

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: Pawsfit, una Propuesta Sostenible para Promover el
Bienestar de los Dueños junto a su Animal de Compañía en la Ciudad de
Lima**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Dayana Alejandra, Escobar Artieda

Silvia Roxana, Estelita Castro

Yessira Pilar, Galarza López

Antonieta Morayma, Serrano Alemán

ASESOR(A)(ES)

Sandro Alberto Sánchez Paredes


Surco, septiembre, 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Sandro Alberto Sánchez Paredes, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado “Pawsfit, una Propuesta Sostenible para Promover el Bienestar de los Dueños junto a su Animal de Compañía en la Ciudad de Lima”, de las autoras Dayana Alejandra Escobar Artieda, Silvia Roxana Estelita Castro, Yessira Pilar Galarza López, Antonieta Morayma Serrano Alemán, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/08/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14 de agosto de 2024

Apellidos y nombres del asesor: Sánchez Paredes Sandro Alberto	
DNI: 09542193	Firma 
ORCID: 0000-0002-6155-8556	

Agradecimientos

Quiero expresar mi profunda gratitud a Dios y a mi familia por haberme protegido y guiado a lo largo de mi camino. Gracias por brindarme la fortaleza necesaria para superar los obstáculos y desafíos que he enfrentado en mi vida.

Dayana Escobar

A Dios y a mis padres por la vida y las enseñanzas.

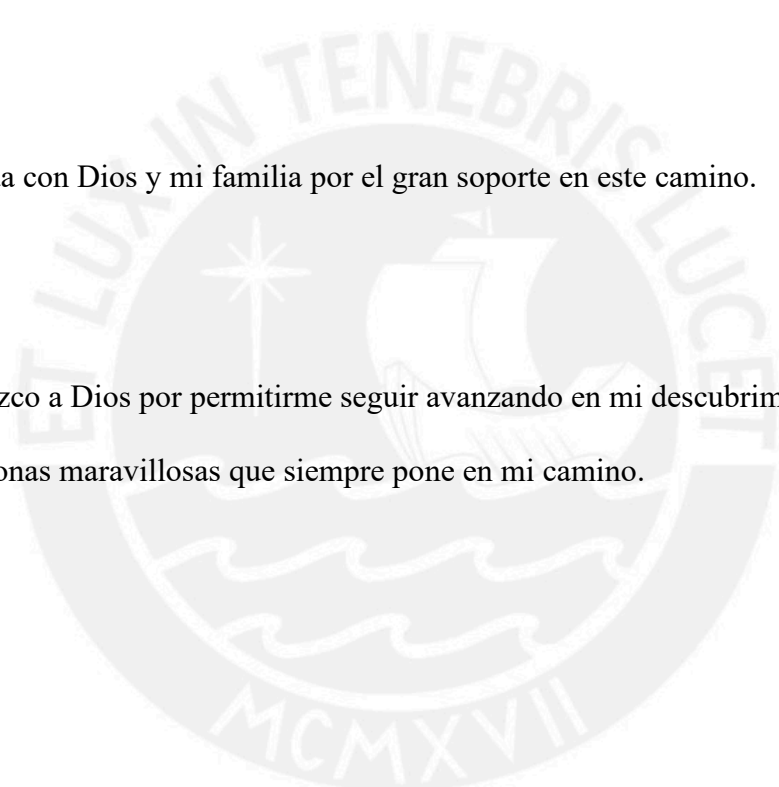
Silvia Estelita

Agradecida con Dios y mi familia por el gran soporte en este camino.

Yessira Galarza

Le agradezco a Dios por permitirme seguir avanzando en mi descubrimiento personal, a través de las personas maravillosas que siempre pone en mi camino.

Antonieta Serrano



Dedicatorias

A mi madre, quien ha sido el pilar fundamental en mi vida. Sin su presencia, nada de esto hubiera sido posible. Su ejemplo de vida, su incondicional apoyo para que me superara y creciera profesionalmente, son regalos que atesoro cada día. Extiendo mi gratitud a toda mi familia, que me ha acompañado en cada paso de esta maravillosa aventura. Sin ustedes, simplemente no sería quien soy.

Dayana Escobar

A Marco por ser mi cable a tierra y a Lorenzo, mi mayor motivación.

Silvia Estelita

A mis padres Williams y Gladis y a mi hermano Cesar, por su acompañamiento, aliento y motivación para seguir prosperando en este desafío.

Yessira Galarza

Para Pedro y Sofía, por todo lo que significan en mi vida.

Antonieta Serrano

Resumen Ejecutivo

La tenencia de animales de compañía, especialmente de canes, se viene incrementando de manera sostenible, en las culturas occidentales, en los últimos. Durante la pandemia del Covid-19, esta decisión responde, en parte, a los sentimientos de soledad por las restricciones asumidas en los países para minimizar el riesgo del contagio. En forma paralela, también cobró relevancia la salud integral, como una forma de prevenir la gravedad de la enfermedad, en los casos de contagio.

Posterior a la pandemia, parte de la población se preocupa por cuidar su salud, acceder a comida saludable o realizar actividades para el bienestar integral. En este escenario, los dueños de animales de compañía necesitan integrar a su mascota y también fortalecer el vínculo para conocerlos mejor; considerando que la mayoría de las actividades laborales ya son presenciales o semi presenciales lo cual implica dejar a sus canes solos varias horas al día.

El mercado peruano ofrece servicios para satisfacer los requerimientos de los dueños y mascotas por separado. Nuestra propuesta es ofrecer un servicio para dueños junto a sus animales de compañía (canes) con actividades diferenciadas, presenciales u *online*, como un medio para promover el bienestar integral, considerando la importancia emocional que la mascota representa para su dueño.

La propuesta del modelo de negocios se considera factible, porque existe una demanda creciente de servicios que promuevan un estilo de vida saludable y se hace sostenible porque al responder a esta demanda, se ayuda a reducir el estrés y mejorar la calidad de vida de dueños y sus animales de compañía, asumidos como un miembro más de la familia.

La propuesta que se presenta promueve una comunidad más inclusiva y con mejores índices de bienestar, al integrar lo físico y emocional.

Palabras claves: vínculo con mascotas, bienestar integral, actividades físicas y de relajación con canes.

Abstract

The ownership of pets, especially dogs, has been increasing sustainably in Western cultures, in recent times. During the Covid-19 pandemic, this decision responds, in part, to feelings of loneliness due to the restrictions assumed in the countries, to minimize the risk of contagion. In parallel, comprehensive health also gained relevance, to prevent the severity of the disease, in cases of contagion.

After the pandemic, part of the population is concerned about taking care of their health, accessing healthy food, or carrying out activities for comprehensive well-being. In this scenario, pet owners need to integrate their pet and strengthen the bond to get to know them better; considering that most work activities are already in-person or semi-in-person, which implies leaving your dog's alone for several hours a day.

The Peruvian market offers services to satisfy the requirements of owners and pets separately. Our proposal is to offer a service for owners with their pets (dogs), with differentiated activities, in person or online, to promote comprehensive well-being and strengthen healthy bonds between owners and pets; to promote comprehensive well-being, considering the emotional importance that the pet represents for its owner.

The business model proposal is considered feasible, because there is a growing demand for services that promote a healthy lifestyle and it becomes sustainable because by responding to this demand, it helps reduce stress and improve the quality of life of owners and their pets, assumed as another member of the family.

The proposal promotes a more inclusive community with better well-being rates, by integrating the physical and emotional.

Keywords: bond with pets, comprehensive well-being, physical and relaxation activities with dogs.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I. Definición del Problema.....	15
1.1. Contexto del Problema Para Resolver.....	15
1.2. Presentación del Problema Para Resolver.....	17
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	19
Capítulo II. Análisis del Mercado.....	21
2.1. Descripción del Mercado o Industria	21
2.2. Análisis Competitivo Detallado	22
2.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	25
2.2.2. Rivalidad Entre Competidores Existentes	25
2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.....	26
2.2.4. Poder de Negociación de los Clientes.....	26
2.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	26
Capítulo III. Investigación del Usuario.....	27
3.1. Perfil del Usuario	27
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	30
3.3. Identificación de la Necesidad	31
Capítulo IV. Diseño del Servicio.....	33
4.1. Concepción del Producto o Servicio	33
4.1.1. Concepción del Servicio – Usuario (Karla).....	33
4.2. Desarrollo de la Narrativa	35
4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Servicio	38
4.4. Propuesta de Valor	40

4.4.1. <i>Propuesta de Valor del Usuario</i>	40
4.5. <i>Producto Mínimo Viable (PMV)</i>	41
Capítulo V. Modelo de Negocio	43
5.1. <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	43
5.1.1. <i>Segmento de Clientes</i>	44
5.1.2. <i>Relaciones</i>	44
5.1.3. <i>Canales</i>	44
5.1.4. <i>Propuesta de Valor</i>	44
5.1.5. <i>Socios Claves</i>	45
5.1.6. <i>Recursos Claves</i>	45
5.1.7. <i>Actividades Claves</i>	45
5.1.8. <i>Costos</i>	46
5.1.9. <i>Ingresos</i>	46
5.2. <i>Viabilidad del Modelo de Negocio</i>	48
5.3. <i>Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio</i>	49
5.3.1. <i>Propósito Transformador Masivo (MTP)</i>	49
5.3.2. <i>Personal Bajo Demanda</i>	49
5.3.3. <i>Comunidad y Gente</i>	49
5.3.4. <i>Algoritmos</i>	50
5.3.5. <i>Activos Apalancados</i>	50
5.3.6. <i>Compromiso</i>	50
5.3.7. <i>Interfaces</i>	51
5.3.8. <i>Tableros de Instrumentos</i>	51
5.3.9. <i>Experimentación</i>	51
5.3.10. <i>Autonomía</i>	51

5.3.11. <i>Tecnologías Sociales</i>	52
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	53
5.4.1. <i>Sostenibilidad Social</i>	53
Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable.....	56
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	56
6.1.1. <i>Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	56
6.1.2. <i>Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución</i>	58
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución.....	59
6.2.1. <i>Plan de Mercadeo</i>	59
6.2.2. <i>Plan de Operaciones</i>	63
6.2.3. <i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis</i>	68
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución.....	69
6.3.1. <i>Presupuesto de Inversión</i>	69
6.3.2. <i>Análisis financiero</i>	72
6.3.3. <i>Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis</i>	77
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	79
7.1. Relevancia Social de la Solución	79
7.1.1. <i>Actores</i>	79
7.1.2. <i>Necesidades</i>	79
7.1.3. <i>Grupos de Interés</i>	79
7.1.4. <i>Relaciones</i>	80
7.1.5. <i>Canales</i>	80
7.1.6. <i>Co Creación de Valor</i>	80
7.1.7. <i>Co destrucción de Valor</i>	80
7.1.8. <i>Alianzas</i>	81

7.1.9. <i>Gobernanza</i>	81
7.1.10. <i>Recursos</i>	81
7.1.11. <i>Actividades</i>	81
7.1.12. <i>Reservas Biofísicas</i>	82
7.1.13. <i>Servicios ecosistémicos</i>	82
7.1.14. <i>Costos</i>	82
7.1.15. <i>Metas</i>	82
7.1.16. <i>Beneficios</i>	82
7.2. <i>Rentabilidad Social de la Solución</i>	87
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	91
8.1. <i>Plan de Implementación y Equipo de Trabajo</i>	91
8.2. <i>Conclusiones</i>	91
8.3. <i>Recomendaciones</i>	93
Referencias	95
Apéndices	100
Apéndice A: Entrevista de Deseabilidad	100
Apéndice B: Encuesta de Deseabilidad	101
Apéndice C: Hipótesis	105
Apéndice D: Priorización de Hipótesis	107
Apéndice E: Tarjeta de Prueba para la Hipótesis 1 del Modelo de Negocio	108
Apéndice F: Tarjeta de Prueba para la Hipótesis 2 del Modelo de Negocio	110
Apéndice G: Tarjeta Factibilidad	111
Apéndice H: Tarjeta Viabilidad	112
Apéndice I: Tarjeta de Aprendizaje de la Evidencia Generada por la Hipótesis 1	113
Apéndice J: Tarjeta de Aprendizaje de la Evidencia Generada por la Hipótesis 2	114

Apéndice K: Tarjeta de Aprendizaje Factibilidad	115
Apéndice L: Tarjeta de Aprendizaje Viabilidad.....	116
Apéndice M: Diseño Página Web	117
Apéndice N: Plan de Implementación – Diagrama de Gantt.....	118
Apéndice O: Otros Gastos y costos.....	119



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro Comparativo de las Alternativas Relacionadas en el Mercado</i>	24
Tabla 2 <i>Lienzo 6x6</i>	34
Tabla 3 <i>Matriz Costo versus Impacto</i>	35
Tabla 4 <i>Detalle de la Hipótesis 1</i>	57
Tabla 5 <i>Detalle de la Hipótesis 2</i>	58
Tabla 6 <i>Cuadro Resumen de Precios para los Primeros Cinco Años</i>	62
Tabla 7 <i>Presupuesto de Marketing para el Crecimiento de Pawsfit</i>	63
Tabla 8 <i>Planilla Administrativa</i>	67
Tabla 9 <i>Planilla de Servicios</i>	67
Tabla 10 <i>Planilla de Ventas</i>	67
Tabla 11 <i>Cálculo del CAC</i>	68
Tabla 12 <i>Cálculo del VTVC</i>	68
Tabla 13 <i>Análisis de Escenarios del Plan de Marketing</i>	69
Tabla 14 <i>Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan de Marketing</i>	69
Tabla 15 <i>Inversión en Activo Fijo</i>	70
Tabla 16 <i>Inversión en Activo Intangible</i>	70
Tabla 17 <i>Capital de Trabajo</i>	71
Tabla 18 <i>Gastos Preoperativos</i>	71
Tabla 19 <i>Inversión Inicial Pawsfit</i>	71
Tabla 20 <i>Estructura de Capital</i>	72
Tabla 21 <i>Proyección de Ingresos Año 1</i>	72
Tabla 22 <i>Proyección de Ventas Anuales (2025-2029)</i>	73
Tabla 23 <i>Proyección de Costos de Ventas (2025-2029)</i>	73
Tabla 24 <i>Proyección de Gastos Administrativos (2025-2029)</i>	73

Tabla 25 <i>Proyección de Gastos de Ventas (2025-2029)</i>	73
Tabla 26 <i>Cálculo de COK</i>	74
Tabla 27 <i>Cálculo del WACC</i>	75
Tabla 28 <i>Proyección del Flujo de Caja Económico</i>	75
Tabla 29 <i>Proyección del Flujo de Caja Financiero</i>	76
Tabla 30 <i>Análisis de Escenarios de la Viabilidad Financiera</i>	77
Tabla 31 <i>Simulación de Montecarlo de la Viabilidad Financiera</i>	77
Tabla 32 <i>Objetivo de Desarrollo Sostenible 3</i>	83
Tabla 33 <i>Objetivo de Desarrollo Sostenible 8</i>	84
Tabla 34 <i>Objetivo de Desarrollo Sostenible 10</i>	85
Tabla 35 <i>Cálculo de los Beneficios Sociales</i>	87
Tabla 36 <i>Cálculo de los Costos Sociales</i>	89
Tabla 37 <i>Cálculo del VAN Social</i>	90

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	28
Figura 2 <i>Mapa de Experiencia del Usuario</i>	31
Figura 3 <i>Costo versus Impacto</i>	35
Figura 4 <i>Prototipo 1</i>	37
Figura 5 <i>Prototipo 2</i>	37
Figura 6 <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	39
Figura 7 <i>Lienzo de Propuesta de Valor del Usuario</i>	41
Figura 8 <i>Business Model Canvas de Pawsfit</i>	47
Figura 9 <i>Mapa de Procesos Pawsfit</i>	64
Figura 10 <i>Histograma de simulación de Montecarlo (500 iteraciones)</i>	78
Figura 11 <i>Lienzo del Modelo de Negocio Próspero</i>	86

Capítulo I. Definición del Problema

Se presenta en este capítulo la importancia de la relación entre humanos y canes, las diversas investigaciones han dado luces sobre la dinámica de esta relación, la cual se ha fortalecido en situaciones extremas para la humanidad, como el Covid-19. Se explica cómo los dueños de animales de compañía deciden, perciben y sienten con relación a sus canes; hasta el punto de que, en la actualidad, habiendo superado la pandemia, las decisiones de tenencia de animales de compañía se siguen incrementando; en general es más relevante ahora, para algunos sectores de la población, el cuidado de la salud y bienestar integral. Como se explica a continuación, los dueños de canes no son ajenos a los deseos de alcanzar el bienestar integral junto a sus animales de compañía.

1.1. Contexto del Problema Para Resolver

La relación de los humanos con los perros data de hace miles de años, se consideran a los canes como la primera especie domesticada por los humanos hace 10,000 años (National Geographic, 2023). Para algunos investigadores como John Bradshaw (2022), de la Escuela de Ciencias Veterinarias de la Universidad de Bristol, Reino Unido, la relación entre humanos y perros es solamente cultural, ya que solo en 22 países, de un total de 60 estudiados, los perros son considerados como compañía. Sin embargo, frente a esta postura existen investigaciones, que representan la mayoría, donde se concluye que la relación entre humanos y perros no solo es relevante, sino que se viene fortaleciendo por los sentimientos de bienestar que los humanos experimentan al estar cerca a sus animales de compañía.

Para Clive Wynne, director del Canine Science Collaboratory de la Universidad Estatal de Arizona (Infobae, 2022), la relación entre humanos y perros se explica en el campo de la psicología humana, los humanos logran una validación emocional en el acercamiento a los perros, es decir se obtiene consuelo y satisfacción al ser percibidos positivamente por ellos. La diferencia entre las relaciones entre humanos y las relaciones entre humanos y

perros es que en la primera el amor es siempre condicional, con una posible excepción del amor entre padres e hijos; el amor condicional puede cambiar o desaparecer por creencias o valores diferentes. Sin embargo, esto no ocurre con el amor de los animales de compañía, el cual es incondicional; ellos siguen amando a sus dueños a pesar de que éstos cambien de valores, creencias, gustos o formas de ver la vida (Infobae, 2023).

Estudios realizados por la Universidad de Azabú en Japón (Melguizo, 2020), demostraron que la hormona oxitocina demuestra la relación que existe entre los humanos y perros, cuyo vínculo es comparable al amor entre padres e hijos. También, investigaciones publicadas en National Geographic (2023), manifiestan que la oxitocina activa ciertas neuronas en los perros, por lo cual el contagio emocional que se da entre especies tiene una base psicológica, fisiológica y de comportamiento. Entre los principales beneficios de tener un animal de compañía se destacan que disminuyen la sensación de soledad, estimulan el contacto físico, mejoran la comunicación, ayudan a reducir los niveles de estrés y disminuyen la presión arterial (Infobae, 2023).

Con relación a las opiniones de los dueños de canes, recogidas en varias investigaciones, los datos son categóricos. En el estudio realizado por Consumers Affairs (2023), se encontró que el 89% de dueños de perros encuestados, tenían en cuenta a sus mascotas antes elegir un lugar donde vivir, priorizaron vivir en un lugar donde admitieran a sus animales de compañía antes de vivir cerca de sus amigos y, tener un patio para sus mascotas, en lugar de una casa con una cocina recientemente renovada. En la última encuesta realizada en conjunto por la Asociación Americana de Psiquiatría y la Asociación Americana de Medicina Veterinaria (2024) a 2,200 adultos en Estados Unidos, el 85 % de encuestados afirman que sus mascotas tienen un impacto positivo en su salud mental, el 65% consideran que sus animales les ofrecen compañía, son verdaderos amigos y proporcionan amor y apoyo incondicionales.

En los últimos años, un suceso importante que originó, cambios estructurales en las formas de vida y también ha permitido revalorar el mundo y analizar cómo se vive en él ha sido el Covid-19; la humanidad, casi en su totalidad, vivió tiempos de angustia, no solo por los millones de muertes ocasionadas por el virus, sino por las medidas de aislamiento exigidas para evitar el contagio y la propagación. En el tiempo de la pandemia, en la relación con las mascotas ocurrió lo contrario, cuando los humanos debían aislarse de sus congéneres, no ocurrió lo mismo con las mascotas, ya que no significaron un peligro para la humanidad; conforme a lo informado por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE. UU (2022); este coronavirus se transmitía de persona a persona y en un mínimo porcentaje, de humanos a mascotas.

En el Perú, aunque no se cuenta con resultados de estudios posteriores a la pandemia, la encuesta de Tenencia de mascotas (CPI, 2018) revela que el 60% de los hogares urbanos tenían mascota, siendo preferido el perro, existiendo poca diferencia entre los datos de Lima y el resto del país, 57% y 62% respectivamente. En Lima, se aprecia poca diferencia por sectores socioeconómicos; en los hogares del sector AB, el 87% tienen por lo menos un perro, en el sector C, el 81% y en el sector DE el 74%. Para Kantar (2019), la preferencia por el tamaño de las mascotas ha cambiado en el Perú, pero básicamente porque los espacios de las viviendas son más reducidos, la decisión de tener perros hasta 11 kilos se ha incrementado en solo 2%, mientras que la tenencia de perros de hasta 22 kilos y de más de 22.5 kilos ha decrecido en 15% y 48%, respectivamente; la decisión de tener tres perros a más creció en el último año en 191%, mientras que la decisión de tener dos perros y tener uno, avanzaron en 29% y 24%, respectivamente.

1.2. Presentación del Problema Para Resolver

Posterior al Covid-19, las sociedades dejaron atrás las restricciones y los aislamientos, pero, en la mayoría, no se retorna a la vida antes de la pandemia, sino que se integran

cambios y se empieza a considerar el inicio de una nueva normalidad. Por ejemplo, se desarrollan los modelos y legislaciones para el teletrabajo, trabajo híbrido o trabajo presencial, dependiendo de la actividad económica que se desarrolle y los perfiles de posiciones laborales. Los centros de estudios, la mayoría regresó a las actividades presenciales, pero también hubo casos, sobre todo a nivel universitario que ofrecieron la continuación de estudios *online* o híbridos.

El aislamiento en la pandemia también originó desórdenes alimenticios, ante la posibilidad de estar en casa y poder preparar o hacer pedidos de comida de manera fácil y rápida, el poder estar en casa trabajando con ropa cómoda y la angustia por no contraer el virus también fueron aspectos que contribuyeron con el descuido de una alimentación saludable y en los horarios establecidos. En el Perú, la inseguridad alimentaria se duplicó, antes de la pandemia había un estimado de ocho millones de personas con esta característica y en el año 2022 llegaron a ser 16 millones, el país con mayor inseguridad alimentaria de la región (FAO, 2022). Entre los principales indicadores de la inseguridad alimentaria, se encuentran la anemia, el sobrepeso y la obesidad; el 62% de peruanos mayores de 15 años sufre de sobrepeso u obesidad, enfermedad que aumenta el riesgo de padecer otras enfermedades como diabetes, colesterol elevado, enfermedades cardíacas, hepáticas y algunos tipos de cáncer. Frente a esta realidad los especialistas recomiendan una alimentación saludable, actividad física constante y dormir adecuadamente (MINSALUD, 2024).

