050		1	S/ 10,050
2.	**Ejecutivo de Ventas**	S/ 1,950	Por persona: TC (100%), MT (50%) (1)	12	S/ 11,700
2.1.	Telefonía celular e Internet de Ejecutivo de Ventas	S/ 200	Por persona	12	S/ 2,400
3.	**Brochures de presentación de la Franquicia**	S/ 500	Para todo el año	1	S/ 500
	Total Gasto de Ventas por Año				**S/ 49,400**

Nota: (1) TC: Tiempo Completo, MT: Medio Tiempo.

5.1.2.3 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos comprenden los gastos incurridos en la planilla del Gerente de Operaciones, y las capacitaciones ofrecidas a los franquiciados, todo ello asciende a S/ 16,190 en el año 1. Se consideran los siguientes supuestos: (1) El Gerente de Operaciones recibe un pago mensual por supervisar la gestión de cada Supervisor de Control Calidad y el ingreso es proporcional a la modalidad de horario de trabajo de éste(os) último(s); (2) El gasto en capacitación médico-veterinaria depende del N° de franquicias, se realizarán 2 veces al año: Una hecha por el Dr. Patitas y otra por un médico veterinario de determinada especialidad.

El detalle de los gastos administrativos se muestra a continuación en la Tabla 16:

Tabla 16: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
#	ÍTEM	Precio Unitario	Nota	Cantidad Anual	Gasto Anual
1.	**Supervisión del Gerente de Operaciones**	S/ 1,300	Por cada Supervisor de Control de Calidad. TC (100%), MT (50%) (1)	12	S/ 7,800
2.	**Capacitación a franquiciados**		A cada franquicia		
2.1.	Capacitación Médico-Veterinaria	S/ 1,560	2 veterinarios	2	S/ 6,240
2.2.	Capacitación a Personal Administrativo	S/ 650	1 capacitador	1	S/ 650
2.3.	Capacitación Grooming	S/ 300	1 capacitador	1	S/ 300
2.4.	Combustible para Capacitadores	S/ 200	Por capacitador	6	S/ 1,200
Total Gasto Administrativos por Año					**S/ 16,190**

Nota: (1) TC: Tiempo Completo, MT: Medio Tiempo.

5.1.3 Capital de Trabajo

Por lo tanto, considerando los costos de ventas, los gastos de ventas y los gastos administrativos por año, se efectuará el cálculo del capital de trabajo para un año de operaciones:

Tabla 17: Capital de Trabajo para 1 Año de Operación

CAPITAL DE TRABAJO PARA UN AÑO DE OPERACIONES		
I.	Total Costo de Ventas por Año	S/ 77,126
II.	Total Gasto de Ventas por Año	S/ 49,400
III.	Total Gasto Administrativos por Año	S/ 16,190
(I+II+III)	Total Capital de Trabajo para un Año	S/ 142,716

5.1.4 Inversión Total

El cálculo de la inversión total para iniciar la operación del modelo de franquicia de la Clínica Veterinaria Patitas, toma en consideración la inversión en los activos intangibles y fijos, y el capital de trabajo para operar durante 3 meses, logrando así determinar el importe total requerido para iniciar operaciones, el cual asciende a **S/ 160,550.**

Tabla 18: Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL EN SOLES		
Total Inversión en Activos Intangibles	S/	117,836
Total Inversión en Activos Fijos	S/	7,035
Total Capital de trabajo para 3 meses	S/	35,679
TOTAL INVERSIÓN	**S/**	**160,550**

5.2 Proyección de ingresos, costos y gastos

5.2.1. Proyección de Ingresos

Los ingresos provienen de distintas fuentes, siendo la principal las regalías cobradas al franquiciado como porcentaje de sus ventas. En la siguiente tabla se presentan los ingresos por tipo y su respectiva nota aclaratoria que servirá para el cálculo de los ingresos totales por año, bajo el escenario Esperado.

Tabla 19: Tipos de Ingreso en modelo de Franquicia

#	INGRESOS	Precio Unitario	Cantidad Anual	Nota
1.	**Fee de uso de marca**	S/ 49,580	1	Único cobro al ingreso de la franquicia
2.	**Fee por el uso del Sistema ERP y Sistema H.C.**	S/ 670	1	Único cobro al ingreso de la franquicia
3.	**Regalías por ventas de franquiciados**	**6.0%**	12	Porcentaje cobrado a ventas mensuales de la franquicia
4.	**Activaciones de Marketing**	S/ 6,700	2	Sólo el año de Ingreso de franquicia
5.	**Community Manager**	S/ 235	12	Por franquicia
6.	**Venta de productos "Patitas"**			
	Producto A	S/ 50	420	Cantidad anual p/franquicia
	Producto B	S/ 50	240	Cantidad anual p/franquicia
	Producto C	S/ 3	2400	Cantidad anual p/franquicia
7.	**Comisión de venta por equipos médicos de franquiciados**	**2.0%**		
	Compra de equipos médicos - franquicias N1	S/ 96,000	1	Sólo el año de Ingreso de franquicia N1
	Compra de equipos médicos - franquicias N2	S/ 63,000	1	Sólo el año de Ingreso de franquicia N2
8.	**Comisión de venta por insumos de laboratorio de franquiciados - N1**	**3.0%**		Sólo las franquicias N1 usan Insumos de Laboratorio
	Ingresos por Insumos de Laboratorio / Ingresos totales (%)	10.48%		% Basado en Sede Principal VP
	Margen de Costo de Insumos de laboratorio (%)	60.00%		% Basado en Sede Principal VP

Como se vio en el Capítulo 3, las ventas de las franquicias se proyectaron para el período de 5 años en base al escenario Optimista (venta de 14 franquicias), por lo que se procede a calcular las ventas bajo el escenario empleado actualmente: Esperado (venta de 12 franquicias), y así calcular el ingreso del franquiciante por las regalías cobradas al franquiciado. En la siguiente tabla se presentan las ventas de las franquicias (Total y de N1), así como el número de franquicias vendidas por año (Total, de N1 y N2) y acumuladas.

