

Universidad Nacional de San Luis

Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIO INTEGRAL DE ATENCIÓN A MASCOTAS EN EL GRAN SAN LUIS

Autora:
María Florencia Putelli

Trabajo Final de Ingeniería Industrial

Directora:
Ing. Paola Andrea Vilchez

Villa Mercedes, San Luis

2026

DERECHO DE AUTOR

© 2026 María Florencia Putelli

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Ana y Sergio, por acompañarme y sostenerme durante todo este recorrido. Por apostar siempre por mi educación y realizar, aún con recursos limitados, el esfuerzo necesario para brindarme oportunidades de aprendizaje y formación. Gracias por sus palabras de aliento, por estar presentes cuando las dificultades parecían superar mis fuerzas y por ayudarme a no bajar los brazos.

A mi nona Stella, mi confidente, por su cariño y su compañía a lo largo de todos estos años. Poder compartir con ella la culminación de esta etapa es un privilegio que valoro profundamente. A mi nono Gregorio, a mi nono Tito y a Berta, que ya no están físicamente conmigo, pero ocupan un lugar irremplazable en mi vida. Tengo la certeza de que habrían compartido con orgullo la alegría de este logro.

A mis hermanos, Mateo, Eugenia y Giuliano, que ya no está conmigo, por su afecto y por la confianza que siempre han depositado en mí. Sus palabras de reconocimiento me ayudaron a valorar mis capacidades. Espero que este logro haga que los tres se sientan orgullosos de ser mis hermanos.

A mis tíos, tías, primos, primas y a mi ahijado, por su cariño, por confiar siempre en mí y por ser un sostén a lo largo de este camino. Sus palabras de aliento me ayudaron a seguir adelante y enfocarme en mi meta. Agradezco especialmente que mis logros hayan sido una fuente de felicidad y orgullo para ellos.

A mis amigas y amigos que me acompañaron a lo largo de estos años, por compartir la alegría de cada avance y sostenerme frente a las dificultades. Gracias por celebrar mis logros, escucharme en los momentos de incertidumbre y ayudarme a recuperar la confianza cuando las cosas no salían como esperaba.

A la Universidad Nacional de San Luis y a la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias, por brindarme una formación que hoy me permite desempeñarme profesionalmente. La universidad pública y gratuita hizo posible un camino que, sin ella, no habría estado a mi alcance. Agradezco también el acceso a la residencia universitaria, la beca que me permitió formarme en el exterior y las oportunidades que, desde mis primeros pasos como pasante, me abrieron las puertas de la industria.

Finalmente, agradezco por la perseverancia y el esfuerzo que me permitieron continuar, aún durante algunas de las experiencias más difíciles de mi vida. Por no haber renunciado a esta meta y por haber retomado el camino cada vez que fue necesario. Este logro refleja el cariño de quienes me acompañaron y mi compromiso con el sueño de ser Ingeniera Industrial.

RESUMEN

El presente trabajo estudia la puesta en marcha de un servicio móvil de cuidado integral de mascotas en el Gran San Luis; conformado por San Luis, Juana Koslay, Potrero de lo Funes, El Volcán y La Punta. La idea surge del lugar que los animales ocupan en las familias y de la necesidad de contar con opciones que hagan más fácil su cuidado. Se busca acercar la atención al hogar, ahorrar tiempo a sus responsables y reducir el estrés que los viajes pueden causar en las mascotas. El servicio incluye peluquería canina y felina, desparasitación, controles básicos de salud y traslado a clínicas cuando sea necesario, a través de una cuota mensual. El objetivo es evaluar si el negocio puede operar con los medios previstos, captar clientes y generar ingresos que cubran los gastos y rindan sobre el dinero invertido. Para ello, se revisaron datos del sector, ofertas de proveedores y normas de la actividad. Se realizó una encuesta para conocer cómo las personas cuidan a sus mascotas, qué interés tienen en el servicio y cuánto estarían dispuestas a pagar. Estos datos sirvieron para definir las zonas de atención, el plan de servicios y la demanda prevista. Se diseñaron las tareas, los turnos y las rutas de trabajo, con el fin de aprovechar el tiempo disponible y evitar viajes innecesarios. El estudio propone adaptar un vehículo con equipos de peluquería, agua y energía para prestar la atención. El equipamiento y los insumos requeridos están disponibles en el mercado nacional; la puesta en marcha exige completar la adaptación del vehículo y obtener las habilitaciones correspondientes. El equipo de trabajo reúne personal fijo y un médico veterinario contratado por atención. Se prevé el uso de medios digitales para gestionar turnos, cobros y datos de cada mascota. Se estimaron la inversión inicial y los gastos de personal, insumos, vehículo, servicios, gestión e impuestos. Con estos valores se calcularon los ingresos y egresos durante diez años. Se compararon dos planes: operar con una sola unidad móvil o sumar una segunda en el quinto año para atender a más clientes. Con una cuota de $55.000 por mes, el segundo supera el rendimiento exigido del 15%, mientras que el primero no lo alcanza. Sobre ese plan se probaron cuotas de $50.000 y $60.000, sin cambiar la cantidad prevista de clientes. De los precios analizados, $55.000 y $60.000 permiten obtener resultados financieros favorables, con mayor rentabilidad en el último caso. Estos resultados se sustentan en la cantidad proyectada de suscriptores y destacan la importancia de captar y fidelizar clientes que valoren el servicio integral ofrecido. El estudio concluye que el servicio es posible desde el punto de vista técnico y que existe una oportunidad de mercado. La evaluación económica y financiera respalda el desarrollo del segundo escenario con el precio y la cantidad de suscriptores proyectados.

PALABRAS CLAVES: DOMICILIO, MASCOTAS, SUSCRIPCIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PROPUESTA 1

INTRODUCCIÓN 1

OBJETIVOS 2

Objetivo general 2

Objetivos específicos 2

ALCANCES Y LIMITACIONES 2

METODOLOGÍA DEL PROYECTO 3

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 5

PROYECTOS DE INVERSIÓN 5

Tipos de proyectos 5

ESTUDIO DE MERCADO 6

Investigación de mercado y muestreo 6

Determinación del tamaño de la muestra 7

ESTUDIO TÉCNICO 7

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 8

Flujos de fondos 8

Valor Actual Neto (VAN) 9

Tasa Interna de Retorno (TIR) 9

Índice de Rentabilidad (IR) 9

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) 10

Análisis de sensibilidad 10

ANTECEDENTES DEL SECTOR Y MODELOS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTEGRALES PARA MASCOTAS 10

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DESARROLLO 14

DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 14

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO 15

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL PROYECTO 17

Análisis del macroentorno: Modelo PESTEL 18

Diagnóstico estratégico: Análisis FODA 22

Análisis de la estructura competitiva: Fuerzas de Porter 24

ANÁLISIS DE LA OFERTA 28

Distribución geográfica de la oferta 29

Caracterización de los competidores y precepción del servicio 29

Análisis general de la oferta 30

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS 30

Niveles de precios en el mercado local 30

Análisis comparativo del mercado 31
Consideraciones para el proyecto 32
ANÁLISIS DE LA DEMANDA 33
Perfil del consumidor 33
Definición de la encuesta y tamaño de la muestra 34
Segmentación del mercado objetivo 35
Proyección y estimación de la demanda 37
ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN 40
Producto 40
Precio 41
Plaza 41
Promoción 42
ESTRATEGIA DE PRECIOS DEL SERVICIO 43
Análisis comparativo del mercado 43
Factores considerados para la definición del precio 44
Propuesta preliminar de precios 44
DISEÑO OPERATIVO DEL SERVICIO 45
DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS 47
Servicio de peluquería 47
Control veterinario preventivo 48
Servicio de desparasitación 48
Traslado ante emergencias 49
Servicios complementarios 49
Resumen de prestaciones e insumos 50
PROCESO OPERATIVO DEL SERVICIO 52
Secuencia general del proceso operativo 52
Optimización operativa y organización del trabajo 54
CAPACIDAD OPERATIVA ESTIMADA 55
RECURSOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS 58
Recursos humanos 58
Recursos materiales y equipamiento 59
Insumos y materiales de consumo 60
Recursos tecnológicos 63
UNIDAD MÓVIL Y COBERTURA DEL SERVICIO 63
Características generales de la unidad móvil 64
Adaptación de la unidad móvil 66
Sistema de alimentación eléctrica 67
Cobertura geográfica y estrategia de recorridos 68
Operación y costos asociados a la unidad móvil 69

ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS 70
ASPECTOS NORMATIVOS Y SANITARIOS 72
Marco normativo aplicable 72
Habilitación y ejercicio profesional 72
Condiciones sanitarias y bienestar animal 73
Gestión de residuos 74
Transporte y prestación del servicio 74
EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO 75
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 76
Inversión Inicial 76
Flujo de fondo 77
Análisis de sensibilidad. 83
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES 87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 90
LIBROS 90
FUENTES DIGITALES 90
ANEXOS 94
ANEXO 1: RELEVAMIENTO GEOGRÁFICO DE COMPETIDORES 94
Anexo 1.1: Distribución de proveedores en la ciudad de San Luis 94
Anexo 1.2: Distribución de proveedores en Juana Koslay 95
Anexo 1.3: Distribución de proveedores en El Volcán 96
Anexo 1.4: Distribución de proveedores en la ciudad de La Punta 97
Anexo 1.5: Distribución de proveedores en Potrero de los Funes 98
ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS 99
Anexo 2.1: Resultados pregunta N°1 99
Anexo 2.2: Resultados pregunta N°2 99
Anexo 2.3: Resultados pregunta N°3 100
Anexo 2.4: Resultados pregunta N°4 100
Anexo 2.5: Resultados pregunta N°5 101
Anexo 2.6: Resultados pregunta N°6 101
Anexo 2.7: Resultados pregunta N°7 102
Anexo 2.8: Resultados pregunta N°8 102
Anexo 2.9: Resultados pregunta N°9 103
Anexo 2.10: Resultados pregunta N°10 103
Anexo 2.11: Resultados pregunta N°11 104
Anexo 2.12: Resultados pregunta N°12 104
Anexo 2.13: Resultados pregunta N°13 105
Anexo 2.14: Resultados pregunta N°14 105

Anexo 2.15: Resultados pregunta N°15 106
Anexo 2.16: Resultados pregunta N°16 106
Anexo 2.17: Resultados pregunta N°17 107
Anexo 2.18: Resultados pregunta N°18 107
Anexo 2.19: Resultados pregunta N°19 108
Anexo 2.20: Resultados pregunta N°20 108
Anexo 2.21: Resultados pregunta N°21 109
Anexo 2.22: Resultados pregunta N°22 109
Anexo 2.23: Resultados pregunta N°23 110
ANEXO 3: DETALLE DE INVERSIONES Y COSTOS INICIALES DEL PROYECTO 111
Anexo 3.1: Unidad móvil 111
Anexo 3.2: Equipos y herramientas 113
Anexo 3.3: Equipamiento informático 114
Anexo 3.4: Recursos tecnológicos 115
Anexo 3.5: Insumos 116
Anexo 3.6: Costos preoperativos 117
ANEXO 4: FLUJO DE FONDOS Y CÁLCULOS AFINES 118
Anexo 4.1: Proyección de egresos anuales del escenario 1 118
Anexo 4.2: Flujo de fondos del escenario 1 119
Anexo 4.3: Proyección de egresos anuales del escenario 2 120
Anexo 4.4: Flujo de fondos del escenario 2 121
Anexo 4.5: Proyección de egresos anuales del AS ($50.000) 122
Anexo 4.6: Flujo de fondos del análisis de sensibilidad ($50.000) 123
Anexo 4.7: Proyección de egresos anuales del AS ($60.000) 124
Anexo 4.8: Flujo de fondos del análisis de sensibilidad ($60.000) 125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipología básica de proyectos 6
Figura 2: Resumen de Análisis FODA 24
Figura 3: 5 Fuerzas de Porter 25
Figura 4: Esquema general del modelo operativo 47
Figura 5: Diagrama de flujo simplificado del proceso operativo 54
Figura 6: Ejemplo de unidad móvil adaptada para servicio de atención a domicilio 65
Figura 7: Ejemplo de distribución interior de una unidad móvil para atención y peluquería de mascotas 66
Figura 8: Área de cobertura inicial del servicio en el Gran San Luis 68
Figura 9: Flujo de gestión tecnológico del servicio 71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de Análisis PESTEL 21
Tabla 2: Valores de referencia de servicios de peluquería canina relevados en el mercado 31
Tabla 3: Segmentación y cuantificación del mercado objetivo 37
Tabla 4: Demanda anual proyectada para el escenario de referencia 39
Tabla 5: Resumen de prestaciones incluidas en el plan básico 50
Tabla 6: Insumos consumibles estimados por prestación 51
Tabla 7: Estimación preliminar de capacidad operativa 57
Tabla 8: Recursos humanos requeridos para la operación inicial 59
Tabla 9: Principales recursos materiales y equipamiento 60
Tabla 10: Estimación anual de insumos y materiales de consumo 62
Tabla 11: Recursos tecnológicos requeridos 63
Tabla 12: Alternativas de vehículos para la unidad móvil 65
Tabla 13: Principales adaptaciones previstas para la unidad móvil 67
Tabla 14: Componentes del sistema eléctrico autónomo 67
Tabla 15: Esquema referencial de distribución geográfica de atenciones 69
Tabla 16: Principales aspectos normativos aplicables 75
Tabla 17: Costos de recursos humanos considerados en el flujo de fondos 79
Tabla 18: Costos operativos adicionales considerados en el flujo de fondos 79
Tabla 19: Comparación de los escenarios evaluados 82
Tabla 20: Análisis de sensibilidad del segundo escenario ante variaciones en el precio 85
Tabla 21: Análisis de sensibilidad del segundo escenario ante variaciones en la tasa de descuento 86

CAPÍTULO 1: PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria del cuidado de mascotas ha experimentado un crecimiento sostenido tanto a nivel global como nacional. En Argentina, y especialmente en contextos urbanos como el Gran San Luis, se ha evidenciado una tendencia creciente a considerar a las mascotas como miembros importantes del núcleo familiar. Este cambio en la relación entre las personas y sus animales de compañía ha impulsado una demanda cada vez mayor de servicios especializados que promuevan su bienestar, salud y calidad de vida.

En este escenario, los servicios de peluquería de mascotas han adquirido una relevancia particular, no solo por su valor estético, sino también por su estrecha relación con la higiene, la prevención de enfermedades y el confort del animal. Esta demanda se ha visto potenciada por cambios en el estilo de vida de las personas, una mayor concientización sobre el cuidado responsable de los animales y la búsqueda de soluciones prácticas y accesibles, especialmente por parte de quienes enfrentan limitaciones de tiempo o movilidad.

El modelo de peluquería de mascotas móvil surge como una respuesta innovadora a estas nuevas necesidades. Este formato ofrece una atención personalizada directamente en el domicilio del cliente o en puntos estratégicos de la ciudad, eliminando la necesidad de traslado del animal y reduciendo significativamente los niveles de estrés. Además, permite una gestión más eficiente del tiempo por parte de los dueños de mascotas, aportando comodidad, seguridad y confianza. En otras ciudades, este tipo de servicio ya se ha consolidado como una alternativa competitiva, y su implementación en el Gran San Luis representa una oportunidad estratégica para cubrir una demanda actualmente insatisfecha, en especial en zonas residenciales con escasa oferta de servicios presenciales.

No obstante, la tendencia del mercado y la diversificación de la demanda sugieren la conveniencia de ampliar el alcance del modelo de negocio, ofreciendo un portafolio integral de servicios móviles para mascotas. A la peluquería se suman opciones de atención veterinaria básica y traslado seguro de mascotas, así como la posibilidad de implementar planes de suscripción tipo “obra social para mascotas”, que otorguen a los clientes beneficios periódicos y mayor previsibilidad en los costos de cuidado.

De esta forma, el modelo de peluquería y atención móvil no solo atiende necesidades estéticas e higiénicas, sino que también amplía las posibilidades de negocio, fortalece la propuesta de valor para los clientes y contribuye a posicionar la iniciativa como un referente

de innovación en el rubro. Asimismo, representa una oportunidad de desarrollo emprendedor para profesionales independientes, al promover la diversificación de servicios y la generación de empleo a través de propuestas sostenibles y adaptadas al contexto local.

En este marco, el presente Trabajo Final Integrador propone evaluar la factibilidad de este modelo de negocio, integrando conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial. A través de su desarrollo, se aplicarán herramientas de análisis de factibilidad técnica y económica, diseño de procesos operativos, optimización de recursos, evaluación financiera y cumplimiento normativo. La metodología adoptada contempla un enfoque sistémico y multidisciplinario que integra variables técnicas, económicas y sociales, con el propósito de ofrecer una visión integral del proyecto.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar la factibilidad de implementar un modelo de negocio móvil integral de servicios para mascotas en el Gran San Luis, considerando aspectos técnicos, normativos, económicos y operativos.

Objetivos específicos

- Analizar el mercado objetivo, identificando demanda potencial y características del cliente, la oferta existente en servicios de cuidado de mascotas y el grado de competencia en el sector.
- Diseñar el modelo operativo del servicio, incluyendo procesos y recursos necesarios para el modelo integral.
- Realizar un análisis técnico, normativo y económico que permita determinar la rentabilidad del proyecto.
- Analizar la sensibilidad del proyecto y proponer estrategias que permitan mantener la factibilidad del mismo.

ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio se centra en la viabilidad de iniciar el emprendimiento en el área geográfica del Gran San Luis. Se incluye un diseño preliminar del servicio, procesos operativos, y evaluación financiera a mediano plazo.

El modelo de negocio contempla una unidad móvil equipada para ofrecer servicio de peluquería canina y felina, atención veterinaria básica y traslado a clínicas veterinarias en caso de emergencias.

No se contempla la implementación real del negocio, sino la elaboración del estudio de factibilidad como proyecto académico. El análisis financiero está basado en proyecciones y supuestos razonables a partir de la información recolectada, los cuales pueden estar sujetos a cambios en el contexto económico. Se excluyen prácticas veterinarias de alta complejidad que requieran instalaciones fijas u hospitalización, enfocándose en servicios de atención primaria, estética e higiénica.

METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para llevar adelante el estudio de factibilidad del modelo de servicio móvil integral para mascotas, se utilizará un enfoque de investigación que permita analizar la situación actual del mercado local e identificar las condiciones necesarias para poner en marcha el proyecto. La metodología se desarrollará en distintas etapas, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para recolectar y analizar datos tanto numéricos como de opinión. El trabajo seguirá una estructura ordenada que permita obtener resultados claros, fundamentados y útiles para evaluar la viabilidad del modelo de negocio.

En primer lugar, se realizará una revisión bibliográfica y el desarrollo del marco teórico, con el objetivo de analizar antecedentes nacionales e internacionales vinculados a servicios móviles para mascotas, identificar tendencias en el sector del cuidado animal y relevar la normativa vigente que regula este tipo de servicios en el ámbito local.

A continuación, se llevará a cabo un relevamiento de datos primarios y secundarios. Esta etapa incluirá la aplicación de encuestas a dueños de mascotas del Gran San Luis para conocer hábitos de consumo, percepción de valor, frecuencia de uso de servicios similares y disposición a pagar. También se recopilará información sobre proveedores, insumos, costos operativos, precios de mercado y exigencias normativas a nivel municipal y provincial.

Con base en la información obtenida, se procederá al diseño del modelo operativo del negocio. Esta fase implica la definición de los servicios a ofrecer, la planificación del tiempo de atención por cliente, la estimación de los recursos humanos requeridos, la especificación técnica del vehículo y el equipamiento necesario, y el diseño general de los procesos operativos.

Posteriormente, se desarrollará un análisis técnico, económico y financiero del proyecto. Se estimará la inversión inicial, se estructurarán los costos fijos y variables, y se realizarán proyecciones de ingresos y egresos para un horizonte de evaluación de diez años. Con estos datos, se calcularán indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

También se llevará a cabo un análisis de sensibilidad del proyecto, evaluando el impacto de posibles alteraciones en las principales variables. En función de los resultados, se propondrán estrategias que permitan mantener la factibilidad del proyecto.

Finalmente, se elaborarán conclusiones que integren los resultados del estudio de mercado y de los análisis técnico, económico y financiero, con el propósito de determinar la factibilidad del modelo de negocio. Se identificarán las condiciones necesarias para su implementación, las principales limitaciones del proyecto y los aspectos que deberán considerarse para su puesta en marcha y desarrollo.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Un proyecto de inversión consiste en una propuesta destinada a resolver una necesidad o aprovechar una oportunidad mediante la asignación de recursos, con la expectativa de obtener beneficios futuros. Su formulación y evaluación permiten organizar información sobre el mercado, las condiciones operativas y los resultados económicos esperados, para reducir la incertidumbre y fundamentar la decisión de inversión.

El desarrollo de un proyecto comprende las etapas de preinversión, inversión y operación. Durante la preinversión se analiza la idea y se profundiza progresivamente su evaluación mediante estudios de perfil, prefactibilidad y factibilidad. La etapa de inversión comprende la adquisición de bienes, el acondicionamiento de instalaciones y la preparación necesaria para iniciar las actividades. Durante la operación se prestan los servicios o se producen los bienes previstos y se comparan los resultados reales con las proyecciones.

La formulación integra los estudios de mercado, técnico, organizacional, legal y económico-financiero. Estos análisis permiten estimar la demanda, definir los recursos necesarios, identificar los requisitos de funcionamiento y evaluar si los beneficios esperados justifican la inversión.

Tipos de proyectos

Los proyectos pueden clasificarse según la finalidad del estudio y el objeto de la inversión. Según la finalidad, se distinguen los análisis de rentabilidad del proyecto, rentabilidad de los recursos propios y capacidad de pago frente a obligaciones financieras. Esta distinción permite definir qué ingresos y egresos deben incorporarse a la evaluación.

Según el objeto de la inversión, los proyectos pueden orientarse a crear un nuevo negocio, ampliar una actividad existente, reemplazar equipos, modernizar procesos, externalizar o internalizar actividades, o abandonar una operación. La clasificación permite seleccionar el enfoque de evaluación adecuado y reconocer las inversiones y los cambios operativos asociados a cada alternativa.

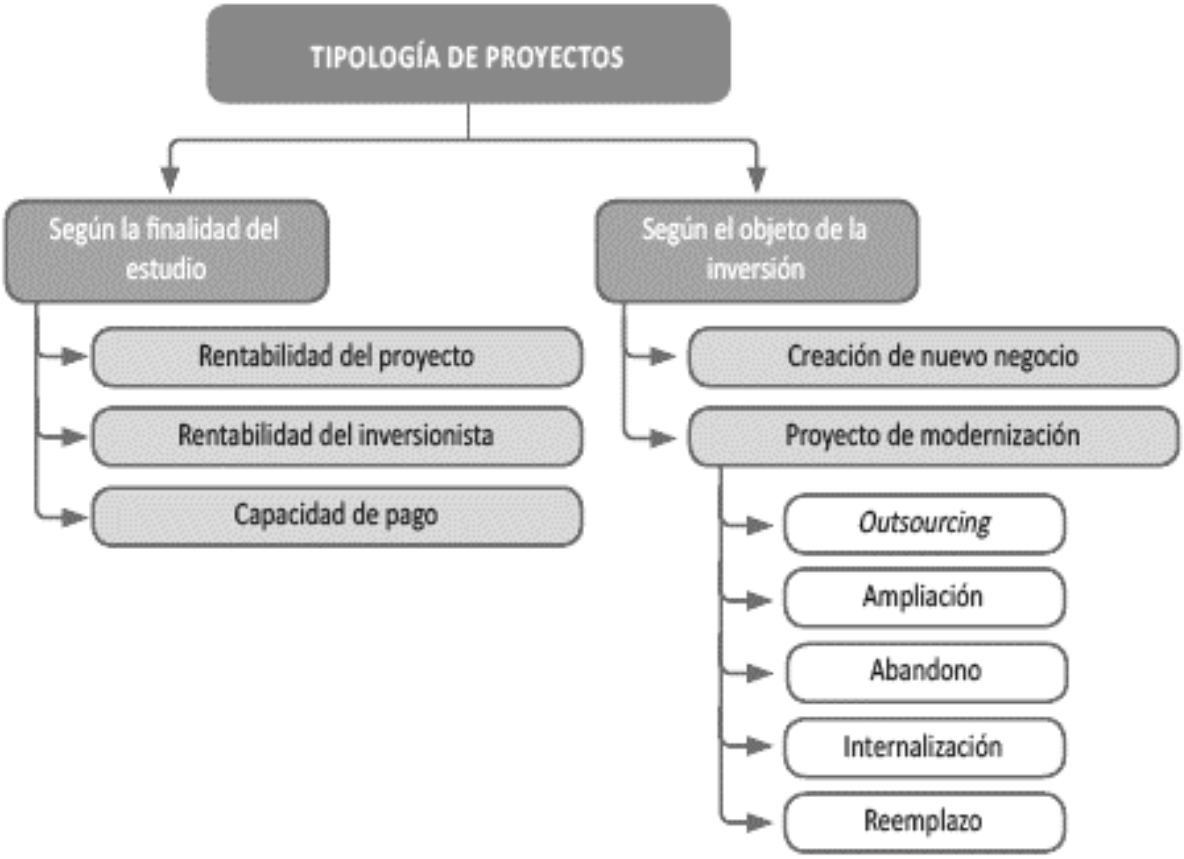


Figura 1: Tipología básica de proyectos
Fuente: Sapag Chain, N. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación.

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado permite analizar la demanda del bien o servicio, la oferta existente y las condiciones de comercialización. Sus resultados constituyen la base para proyectar ingresos y orientar decisiones sobre el alcance del proyecto y los recursos necesarios para atender a los usuarios.

El análisis comprende la delimitación del mercado objetivo, la caracterización de los consumidores, el estudio de competidores y proveedores y el relevamiento de precios. También considera los hábitos de consumo, la frecuencia de utilización de servicios y la disposición a pagar.

La segmentación permite identificar grupos de consumidores con características y necesidades similares, utilizando variables geográficas, demográficas, económicas y de comportamiento. A partir de esta información se define la propuesta comercial, incluyendo los servicios, los precios, los canales de atención y las acciones de promoción.

Investigación de mercado y muestreo

La investigación de mercado reúne y analiza información primaria y secundaria. La información primaria se obtiene directamente de los participantes mediante instrumentos como encuestas; la secundaria procede de publicaciones, estadísticas, registros y fuentes comerciales. La selección de las técnicas depende de los objetivos del estudio y de los recursos disponibles.

El muestreo permite seleccionar una parte de la población para obtener información sobre sus características. En el muestreo probabilístico, los integrantes de la población tienen una probabilidad conocida y distinta de cero de ser seleccionados, lo que permite realizar inferencias estadísticas bajo las condiciones del diseño adoptado.

En el muestreo no probabilístico, la selección depende de criterios de accesibilidad o de decisiones del investigador. Una de sus modalidades es el muestreo por conveniencia, que incorpora a los participantes disponibles para responder. Este enfoque permite identificar tendencias y preferencias en estudios exploratorios, aunque limita la generalización de los resultados al conjunto de la población.

Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra depende del nivel de confianza, la variabilidad de la población y el error máximo admisible. Cuando se trabaja con una población finita, el cálculo incorpora también su tamaño total mediante la siguiente expresión:

$$n = \frac{Z^2 \times S^2 \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times S^2}$$

Donde *n* es el tamaño de la muestra, *N* el número total de individuos de la población, *Z* el valor de la distribución normal asociado al nivel de confianza seleccionado, S el desvío estándar de la población (siendo S^2 la varianza poblacional) y *E* el error máximo tolerado. La fórmula permite establecer una referencia para la cantidad de observaciones. Su utilización en un muestreo por conveniencia no garantiza representatividad estadística ni permite atribuir automáticamente a los resultados el nivel de confianza y el margen de error empleados en el cálculo.

ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico determina si el proyecto puede operar con los recursos y condiciones previstos. Comprende la definición del proceso de prestación, la capacidad de atención, la localización o cobertura geográfica, la tecnología, el equipamiento, los insumos y los recursos humanos necesarios.

El diseño del proceso establece la secuencia de actividades y los tiempos requeridos para su ejecución. En los servicios móviles deben considerarse tanto los tiempos de atención como los desplazamientos, la preparación y la limpieza, dado que estas actividades utilizan parte de la jornada disponible.

La capacidad operativa expresa el volumen de prestaciones que puede realizarse durante un período determinado. Su comparación con la demanda permite identificar restricciones y necesidades de ampliación. Los balances de equipos, insumos y personal permiten cuantificar los recursos requeridos y estimar sus costos.

El estudio técnico proporciona los antecedentes para calcular las inversiones y los gastos de funcionamiento, y verificar la coherencia entre el servicio propuesto y las posibilidades de atención.

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

El estudio económico y financiero organiza la información monetaria derivada de los estudios anteriores para evaluar la conveniencia de la inversión. Comprende la estimación de inversiones, gastos preoperativos, capital de trabajo, costos operativos e ingresos, y su distribución durante el horizonte de evaluación.

La inversión inicial incluye los bienes y las gestiones necesarios para iniciar las actividades. El capital de trabajo corresponde a los recursos requeridos para financiar las necesidades operativas, considerando los plazos de cobro y pago.

Los costos fijos se mantienen relativamente constantes dentro de un determinado nivel de capacidad, mientras que los variables cambian con el volumen de actividad. Los ingresos se estiman a partir de los precios y las cantidades proyectadas de ventas o suscripciones.

La evaluación requiere una tasa de descuento que represente el costo de oportunidad del capital y la rentabilidad mínima exigida. La estructura de financiamiento también debe definirse, ya que el uso de deuda incorpora desembolsos, intereses y devolución del capital. Cuando se considera financiamiento íntegramente propio, estos movimientos no se incluyen.

Flujos de fondos

El flujo de fondos registra los ingresos y egresos del proyecto durante el horizonte de evaluación. Incluye ingresos operativos, costos, impuestos, inversiones iniciales y de reposición, variaciones del capital de trabajo y beneficios finales, como el valor residual de los

bienes y la recuperación del capital de trabajo. Las depreciaciones no representan salidas de dinero, pero se consideran para determinar el resultado sujeto al impuesto a las ganancias y se reincorporan posteriormente al calcular el flujo neto.

Cuando se evalúa la rentabilidad de los recursos propios y existe financiamiento externo, el flujo incorpora los fondos recibidos y los pagos asociados a la deuda, como intereses y devolución del capital. En el caso del presente trabajo, al considerarse una inversión financiada íntegramente con capital propio, el flujo de fondos se elaborará sin incluir obligaciones derivadas de endeudamiento, permitiendo evaluar directamente la rentabilidad de los recursos aportados por el inversor.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es uno de los indicadores más utilizados en la evaluación financiera de proyectos, pues mide en términos absolutos el valor presente de los beneficios que generará la inversión, descontados a una tasa que refleja el costo de oportunidad del capital. Su cálculo consiste en restar al valor presente de los flujos netos de caja el monto de la inversión inicial. Si el resultado es positivo, significa que el proyecto generará un excedente sobre la rentabilidad mínima exigida; si es negativo, implica que la inversión no cubrirá dicho costo de oportunidad. El VAN permite cuantificar directamente cuánto valor adicional aportará el proyecto a los inversionistas y constituye el criterio más sólido para la toma de decisiones.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno corresponde a la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos netos con el de los egresos de la inversión. En términos prácticos, representa la rentabilidad promedio anual que generará el proyecto sobre los fondos invertidos. Un proyecto es aceptable si la TIR es mayor que la tasa mínima de rentabilidad exigida por los inversionistas, conocida como tasa de corte. Aunque su interpretación es sencilla y facilita la comparación entre distintas alternativas, la TIR puede presentar limitaciones cuando existen flujos de caja no convencionales o múltiples cambios de signo en los mismos.

Índice de Rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad, también conocido como relación beneficio-costo, muestra cuántas unidades monetarias de beneficio se obtendrán por cada unidad monetaria invertida. Si el índice es mayor a uno, el proyecto es rentable; si es igual a uno, apenas cubre la inversión; y si es menor a uno, la propuesta resulta inconveniente. Este indicador es particularmente útil cuando se deben priorizar proyectos bajo restricciones de capital, ya que permite comparar el rendimiento relativo de diferentes alternativas de inversión.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) mide el tiempo necesario para recuperar el desembolso inicial mediante la acumulación de los flujos netos de fondos generados por el proyecto. Permite evaluar la rapidez con que se recuperan los recursos invertidos. En su versión simple, no considera el valor del dinero en el tiempo ni los flujos posteriores a la recuperación, por lo que debe utilizarse como indicador complementario del VAN y la TIR.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de un proyecto constituye una herramienta metodológica destinada a evaluar cómo varían los resultados de la evaluación económica o financiera frente a cambios en las variables críticas que lo componen. Dado que todo proyecto se formula bajo condiciones de incertidumbre, los valores estimados para la demanda, los precios de venta, los costos de operación, las inversiones o las tasas de financiamiento no son definitivos, sino proyecciones sujetas a variaciones. El análisis de sensibilidad permite entonces identificar cuáles de estas variables tienen mayor impacto en los indicadores de rentabilidad y, en consecuencia, cuáles representan un mayor riesgo para la viabilidad del proyecto.

En el marco de la evaluación de proyectos, el análisis de sensibilidad no reemplaza a los indicadores tradicionales de rentabilidad, sino que los enriquece. Esto lo convierte en un instrumento indispensable para la toma de decisiones de inversión, ya que no solo revela el atractivo del proyecto, sino también su vulnerabilidad frente a factores externos e internos.

ANTECEDENTES DEL SECTOR Y MODELOS INTERNACIONALES DE SERVICIOS INTEGRALES PARA MASCOTAS

Durante las últimas décadas, el mercado global de productos y servicios vinculados al cuidado de animales de compañía ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado principalmente por cambios socioculturales en la relación entre las personas y sus mascotas. En este contexto, diversos estudios señalan que los animales de compañía han pasado de cumplir un rol funcional dentro del hogar a ser considerados miembros del núcleo familiar, fenómeno comúnmente denominado humanización de las mascotas (pet humanization) (APPA, 2023). Como consecuencia de este proceso, los propietarios muestran una mayor disposición a invertir en servicios relacionados con la salud, higiene, recreación y bienestar de sus animales.

En este marco surge lo que distintos autores y organismos del sector denominan pet economy, concepto que engloba el conjunto de actividades económicas vinculadas al cuidado, alimentación, salud y entretenimiento de mascotas (Forbes Argentina, 2024). Este mercado incluye tanto la producción y comercialización de bienes; como alimentos, medicamentos y accesorios; como la prestación de servicios especializados tales como atención veterinaria, peluquería canina, entrenamiento, guarderías, hoteles para mascotas y plataformas digitales de gestión.

Dentro de esta tendencia global, en los últimos años se ha observado la aparición de modelos de servicios integrales para mascotas, conocidos en algunos mercados como one-stop pet services. Estos modelos se caracterizan por integrar múltiples prestaciones dentro de una misma unidad de negocio o bajo una misma plataforma de gestión, permitiendo a los propietarios acceder a diferentes servicios relacionados con el cuidado de sus mascotas en un único espacio o mediante un único proveedor. Entre los servicios que suelen integrarse se encuentran la clínica veterinaria, la peluquería y estética animal, la guardería diurna (daycare), las residencias u hoteles para mascotas, el transporte especializado, la comercialización de alimentos y accesorios, y en algunos casos la telemedicina veterinaria y los planes de membresía para servicios preventivos (PetNation Care, s.f.).

Asimismo, estos modelos presentan ventajas tanto para los consumidores como para las empresas prestadoras. Por un lado, permiten simplificar la gestión del cuidado de las mascotas al concentrar distintos servicios en un mismo lugar, reduciendo tiempos de traslado y facilitando la planificación de turnos. Por otro lado, para las organizaciones representan una oportunidad para diversificar las fuentes de ingreso, mejorar la fidelización de clientes y generar ingresos recurrentes mediante planes de suscripción o paquetes de servicios (PetNation Care, s.f.).