Posterior a la pandemia, los dueños de animales de compañía tienen que reestructurar su vida para afrontar la nueva normalidad, sus animales de compañía deben estar solos algunos o todos los días laborables de la semana. Esta separación originó preocupación, angustia y ansiedad en los dueños y también en los animales de compañía, por el cambio en la organización de las familias; los dueños deben acostumbrarse a realizar sus actividades lejos de sus animales de compañía, así como los animales de compañía deben aprender a estar

varias horas sin sus dueños. Esta situación se agudiza en los casos que los dueños viven solos con su animal(es) de compañía.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

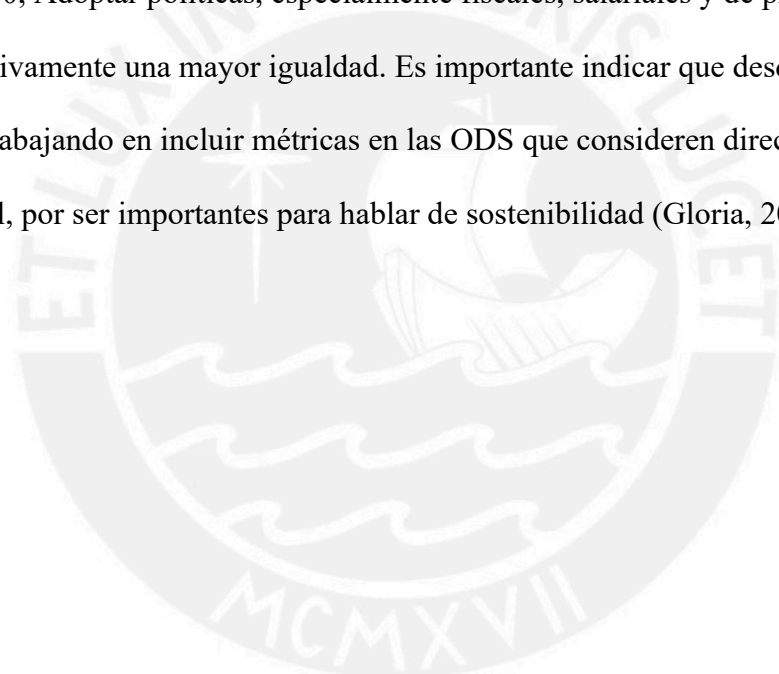
La promoción del bienestar es un tema complejo que implica la toma de decisiones desde diferentes ámbitos para llegar al objetivo, el bienestar comprende lo físico y lo emocional; si lo enfocamos hacia la salud física, no solo implica cambiar los hábitos alimenticios, sino también cambiar la forma de vida, implementar rutinas de ejercicios que permitan mejorar la calidad de sueño (MINSA, 2024).

Desde el aspecto emocional, los animales de compañía, específicamente los canes, han tenido y tienen un rol muy importante en la vida de los seres humanos, por su ayuda en la regulación emocional; la cual es definida como la capacidad de las personas para manejar las emociones de forma apropiada (Bisquerra, 2020). El solo hecho del relacionamiento con los animales de compañía hace que las personas se sientan apoyadas, motivadas y relajadas. Algunas de las formas en que mascotas ayudan en la regulación emocional de las personas son: proporcionan compañía, fomentan la actividad física, reducen los sentimientos de soledad y canalizan su atención en el aquí y ahora (Almasa, 2023).

Los seres humanos que han decidido compartir su vida con un animal de compañía, generan un vínculo y, en el caso los canes, responden a ese vínculo con un afecto incondicional y permanente en el tiempo (Barreda, 2021). Esta decisión, que continúa en aumento aún después de la pandemia, implica que los seres humanos sienten satisfacción en la convivencia con otra especie y para esta decisión no se han encontrado diferencias generacionales, sea un adulto joven o un adulto mayor, todos los dueños de animales de compañía desean lo mejor para ellos y también demuestran preocupación por su vida, esa preocupación que no tiene por qué valorarse solamente cuando se refiere a seres de una misma especie (Barreda, 2021). Una característica de las sociedades actuales es la

permanencia de los cambios y se considera que la cantidad creciente de dueños de animales de compañía nos está diciendo que ellos, como parte de la sociedad son un grupo relevante e importante para atender y elaborar propuestas de mejoras, dirigidas a aliviar sus dolores o preocupaciones.

Se considera que este problema se encuentra relacionados con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: a) ODS 3, Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades; b) ODS8, Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; c) ODS 10, Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad. Es importante indicar que desde marzo del 2022 se viene trabajando en incluir métricas en las ODS que consideren directamente el bienestar animal, por ser importantes para hablar de sostenibilidad (Gloria, 2021).



Capítulo II. Análisis del Mercado

En este capítulo se presentan los principales servicios que existen actualmente en Lima, para responder a la demanda de los dueños de animales de compañía, específicamente de canes. De todo el mercado para la atención de mascotas, se busca cubrir la demanda específica de actividades que promuevan el bienestar integral de los dueños junto a sus animales de compañía, con la finalidad de aliviar el dolor del usuario.

2.1. Descripción del Mercado o Industria

Considerando las grandes diferencias económicas y sociales de la población en el Perú, es importante definir que la respuesta al problema planteado se ofrece para los pobladores residentes en Lima Moderna. Esta categorización es una segmentación que se realiza para una mejor comprensión del mercado, incluye a los distritos donde se moviliza gran parte de la economía de la capital, se encuentran las sedes de los principales bancos y abarca al 13% de la población limeña. Son doce distritos los que conforman la Lima Moderna y se encuentran ubicados en la zona sureste de la capital: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo (Infobae, 2022).

De acuerdo con lo planteado en el capítulo anterior, la decisión de tener un animal de compañía se viene incrementando en los último cinco años y los motivos principales ahora, son diferentes a los de hace quince años; no se decide tener un perro para cuidar una casa o un gato para cazar ratones. Según la investigación realizada por la consultora Flanqueo (Gestión, 2024), el 92% de las familias en el Perú manifiesta tener por lo menos una mascota, para sentirse acompañados, se estima que hay cinco millones de perros y 2.2 millones de gatos y esta cifra podría llegar a 10 millones en tres años.

Los dueños deciden hacerse responsables de un animal de compañía y le ofrecen todo lo necesario para que tengan bienestar: alimentación, atenciones médicas periódicas, vacunas,

juguets, servicios de *spa*, boutiques y espacios para realizar actividades lúdicas. Esta nueva forma de relacionarse con los animales de compañía viene generando nuevas exigencias por parte de los dueños, como personal capacitado, información de las marcas y conocimiento de los efectos secundarios que pueden producir los medicamentos y comidas.

Las demandas de los dueños de los animales de compañía se reflejan directamente en el mercado, la industria del cuidado de las mascotas creció 8.1% en el año 2020 y 29.1% en el año 2021; la perspectiva a corto plazo es que continúe creciendo; en el año 2022 la facturación de la industria para el cuidado de la mascota en el Perú fue de US\$429,600.00 millones, un crecimiento del 10.7% anual, con relación al año anterior. (Forbes Perú, 2022). Las ventas *online*, principalmente de alimentos, productos de aseo y *snack* para mascotas es uno de los servicios con un crecimiento sostenido, conforme el reporte del primer semestre de Rappi, se vendieron más de 12 millones en productos para mascotas, y el promedio por pedido fue de S/120.00 (Rappi, 2023).

Con relación a los servicios presenciales, en el año 2022 había un estimado de 5 mil veterinarias, la mitad de encuentran en Lima (Eumonitor, 2022), una característica de estos servicios es que para fidelizar a los clientes incorporan adicionales, como venta de juguetes, ropa, servicios de guarderías, *spa* y paseos. Otra tendencia marcada, son las recomendaciones de actividades para realizar con la mascota como *canicross*, caminatas, paseos en bicicleta, senderismos, natación (El Comercio, 2022). También se promocionan parques en los que se puede asistir con mascotas, en los distritos de Lima Moderna como San Isidro, Miraflores, Jesús María y Surco.

2.2. Análisis Competitivo Detallado


La estructura competitiva del mercado de servicios para los animales de compañía es variada y son pocas las ofertas de servicios especializados que se brindan de manera exclusiva, en su gran mayoría buscan atraer a la clientela con un servicio diferenciado pero

esa diferenciación se basa en el ofrecimiento de servicios adicionales con la intención de lograr la fidelización del cliente. Esta situación se presenta porque el usuario demanda mayor calidad en los servicios que contrata y la valoración de dichos servicios, en la mayoría de los casos, se basa en la interpretación que realizan los dueños al comportamiento de su animal de compañía.

El común denominador de los servicios que se brindan en el Perú está dirigido a satisfacer las necesidades de los animales de compañía, por los cuales los dueños asumen el pago, ya sea para una atención médica, un baño, adiestramiento o un *spa*. En otros casos como las atenciones de guarderías u hoteles, los dueños esperan que el servicio incluya cámaras de video o videos llamadas, para asegurarse que su animal de compañía esté recibiendo un buen trato y el servicio pueda atenderlo y cuidarlo de las interacciones con otros animales que se encuentren hospedados en el mismo espacio.

Las principales líneas estratégicas de los competidores se relacionan con los canales de difusión de sus productos, que en la mayoría de los casos son las redes sociales y la valoración de las reseñas, tanto para que los clientes satisfechos coloquen sus opiniones y comentarios del servicio recibido, así como para que los buscadores de servicios puedan hacerse una idea de la calidad de los servicios que van a recibir. Dentro de las principales características de los competidores, la mayoría hace énfasis en el buen trato que recibirán los animales de compañía, así como la experiencia y grado de profesionalismos de los encargados de atender a los animales de compañía (ver Tabla 1).

Tabla 1*Cuadro Comparativo de las Alternativas Relacionadas en el Mercado*

Criterios				
Descripción	Entrenadora profesional	Actividad física online	Clases de yoga con perritos	Clase de yoga con perritos en adopción
Ubicación	La Molina	<i>Online</i>	Miraflores	San Isidro
Propuesta de valor	Se enfoca en el vínculo entre el dueño y su mascota	Conocer a su mascota	Actividad con perritos en adopción	Hacer yoga y poder adoptar perritos
Productos ofrecidos	Entrenamiento, mobility	Actividad física en casa	Yoga	Clases de yoga
Medio de distribución	Instagram, Facebook	Instagram, Facebook TikTok	www.experiencias.com.pe	Instagram, Facebook
Seguidores	439 seguidores	3,800 seguidores	No se especifica	Nueva Propuesta de María Paz
Precios	S/80.00 a S/100.00 Por hora	S/45.00 Por hora	S/60.00 Por hora	S/90.00 Por hora

Las alternativas de servicios que actualmente se ofrecen en Lima, no responden a la necesidad planteada por el usuario, que es conseguir el bienestar integral junto a su animal de compañía, a través de un tiempo juntos y con personal profesional que puedan atender sus dudas y consultas, en el momento que las tenga. Además, es importante considerar que actualmente el mercado no brinda opciones que respondan a la nueva normalidad, pos Covid-19 de los dueños y sus animales de compañía, quienes necesitan fortalecer su vínculo, ya que los cambios en sus rutinas han podido originar agresión o depresión de los animales de compañía.

Se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la propuesta para responder a la demanda de los dueños de animales de compañía.

2.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Se considera alta, si bien en el Perú el mercado no se encuentra saturado, en países vecinos como Argentina (Infobae, 2023), ya se ofrecen servicios para dueños y mascotas, de forma similar a como se vienen ofreciendo en España, que es uno de los países a la vanguardia en la atención de los dueños y animales de compañía (Benavides, 2023). Las valoraciones y exigencias de los dueños de animales de compañía impulsarán el inicio de nuevos competidores en un corto plazo, por lo cual se hace importante el seguimiento de los clientes para conocer su grado de satisfacción y las prontas respuestas a sus consultas para el mejoramiento y las innovaciones al servicio.

2.2.2. Rivalidad Entre Competidores Existentes

En el momento del lanzamiento del servicio, se ubicará como un océano azul, es decir la rivalidad puede ser media, aunque el reto será mantener este estado luego de que el servicio sea conocido, para lo cual se hace necesario el seguimiento y monitoreo de los clientes, con la finalidad de fidelizarlos estableciendo el foco en la experiencia única.

2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

Dependiendo de la disponibilidad de proveedores de equipo para actividades físicas y de relajación, así como de los espacios al aire libre, el poder de negociación de los proveedores puede variar. La diversificación de proveedores y las relaciones sólidas pueden mitigar este riesgo. Se considera que el crecimiento sostenido de la demanda hará que los proveedores aumenten y a los existentes les interesará fidelizar a sus clientes.

2.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes pueden tener un poder de negociación moderado ya que al momento no tiene una variedad de opciones para elegir. La calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la diferenciación pueden influir en la fidelización del cliente y reducir su poder de negociación.

2.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La amenaza de sustitutos puede ser baja si el servicio ofrece una experiencia única o específica para los dueños y sus mascotas. Sin embargo, otras formas de ejercicio y relajación, tanto para humanos como para mascotas, podrían representar una amenaza si son percibidas como más convenientes o atractivas.

Capítulo III. Investigación del Usuario

En este capítulo se describen los procedimientos realizados para identificar y detallar el perfil del usuario. Las motivaciones detrás de estos procedimientos se detallan más ampliamente en el lienzo meta del usuario. Además, se presenta el mapa de experiencia del usuario, el cual muestra su rutina e intereses, lo que facilita la identificación de momentos tanto positivos como negativos. También se llevaron a cabo entrevistas exploratorias y encuestas que proporcionaron información valiosa, complementando así el perfil del usuario. Dentro del alcance de la propuesta, se identificó a un usuario específico, quien es el cliente que requiere el servicio.

3.1. Perfil del Usuario

Para definir el perfil del usuario se realizaron entrevistas a la población objetivo en base a un cuestionario con preguntas con el propósito de comprender las actividades, dolores y necesidades que tiene el usuario. Se realizó un total de veinte entrevistas, el contenido del cuestionario estuvo compuesto de quince preguntas las cuales se muestran a continuación:

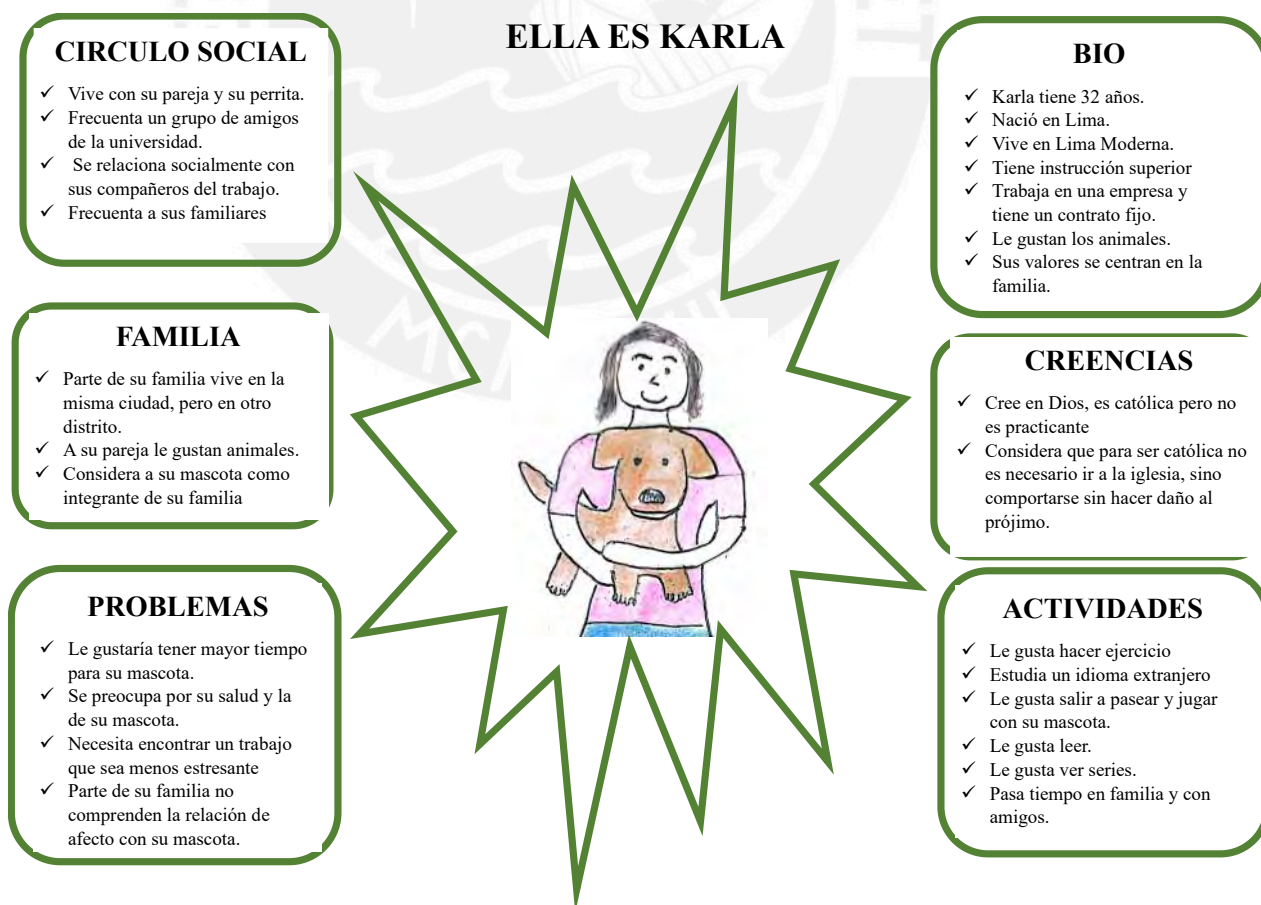
1. Cuéntanos un poco sobre ti y las personas con quienes vives.
2. ¿Qué edad tienes?
3. ¿En qué distrito vives?
4. ¿A cuánto ascienden tus ingresos económicos mensuales?
5. Cuáles son tus actividades diarias. Cuéntanos un día de tu vida.
6. ¿A qué te dedicas en tus tiempos libres?
7. Te consideras una persona con muchos o pocos amigos. ¿Por qué?
8. ¿Cómo evalúas tu nivel de salud actual? ¿Sientes que le estás dando la importancia debida o consideras que necesitas implementar algún cambio para mejorarla?
9. ¿Consideras que actualmente tienen una preocupación importante que afecte tu salud física o emocional?

10. ¿Te gustan los animales? ¿Por qué?
11. ¿Tienes o has tenido alguna mascota, de qué clase? De ser el caso, ¿cómo fue que la obtuviste?
12. ¿Cuánto tiempo le dedicas al cuidado de tu mascota?
13. ¿Qué opinas de la conservación de la salud a través de las actividades físicas o de relajación? ¿Consideras que son importantes?
14. ¿Realizas alguna actividad física con tu mascota?
15. ¿Cuáles serían tus metas a corto y mediano plazo?

Utilizando los datos recopilados en las entrevistas, se procedió a elaborar el perfil del usuario mediante el lienzo meta usuario.

Figura 1

Lienzo Meta Usuario



Se identificó que este usuario representa a los adultos entre 25 y 55 años, residentes en Lima Moderna, principalmente del sector A, B y C, busca tener una vida saludable y le gusta hacer ejercicio para promover su salud y bienestar. Tiene a una perrita como animal de compañía, la cual es considerada como un miembro más de su familia y forma parte importante de su vida, piensa en ella para tomar las decisiones importantes de su vida a fin de no afectarla emocionalmente.

Karla, quien representa el perfil del usuario al cual se enfoca la propuesta, es una persona adulta, quien labora en una empresa en jornada completa de lunes a viernes; tienen una vida social activa, relacionada con su familia, pareja y compañeros de trabajo. Le preocupa tener una buena salud y trata de comer de manera saludable y/o realizar ejercicios para evitar el sedentarismo y la rutina de la vida diaria, así como el estrés de sus labores en la oficina. Le gustaría tener un empleo menos estresante o trabajar menos horas para tener más tiempo para otro tipo de actividades.

Karla tiene un animal de compañía a quien considera un miembro más de su familia y le brinda las comodidades y cuidados que necesita; se preocupa porque después de la pandemia su can pasa más tiempo solo y considera que no es suficiente el tiempo que le dedica, a pesar de dividirse las tareas de sacarlo a pasear con su pareja. Varias veces ha sentido que su mascota se siente triste porque ha llegado cansada a su casa y no lo ha sacado a pasear.

Le gusta también pasar tiempo con su familia, pareja, amigos de la universidad y compañeros de trabajo, pero a la mayoría de estos eventos no puede llevar a su mascota; le alegra la idea que se estén ampliando los espacios *pet friendly*, de esa manera tienen más opciones para incluir a su animal de compañía ya que su mascota se siente feliz cada vez sale con ella.

3.2. Mapa de Experiencia de Usuario

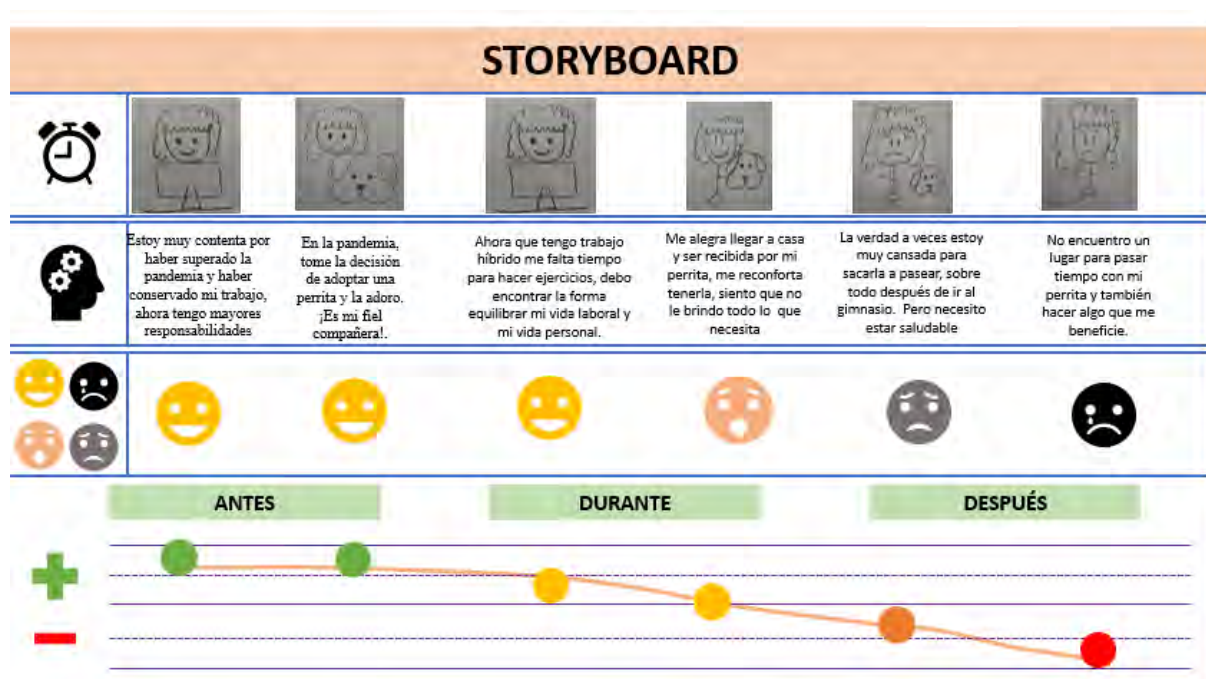
En base a las entrevistas realizadas, se encontró en el usuario el compromiso y la responsabilidad hacia su animal de compañía, detallado en las acciones y comportamientos que realiza pensando en su salud y la salud de su consentido; también los deseos de pasar más tiempo con él. Sus deseos se enfocan en darle la mejor calidad de vida y poder disfrutar de su animal de compañía el mayor tiempo posible, le gustaría establecer rutinas y/o acciones que le permitan responder al amor incondicional que le muestra su animal de compañía cada vez que llega a su hogar (ver Figura 2).

El usuario es una persona profesional que tiene un empleo estable y se siente satisfecha por su desempeño profesional, porque le gusta lo que hace; aunque actualmente se siente agobiada porque le han dado más responsabilidades. Tiene una perrita, a la cual considera como su compañera en los diversos aspectos y momentos de su vida; es plenamente consciente que ella es la responsable de su can y se siente feliz de retribuir los momentos gratos que pasa con ella, a través del cuidado, protección y entretenimiento que le pueda ofrecer.

Su principal dolor es cómo complementar sus deseos de tener bienestar físico que la aparte de la rutina y el estrés; con la necesidad de encontrar un lugar seguro y confiable donde su animal de compañía pueda disfrutar, distraerse, realizar también la actividad física que necesita y que pueda permitirles fortalecer su vínculo; es consciente que siente mucha desconfianza de dejar a su animal de compañía con extraños, razón por la cual siempre la acompaña y espera cuando la lleva a las citas con el veterinario, vacunaciones o baños.

Figura 2

Mapa de Experiencia del Usuario



3.3. Identificación de la Necesidad

Posterior a la pandemia Covid-19, las empresas han cambiado su forma de trabajo, algunas volvieron a su modalidad presencial, otras optaron por tener posiciones totalmente *online* y otras se definieron por incorporar una forma híbrida, es decir mantener días de labores presenciales y otros días labores *online*. Los dueños pasaron de estar todos los días con sus animales de compañía a tener que dejarlos solos varias horas en el día, lo cual ha limitado el tiempo de calidad y se ha modificado las rutinas de los animales de compañía.