Tabla 20: Franquicias vendidas por año y sus Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nro. de Franquicias vendidas por año	1	2	3	3	3
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	1	3	6	9	12
Nro. de Franquicias vendidas por año - N1	1	1	2	2	2
Nro. de Franquicias vendidas por año - N2	0	1	1	1	1
Ingresos de las Franquicias	S/ 1,960,743	S/ 6,576,576	S/ 14,839,381	S/ 23,424,455	S/ 37,432,188
Ingresos de las Franquicias - N1	S/ 1,960,743	S/ 5,969,399	S/ 11,872,590	S/ 19,245,287	S/ 27,954,291

Finalmente, en la siguiente tabla se presentan los ingresos obtenidos en cada uno de los años del proyecto:

Tabla 21: Ingresos del Franquiciante

#	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Fee de uso de marca	S/ 49,580	S/ 99,160	S/ 148,740	S/ 148,740	S/ 148,740
2.	Fee por el uso del Sistema ERP y Sistema H.C.	S/ 670	S/ 1,340	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 2,010
3.	Regalías por ventas de franquiciados	S/ 117,645	S/ 394,595	S/ 890,363	S/ 1,405,467	S/ 2,245,931
4.	Activaciones de Marketing	S/ 13,400	S/ 26,800	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200
5.	Community Manager	S/ 2,814	S/ 8,442	S/ 16,884	S/ 25,326	S/ 33,768
6.	Venta de Productos Patitas	S/ 40,200	S/ 120,600	S/ 241,200	S/ 361,800	S/ 482,400
7.	Comisión de venta por equipos médicos de franquiciados	S/ 1,920	S/ 3,180	S/ 5,100	S/ 5,100	S/ 5,100
8.	Comisión de venta por insumos de laboratorio de franquiciados - N1	S/ 3,700	S/ 11,263	S/ 22,402	S/ 36,313	S/ 52,745
	TOTAL INGRESOS	**S/ 229,928**	**S/ 665,380**	**S/ 1,366,899**	**S/ 2,024,956**	**S/ 3,010,895**

5.2.2. Proyección de Costo de Ventas

Para realizar los cálculos de los costos de ventas, se detallan los montos anuales de las variables que influyen en ellos:

Tabla 22: Variables para el cálculo del Costo de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Supervisores de Control de Calidad - MT	0.5	0.5	0	0	0
N° de Supervisores de Control de Calidad - TC	0	0	1	2	2
N° de Supervisores de Control de Calidad	**0.5**	**0.5**	**1**	**2**	**2**
Inflación anual	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Nro. de Franquicias vendidas por año	1	2	3	3	3
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	1	3	6	9	12

Nota: (1) TC: Tiempo Completo, MT: Medio Tiempo.

En la siguiente tabla se puede apreciar el costo total de ventas por año requerido para mantener el negocio de franquicia y adicionalmente se muestra el costo anual de cada ítem (basados en los supuestos del cálculo de costo de ventas detallados en el capítulo 6.1.2.1) y que requiere la información de las variables de la tabla anterior.

Tabla 23: Costo de Ventas del Franquiciante

#	Costo de Ventas	Costo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Supervisor de Control de Calidad de Franquicias (1)	S/ 70,200	S/ 35,100	S/ 35,978	S/ 73,754	S/ 151,195	S/ 154,975
2.	Mantenimiento del Sistema ERP y Sistema de Historias Clínicas	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216
3.	Costo de Activaciones de Marketing	S/ 10,050	S/ 10,050	S/ 20,100	S/ 30,150	S/ 30,150	S/ 30,150
4.	Community Manager	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 6,030	S/ 12,060	S/ 18,090	S/ 24,120
5.	Costo de productos Patitas	S/ 22,200	S/ 22,200	S/ 66,600	S/ 133,200	S/ 199,800	S/ 266,400
6.	Otros gastos (1)	S/ 8,750	S/ 4,550	S/ 4,625	S/ 9,054	S/ 18,423	S/ 18,746
	TOTAL COSTO DE VENTAS		**S/ 77,126**	**S/ 136,549**	**S/ 261,434**	**S/ 420,874**	**S/ 497,607**

Nota: (1) Monto de Costo Anual en base a trabajo a TC (Tiempo Completo)

5.2.3. Proyección de Gastos de Ventas

Para calcular los gastos de ventas, se detallan los montos anuales de las variables que influyen en el cálculo de los gastos del Ejecutivo de Ventas:

Tabla 24: Variables para el cálculo de los Gastos de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Ejecutivos de Ventas	0.5	1	1	1	1
Inflación anual	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%

En base a la información anterior, y añadiendo el monto de gasto anual de cada ítem (basados en los supuestos del cálculo de gastos de ventas detallados en el capítulo 6.1.2.2) se presenta la siguiente tabla con los gastos de ventas de cada año:

Tabla 25: Gastos de Ventas del Franquiciante

#	Gastos de Ventas	Gasto Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Participación en Ferias de franquicias	S/ 34,800	S/ 34,800	S/ 34,800	S/ 34,800	S/ 34,800	S/ 34,800
2.	Ejecutivo de Ventas (1)	S/ 23,400	S/ 11,700	S/ 23,985	S/ 24,585	S/ 25,199	S/ 25,829
2.1.	Telefonía celular e Internet de Ejecutivo de Ventas	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 2,400
3.	Brochures de presentación de la Franquicia	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
	TOTAL GASTO DE VENTAS		**S/ 49,400**	**S/ 61,685**	**S/ 62,285**	**S/ 62,899**	**S/ 63,529**

Nota: (1) Monto de Gasto Anual en base a trabajo a TC (Tiempo Completo)

5.2.4. Proyección de Gastos Administrativos

A continuación, se detallan los montos anuales de las variables que influyen en el cálculo de los gastos administrativos:

Tabla 26: Variables para el cálculo de los Gastos Administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Supervisores de Control de Calidad	**0.5**	**0.5**	**1**	**2**	**2**
Inflación anual	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	1	3	6	9	12