En el contexto europeo, particularmente en España, el sector de servicios para mascotas ha mostrado un crecimiento significativo durante los últimos años, acompañado por la profesionalización de la actividad y la incorporación de nuevas modalidades de atención. En este sentido, la feria internacional Iberzoo-Propet se ha consolidado como uno de los principales encuentros profesionales vinculados a la industria del animal de compañía, reuniendo a empresas, profesionales veterinarios, distribuidores y prestadores de servicios del sector. La edición 2025 contó con la participación de más de 270 empresas expositoras y registró un aumento en la presencia de compañías internacionales, reflejando la expansión del mercado y el creciente interés por el desarrollo de soluciones innovadoras orientadas al bienestar animal (IFEMA Madrid, 2025).

De manera complementaria, organizaciones del sector como la Asociación Española de Distribuidores de Productos para Animales de Compañía señalan que aproximadamente el 49 % de los hogares españoles posee al menos un animal de compañía, lo que ha impulsado la expansión de servicios especializados como peluquerías caninas profesionales, residencias para mascotas, centros de adiestramiento y clínicas veterinarias que integran servicios complementarios (AEDPAC, 2025). Este escenario evidencia la consolidación de un mercado cada vez más orientado hacia la prestación de servicios integrales y de mayor valor agregado.

En el continente americano también se observa una evolución similar del mercado de servicios vinculados al cuidado de mascotas. En distintos países se ha registrado un crecimiento sostenido del sector, acompañado por una mayor diversificación de la oferta y la incorporación de modelos de negocio que combinan la venta de productos con servicios especializados. En este sentido, diversas empresas han desarrollado propuestas que integran clínicas veterinarias, peluquería, guardería, entrenamiento y comercialización de productos dentro de una misma organización (PetSmart, s.f.; Petco, s.f.).

De acuerdo con la American Pet Products Association, el mercado de mascotas en Estados Unidos superó los 136 mil millones de dólares en 2022, registrando un crecimiento sostenido especialmente en servicios vinculados con la salud y el bienestar animal (APPA, 2023). Asimismo, en los últimos años han surgido nuevos modelos de clínicas veterinarias urbanas que incorporan herramientas digitales para la gestión de turnos, historias clínicas electrónicas y teleconsulta veterinaria, como es el caso de Bond Vet (Bond Vet, s.f.). Estas iniciativas reflejan la tendencia hacia la digitalización de los servicios y la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión de la atención veterinaria.

Por su parte, en otros países del continente también se observa una expansión progresiva del sector. En México, por ejemplo, el crecimiento del mercado de servicios veterinarios y centros especializados ha impulsado la incorporación de prestaciones complementarias como peluquería, hotelería para mascotas y venta de productos específicos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, aproximadamente el 57 % de los hogares mexicanos posee al menos una mascota, siendo los perros el animal de compañía predominante dentro de la población (INEGI, s.f.). Este contexto evidencia la existencia de una base de consumidores amplia que favorece el desarrollo de nuevos servicios vinculados al cuidado animal.

En el caso de Argentina, el mercado de productos y servicios para mascotas también ha experimentado una expansión significativa durante los últimos años. Diversos estudios indican que el país presenta una de las tasas de tenencia de mascotas más altas de la región,

estimándose que aproximadamente el 80 % de los hogares argentinos posee al menos un animal de compañía (Todo Misiones Digital, 2023). Este fenómeno se encuentra estrechamente vinculado con el proceso de humanización de las mascotas y con el creciente interés de los propietarios por garantizar el bienestar y la salud de sus animales.

En este sentido, el crecimiento del sector se refleja tanto en el aumento del gasto destinado a alimentos y productos para mascotas como en la expansión de servicios vinculados a la atención veterinaria, la estética animal y el alojamiento para mascotas. Asimismo, se observa un incremento en la comercialización online de productos del sector y en la incorporación de herramientas digitales para la gestión de turnos y servicios veterinarios (La Nación, 2025). A nivel global, el mercado de la pet economy continúa expandiéndose y supera actualmente los 200 mil millones de dólares, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y por la diversificación de los servicios orientados al cuidado animal (Forbes Argentina, 2024).

En términos generales, uno de los rasgos distintivos del desarrollo reciente del sector es la creciente incorporación de tecnologías digitales en la gestión de los servicios. La utilización de plataformas de reservas online, sistemas de historia clínica electrónica y herramientas de telemedicina veterinaria ha permitido mejorar la eficiencia operativa y ampliar la accesibilidad de los servicios para los propietarios de mascotas. Asimismo, la adopción de modelos de suscripción o membresía para servicios preventivos —que incluyen vacunación, controles periódicos y desparasitaciones— se ha consolidado como una estrategia para fortalecer la fidelización de clientes y generar ingresos recurrentes dentro del sector (PetNation Care, s.f.).

En función de lo expuesto, los antecedentes internacionales y las tendencias observadas tanto en Europa como en distintos países de América constituyen un marco de referencia relevante para el análisis del desarrollo de servicios integrales orientados al cuidado de mascotas. En particular, la integración de servicios clínicos, estéticos y de alojamiento, junto con la incorporación de herramientas digitales de gestión, aparece como una estrategia ampliamente adoptada en mercados más desarrollados. En este contexto, el análisis de estas experiencias resulta de utilidad para orientar el diseño de un modelo de servicio aplicable al área del Gran San Luis, considerando las particularidades del mercado local, las características de la demanda regional y las condiciones operativas del sector.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DESARROLLO

DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio del presente proyecto surge a partir de la identificación de una oportunidad dentro del mercado de servicios destinados al cuidado de mascotas, particularmente en el área del Gran San Luis. Durante los últimos años se ha observado un crecimiento sostenido en la demanda de productos y servicios orientados al bienestar de los animales de compañía, impulsado principalmente por cambios socioculturales que han modificado la forma en que las mascotas son percibidas dentro de los hogares.

En Argentina, esta tendencia se refleja en datos concretos: actualmente se estima que alrededor del 80 % de los hogares posee al menos una mascota, lo que posiciona al país entre los de mayor tasa de tenencia a nivel mundial (Infobae, 2023; Forbes Argentina, 2024). Asimismo, esta proporción ha crecido en los últimos años, evidenciando una expansión sostenida del mercado (Infobae, 2023).

En este contexto, los animales de compañía han pasado a ocupar un lugar cada vez más relevante dentro del grupo familiar, lo cual ha generado una mayor disposición por parte de los propietarios a invertir en su cuidado, salud e higiene. Diversos estudios indican que una proporción significativa de los dueños considera a sus mascotas como miembros de la familia e incluso como hijos, lo que se traduce en un aumento del gasto destinado a servicios veterinarios, higiene, alimentación y bienestar (La Nación, 2025; Mercado, 2023).

Esta transformación cultural ha impulsado el desarrollo de un mercado cada vez más amplio y diversificado de servicios vinculados al bienestar animal.

A partir de esta tendencia, surge la propuesta de desarrollar un servicio móvil integral orientado al cuidado de mascotas, cuyo objetivo principal es brindar diferentes tipos de prestaciones directamente en el domicilio del cliente. El modelo de negocio se basa en la utilización de una unidad móvil especialmente acondicionada para la prestación de servicios vinculados al cuidado animal, permitiendo acercar la atención al usuario y evitando la necesidad de trasladar a las mascotas hacia establecimientos tradicionales

El servicio busca responder a diversas necesidades identificadas dentro del mercado local, entre las que se destacan la optimización del tiempo de los propietarios, la comodidad en el acceso a los servicios y la reducción del estrés que pueden experimentar las mascotas durante los traslados hacia veterinarias o peluquerías. De esta manera, el modelo de servicio

móvil se presenta como una alternativa innovadora dentro del contexto local, al ofrecer una modalidad de atención que combina accesibilidad y personalización del servicio.

Asimismo, la idea de negocio contempla la posibilidad de ofrecer una variedad de servicios relacionados con el cuidado de mascotas, tales como higiene, peluquería y otras prestaciones orientadas al bienestar animal, integradas dentro de una misma propuesta de valor. La prestación de estos servicios en el domicilio del cliente permite generar una experiencia diferenciada basada en la comodidad, la atención personalizada y la reducción de factores de estrés para los animales.

Desde una perspectiva estratégica, el proyecto busca posicionarse dentro del mercado como una alternativa moderna y accesible, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias de consumo que priorizan la conveniencia, la eficiencia en el uso del tiempo y la calidad del servicio. En este sentido, la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de turnos y la organización de los recorridos del servicio móvil constituye un elemento relevante para optimizar el funcionamiento del emprendimiento y mejorar la experiencia del cliente.

La propuesta de valor del modelo de negocio consiste en brindar una solución integral y programada para el cuidado de mascotas directamente en el domicilio del cliente, reuniendo servicios de peluquería y atención veterinaria preventiva en una unidad móvil. Esta modalidad permite ahorrar tiempo a los propietarios, reducir los traslados y el estrés de los animales, y favorecer la continuidad de los cuidados mediante planes de suscripción, gestión digital de turnos y atención personalizada. La combinación de accesibilidad, integralidad y seguimiento preventivo constituye el principal elemento diferenciador frente a las modalidades tradicionales de prestación.

La formulación de esta idea de negocio da lugar a la necesidad de analizar, en una etapa preliminar, las condiciones que podrían influir en su implementación y desarrollo. Por este motivo, en la siguiente sección se aborda el estudio de prefactibilidad del proyecto.

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO

El estudio de prefactibilidad constituye una etapa preliminar dentro del proceso de formulación y evaluación de proyectos, cuyo propósito es analizar de manera inicial las condiciones que podrían influir en la viabilidad de una idea de negocio.

En el marco del presente trabajo, el estudio de prefactibilidad tiene como objetivo evaluar las condiciones iniciales para la implementación de un servicio móvil integral destinado al cuidado de mascotas en el área del Gran San Luis. Durante los últimos años se

ha observado un crecimiento sostenido en el mercado de productos y servicios relacionados con los animales de compañía, impulsado principalmente por cambios socioculturales que han modificado la percepción de las mascotas dentro del ámbito familiar. Este crecimiento no solo se evidencia en la cantidad de hogares con mascotas, sino también en el incremento del gasto destinado a su cuidado. En Argentina, el sector ha mostrado una expansión sostenida, con un aumento en la demanda de servicios veterinarios, peluquería y productos especializados (Forbes Argentina, 2024; TN, 2025).

Actualmente, los animales de compañía son considerados cada vez con mayor frecuencia como parte del núcleo familiar, lo que ha generado una mayor predisposición por parte de los propietarios a destinar recursos a servicios vinculados con su salud, higiene y bienestar (Mercado, 2023).

En el contexto local, el aumento en la presencia de mascotas dentro de los hogares y la creciente conciencia social en torno a la tenencia responsable generan una demanda potencial para distintos tipos de servicios orientados al cuidado animal. Si bien no se dispone de estadísticas específicas para el Gran San Luis, la proyección de los datos nacionales permite inferir una alta penetración de mascotas en los hogares de la región, lo que refuerza la existencia de una demanda potencial relevante para este tipo de servicios (Infobae, 2023).

Dentro de este escenario, la propuesta de un servicio móvil representa una alternativa diferenciada frente a las modalidades tradicionales de atención, ya que permite acercar el servicio al domicilio del cliente, evitando traslados y reduciendo el estrés que las mascotas pueden experimentar al desplazarse hacia establecimientos físicos. Este modelo de prestación también contribuye a optimizar el tiempo de los propietarios, facilitando el acceso a servicios que, de otra manera, podrían postergarse por cuestiones de logística o disponibilidad horaria.

Actualmente, la oferta de servicios para mascotas en la región se encuentra mayormente concentrada en establecimientos físicos tradicionales tales como veterinarias, peluquerías caninas y tiendas especializadas. Si bien estos espacios cubren diversas necesidades del mercado, su funcionamiento depende del traslado de las mascotas hacia los puntos de atención, lo que puede representar una limitación para algunos propietarios. En este aspecto, el desarrollo de un servicio móvil puede constituir una oportunidad para incorporar una modalidad de atención complementaria dentro del mercado local, ofreciendo mayor accesibilidad y comodidad para los usuarios. De esta forma, la presencia relativamente limitada de servicios móviles especializados en la zona sugiere la existencia de un espacio potencial para el posicionamiento de una propuesta innovadora dentro del sector.

Desde el punto de vista operativo, la implementación del proyecto requiere la disponibilidad de una unidad móvil acondicionada para la prestación de los servicios vinculados al cuidado de mascotas. Esto implica la incorporación de equipamiento específico, insumos de higiene y herramientas de trabajo que permitan garantizar condiciones adecuadas de atención. Además, la planificación de los recorridos y la organización de los turnos de atención constituyen aspectos relevantes para el funcionamiento eficiente del servicio. En este sentido, la utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de turnos, la comunicación con los clientes y la planificación de rutas puede contribuir a optimizar los recursos disponibles y mejorar la eficiencia operativa del emprendimiento.

Desde una perspectiva económica, el proyecto requiere una inversión inicial destinada principalmente a la adquisición o adaptación de la unidad móvil, el equipamiento necesario para la prestación de los servicios y la provisión inicial de insumos. A su vez, el funcionamiento del emprendimiento implica la existencia de costos operativos asociados al combustible, mantenimiento del vehículo, reposición de insumos y actividades de promoción del servicio.

Los ingresos potenciales del proyecto estarán vinculados principalmente a la cantidad de servicios prestados, a la estructura de precios definida y al nivel de aceptación que logre la propuesta dentro del mercado local. Si bien el contexto económico argentino presenta niveles de incertidumbre asociados a la inflación y a la variabilidad de los costos operativos, el crecimiento sostenido del mercado de servicios para mascotas y la creciente valoración social del bienestar animal constituyen factores que podrían favorecer el desarrollo del emprendimiento.

A partir del análisis preliminar realizado, puede observarse que el proyecto presenta condiciones iniciales que permiten considerar su desarrollo como potencialmente viable. La combinación de tendencias sociales favorables, una demanda creciente de servicios vinculados al cuidado animal y la posibilidad de introducir un modelo de atención móvil diferenciado dentro del mercado local configuran un escenario que justifica profundizar el análisis del proyecto

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DEL PROYECTO

Con el objetivo de profundizar el análisis y comprender las condiciones que pueden influir en el desarrollo del proyecto, se realiza a continuación un análisis estratégico del entorno. Esta etapa permite evaluar el contexto en el cual se insertará el proyecto y reconocer las oportunidades y amenazas presentes, así como las dinámicas del sector, las tendencias

del mercado y los factores externos que pueden afectar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Para llevar adelante este análisis, se emplean diferentes herramientas de diagnóstico estratégico, entre las que se destacan el análisis PESTEL, el análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estas metodologías permiten examinar tanto los factores del macroentorno como las condiciones competitivas del sector, brindando una visión integral del contexto en el cual se desarrollará el proyecto y facilitando la identificación de los principales factores que pueden influir en su desarrollo.

Análisis del macroentorno: Modelo PESTEL

El modelo PESTEL constituye una herramienta utilizada para examinar los factores del entorno externo que pueden influir en el desarrollo y viabilidad de un proyecto de inversión. A través del estudio de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, es posible identificar oportunidades y amenazas provenientes del macro entorno que podrían afectar el desempeño del proyecto.

El análisis de estos factores permite comprender las condiciones del entorno en el que se desarrollaría la iniciativa y evaluar de qué manera las tendencias del contexto local, económico y social podrían incidir en su implementación.

FACTORES POLÍTICOS

En el contexto nacional y provincial se observa una creciente promoción de políticas públicas vinculadas al bienestar animal, incluyendo campañas de vacunación, castración y tenencia responsable impulsadas por organismos municipales y provinciales. Estas iniciativas generan un entorno institucional favorable para emprendimientos orientados al cuidado de mascotas, al promover una mayor conciencia social sobre la salud y el bienestar animal.

En el ámbito local, la articulación entre actores públicos y privados podría representar una oportunidad para el desarrollo de servicios complementarios vinculados al cuidado y atención de mascotas, especialmente en campañas sanitarias o programas de control poblacional. Sin embargo, el contexto político argentino se caracteriza por una elevada volatilidad en materia de políticas económicas y regulatorias, lo que puede generar incertidumbre respecto de las condiciones macroeconómicas que afectan indirectamente al desarrollo de nuevos emprendimientos.

FACTORES ECONÓMICOS

El contexto económico nacional presenta niveles elevados de inflación, fluctuaciones en los costos operativos y variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores. Estas condiciones influyen directamente en la estructura de costos del proyecto, particularmente en

lo relativo al combustible, mantenimiento del vehículo, insumos veterinarios y equipamiento necesario para el funcionamiento del servicio móvil.

Asimismo, el poder adquisitivo de los hogares condiciona la demanda de servicios para mascotas, especialmente aquellos considerados complementarios o no esenciales. No obstante, el mercado vinculado al cuidado animal ha mostrado una tendencia sostenida de crecimiento en los últimos años, impulsada por el aumento en el gasto destinado al bienestar y la salud de las mascotas. Este escenario genera una oportunidad para la oferta de servicios diferenciados que aporten valor agregado, particularmente aquellos que priorizan la comodidad del cliente y la reducción del estrés en los animales.

La disponibilidad de programas de asistencia técnica y financiera constituye una oportunidad adicional para el desarrollo del emprendimiento. En San Luis, el Consejo Federal de Inversiones (CFI) ofrece líneas de financiamiento y acompañamiento para la formulación de proyectos, cuyo acceso depende de la actividad, las inversiones elegibles y las garantías requeridas. Entre sus herramientas se encuentra el programa Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres, destinado a emprendimientos y empresas liderados por mujeres. A nivel provincial, los programas Mi Próximo Paso y Mi Primer Emprendimiento combinan capacitación, mentoreo y créditos para inversiones en equipamiento, tecnología y mejoras del negocio. Estas alternativas podrían contribuir a financiar parte de los recursos necesarios para la puesta en marcha o ampliación, sujetas al cumplimiento de los requisitos y a la aprobación de cada solicitud (Consejo Federal de Inversiones, s.f.; Agencia de Noticias San Luis, 2026).

FACTORES SOCIALES

Durante los últimos años se ha producido un cambio significativo en la percepción social de las mascotas, las cuales son cada vez más consideradas como miembros del núcleo familiar. Esta transformación cultural ha impulsado un aumento en la demanda de servicios orientados al cuidado, higiene, salud y bienestar animal.