Luego de haber examinado los momentos positivos y negativos experimentados por el usuario, se observa en el mapa de experiencia que su necesidad es clara, necesita encontrar un lugar donde pueda realizar actividades para su bienestar, pero que le permitan asistir con su animal de compañía, en su trabajo tienen más responsabilidades por lo tanto cuenta con tiempo limitado. El usuario también siente que su animal de compañía le ha dado y le sigue dando un amor incondicional, que la espera con el mismo entusiasmo y que ha sido su compañía en momentos de soledad y temor cuando se desarrollaba la pandemia del Covid-19;

ahora que sale a trabajar y la deja sola, se siente angustiada pensando que pueda enfermar o se pueda estresar, el sentimiento de no estar retribuyendo al amor incondicional de su compañera.

De otro lado, el usuario ha internalizado como una de las lecciones aprendidas de la pandemia, la necesidad de preocuparse por la salud de manera integral, es decir no solo mediante una alimentación saludable, sino la realización de actividades físicas de manera consciente y sostenibles, además de procurar una vida emocional gratificantes para poder afrontar las nuevas responsabilidades laborales y los retos que implica el desarrollo profesional en un mercado laboral formal que es reducido.

El usuario considera que los momentos vividos con su animal de compañía son gratificantes y, por tanto, ese es el camino para lograr una salud integral, en lugar de dejarla sola para realizar actividades físicas luego de las horas de trabajo, sería más conveniente tener espacios donde realizar actividades físicas, hacer que su animal de compañía también realice ejercicios que lo alejen del estrés y pasar momentos agradables y gratificantes como cada vez que están juntas.

Capítulo IV. Diseño del Servicio

En el presente capítulo se explica el procedimiento realizado para llegar a la concepción del servicio propuesto para resolver el problema social relevante identificado.

Para la ideación de la solución del problema social relevante, se utilizó la metodología *design thinking*; empezando por realizar el levantamiento de la información sobre los distintos ejes y perspectivas de nuestros usuarios, se realizó una lluvia de ideas a raíz de afirmaciones que expresaban sus necesidades. A partir de cada una de las seis necesidades surgieron preguntas generadoras que llevaron a pensar sugerencias de solución para cada una de ellas. Éstas finalmente fueron discutidas y evaluadas para determinar cuáles serían las alternativas más viables; se logró tener seis actividades que fueron sometidas a una evaluación de costo-impacto. Con ese último análisis se pudo ubicar cada una de las actividades en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de beneficio-impacto y así determinar la viabilidad, factibilidad e impacto de lo planteado.

4.1. Concepción del Producto o Servicio

4.1.1. Concepción del Servicio – Usuario (Karla)

Se detectaron seis necesidades del usuario tales como encontrar un lugar adecuado donde su can pueda realizar actividades físicas, que pueda pasar más tiempo de calidad con él y puedan fortalecer su vínculo, por supuesto, además de los ejercicios, desea poder encontrar un lugar en el cual puedan relajarse, buscando que ambos alcancen el bienestar integral; todo esto con la posibilidad que Karla pueda distribuir correctamente sus tiempos y pueda cumplir con sus obligaciones. Siguiendo la metodología del Lienzo 6x6 se plantearon preguntas que originaron una lluvia de ideas (ver Tabla 2), quedando como las elegidas aquellas que luego se detallan en la matriz de costo versus impacto (ver Tabla 3 y Figura 3).

Luego de este análisis, se detectó un *Quick win* que comprende en la venta de un programa de actividades en línea que puedan realizar en conjunto el can y su dueño, sin embargo, al buscar ir un paso más allá, se determinó además de aplicar esta acción, también poner en marcha la actividad número tres que menciona establecer un lugar en el cual se puedan realizar actividades físicas y de relajación en conjunto entre canes y dueños, con asistencia y acompañamiento de personal calificado.

Tabla 2

Lienzo 6x6


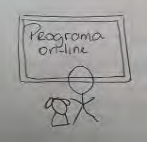
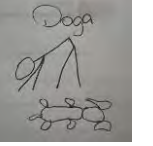

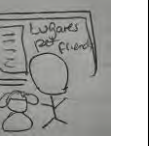
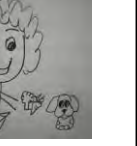
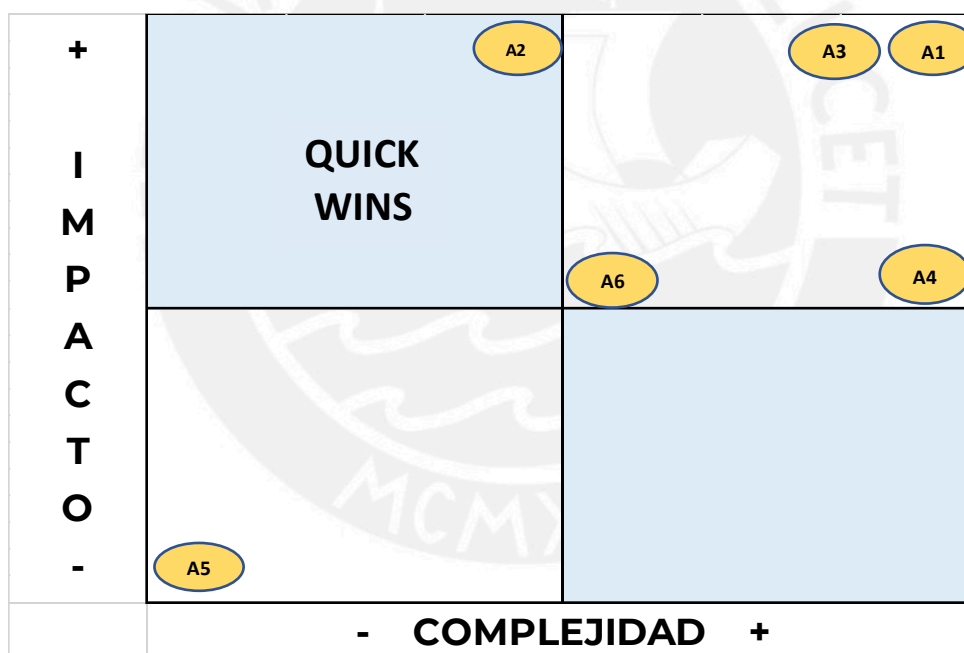
OBJETIVO		NECESIDADES			
Conseguir espacios donde poder realizar actividades junto a su can		1. Karla necesita conseguir un lugar donde su can pueda realizar alguna actividad física. 2. Karla necesita pasar más tiempo de calidad con su can. 3. Karla necesita fortalecer el vínculo con su can. 4. Karla necesita tener momentos y espacios de relajación con su mascota. 5. Karla necesita equilibrar sus tiempos para poder disfrutar de su can y hacer sus actividades rutinarias. 6. Karla necesita que ella y sus mascotas gocen de buena salud.			
PREGUNTAS GENERADORAS					
1	2	3	4	5	6
¿Cómo lograríamos que Karla consiga un lugar donde su can pueda realizar alguna actividad física?	¿Cómo lograríamos que Karla pase más tiempo de calidad con su can?	¿Cómo lograríamos que Karla fortalezca el vínculo con el can?	¿Cómo lograríamos que Karla tenga momentos y espacios de relajación con su mascota?	¿Cómo lograríamos que Karla equilibre sus tiempos para poder disfrutar de su can y hacer sus actividades rutinarias?	¿Cómo lograríamos que Karla y su mascota gocen de buena salud?
Búsqueda de centros de entrenamiento para canes e redes sociales	Brindarle un programa de actividades organizados por municipalidades	Ofrecer programas de dogga	Marketplace de centros de relajación	Brindar una asesoría de organización de agenda así como programas y softwares que acompañen	Ofrecer planes nutricionales a través de alianzas con clínicas y veterinarias
Compra de plan de ejercicio para su can	Alianzas con veterinarias y guarderías para mascotas para realizar actividades conjuntas los fines de semana	Ofrecer servicios de actividad física y relajación en conjunto entre canes y dueños	Ofrecer un lugar de spa y masajes	Ofrecer espacios con servicios de actividades conjuntas de dueños y canes	Campañas de salud en alianzas con municipalidades, centros de salud y especialistas
Búsqueda de círculos de reuniones de mascotas	Organizar círculos de encuentros de canes y dueños	Ofrecer servicios de terapias conjuntas	Ofrecer paquetes de meditación	Ofrecer paquetes en línea de actividades que pueda realizar en conjunto con su mascota	Una plataforma con planes integrales de nutrición y ejercicios para ambos
Brindar un servicio de gimnasio para canes	Armar un programa de actividades con can y acompañamiento especializado	Organizar actividades físicas al aire libre los fines de semana en coordinación con las municipalidades	Venta de artículos para un spa o centro de relajación en casa	Ofrecer una plataforma que muestre lugares pet friendly los que pueda asistir con su can	Una plataforma de seguimiento de parámetros de salud (presión, pulsaciones, pasos, etc.)
					
Creación de un gimnasio y centro de entrenamiento para canes	Ofrecer un servicio de venta de programas de actividad que puedan realizar dueños y canes	Ofrecer un espacio con servicios de actividad física y relajación en conjunto entre canes y dueños	Ofrecer un espacio con servicios de relajación y spa	Ofrecer una plataforma que muestre lugares pet friendly en los que pueda asistir con su can	Una plataforma con planes integrales de nutrición y ejercicios para ambos

Tabla 3*Matriz Costo versus Impacto*

ACTIVIDADES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO DE LA ACCIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO	MEDIA	ALTO
A1. Creación de un gimnasio y centro de entrenamiento para canes			X			X
A2. Ofrecer un servicio de venta de programas de actividades que puedan dueños y canes		X				X
A3. Ofrecer un espacio con servicios de actividad física y relajación en conjunto entre canes y dueños			X			X
A4. Ofrecer un espacio con servicios de relajación y spa			X		X	
A5. Ofrecer una plataforma que muestre lugares pet friendly en los que pu con su can	X			X		
A6. Una plataforma con planes integrales de nutrición y ejercicios para ambos		X			X	

Figura 3*Costo versus Impacto***4.2. Desarrollo de la Narrativa**

Este modelo de negocio se origina por el análisis de un problema social relevante que experimentan los usuarios; luego de revisiones, ideas y discusiones, el problema social relevante se va acotando y va siendo visualizado de manera más específica; de manera tal que se pueda plantear un alcance inicial y que tenga la posibilidad de ser replicable en otras

ciudades del país. El modelo *design thinking* ayudó en gran medida, porque se pudo visualizar con mayor precisión el problema, a través de dibujos, mostrando el pensamiento visual, abductivo y creativo, reconociendo qué es, qué no es el problema y cuáles no son soluciones.

Posterior a ello, se buscó tener un primer acercamiento al usuario por medio de una entrevista semiestructurada, en la cual se conoce un poco más a la persona, sus gustos, emociones, preocupaciones y relaciones; información que permite la elaboración de un primer Lienzo Meta Usuario (ver Figura 1). En un segundo acercamiento al usuario, con preguntas dirigidas para encontrar todos sus dolores, necesidades y preocupaciones, se construyó el lienzo Mapa de Experiencia del Usuario (ver Figura 2), donde se elabora un *Storyboard* de la historia del usuario, así como sus pensamientos y emociones en cada momento. Se identificaron seis necesidades principales del usuario y se procedió a construir el Lienzo 6x6 (ver Tabla 2).

Una vez que fue planteada la alternativa de solución se presentó el prototipo a los usuarios para recibir sus comentarios, retroalimentación, preguntas y sugerencias y con ello se generó el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura 6). Con esta metodología se ha podido definir el diseño del modelo de negocio, para responder a las necesidades de los usuarios, las cuales han sido plasmadas en los prototipos I y II (ver Figura 4 y Figura 5).

Figura 4

Prototipo 1

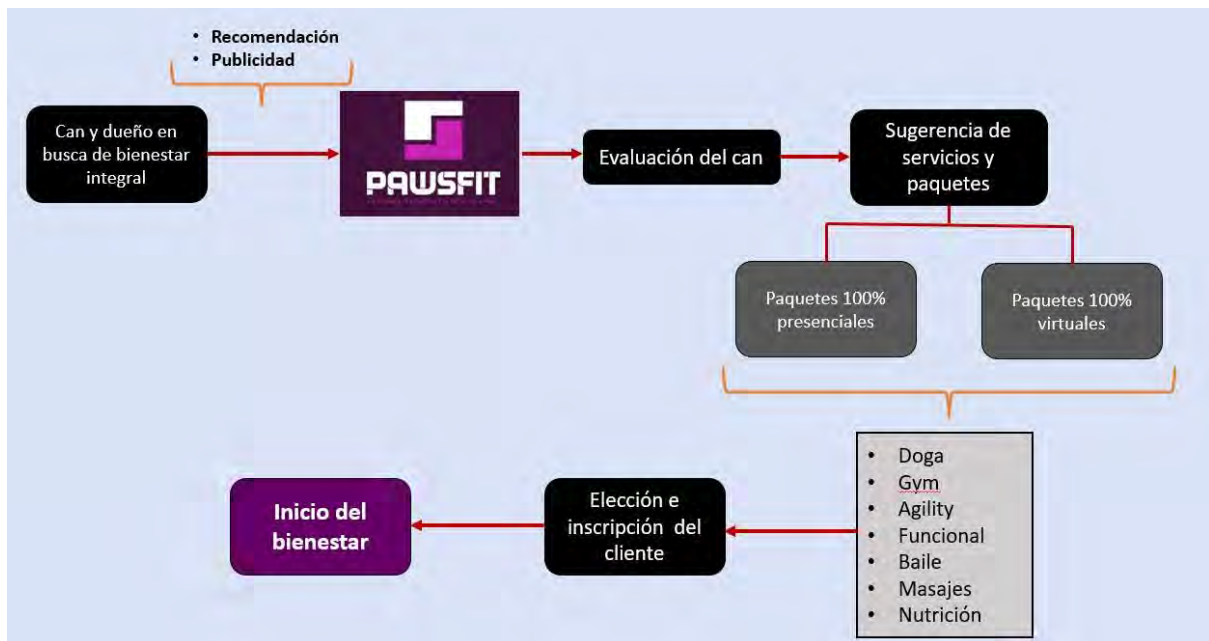
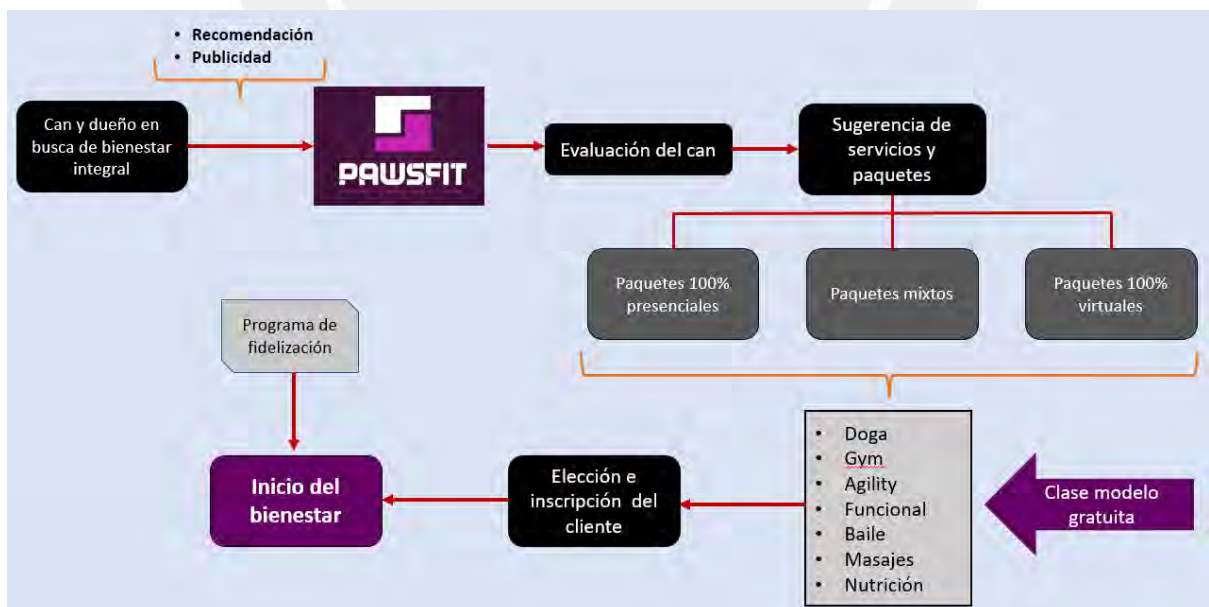


Figura 5

Prototipo 2



4.3. Carácter Innovador y Disruptivo del Servicio

Las innovaciones disruptivas se pueden dar de dos formas: atacando a un mercado masivo desatendido pues los modelos de negocio suelen apuntar a satisfacer a clientes más exigentes y rentables o, generando un mercado donde antes no existía ninguno y convirtiendo en consumidores quienes antes no lo eran (McDonald *et al*, 2017).

La innovación en el modelo de negocio radica en la oferta de un servicio que promueva el bienestar integral para los dueños junto a sus animales de compañía, en un espacio con acompañamiento profesional que además fortalezca el vínculo entre ellos a través de la realización de actividades físicas o de relajación.

En la búsqueda de romper el estándar de un gimnasio y del *spa*, este modelo de negocio plantea una alternativa disruptiva en la que el adulto, dueño de un animal de compañía, pueda contar con un espacio inclusivo para realizar estas actividades físicas, de ejercicios y relajación, que normalmente hacía solo, ahora con su mejor amigo de cuatro patas, desafiando las convenciones existentes e ingresando a dos mercados sostenibles y en tendencia actual que son el mundo fitness y el cuidado de las mascotas. Esta es una iniciativa que ha sido instaurada de manera similar y de manera exitosa (gimnasios para perros y dueños) en países como España en el que se factura alrededor de 2,000 millones de euros en el mercado de las mascotas para el 2024 y cara al 2030 se espera llegar a 3,800 millones de euros (López, 2024).

Una de las actividades que ofrece el servicio es *dog*, el cual se describe como una clase de yoga pensada especialmente para los perros y sus dueños, con posturas y ejercicios de relajación y respiración, que tiene como objetivo disfrutar junto al can (Zooplus, 2024). Otros servicios del modelo de negocios que se plantea son los masajes y asesorías nutricionales; los cuales, comprendiendo las necesidades de los usuarios, también se ofrecen de forma virtual para realizarse en el lugar y horarios que más se acomode a la disponibilidad

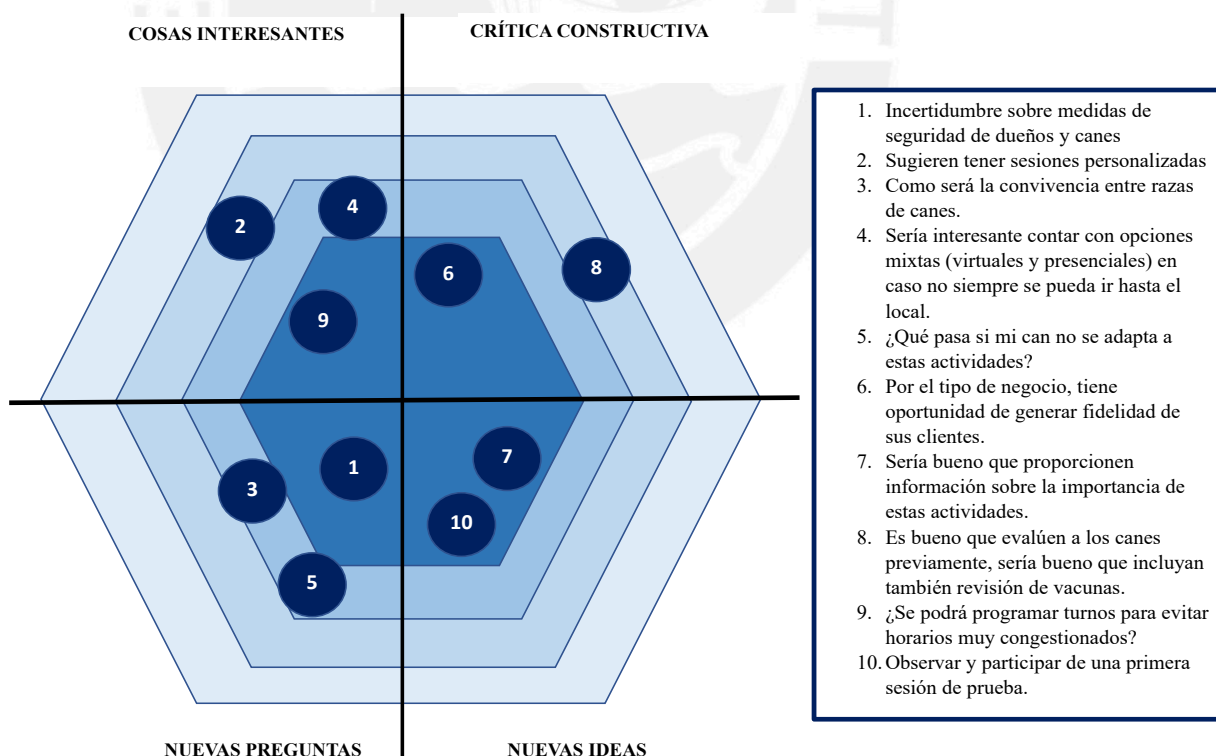
del cliente, de esta manera dueños y mascotas puedan estar fuera de la localidad y continuar realizando sus rutinas para el bienestar integral de ambos.

Asimismo, es importante mencionar que dependiendo de la suscripción que elija el dueño del animal de compañía, éste podrá acceder a diferentes opciones de servicios de actividades físicas y relajación, a paquetes de evaluación y nutrición para ambos.

Como parte del plan de negocios, se incluyen organizar mañanas y tardes deportivas durante determinados fines de semana, en asociación con municipalidades, para realizar actividades al aire libre no sólo con los asociados, si no con todo aquel que desee pasar un momento de esparcimiento con su animal de compañía; estas actividades programadas incluirán *agility* y caminatas.

Figura 6

Lienzo Blanco de Relevancia



4.4. Propuesta de Valor

Para poder garantizar que el modelo de negocio propuesto cumple con las expectativas de los usuarios, además de realizar la presentación de los *sprints*, se hizo un análisis a través del Lienzo de Propuesta de Valor (ver Figura 7). En esta herramienta se han detallado las frustraciones, beneficios buscados, trabajos del usuario, creadores de alegría, productos y servicios y los aliviadores de frustración del usuario.

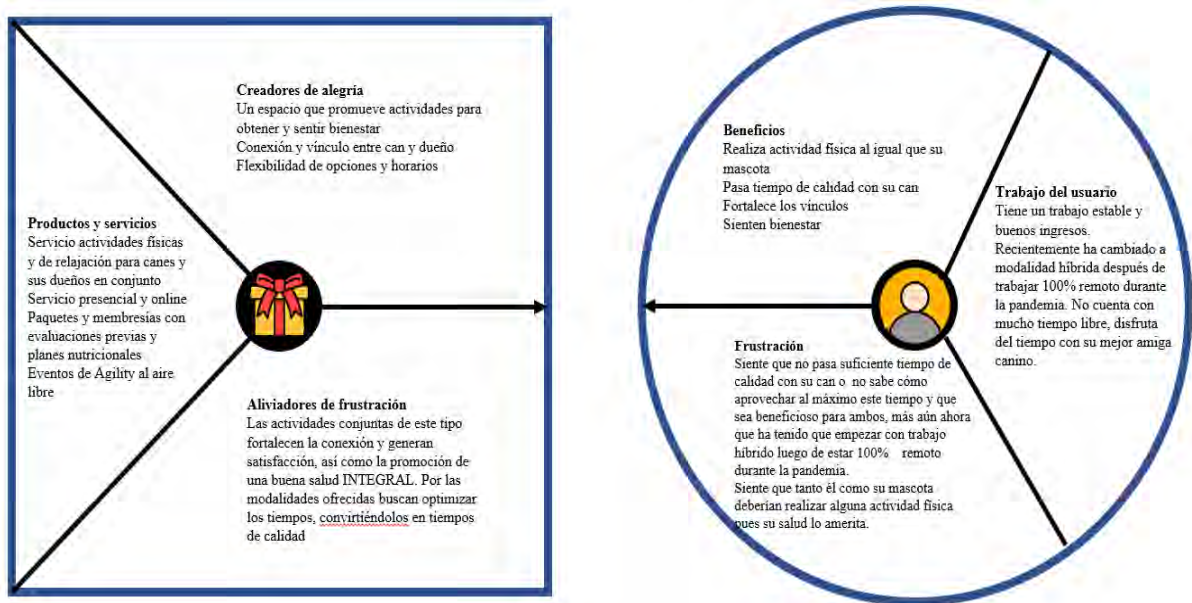
4.4.1. Propuesta de Valor del Usuario

Con respecto al usuario, se detectó que se siente frustrado porque considera que no pasa tiempo suficiente con su mascota por la modalidad híbrida o presencial que posterior a la pandemia se aplica en su centro de labores, después de haber estado trabajando de manera remota, también le preocupa no saber qué actividades serán las que generen los máximos beneficios. El usuario se preocupa por su salud integral y está convencido que es importante realizar actividades físicas para prevenir los riesgos en salud, y también para obtener bienestar general, pero al plantearse opciones como asistir al gimnasio, esta solución no es completa ya que dejaría más tiempo solo a su animal de compañía. El usuario también se frustra porque piensa que al haber decidido tener un animal de compañía, se ha comprometido en brindarle atención, que va más allá de solo alimentarlo y brindarle un espacio para vivir; necesita un tiempo de calidad junto a su can.