En base a la información anterior, y añadiendo el monto de gasto anual de cada ítem (basados en los supuestos del cálculo de gastos de administrativos detallados en el capítulo 6.1.2.3) se presenta la siguiente tabla con los gastos administrativos de cada año:

Tabla 27: Gastos Administrativos del Franquiciante

#	Gastos Administrativos	Gasto Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Supervisión del Gerente de Operaciones	S/ 15,600	S/ 7,800	S/ 7,995	S/ 16,390	S/ 33,599	S/ 34,439
2.	Capacitación a franquiciados	S/ 8,390	S/ 8,390	S/ 25,170	S/ 50,340	S/ 75,510	S/ 100,680
	TOTAL GASTO ADMINISTRATIVOS		**S/ 16,190**	**S/ 33,165**	**S/ 66,730**	**S/ 109,109**	**S/ 135,119**

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se realizó tomando en consideración las siguientes premisas:

- ✓ La proyección considera un Horizonte de Evaluación de 5 años.
- ✓ El inicio del negocio de franquicias de la VP se dará en enero del año 2019.
- ✓ Todos los importes están expresados en soles.
- ✓ Las tasas del Impuesto a la Renta son del 29.5%.
- ✓ El tipo de cambio de dólar es de S/. 3.35.
- ✓ Los rubros del Estado de Ganancias y Pérdidas no incluyen IGV.
- ✓ Los rubros de los Flujos de Caja no incluyen IGV.

6.1 Financiamiento

6.1.1 Estructura de Financiamiento

Para poder iniciar operaciones, se ha contemplado financiar la inversión inicial de S/ 160,550.25, de la siguiente manera: Se invertirá el 60% con capital propio y se financiará mediante un crédito bancario el 40% restante.

Tabla 28: Estructura de Financiamiento

Estructura Deuda - Patrimonio	Importe		Peso
Deuda	S/	64,220	40%
Capital propio	S/	96,330	60%
Total Deuda y Patrimonio	S/	160,550	100%

6.1.2 Financiamiento para Inversión Inicial

Se determina el financiamiento para la inversión inicial con pagos semestrales (10 cuotas).

Tabla 29: Financiamiento para Inversión Inicial

Préstamo	S/.	64,220
TEA Año 1		12.5%
TES (tasa efectiva semestral)		6.1%
Años		5
Cuotas por financiar		10
Cargos y Comisiones	S/.	80
Cuota	S/.	8,753

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y Comisiónes	Cuota Total
0						-S/. 64,220
1	S/. 64,220	S/. 4,857	S/. 3,896	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
2	S/. 59,363	S/. 5,152	S/. 3,601	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
3	S/. 54,211	S/. 5,464	S/. 3,288	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
4	S/. 48,747	S/. 5,796	S/. 2,957	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
5	S/. 42,951	S/. 6,147	S/. 2,605	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
6	S/. 36,804	S/. 6,520	S/. 2,233	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
7	S/. 30,283	S/. 6,916	S/. 1,837	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
8	S/. 23,368	S/. 7,335	S/. 1,417	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
9	S/. 16,032	S/. 7,780	S/. 973	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
10	S/. 8,252	S/. 8,252	S/. 501	S/. 8,753	S/. 80	S/. 8,833
	S/. -				TIR Semestral	6.26%
					TIR Anual	12.91%

6.1.3 Gastos Financieros

Luego de calcular el financiamiento requerido, préstamo y pago mensual, se determinan los gastos financieros según la siguiente tabla:

Tabla 30: Gastos Financieros

Gastos financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interes	S/. 7,497	S/. 6,245	S/. 4,838	S/. 3,254	S/. 1,473
Cargos y Comisiones	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160	S/. 160
Total Gastos Financieros	S/. 7,657	S/. 6,405	S/. 4,998	S/. 3,414	S/. 1,633

6.1.4 Depreciación y Amortización

Se realizó el cálculo de la depreciación de los activos y el valor residual del capital de trabajo, resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 31: Depreciación, Amortización y Valor Residual

Modulo de Inversión	Inversión	Inversión	IGV	Valor de Venta	Años de Amortización/ Depreciación	Amort./Deprec. Año 1	Amort./Deprec. Año 2	Amort./Deprec. Año 3	Amort./Deprec. Año 4	Amort./Deprec. Año 5	Amortización/ Depreciación Acumulada	Valor residual
1	Total de Inversión en Intangibles	S/. 117,836	S/. 17,975	S/. 99,861	5	S/. 19,972	S/. 19,972	S/. 19,972	S/. 19,972	S/. 19,972	S/. 99,861	S/. -
2	Total de Inversión en Activos Fijos	S/. 7,035	S/. 1,073	S/. 5,962	5	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 5,962	S/. -
3	Capital del Trabajo	S/. 35,679		S/. 35,679							S/. -	S/. 35,679
	Inversión inicial	S/. 160,550	S/. 19,048	S/. 141,502	5							
	Inversión Adicional Año 1	S/. 7,035	S/. 1,073	S/. 5,962	5		S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 4,769	S/. 1,192
	Inversión Adicional Año 3	S/. 7,035	S/. 1,073	S/. 5,962	5				S/. 1,192	S/. 1,192	S/. 2,385	S/. 3,577
					Depreciación anual	S/. 21,165	S/. 22,357	S/. 22,357	S/. 23,549	S/. 23,549	S/. 112,977	S/. 40,448

6.2 Estado de ganancias y pérdidas

Se presenta el estado de ganancias y pérdidas con gastos financieros, en donde se obtiene la utilidad neta de cada año:

Tabla 32: Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas	S/ 229,928	S/ 665,380	S/ 1,366,899	S/ 2,024,956	S/ 3,010,895
Costo de Ventas	-S/ 77,126	-S/ 136,549	-S/ 261,434	-S/ 420,874	-S/ 497,607
Utilidad Bruta	**S/ 152,802**	**S/ 528,831**	**S/ 1,105,465**	**S/ 1,604,082**	**S/ 2,513,288**
Gastos de Ventas	-S/ 49,400	-S/ 61,685	-S/ 62,285	-S/ 62,899	-S/ 63,529
Gastos Administrativos	-S/ 16,190	-S/ 33,165	-S/ 66,730	-S/ 109,109	-S/ 135,119
Depreciación y Amortización	-S/ 21,165	-S/ 22,357	-S/ 22,357	-S/ 23,549	-S/ 23,549
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	**S/ 66,048**	**S/ 411,624**	**S/ 954,094**	**S/ 1,408,524**	**S/ 2,291,090**
Gastos Financieros	-S/ 7,657	-S/ 6,405	-S/ 4,998	-S/ 3,414	-S/ 1,633
Utilidad Imponible	**S/ 58,391**	**S/ 405,219**	**S/ 949,096**	**S/ 1,405,110**	**S/ 2,289,457**
Impuesto a la Renta (29.5%)	-S/ 17,225	-S/ 119,540	-S/ 279,983	-S/ 414,507	-S/ 675,390
Utilidad Neta	**S/ 41,166**	**S/ 285,679**	**S/ 669,112**	**S/ 990,603**	**S/ 1,614,067**

6.3 Flujo de caja

El Flujo de caja operacional, incluye ingresos por ventas y costos operativos, los mismos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 33: Flujo de caja

Flujo de Caja Libre	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas		S/ 229,928	S/ 665,380	S/ 1,366,899	S/ 2,024,956	S/ 3,010,895
Costo de Ventas		-S/ 77,126	-S/ 136,549	-S/ 261,434	-S/ 420,874	-S/ 497,607
Utilidad Bruta		**S/ 152,802**	**S/ 528,831**	**S/ 1,105,465**	**S/ 1,604,082**	**S/ 2,513,288**
Gastos de Ventas		-S/ 49,400	-S/ 61,685	-S/ 62,285	-S/ 62,899	-S/ 63,529
Gastos Administrativos		-S/ 16,190	-S/ 33,165	-S/ 66,730	-S/ 109,109	-S/ 135,119
Depreciación y Amortización		-S/ 21,165	-S/ 22,357	-S/ 22,357	-S/ 23,549	-S/ 23,549
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		**S/ 66,048**	**S/ 411,624**	**S/ 954,094**	**S/ 1,408,524**	**S/ 2,291,090**
Impuestos		-S/ 19,484	-S/ 121,429	-S/ 281,458	-S/ 415,515	-S/ 675,872
EBIT - Impuestos = NOPAT		**S/ 46,564**	**S/ 290,195**	**S/ 672,636**	**S/ 993,010**	**S/ 1,615,219**
(+) Depreciación y Amortización		S/ 21,165	S/ 22,357	S/ 22,357	S/ 23,549	S/ 23,549
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						S/ 40,448
Inversiones	-S/ 160,550	-S/ 7,035	S/ -	-S/ 7,035	S/ -	S/ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	**-S/ 160,550**	**S/ 60,693**	**S/ 312,552**	**S/ 687,958**	**S/ 1,016,559**	**S/ 1,679,216**

6.4 Evaluación financiera

6.4.1 Promedio Ponderado de Costo de Capital – WACC

Se ha realizado el cálculo del Promedio Ponderado de Costo de Capital - WACC, considerando las siguientes variables:

$$WACC = Wd\,[Kd(1-t)] + Ws\,Ks$$

De esta manera, se han obtenido los siguientes valores:

Wd: ratio de deuda contraída versus el total de fondos operativos. El valor calculado es 40%.

Kd: costo de deuda financiera. Este valor corresponde a la tasa de interés ofrecido por el BBVA Banco Continental.

T: tasa de impuesto a la renta. En el Perú la tasa de impuesto a la renta es de 29.5%.

Ws: ratio de aporte de capital versus total de fondos operativos. El valor calculado es de 60%.

Ks: costo de oportunidad de los accionistas. Se ha realizado el cálculo mediante el método CAPM, el cual asciende a 11.70%. Cabe señalar que, al no poder acceder a la información del Beta apalancado de empresas similares en el país, se tomó de referencia el Beta de la empresa norteamericana Zoetis[3] (fuente: Bloomberg) y se le apalancó con la información de la clínica VP (ratio Deuda/Patrimonio y el Impuesto a la Renta).

Por tanto, se obtuvo el siguiente resultado:

WACC = Wd * [Kd * (1 - t)] + Ws * Ks

WACC = 40% [12.91% * (1 - 29.5%)] + 60% * 11.70%

WACC = 10.66%

En consecuencia, el WACC obtenido es de 10.66%, que representa la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar el proyecto de inversión.

6.4.2 Análisis de los Escenarios

Se ha realizado una evaluación financiera considerando 3 posibles escenarios que pueden presentarse durante la ejecución del negocio. Para ello se mencionan, a continuación, las variables importantes que varían según el tipo de escenario evaluado:

- ✓ Inversión en activos fijos
- ✓ Número de franquicias vendidas por año
- ✓ Número de franquicias vendidas acumulado
- ✓ Número de franquicias vendidas por año – N1
- ✓ Número de franquicias vendidas por año – N2

[3] Zoetis es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos y vacunas de salud animal. Cotiza en la Bolsa de Valores de EEUU y forma parte del Pet Passion Index.

- ✓ Ingresos de las franquicias
- ✓ Ingresos de las franquicias – N1
- ✓ Número de Supervisores de Control de Calidad
- ✓ Valor residual

6.4.2.1 Escenario Esperado

El Escenario Esperado considera la venta de 12 franquicias durante los 5 años de estudio, lo cual influye en las variables mencionadas anteriormente y cuyos valores anuales para este escenario son:

Tabla 34: Variables – Escenario Esperado

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos Fijos	S/ 7,035	S/ -	S/ 7,035	S/ -	S/ -
Nro. de Franquicias vendidas por año	1	2	3	3	3
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	1	3	6	9	12
Nro. de Franquicias vendidas por año - N1	1	1	2	2	2
Nro. de Franquicias vendidas por año - N2	0	1	1	1	1
Ingresos de las franquicias	S/ 1,960,743	S/ 6,576,576	S/ 14,839,381	S/ 23,424,455	S/ 37,432,188
Ingresos de las Franquicias - N1	S/ 1,960,743	S/ 5,969,399	S/ 11,872,590	S/ 19,245,287	S/ 27,954,291
N° de Supervisores de Control de Calidad (1)	0.5	0.5	1	2	2
Valor residual					S/ 40,448