Asimismo, se observa una mayor conciencia social respecto al bienestar animal y la tenencia responsable, lo que se refleja en el aumento de la adopción de mascotas y en una mayor preocupación por su salud y calidad de vida. En este sentido, se estima que una proporción significativa de las mascotas proviene de procesos de adopción, lo que refuerza la importancia social del cuidado animal.

En este contexto, la propuesta de un servicio móvil presenta ventajas relevantes desde la perspectiva del consumidor, ya que permite evitar traslados, optimizar el tiempo de los propietarios y reducir el estrés que pueden experimentar las mascotas al desplazarse hacia centros de atención tradicionales. Estas tendencias sociales constituyen uno de los principales factores que favorecen la viabilidad del modelo de negocio propuesto.

FACTORES TECNOLÓGICOS

El desarrollo de herramientas digitales ha comenzado a transformar el sector de servicios vinculados al cuidado de mascotas. La implementación de sistemas de gestión de turnos, plataformas de reserva online y herramientas de comunicación digital permite optimizar la relación con los clientes y mejorar la eficiencia operativa del servicio.

Asimismo, el uso de sistemas de planificación de rutas puede contribuir a mejorar la organización de los recorridos del servicio móvil, reduciendo tiempos de traslado y costos operativos. La incorporación de tecnologías de gestión también facilita el registro de información de los animales atendidos, permitiendo mantener historiales de atención que contribuyan a mejorar la calidad del servicio brindado.

FACTORES ECOLÓGICOS

El creciente interés por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente también impacta en el desarrollo de actividades vinculadas al cuidado de mascotas. En este sentido, existe una mayor valoración por parte de los consumidores hacia servicios que incorporen prácticas responsables en el uso de recursos y en la gestión de residuos.

En el caso de los servicios de higiene y cuidado animal, resulta importante considerar la adopción de prácticas responsables en el uso de productos de higiene, la reducción del consumo de agua y la correcta gestión de residuos derivados de la actividad constituyen aspectos relevantes para el desarrollo del proyecto.

La incorporación de productos biodegradables y prácticas de higiene responsables puede representar un elemento diferenciador dentro del mercado, contribuyendo al posicionamiento del servicio como una propuesta comprometida con el bienestar animal y el cuidado del entorno.

FACTORES LEGALES

El desarrollo del proyecto se encuentra condicionado por diversas regulaciones vinculadas al bienestar animal, el ejercicio profesional veterinario y la habilitación de actividades comerciales.

Entre las normativas relevantes se encuentra la legislación nacional sobre protección animal, que establece sanciones para situaciones de maltrato o crueldad hacia los animales. Asimismo, el funcionamiento del servicio requerirá el cumplimiento de normativas municipales y provinciales vinculadas a la habilitación comercial, las condiciones sanitarias para la prestación de servicios y las regulaciones aplicables al transporte de animales. El cumplimiento de estas disposiciones resulta fundamental para garantizar la legalidad del

emprendimiento y generar confianza en los clientes respecto de la calidad y seguridad del servicio ofrecido.

La inscripción en el Registro de Empresas MiPyME y la obtención del certificado correspondiente permiten acceder a beneficios según la categoría y las condiciones del emprendimiento. Entre los relevantes para el proyecto se encuentran la alícuota del 18% para las contribuciones patronales de seguridad social y, para las micro y pequeñas empresas, la posibilidad de solicitar el pago del IVA a 90 días y computar el 100% del impuesto sobre los débitos y créditos bancarios como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias. El diferimiento del IVA modifica el plazo de pago, mientras que el cómputo del impuesto bancario permite aplicarlo contra la obligación de Ganancias. Estos beneficios requieren cumplir las condiciones específicas de cada régimen y mantener vigente la condición MiPyME (Ministerio de Economía, s.f.).

Tabla 1: Resumen de Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración Propia

FACTOR	VARIABLES DEL ENTORNO	IMPACTO EN EL PROYECTO
Político	Políticas de bienestar animal, campañas sanitarias, articulación público-privada y cambios en políticas económicas y regulatorias.	Favorecen la concientización y posibles colaboraciones; los cambios de políticas generan incertidumbre.
Económico	Inflación, variación de costos, poder adquisitivo y programas de asistencia técnica y financiera del CFI y de la provincia.	Condicionan los costos y la demanda; ofrecen posibilidades de apoyo y financiamiento sujetas a requisitos y aprobación.
Social	Reconocimiento de las mascotas como integrantes del núcleo familiar, adopción y mayor valoración del bienestar animal.	Favorecen la demanda de cuidados especializados y la valoración de la comodidad y la reducción del estrés.
Tecnológico	Herramientas digitales de gestión, reservas, comunicación, planificación de rutas e historiales de atención.	Mejoran la organización operativa, el seguimiento de las mascotas y la relación con los clientes.
Ecológico	Conciencia ambiental, uso responsable del agua, productos biodegradables y gestión de residuos.	Generan oportunidades de diferenciación mediante prácticas responsables y un uso eficiente de los recursos.
Legal	Normativas de protección animal, habilitación comercial, ejercicio veterinario, condiciones sanitarias y transporte; registro y beneficios MiPyME.	Exigen cumplir las regulaciones para operar y permiten acceder a beneficios tributarios y de seguridad social, según categoría y requisitos.

En líneas generales, se observa un contexto social favorable, impulsado por el creciente reconocimiento de las mascotas como miembros del núcleo familiar y por la mayor valoración del bienestar animal. Esta tendencia, junto con el desarrollo de herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de servicios y la interacción con los clientes, configura oportunidades relevantes para el desarrollo de un modelo de servicio móvil orientado al cuidado de mascotas.

No obstante, el análisis también evidencia la presencia de factores que pueden representar desafíos para la implementación del proyecto, particularmente aquellos vinculados a la inestabilidad económica, el aumento de los costos operativos y el cumplimiento de las regulaciones legales y sanitarias aplicables a la actividad. En este sentido, los resultados obtenidos en el análisis PESTEL constituyen la base para la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, las cuales serán integradas posteriormente en el análisis FODA, junto con las fortalezas y debilidades internas del proyecto.

Diagnóstico estratégico: Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Este análisis permite identificar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito del proyecto, facilitando la toma de decisiones estratégicas para su implementación y crecimiento.

FORTALEZAS

- Innovación en el mercado local: El modelo móvil de peluquería y atención veterinaria aún no está consolidado en el Gran San Luis, lo que permite posicionarse como pionero.
- Comodidad y reducción de estrés para las mascotas: Al evitar traslados, se mejora la experiencia del cliente y del animal.
- Conjunto integral de servicios: Incluye peluquería, atención veterinaria básica y traslado seguro, lo que amplía la propuesta de valor.
- Flexibilidad operativa: La unidad móvil permite atender diferentes zonas residenciales y adaptarse a la demanda.
- Conciencia creciente sobre el cuidado responsable de mascotas: Tendencia cultural que favorece la aceptación del servicio.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento sostenido del mercado de mascotas: Aumento de la demanda de servicios especializados.
- Escasa oferta local de servicios móviles: Posibilidad de cubrir un nicho desatendido.
- Planes de suscripción tipo “obra social para mascotas”: Generan fidelización y previsibilidad de ingresos.

- Acceso potencial a programas de apoyo y financiamiento: Las líneas del CFI y los programas provinciales para emprendedores ofrecen asistencia técnica y créditos que podrían facilitar inversiones en equipamiento, tecnología y ampliación, sujetos a los requisitos de elegibilidad y aprobación.
- Alianzas estratégicas: Con veterinarias, proveedores de insumos y asociaciones de protección animal.
- Expansión geográfica: Posibilidad de replicar el modelo en otras ciudades.

DEBILIDADES

- Alta inversión inicial: Equipamiento de la unidad móvil y recursos humanos especializados.
- Dependencia de la aceptación del mercado: Riesgo de baja adopción inicial por desconocimiento del servicio.
- Limitaciones técnicas: Servicios veterinarios restringidos a atención primaria, sin capacidad para procedimientos complejos.
- Costos operativos elevados: Combustible, mantenimiento del vehículo y personal capacitado.
- Necesidad de cumplir normativas específicas: Requiere permisos municipales y provinciales.

AMENAZAS

- Competencia de peluquerías y clínicas tradicionales: Pueden reaccionar con promociones o servicios adicionales.
- Contexto económico inestable en Argentina: Inflación y variaciones en costos de insumos afectan la rentabilidad.
- Barreras regulatorias: Posibles restricciones para operar servicios móviles de salud animal.
- Cambio en hábitos de consumo: Eventual preferencia por servicios digitales o nuevas tendencias.
- Riesgos sanitarios: Brotes de enfermedades que afecten la movilidad o la demanda del servicio.

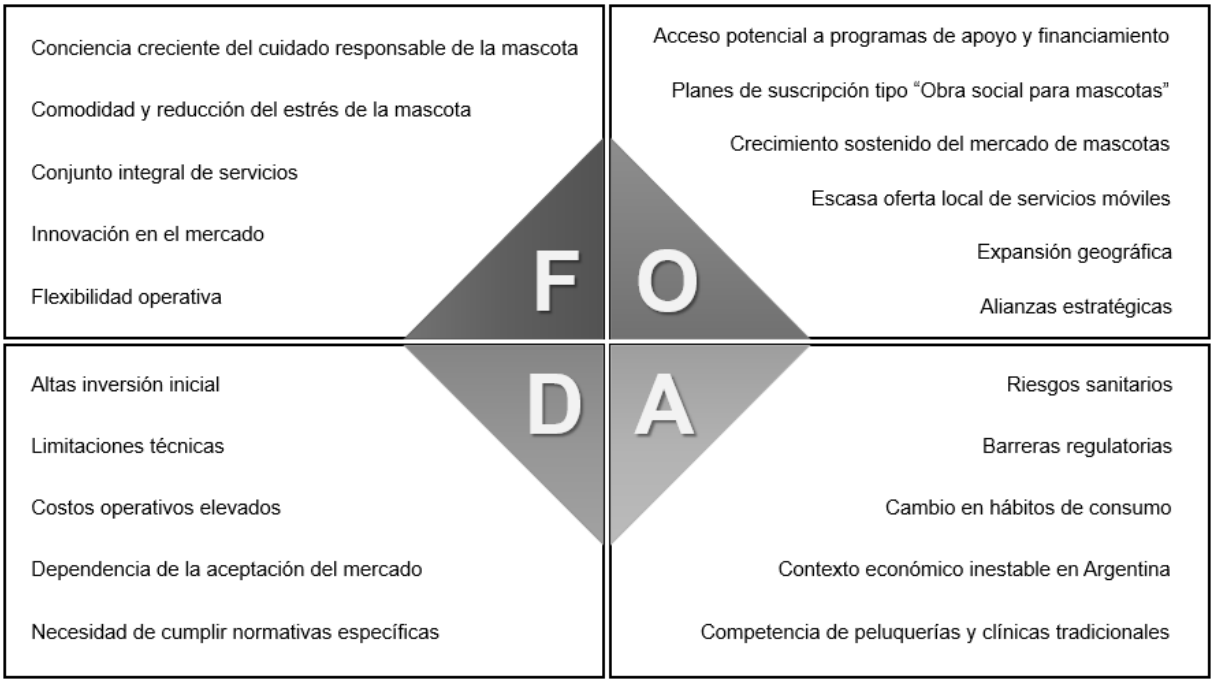


Figura 2: Resumen de Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

El proyecto presenta un alto potencial de diferenciación y crecimiento en el mercado local, sustentado en tendencias culturales y necesidades insatisfechas. Sin embargo, requiere una estrategia sólida para mitigar riesgos financieros y regulatorios, así como campañas de difusión para lograr la aceptación del público objetivo.

Análisis de la estructura competitiva: Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter constituye una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la estructura competitiva de un sector y comprender el nivel de rivalidad existente dentro de una industria. A través del estudio es posible identificar los factores que influyen en la rentabilidad potencial de un mercado y en las condiciones de competencia que enfrentará un proyecto.

En el marco del presente trabajo, la aplicación de este modelo permite analizar la estructura competitiva del mercado de servicios para mascotas en el área del Gran San Luis, con el objetivo de comprender las dinámicas del sector y evaluar las condiciones que podrían afectar el desarrollo de un servicio móvil integral destinado al cuidado de animales domésticos.



Figura 3: 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores dentro del mercado de servicios para mascotas en el Gran San Luis se encuentra asociada principalmente a la presencia de veterinarias, peluquerías caninas y establecimientos especializados que brindan distintos tipos de servicios vinculados al cuidado animal. Estos actores constituyen la oferta predominante dentro del sector y concentran gran parte de la demanda existente.

A partir del relevamiento realizado mediante herramientas de geolocalización (Anexo 1), se identifican diversos establecimientos en la región, entre los que se destacan Clínica Veterinaria Merlo, Clínica Veterinaria Patas, Clínica Veterinaria VET, Veterinaria Amores Perros, Veterinaria Pichoni y PET WORLD, entre otros.

En términos de ubicación, se observa una alta concentración en la ciudad de San Luis, mientras que en las localidades Juana Koslay, La Punta y Potrero de los Funes la presencia es menor. En El Volcán resulta prácticamente inexistente, registrándose únicamente una forrajería.

Muchos de estos establecimientos cuentan con valoraciones positivas por parte de los usuarios, lo que indica un nivel de confianza consolidado en el mercado. La reputación se construye principalmente a partir de la experiencia del cliente y las recomendaciones.

En cuanto a los precios, si bien existe variabilidad, los servicios tienden a ubicarse dentro de rangos similares, diferenciándose principalmente según el tipo de prestación, el tamaño del animal y el nivel de especialización del servicio.

La oferta móvil local incluye al Centro Veterinario Móvil de Atención Primaria de la Municipalidad de San Luis, que brinda prestaciones veterinarias mediante operativos en distintos barrios de la ciudad (Municipalidad de San Luis, 2026). Su presencia constituye un antecedente operativo y una alternativa de atención que debe considerarse en el análisis competitivo. La diferenciación del proyecto se apoya en la atención programada en el domicilio, la integración de peluquería y cuidados veterinarios preventivos, y la continuidad del servicio mediante una suscripción.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado depende principalmente de las barreras de entrada existentes dentro del sector. En el caso de los servicios para mascotas, estas barreras pueden considerarse relativamente moderadas, ya que la inversión inicial necesaria para iniciar actividades no resulta extremadamente elevada en comparación con otros rubros.

El Centro Veterinario Móvil de Atención Primaria municipal constituye un sustituto parcial de las prestaciones veterinarias incluidas en el proyecto, ya que permite satisfacer determinadas necesidades de atención animal mediante operativos barriales. Su capacidad de sustitución dependerá de la coincidencia entre las prestaciones requeridas y ofrecidas, la cobertura territorial y la disponibilidad de turnos. Esta alternativa deberá considerarse al evaluar el interés de los propietarios en contratar una suscripción, cuya diferenciación se sustenta en la atención domiciliaria, la integración de servicios y la continuidad de los cuidados.

No obstante, el desarrollo de un servicio móvil especializado requiere la adquisición o adaptación de una unidad móvil, la incorporación de equipamiento adecuado y la obtención de habilitaciones correspondientes, lo cual implica ciertos requisitos técnicos y regulatorios que pueden limitar parcialmente el ingreso inmediato de nuevos competidores.

Asimismo, el posicionamiento de marca, la confianza de los clientes y la construcción de una base de usuarios constituyen factores que se desarrollan progresivamente a lo largo del tiempo y que pueden actuar como barreras adicionales para nuevos emprendimientos que intenten ingresar al mercado.

El análisis territorial permite observar que, si bien en zonas como la ciudad de San Luis la presencia de múltiples prestadores puede dificultar el ingreso de nuevos competidores, en localidades con menor cobertura de servicios existen menores barreras prácticas de entrada, lo que podría facilitar la aparición de nuevos competidores, especialmente bajo modelos flexibles como el servicio móvil.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores dentro de este sector se encuentra asociado principalmente a los proveedores de insumos de higiene animal, equipamiento especializado, productos de cuidado para mascotas, servicios de mantenimiento vehicular y empresas dedicadas a la adaptación y equipamiento de unidades móviles. Estos últimos adquieren especial relevancia debido a que el modelo de negocio requiere la incorporación de un vehículo acondicionado para la prestación de servicios a domicilio, lo que implica la necesidad de realizar modificaciones estructurales, instalaciones específicas y equipamiento adaptado a las características operativas del proyecto.

En general, el mercado ofrece una variedad considerable de proveedores para este tipo de insumos, como Stimpy Pet Shop - Peluquería Canina y otras tiendas de mascotas distribuidas en la zona del Gran de San Luis, que ofrecen productos de higiene, alimentos y accesorios. En general, el mercado presenta una oferta variada de proveedores, lo que permite seleccionar alternativas según precio y calidad, reduciendo el poder de negociación individual. Sin embargo, la concentración de estos comercios en áreas más urbanizadas puede generar dependencia logística en zonas aledañas.

Adicionalmente, factores macroeconómicos como la inflación o las fluctuaciones en los costos de importación pueden influir en el precio de ciertos insumos o equipamientos, generando variaciones en los costos operativos del proyecto. En el caso particular del equipamiento de la unidad móvil, la oferta de proveedores resulta más limitada que la observada para los insumos de uso cotidiano, especialmente cuando se requieren adaptaciones específicas para actividades vinculadas al cuidado animal. Esta situación puede otorgar un mayor poder de negociación a los proveedores especializados en comparación con los proveedores de productos de higiene o insumos veterinarios de uso corriente. No obstante, la existencia de talleres metalúrgicos, empresas de equipamiento vehicular y proveedores de soluciones móviles en distintas regiones del país permite disponer de alternativas para la adquisición y adaptación de los recursos necesarios para el funcionamiento del servicio.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes del servicio están conformados por dueños de mascotas que buscan soluciones vinculadas al cuidado, higiene y bienestar de sus animales de compañía. En este

contexto, los consumidores cuentan con diversas alternativas dentro del mercado, tales como veterinarias, peluquerías caninas u otros servicios tradicionales. La existencia de estas opciones otorga a los clientes un cierto poder de negociación, ya que pueden comparar precios, calidad del servicio y accesibilidad antes de tomar una decisión de consumo.