El modelo de negocios que se plantea responde a todas las frustraciones del usuario, porque brinda un espacio para los dueños junto a sus animales de compañía, con un acompañamiento profesional para realizar actividades físicas y de relajación fortaleciendo el vínculo entre ambos, optimizando los tiempos y promoviendo la salud y el bienestar integral.

Figura 7

Lienzo de Propuesta de Valor del Usuario



4.5. Producto Mínimo Viable (PMV)

De acuerdo con la secuencia del modelo de modelo *design thinking*, se partió desde un problema social relevante detectado y se continuó con el proceso que permitió la elaboración de lienzos que permitieron conocer al usuario. A través de los lienzos se pudo llegar al primer modelo de negocio con el cual se realizó el primer *sprint* y que, con la retroalimentación de los potenciales clientes, se fue modificando para lograr eliminar los puntos críticos y obtener la mayor satisfacción.

Pawsfit es el modelo de negocio que busca satisfacer esa necesidad de la población creciente que atesora tener momentos de calidad con su can, pues ofrece un espacio debidamente acondicionado para que el dueño y su animal de compañía puedan realizar actividades tales como:

- Doga. Esta actividad consiste en que, tanto el dueño como el can hagan posturas de yoga y masajes adaptados a la mascota. Tiene como objetivo reforzar la

musculatura de los dueños y sus canes, evitar lesiones, mejorando la circulación, así como permitir que la mascota sea más sociable (El Mueble, 2023).

- **Gym/Funcional.** En esta actividad el dueño acompaña en todo momento a su animal de compañía para que realice ejercicios en máquinas para estiramientos o caminadoras para los casos en los que necesite bajar de peso o eliminar energía para sentirse más tranquilos.
- **Agility.** Es un deporte canino que se realiza con su dueño, en el cual el perro debe superar una serie de obstáculos a lo largo de un circuito siguiendo las indicaciones y palabras de su dueño, es por ello, que además mejorar la condición física del animal, liberar la tensión, mejorar su comportamiento, la concentración y disciplina; refuerza la conexión a través de la confianza que deposita la mascota en las indicaciones de su dueño (Benites, 2022).
- **Baile.** Esta actividad va a permitir, disfrutar de un momento de ejercicio, y diversión compartida entre el dueño y su mascota.
- **Masajes.** Dentro de la búsqueda por un bienestar integral, no sólo es importante el ejercicio, si no que se debe balancear con momentos compartidos de relajación por ello, se busca acondicionar espacios y profesionales en lograr que este momento sea placentero para ambos.
- **Nutrición.** Profesionales calificados para humanos y perros brindarán planes nutricionales de acuerdo con la evaluación realizada a los dueños y animales de compañía, según el requerimiento y necesidad que cada caso.

Capítulo V. Modelo de Negocio

En este capítulo se analiza el modelo de negocio Pawsfit utilizando el enfoque del lienzo Business Model Canvas, diseñado para crear modelos de negocios de fácil comprensión. Se evalúa la viabilidad operativa y financiera del proyecto definiendo a su cliente potencial y los canales que utilizará; además, se identifican los recursos y procedimientos necesarios para el éxito del proyecto. Este lienzo tiene como objetivo demostrar cómo el modelo de negocio puede ser una solución para mejorar el bienestar integral de los dueños y sus mascotas, a través de la realización de actividades físicas y de relajación.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio tiene como objetivo principal brindar una experiencia única que promueva el bienestar integral, a través de un espacio con acompañamiento profesional para realizar actividades físicas y de relajación a dueños junto a sus canes. El perfil del usuario son adultos 25 y 55 años, pertenecientes a los sectores A, B y C de Lima Moderna, dueños de canes como animal de compañía.

La propuesta de valor del negocio permite, además de promover el bienestar integral de ambas partes, fortalecer el vínculo entre los dueños y sus animales de compañía; mediante un servicio virtual y/o presencial orientado a la necesidad de cada dueño y su animal de compañía, según el tipo de raza, edad, estado de salud y comportamiento mediante clases dictadas en horarios flexibles alineados a la disponibilidad de cada usuario. Asimismo, se contarán con alianzas estratégicas con marcas deportivas de accesorios y alimentos para dueños y mascotas, así como clínicas veterinarias y *spas* para que los clientes tengan acceso a descuentos exclusivos.

El Business Model Canvas (ver Figura 8) permite un análisis del modelo de negocio enfocándose principalmente en aspectos económicos y operativos. Por lo tanto, el uso de esta

herramienta establece que el proyecto "Pawsfit" se ha analizado desde las perspectivas que se detallan a continuación.

5.1.1. Segmento de Clientes

Los clientes que se suscribirán a los servicios son hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A, B y C, que tienen entre 25 y 55 años y residen en Lima Moderna.

5.1.2. Relaciones

Las relaciones con grupos de interés externos incluyen: los clientes, a quienes se les brinda una experiencia de servicio única a través de una comunidad física y virtual; los entrenadores, quienes son los principales actores para mejorar la calidad del servicio a través del *feedback* y la participación en la toma de decisiones; y las demás partes interesadas, quienes fomentan la conciencia de la importancia de realizar actividades físicas y de relajación como medio para garantizar la calidad del servicio.

5.1.3. Canales

El proyecto utiliza la página web como principal herramienta para el seguimiento y monitoreo de los clientes a los planes presenciales, *online* y mixtos, la realización de clases virtuales y los pagos en línea. Además, se complementa con contenido digital y redes sociales, considerándose desarrollar *content marketing* y *Google Ads* para llegar a un mayor público. Asimismo, se incluye la publicidad a través de *boutiques* y veterinarias aliadas.

5.1.4. Propuesta de Valor

Brindar una experiencia única para el bienestar integral, a través de un espacio con acompañamiento profesional para realizar actividades físicas y de relajación para los dueños junto a sus animales de compañía.

5.1.5. Socios Claves

Los socios son grupos de interés, que brindan los recursos necesarios o que ejecutan acciones críticas para poner en marcha el proyecto. Por tanto, se identifica a los siguientes: clínicas veterinarias, *boutiques* de mascotas, centros de entrenamiento físico, centros adiestramiento de mascotas, asociaciones protectoras de animales, marcas de accesorios deportivos para personas y animales, marcas de alimentos y suplementos para personas y animales; cuyas alianzas permitirán mejorar la experiencia de usuario; así como las ONG de rescate y cuidados de animales y municipalidades locales que promueven el deporte como medio para garantizar la salud integral de los ciudadanos.

5.1.6. Recursos Claves

Los recursos claves pueden ser intangibles o físicos. En los recursos físicos se cuenta con equipos informáticos, teléfonos celulares, electrodomésticos y equipos para el desarrollo de las actividades físicas. Entre los principales recursos intangibles tenemos: la visión del modelo de negocio, conocimientos y preparación del personal de entrenamiento y de las diversas áreas de la empresa tales como comercial, atención al cliente, administración y tecnología de la información. También se considera como intangible a la tecnología y herramientas de software requeridas para el desarrollo del proyecto.

5.1.7. Actividades Claves

Se consideran todos los procesos que co-crean y co-destruyen valor mientras se lleva a cabo el desarrollo del negocio. Estas actividades incluyen: búsqueda, selección y capacitación de los entrenadores, profesores y nutricionistas; el desarrollo y mantenimiento de la página web, la promoción y publicidad, el servicio al cliente y mantenimiento de la infraestructura física del local.

5.1.8. Costos

El proyecto involucra una inversión inicial para el acondicionamiento físico y legal del local, desarrollo y diseño de la página web, así como servidores y tecnología para su mantenimiento e innovación. Por otro lado, se cuenta con los costos asociados al alquiler, mantenimiento y limpieza del local, servicios básicos, remuneraciones del personal, gastos de publicidad y servicios de tecnología de la información.

5.1.9. Ingresos

En este punto se encuentran los ingresos que se generan por las suscripciones de los usuarios a los planes de actividades físicas y de relajación junto a sus animales de compañía.

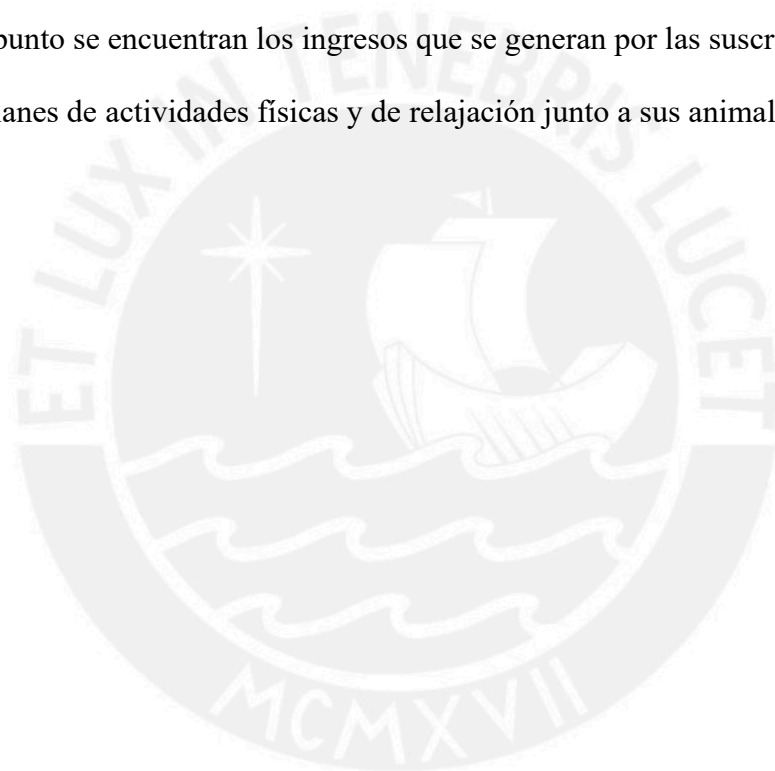
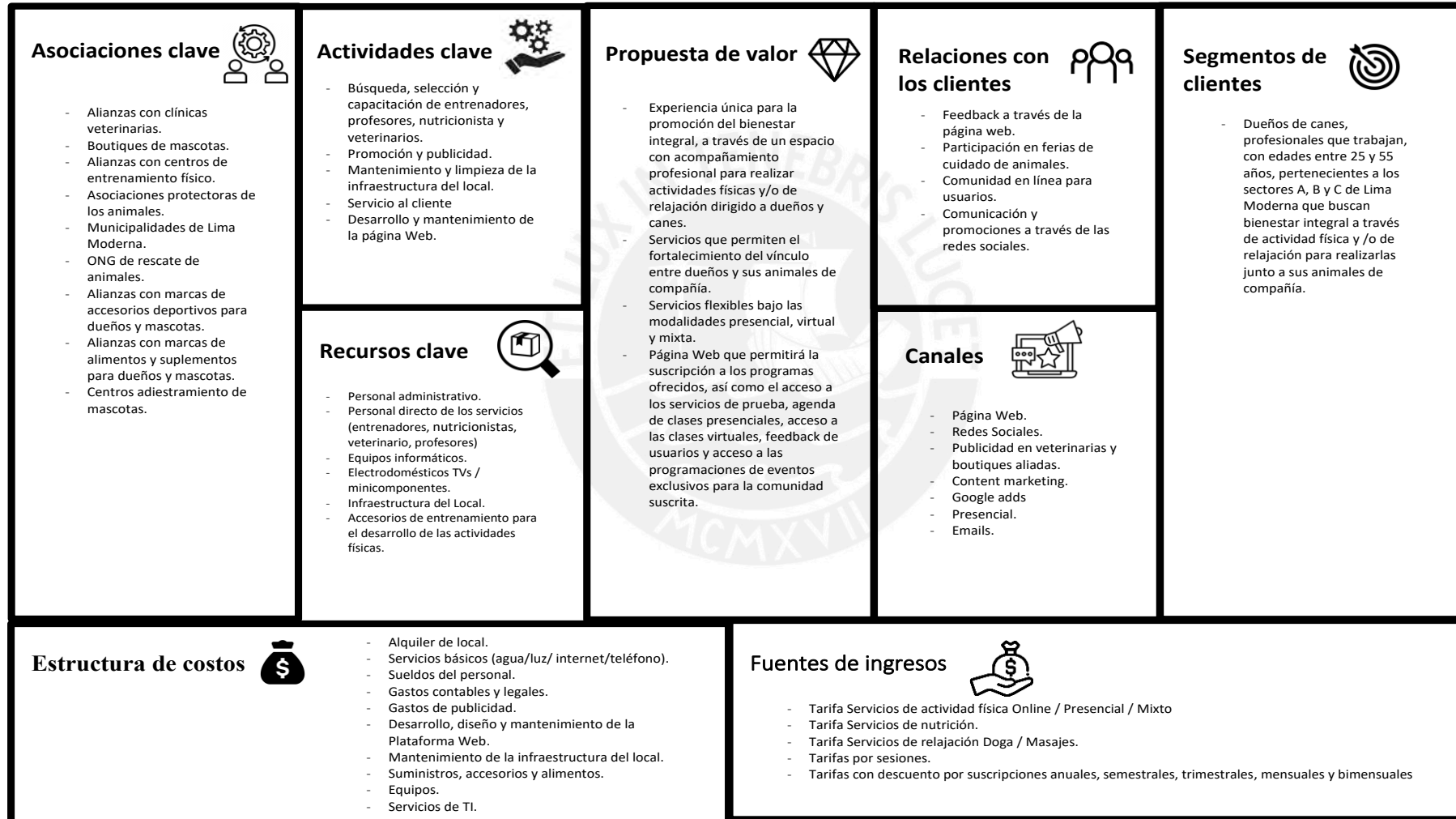


Figura 8

Business Model Canvas de Pawsfit



5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para el modelo de negocio “Pawsfit” se ha seleccionado como mercado objetivo a las personas residentes de Lima Moderna, pertenecientes a los segmentos económicos A, B y C, con edades entre los 25 y 55 años que están interesadas en su bienestar integral y en fortalecer el vínculo con su animal de compañía.

El 14% de la población de Lima Metropolitana reside en el sector de Lima Moderna, el cual comprende 455,000 hogares, donde el 58% de estos cuentan con al menos un animal de compañía, de los cuales, el 80% son perros. En este escenario, el modelo de negocio cuenta con un mercado disponible de 197,000 posibles usuarios, sin embargo, de acuerdo con la capacidad operativa disponible del negocio se espera que durante el primer año de funcionamiento se obtenga una tasa de penetración en el mercado del 5.1% y, a partir del tercer año, trabajando en un plan de marketing robusto y ampliando la capacidad operativa, se espera obtener una tasa de penetración de 7.3%.

En función a este análisis se espera que durante el primer año se alcance un promedio de ingresos de S/2'651,310.00 considerando un escenario conservador que, al proyectar un crecimiento moderado, hace que el proyecto sea financieramente rentable, ya que las actividades propuestas aseguran la liquidez del negocio para asumir sus obligaciones en el corto plazo. Asimismo, se determina que la estructura de deuda será 70% capital propio y 30% con financiamiento del banco, de manera que se cuente una estructura de deuda que permita generar confianza en los inversionistas, además de disminuir el riesgo. Se ha determinado, según el análisis financiero del proyecto para un periodo de cinco años, que el valor actual neto financiero será de US\$1'038,448.00 y la tasa interna de retorno (TIR) de 188%. Estos resultados implican que los ingresos se obtendrán principalmente por las suscripciones de clientes a corto, mediano y largo plazo.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Para poder analizar la escalabilidad del modelo de negocio, se plantea el análisis del Modelo ExO Canvas detallado a continuación:

5.3.1. Propósito Transformador Masivo (MTP)

Ofrecer servicios actividades físicas, relajación y nutrición para dueños y sus animales de compañía, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B y C de la zona de Lima Moderna que estén interesados en su bienestar integral y que desean realizar actividades físicas y de relajación junto a sus animales de compañía, con acompañamiento profesional que brinde rutinas personalizadas según las necesidades del usuario. Además, este proyecto mejorará la relación entre dueños y sus mascotas, fortaleciendo el vínculo entre ambos.

5.3.2. Personal Bajo Demanda

Los entrenadores serán profesionales capacitados para crear rutinas de entrenamiento personalizadas para dueños y sus animales de compañía, así como veterinarios y profesionales de la salud capacitados para crear planes de nutrición, monitoreo y control del estado de salud del cliente. Los trabajadores serán contratados de manera formal y tendrán acceso a todos los beneficios legales, conforme a la legislación del país en materia laboral. Además, se priorizará que los trabajadores también sean dueños de animales de compañía, para que tengan la sensibilidad y la comprensión de los requerimientos, exigencias y comunicaciones de los clientes.

5.3.3. Comunidad y Gente

El servicio ofrece a los dueños de animales de compañía formar una comunidad cuyo común denominador es la decisión de hacerse responsable de un animal de compañía y darle atenciones, cariño y dedicación como a un miembro más de su familia, esta relación de

inclusión de los humanos con seres de otra especie también fomenta la inclusión en general, haciendo comunidades más tolerantes y felices.

5.3.4. Algoritmos

Se mantendrá una base de datos de clientes y potenciales clientes para desarrollar algoritmos que puedan predecir el aumento de la demanda y la necesidad de servicios adicionales.

5.3.5. Activos Apalancados

Se plantea invertir en los activos esenciales que formarán parte del centro de entrenamiento físico, los cuales incluyen los equipos esenciales para brindar las clases presenciales, equipos de video y espacios adecuados para la realización de clases virtuales y los servicios de asesorías nutricionales.

5.3.6. Compromiso

El negocio mantiene compromisos con sus principales *stakeholders*:

Entrenadores e Instructores. Ofrecer un empleo digno y seguro, a los entrenadores e instructores, donde sean tratados con respeto y se les capacite para que puedan ofrecer servicios de calidad.

Clientes. Ofrecer una experiencia de calidad que cumpla con los estándares exigidos y que permita tanto a dueños y animales de compañía, sentirse motivados para realizar las rutinas programadas sin sufrir el estrés de saber qué tipo de actividad sea la adecuada para realizar o qué tipo de deporte es el más conveniente para realizar junto a sus mascotas. Un objetivo importante es que, cuando los dueños tengan que renovar el servicio, elijan el centro de entrenamiento como la opción más confiable y gratificante para ambos.

5.3.7. Interfaces

El uso de la página web permitirá recopilar información para el análisis de datos de las futuras promociones y mejoras en las condiciones del servicio de la empresa, así como para enviar información, estadísticas e indicadores en tiempo real a los clientes que deseen monitorear el progreso de su entrenamiento.

5.3.8. Tableros de Instrumentos

Los *Dashboards* de Power BI mostrarán la información que se recopile a través del análisis de datos para que el negocio pueda monitorear y evaluar su progreso. Además, parte de estas estadísticas se podrían compartir con los clientes para aumentar la confianza en el propósito del negocio.

5.3.9. Experimentación

La página web permitirá mantener comunicación y *feedback* constante de los clientes tanto durante como después del servicio. Contar con clases gratuitas de pruebas dirigidas a mascotas y dueños en las tres modalidades planteadas, presencial, virtual y mixta; permitirá a los clientes potenciales evaluar y valorar los servicios que forman parte de la propuesta de valor del negocio. Se tiene planificado además aplicar encuestas periódicas a los entrenadores para conocer las principales necesidades de sus puestos de trabajo, así como ideas de mejora continua para el cuidado y bienestar de los dueños y sus animales de compañía.

5.3.10. Autonomía

El negocio se manejará de manera autónoma y trabajará con equipos independientes e interdisciplinarios para tomar decisiones sobre su continuidad.

5.3.11. Tecnologías Sociales

Las redes sociales serán cruciales para conocer el *feedback* de los clientes y monitorear las situaciones y las comunicaciones en tiempo real entre entrenadores, instructores, profesionales de la salud y clientes.

Habiendo revisado los puntos anteriores así como la realidad económica y social del país y del sector de Lima Moderna, se concluye que el modelo de negocio, al estar vinculado con la salud y el bienestar integral, así como con la relación entre dueños y sus animales de compañía, tiene oportunidades de escalabilidad, entre las que se puede mencionar la asociación con cadenas de gimnasios tales como Bodytech o Smartfit, que cuentan con presencia nacional e internacional, para ampliar sus espacios en los que dueño y can puedan realizar actividades en conjunto o llevar a cabo clases específicas en determinadas fechas, para dueños y mascotas . Asimismo, el promover estas actividades en espacios abiertos e ir más allá de los distritos de Lima Moderna e iniciar acuerdos con municipalidades que cuentan con una cantidad considerable de mascotas, para realizar actividades conjuntas en plazas y parques, permitirá que el concepto del negocio se difunda y adapte permitiendo así, su expansión.

Otra alternativa de expansión es el incremento de los servicios ofrecidos ya sea la venta de insumos o la variedad de actividades de deportes alternativos como natación, básquetbol o fútbol los cuales cuentan con gran aceptación en el país.

Las alianzas con clínicas veterinarias permitirán generar convenios que impulsen a los clientes o potenciales clientes a preferir el servicio en lugar de otras propuestas. De esta misma forma, con otros negocios relacionados al cuidado de la mascota como la venta de artículos y alimentos para perros.

Además, el uso de las redes sociales es un medio potente y poderoso para la escalabilidad de cualquier negocio emergente o *startup* lo que está considerado como medio estratégico dentro del modelo de Pawsfit.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

5.4.1. Sostenibilidad Social

Los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados por los dirigentes mundiales en septiembre del año 2015, entraron en vigor oficialmente el 1 de enero del año 2016. Posterior a esta fecha, especialistas en la materia expresan que, la referencia explícita del bienestar de los animales ha sido una omisión en los ODS y debiera estar planteado como el centro de sostenibilidad (Gloria, 2021), consideran que este bienestar debiera avanzar de manera conjunta con el bienestar humano y ambiental, al referirse a la sostenibilidad. Este enfoque no solo se refiere a los animales que son utilizados para la alimentación, sino a la especie animal en general.

En marzo del año 2022, la Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEA, por sus siglas en inglés), adoptó una resolución que reconoce el vínculo crucial entre el bienestar animal y otros factores, como el ambiente y el desarrollo sostenible (Mercy for Animals, 2023). A partir de esta resolución se asume la omisión de las referencias directas del bienestar animal en las métricas de los ODS y se vienen desarrollando investigaciones para responder a cómo el bienestar de los animales se relaciona directamente con un mundo más sostenible (OMSA, 2024).

Los animales de compañía tienen una relación directa con la sostenibilidad, conforme lo afirma López Gonzales (2023) desde Pacto Global de la Red de Colombia; manifiesta que se puede relacionar a los animales de compañía con las ODS 11, al lograr ciudades más inclusivas y tolerantes; con la ODS 16 por la reducción de la violencia y, por supuesto, con la

ODS 3 por las mejoras de los niveles de salud para los dueños de los animales de compañía. Sostiene que el relacionamiento responsable de los humanos con sus animales de compañía tiene una serie de beneficios, para los que libremente definan hacerse cargo de uno y que en definitiva los convierte en mejores seres humanos.