Nota: (1) 0.5 Supervisores equivale a modalidad de trabajo a MT (Medio Tiempo)

A partir de los supuestos descritos anteriormente se obtuvieron los siguientes ingresos y costos de ventas proyectados de cada año:

Tabla 35: Ingresos – Escenario Esperado

#	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Fee de uso de marca	S/ 49,580	S/ 99,160	S/ 148,740	S/ 148,740	S/ 148,740
2.	Fee por el uso del Sistema ERP y Sistema H.C.	S/ 670	S/ 1,340	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 2,010
3.	Regalías por ventas de franquiciados	S/ 117,645	S/ 394,595	S/ 890,363	S/ 1,405,467	S/ 2,245,931
4.	Activaciones de Marketing	S/ 13,400	S/ 26,800	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200
5.	Community Manager	S/ 2,814	S/ 8,442	S/ 16,884	S/ 25,326	S/ 33,768
6.	Venta de Productos Patitas	S/ 40,200	S/ 120,600	S/ 241,200	S/ 361,800	S/ 482,400
7.	Comisión de venta por equipos médicos de franquiciados	S/ 1,920	S/ 3,180	S/ 5,100	S/ 5,100	S/ 5,100
8.	Comisión de venta por insumos de laboratorio de franquiciados - N1	S/ 3,700	S/ 11,263	S/ 22,402	S/ 36,313	S/ 52,745
	TOTAL INGRESOS	**S/ 229,928**	**S/ 665,380**	**S/ 1,366,899**	**S/ 2,024,956**	**S/ 3,010,895**

Tabla 36: Costo de Ventas – Escenario Esperado

#	Costo de Ventas	Costo Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Supervisor de Control de Calidad de Franquicias (1)	S/ 70,200	S/ 35,100	S/ 35,978	S/ 73,754	S/ 151,195	S/ 154,975
2.	Mantenimiento del Sistema ERP y Sistema de Historias Clínicas	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216
3.	Costo de Activaciones de Marketing	S/ 10,050	S/ 10,050	S/ 20,100	S/ 30,150	S/ 30,150	S/ 30,150
4.	Community Manager	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 6,030	S/ 12,060	S/ 18,090	S/ 24,120
5.	Costo de productos Patitas	S/ 22,200	S/ 22,200	S/ 66,600	S/ 133,200	S/ 199,800	S/ 266,400
6.	Otros gastos (1)	S/ 8,750	S/ 4,550	S/ 4,625	S/ 9,054	S/ 18,423	S/ 18,746
	TOTAL COSTO DE VENTAS		**S/ 77,126**	**S/ 136,549**	**S/ 261,434**	**S/ 420,874**	**S/ 497,607**

Nota: (1) Monto de Costo Anual en base a trabajo a TC (Tiempo Completo)

De esta manera el Flujo de Caja quedará de la siguiente manera:

Tabla 37: Flujo de Caja - Escenario Esperado

Flujo de Caja Libre	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas		S/ 229,928	S/ 665,380	S/ 1,366,899	S/ 2,024,956	S/ 3,010,895
Costo de Ventas		-S/ 77,126	-S/ 136,549	-S/ 261,434	-S/ 420,874	-S/ 497,607
Utilidad Bruta		**S/ 152,802**	**S/ 528,831**	**S/ 1,105,465**	**S/ 1,604,082**	**S/ 2,513,288**
Gastos de Ventas		-S/ 49,400	-S/ 61,685	-S/ 62,285	-S/ 62,899	-S/ 63,529
Gastos Administrativos		-S/ 16,190	-S/ 33,165	-S/ 66,730	-S/ 109,109	-S/ 135,119
Depreciación y Amortización		-S/ 21,165	-S/ 22,357	-S/ 22,357	-S/ 23,549	-S/ 23,549
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		**S/ 66,048**	**S/ 411,624**	**S/ 954,094**	**S/ 1,408,524**	**S/ 2,291,090**
Impuestos		-S/ 19,484	-S/ 121,429	-S/ 281,458	-S/ 415,515	-S/ 675,872
EBIT - Impuestos = NOPAT		**S/ 46,564**	**S/ 290,195**	**S/ 672,636**	**S/ 993,010**	**S/ 1,615,219**
(+) Depreciación y Amortización		S/ 21,165	S/ 22,357	S/ 22,357	S/ 23,549	S/ 23,549
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						S/ 40,448
Inversiones	-S/ 160,550	-S/ 7,035	S/ -	-S/ 7,035	S/ -	S/ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	**-S/ 160,550**	**S/ 60,693**	**S/ 312,552**	**S/ 687,958**	**S/ 1,016,559**	**S/ 1,679,216**

Como resultado se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

VAN A 5 AÑOS	**S/ 2,347,039**
TIR A 5 AÑOS	**150.55%**
WACC	**10.66%**
EVA	**139.89%**

Así mismo, se realizó el cálculo del Pay Back, en donde se estimó que el periodo de recuperación de la inversión es en 1 año y 4 meses.

Tabla 38: Pay Back – Escenario Esperado

PAY BACK	**-S/.**	**160,550**								
AÑO 1	**S/.**	**60,693**								
	-S/.	**99,857**	**-S/.**	**99,857**	**4 / 12**					
AÑO 2			**S/.**	**312,552**						
			S/.	**212,695**	**S/.**	**212,695**	**Recuperación de la inversión es en 1 Año y 4 meses**			
AÑO 3					**S/.**	**687,958**				
					S/.	**900,653**	**S/.**	**900,653**		
AÑO 4							**S/.**	**1,016,559**		
							S/.	**1,917,212**	**S/.**	**1,917,212**
AÑO 5									**S/.**	**1,679,216**
									S/.	**3,596,429**

PAY BACK: Indica en qué periodo de tiempo se recupera la inversión, sin considerar el costo del dinero en el tiempo.