Este poder de negociación resulta más elevado en la ciudad de San Luis, donde la amplia oferta de servicios permite a los usuarios elegir entre múltiples prestadores. Por el contrario, en localidades con menor cantidad de establecimientos, como Potrero de los Funes o El Volcán, la capacidad de elección se reduce significativamente, disminuyendo el poder de negociación del cliente.

No obstante, el modelo de servicio móvil introduce un valor agregado relacionado con la comodidad, la personalización de la atención y la reducción del estrés de las mascotas, lo cual puede disminuir la sensibilidad del cliente frente al precio y favorecer la fidelización del usuario en caso de que la experiencia del servicio resulte satisfactoria.

AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Dentro del mercado de servicios para mascotas, los principales sustitutos se encuentran representados por las alternativas tradicionales de atención, tales como veterinarias, peluquerías caninas o incluso el cuidado realizado directamente por los propietarios en el hogar. En algunos casos, los dueños de mascotas pueden optar por realizar por sí mismos ciertas tareas básicas de higiene o cuidado, lo que reduce la necesidad de contratar servicios especializados. Asimismo, los establecimientos tradicionales continúan representando una alternativa ampliamente utilizada por los consumidores.

La amplia disponibilidad de servicios tradicionales en zonas urbanas refuerza la presencia de estos sustitutos; mientras que, en áreas con menor oferta, la alternativa de realizar el cuidado en el hogar adquiere mayor relevancia.

Sin embargo, el modelo de servicio móvil busca diferenciarse mediante la combinación de accesibilidad, comodidad y atención personalizada, lo que puede reducir el impacto de estos sustitutos en determinados segmentos del mercado, particularmente en aquellos propietarios que valoran la conveniencia y el bienestar de sus mascotas.

ANÁLISIS DE LA OFERTA

A partir del relevamiento realizado mediante herramientas de geolocalización (Anexo 1), se observa que la oferta de servicios para mascotas en la región se encuentra compuesta principalmente por veterinarias, peluquerías caninas y tiendas de productos para animales, con una fuerte predominancia de establecimientos físicos tradicionales.

Distribución geográfica de la oferta

En términos territoriales, la oferta presenta una alta concentración en la ciudad de San Luis, donde se ubica la mayor cantidad de veterinarias y peluquerías caninas. Esta concentración responde a la mayor densidad poblacional y al nivel de actividad comercial de la zona.

En contraste, en localidades cercanas como Juana Koslay, La Punta y Potrero de los Funes, la oferta es más limitada, mientras que en El Volcán prácticamente no se registran servicios especializados, identificándose únicamente una forrajería. Esta situación evidencia una distribución desigual de los servicios, lo que genera oportunidades para modelos de atención más flexibles, como el servicio móvil propuesto.

Caracterización de los competidores y precepción del servicio

Dentro de la oferta relevada, se identifican diversos establecimientos que pueden considerarse competidores directos o indirectos del proyecto. Entre los más relevantes se destacan:

- Clínica Veterinaria Merlo
- Clínica Veterinaria Patas
- Clínica Veterinaria VET
- Veterinaria Amores Perros
- Veterinaria Pichoni
- PET WORLD

Estos establecimientos ofrecen servicios que incluyen atención veterinaria, peluquería, venta de insumos y, en algunos casos, internación o prácticas de mayor complejidad.

En términos de posicionamiento, muchos de estos competidores cuentan con valoraciones positivas por parte de los usuarios en plataformas digitales, lo que indica un nivel de confianza consolidado en el mercado. La reputación se construye principalmente a partir de la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la recomendación boca a boca. Sin embargo, este prestigio se encuentra asociado principalmente al modelo tradicional de atención en establecimiento físico, lo cual implica que los clientes deben trasladar a sus mascotas hacia el punto de servicio.

La oferta local comprende también servicios públicos, entre los que se encuentra el Centro Veterinario Móvil de Atención Primaria de la Municipalidad de San Luis. Esta unidad

brinda atención clínica primaria y dispone de equipamiento para realizar ecografías, mediante turnos y operativos en distintos barrios (Municipalidad de San Luis, 2026). Para el proyecto constituye una alternativa de sustitución parcial de las prestaciones veterinarias. Su modalidad de atención territorial se diferencia del servicio domiciliario programado y de la integración de prestaciones contemplada en la suscripción.

Análisis general de la oferta

El relevamiento muestra una oferta local integrada por establecimientos privados tradicionales y servicios públicos de atención veterinaria, incluyendo una modalidad móvil municipal. La oportunidad del proyecto se vincula con ofrecer una combinación diferenciada de atención domiciliaria, peluquería, cuidados veterinarios preventivos y seguimiento mediante suscripción. Su potencial dependerá de la valoración de estos atributos por parte de los usuarios y de las necesidades que no resulten cubiertas por las alternativas existentes.

En este sentido, el servicio propuesto compite principalmente a través de una propuesta de valor basada en la comodidad, la accesibilidad y la atención personalizada. Asimismo, la menor cobertura en determinadas zonas del Gran San Luis refuerza la posibilidad de captar demanda insatisfecha, especialmente en áreas donde la oferta actual resulta limitada o inexistente.

ANÁLISIS DE LOS PRECIOS

A partir del relevamiento de información en establecimientos de la zona y del análisis de los principales servicios ofrecidos, se observa que el mercado presenta una estructura de precios relativamente homogénea en prestaciones básicas, aunque con variaciones según el tipo de servicio, las características del animal y el nivel de complejidad de la atención.

Niveles de precios en el mercado local

SERVICIOS DE PELUQUERÍA

En relación con los servicios de higiene y estética animal, los precios presentan diferencias principalmente en función del tamaño del animal y del tipo de servicio requerido. En términos generales, los valores de referencia son los siguientes:

Tabla 2: Valores de referencia de servicios de peluquería canina relevados en el mercado
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de precios realizados en establecimiento del Gran San Luis

TIPO DE SERVICIO	PERROS PEQUEÑOS	PERROS MEDIANOS	PERROS GRANDES
Baño básico	$12.000 - $20.000	$20.000 - $27.000	$27.000 - $35.000
Baño + corte	$22.000 - $29.000	$29.000 - $37.000	$37.000 - $45.000

Asimismo, se identifican servicios adicionales como corte de uñas, limpieza de oídos, deslanado o tratamientos específicos, los cuales incrementan el valor final del servicio. En algunos casos, el precio se define en función del estado del animal y del tiempo requerido para la atención, lo que introduce cierto grado de flexibilidad en la tarifa.

SERVICIOS VETERINARIOS

En cuanto a los servicios veterinarios, se observa una estructura de precios diferenciada según el tipo de atención, distinguiéndose principalmente entre consultas rutinarias y atenciones de emergencia.

- Consulta veterinaria básica: El rango de precios predominante se ubica entre $30.000 y $40.000, concentrando la mayor proporción de los casos. No obstante, se identifican valores superan los $50.000 en establecimientos con mayor nivel de especialización o complejidad. Este comportamiento permite establecer un valor promedio de referencia dentro de un rango moderado, relativamente accesible para los usuarios.
- Atención veterinaria de emergencia: A diferencia de las consultas rutinarias, los servicios de emergencia presentan una alta dispersión en los precios, registrándose valores que van desde aproximadamente $35.000 hasta más de $100.000, e incluso superiores en casos que requieren intervenciones más complejas. Los valores más frecuentes se ubican en un rango intermedio de $40.000 a $80.000, dependiendo de diversos factores como gravedad del caso, tipo de atención requerida, necesidad de estudios complementarios, medicación suministrada. Esta variabilidad refleja la naturaleza imprevisible de este tipo de servicios y constituye uno de los principales factores de incertidumbre en el gasto asociado al cuidado de mascotas.

Análisis comparativo del mercado

El análisis conjunto de los precios permite identificar ciertos patrones relevantes en el funcionamiento del mercado local.

En primer lugar, se observa que los servicios de peluquería presentan una estructura de precios relativamente homogénea, con una fuerte concentración en los rangos más bajos. Esto sugiere la existencia de un mercado competitivo donde el precio constituye un factor relevante en la decisión del consumidor, especialmente en servicios considerados de uso frecuente.

En segundo lugar, los servicios veterinarios muestran una mayor amplitud en los rangos de precios, lo que refleja diferencias en la calidad percibida, el nivel de especialización profesional, la infraestructura disponible y el tipo de prestaciones ofrecidas. En este sentido, pueden identificarse distintos factores que influyen en la formación de precios dentro del sector:

- Tipo de servicio brindado: Los servicios básicos presentan menor variabilidad de precios, mientras que los servicios complejos (como emergencias) muestran mayor dispersión.
- Complejidad y duración de la atención: Servicios que requieren mayor tiempo, equipamiento o intervención profesional especializada tienden a presentar valores más elevados.
- Tamaño y características de la mascota: En peluquería, el tamaño, tipo de pelaje y comportamiento del animal inciden directamente en el precio.
- Ubicación del servicio: Establecimientos ubicados en zonas con mayor demanda o poder adquisitivo pueden manejar precios superiores.

En conjunto, estos factores explican la coexistencia de distintos niveles de precios dentro del mercado, así como la posibilidad de segmentar la oferta en función del valor percibido por el cliente.

Consideraciones para el proyecto

A partir del análisis realizado, se desprenden elementos relevantes para la estructuración del modelo de ingresos del proyecto.

Por un lado, la existencia de un rango de precios claramente identificado permite establecer valores de referencia para los distintos servicios incluidos. Esto resulta especialmente útil para el diseño del sistema de suscripción mensual, ya que permite estimar el valor percibido por el cliente en función de la suma de prestaciones individuales.

Por otro lado, la incorporación del servicio móvil introduce un diferencial significativo en términos de comodidad, ahorro de tiempo y reducción del estrés de las mascotas. Este valor agregado habilita la posibilidad de posicionar el servicio en un nivel de precios superior al promedio del mercado tradicional, sin perder competitividad.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Perfil del consumidor

El perfil del consumidor está conformado por personas mayores de edad que poseen al menos una mascota y residen en el área del Gran San Luis. Este grupo presenta características asociadas a un creciente interés por el bienestar animal, en línea con las tendencias actuales que posicionan a las mascotas como parte integrante del núcleo familiar.

En términos generales, se trata de individuos que valoran la salud, la higiene y la calidad de vida de sus animales de compañía, lo que se traduce en una mayor predisposición a contratar servicios especializados. Dentro de este segmento, adquieren relevancia aquellos propietarios que enfrentan limitaciones de tiempo o dificultades logísticas para trasladar a sus mascotas hacia establecimientos tradicionales, situación que incrementa el atractivo de soluciones a domicilio. El tipo de vivienda constituye una variable significativa en la caracterización del consumidor. Los hogares ubicados en zonas residenciales, especialmente aquellos con espacios amplios o con más de una mascota, presentan una mayor probabilidad de demandar servicios de cuidado animal de forma periódica. En estos casos, la posibilidad de acceder a un servicio móvil representa una ventaja concreta en términos de comodidad y organización del tiempo.

En cuanto al comportamiento de consumo, se observa una tendencia hacia la búsqueda de servicios que ofrezcan soluciones integrales, confiables y personalizadas. Los propietarios no solo demandan prestaciones básicas de higiene, sino también servicios que contribuyan al cuidado preventivo de la salud de sus mascotas. Este aspecto resulta particularmente relevante para el desarrollo de propuestas basadas en planes de suscripción, que permiten concentrar diferentes servicios en una única solución, brindando previsibilidad tanto en la atención como en los costos.

A su vez, el consumidor objetivo muestra una creciente sensibilidad hacia la experiencia del servicio, valorando no solo el resultado final, sino también las condiciones en las que se realiza la atención. Factores como la reducción del estrés del animal, la confianza en el prestador y la comodidad del servicio adquieren un peso significativo en la decisión de contratación.

En este contexto, el perfil del consumidor se caracteriza por una combinación de factores funcionales y emocionales, donde la practicidad y la eficiencia se complementan con una fuerte preocupación por el bienestar de las mascotas. Esta configuración resulta favorable para la introducción de un modelo de servicio móvil integral, capaz de responder a las nuevas demandas del mercado y generar valor a través de una propuesta diferenciada.

Definición de la encuesta y tamaño de la muestra

Con el objetivo de relevar información primaria para el análisis de la demanda, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a propietarios de mascotas residentes en el área del Gran San Luis. Esta herramienta permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos vinculados a los hábitos de consumo, frecuencia de utilización de servicios para mascotas, percepción de valor, preferencias en la modalidad de atención y disposición a pagar por servicios móviles.

El cuestionario fue estructurado principalmente con preguntas cerradas y de opción múltiple, lo que facilita su posterior procesamiento estadístico y la comparación de resultados. Además, se incorporaron preguntas orientadas a relevar percepciones del consumidor, con el fin de complementar el análisis cuantitativo con información de carácter cualitativo.

La población objetivo del estudio estuvo conformada por personas mayores de edad que poseen al menos una mascota y residen en el área del Gran San Luis. No obstante, dado que la encuesta fue distribuida mediante canales digitales abiertos, se registraron respuestas de participantes que no pertenecen estrictamente a esta área geográfica. En este sentido, se procedió a depurar y analizar la información priorizando aquellas respuestas correspondientes al mercado objetivo, mientras que las restantes fueron consideradas únicamente como referencia complementaria para el análisis general del comportamiento del consumidor.

Considerando que esta población es finita, el tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula utilizada en estudios de mercado para poblaciones finitas.

Para el cálculo se adoptaron valores que responden a criterios metodológicos habituales en estudios de mercado de carácter exploratorio. Se seleccionó un nivel de confianza del 95% (Z=1,96), ampliamente utilizado en investigaciones sociales y económicas por ofrecer un adecuado grado de confiabilidad. Asimismo, se asumió un valor de S=0,5, correspondiente al caso de máxima variabilidad, lo que permite obtener un tamaño muestral conservador en ausencia de información previa sobre la dispersión de la población. Por su parte, se estableció un error máximo tolerado de E=0,07, considerando un equilibrio entre precisión estadística y viabilidad operativa en la recolección de datos. En resumen, se consideraron los siguientes parámetros:

- $N = 255.000$

- $Z = 1{,}96$ (Nivel de confianza del 95%)
- $S = 0{,}5$ (Valor conservador que maximiza la variabilidad)
- $E = 0{,}07$

Reemplazando en la ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times S^2 \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times S^2} = \frac{1{,}96^2 \times 0{,}5^2 \times 255.000}{0{,}07^2 \times (255.000-1) + 1{,}96^2 \times 0{,}5^2} = 196 \cong 200$$

La selección de los encuestados se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disponibilidad de los participantes. En función de lo expuesto, el tamaño muestral adoptado permite obtener una aproximación consistente a las características de la demanda local, aportando información empírica suficiente para identificar tendencias de consumo, evaluar el nivel de aceptación del servicio y sustentar el desarrollo del proyecto en las etapas posteriores.

Segmentación del mercado objetivo

La segmentación del mercado tiene por finalidad identificar los grupos de consumidores con mayores probabilidades de demandar los servicios ofrecidos por el proyecto. Para ello, se utilizaron los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a residentes del área del Gran San Luis, permitiendo caracterizar a los potenciales usuarios y definir el segmento objetivo al cual se orientará la propuesta.

Desde una perspectiva geográfica, el mercado objetivo se concentra principalmente en las localidades de San Luis, Juana Koslay y La Punta, las cuales registraron la mayor participación dentro del relevamiento efectuado y concentran una parte significativa de la población urbana del área de estudio. Estas localidades constituyen las principales zonas de interés para el desarrollo inicial del servicio.

En términos demográficos, el proyecto se orienta a personas mayores de edad responsables del cuidado de mascotas. Los resultados de la encuesta evidenciaron una elevada presencia de propietarios de animales de compañía, representando el 92% de los participantes relevados. Asimismo, se observó una mayor concentración de encuestados en los rangos etarios comprendidos entre 25 y 35 años, 36 y 45 años y 46 y 60 años, segmentos que corresponden principalmente a población económicamente activa.

Respecto a la composición de los hogares, predominan aquellos conformados por parejas o familias con hijos, representando el 64% de las respuestas obtenidas. Por otra parte, el 63% de los encuestados manifestó trabajar a tiempo completo, mientras que la mayor proporción declaró ingresos familiares mensuales comprendidos entre $2.000.000 y

$3.700.000. Estas características permiten identificar un segmento con capacidad económica para destinar recursos al cuidado preventivo e higiénico de sus mascotas y que, además, puede valorar especialmente servicios que contribuyan al ahorro de tiempo y simplifiquen la organización de actividades cotidianas. Esta característica se ve reforzada por el hecho de que una proporción importante de los encuestados manifestó utilizar servicios vinculados al cuidado animal de forma periódica, especialmente consultas veterinarias, vacunación, desparasitación y peluquería. Asimismo, la mayoría de las mascotas relevadas permanece principalmente dentro del hogar o alterna entre espacios interiores y patios, evidenciando un fuerte vínculo entre los propietarios y sus animales de compañía y una mayor predisposición a invertir en servicios orientados a su bienestar.

En cuanto a la tenencia de mascotas, el 80% de los encuestados indicó poseer entre una y dos mascotas. Asimismo, el 51% manifestó tener únicamente perros, mientras que el 35% declaró convivir con perros y gatos. Esta composición resulta favorable para la propuesta desarrollada, dado que los perros constituyen actualmente los principales usuarios de servicios de peluquería e higiene, mientras que la incorporación de gatos permite ampliar el alcance potencial del servicio.

Desde una perspectiva conductual, los resultados obtenidos evidencian una valoración positiva hacia los servicios vinculados al bienestar animal y una predisposición favorable hacia modalidades de atención que aporten comodidad y ahorro de tiempo. En este sentido, se identificó un elevado nivel de aceptación de la propuesta de servicio móvil y del sistema de suscripción planteado.

Con el propósito de cuantificar el mercado objetivo, se consideró una población estimada de 255.000 habitantes para el área del Gran San Luis. Tomando como referencia un tamaño promedio de tres personas por hogar, se estimó la existencia de aproximadamente 85.000 hogares. A partir de los resultados de la encuesta, donde el 92% de los participantes manifestó poseer al menos una mascota, se obtuvo una estimación de 78.200 hogares con mascotas dentro del área de influencia del proyecto.