Con las evidencias expuestas se puede afirmar que la omisión del bienestar de los animales en los ODS se viene revirtiendo y al ser considerado como una parte fundamental de la sostenibilidad, se considera que los modelos de negocio que hagan referencia al bienestar animal implican que se trata de proyectos sostenibles. Los ODS que estaría relacionados con el modelo de negocios planteado son: tres, ocho y diez, que se relacionan con la propuesta de valor del proyecto.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 3: Garantizar una Vida Saludable. El modelo de negocio contribuye al bienestar general del dueño y su animal de compañía, mediante un espacio de entrenamiento y relajación, que contribuye a la prevención o control de las enfermedades cardiovasculares, diabetes, sobrepeso y estrés. Además, se favorece el fortalecimiento del vínculo entre el dueño y su animal de compañía, lo que también contribuye al bienestar integral de ambos.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Este modelo de negocio contribuye a generar empleos formales, estables y decentes a través de una pequeña empresa formal con gran potencial de crecimiento y escalabilidad, tanto en otros distritos de Lima, como en el resto del país. Además de crear un ambiente laboral cordial, con salarios justo y digno donde se respeten los horarios de trabajo acorde a las normativas legales vigentes.

Objetivo de Desarrollo Sostenible 10: Reducir la Desigualdad en los Países y entre ellos. El modelo de negocio se orienta a promover la reducción de la informalidad del

país, promoviendo que los emprendimientos también puedan contribuir con la reducción de las desigualdades internas, ya que con el proyecto se realizarán de manera formal, actividades que actualmente se realiza de manera informal, como paseos de mascotas, entrenamientos y mejoramiento del comportamiento de canes.



Capítulo VI. Solución Deseable, Factible y Viable

El objetivo de este capítulo es brindar las evidencias de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta del modelo de negocio. Se explica en primer lugar la deseabilidad del negocio a través de la elección de la mejor hipótesis que cumple con las características de comprobable, precisa y discreta. A continuación, se presenta el plan de mercadeo, sustentando las estrategias principales que garantizan la factibilidad del negocio y finalmente se presenta el análisis realizado para sustentar la viabilidad del modelo de negocio.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Con la finalidad de evaluar la deseabilidad de la solución planteada se elabora una encuesta y se realizan entrevistas a las personas que cumplieran los requisitos mínimos, es decir que sean dueños de canes, que vivan en Lima Moderna, profesionales trabajadores con edades entre 25 y 55 años.

6.1.1. Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para evaluar la deseabilidad de la solución se plantearon 15 hipótesis relacionadas con el problema social relevante, los usuarios, el mercado y el servicio, las cuales fueron clasificadas en la matriz de priorización (ver Apéndice D), luego de volver a analizar las evidencias e importancia de cada hipótesis, se define escoger dos hipótesis de las cuales no se tenían evidencias, pero resultaban importantes para la propuesta de valor que se estaba planteando. Se presentan a continuación las dos hipótesis seleccionadas.

Con relación a la hipótesis 1, se realizó una entrevista con 16 personas dueños de animales de compañía, profesionales que trabajan y residentes en Lima Moderna, con edades entre 25 y 55 años. Los resultados de las entrevistas revelaron que doce de las personas entrevistadas se mostraron interesados en la propuesta de tener un espacio para realizar actividad física y de relajación junto con su animal de compañía, dos de ellos manifestaron que les gustaba la idea pero tenía temor de estar cerca a otros animales que puedan ser

agresivos y le hagan daño a su mascota y en dos casos indicaron que no estaba interesados porque preferían sacar a pasear a sus canes en los parques cercanos a sus domicilios.

Con relación a las actividades planteadas en su mayoría manifestó no conocer muchas actividades a desarrollar con sus animales de compañía, pero que, si están interesados en observar una clase, ya que conocían de experiencias, pero solo a través de videos de otros países.

Tabla 4

Detalle de la Hipótesis 1

Descripción	Hipótesis 1
Hipótesis	Creemos que los adultos entre 25 y 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están interesados en su bienestar integral y en fortalecer el vínculo con su mascota.
Prueba	Realizaremos una entrevista con preguntas específicas para conocer el grado de interés de los clientes potenciales.
Métrica	El % de dueños de canes que están interesados en su bienestar integral y la realización de actividades junto a sus animales de compañía.
Criterio	Estaremos bien si el 70% de dueños de canes están interesados en su bienestar integral, realizando actividades físicas o de relajación junto a sus animales de compañía.

Con relación a la hipótesis 2, se entrevistaron a doce personas que vivían en Lima Moderna, tenían entre 25 y 55 años, eran profesionales y trabajaban. Los resultados de las entrevistas muestran que diez de ellos manifiestan tener gastos mensuales mayores a S/200.00 en sus mascotas, por servicios de alimentación, veterinaria, compra de accesorios y servicios de baño.

Tabla 5*Detalle de la Hipótesis 2*

Descripción	Hipótesis 2
Hipótesis	Creemos que los adultos entre 25 y 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están dispuestos a gastar al menos S/200.00 mensuales en sus canes.
Prueba	Para verificarlo, realizaremos una encuesta representativa, con preguntas específicas para conocer el monto mínimo mensual que están dispuestos a gastar en su mascota.
Métrica	Mediremos el % de dueños de canes que están dispuestos a gastar al menos S/200.00 mensuales en sus mascotas.
Criterio	El 60% de dueños de canes están dispuestos a gastar al menos S/200.00 mensuales en su mascota.

6.1.2. Experimentos Empleados para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución se elaboró una encuesta a una muestra representativa, considerando el universo de los dueños de mascotas residentes en Lima Moderna, con un índice de confiabilidad del 95%, por lo cual se define que el número de encuestas representativo era 384 dueños de mascotas que cumplan el perfil establecido; la encuesta se realizó de manera *online* mediante el formato de Google.

Con relación a los encuestados se trató de ubicar básicamente a dueños de mascotas, que sean profesionales y trabajaran, luego de la encuesta se descartó a los dueños de mascota cuyas edades no se encontraban dentro del rango establecido de 25 a 55 años o que no residían en Lima Moderna. Del total de 549 encuestados, el 71% cumplió con todos los requisitos requeridos para la prueba de usabilidad, es decir 389 encuestas válidas.

En los resultados de la encuesta se encontró que el 77% de encuestados estaban en rango de edad de 25 a 55 años y que todos dedicaban de una a tres horas a su mascota y el 81% de los encuestados respondió que estaba interesado en realizar actividades físicas con su mascota. Cuando se les presentó el listado de actividades, la mayoría eligió el Agility porque

es la actividad que más se conoce y practican los dueños con sus canes en Lima. Los resultados de la encuesta también nos dieron información que en su mayoría los dueños esperaban realizar actividades presenciales con sus mascotas, preferentemente los fines de semana.

Los resultados que llaman la atención en la encuesta es que más de la mitad de encuestados respondió que prefería las actividades presenciales con su mascota, lo cual se correlaciona también con este tipo de mercado, donde por ejemplo la venta de alimentos para perros no llega a realizarse de forma totalmente *online*, sino que es híbrida y un porcentaje significativo de dueños prefieren comprar los alimentos de sus mascotas en forma presencial (Forbes Perú, 2022).

La encuesta fue direccionada al grupo de personas dueñas de canes porque el objetivo era la evaluación de la deseabilidad de la propuesta y podemos concluir que las hipótesis planteadas son aceptadas, existe un interés expreso con relación a la realización de actividades físicas de dueños junto a sus mascotas y el promedio de gastos mensuales para la mayoría de los dueños supera los S/200.00 mensuales.

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Se presenta a continuación el plan de mercadeo, sus objetivos y estrategias que sustenta la factibilidad del modelo de negocios.

6.2.1. Plan de Mercadeo

En el presente apartado se busca establecer los objetivos de marketing de la empresa con el fin de definir las mejores estrategias para llegar al objetivo del proyecto, formular la proyección de la demanda y el plan de ventas de manera adecuada.

Estrategia General. Pawsfit basa su estrategia general en la diferenciación, según resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, donde los dueños de perros buscan su bienestar mediante momentos de calidad con su can, en un espacio debidamente

acondicionado para que puedan realizar actividades físicas o de relajación juntos y además fortalecer su vínculo.

Se considera la importancia de esta demanda por parte de los dueños y se verifica que actualmente no existe este tipo de servicios en la ciudad de Lima, por tanto, la estrategia de diferenciación se basará en establecer este espacio como nuestra principal ventaja competitiva.

Objetivos. Los principales objetivos estratégicos como Pawsfit son:

- Incrementar el reconocimiento de la marca en un 50% en el primer año.
- Tener un 90% de retención del usuario en el primer año.
- Maximizar la utilización del espacio manteniendo una tasa de ocupación del 75% durante el horario de operación.
- Promover prácticas sostenibles y de apoyo a la comunidad local de dueños de canes, mediante eventos de adopción mensuales en colaboración con refugios locales y el uso de productos ecológicos en las instalaciones.

Segmentación de Mercado. Para la segmentación se utilizaron criterios socioeconómicos, psicográficos y geográficos. El enfoque del negocio está dirigido a adultos profesionales que trabajan, de los niveles socioeconómicos A, B y C, con edades entre 25 y 55 años, que residen en Lima Moderna. Este grupo se caracteriza por un estilo de vida sofisticado y moderno, con una marcada preocupación por el medio ambiente y una actitud optimista y proactiva hacia la consecución de sus objetivos. Además, valoran la tenencia de mascotas, considerándola como una opción y una responsabilidad; sus animales de compañía son miembros valiosos de sus familias, que necesitan atención y cuidados y que retribuyen con amor incondicional, compañía y momentos gratificantes.

En el informe de Rumbo Económico (2023), se indica que el 60% de los hogares urbanos tienen un animal de compañía. De acuerdo con el informe de CPI de 2023, la

población en Lima Metropolitana alcanzó los 11'124,000 de personas ese año (CPI, 2023). De esta cantidad, el 14% reside en Lima Moderna, que cuenta con 455,000 hogares. En esta área, el 93% de los residentes pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. En cuanto a la tenencia de mascotas, el 58% de los hogares posee al menos una mascota, siendo los perros los preferidos por el 80% de la población (IPSOS, 2018). En este contexto, el modelo de negocio identifica un mercado potencial de 197,000 usuarios.

Posicionamiento. La idea del negocio es ofrecer servicios pensados para los dueños junto a sus animales de compañía, a través de una experiencia de bienestar físico y emocional para ambos, considerando que esta experiencia tendrá el aporte de fortalecer el vínculo entre dueños y sus animales de compañía.

Un punto importante será diferenciar la marca destacando que todos los trabajadores del lugar donde se ofrecen los servicios presenciales sean dueños de animales de compañía y se sientan totalmente identificados para brindar una atención de calidad; garantizar la experiencia y la capacitación del personal encargado de guiar las sesiones de actividad física y de relajación. Adicionalmente, el transmitir confianza y credibilidad al mostrar testimonios de clientes satisfechos, certificaciones relevantes y la calidad de las instalaciones y equipos utilizados, son fundamentales para posicionar la marca.

La conveniencia y flexibilidad del servicio será un atractivo importante ya que los clientes participarán en sesiones tanto en espacios abiertos como desde la comodidad de sus hogares. Se considera importante resaltar la opción de realizar ejercicios de relajación *online* como una solución práctica para aquellos clientes que tienen dificultades para desplazarse o simplemente prefieren no salir de casa.

Marketing Mix. Se detallan cada uno de los componentes:

Producto. El servicio está dirigido para que los dueños junto a sus canes realicen actividades físicas o de relajación, con la finalidad de promover su bienestar y fortalecer su

vínculo. Todas las actividades se realizarán con un acompañamiento profesional que brinde rutinas personalizadas según sus necesidades, sea en modalidad *online* o presencial. Los servicios para ofrecer serán: dogo, gimnasio, funcionales, *agility*, baile, masajes y asesoría nutricional.

Precio. El modelo de ingresos se basa en la diferenciación y contempla las ganancias percibidas por el cobro de las suscripciones mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales o anuales de los servicios de actividad física y de relajación; así como tarifas individuales por sesión. Estos precios se estiman en función al costo del servicio y la rentabilidad mínima para que el proyecto se considere rentable.

La cantidad de servicios se estiman en función a la capacidad disponible por turno de servicio, así como un estimado de porcentaje de la instalación ocupada por las clases, en función a las encuestas realizadas y la estructura de costos. Se muestra a continuación el resumen de precios para los primeros cinco años (ver Tabla 6).

Tabla 6

Cuadro Resumen de Precios para los Primeros Cinco Años

Servicio	2025	2026	2027	2028	2029
Plan entrenamiento online presencial (S/)	350.00	350.00	372.75	372.75	404.43
Plan entrenamiento online presencial + nutrición (S/)	400.00	400.00	426.00	426.00	462.21
Plan entrenamiento presencial <i>gym</i> (solo mascota) (S/)	350.00	350.00	372.75	372.75	404.43
Plan entrenamiento presencial <i>gym</i> / funcional / baile (mascota y dueño) (S/)	450.00	450.00	479.25	479.25	519.99
Doga presencial (mascota y dueño) (S/)	300.00	300.00	319.50	319.50	346.66
Masajes mascota y dueño (por sesión) (S/)	110.00	110.00	117.15	117.15	127.11
Clase individual online (S/)	25.00	25.00	26.63	26.63	28.89
Clase individual presencial aire libre (dueño y mascota) (S/)	30.00	30.00	31.95	31.95	34.67
Clase individual entrenamiento local (mascota) (S/)	35.00	35.00	37.28	37.28	40.44
Clase individual entrenamiento local (mascota y dueño) (S/)	50.00	50.00	53.25	53.25	57.78
Clase individual dogo (mascota y dueño) (S/)	35.00	35.00	37.28	37.28	40.44

Plaza. El proyecto utiliza la página web como principal herramienta para el seguimiento y monitoreo de los suscritos a los planes presenciales, *online* y mixtos, la

realización de clases virtuales y los pagos en línea. La página web tendrá una interfaz intuitiva y amigable para facilitar la navegación y la experiencia del usuario (ver Apéndice M).

Publicidad. Tendrá como objetivo fundamental posicionar el servicio entre el público objetivo, para esto se usarán como herramientas de promoción las campañas pagadas de Instagram, Facebook, Tik Tok, Youtube y los avisos de Google Ads. Se realizarán campañas con *influencers* los cuales tengan un perfil acorde a nuestro giro de negocio y mediante los cuales se puedan llegar a potenciales clientes.

Tabla 7

Presupuesto de Marketing para el Crecimiento de Pawsfit

	2025	2026	2027	2028	2029
Publicidad redes sociales (S/)	37,310.00	35,258.00	47,485.00	44,320.00	44,597.00
Publicidad en <i>google ads</i> (S/)	15,546.00	14,691.00	19,785.00	18,467.00	18,582.00
Publicidad <i>influencers</i> (S/)	6,218.00	5,876.00	7,914.00	7,387.00	7,433.00
Diseño gráfico (S/)	3,109.00	2,938.00	3,957.00	3,693.00	3,716.00
Total	62,183.00	58,763.00	79,142.00	73,867.00	74,328.00

6.2.2. Plan de Operaciones

Ubicación. Las instalaciones de Pawsfit se encontrarán en un local alquilado en el distrito de San Isidro, pertenecientes a la Lima Moderna con un área de 350 m²; en este lugar se ubicará el centro oficial de informaciones, las oficinas administrativas y los espacios designados para todos los servicios ofrecidos: baile, masajes, funcional, gimnasio, doga y *agility*.

Diseño de Procesos. El modelo de negocio de Pawsfit comprende cuatro procesos fundamentales: estratégicos, operacionales, de soporte y de evaluación. Los procesos estratégicos son los que sostienen el modelo de negocio, desde cómo se concibe la idea del servicio hasta lo que corresponde a la planificación financiera del negocio. En los procesos

operacionales, se da cuenta de la experiencia del negocio y marca los puntos más importantes o de mayor atención para lograr la aceptación y fidelización del cliente. En el tercer nivel se encuentran los procesos de soporte, los cuales son indispensables para el desarrollo del servicio con calidad. Finalmente, los procesos de evaluación, constituidos por el relacionamiento con la comunidad, a través de las inspecciones que realiza el municipio y el buzón de sugerencias, para la gestión oportuna de las consultas, quejas o reclamos de los clientes (ver Figura 9).

Figura 9

Mapa de Procesos Pawsfit



Procesos Operacionales

Búsqueda de Información y Recepción. La necesidad del usuario se expresará a través de recomendaciones, por las redes sociales, por la página web por recomendación o por búsqueda proactiva, encontrará a Pawsfit como una alternativa altamente deseable y pedirá la información respectiva. El equipo responsable le mostrará todos los paquetes y le informará sobre la clase modelo gratuita y la evaluación previa de su mascota por parte de un

profesional. En esta etapa es importante responder a todas las consultas de los posibles clientes con ética y profesionalismo.

Evaluación y Diagnóstico. El equipo profesional y especializado se encargará de hacer una evaluación de ingreso a los dueños y mascotas para determinar cuál será la mejor rutina de ejercicios, así como sugerir un plan nutricional, si el caso lo requiere. Dicha evaluación constará de una entrevista sobre hábitos, antecedentes médicos y verificación de cumplimiento de vacunas y desparasitaciones por parte de la mascota.

Plan de Entrenamiento Personalizado. Una vez que el dúo (dueño y mascota) haya pasado por la evaluación de los instructores se les brindarán un plan de entrenamiento que incluya sus preferencias y disponibilidades de tiempo, es decir que responda a sus realidades, con la finalidad de lograr su mayor participación posible. Esto significará que en el plan aparezcan opciones cien por ciento presenciales, virtuales o mixta. Si bien habrá una recomendación, los clientes tienen la opción de aceptarla o de crear su propia rutina.

Acompañamiento y Asesoría. Considerando que la propuesta es innovadora en nuestro país, se garantiza la asesoría y acompañamiento durante la realización de estas actividades para lograr los máximos beneficios posibles.

Reevaluación y Seguimiento. Después de los primeros 60 días, el equipo especializado hará una reevaluación y seguimiento de las metas trazadas para ese periodo, si es el caso, o hará alguna sugerencia de cambio si se considera necesario.

Para poder iniciar todas las operaciones se requiere hacer inversiones, consideradas dentro del gastos directo e indirecto, en activos fijos, planilla, insumos, intangibles, entre otros detallados a continuación.

Activos Fijos. Las operaciones deberán contar con algunos equipos electrónicos y electrodomésticos tales como celulares, laptops, impresora, televisor, lavadora, equipo de sonido, refrigeradora, entre otros; deberá contar también con mobiliario en las instalaciones

tanto para los clientes como para el personal administrativo y operativo. En cuanto a activos fijos que formen parte de los ejercicios estará una máquina corredora canina.

Activos Intangibles. Se ha considerado también la inversión en activos intangibles tales como la plataforma web y sistema de seguridad en la cual los clientes podrán navegar y explorar todos los servicios que se ofrecen, paquetes, promociones, ver videos referenciales, acceder a los medios de contacto para más información y conocer la conformación de la empresa, así como su misión, visión, propósito y valores. El modelo de negocio debe contar con un software, una pasarela de pago, entre otros gastos.

Gastos Preoperativos. Debido al modelo de negocio, en el que se ofrece un servicio con una identidad, se requiere considerar gastos preoperativos como los gastos registrales para la constitución de la empresa y el gasto por licencia. Se considera, además, una inversión por el acondicionamiento del local con los espacios necesarios para brindar todos los servicios y los espacios administrativos.

Personal Administrativo. El servicio ofrecido debe contar con personal profesional en veterinaria, nutrición y actividades físicas; en la parte de gestión administrativa, un jefe con su asistente, una posición que se encargue de la recepción para brindar la información y bienvenida a los asistentes, llevar el registro de visitas y cliente; se contará con un puesto de vigilancia y personal de limpieza. Además, se contará con un *community manager* quien será el encargado de la publicidad y seguimiento de las redes sociales y la presencia de Pawsfit, así como identificar las oportunidades para incrementar el número de clientes y fidelizar a los ya existentes.

Como parte del personal directamente ligado al servicio, dentro de la planilla se ha considerado un veterinario y dos practicantes de veterinaria para la evaluación, seguimiento y monitoreo de los clientes caninos, de la misma forma, se contará con un nutricionista,

entrenadores, masajistas y profesores de clases grupales. A continuación, se muestra el gasto en la planilla administrativa.

Tabla 8

Planilla Administrativa

Planilla Administrativa	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Jefe administrativo	1	8,308.00	8,308.00
Recepcionista	1	1,474.00	1,474.00
Analista TI	1	5,628.00	5,628.00
Asistente administrativo	2	3,350.00	6,700.00
Planilla administrativa			22,110.00

Tabla 9

Planilla de Servicios

Planilla Servicio	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Nutricionista	1	3,350.00	3,350.00
Entrenador	4	3,350.00	13,400.00
Profesor de clases grupales	4	2,948.00	11,792.00
Masajistas	6	2,412.00	14,472.00
Personal de limpieza	2	1,608.00	3,216.00
Guardian	1	1,374.00	1,374.00
Veterinario	1	4,860.00	4,860.00
Practicante veterinaria	2	1,107.00	2,214.00
Total			54,678.00

Tabla 10

Planilla de Ventas

Planilla Ventas	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Community manager	1	6,030.00	6,030.00
			6,030.00

Existen otros gastos considerados como insumos y materiales directos e indirectos, gastos de publicidad, de distribución, de alquiler de local, entre otros (ver Apéndice O).

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para validar la factibilidad se utilizó la simulación de Montecarlo con 5,000 iteraciones considerando dos parámetros: (a) el costo de adquisición de un cliente (CAC), resultado de la división entre la sumatoria de los gastos operativos del personal, publicidad, y marketing, entre la cantidad de clientes nuevos (ver Tabla 11) y (b) el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC); que se obtiene de la multiplicación del pedido medio del cliente, la frecuencia promedio de compra y la vida útil promedio del cliente (Ver Tabla 12). Al dividir ambos indicadores, resulta una relación de 10.8:1 (VTVC/CAC), lo cual indica que el plan de marketing y publicidad producirá más ingresos que pérdidas en los cinco primeros años de operaciones; además, los resultados de la simulación muestran una eficiencia mayor al 50%.

Para efectuar esta simulación se definieron cinco escenarios siendo estos los detallados según las variaciones del porcentaje de crecimiento de ventas (ver Tabla 13).

Tabla 11

Cálculo del CAC

Costo de Adquisición de Cliente (CAC)	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión en marketing y publicidad (S/)	134,543.00	131,123.00	151,503.00	146,227.00	146,688.00
Total, nuevos clientes	4,146	622	1,945	879	923
CAC	32.46	210.87	77.90	166.29	158.87

Tabla 12

Cálculo del VTVC

Valor Tiempo de Vida del Cliente (VTVC)	2025	2026	2027	2028	2029
Pedido medio cliente (S/)	255.80	268.60	277.80	291.70	299.60
Frecuencia de compra media	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Vida útil cliente	1.50	1.50	1.20	1.20	1.00
Clientes nuevos	4,146	829	2,163	997	1,017
Valor de compras (S/)	3'976,964.00	835,163.00	1'802,309.00	872,122.00	761,415.00
VTVC	959.34	1,007.31	833.41	875.09	749.02

Tabla 13*Análisis de Escenarios del Plan de Marketing*

Escenarios	% Crecimiento	VTVC/CAC	VTVC	CAC
Escenario muy pesimista	1%	10.34	905.14	87.52
Escenario pesimista	2%	10.46	904.50	86.46
Escenario esperado	5%	10.82	902.57	83.39
Escenario optimista	9%	11.31	899.99	79.60
Escenario muy optimista	14%	11.91	896.76	75.28
Promedio		10.97	901.79	82.45
Desv. estándar		0.65	3.45	5.06

Tabla 14*Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan de Marketing*

Promedio	10.94
Desviación estándar	0.65
Mínimo	8.51
Máximo	13.23
Alta eficiencia: > 10.94	50.28%

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para la validación de la viabilidad de la solución se realizó un presupuesto de la inversión inicial, los gastos, el capital de trabajo y los ingresos proyectados que tendrá el negocio en los próximos cinco años. Esta información se utilizó para calcular los indicadores de valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Posteriormente, la información financiera se validó mediante sensibilización de escenarios.

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Se detalla a continuación, el presupuesto de inversión que el negocio requiere para iniciar operaciones. Se presenta el listado de activos fijos requeridos para la ejecución de los servicios, que equivalen a S/55,878.00 (ver Tabla 15).