6.4.2.2 Escenario Optimista

El Escenario Optimista considera la venta de 14 franquicias durante los 5 años de estudio, lo cual influye en las variables mencionadas anteriormente y cuyos valores anuales para este escenario son:

Tabla 39: Variables –Escenario Optimista

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos Fijos	S/ 7,035	S/ 7,035	S/ -	S/ 7,035	S/ -
Nro. de Franquicias vendidas por año	2	3	3	3	3
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	2	5	8	11	14
Nro. de Franquicias vendidas por año - N1	1	2	2	2	2
Nro. de Franquicias vendidas por año - N2	1	1	1	1	1
Ingresos de las franquicias	S/ 2,766,639	S/ 10,420,099	S/ 20,024,997	S/ 30,034,881	S/ 45,552,938
Ingresos de las Franquicias - N1	S/ 1,960,743	S/ 8,628,321	S/ 15,467,165	S/ 23,830,702	S/ 33,585,581
N° de Supervisores de Control de Calidad (1)	0.5	1	2	2	2.5
Valor residual					S/ 44,026

Nota: (1) 0.5 Supervisores equivale a modalidad de trabajo a MT (Medio Tiempo)

A partir de los supuestos descritos anteriormente se obtuvieron los siguientes ingresos y costos de ventas proyectados de cada año:

Tabla 40: Ingresos – Escenario Optimista

#	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Fee de uso de marca	S/ 99,160	S/ 148,740	S/ 148,740	S/ 148,740	S/ 148,740
2.	Fee por el uso del Sistema ERP y Sistema H.C.	S/ 1,340	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 2,010	S/ 2,010
3.	Regalías por ventas de franquiciados	S/ 165,998	S/ 625,206	S/ 1,201,500	S/ 1,802,093	S/ 2,733,176
4.	Activaciones de Marketing	S/ 26,800	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200	S/ 40,200
5.	Community Manager	S/ 5,628	S/ 14,070	S/ 22,512	S/ 30,954	S/ 39,396
6.	Venta de productos Patitas	S/ 80,400	S/ 201,000	S/ 321,600	S/ 442,200	S/ 562,800
7.	Comisión de venta por equipos médicos de franquiciados	S/ 3,180	S/ 5,100	S/ 5,100	S/ 5,100	S/ 5,100
8.	Comisión de venta por insumos de laboratorio de franquiciados - N1	S/ 3,700	S/ 16,280	S/ 29,184	S/ 44,965	S/ 63,371
	TOTAL INGRESOS	**S/ 386,206**	**S/ 1,052,606**	**S/ 1,770,846**	**S/ 2,516,262**	**S/ 3,594,793**

Tabla 41: Costo de Ventas – Escenario Optimista

#	Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Supervisor de Control de Calidad de Franquicias	S/ 35,100	S/ 71,955	S/ 147,508	S/ 151,195	S/ 193,719
2.	Mantenimiento del Sistema ERP y Sistema de Historias Clínicas	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216
3.	Costo de Activaciones de Marketing	S/ 20,100	S/ 30,150	S/ 30,150	S/ 30,150	S/ 30,150
4.	Community Manager	S/ 4,020	S/ 10,050	S/ 16,080	S/ 22,110	S/ 28,140
5.	Costo de productos Patitas	S/ 44,400	S/ 111,000	S/ 177,600	S/ 244,200	S/ 310,800
6.	Otros gastos	S/ 4,550	S/ 8,900	S/ 18,108	S/ 18,423	S/ 23,607
TOTAL COSTO DE VENTAS		**S/ 111,386**	**S/ 235,271**	**S/ 392,661**	**S/ 469,294**	**S/ 589,632**

De esta manera el Flujo de Caja quedará de la siguiente manera:

Tabla 42: Flujo de Caja - Escenario Optimista

Flujo de Caja Libre	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas		S/ 386,206	S/ 1,052,606	S/ 1,770,846	S/ 2,516,262	S/ 3,594,793
Costo de Ventas		-S/ 111,386	-S/ 235,271	-S/ 392,661	-S/ 469,294	-S/ 589,632
Utilidad Bruta		**S/ 274,820**	**S/ 817,335**	**S/ 1,378,185**	**S/ 2,046,968**	**S/ 3,005,161**
Gastos de Ventas		-S/ 49,400	-S/ 61,685	-S/ 62,285	-S/ 62,899	-S/ 63,529
Gastos Administrativos		-S/ 24,580	-S/ 57,940	-S/ 99,900	-S/ 125,889	-S/ 160,509
Depreciación y Amortización		-S/ 21,165	-S/ 22,357	-S/ 23,549	-S/ 23,549	-S/ 24,742
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		**S/ 179,675**	**S/ 675,353**	**S/ 1,192,451**	**S/ 1,834,630**	**S/ 2,756,381**
Impuestos		-S/ 53,004	-S/ 199,229	-S/ 351,773	-S/ 541,216	-S/ 813,132
EBIT - Impuestos = NOPAT		**S/ 126,671**	**S/ 476,124**	**S/ 840,678**	**S/ 1,293,414**	**S/ 1,943,249**
(+) Depreciación y Amortización		S/ 21,165	S/ 22,357	S/ 23,549	S/ 23,549	S/ 24,742
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						S/ 44,026
Inversiones	-S/ 160,550	-S/ 7,035	-S/ 7,035	S/ -	-S/ 7,035	S/ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	**-S/ 160,550**	**S/ 140,801**	**S/ 491,446**	**S/ 864,227**	**S/ 1,309,929**	**S/ 2,012,016**

Como resultado se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

VAN A 5 AÑOS	**S/ 3,091,783**
TIR A 5 AÑOS	**197.89%**
WACC	**10.66%**
EVA	**187.23%**

Así mismo, se realizó el cálculo del Pay Back, en donde se estimó que el periodo de recuperación de la inversión es en 1 año y 1 mes.