Posteriormente, para determinar el segmento con mayor potencial de contratación, se consideró exclusivamente a los encuestados que manifestaron una probabilidad alta de contratación del servicio, correspondiente a las valoraciones 4 y 5 de la escala utilizada en la encuesta. Este grupo representó el 73,5% de las respuestas obtenidas. Aplicando dicho porcentaje sobre los hogares con mascotas previamente estimados, se obtiene un mercado objetivo potencial de aproximadamente 57.477 hogares.

Tabla 3: Segmentación y cuantificación del mercado objetivo
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas

CONCEPTO	CÁLCULO	RESULTADO
Población del Gran San Luis	-	255.000 habitantes
Hogares estimados	255.000 / 3	85.000 hogares
Hogares con mascotas	85.000 × 92%	78.200 hogares
Hogares con alta probabilidad de contratación	78.200 × 73,5%	57.477 hogares

Los resultados obtenidos permiten identificar un mercado objetivo amplio y receptivo a propuestas de atención móvil para mascotas, constituyendo una base favorable para el desarrollo comercial del proyecto.

Proyección y estimación de la demanda

Para realizar esta estimación, se consideraron los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a propietarios de mascotas y la cuantificación del mercado objetivo desarrollada previamente. Dentro del relevamiento efectuado, se presentó a los encuestados una propuesta de servicio basada en un plan básico de suscripción mensual para mascotas que contempla controles veterinarios preventivos, servicios de peluquería, desparasitación, asistencia ante emergencias y beneficios en prestaciones complementarias.

Los resultados obtenidos evidenciaron una percepción favorable hacia este tipo de servicio. Se observó una buena predisposición hacia modelos de suscripción que permitan concentrar distintos servicios dentro de una única solución y otorguen previsibilidad en los costos asociados al cuidado de las mascotas.

El análisis de los hábitos de consumo también mostró una elevada utilización de servicios relacionados con el cuidado animal. Entre las prestaciones más utilizadas se destacan las consultas veterinarias, la vacunación y desparasitación, así como los servicios de peluquería e higiene. Asimismo, una parte significativa de los encuestados manifestó recurrir a estos servicios de forma periódica, lo que evidencia comportamientos de consumo compatibles con la propuesta de suscripción planteada.

Por otra parte, los factores de decisión más valorados por los consumidores se encuentran asociados a la comodidad, la calidad del servicio y la posibilidad de evitar traslados. En este sentido, la atención a domicilio fue identificada como uno de los principales

atributos valorados por los potenciales clientes, especialmente en hogares donde las obligaciones laborales y familiares limitan la disponibilidad de tiempo.

Los resultados obtenidos también evidenciaron una elevada aceptación del concepto de servicio móvil integral. La mayoría de los participantes calificó favorablemente la propuesta presentada y manifestó interés en acceder a servicios veterinarios preventivos, peluquería, desparasitación y asistencia para mascotas mediante un sistema de suscripción. Asimismo, se observó una predisposición favorable hacia modalidades de pago periódico que permitan organizar de manera anticipada el cuidado de las mascotas y distribuir los costos de atención a lo largo del tiempo.

No obstante, debe considerarse que el interés manifestado por los encuestados no necesariamente se traduce en contrataciones efectivas del servicio. Factores como la existencia de competidores ya posicionados, las restricciones presupuestarias de algunos consumidores y el proceso gradual de posicionamiento del emprendimiento dentro del mercado pueden influir en la conversión de potenciales clientes en usuarios reales. Por este motivo, la estimación de la demanda se realiza bajo criterios conservadores, contemplando una incorporación progresiva de clientes durante las primeras etapas de funcionamiento.

Considerando un mercado objetivo potencial de aproximadamente 57.477 hogares, se adopta una hipótesis de captación equivalente al 0,75%, que permite definir un grupo de referencia de aproximadamente 430 potenciales suscriptores. Este porcentaje constituye un supuesto de planificación comercial y no una tasa de contratación obtenida directamente de la encuesta. Su elección plantea una participación reducida dentro del mercado potencial, considerando que el emprendimiento deberá construir reconocimiento, generar confianza y competir con prestadores existentes. La incorporación efectiva de usuarios también dependerá de la aceptación del precio y de la experiencia de atención.

Se plantea una incorporación gradual de usuarios, equivalente a aproximadamente el 26% de los potenciales suscriptores durante el primer año, el 43% durante el segundo y el 53% durante el tercero. Estas metas consideran un proceso progresivo de difusión del servicio, generación de confianza y captación de clientes. El crecimiento posterior estará condicionado por la aceptación de la propuesta y por la disponibilidad de recursos para ampliar la atención. La cantidad de usuarios que efectivamente podrá atenderse se determinará en el estudio técnico, mediante el análisis de la capacidad operativa.

La cantidad de suscriptores puede experimentar bajas por motivos económicos, cambios en las necesidades de los usuarios o insatisfacción con el servicio. Para sostener los niveles previstos, se propone combinar acciones de fidelización con la captación de nuevos usuarios, mediante seguimiento de la atención, recordatorios, programas de recomendación

y campañas dirigidas al mercado objetivo. La existencia de un mercado potencial superior al grupo de referencia ofrece posibilidades de incorporar nuevos clientes para cubrir las bajas, aunque no garantiza su reemplazo inmediato.

La evolución de la cantidad de usuarios dependerá del resultado conjunto de las nuevas contrataciones y las cancelaciones. Por ello, las acciones comerciales deberán orientarse tanto a incorporar suscriptores como a mantener a quienes ya utilizan el servicio. El seguimiento de las altas, las bajas y los motivos de cancelación permitirá ajustar estas acciones y verificar el cumplimiento de las metas de captación.

Tomando como escenario de referencia una cartera estimada de 430 clientes suscriptos al plan básico, la demanda anual proyectada para cada una de las prestaciones incluidas en el servicio se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4: Demanda anual proyectada para el escenario de referencia
Fuente: Elaboración propia

PRESTACIÓN	FRECUENCIA ANUAL POR CLIENTE	DEMANDA ANUAL
Peluquería móvil	4	1.720
Desparasitación	2	860
Control veterinario preventivo	1	430
Traslado de emergencia	1	Hasta 430

A estas prestaciones deben adicionarse los servicios complementarios que podrían surgir mediante consultas extraordinarias, vacunaciones, servicios adicionales de peluquería y otros beneficios asociados al sistema de suscripción.

Los resultados obtenidos permiten dimensionar el volumen de prestaciones que el proyecto deberá atender durante un año de operación bajo un escenario de referencia. Esta estimación constituye un insumo fundamental para el estudio técnico, ya que servirá de base para determinar la capacidad operativa requerida, los recursos necesarios y la factibilidad de atender la demanda proyectada.

No obstante, la demanda estimada representa un escenario potencial de mercado y no necesariamente la cantidad de clientes que podrán ser atendidos durante la etapa inicial del proyecto. La cantidad efectiva de suscripciones estará condicionada por la capacidad operativa disponible, particularmente por la disponibilidad de la unidad móvil, los recursos humanos y la cantidad de prestaciones que puedan realizarse dentro de cada período de operación. Por este motivo, la demanda proyectada será posteriormente contrastada con la

capacidad operativa estimada del servicio, con el objetivo de determinar el nivel de atención factible durante el primer año de funcionamiento.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La estrategia de comercialización del proyecto se desarrolla considerando las variables tradicionales del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción. Su finalidad es posicionar el servicio dentro del mercado de cuidado animal del Gran San Luis, generando una propuesta diferenciada basada en la atención a domicilio, la integración de servicios y la utilización de herramientas digitales para facilitar la experiencia del cliente.

Producto

La propuesta comercial de AMI PET se basa en un servicio integral orientado al bienestar de las mascotas, que se diferencia de la oferta tradicional mediante la modalidad de atención a domicilio y la integración de distintas prestaciones dentro de un mismo sistema de suscripción.

La denominación de la marca se conforma a partir de la sigla AMI, correspondiente a Atención Móvil Integral, y del término PET, que permite identificar su vinculación con el cuidado de mascotas. La marca se presenta bajo el lema “Cuidado que acompaña”, en referencia a la continuidad de la atención brindada a través de prestaciones periódicas. Su identidad se asocia con la cercanía, la confianza, la comodidad, la atención personalizada y el cuidado responsable de los animales.

El servicio busca generar valor principalmente a través de la comodidad para el cliente, la reducción del estrés de las mascotas y la posibilidad de acceder a servicios periódicos de cuidado sin necesidad de trasladarse hacia establecimientos físicos. En este sentido, la propuesta combina prestaciones de higiene, atención preventiva y asistencia básica, integradas bajo un esquema de funcionamiento planificado.

Uno de los principales elementos diferenciadores del proyecto es la incorporación de un sistema de suscripción mensual, orientado a brindar mayor previsibilidad tanto para los clientes como para el emprendimiento. Este modelo permite concentrar distintos servicios dentro de un mismo plan, favoreciendo la fidelización de los usuarios y promoviendo la continuidad en el cuidado de las mascotas.

La propuesta de valor también se sustenta en la personalización de la atención, la flexibilidad horaria y la cercanía con el cliente, aspectos que adquieren relevancia dentro de las nuevas tendencias de consumo vinculadas a servicios a domicilio y experiencias orientadas a la conveniencia. La prestación de los servicios se realizará mediante una unidad

móvil especialmente acondicionada para el desarrollo de las actividades contempladas dentro del plan de suscripción. Esta modalidad permitirá trasladar los servicios hasta el domicilio del cliente, favoreciendo la comodidad de los propietarios y reduciendo los inconvenientes asociados al traslado de las mascotas hacia establecimientos tradicionales. Asimismo, la unidad móvil constituye uno de los principales elementos diferenciadores de la propuesta, al integrar movilidad, atención personalizada y accesibilidad dentro de un mismo modelo de servicio.

Complementariamente, el servicio incorporará herramientas digitales que permitirán gestionar turnos, acceder al historial de atención de las mascotas, consultar prestaciones realizadas y recibir recordatorios automáticos, fortaleciendo la experiencia del usuario y facilitando el seguimiento del cuidado animal.

Precio

La estrategia de precios se fundamenta en la comercialización de un plan de suscripción mensual que integra distintas prestaciones dentro de una única propuesta de valor. Este enfoque busca ofrecer una alternativa económicamente conveniente frente a la contratación individual de servicios de peluquería, atención preventiva y asistencia para mascotas.

La determinación de los valores de suscripción considera tanto las condiciones observadas en el mercado como el valor percibido por los consumidores respecto de la comodidad, accesibilidad y organización que aporta el modelo de atención a domicilio. El análisis detallado de los precios propuestos se desarrolla en el apartado correspondiente al análisis de los precios.

Plaza

El mercado objetivo del proyecto está conformado principalmente por propietarios de mascotas residentes en el área del Gran San Luis, especialmente aquellos ubicados en zonas urbanas y residenciales donde existe una mayor concentración de hogares con animales de compañía.

Dentro del área analizada, las localidades de San Luis, La Punta y Juana Koslay concentran una parte significativa de la población urbana y presentan una mayor densidad de potenciales consumidores, por lo que constituyen las principales zonas objetivo para el desarrollo inicial del servicio.

La prestación se realizará directamente en el domicilio de los clientes mediante una unidad móvil equipada para la atención de las mascotas. Esta modalidad elimina la necesidad

de trasladarse hacia establecimientos físicos, facilita el acceso a los servicios ofrecidos y permite ampliar la cobertura territorial dentro de las zonas definidas como mercado objetivo.

Por otra parte, la comercialización y gestión del servicio se desarrollará primordialmente mediante canales digitales. El principal canal de acceso será una página web institucional donde los usuarios podrán conocer los servicios disponibles, consultar información sobre los planes de suscripción, acceder a promociones vigentes y realizar solicitudes de contratación.

Asimismo, desde la página web los clientes podrán acceder a la descarga de la aplicación móvil del emprendimiento mediante un enlace directo o código QR. La aplicación permitirá gestionar turnos, consultar historiales de atención, visualizar información de las mascotas registradas y recibir notificaciones relacionadas con los servicios contratados.

Promoción

La promoción del servicio se realizará principalmente mediante herramientas digitales, considerando el alcance y la capacidad de segmentación que ofrecen las plataformas online para emprendimientos de servicios. Las redes sociales constituirán uno de los principales canales de difusión, especialmente Instagram, Facebook y TikTok. A través de estas plataformas se difundirá contenido relacionado con los servicios ofrecidos, recomendaciones sobre cuidado animal, promociones, experiencias de clientes y material audiovisual vinculado a las actividades desarrolladas por el emprendimiento.

De manera complementaria, se implementarán campañas de publicidad segmentada mediante plataformas como Meta Ads y Google Ads, orientadas específicamente a usuarios ubicados en San Luis, La Punta y Juana Koslay. La segmentación podrá realizarse considerando variables geográficas, intereses relacionados con mascotas y comportamientos de consumo asociados al cuidado animal, optimizando el alcance de las acciones promocionales. Se utilizará WhatsApp Business como canal de comunicación directa para la atención de consultas, coordinación de turnos y envío de recordatorios a los clientes.

Con el objetivo de favorecer la captación y permanencia de usuarios, se implementarán promociones vinculadas a la contratación de planes de suscripción, descuentos por recomendación y beneficios especiales para hogares con más de una mascota. También se prevé ofrecer descuentos en servicios complementarios, promociones por incorporación de nuevas mascotas al plan y acuerdos comerciales con tiendas de alimentos balanceados, accesorios y productos de higiene animal.

Adicionalmente, podrán desarrollarse programas de beneficios para clientes frecuentes, promociones estacionales y acciones específicas en fechas vinculadas al cuidado

y bienestar de las mascotas, contribuyendo a fortalecer la relación con los usuarios y favorecer su permanencia dentro del sistema de suscripción.

ESTRATEGIA DE PRECIOS DEL SERVICIO

La definición de precios para el presente proyecto requiere considerar las características del mercado local, la percepción de valor por parte de los consumidores y los costos asociados a la prestación de un servicio móvil integral orientado al cuidado de mascotas. En este sentido, la propuesta no se limita a la prestación individual de servicios de peluquería o atención veterinaria, sino que incorpora un modelo de suscripción periódica que integra distintas prestaciones dentro de una misma solución.

A diferencia de los servicios tradicionales, donde cada atención se abona de manera independiente, el modelo propuesto busca ofrecer previsibilidad económica para el cliente y continuidad en el cuidado de las mascotas, incorporando prestaciones preventivas y beneficios adicionales bajo una cuota mensual fija. Para el desarrollo del análisis se tomaron como referencia los precios relevados en veterinarias y peluquerías caninas del Gran San Luis, información obtenida mediante consultas realizadas a establecimientos de la zona y datos observados en servicios similares dentro del mercado argentino.

Análisis comparativo del mercado

El análisis realizado evidencia que la oferta actual del Gran San Luis se encuentra principalmente orientada a la prestación individual de servicios veterinarios y de peluquería, predominando los establecimientos físicos tradicionales. Si bien algunos comercios ofrecen promociones ocasionales o descuentos por frecuencia, no se identificó una presencia significativa de modelos integrales basados en suscripciones periódicas.

En este contexto, la propuesta del proyecto incorpora una diferenciación basada en la integración de distintos servicios dentro de un único plan mensual. Esta modalidad permite distribuir el costo del cuidado de la mascota a lo largo del tiempo, brindando mayor previsibilidad económica para el consumidor y favoreciendo la continuidad de los controles preventivos.

Además, el modelo incorpora atributos valorados por los potenciales clientes relevados durante el estudio de mercado, particularmente aquellos relacionados con:

- La comodidad del servicio a domicilio.
- La reducción del estrés de las mascotas.
- El ahorro de tiempo para los propietarios.

- La posibilidad de acceder a múltiples servicios desde una misma plataforma.
- El seguimiento digital del historial de atención de la mascota.

Estos factores generan un valor agregado que permite diferenciar la propuesta respecto de los servicios tradicionales disponibles actualmente en el mercado local.

Factores considerados para la definición del precio

La determinación del valor de la suscripción mensual contempla distintos factores vinculados tanto a la estructura operativa del servicio como al posicionamiento estratégico buscado para el proyecto. En este sentido, se consideraron los costos asociados a la movilidad y prestación del servicio, incluyendo combustible, mantenimiento, tiempos de traslado y recursos necesarios para garantizar la atención a domicilio.

Del mismo modo, se tuvo en cuenta la frecuencia anual de las prestaciones incluidas dentro del plan de suscripción, así como los costos correspondientes a insumos veterinarios, productos de higiene y materiales utilizados durante cada atención. A esto se suman los costos administrativos y tecnológicos vinculados a la gestión del servicio, particularmente aquellos relacionados con la plataforma digital, la aplicación móvil y la administración de turnos e historiales de atención.

Otro aspecto relevante considerado en la definición del precio corresponde al tiempo operativo requerido para cada prestación y al valor percibido por parte del cliente en relación con la comodidad, accesibilidad y personalización del servicio ofrecido.

La definición del precio también considera los beneficios que la modalidad de suscripción ofrece a los usuarios, como la atención a domicilio, el ahorro de tiempo destinado a desplazamientos, la planificación de cuidados periódicos y la gestión centralizada de turnos e historiales. El pago mediante una cuota mensual permite distribuir el desembolso a lo largo del año y brindar previsibilidad sobre el costo de las prestaciones incluidas. La conveniencia del plan se plantea en términos de comodidad, organización y continuidad del cuidado, y dependerá de las necesidades de cada cliente, del uso efectivo de los servicios y de la valoración de estos beneficios.

Propuesta preliminar de precios

La propuesta preliminar de precios toma como referencia los valores relevados en el mercado y la disposición de pago manifestada en la encuesta. El 37% de los participantes seleccionó el intervalo de entre $30.000 y $40.000 mensuales, el 38% indicó entre $40.000 y $50.000 y el 22% señaló entre $50.000 y $60.000. Estos resultados constituyen una referencia

inicial para formular la propuesta comercial, sin establecer por sí mismos el precio necesario para asegurar la rentabilidad del proyecto.