Tabla 15*Inversión en Activo Fijo*

Inversión Activo Fijo	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Celular Samsung Galaxy A05s 6GB RAM 128GB	8	529.00	4,232.00
Laptop Lenovo Intel Core I5 8GB 512GB	8	1,899.00	15,190.00
Impresora Epson Multifuncional Eco Tank L5590	1	1,049.00	1,049.00
Muebles	1	1,000.00	1,000.00
Mesa de reuniones	1	800.00	800.00
Escritorios	11	150.00	1,650.00
Sillas ergonómicas	15	100.00	1,500.00
Sillas	20	25.00	500.00
Ventilador	10	80.00	800.00
Televisor Samsung Smart TV 43" UHD 4K	4	1,199.00	4,796.00
Minicomponente Panasonic SC-AKX110PSK 300W	4	449.00	1,796.00
Lavadora Gris 13kg WT13DPBK	1	989.00	989.00
Horno microondas Miray HMM-21N	1	200.00	200.00
Dispensador de agua	5	200.00	1,000.00
Refrigeradora GT24BPP 241L Door Cooling Top Freezer LG	1	1,129.00	1,129.00
Terma eléctrica de acumulación 450 L	1	9,745.00	9,745.00
Corredora canina	5	1,900.00	9,500.00
Total			S/ 55,878.00

Como activos intangibles, se requiere principalmente de una plataforma y sistema de seguridad, así como un software y otros activos intangibles, equivalentes a S/ 55,140.00 (ver Tabla 16).

Tabla 16*Inversión en Activo Intangible*

Inversión en Activo Intangible	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Plataforma y sistema de seguridad	1	32,800.00	32,800.00
Software	1	15,890.00	15,890.00
Otros gastos	1	6,450.00	6,450.00
Total			55,140.00

Se presenta el capital de trabajo requerido para iniciar operaciones, el cual representa los cuatro primeros meses de los gastos operativos del negocio. Dentro de estos conceptos, se

detallan los gastos asociados a planillas, alquiler de local, costos de ventas y otros gastos administrativos y de ventas (ver Tabla 17).

Tabla 17

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Otros costos de ventas	4	64,802.00	259,207.00
Otros gastos administrativos	4	32,202.00	128,807.00
Otros gastos ventas	4	21,862.00	87,449.00
Total, (S/)			475,463.00

Finalmente, se detallan los gastos preoperativos correspondientes a los trámites legales, registrales, municipales y de acondicionamiento de local (ver Tabla 18).

Tabla 18

Gastos Preoperativos

Gastos Preoperativos	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Gastos registrales para la constitución de la empresa	1	700.00	700.00
Gastos por licencias y permisos municipales	1	300.00	300.00
Acondicionamiento infraestructura local	1	62,800.00	62,800.00
Total (S/)			63,800.00

Tabla 19

Inversión Inicial Pawsfit

Inversión inicial	Valor Venta	IGV 18%	Inversiones
Activo fijo	55,878.00	10,058.00	65,936.00
Gastos preoperativos	63,800.00	11,484.00	75,284.00
Activo intangible	55,140.00	9,925.00	65,065.00
Capital de trabajo	475,463.00		475,463.00
Total	650,281.00	31,467.00	681,748.00

El proyecto se financiará con un aporte de capital de S/681,748.00, equivalente al 70% de la inversión inicial, y con un préstamo bancario personal a nombre de los accionistas

que será utilizado para cubrir el 30% restante, relacionado a las inversiones requeridas en activo fijo, gastos preoperativos y activo intangible.

Tabla 20

Estructura de Capital

Estructura de Capital	Importe (S/)	W
Deuda	206,285.00	30%
Patrimonio	475,463.00	70%
Total, Deuda y Patrimonio	681,748.00	100%

Con relación a los ingresos proyectados, se considera iniciar en proyecto en el primer año con 10,364 ventas efectuadas y crecer a un ritmo de 5% en un escenario conservador (ver Tabla 21).

Tabla 21

Proyección de Ingresos Año 1

Servicio	Precio mes (S/)	Servicios/ Mes	Total, Ingresos Año 2025 (S/)
Plan entrenamiento online presencial	350.00	113	473,550.00
Plan entrenamiento online presencial + nutrición	400.00	92	442,800.00
Plan entrenamiento presencial gym (solo mascota)	350.00	70	292,320.00
Plan entrenamiento presencial gym / funcional / baile (dueño y mascota)	450.00	104	563,760.00
Doga presencial (mascota y dueño)	300.00	104	372,600.00
Masajes mascota y dueño (x sesión)	110.00	7	9,827.00
Clase individual online	25.00	54	16,088.00
Clase individual presencial aire libre (dueño y mascota)	30.00	185	66,690.00
Clase individual entrenamiento local (mascota)	35.00	31	13,128.00
Clase individual entrenamiento local (mascota y dueño)	50.00	39	23,689.00
Clase individual doga (mascota y dueño)	35.00	38	16,136.00
Ingresos por suscripciones		308	360,722.00
		1,146	2'651,310.00

6.3.2. Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero se proyectaron los ingresos, el costo de ventas y los gastos administrativos y de ventas por los primeros cinco años del proyecto, según como se detallan en las tablas mostradas a continuación.

Tabla 22*Proyección de Ventas Anuales (2025-2029)*

Ingresos	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas (servicios)	10,364	10,882	14,656	15,389	15,137
Precio promedio de servicio	255.82	255.82	277.80	277.80	299.61
Total, ingresos (S/)	2'651,310.00	2'783,875.00	4'071,529.00	4'275,106.00	4'535,238.00

Tabla 23*Proyección de Costos de Ventas (2025-2029)*

Costo de Ventas	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla servicio	620,754.00	620,754.00	752,936.00	752,936.00	752,936.00
Costos de ventas directos	154,438.00	162,160.00	226,030.00	237,331.00	249,198.00
Costos de ventas indirectos	2,430.00	2,430.00	2,947.00	3,095.00	3,250.00
Total, costo de ventas (S/)	777,622.00	785,344.00	981,913.00	993,362.00	1'005,383.00

Tabla 24*Proyección de Gastos Administrativos (2025-2029)*

Gastos Administrativos	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla administrativa	265,320.00	265,320.00	265,320.00	265,320.00	265,320.00
Alquiler de local	111,300.00	111,300.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00
Asesorías	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00	9,800.00
Total, gastos administrativos (S/)	386,420.00	386,420.00	410,120.00	410,120.00	410,120.00

Tabla 25*Proyección de Gastos de Ventas (2025-2029)*

Gastos Ventas	2025	2026	2027	2028	2029
Planilla comercial	72,360.00	72,360.00	72,360.00	72,360.00	72,360.00
Publicidad	62,183.00	58,763.00	79,143.00	73,867.00	74,328.00
Comisión ventas	91,205.00	95,765.00	140,061.00	147,064.00	156,012.00
Gastos distribución	36,600.00	38,430.00	40,352.00	42,369.00	44,488.00
Total, gastos ventas (S/)	262,348.00	265,318.00	331,915.00	335,659.00	347,188.00

Para realizar el cálculo del costo de oportunidad del accionista (COK), requerido para el análisis financiero, se utilizó el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) desarrollado por Harry Markowitz según como se detalla a continuación (ver Tabla 26).

Tabla 26*Cálculo de COK*

$CAPM = KLR + (KM - KLR) \text{ Beta}$	$K_s = CAPM + \text{Riesgo país}$
Rendimiento bolsa de valores de NY Índice Standard a Poor's 500 promedio 20 años	11.04%
Rendimiento bonos del tesoro norteamericano T-Bond promedio 20 años	3.25%
Beta promedio de la empresa últimos cinco años	1.30
Riesgo país	1.53%
CAPM	13.38%
$K_s = CAPM + \text{Riesgo país}$	14.90%

Nota. Rendimiento de la bolsa de valores de NY, tomado de “Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2023”, por A. Damoran, 2024, Historical Returns for US

(https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

Rendimiento de bonos del tesoro norteamericano T- Bond, tomado de “Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills:1928-2023”, por A. Damoran, 2024, Historical Returns for the US

(https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

Beta promedio de la empresa, últimos cinco años, tomado de “Peruvian Sol Spot”, por Bloomberg, 2024 (<https://www.bloomberg.com/quote/PEN:CUR?embedded-checkout=true>)

Riesgo país, tomado del BCRP Data, Banco Central de Reserva del Perú, 2024,

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>)

Asimismo, se calcula el costo promedio ponderado de capital (WACC) a partir de la estructura de deuda del proyecto para aplicarla como tasa de descuento en el flujo de caja del negocio. Este cálculo se obtiene a partir del análisis del costo de la deuda que considera la tasa de préstamo del banco (TEA del 12%) por un periodo de tres años (ver Tabla 27).

Tomando en cuenta las inversiones, ingresos, costos y gastos proyectados dentro de un flujo de caja económico y haciendo uso del costo promedio ponderado de capital (WACC) se analizan los principales indicadores económicos. De acuerdo con este análisis, se observa que los flujos son positivos durante el tiempo de análisis del proyecto.

Tabla 27*Cálculo del WACC*

Estructura de Capital	Kd	(1 - t)	W	Costo (Kd x W)
Deuda	12.96%	0.705	30.26%	2.77%
Patrimonio	14.90%		69.74%	10.39%
Total, deuda y patrimonio (WACC)			100%	13.16%

Asimismo, considerando una reinversión en el tercer año por la ampliación de la capacidad instalada del local se obtiene el flujo de caja económico que da como resultado un VAN Económico de US\$1'100,175.00 y un Tasa Interna de Retorno (TIR) económico de 148%, el cual es mayor al WACC (ver Tabla 28).

Tabla 28*Proyección del Flujo de Caja Económico*

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas (S/)		2'651,310.00	2'783,875.00	4'071,529.00	4'275,106.00	4'535,238.00
Costo de ventas (-S/)		777,622.00	785,344.00	981,913.00	993,362.00	1'005,383.00
Margen bruto (S/)		1'873,688.00	1'998,531.00	3'089,616.00	3'281,744.00	3'529,854.00
Gastos de ventas (-S/)		262,348.00	265,318.00	331,915.00	335,659.00	347,188.00
Gastos administrativos (-S/)		386,420.00	386,420.00	410,120.00	410,120.00	410,120.00
EBITDA (S/)		1'224,920.00	1'346,793.00	2'347,581.00	2'535,964.00	2'772,546.00
Depreciación (-S/)		34,964.00	34,964.00	36,387.00	36,387.00	36,387.00
EBIT (S/)		1'189,956.00	1'311,830.00	2'311,194.00	2'499,578.00	2'736,159.00
Impuestos sin escudo (-S/)		351,037.00	386,990.00	681,802.00	737,375.00	807,167.00
NOPAT (S/)		838,919.00	924,840.00	1'629,392.00	1'762,202.00	1'928,992.00
Depreciación y amortización (S/)		34,964.00	34,964.00	36,387.00	36,387.00	36,387.00
CAPEX (-S/)	681,748.00	-	-	29,340.00	-	-
FCE (-S)	681,748.00	873,883.00	959,804.00	1'636,439.00	1'798,589.00	1'965,379.00

VANE (S/)	4'125,656.00
VANE (\$)	1'100,175.00
TIR	148.48%
IR	7.05
CCPP (WACC)	13.16%

Finalmente, a partir del flujo de caja económico y considerando las condiciones de la deuda con el banco, se proyecta el flujo de caja financiero tomando en cuenta la tasa de

descuento del accionista (COK). De manera que se obtiene un VAN Financiero de US\$ 1'038,448.00 y un Tasa Interna de Retorno (TIR) financiero de 188%. A través de este análisis se obtiene un VAN Financiero superior a la meta plasmada de US\$ 1'000,000.00 en la viabilidad Financiera y un TIR mayor al WACC, lo cual hace que el proyecto se considere financieramente rentable (ver Tabla 29).

Tabla 29

Proyección del Flujo de Caja Financiero

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas (S/)		2'651,310.00	2'783,875.00	4'071,529.00	4'275,106.00	4'535,238.00
Costo de ventas (-S/)		777,622.00	785,344.00	981,913.00	993,362.00	1'005,383.00
Margen bruto (S/)		1'873,688.00	1'998,531.00	3'089,616.00	3'281,744.00	3'529,854.00
Gastos de ventas (-S/)		262,348.00	265,318.00	331,915.00	335,659.00	347,188.00
Gastos administrativos (-S/)		386,420.00	386,420.00	410,120.00	410,120.00	410,120.00
EBITDA (S/)		1'224,920.00	1'346,793.00	2'347,581.00	2'535,964.00	2'772,546.00
Depreciación (-S/)		34,964.00	34,964.00	36,387.00	36,387.00	36,387.00
EBIT (S/)		1'189,956.00	1'311,830.00	2'311,194.00	2'499,578.00	2'736,159.00
Impuestos sin escudo (-S/)		351,037.00	386,990.00	681,802.00	737,375.00	807,167.00
NOPAT (S/)		838,919.00	924,840.00	1'629,392.00	1'762,202.00	1'928,992.00
Depreciación y amortización (S/)		34,964.00	34,964.00	36,387.00	36,387.00	36,387.00
CAPEX (-S/)	681,748.00	-	-	29,340.00	-	-
FCE (-S/)	681,748.00	873,883.00	959,804.00	1'636,439.00	1'798,589.00	1'965,379.00
Préstamo (S/)	206,285.00					
Principal (-S/)		81,496.00	81,496.00	81,496.00		
Intereses y cargos (-S/)		21,384.00	14,048.00	5,832.00		
Escudo Fiscal (S/)		6,308.00	4,144.00	1,720.00		
FCF	-S/475,463.00	S/777,311.00	S/868,404.00	S/1'550,832.00	S/1'798,589.00	S/1'965,379.00

VANF (S/)	S/ 3'894,180.00
VANF (\$)	\$ 1'038,448.00
TIR	188.04%
IR	9.19
COK	14.90%

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Para validar la viabilidad de la solución, se elaboró un presupuesto de la inversión inicial, capital de trabajo, costos, gastos e ingresos proyectado para los próximos cinco años. De manera que con esta información se buscó realizar el análisis financiero bajo el análisis de cinco escenarios relacionados al porcentaje de crecimiento de las ventas (ver Tabla 30). Una vez obtenido estos resultados, se utilizó la simulación de Montecarlo con 5,000 iteraciones considerando el análisis del VAN Financiero.

A partir de análisis se observa que la probabilidad de que el VAN Financiero sea menor a US\$ 1'000,000.00 es de 4%, por lo cual se valida la hipótesis identificada de que el proyecto es viable financieramente y que existe un 96% de probabilidad de que el VAN Financiero sea mayor a US\$ 1'000,000.00. Asimismo, es crucial destacar que los valores del TIR brindan un respaldo sólido al proyecto.

Tabla 30

Análisis de Escenarios de la Viabilidad Financiera

Escenario	Tasa de Crecimiento	VNAF (\$)
Escenario muy pesimista	1.0%	1'017,028.00
Escenario pesimista	2.0%	1'022,383.00
Escenario esperado	5.0%	1'038,448.00
Escenario optimista	9.0%	1'059,868.00
Escenario muy optimista	14.0%	1'086,644.00
Promedio (\$)		1'043,803.00
Desv. estándar		25,793.59

Tabla 31

Simulación de Montecarlo de la Viabilidad Financiera

VAN promedio simulado	\$	1'043,583.00
VAN desviación estándar simulada	\$	26,657.00
VAN mínimo	\$	954,736.00
VAN máximo	\$	1'132,545.00
Riesgo de pérdida: VAN < IMM		4%

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo se presenta la Relevancia Social y la Rentabilidad Social de la propuesta de negocio. Se realiza el análisis de Flourishing Business Model Canvas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que están asociados para sustentar la Relevancia Social y se monetiza el impacto económico del proyecto para sustentas su Rentabilidad Social.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Se presenta a continuación el análisis del modelo de negocio utilizando la herramienta de Fluorishing Business Model Canvas (ver Figura 11), con la finalidad de tener una idea más clara de todos los componentes donde impacta el modelo: económico, social y ambiental.

7.1.1. Actores

Los principales actores son los dueños de canes, interesados en su bienestar integral, en busca de un lugar que les brinde los servicios de actividades física o de relajación junto a sus mascotas caninas. También son actores importantes, los instructores de ejercicios, entrenadores de perros y el personal de apoyo.

7.1.2. Necesidades

Tener espacios adecuados para que dueños y canes realicen las distintas actividades que ofrece el servicio, todas orientadas al bienestar integral de ambos y realizadas con acompañamiento profesional permanente.

7.1.3. Grupos de Interés

Implica el relacionamiento con todos los que participan en el servicio, principalmente los clientes, instructores, entrenadores, pero además son importantes las autoridades municipales del distrito, los proveedores, inversionistas y comunidad aledaña al lugar donde se realizan las actividades. La comunicación con los grupos de interés es muy importante para que las actividades puedan desarrollarse en un ambiente de respeto y cordialidad.

7.1.4. Relaciones

Las comunicaciones permanentes son el soporte de las relaciones, las cuales se deben desarrollar principalmente con los clientes, para darles a conocer eventos relacionados con mascotas como ferias y actividades en parques recreativos. También es importante las relaciones entre los clientes para formar una comunidad centrada en el interés por las mascotas caninas y su bienestar.

7.1.5. Canales

Construcción de conexiones a través de las redes sociales, la página web de las empresas, las cuales pueden ser entre los clientes, pero también con empresas auspiciadoras, veterinarias y organizaciones interesadas en brindar información relevante para los dueños de canes. La atención de los canales entre clientes y la empresa debe ser eficiente.

7.1.6. Co Creación de Valor

Promover el bienestar integral a través de las actividades físicas y de relajación para dueños junto a sus animales de compañía, se plantea como una experiencia única que responde a una demanda por parte de los dueños. Además, se plantea como un servicio a la medida, el mismo que puede realizarse de manera presencial u *online*; se considera que esta flexibilidad favorece el valor del servicio para los usuarios y le brinda una plataforma web, donde no solo se responderá a sus dudas o consulta, sino, además, tienen la posibilidad de formar comunidad con otros clientes.

7.1.7. Co destrucción de Valor

Principalmente por las emisiones de CO₂ que implica el traslado al local donde se brindan los servicios, pero solo para los clientes que definen realizar sus actividades de manera presencial.

7.1.8. Alianzas

Las alianzas permiten que los clientes tengan acceso a los servicios necesarios para el bienestar integral de sus animales de compañía: ventas de alimentos, clínicas veterinarias, centros de entrenamiento, tiendas de accesorios para su mascota; la idea es facilitarle al cliente los mejores proveedores y promociones. También son importantes las alianzas con los gobiernos municipales y asociaciones que trabajan para la protección y cuidado de los animales, para estar comunicadas de las regulaciones relacionadas con las mascotas.

7.1.9. Gobernanza

La empresa debe tener y mantener un orden interno, a través de sus principales líderes, establecer políticas claras que sean respetadas por todos los trabajadores y los clientes. La alineación a los procedimientos debe tener un sentido y una motivación, con revisiones frecuentes para realizar las actualizaciones que sean necesarias.

7.1.10. Recursos

Son importantes ya que permiten el funcionamiento del modelo, los cuales son humanos y materiales. Los entrenadores, instructores y personal administrativo del negocio deben trabajar de manera conjunta y coordinada, cada uno debe tener y conocer sus funciones y responsabilidades, como parte de los recursos humanos del negocio. Los recursos materiales, como los que utilizan los instructores, máquinas, materiales de limpieza y mobiliarios, deben ser los necesarios y encontrarse en buen estado de funcionamiento.

7.1.11. Actividades

Se ha considerado como actividades principales la selección y capacitación de entrenadores e instructores, como actividad clave la limpieza de las instalaciones y la actualización de plataforma web y las redes sociales.

7.1.12. Reservas Biofísicas

Uso de materiales reciclados en la empresa, publicidad para promover el uso de materiales eco amigables y la utilización de áreas verdes para las actividades presenciales.

7.1.13. Servicios ecosistémicos

Mantenimiento y protección de las áreas verdes aledañas al local de la empresa y la colocación de recintos para compilar los desechos que se puedan reciclar, en coordinación con la municipalidad distrital.

7.1.14. Costos

El proyecto tiene costos fijos como el alquiler del local, pago de remuneraciones a entrenadores, instructores y personal administrativo, pagos de servicios de energía, agua, arbitrios, gastos por publicidad y mantenimiento de la página web, gastos legales y de equipos como computadoras y celulares.

7.1.15. Metas

Las metas del negocio son lograr un VAN mayor a US\$1'000,000.00 y ofrecer una experiencia única para el bienestar integral de dueños junto a sus animales de compañía, a través de las actividades físicas o de relajación.

7.1.16. Beneficios

Los principales beneficios son mejorar la calidad de vida de los dueños de animales de compañía, mejorar la calidad de vida de los animales de compañía, fortalecer el vínculo entre dueños y sus animales de compañía y aumentar la rentabilidad de los inversionistas.

Para el cálculo del índice de relevancia social aplicaremos la siguiente fórmula:

$$IRS = \frac{\text{Número de metas de la ODS aplicadas en el proyecto}}{\text{Número total de metas de la ODS}} \times 100\%$$

La relevancia social del proyecto impacta en tres Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se presenten en las siguientes tablas.

Tabla 32

Objetivo de Desarrollo Sostenible 3

Meta	Descripción de la meta	Impacto de la solución propuesta
3.4	La meta de este ODS promueve reducir las muertes prematuras por enfermedades no transmisibles, a través de la prevención y la promoción de la salud mental y el bienestar	Se considera que esta meta tiene relación directa con el proyecto, pues las actividades físicas y de relajación está directamente relacionadas con la prevención y el bienestar
3.5	En esta meta se propone el fortalecimiento de la prevención en el uso de todo tipo de sustancias adictivas.	Esta meta tiene relación con el proyecto ya que la propuesta está dirigida hacia el bienestar integral de los dueños de mascota.

$$\text{IRS} = \frac{2}{9} \times 100\% = 22.20\%$$

El IRS del proyecto planteado, tiene dos metas identificadas, de un total de nueve metas planteadas en el ODS 3. Resultado 22%

Tabla 33*Objetivo de Desarrollo Sostenible 8*

Meta	Descripción de la meta	Impacto de la solución propuesta
8.3	Esta meta propone entre otros aspectos, la creación de puestos de trabajos decentes, el emprendimiento y el fomento de las pequeñas y medianas empresas formales.	El proyecto se relaciona de manera directa con esta métrica porque es un emprendimiento creativo e innovador a través de una empresa pequeña, en un mercado con crecimiento sostenido que lo hace escalable.
8.5	Esta meta propone básicamente empleo pleno y trabajo decente, así como igual remuneración por igual trabajo.	El proyecto considera una remuneración justa e ingreso a la planilla de todos los trabajadores, en un mercado donde la informalidad es alta.
8.6	La meta plantea disminuir la proporción de jóvenes desempleados sin estudios ni capacitación.	El proyecto se relaciona de forma directa porque plantea la contratación de jóvenes y su capacitación continua.
8.8	Esta meta propone la protección de los derechos laborales y el entorno del trabajo seguro y sin riesgos.	La meta tiene relación directa con el proyecto, ya que se plantea el cumplimiento de todos los aspectos laborales.
8.7	Esta meta propone la erradicación del trabajo forzoso y las nuevas formas de esclavitud.	Se considera que esta meta se relaciona en forma directa con el proyecto, ya que se plantea la formalización de todos los trabajadores, además de brindar prácticas profesionales a estudiantes de veterinaria. Es relevante porque actualmente estos servicios se ofrecen, en gran porcentaje, de manera informal.

$$\text{IRS} = \frac{5}{10} \times 100\% = 50\%$$

El IRS del proyecto planteado, son cinco metas identificadas de un total de diez metas planteadas en el ODS 8. Resultado 50%.