Tabla 43: Pay Back – Escenario Optimista

PAY BACK	**-S/.**	**160,550**					*PAY BACK: Indica en qué periodo de tiempo se recupera la inversión, sin considerar el costo del dinero en el tiempo.*			
AÑO 1	**S/.**	**140,801**								
	-S/.	**19,750**	**-S/.**	**19,750**	**1 / 12**					
AÑO 2			**S/.**	**491,446**						
			S/.	**471,697**	**S/.**	**471,697**	**Recuperación de la inversión es en 1 Año y 1 mes**			
AÑO 3					**S/.**	**864,227**				
					S/.	**1,335,924**	**S/.**	**1,335,924**		
AÑO 4							**S/.**	**1,309,929**		
							S/.	**2,645,853**	**S/.**	**2,645,853**
AÑO 5									**S/.**	**2,012,016**
									S/.	**4,657,869**

6.4.2.3 Escenario Pesimista

El Escenario Pesimista considera la venta de 10 franquicias durante los 5 años de estudio, lo cual influye en las variables mencionadas anteriormente y cuyos valores anuales para este escenario son:

Tabla 44: Variables – Escenario Pesimista

Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en Activos Fijos	S/ 7,035	S/ -	S/ -	S/ 7,035	S/ -
Nro. de Franquicias vendidas por año	1	1	2	3	3
Nro. de Franquicias vendidas - Acumulado	1	2	4	7	10
Nro. de Franquicias vendidas por año - N1	1	1	1	2	2
Nro. de Franquicias vendidas por año - N2	0	0	1	1	1
Ingresos de las franquicias	S/ 1,960,743	S/ 5,969,399	S/ 13,009,011	S/ 20,755,700	S/ 33,855,218
Ingresos de las Franquicias - N1	S/ 1,960,743	S/ 5,969,399	S/ 10,935,954	S/ 17,774,478	S/ 25,903,636
N° de Supervisores de Control de Calidad (1)	0.5	0.5	0.5	1	2
Valor residual					S/ 41,641

Nota: (1) 0.5 Supervisores equivale a modalidad de trabajo a MT (Medio Tiempo)

A partir de los supuestos descritos anteriormente se obtuvieron los siguientes ingresos y costos de ventas proyectados de cada año:

Tabla 45: Ingresos – Escenario Pesimista

#	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Fee de uso de marca	S/ 49,580	S/ 49,580	S/ 99,160	S/ 148,740	S/ 148,740
2.	Fee por el uso del Sistema ERP y Sistema H.C.	S/ 670	S/ 670	S/ 1,340	S/ 2,010	S/ 2,010
3.	Regalías por ventas de franquiciados	S/ 117,645	S/ 358,164	S/ 780,541	S/ 1,245,342	S/ 2,031,313
4.	Activaciones de Marketing	S/ 13,400	S/ 13,400	S/ 26,800	S/ 40,200	S/ 40,200
5.	Community Manager	S/ 2,814	S/ 5,628	S/ 11,256	S/ 19,698	S/ 28,140
6.	Venta de productos Patitas	S/ 40,200	S/ 80,400	S/ 160,800	S/ 281,400	S/ 402,000
7.	Comisión de venta por equipos médicos de franquiciados	S/ 1,920	S/ 1,920	S/ 3,180	S/ 5,100	S/ 5,100
8.	Comisión de venta por insumos de laboratorio de franquiciados - N1	S/ 3,700	S/ 11,263	S/ 20,634	S/ 33,538	S/ 48,876
	TOTAL INGRESOS	**S/ 229,928**	**S/ 521,025**	**S/ 1,103,711**	**S/ 1,776,028**	**S/ 2,706,379**

Tabla 46: Costo de Ventas – Escenario Pesimista

#	Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.	Supervisor de Control de Calidad de Franquicias	S/ 35,100	S/ 35,978	S/ 36,877	S/ 75,598	S/ 154,975
2.	Mantenimiento del Sistema ERP y Sistema de Historias Clínicas	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216	S/ 3,216
3.	Costo de Activaciones de Marketing	S/ 10,050	S/ 10,050	S/ 20,100	S/ 30,150	S/ 30,150
4.	Community Manager	S/ 2,010	S/ 4,020	S/ 8,040	S/ 14,070	S/ 20,100
5.	Costo de productos Patitas	S/ 22,200	S/ 44,400	S/ 88,800	S/ 155,400	S/ 222,000
6.	Otros gastos	S/ 4,550	S/ 4,625	S/ 4,702	S/ 9,211	S/ 18,746
TOTAL COSTO DE VENTAS		**S/ 77,126**	**S/ 102,289**	**S/ 161,735**	**S/ 287,645**	**S/ 449,187**

De esta manera el Flujo de Caja quedará de la siguiente manera:

Tabla 47: Flujo de Caja - Escenario Pesimista

Flujo de Caja Libre	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas		S/ 229,928	S/ 521,025	S/ 1,103,711	S/ 1,776,028	S/ 2,706,379
Costo de Ventas		-S/ 77,126	-S/ 102,289	-S/ 161,735	-S/ 287,645	-S/ 449,187
Utilidad Bruta		**S/ 152,802**	**S/ 418,737**	**S/ 941,976**	**S/ 1,488,383**	**S/ 2,257,192**
Gastos de Ventas		-S/ 49,400	-S/ 61,685	-S/ 62,285	-S/ 62,899	-S/ 63,529
Gastos Administrativos		-S/ 16,190	-S/ 24,775	-S/ 41,755	-S/ 75,529	-S/ 118,339
Depreciación y Amortización		-S/ 21,165	-S/ 22,357	-S/ 22,357	-S/ 22,357	-S/ 23,549
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)		**S/ 66,048**	**S/ 309,920**	**S/ 815,580**	**S/ 1,327,597**	**S/ 2,051,775**
Impuestos		-S/ 19,484	-S/ 91,426	-S/ 240,596	-S/ 391,641	-S/ 605,274
EBIT - Impuestos = NOPAT		**S/ 46,564**	**S/ 218,493**	**S/ 574,984**	**S/ 935,956**	**S/ 1,446,501**
(+) Depreciación y Amortización		S/ 21,165	S/ 22,357	S/ 22,357	S/ 22,357	S/ 23,549
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						S/ 41,641
Inversiones	-S/ 160,550	-S/ 7,035	S/ -	S/ -	-S/ 7,035	S/ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	**-S/ 160,550**	**S/ 60,693**	**S/ 240,850**	**S/ 597,341**	**S/ 951,278**	**S/ 1,511,691**

Como resultado se obtuvieron los siguientes indicadores financieros:

VAN A 5 AÑOS	**S/ 2,077,128**
TIR A 5 AÑOS	**138.64%**
WACC	**10.66%**
EVA	**127.98%**

Así mismo, se realizó el cálculo del Pay Back, en donde se estimó que el periodo de recuperación de la inversión es en 1 año y 5 meses.