Para la evaluación económico-financiera se adopta una cuota mensual de $55.000 por mascota como hipótesis de precio base. Este valor se ubica dentro del intervalo superior relevado y considera la integración de prestaciones preventivas e higiénicas, la atención a domicilio y los recursos necesarios para operar el servicio. Su adopción no implica que resulte aceptable para la totalidad del mercado potencial ni que garantice la viabilidad financiera.

El análisis de sensibilidad examina posteriormente cuotas de $50.000 y $60.000, tomando como referencia el precio base de $55.000, para determinar su incidencia sobre los indicadores de rentabilidad. La definición del precio comercial deberá considerar conjuntamente los resultados de esa evaluación y la validación de la disposición de pago de los potenciales clientes.

Los servicios individuales ofrecidos fuera del sistema de suscripción podrán mantener valores alineados con los rangos observados en el mercado local, sujetos a sus costos de prestación y características particulares.

DISEÑO OPERATIVO DEL SERVICIO

El diseño operativo del proyecto se basa en un modelo de atención móvil orientado a brindar servicios integrales para mascotas directamente en el domicilio de los clientes. La propuesta busca combinar comodidad, accesibilidad y atención personalizada, reduciendo la necesidad de trasladar a las mascotas hacia establecimientos tradicionales y optimizando el tiempo de los propietarios.

El servicio se encuentra estructurado principalmente bajo un sistema de suscripción mensual que concentra distintas prestaciones preventivas e higiénicas dentro de un único plan. Este esquema permite organizar las atenciones de manera periódica, favoreciendo la continuidad en el cuidado de las mascotas y facilitando la planificación de las actividades operativas.

La contratación del servicio se realizará a través de una página web institucional, donde los usuarios podrán consultar información sobre los planes disponibles, servicios incluidos, beneficios y condiciones de suscripción. Una vez completado el registro, el cliente podrá acceder a una aplicación móvil vinculada al servicio, desde la cual gestionará la información de sus mascotas, solicitará turnos y consultará el historial de atenciones realizadas.

La modalidad de atención será exclusivamente a domicilio dentro del área geográfica definida para el proyecto. En una etapa inicial, la cobertura estará centrada en las principales zonas urbanas del Gran San Luis, particularmente en las ciudades de San Luis, La Punta y Juana Koslay, debido a que concentran la mayor cantidad de potenciales clientes y permiten una operación más eficiente desde el punto de vista logístico.

Con el fin de optimizar los tiempos de traslado y la utilización de los recursos disponibles, los turnos serán organizados considerando criterios geográficos y horarios. De esta manera, las prestaciones serán programadas agrupando atenciones dentro de sectores cercanos, lo que permitirá reducir recorridos improductivos y mejorar la capacidad de atención del servicio.

La prestación de los servicios se desarrollará bajo una modalidad principalmente programada. Las actividades incluidas dentro del plan de suscripción serán coordinadas previamente con los clientes según la frecuencia establecida para cada prestación. Este enfoque permite anticipar necesidades de recursos, mejorar la organización de la agenda de trabajo y brindar una mayor previsibilidad tanto para el cliente como para la operación del emprendimiento. Por otra parte, el modelo contempla la posibilidad de atender solicitudes extraordinarias o servicios adicionales no incluidos en la suscripción, sujetos a disponibilidad operativa. Esto permite complementar la propuesta central y ofrecer una mayor flexibilidad frente a necesidades específicas de los clientes.

La utilización de herramientas digitales para la gestión de turnos, el seguimiento de las mascotas y la comunicación con los usuarios constituye un elemento clave dentro del diseño operativo. Estas herramientas permitirán centralizar la información de cada cliente, mantener registros actualizados de las prestaciones realizadas y facilitar la coordinación de las actividades operativas.

En conjunto, el modelo propuesto busca desarrollar una operación simple, organizada y escalable, capaz de brindar servicios de manera eficiente dentro del mercado objetivo, manteniendo una adecuada relación entre calidad de atención, utilización de recursos y nivel de servicio ofrecido.



Figura 4: Esquema general del modelo operativo
Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

El modelo propuesto se basa en un sistema de suscripción mensual que integra distintas prestaciones orientadas al cuidado preventivo, higiénico y asistencial de las mascotas. La combinación de estos servicios busca brindar una solución integral para los propietarios, facilitando el acceso periódico a atenciones básicas y promoviendo hábitos de cuidado responsables.

Servicio de peluquería

Dentro del plan de suscripción, una de las prestaciones más importante corresponde al servicio de peluquería móvil, el cual comprende actividades de higiene y estética básica destinadas a contribuir al bienestar y salud de las mascotas. El servicio incluye baño, secado, cepillado y corte básico, adaptándose a las características particulares de cada animal, tales como tamaño, tipo de pelaje, estado de higiene y comportamiento durante la atención.

La prestación será realizada directamente en el domicilio del cliente utilizando la unidad móvil especialmente acondicionada para tal fin. Para su ejecución se requerirá la participación del peluquero responsable del servicio, así como la utilización de equipamiento específico, entre los que se incluyen bañera, mesa de trabajo, turbina secadora, máquinas de corte, tijeras, peines y cepillos. Entre los principales insumos utilizados se encuentran shampoos, acondicionadores, productos para higiene de oídos, toallas y productos de

limpieza y desinfección necesarios para mantener condiciones adecuadas de higiene durante la atención.

Debido a la variabilidad existente entre mascotas, se estima que cada prestación demandará entre 60 y 90 minutos de atención efectiva. Considerando la propuesta del plan básico, se prevé una frecuencia de cuatro servicios de peluquería por mascota al año, distribuidos periódicamente según la planificación de turnos establecida.

Control veterinario preventivo

El servicio incorpora controles veterinarios preventivos a domicilio orientados a realizar revisaciones generales básicas y seguimiento preventivo del estado de salud de las mascotas. Estas atenciones tienen como finalidad detectar tempranamente posibles alteraciones sanitarias, promover prácticas de medicina preventiva y brindar orientación general a los propietarios respecto al cuidado de sus animales.

La prestación será realizada por un profesional veterinario matriculado y comprenderá actividades tales como evaluación clínica general, control de peso, observación del estado corporal, revisión básica de piel, ojos, oídos y cavidad bucal, además de recomendaciones preventivas acordes a cada caso.

Para su realización se requerirá equipamiento veterinario básico de revisión y registro de información clínica dentro del sistema de gestión del servicio. Se estima una duración promedio de aproximadamente 30 minutos por atención. El plan contempla una revisión preventiva anual por mascota, permitiendo mantener un seguimiento básico del estado sanitario de los animales incorporados al programa.

Servicio de desparasitación

Como complemento de las acciones preventivas, el plan incluye servicios de desparasitación interna y externa orientados a disminuir el riesgo de enfermedades parasitarias y contribuir al mantenimiento de condiciones sanitarias adecuadas tanto para las mascotas como para su entorno familiar.

La prestación será realizada por un profesional veterinario y comprenderá la administración de productos antiparasitarios apropiados según la especie, tamaño, peso y características particulares de cada animal. Asimismo, se brindará información básica a los propietarios sobre medidas preventivas y frecuencia recomendada de aplicación. Entre los principales recursos requeridos se encuentran los productos antiparasitarios, materiales descartables y elementos necesarios para el registro de la prestación realizada.

Debido a las características de esta prestación, se estima una duración promedio cercana a los 20 minutos por atención. El plan contempla dos aplicaciones anuales por mascota, distribuidas de acuerdo con los criterios preventivos definidos para el programa.

Traslado ante emergencias

Otra de las prestaciones incluidas corresponde al servicio de traslado y asistencia ante emergencias veterinarias. Este beneficio busca brindar apoyo a los propietarios en situaciones que requieran una rápida derivación de la mascota hacia clínicas veterinarias o centros especializados.

El servicio comprende el traslado de la mascota desde el domicilio del cliente hasta el establecimiento veterinario correspondiente, así como la coordinación inicial necesaria para facilitar el acceso a la atención profesional. No incluye consultas, estudios, medicamentos, internaciones ni tratamientos posteriores, los cuales deberán ser afrontados por el propietario de la mascota.

La prestación utilizará la unidad móvil del emprendimiento y requerirá la disponibilidad del conductor responsable del servicio. Asimismo, podrán emplearse elementos de contención y seguridad para garantizar un traslado adecuado de la mascota, tales como correas, arneses, transportadoras o mantas de protección, según las características particulares de cada caso.

Debido a la naturaleza eventual e imprevisible de este tipo de situaciones, no se incorpora dentro de la programación habitual de prestaciones periódicas ni dentro de los cálculos de capacidad operativa del sistema. En consecuencia, su utilización no se considera para la estimación de las prestaciones anuales programadas, aunque sí constituye un servicio de apoyo relevante dentro de la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

La duración de cada traslado dependerá de la ubicación del domicilio del cliente, la distancia hasta el centro veterinario de destino y las condiciones particulares de la emergencia. Dentro del plan básico se contempla la posibilidad de utilización de este beneficio para un evento anual por mascota suscripta.

Servicios complementarios

El proyecto contempla la posibilidad de incorporar servicios complementarios orientados a ampliar la propuesta de valor y responder a necesidades específicas de los clientes. Entre ellos se consideran vacunación, peluquería especializada, tratamientos de higiene adicionales, prestaciones veterinarias no incluidas dentro del plan básico y beneficios comerciales asociados a la suscripción.

Asimismo, se prevé la posible comercialización de productos para mascotas, tales como alimentos balanceados, accesorios, productos de higiene y otros artículos vinculados al bienestar animal. La incorporación de estos servicios dependerá de la evolución de la demanda, la capacidad operativa disponible y los acuerdos que puedan establecerse con profesionales veterinarios y proveedores del sector.

Resumen de prestaciones e insumos

La integración de estas prestaciones dentro de una única propuesta permite ofrecer un servicio orientado a la prevención, la comodidad y la continuidad del cuidado animal, diferenciándose de los modelos tradicionales basados en contrataciones aisladas y favoreciendo una atención más planificada a lo largo del tiempo.

Tabla 5: Resumen de prestaciones incluidas en el plan básico
Fuente: Elaboración propia

SERVICIO	FRECUENCIA ANUAL POR CLIENTE	TIEMPO ESTIMADO POR PRESTACIÓN	RECURSOS PRINCUPALES
Peluquería móvil	4	60 a 90 min	Peluquero, shampoos, turbina secadora, equipamiento de peluquería
Control veterinario preventivo	1	30 min	Veterinario y equipamiento básico de revisión
Desparasitación	2	20 min	Veterinario, antiparasitarios y descartables
Traslado ante emergencias	Hasta 1 evento	Variable	Unidad móvil y conductor

Para la estimación de insumos se consideraron únicamente aquellos materiales consumibles o descartables que deben reponerse luego de cada prestación. No se incluyen herramientas o equipos reutilizables, tales como secadora, máquinas de corte, tijeras, peines o cepillos, ya que estos forman parte del equipamiento fijo de trabajo y solo requieren limpieza y desinfección entre usos.

Tabla 6: Insumos consumibles estimados por prestación
Fuente: Elaboración propia

PRESTACIÓN	INSUMO CONSUMIBLE	CANTIDAD ESTIMADA POR PRESTACIÓN
SERVICIO DE PELUQUERÍA	Shampoo	50 ml
	Acondicionador / desenredante	30 ml
	Algodón / gasas para limpieza básica	2 unidades
	Toalla descartable o paño absorbente reutilizable con lavado posterior	1 unidad
	Desinfectante para superficies y herramientas	30 ml
	Guantes descartables	1 par
	Bolsa para residuos comunes	1 unidad
CONTROL VETERINARIO PREVENTIVO	Guantes descartables	1 par
	Gasas / algodón	2 unidades
	Desinfectante / alcohol	10 ml
	Material descartable menor	1 unidad
SERVICIO DE DESPARACITACIÓN	Antiparasitario oral (Interna)	1 dosis según peso
	Pipeta (Externo)	1 dosis según peso
	Guantes descartables	1 par
	Gasas / algodón	1 a 2 unidades
	Desinfectante / alcohol	10 ml
TRASLADO DE EMERGENCIA	Protector descartable / manta sanitaria	1 unidad, si corresponde
	Guantes descartables	1 par
	Bolsa para residuos	1 unidad
	Desinfectante para superficies	30 ml

Las cantidades indicadas son estimativas y podrán variar según el tamaño de la mascota, tipo de pelaje, condición sanitaria y características particulares de cada atención. En el caso de los antiparasitarios, la cantidad se considera como una dosis por prestación, ajustada según peso y criterio veterinario. Esta estimación servirá como base para el cálculo posterior de costos variables asociados a cada tipo de prestación.

PROCESO OPERATIVO DEL SERVICIO

El proceso operativo del proyecto se estructura a partir de una secuencia organizada de actividades orientadas a garantizar una prestación eficiente, continua y coordinada de los servicios incluidos dentro del sistema de suscripción. Debido a las características del modelo propuesto, la operación requiere una adecuada planificación de recursos, tiempos de atención, recorridos y actividades administrativas, con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos disponibles y asegurar una correcta prestación del servicio.

La organización de las operaciones adquiere un rol fundamental dentro del proyecto, ya que la eficiencia del sistema dependerá de la capacidad para coordinar adecuadamente las distintas actividades involucradas, reducir tiempos improductivos y optimizar los desplazamientos necesarios para la prestación de los servicios. En los sistemas de servicios, la correcta planificación de tareas, recursos y métodos de trabajo constituye un aspecto clave para mejorar la productividad y asegurar niveles adecuados de calidad y continuidad operativa (O.I.T., 1996; Solana, 1994).

Bajo esta perspectiva, el funcionamiento del servicio se organiza en una serie de etapas secuenciales que permiten ordenar las actividades, facilitar la coordinación de recursos y establecer una lógica operativa adecuada para el desarrollo del proyecto.

Secuencia general del proceso operativo

El funcionamiento del servicio puede dividirse en distintas etapas operativas que permiten ordenar las actividades y establecer una secuencia lógica de prestación.

La operación comienza con la incorporación del cliente al sistema mediante la suscripción al servicio. A través de la página web del emprendimiento, el usuario podrá acceder a información general, conocer las características de los planes disponibles y registrarse dentro de la plataforma. Posteriormente, el cliente tendrá acceso a la aplicación móvil, desde donde podrá gestionar turnos, consultar servicios incluidos y acceder al historial de atención de sus mascotas.

Una vez registrado, el cliente cargará la información básica de la mascota, incluyendo datos generales, características físicas y antecedentes relevantes para la prestación de los servicios. Esta información permitirá personalizar las atenciones y facilitar el seguimiento periódico de cada animal.

Posteriormente, se realizará la solicitud y programación de turnos. Esta etapa representa uno de los aspectos más relevantes del proceso operativo, debido a que la modalidad móvil requiere organizar eficientemente los recorridos y tiempos de atención. La planificación se efectuará considerando criterios geográficos, disponibilidad horaria y duración

estimada de cada prestación, buscando minimizar tiempos de traslado y optimizar la capacidad operativa.

Las zonas urbanas con mayor concentración de potenciales clientes, principalmente San Luis, La Punta y Juana Koslay, serán prioritarias dentro de la planificación de recorridos, debido a que permiten una mayor densidad de atenciones por jornada y una reducción relativa de costos logísticos.

Previo al inicio de cada jornada se desarrollará la preparación operativa del servicio. Esta actividad comprende la verificación y organización de insumos, herramientas y materiales necesarios para las prestaciones programadas. Entre las tareas importantes se incluyen el control de productos de higiene, revisión de equipamiento, acondicionamiento de herramientas de trabajo y organización general de los elementos necesarios para la atención.

La prestación del servicio constituye la actividad central del proceso operativo. Durante esta etapa se desarrollan las distintas prestaciones incluidas dentro del plan de suscripción, tales como peluquería básica, controles preventivos y desparasitación. La atención se realizará directamente en el domicilio del cliente, buscando reducir el estrés de las mascotas y aportar comodidad a los propietarios.

La duración de las prestaciones puede variar dependiendo de factores como el tamaño del animal, el tipo de servicio solicitado, las características del pelaje y el comportamiento de la mascota durante la atención. En términos generales, las actividades operativas deberán desarrollarse respetando condiciones adecuadas de higiene, seguridad y bienestar animal.

Finalizada la atención, se efectuará el registro digital de la prestación realizada. Esta actividad permitirá mantener actualizado el historial de cada mascota, facilitando el seguimiento de controles preventivos y servicios realizados. La información registrada servirá además como base para futuras coordinaciones y prestaciones incluidas dentro del plan de suscripción.

La secuencia descripta puede representarse de manera simplificada mediante el diagrama de flujo presentado en la Figura 5. Esta representación permite visualizar la relación entre las distintas actividades que integran el proceso operativo y facilita la comprensión general del funcionamiento del servicio.



Figura 5: Diagrama de flujo simplificado del proceso operativo
Fuente: Elaboración propia

Optimización operativa y organización del trabajo

La correcta organización de las actividades operativas constituye uno de los principales factores que determinarán la eficiencia del servicio. Debido a que la prestación se desarrolla bajo una modalidad móvil, la planificación adecuada de recorridos, tiempos de atención y utilización de recursos resulta fundamental para minimizar costos operativos y maximizar la capacidad de prestación.

En este sentido, la agrupación geográfica de los turnos permitirá reducir tiempos de traslado y mejorar el aprovechamiento de la jornada de trabajo. La programación de las

atenciones por zonas favorecerá una utilización más eficiente del tiempo disponible, disminuyendo desplazamientos innecesarios y aumentando la cantidad de servicios que podrán realizarse durante cada jornada.

Del mismo modo, la programación anticipada de las prestaciones incluidas dentro del sistema de suscripción contribuirá a mejorar la previsibilidad operativa. Debido a que servicios como peluquería, controles preventivos y desparasitaciones poseen una frecuencia previamente establecida, será posible coordinar gran parte de las atenciones con anticipación, facilitando la planificación de recorridos y la organización de la agenda de trabajo.

La gestión de clientes, mascotas y turnos se realizará mediante la aplicación asociada al servicio. A través de esta herramienta se registrará la información de cada mascota, se gestionarán las solicitudes de atención, se programarán las prestaciones incluidas en el plan de suscripción y se mantendrá actualizado el historial de servicios realizados. Esto permitirá centralizar la información operativa y reducir tareas administrativas manuales.