Tabla 34*Objetivo de Desarrollo Sostenible 10*

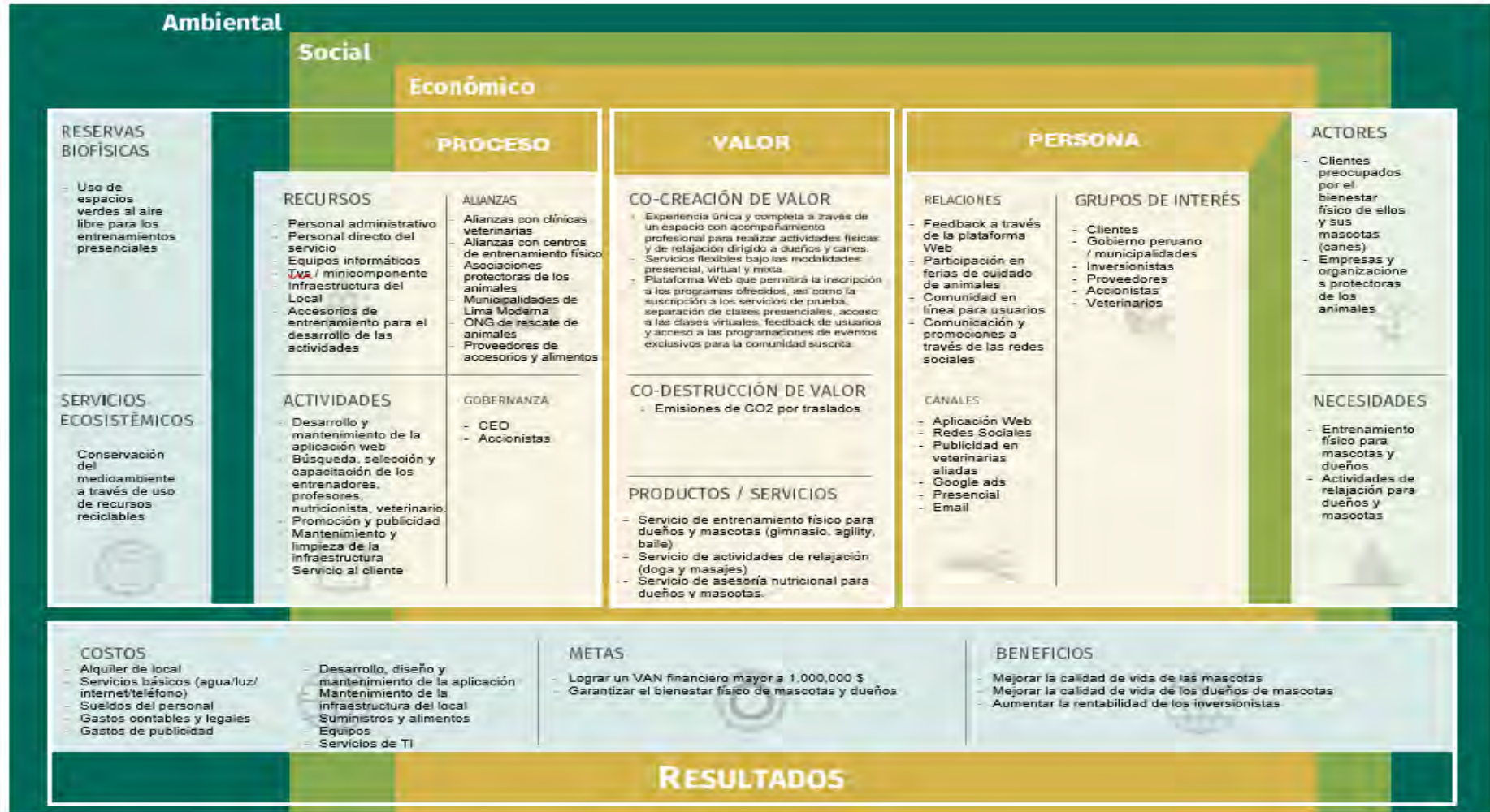
Meta	Descripción de la meta	Impacto de la solución propuesta
10.2	Esta meta promueve la inclusión social, política de todas las personas.	El proyecto propone la contratación de practicantes de veterinaria, dentro de la Ley de Modalidades Formativas Laborales, con la finalidad que inicien su desempeño profesional con los beneficios que la ley dispone.
10.3	En esta meta se promueve la igualdad de oportunidades y la reducción de desigualdades o prácticas discriminatorias.	Un eje claro del proyecto es desarrollarlo con un relacionamiento horizontal de todos los trabajadores, enfocados en cuidar el trato de los clientes hacia los trabajadores y viceversa.
10.4	Esta meta hace referencia a las políticas fiscales, salariales y de protección social para lograr una mayor igualdad.	El proyecto se desarrolla cumpliendo con toda la formalidad laboral y se compromete con el pago de remuneraciones en tiempo y forma, además de los aportes patronales de todos sus empleados.

$$\text{IRS} = \frac{3}{7} \times 100\% = 42.8\%$$

El IRS del proyecto planteado, tiene tres metas identificadas de un total de siete metas planteadas en el ODS 10. Resultado 43%.

Figura 11

Lienzo del Modelo de Negocio Próspero



7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Se han identificado los costos y beneficios sociales y ambientales para determinar la rentabilidad de la solución, para lo cual es necesario tener una visión clara de los efectos positivos y negativos del desarrollo del modelo de negocio. De esta manera, el objetivo es garantizar que Pawsfit no solo genera beneficios económicos, sino también sociales y ambientales.

Para el cálculo de los beneficios sociales se han considerado los relacionados a las prácticas de actividades físicas y relación y su influencia en la salud y bienestar al reducir el riesgo de padecer enfermedades y otros problemas de salud (OMS, 2024) (ver Tabla 35).

Tabla 35

Cálculo de los Beneficios Sociales

Cálculo Beneficios Sociales	2025	2026	2027	2028	2029
Cientes por año	10,364	10,882	14,656	14,949	15,248
Consulta psicológica	86,365.00	90,683.00	122,134.00	124,577.00	127,068.00
Hora gastada para ir a terapia	86,330.00	90,647.00	122,085.00	124,527.00	127,017.00
Beneficio social por ahorro en terapia psicológica	172,695.00	181,330.00	244,219.00	249,103.00	254,085.00
Beneficio por reducción de enfermedades relacionadas a salud física y mental por persona	43.74.00	43.74.00	43.74.00	43.74.00	43.74.00
Beneficio por reducción de enfermedades relacionadas a salud física y mental por mascota	13.12.00	13.12.00	13.12.00	13.12.00	13.12.00
Beneficio social por ahorro en gasto sanitario (físico y mental)	589,251.00	618,714.00	833,297.00	849,963.00	866,962.00
Cientes por año	3,109	3,265	4,397	4,485	4,574
Beneficio por reducción de enfermedades relacionadas a nutrición por persona	32.49.00	32.49.00	32.49.00	32.49.00	32.49.00
Beneficio por reducción de enfermedades relacionadas a nutrición por mascota	13.00.00	13.00.00	13.00.00	13.00.00	13.00.00
Beneficio social por ahorro en gasto sanitario (nutrición)	141,420.00	148,491.00	199,991.00	203,991.00	208,071.00
Ciente por clases virtuales	2,073	2,176	2,931	2,990	3,050
Frecuencia de traslado al año	130	130	130	130	130
KM promedio de recorrido	35.6	35.6	35.6	35.6	35.6
Emisión de CO2 GLP por km.	24.0	24.0	24.0	24.0	24.0
Total, GrCO2 evitado	230'225,159.8	241'736,417.8	325'575,815.7	332'087,332.0	338'729,078.6
Precio en soles del gramo de CO2	0.00001	0.00001	0.00001	0.00001	0.00001
Beneficio social por ahorro en emisiones de CO₂ (servicios virtuales)	1,842	1,934	2,605	2,657	2,710
Valor Total de Beneficios Sociales y Ambientales	905,209.00	950,469.00	1'280,112.00	1'305,714.00	1'331,829.00

En primer lugar, se calcula el beneficio de realizar actividades físicas y de relajación como medida preventiva y estrategia terapéutica para reducir el riesgo de padecer alteraciones o patologías mentales (Casalla, et al, 2015), lo cual incluye el ahorro monetario de la consulta y tratamiento, así como el tiempo invertido en dicho proceso. Asimismo, se considera el beneficio potencial derivado del ahorro en costos de atención médica y hospitalaria relacionados con el cuidado físico y mental de las personas y mascotas. Este beneficio se calcula multiplicando el gasto per cápita anual que el estado destina al cuidado físico y mental de las personas por la tasa del 0.7%, que según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2023), representa el ahorro anual per cápita resultante de los beneficios para la salud derivados de realizar actividad física, conforme a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Por otro lado, se calcula el beneficio social relacionado a reducir el riesgo de padecer enfermedades derivadas de dietas insalubres o malnutrición, tales como la obesidad, diabetes, cardiopatías e incluso el cáncer (OMS, 2018), el cual se obtiene luego de multiplicar el ahorro monetario por el factor del 30%, que según nuestro análisis de las encuestas realizadas representan la demanda del servicio de asesoría nutricional.

Del mismo modo, de acuerdo con los resultados de las encuestas relacionados a la preferencia de clases virtuales, se calcula el ahorro por reducir la huella de carbono al evitar los traslados en transporte privado. Este cálculo se realiza teniendo en cuenta el precio social del carbono, según la estimación utilizada para evaluar proyectos en América Latina, basada en el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

Para el cálculo de los costos sociales se considera que el desarrollo del modelo de negocio genera un impacto negativo en las emisiones de CO₂ como resultado del consumo de energía, principalmente por los equipos requeridos para la ejecución de los servicios y por el incremento de consumo de agua requerido para el aseo tanto de los dueños como de las

mascotas. Para el cálculo del consumo de energía se utilizó la información obtenida del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2024), del consumo promedio de energía por electrodomésticos y luminarias requeridas para la ejecución de las clases presenciales, así como el uso de teléfonos celulares y laptops requeridas para las clases virtuales y administración del negocio (ver Tabla 36).

Tabla 36

Cálculo de los Costos Sociales

Cálculo Costos Sociales	2025	2026	2027	2028	2029
Consumo energía KW por año (equipos negocio y luz)	18,432	19,354	23,031	24,183	25,392
Celular Samsung Galaxy A05s 6GB RAM 128GB	691.2	725.8	863.7	906.8	952.2
Laptop Lenovo Intel Core I5 8GB 512GB SSD Ideapad	8,294.4	8,709.1	10,363.9	10,882.0	11,426.1
Impresora Epson multifuncional Eco Tank L5590	1,036.8	1,088.6	1,295.5	1,360.3	1,428.3
Televisor Samsung Smart TV 43" UHD 4K	259.2	272.2	323.9	340.1	357.1
Minicomponente Panasonic SC-AKX110PSK 300W	259.2	272.2	323.9	340.1	357.1
Lavadora gris 13kg WT13DPBK	270.0	283.5	337.4	354.2	371.9
Horno microondas Miray HMM-21N	115.2	121.0	143.9	151.1	158.7
Dispensador de agua Refrigeradora GT24BPP 241L Door Cooling Top Freezer LG	432.0	453.6	539.8	566.8	595.1
Terma eléctrica de acumulación 450 L	2,160.0	2,268.0	2,698.9	2,833.9	2,975.6
Corredora canina	1,728.0	1,814.4	2,159.1	2,267.1	2,380.4
Foco	1,728.0	1,814.4	2,159.1	2,267.1	2,380.4
Foco	1,458.4	1,531.3	1,822.3	1,913.4	2,009.0
Consumo energía KW por año (clases online)	1,244	1,306	1,697	1,745	1,795
Laptop	373	392	466	489	514
Celular	871	914	1,231	1,256	1,281
Consumo energía año	19,676	20,660	24,729	25,928	27,187
Factor emisión gCO ₂ eq/kWh	259	259	259	259	259
Huella de carbono en Gr	5'096,095	5'350,900	6'404,698	6'715,367	7'041,378
Costo de emisión CO ₂ g	0.00001	0.00001	0.00001	0.00001	0.00001
Clientes presenciales por año	7,595	7,975	9,490	9,964	10,463
Consumo anual (m ³)	1,139.25	1,196.21	1,423.49	1,494.67	1,569.40
Costo de consumo de agua (S/m ³)	2.36	2.36	2.36	2.36	2.36
Costo consumo de agua (S/)	2,688.60	2,823.06	3,359.44	3,527.41	3,703.78
Valor total de costos sociales y ambientales	2,729.00	2,866.00	3,411.00	3,581.00	3,760.00

Finalmente, considerando la Tasa de Descuento Social (TDS) establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas igual al 8% (MEF, 2017), se procede a calcular el Valor Actual Neto Social utilizando las variables identificadas y los montos estimados; se calcula el

flujo social, que es la diferencia entre los beneficios y los costos sociales. En esta evaluación, se identifica que, para la proyección de los cinco años, el valor agregado social del proyecto es de US\$ 1'206,000.00, lo que confirma su rentabilidad social (ver Tabla 37).

Tabla 37

Cálculo del VAN Social

Flujo Proyectado social y ambiental	2025	2026	2027	2028	2029
Valor total de beneficios sociales y ambientales	905,208.60	950,469.10	1'280,112.20	1'305,714.50	1'331,828.80
Valor total de costos sociales y ambientales	2,729.40	2,865.90	3,410.70	3,581.10	3,760.10
Flujo social (beneficios, costos)	902,479.00	947,603.00	1'276,702.00	1'302,133.00	1'328,069.00
Tasa social de descuento	8%				
VAN Social (S/)	S/4'522,501.00				
VAN Social (\$)	\$1'206,000.00				

Capítulo VIII. Decisión e Implementación

En este capítulo, se discutirá la organización del equipo de trabajo para llevar a cabo el proyecto, detallando las tareas y tiempos asignados a cada miembro durante un lapso de cinco meses. Luego, se expondrán las conclusiones y recomendaciones que influirán para la toma de decisiones.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación propuesto para la inauguración del centro de actividad física y relajación y consiste en cuatro fases. La primera, consiste en el financiamiento y constitución de la empresa. La segunda fase comprende la adecuación del local y la selección de proveedores, personal y alanzas comerciales. La tercera fase consiste en la creación de la plataforma web y adecuación del local. Finalmente, la cuarta fase consiste en el inicio de operaciones (ver Apéndice N).

8.2. Conclusiones

La propuesta de modelos de negocio presentada ha sido pensada para unir dos necesidades, desde el punto de vista de los dueños de los animales de compañía: lograr el bienestar y fortalecer el vínculo con su mascota; ambos aspectos se expresan como necesidades actuales de las personas que deciden hacerse cargo de un animal de compañía, los cuales representan una parte importante en sus vidas. La propuesta pretende ofrecer a los dueños actividades que respondan a ésta creciente demanda.

Las investigaciones sobre el vínculo entre dueños y sus animales de compañía es un tema que aún no ha sido abordado en nuestro país con rigurosidad científica como en Europa o Estados Unidos, pero es evidente que es un tema que llama la atención por su relación con aspectos emocionales y comportamentales. Algunas investigaciones demuestran que principalmente la generación *millenials* está optando por preferir tener mascotas a tener hijos, esto puede ser una parte de la explicación, pero la decisión de la tenencia de mascotas y el

hecho de asumirlos como miembros importantes en las vidas de sus dueños, es un comportamiento común a todas las generación de las personas que lo deciden, por lo tanto, de considera que la conexión emocional que los dueños desarrollan con sus animales de compañía todavía no está comprendida en su totalidad.

Para un porcentaje de la población le resulta irrelevante el tema de los animales de compañía (en nuestro país el 60% tiene uno), y algunos sectores son críticos de los gastos y los espacios que las ciudades le vienen ofreciéndoles; pero como toda decisión personal que luego llega a ser mayoritaria, como en este caso; es importante asumir que existe, que los dueños de animales expresan preocupaciones y frustraciones, que vienen haciendo comunidades en torno a sus animales de compañía y que al momento, no se ha comprobado que tener un animal de compañía perjudique a las personas; todo lo contrario, hacerse cargo de un ser de otra especie puede promover la inclusión e incrementar los niveles de tolerancia.

Se determina que el modelo de negocio es factible pues se calculó, a través de la aplicación de un plan de marketing, el costo de adquisición de un cliente (CAC) así como el valor de tiempo de vida de un cliente y al dividir esto dos factores de obtuvo una relación de 10.8:1 lo que nos confirma que el plan de marketing mencionado nos producirá más ingresos que pérdidas en los primero 5 años con una eficiencia mayor al 50%.

El proyecto es deseable, factible y viable financieramente; ya que se obtiene un VAN financiero de S/ 1'038,448.00, con una TIR de 188.04% a una tasa de descuento del 14.90%, en un plazo de cinco años, indicadores que fueron analizados a través de la simulación de Montecarlo y que ratifican que el riesgo de pérdida es mínimo. Asimismo, se obtuvo una alta rentabilidad social de S/4'522,501.00 debido a que los beneficios económicos en la salud de la personas y animales es mucho mayor a los costos ambientales por la emisión de la huella de carbono.

8.3. Recomendaciones

Es necesario prestar atención a la selección de instructores y entrenadores de esta propuesta de negocio, ya que la mayoría está acostumbrado a realizar sus labores sin la presencia del dueño o el animal de compañía respectivamente, por lo tanto, esta variante puede dificultar en un inicio la forma de ofrecer el servicio. Se debe asumir que, en esta relación, al no haber comunicación verbal por parte de los animales de compañía la relación se basa en la percepción del dueño y el componente totalmente emocional del vínculo; entrenadores e instructores deben estar debidamente capacitados.

La evaluación de entrada de los animales de compañía es un aspecto relevante en la propuesta, ya que los especialistas deben evaluar no solo el aspecto de salud de las mascotas sino también su nivel de socialización y docilidad; si algunos de estos aspectos no están desarrollados de manera suficiente, lo mejor es comunicarlo de manera cordial y clara al dueño para evitar eventos de tensión con otros dueños. Es importante también considerar el comportamiento de los dueños, para personas con comportamientos aprehensivos o personas ansiosas no serían recomendables las actividades conjuntas con otros dueños y animales de compañía.

La limpieza constante de los ambientes donde realizan actividades dueños y mascotas es una recomendación básica para las actividades propuestas, no solo en los espacios cerrados sino también en los espacios abiertos, difundir una cultura responsable de respeto hacia el otro por parte de los dueños de animales de compañía, es fundamental para la mejor convivencia de la comunidad.

Los servicios para la atención de los animales de compañía es un mercado que por lo menos, en los últimos cinco años, ha tenido un crecimiento sostenible en el país, por lo cual el ingreso de nuevos competidores es una realidad. Sin embargo, la propuesta de las actividades en conjunto (dueños y sus animales de compañía) es un diferenciador importante

pero también muy sensible, es de vital importancia poner mucha atención en este aspecto ya que, los dueños serán los evaluadores del trato hacia sus animales de compañía a través del vínculo que tienen con ellos y esta evaluación puede ser valorada como totalmente subjetiva desde fuera, pero real para los dueños; la fidelización de los clientes es un reto importante, se debe considerar un plan robusto para ello.



Referencias

- Alcalá, C. (2024, 11 de marzo). Ocho de cada 10 peruanos gastan S/200 al mes en su mascota ¿en qué invierte más? *Gestion*. <https://gestion.pe/economia/empresas/ocho-de-cada-10-peruanos-gasta-s200-al-mes-en-su-mascota-en-que-invierte-mas-mimaskot-flanqueo-peru-inversion-pet-shop-dog-show-veterinaria-noticia/>
- Almasa, F. (2023, 5 de julio). Los animales y la regulación emocional. *Emozional Trainer*. <https://emozionaltrainer.com/los-animales-y-la-regulacion-emocional/>
- American Psychiatric Association. (2024, 1 de marzo). *Las mascotas de los estadounidenses ofrecen apoyo a la salud mental de sus dueños, casi 1 de cada 5 tiene un animal de apoyo emocional*. <https://www.psychiatry.org/news-room/news-releases/las-mascotas-de-los-estadounidenses-ofrecen-apoyo>
- Animales de compañía y bienestar: por qué tener mascotas hace bien a la salud de los humanos (2023, 23 de septiembre). *Infobae*. <https://www.infobae.com/perros-y-gatos/2023/09/30/animales-de-compania-y-bienestar-por-que-tener-mascotas-hace-bien-a-la-salud-de-los-humanos/>
- Arias Schreiber, F. (2024, 15 de febrero). Estos son los 8 negocios más rentables en el Perú para el 2024. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/09/los-ocho-rubros-comerciales-mas-rentables-en-el-peru-para-este-2024/>
- Ballarin, C. (2019, 4 de noviembre). *Casi la mitad de los hogares peruanos tienen una mascota*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). BCPR Data. Gerencia de Estudios Económicos. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>
- Barrera, G. (2021). Los perros y su estrecho vínculo con las personas. ¿Qué los hace únicos? *Revista de Psicología*, 21(1). DOI: <https://doi.org/10.24215/2422572Xe102>

Benavides, C. (2023, 1 de junio). *Gimnasios Pet Friendly. ¿Locura?* LatinSoft.

<https://www.latinsoftcr.net/post/gimnasios-pet-friendly-locura>

Benites, C. (2022, 28 de julio). Beneficios del Agility. *Escuela de Veterinaria*.

<https://www.escueladeveterinaria.com/blog/tips-mascotas/beneficios-del-agility>

Bisquerra, R. (2020). Regulación Emocional. *Red Internacional de Educación Emocional y*

Bienestar. [https://www.rafaelbisquerra.com/regulacion-](https://www.rafaelbisquerra.com/regulacion-emocional/#:~:text=La%20regulaci%C3%B3n%20emocional%20es%20la,para%20autogenerarse%20emociones%20positivas%2C%20etc.)

[emocional/#:~:text=La%20regulaci%C3%B3n%20emocional%20es%20la,para%20autogenerarse%20emociones%20positivas%2C%20etc.](https://www.rafaelbisquerra.com/regulacion-emocional/#:~:text=La%20regulaci%C3%B3n%20emocional%20es%20la,para%20autogenerarse%20emociones%20positivas%2C%20etc.)

Bloomberg. (2024). *Peruvian Sol Spot*.

<https://www.bloomberg.com/quote/PEN:CUR?embedded-checkout=true>

Callasas, S., Salas, Y., Villamarin, N. (2015). Actividad física como estrategia terapéutica para la salud mental del adulto: Estado del arte [Tesis de licenciatura, Universidad de la Sabana].

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/20717/Susana%20Casallas%20Gonzalez%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (2023, 7 de abril). *Animales y Covid-19*.

CDC. <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/animals.html>

CEPAL. (2024). *Estimación del precio social del carbono para la evaluación de la inversión pública en países de América Latina y el Caribe*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Precio_Social_Carbono.pdf

Chávez, L. (2022, 22 de agosto). Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429

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

Chávez, L. (2024, 29 de abril). El mercado de mascotas en Perú facturaría US\$680 millones

hacia el 2028: estas son las razones de su avance. *Forbes Perú*.

<https://forbes.pe/negocios/2024-04-29/el-mercado-de-mascotas-en-peru-facturaria-us680-millones-hacia-el-2028-estas-son-las-razones-de-su-continuo-crecimiento>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2023). *Perú: Población 2023*.

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública. (2018). *Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional*.

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

Damodaran, A. (2024). *Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills: 1928-2023*. Historical Returns for the US.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

Ergomix. (2023, 9 de enero). *Bienestar animal y ODS, un camino con mucho por recorrer*.

https://www.engormix.com/ganaderia/bienestar-animal-ganado-carne/bienestar-animal-ods-camino_n28801/

Gloria, A. (2021, 4 de mayo). *Bienestar animal y objetivos de desarrollo sostenible, ¿cuál es su relación?* Alianza Alimentaria. <https://alianzaalimentaria.org/blog/bienestar-animal-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible-cual-es-su-relacion>

López, I. (2024, 11 de marzo). *El sector del animal está en auge en España: genera más de 2.000 millones de euros al año*. 20 Minutos.