Tabla 48: Pay Back – Escenario Pesimista

PAY BACK	**-S/.**	**160,550**								
AÑO 1	**S/.**	**60,693**								
	-S/.	**99,857**	**-S/.**	**99,857**		**5 / 12**				
AÑO 2			**S/.**	**240,850**						
			S/.	**140,993**	**S/.**	**140,993**	**Recuperación de la inversión es en 1 Año y 5 meses**			
AÑO 3					**S/.**	**597,341**				
					S/.	**738,334**	**S/.**	**738,334**		
AÑO 4							**S/.**	**951,278**		
							S/.	**1,689,612**	**S/.**	**1,689,612**
AÑO 5									**S/.**	**1,511,691**
									S/.	**3,201,303**

PAY BACK: Indica en qué periodo de tiempo se recupera la inversión, sin considerar el costo del dinero en el tiempo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

El modelo de franquicia Patitas tiene una estrategia de negocio de nicho, buscando satisfacer las necesidades de clientes como empresarios y médicos veterinarios con experiencia, de los NSE A y B.

La propuesta de valor de Franquicias de Clínica Veterinaria Patitas brinda a sus clientes una imagen reconocida y un sistema de altos estándares técnico-administrativos de operación que garantizan la calidad del servicio de cara al cliente final.

La estrategia de marketing nos permitirá implementar 12 franquicias en un lapso de 5 años a ser ubicadas en Lima metropolitana y provincias de Perú.

Como resultado de nuestras proyecciones de ventas desarrollando tres escenarios: Esperado, Optimista y Pesimista, el proyecto de negocio resulta viable. Los escenarios planteados se muestran a continuación:

- ✓ <u>Escenario Esperado</u>

Este escenario considera la venta de 12 franquicias durante los 5 años de proyección. La inversión necesaria del proyecto es de S/. 160,550 los cuales serán financiados con 60% correspondiente a capital propio y el 40% con préstamo bancario. Los flujos de caja han sido descontados con una tasa del 10.66% en un período de 5 años, lo cual da como resultado un VAN económico de S/. 2,347,039, una TIR económica de 150.55% y un EVA de 139.89%. El pay-back indica que el periodo de recuperación es de 1 año y 4 meses.

- ✓ <u>Escenario Optimista</u>

Este escenario considera la venta de 14 franquicias durante los 5 años de proyección. La inversión necesaria del proyecto es de S/. 160,550 los cuales serán financiados con 60% correspondiente a capital propio y el 40% con préstamo bancario. Los flujos de

caja han sido descontados con una tasa del 10.66% en un período de 5 años, lo cual da como resultado un VAN económico de S/. 3,091,783, una TIR económica de 197.89% y un EVA de 187.23%. El pay-back indica que el periodo de recuperación es de 1 año y 1 mes.

- ✓ Escenario Pesimista

Este escenario considera la venta de 10 franquicias durante los 5 años de proyección. La inversión necesaria del proyecto es de S/. 160,550 los cuales serán financiados con 60% correspondiente a capital propio y el 40% con préstamo bancario. Los flujos de caja han sido descontados con una tasa del 10.66% en un período de 5 años, lo cual da como resultado un VAN económico de S/. 2,077,128, una TIR económica de 138.64% y un EVA de 127.98%. El pay-back indica que el periodo de recuperación es de 1 año y 5 meses.

En consecuencia, el plan de negocio representa una muy atractiva oportunidad de inversión para los socios-dueños de la Clínica Veterinaria Patitas, que permitirá no sólo incrementar sus ingresos sino expandir su marca a más sectores de Lima Metropolitana y Provincias del Perú, posicionándose con fuerza en el mercado peruano para los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFÍA

PERÚ. Gastañaduy, Alfonso
2000 “Franquicias: Opción de desarrollo estratégico”. ESAN.

EEUU. Keup, Erwin
1995 “Franchise Bible: How to buy a franchise or franchise your own business”

PERÚ. Congreso de la Republica
2005 Decreto de ley 28611: Ley general del ambiente.

PERÚ. Congreso de la Republica
2004 Decreto de ley 27314: Ley general de residuos sólidos.

PERÚ. Congreso de la Republica
2003 Decreto de ley 28015: Ley de promoción y formalización de la micro y Pequeña Empresa.

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
2017 Estudio de los Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana y Departamentos del Perú del año 2017. (http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf)

PERÚ. INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática)
2017 Página web con los resultados del Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. (http://www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/publicaciones_digitales/est/lib1539/libro.pdf)

PERÚ. CPI (Instituto Nacional de Estadística e Informática)

2016 Página web con los resultados de encuestas de “Presencia de mascotas en el hogar”. Setiembre 2016. (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf)

ESPAÑA. Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves

2011 “Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionario y retadores”. DEUSTO.

ESPAÑA. Anderson, Chris

2009 “La economía Long Tail: De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario”.

MÉXICO. Dirección de Planeación y Organización

2002 Metodología del Análisis Foda (Foda Cruzado)

ESPAÑA. Porter, Michael

2009 “Ser competitivo” (Las cinco fuerzas de porter). DEUSTO.

PERÚ. Beltrán, Arlette & Cueva, Hanny

2005 Evaluación privada de proyectos. Universidad Pacífico – Centro de Investigación.

PERÚ. Chú, Manuel

2011 Finanzas aplicadas: teoría y práctica. Financial Advisory Partners SAC.