<https://www.20minutos.es/noticia/5225246/0/sector-animal-esta-auge-espana-genera-mas-2-000-millones-euros-ano/>

Gobierno del Perú. (2024, 4 de marzo). *Aproximadamente 15 millones de peruanos sufren de obesidad*. Plataforma Digital Única del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/915217-aproximadamente-15-millones-de-peruanos-sufren-de-obesidad>

- López, M. (2023, 2 de octubre). *Las mascotas y la sostenibilidad*. Pacto Global Red Colombia. <https://www.pactoglobal-colombia.org/nuestras-voces/las-mascotas-y-la-sostenibilidad.html#:~:text=As%C3%AD%20mismo%20el%20ODS%2016,un%20ambiente%20de%20mayor%20tolerancia>.
- McDonald, R., Raynor, M., & Christensen, C. (2017). *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review, 1-15. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Melguizo, C. (2020, 16 de junio). *El vínculo entre un perro y su humano se parece mucho al que existe entre un bebé y su madre*. The Objective. <https://theobjective.com/further/sociedad/2017-05-03/el-vinculo-entre-un-perro-y-su-humano-se-parece-mucho-al-que-existe-entre-un-bebe-y-su-madre/>
- Mercy for Animals (2023, 2 de marzo). *Se cumple un año de la resolución de la ONU que por primera vez reconoce la importancia del bienestar animal*. <https://mercyforanimals.lat/blog/se-cumple-un-ano-de-la-resolucion-de-la-onu-que-por-primera-vez-reconoce-la-importancia-del-bienestar-animal/>
- National Geographic. (2023, 4 de octubre). *Perro doméstico: datos imprescindibles sobre el mejor amigo del hombre*. Redacción National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/animales/perro-domestico>
- Observatorio Nacional de Prospectiva. (2022, septiembre). *Incremento del sobrepeso y la obesidad*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Presidencia del Consejo de Ministros. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t14>
- OECD. (2023). *¡Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe*. https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/step-up-tackling-the-burden-of-insufficient-physical-activity-in-europe_500a9601-en#page1
- Organización Mundial de la Salud. (2024, 26 de junio). *Actividad física*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *El Perú es el país con la Inseguridad Alimentaria más alta de Suramérica*. FAO en Perú.

<https://www.fao.org/peru/noticias/detail-events/es/c/1603081/>

Pérez Padilla, A. (2023, 26 de septiembre). *El yoga para perros existe, se llama DOGA y es tendencia*. El Mueble. https://www.elmueble.com/mascotas/cuidados-y-alimentacion/yoga-para-perros-existe-se-llama-doga-y-es-tendencia_43496

¿Qué es Lima Moderna y qué distritos la conforman? (2022, 20 de julio).

Infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/20/que-es-lima-moderna-y-que-distritos-la-conforman/>

Rappi. (2023, 22 de agosto). *Mascotas: peruanos incrementarán en 25% gasto en productos para mascotas por delivery este 2023*. <https://about.rappi.com/es/mascotas-peruanos-incrementaran-en-25-gasto-en-productos-para-mascotas-por-delivery-este-2023>

Rumbo Económico. (2023, 25 de abril). *Los gastos en el cuidado de las mascotas pueden llegar hasta los S/ 6,000 al año*. Redacción Rumbo Económico.

<https://rumboeconomico.com/los-gastos-en-el-cuidado-de-las-mascotas-pueden-llegar-hasta-los-s-6000-al-ano/>

Zoopluss Magazine. (2024). *Doga – Yoga para Perros*.

<https://www.zooplus.es/magazine/perros/juegos-con-perro-y-deporte/doga-o-yoga-para-perros#:~:text=El%20doga%C2%AE%20es%20una,clase%20de%20yoga%20para%20personas.>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista de Deseabilidad

1. Por qué tienes o tienen un perro?
2. Hace cuánto tiempo tienes a tu actual perro?, ¿has tenido otros antes?
3. De qué raza es tu perro y cuánto año tiene?
4. Cuántas mascotas tienes en casa y de ser el caso, ¿de qué raza o especie?
5. Cómo llegó a ti tu perro(a), lo compraste?, ¿fue un regalo?, ¿lo rescataste?
6. Para ti, actualmente, ¿qué significa tener un perro?
7. Cuáles son las tres ventajas y las tres desventajas de tener un perro
8. Cuáles son los momentos que más valoras con tu perro
9. Cómo te imaginas tu vida sin tu perro?
10. Cómo crees que podría mejorar el vínculo con tu perro?
11. Que opinarías de un servicio donde puedas ir con tu perro para hacer actividad física o relajación?

Apéndice B: Encuesta de Deseabilidad

1. ¿Qué edad tienes?

- Menor de 25 años - 10%
- Entre 25 y 40 años – 63%
- Entre 41 y 55 años – 14%
- Mayor a 55 años – 13%

2. ¿En qué distrito vives?

- Lima Norte (Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa) – 7%
- Lima Centro (Rímac, Cercado de Lima, San Luis, La Victoria) – 4%
- Lima Moderna (San Isidro, Breña, Jesús María, Lince, Surquillo, Magdalena, San Miguel, San Borja, Surco, Barranco, Miraflores, Pueblo Libre) – 71%
- Lima Este (Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Huaycán, La Molina, Lurigancho-Chosica, SJL, San Luis, Santa Anita) – 4%
- Lima Sur (Chorrillos, Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, SJM, Santa María, VES, VMT) – 6%
- Callao y Balnearios – 5%
- Otros – 3%

3. ¿A cuánto ascienden los ingresos totales de tu hogar por mes?

- Hasta 2,000 soles – 12%
- Entre 2,001 y 3,500 soles – 17%
- Entre 3,501 y 6,000 soles – 33%
- Entre 6,001 y 9,999 soles – 18%
- Más de 10,000 soles – 20%

4. ¿Cuánto tiempo al día le dedicas al cuidado de tu mascota?

- Menos de 1 hora – 29%
- De 1 a 3 horas – 51%
- Más de 3 horas – 20%

5. ¿Realizas actividades físicas con tu mascota?

- Sí – 62%
- No – 38%

6. ¿Qué tipo de actividad física realizas con tu mascota?

Pregunta abierta – Respuesta más común “Caminar”

7. Te presentamos el modelo de negocio PAWSFIT. Este modelo consiste en un centro

de entrenamiento y relajación para que tanto tú como tu mascota puedan realizar

actividades juntos tales como *agility* (carrera y caminata con tu mascota), masajes,

dogo (yoga con perros), entrenamiento funcional y tener un plan nutricional. Esta

propuesta busca el bienestar físico emocional y mental; así como fortalecer el vínculo

con tu compañero de cuatro patas.

8. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan interesado estarías con la idea de adquirir nuestros servicios?

- 1 -
- 2
- 3
- 4
- 5

- Calificación promedio 3.75

9. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante es para ti tener un espacio para realizar actividades junto a tu mascota?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Calificación promedio 4.05

10. ¿Qué tipo de actividades te gustaría realizar en compañía de tu mascota? Multi opción

- Doga (yoga para humanos y perros)
- Masajes
- Agility (carrera y caminata con mascotas) – Respuesta más popular
- Entrenamiento funcional
- Nutrición
- Otras

11. ¿De qué forma te gustaría realizar las actividades con tu mascota?

- Presencial – 56%
- On line – 12%
- Mixta – 32%

12. ¿Con qué frecuencia te gustaría realizar estas actividades?

- De 1 a 3 veces por semana – 45%
- De 4 a 6 veces por semana – 4%
- Sólo fines de semana – 52%

13. ¿Qué tipo de suscripción te interesaría obtener?

- Por clase – 40%
- Mensual – 40%
- Bimensual – 5%
- Trimestral – 7%
- Semestral – 2%
- Anual – 6%

14. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir mensual por estos servicios mencionados?

- Menos de 100.00 soles – 49%
- Entre 100.00 y 300.00 soles – 45%
- Entre 301.00 y 450.00 soles – 4%
- Más de 450.00 soles – 2%

Enlace encuesta: <https://forms.office.com/e/XBExXpjStD?origin=lprLink>

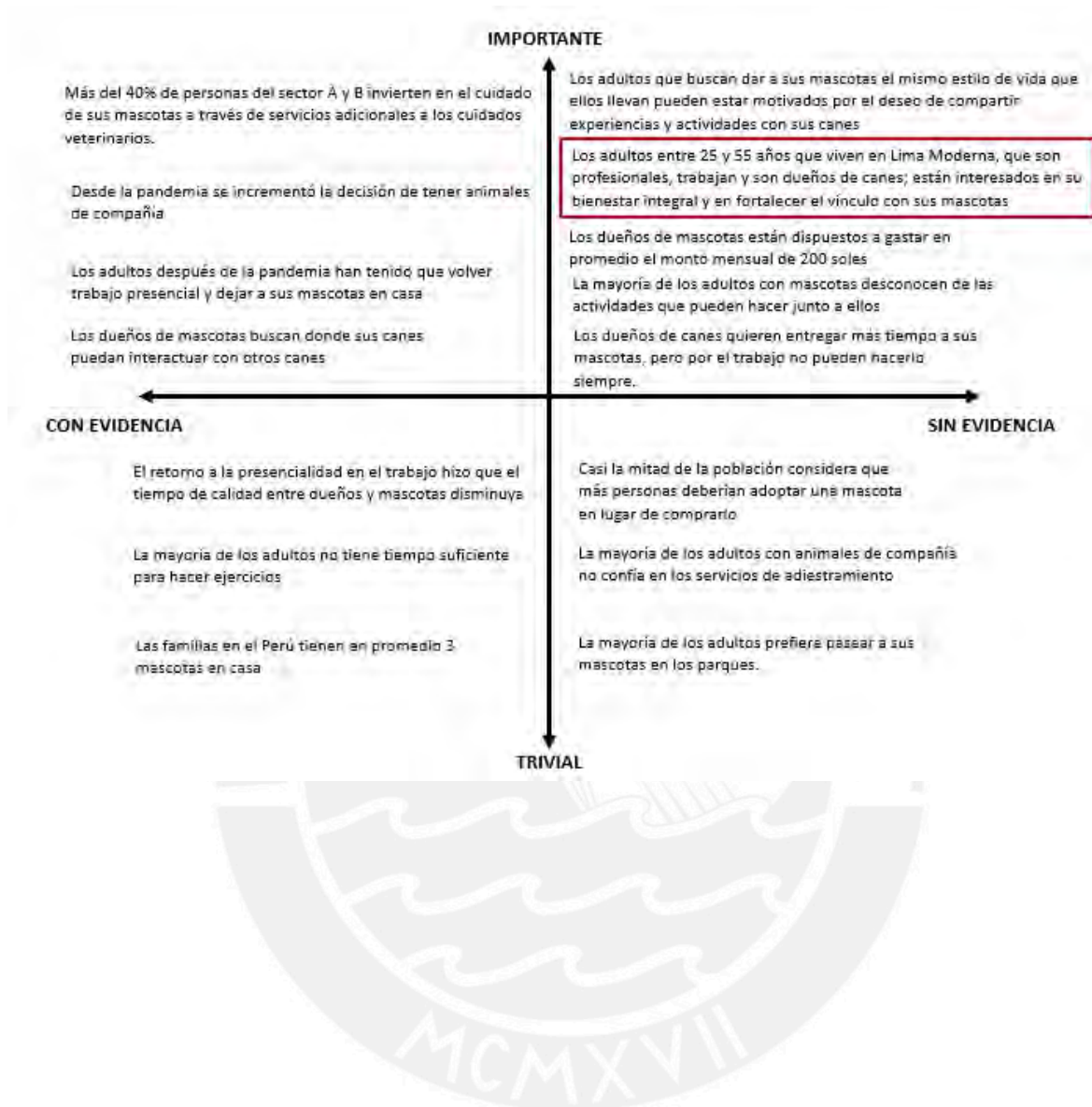
Apéndice C: Hipótesis

1. Los adultos que buscan dar a sus mascotas el mismo estilo de vida que ellos llevan pueden estar motivados por el deseo de compartir experiencias y actividades con sus canes.
2. Los adultos entre 25 y 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están interesados en su bienestar integral y en fortalecer el vínculo con sus mascotas
3. Casi la mitad de la población considera que más personas deberían adoptar una mascota en lugar de comprarlo.
4. Más del 40% de personas del sector A y B invierten en el cuidado de sus mascotas a través de servicios adicionales a los cuidados veterinarios.
5. Los dueños de mascotas están dispuestos a gastar por lo menos, S/200.00 mensuales.
6. Desde la pandemia se incrementó la decisión de tener animales de compañía
7. La mayoría de los adultos con animales de compañía no confía en los servicios de adiestramiento
8. La mayoría de los adultos prefiere pasear a sus mascotas en los parques.
9. El retorno a la presencialidad en el trabajo hizo que el tiempo de calidad entre dueños y mascotas disminuya.
10. La mayoría de los adultos no tiene tiempo suficiente para hacer ejercicios
11. La mayoría de los adultos con mascotas desconocen de las actividades que pueden hacer junto a ellos.
12. Las familias en el Perú tienen en promedio 3 mascotas en casa.
13. Los adultos después de la pandemia han tenido que volver trabajo presencial y dejar a sus mascotas en casa.

14. Los dueños de canes quieren entregar más tiempo a sus mascotas, pero por el trabajo no pueden hacerlo siempre.
15. Los dueños de mascotas buscan donde sus canes puedan interactuar con otros canes.



Apéndice D: Priorización de Hipótesis



Apéndice E: Tarjeta de Prueba para la Hipótesis 1 del Modelo de Negocio

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad (H1)

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que H1 Los adultos entre 25 y 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están interesados en su bienestar integral y en fortalecer el vínculo con sus mascotas.

Paso 2: Prueba (Confiable de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros realizaremos una encuesta representativa, con preguntas específicas para conocer el grado de interés de los clientes potenciales.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos el % de dueños de canes que están interesados en su bienestar integral realizando actividades junto a sus animales de compañía.

- El tiempo promedio que las personas estarían dispuestas a invertir en actividades junto a su animal de compañía.
- Cantidad de dinero que están dispuestos a invertir en actividades físicas y de relación.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si el 70% de dueños de canes están interesados su bienestar integral, realizando actividades físicas y/o relajación junto a sus animales de compañía.

- **El 60% de los dueños de canes están dispuestos a invertir al menos 45 minutos de su tiempo en actividades de bienestar integral junto a su animal de compañía.**

Apéndice F: Tarjeta de Prueba para la Hipótesis 2 del Modelo de Negocio

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de usabilidad (H2)

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que H2 Los adultos entre 25 y 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están dispuestos a gastar, por lo menos, S/200.00 mensuales en sus canes

Paso 2: Prueba (Confiabledad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros realizaremos una encuesta representativa, con preguntas específicas para conocer el monto mínimo mensual que están dispuestos a gastar en su mascota.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos el % de dueños de canes que están dispuestos a gastar por lo menos S/200.00 en sus mascotas.

- Que actividades físicas conocen los dueños de canes que puede realizar con su mascota

Paso 4: Criterio

Estamos bien si el 60% de dueños de canes están dispuestos a gastar, por lo menos, S/200.00 mensuales, en su mascota.

- El 70 % de los dueños de canes no conocen las diversas actividades que puede realizar con su mascota

Apéndice G: Tarjeta Factibilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Factibilidad del negocio

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que nuestro plan de marketing y publicidad producirá más ingresos que pérdidas durante los primeros 5 años de emprendimiento

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)

Para verificarlo, nosotros Calcularemos el CAC y El VTVC durante los primeros 5 años

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos La probabilidad de que el ratio VTVC/CAC sea mayor a 10:1 en los primeros cinco años

Paso 4: Criterio

Estamos bien si Obtenemos una probabilidad igual o mayor al 50% que VTVC/CAC = 10:1

Apéndice H: Tarjeta Viabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Prueba de viabilidad

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que Pawsfit, por sus ingresos versus costos, es un negocio rentable

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

Para verificarlo, nosotros Utilizaremos el método de simulación de Montecarlo a partir del flujo de caja realizado

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos El valor del VAN y el riesgo de pérdida

Paso 4: Criterio

Estamos bien si El valor del VAN es mayor a 1 millón USD y el riesgo de pérdida menor a 4%

Apéndice I: Tarjeta de Aprendizaje de la Evidencia Generada por la Hipótesis 1

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad Pawsfit

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis

Creímos que los dueños de canes estaban interesados en realizar actividades físicas y de relajación junto a sus mascotas para su bienestar y el fortalecimiento de su vínculo

Paso 2: Observación (Confiable de los datos 🐾 🐾 🐾)

- Existe interés en realizar actividades junto a sus mascotas.
- Los dueños de animales de compañía en su mayoría solo conocen el Agility como actividad para desarrollar junto a su mascota.
- Los dueños de mascota dedican diariamente tiempo para el cuidado y el relacionamiento con su mascota.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que

- Los animales de compañía representan una parte importante en la vida emocional de sus dueños.
- Todavía no existe en el país centros que promuevan las actividades en conjunto entre dueños y animales de compañía.
- Los dueños sienten la responsabilidad hacia sus animales de compañía, y cuando ésta no está cubierta les genera frustraciones y preocupaciones.

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros

- definimos que era importante la propuesta de actividades en conjunto.
- averiguamos lo que ofrecía el mercado nacional para dueños y mascotas

Apéndice J: Tarjeta de Aprendizaje de la Evidencia Generada por la Hipótesis 2

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis

Creímos que

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 🐶 🐱 🐹)

Observamos que

- Efectivamente, los dueños de canes dedican un porcentaje de sus remuneraciones en forma permanente, en la manutención de sus mascotas
- Los dueños de animales de compañía se encargan de resolver los problemas de salud de su mascota, para lo cual buscan diversas opiniones y tratamientos.
- Los dueños de animales de compañía buscan productos más saludables para la alimentación de sus canes

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que

- Los dueños deciden hacerse cargo de sus animales de compañía y le proveen no solo de alimentación y un espacio para vivir, sino de accesorios, juguetes y espacios de recreación
- Las inversiones que realizan los dueños en sus animales de compañía, es una retribución al efecto y bienestar que ellos sienten cuando están cerca de ellos.
- Los dueños de animales de compañía requieren mayores espacios para disfrutar de su compañía y el mercado viene respondiendo con una creciente habilitación de lugares pet friendly.

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros

- consideramos importante aplicar la propuesta dirigida a los dueños de mascota de Lima Moderna
- ofrecer un servicio que genere inclusión y comunidad entre los dueños de mascotas

Apéndice K: Tarjeta de Aprendizaje Factibilidad

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad Pawsfit

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis

Creímos que

los adultos de 25 a 55 años que viven en Lima Moderna, que son profesionales, trabajan y son dueños de canes; están interesados en su bienestar integral y en fortalecer el vínculo con su mascota mediante actividades físicas y de relajación

Paso 2: Observación (Confiable de los datos 🐶 🐱 🐾)

Observamos que

nuestros encuestados cumplen con el perfil deseado hasta en un 50% y evidencian que si utilizaran nuestro servicio presencial y online.

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que

la evidencia afirmó nuestra hipótesis

Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros

concluimos que se mantenga la hipótesis

Apéndice L: Tarjeta de Aprendizaje Viabilidad

Tarjeta de aprendizaje (Strategyzer)

Actividad Pawsfit

Responsable Equipo 1

Paso 1: Hipótesis

Creímos que El modelo de negocio planteado, Pawsfit, generará liquidez, lo que lo hará un negocio rentable y con riesgo de pérdida permisible.

Paso 2: Observación (Confiabilidad de los datos 🤖👍👍)

Observamos que El WACC es de 13%, y el TIR es mayor. Sólo hay un 4% de probabilidades que el VAN sea menor a 1 millón USD

Paso 3: Aprendizajes y reflexiones

De ello aprendimos que Es importante que se un flujo de caja proyectado por los próximos cinco años, así como plantear escenarios para medir riesgos


Paso 4: Decisiones y acciones

Por lo tanto, nosotros Aceptamos la hipótesis y consideramos que el modelo de negocio, Pawsfit, es rentable financiera y económicamente


Apéndice M: Diseño Página Web

PAWSFIT


ASEGURANDO TU BIENESTAR Y EL DE TU FIEL AMIGO




¿Quiénes Somos?
Conoce qué nos motiva a llegar a ti y a tu compañero perruno
[Click aquí](#)




Actívate
¡Tú y tu perrito pueden empezar una rutina juntos!
[Click aquí](#)




Relájate
También tenemos opciones para liberar el estrés pata con mano
[Click aquí](#)




Conoce Nuestros Servicios
Tenemos alternativas según sus necesidades
[Click aquí](#)



Membresías
Conoce nuestros paquetes y programas, tenemos el plan perfecto para ti
[Click aquí](#)



Ubícanos
¡Visítanos y convéncete!
[Click aquí](#)



Apéndice N: Plan de Implementación – Diagrama de Gantt

Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Pre-requisitos																					
Revisión del modelo de negocio	DE - SE - YG - AS	■																			
Asignación de responsabilidades	DE - SE - YG - AS		■																		
Revisión de presupuesto	DE - SE - YG - AS		■																		
Constitución de la empresa	DE - SE - YG - AS		■																		
Búsqueda de financiamiento	DE - SE - YG - AS			■	■	■															
Inicio																					
Realización organigrama de la empresa	DE - SE - YG - AS				■																
Definición de perfiles para selección de personal	Antonieta Serrano				■																
Contratación personal	Antonieta Serrano				■	■	■														
Definición de proveedores	Dayana Escobar				■	■	■														
Definición de plan de marketing	Yessira Galarza				■	■	■	■	■												
Alianzas comerciales	Yessira Galarza						■	■	■												
Selección de <i>influencers</i>	Yessira Galarza							■	■												
Desarrollo																					
Compra de activos	Dayana Escobar								■	■											
Remodelación y adecuación local	Silvia Estelita								■	■	■	■									
Desarrollo página web	Programador								■	■	■	■									
Desarrollo de plan de marketing	Yessira Galarza												■	■	■						
Gestión de base de clientes	Silvia Estelita														■	■	■	■			
Capacitación de personal seleccionado	Antonieta Serrano															■	■	■	■		
Operaciones																					
Desarrollo servicio al cliente	Silvia Estelita																			■	
Prueba de la página web	Silvia Estelita																				■
Inauguración																					

Apéndice O: Otros Gastos y Costos

Gastos Publicidad	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Publicidad redes sociales	1	37,310.00	37,310.00
Publicidad en <i>Google ads</i>	1	15,546.00	15,546.00
Publicidad <i>influencers</i>	1	6,218.00	6,218.00
Diseño gráfico	12	259.00	3,109.00
Total, (S/)			62,183.00

Gastos Distribución	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Movilidades	30	55.00	1,650.00
Viáticos	28	50.00	1,400.00
Total, (S/)			3,050.00

Costo de Ventas Directo Año 1 y 3	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Figuras foam	50	20.00	1,000.00
Set agility training	30	65.00	1,950.00
Heute dog agility set	30	70.00	2,100.00
Set obstáculos caninos	30	60.00	1,800.00
Set dog jump	15	120.00	1,800.00
Mancuernas neopreno	30	20.00	600.00
Anillos pilates	30	30.00	900.00
Steps	30	40.00	1,200.00
Conos lenteja x50	1	40.00	40.00
Conos de entrenamiento deportivo + vallas x12	4	150.00	600.00
Conos x12	4	50.00	200.00
Escalera deportiva	20	50.00	1,000.00
Matt de doga	20	40.00	800.00
Bandas de resistencia látex	20	35.00	700.00
Bandas de resistencia tela	20	40.00	800.00
Bloque de doga	30	40.00	1,200.00
Bolster	30	50.00	1,500.00
Correas para doga	20	40.00	800.00
Ligas para abdominales	30	45.00	1,350.00
Roller de doga	20	45.00	900.00
Doga ball	40	50.00	2,000.00
Rueda de doga	20	60.00	1,200.00
Rueda abdominal	20	50.00	1,000.00
Silla iyengar doga	20	150.00	3,000.00
Correas	30	30.00	900.00
Total, (S/)			29,340.00

Costos de Ventas Directos	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Lejía	24	10.00	240.00
Limpia todo	24	30.00	720.00
Detergente	12	100.00	1,200.00
Limpiador de baño	60	10.00	600.00
Jabón x3	60	15.00	900.00
Jabón liquido	60	10.00	600.00
Papel higiénico x40	24	30.00	720.00
Papel toalla x4	48	10.00	480.00
Toallas húmedas x100	60	5.00	300.00
Agua potable x20L	120	8.00	960.00
Aceite masajes	2,388	40.00	95,520.00
Papel bond x500	20	10.00	200.00
Vasos descartables x100	220	5.00	1,100.00
Servicios (agua, luz, internet)	1	21,558	21,558.00
Total, (S/)			125,098.00

Servicios	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Luz (kw)	18,400	1.02	18,823.00
Agua (L)	500	4.33	2,165.00
Internet	1	300.00	300.00
Servicios móviles	6	45.00	270.00
Total, (S/)			21,558.00

Costos de Ventas Indirectos	Cantidad	Costo (S/)	Total (S/)
Trapeador	5	15.00	75.00
Escoba	4	10.00	40.00
Cama	5	100.00	500.00
Kennel	5	100.00	500.00
Manta polar	5	8.00	40.00
Toallas	25	15.00	375.00
Limpiador de patas	30	20.00	600.00
Juguetes	15	20.00	300.00
Total, (S/)			2,430.00