Siguiendo los principios del estudio del trabajo propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T., 1996), la estandarización de métodos y la eliminación de actividades innecesarias contribuyen a mejorar la productividad y reducir tiempos improductivos. Por este motivo, se prevé establecer procedimientos operativos básicos para actividades recurrentes tales como la preparación de insumos, la atención de las mascotas, el registro de servicios realizados y la coordinación de turnos.

Asimismo, la disponibilidad de información actualizada sobre clientes, mascotas y prestaciones permitirá mejorar la programación de actividades y facilitar el seguimiento de los servicios pendientes. Esto contribuirá a reducir errores administrativos, mejorar la organización de la agenda y brindar una mayor continuidad en la atención de los clientes suscriptos.

Desde la perspectiva de administración de operaciones, Solana (1994) sostiene que la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales e información constituye un factor clave para alcanzar niveles satisfactorios de eficiencia. En el presente proyecto, la planificación anticipada de las prestaciones, la organización de recorridos por zonas geográficas y la centralización de la información operativa permitirán optimizar la utilización de los recursos disponibles y mejorar la calidad del servicio brindado.

CAPACIDAD OPERATIVA ESTIMADA

La determinación de la capacidad operativa permite estimar la cantidad de servicios que el proyecto podrá prestar durante un período determinado utilizando los recursos disponibles. Este análisis resulta fundamental para evaluar la compatibilidad entre la demanda proyectada y las posibilidades reales de prestación del servicio durante las etapas iniciales de funcionamiento. Se considera únicamente las prestaciones programadas incluidas dentro del plan de suscripción, tales como peluquería, controles preventivos y desparasitaciones. Los servicios de traslado ante emergencias no fueron incorporados al cálculo debido a su carácter eventual e imprevisible. No obstante, se prevé que estas situaciones representen una proporción reducida del total de servicios prestados y puedan ser absorbidas mediante la reorganización puntual de la agenda operativa.

Para la estimación de la capacidad operativa se considera un esquema inicial de trabajo compuesto por una única unidad móvil. La operación estará a cargo de un peluquero que también realizará las tareas de conducción y coordinación general de las actividades. Por su parte, las prestaciones veterinarias serán realizadas por un profesional contratado según requerimiento, participando únicamente en aquellas atenciones que involucren controles preventivos, desparasitaciones u otros servicios de carácter veterinario. En el marco del proyecto, las desparasitaciones quedarán bajo responsabilidad del profesional veterinario, debido a que requieren evaluar previamente la especie, el peso, la edad, el estado sanitario y los antecedentes de cada animal para seleccionar el producto, la dosis y la frecuencia adecuados. Esta intervención profesional permitirá reducir los riesgos asociados con una dosificación incorrecta, posibles contraindicaciones o reacciones adversas, y resulta coherente con la normativa que reserva el ejercicio de la medicina veterinaria a profesionales con título habilitante (Ley N.º 14.072, 1951).

Debido a que el proyecto se encuentra en una etapa de formulación, los tiempos de atención considerados corresponden a estimaciones preliminares elaboradas a partir de las características de cada prestación y de referencias observadas en servicios similares. En este sentido, se estima que los servicios de peluquería básica requerirán entre 60 y 90 minutos por mascota, dependiendo del tamaño del animal, las características del pelaje y el comportamiento durante la atención. Por otra parte, los controles veterinarios preventivos demandarán aproximadamente 30 minutos por atención, mientras que los servicios de desparasitación requerirán alrededor de 20 minutos.

A estos tiempos deben adicionarse los desplazamientos entre domicilios. Considerando que las actividades se concentrarán principalmente en las localidades de San Luis, Juana Koslay y La Punta, se estima un tiempo promedio de traslado de aproximadamente 20 minutos entre atenciones programadas dentro de una misma zona geográfica.

Asimismo, deben contemplarse actividades complementarias necesarias para la operación, tales como preparación de insumos, acondicionamiento de la unidad móvil, limpieza del equipamiento, carga de información en el sistema y coordinación de turnos. Estas tareas forman parte de la jornada laboral y reducen el tiempo efectivamente disponible para la prestación directa de servicios.

Tomando como referencia una jornada laboral de ocho horas diarias y considerando tiempos destinados a traslados, preparación operativa y actividades administrativas, se estima una disponibilidad efectiva de atención de aproximadamente seis horas por jornada. Bajo estas condiciones, la capacidad operativa inicial del proyecto se ubicaría en un rango estimado de entre cinco y siete prestaciones diarias, dependiendo de la combinación de servicios programados y de las distancias recorridas durante cada jornada.

Considerando un escenario promedio de seis prestaciones diarias y una operación de veintidós días hábiles por mes, la capacidad estimada del servicio puede calcularse de la siguiente manera:

$$Prestaciones\ mensuales = 6 \times 22 = 132$$

$$Prestaciones\ anuales = 132 \times 12 = 1.584$$

Por lo tanto, la capacidad operativa estimada para una única unidad móvil durante el primer año de funcionamiento asciende a aproximadamente 1.584 prestaciones anuales. Este valor representa la capacidad máxima teórica de atención bajo las condiciones operativas consideradas y constituye una referencia para evaluar la compatibilidad entre la demanda proyectada y los recursos disponibles.

Tabla 7: Estimación preliminar de capacidad operativa
Fuente: Elaboración propia

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO
Jornada laboral	8 h/día
Tiempo efectivo de atención	6 h/día
Prestaciones diarias promedio	6
Días operativos por mes	22
Prestaciones mensuales estimadas	132
Prestaciones anuales estimadas	1.584

La capacidad estimada obtenida evidencia que una única unidad móvil presenta limitaciones para atender la totalidad de la demanda potencial identificada en el estudio de

mercado. Mientras que la demanda proyectada para el escenario de referencia asciende a aproximadamente 3.010 prestaciones anuales (según proyección y estimación de la demanda), la capacidad operativa estimada para una única unidad móvil alcanza alrededor de 1.584 prestaciones por año. Esta diferencia permite identificar a la capacidad instalada como uno de los principales factores limitantes durante las etapas iniciales de funcionamiento del proyecto.

Considerando que el plan básico contempla siete prestaciones programadas por cliente al año (cuatro servicios de peluquería, dos desparasitaciones y un control veterinario preventivo), la capacidad operativa estimada permite atender aproximadamente 226 clientes suscriptos bajo las condiciones operativas consideradas; esto representa un 52% de la demanda potencial estimada de 430 clientes.

En consecuencia, durante la etapa inicial del proyecto la capacidad operativa disponible resultará inferior a la demanda potencial estimada, por lo que será necesario priorizar una incorporación progresiva de clientes acorde a los recursos disponibles. Esta situación resulta consistente con la estrategia de desarrollo prevista para el emprendimiento, permitiendo validar el modelo de negocio, optimizar los procesos operativos y generar experiencia de gestión antes de evaluar futuras ampliaciones mediante la incorporación de nuevas unidades móviles o recursos adicionales.

RECURSOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS

La puesta en funcionamiento del proyecto requiere la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos que permitan desarrollar las prestaciones incluidas dentro del sistema de suscripción y garantizar una adecuada prestación del servicio. Debido a las características del modelo de negocio propuesto, los recursos necesarios se encuentran estrechamente vinculados con la operación de la unidad móvil, la atención de las mascotas y la gestión administrativa de las actividades.

Recursos humanos

En una etapa inicial, la estructura operativa del emprendimiento estará conformada por un peluquero canino que desempeñará además las funciones de conducción de la unidad móvil y coordinación general de las actividades diarias. Este recurso será responsable de la ejecución de los servicios de higiene y estética, la preparación de los materiales de trabajo, la atención de los clientes y el cumplimiento de la programación establecida.

Por otra parte, las prestaciones veterinarias serán realizadas por un profesional veterinario matriculado contratado según requerimiento. Su participación estará vinculada

principalmente a la realización de controles preventivos, desparasitaciones y otras prestaciones incluidas dentro del plan de suscripción que requieran intervención profesional.

Adicionalmente, determinadas tareas administrativas vinculadas a la gestión de suscripciones, atención de consultas, seguimiento de clientes y administración general del emprendimiento serán realizadas por el titular del proyecto durante las primeras etapas de funcionamiento, evitando la incorporación de personal administrativo permanente. Esta modalidad permite simplificar la estructura organizativa inicial; no obstante, en el estudio económico-financiero se considerará la correspondiente retribución asociada a estas funciones, a fin de reflejar adecuadamente los costos de operación del emprendimiento.

Tabla 8: Recursos humanos requeridos para la operación inicial
Fuente: Elaboración propia

RECURSO HUMANO	CANTIDAD	MODALIDAD
Peluquero / conductor	1	Jornada completa
Médico veterinario	1	Contratación por prestación o por horas
Administrativo	0	Función asumida por el titular del proyecto

Recursos materiales y equipamiento

El principal recurso material del proyecto corresponde a la unidad móvil destinada a la prestación de los servicios. Este vehículo deberá contar con las adaptaciones necesarias para permitir el desarrollo de actividades de higiene y peluquería en condiciones adecuadas de seguridad, comodidad y bienestar animal.

Entre los elementos de trabajo requeridos se encuentran la bañera de lavado, mesa de trabajo para peluquería, turbina secadora, herramientas de corte y cepillado, elementos de contención y equipamiento complementario necesario para la atención de las mascotas. Del mismo modo, para la realización de los servicios veterinarios será necesario disponer de equipamiento básico de revisión clínica y elementos destinados a la aplicación de tratamientos preventivos, manteniendo condiciones adecuadas de higiene y conservación de los materiales utilizados.

Tabla 9: Principales recursos materiales y equipamiento
Fuente: Elaboración propia

CATEGORÍA	RECURSO PRINCIPAL	CANTIDAD ESTIMADA
UNIDAD MÓVIL	Vehículo utilitario adaptado para la prestación de servicios	1
EQUIPAMIENTO DE PELUQUERÍA	Bañera para mascotas	1
	Mesa de trabajo para peluquería	1
	Turbina secadora	1
	Máquina de corte profesional	2
	Tijeras profesionales	2
	Juegos de peines y cepillos	2
EQUIPAMIENTO VETRINARIO	Botiquín veterinario básico	1
	Balanza para mascotas	1
	Juego de elementos básicos de revisión clínica	1
ELEMENTOS DE SEGURIDAD Y CONTENCIÓN	Correas de sujeción	5
	Bozales de distintos tamaños	5
	Transportadoras	2
EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO	Teléfono móvil	1
	Computadora portátil	1
	Servicio de internet móvil	1

Las cantidades indicadas corresponden a una estimación preliminar de los recursos mínimos necesarios para iniciar las operaciones con una única unidad móvil. La determinación definitiva del equipamiento y sus especificaciones técnicas dependerá de la alternativa de vehículo seleccionada, del diseño final de la unidad móvil y de los requerimientos operativos establecidos para la prestación de los servicios.

Insumos y materiales de consumo

La operación del servicio requiere la utilización permanente de insumos consumibles asociados a las prestaciones de peluquería, controles veterinarios preventivos, desparasitaciones y actividades generales de higiene y desinfección. La disponibilidad de estos materiales resulta fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y mantener condiciones adecuadas de seguridad e higiene durante la atención de las mascotas.

En los servicios de peluquería, los insumos consumibles esenciales corresponden a shampoo, acondicionador o desenredante, productos para la limpieza de oídos, guantes descartables, algodón, gasas y productos desinfectantes utilizados para higienizar las superficies y herramientas de trabajo. También se contempla el uso de bolsas para la disposición de los residuos comunes generados durante las prestaciones.

Las atenciones veterinarias requieren materiales descartables, desinfectantes y productos antiparasitarios internos y externos. La presentación y la dosis de estos últimos dependen fundamentalmente del peso de cada mascota, por lo que las cantidades se distribuyen según la proporción de animales pequeños, medianos y grandes identificada en el estudio de mercado. Para los clientes que indicaron poseer mascotas de diferentes tamaños se adopta como referencia la presentación correspondiente al tamaño grande, con el propósito de realizar una estimación conservadora de los costos.

La operación también requiere elementos reutilizables destinados al secado de las mascotas y a la limpieza general de la unidad móvil. Entre ellos se incluyen toallas de microfibra para complementar el proceso de secado realizado mediante la turbina y paños para la limpieza y desinfección de superficies, equipamiento y áreas de trabajo. Estos elementos deberán lavarse y desinfectarse periódicamente y serán reemplazados cuando su desgaste impida mantener las condiciones de higiene requeridas.

La Tabla 10 presenta una estimación de los principales insumos y materiales requeridos anualmente. Su determinación se basa en la cantidad proyectada de clientes, la frecuencia prevista para cada prestación y las necesidades generales de limpieza y acondicionamiento de la unidad móvil.

Tabla 10: Estimación anual de insumos y materiales de consumo
Fuente: Elaboración propia

INSUMO	UNIDADES	CANT. INICIAL ESTIMADA
Shampoo profesional	Litros	5
Acondicionador/desenredante	Litros	5
Limpiador de oídos	Litros	0,5
Desinfectante concentrado	Litros	5
Alcohol etílico al 70 %	Litros	1
Guantes descartables	Pares	200
Gasas	Unidades	400
Bolsas para residuos	Unidades	200
Toallas de microfibra reutilizables	Unidades	20
Paños reutilizables para limpieza	Unidades	20
Antiparasitarios internos para mascotas pequeñas	Dosis	18
Antiparasitarios internos para mascotas medianas	Dosis	17
Antiparasitarios internos para mascotas de varios tamaños y grandes	Dosis	24
Antiparasitarios externos para mascotas pequeñas	Dosis	18
Antiparasitarios externos para mascotas medianas	Dosis	17
Antiparasitarios internos para mascotas de varios tamaños y grandes	Dosis	24

Las compras podrán realizarse de manera gradual, de acuerdo con la demanda efectiva, la frecuencia de utilización, la capacidad de almacenamiento y las fechas de vencimiento de los productos. Este criterio resulta especialmente importante para los antiparasitarios, debido a que sus presentaciones dependen del peso de las mascotas y deben conservarse en condiciones adecuadas.

El costo de estos insumos no se registra como una inversión inicial independiente, sino como un egreso operativo variable dentro del flujo de fondos. Los recursos necesarios para afrontar las primeras compras se encuentran incluidos en el capital de trabajo previsto para el inicio de las actividades. Posteriormente, las cantidades deberán ajustarse según el consumo observado y la composición efectiva de la cartera de clientes.

Recursos tecnológicos

El funcionamiento del proyecto requerirá el uso de herramientas tecnológicas destinadas a la gestión de clientes, turnos e información de las mascotas. Para ello, se prevé la implementación de una página web institucional y una aplicación móvil asociada al servicio.

La página web permitirá difundir información sobre el emprendimiento, los servicios ofrecidos, promociones vigentes y modalidades de suscripción. Asimismo, actuará como canal de contacto y captación de nuevos clientes. Por su parte, la aplicación móvil será utilizada para la gestión operativa del servicio, permitiendo registrar información de las mascotas, consultar historiales de atención, gestionar turnos, recibir recordatorios y acceder a los servicios incluidos dentro de la suscripción.

Tabla 11: Recursos tecnológicos requeridos
Fuente: Elaboración propia

RECURSO TECNOLÓGICO	CANTIDAD
Página web institucional	1
Aplicación móvil	1
Dominio web	1
Servicio de hosting	1
Acceso a internet móvil	1

Estas herramientas tecnológicas constituyen recursos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio propuesto, debido a que facilitan la organización de las operaciones, mejoran la experiencia del cliente y contribuyen al seguimiento de las prestaciones realizadas.

UNIDAD MÓVIL Y COBERTURA DEL SERVICIO

La unidad móvil constituye el principal recurso operativo del proyecto, ya que permite trasladar los servicios hasta el domicilio de los clientes y desarrollar las distintas prestaciones contempladas dentro del sistema de suscripción. Su incorporación responde a la necesidad de ofrecer una alternativa diferenciada respecto de los establecimientos tradicionales, aportando comodidad a los propietarios y reduciendo el estrés asociado al traslado de las mascotas. Asimismo, la unidad móvil representa el espacio físico donde se ejecutarán las actividades operativas del servicio, por lo que deberá disponer de condiciones adecuadas de trabajo, seguridad e higiene que permitan garantizar una prestación eficiente y de calidad.

La utilización de unidades móviles para la prestación de servicios veterinarios constituye una modalidad que ya posee antecedentes dentro de la ciudad de San Luis. En este sentido, la Municipalidad de San Luis incorporó recientemente un Centro Veterinario Móvil de Atención Primaria destinado a brindar controles preventivos, atención clínica básica y servicios veterinarios en distintos barrios de la ciudad. Este antecedente evidencia la factibilidad operativa de acercar prestaciones veterinarias mediante vehículos especialmente acondicionados y constituye una referencia local para el desarrollo del presente proyecto (Municipalidad de San Luis, 2026).

Características generales de la unidad móvil

Para el desarrollo de las actividades se prevé la utilización de un vehículo utilitario adaptado para la atención de mascotas. La unidad móvil deberá permitir el desarrollo de las actividades de peluquería y atención preventiva en condiciones adecuadas de seguridad, higiene y bienestar animal. Debido a las características de los servicios ofrecidos, se requiere un vehículo con capacidad suficiente para transportar equipamiento, insumos y materiales de trabajo, así como para facilitar la atención de las mascotas durante la prestación de los servicios.

Entre los principales requisitos funcionales de la unidad se encuentran la disponibilidad de espacio para la instalación de una bañera de lavado, una mesa de trabajo para peluquería, espacios de almacenamiento para productos e insumos, equipamiento de peluquería, elementos de sujeción y contención, espacios de almacenamiento para insumos y herramientas necesarias para la prestación de los servicios. Asimismo, deberá contar con superficies de fácil limpieza, instalación eléctrica para el funcionamiento del equipamiento, tanques destinados al almacenamiento de agua limpia y de aguas residuales, y condiciones que permitan mantener adecuados estándares de higiene y seguridad durante la prestación de los servicios. La reposición de agua limpia y la correcta disposición de las aguas residuales deberán realizarse en instalaciones que cuenten con las condiciones adecuadas para tal fin, garantizando una gestión apropiada de los efluentes y evitando su vertido en la vía pública.

Si bien existen unidades móviles que incorporan equipamiento de diagnóstico de mayor complejidad, como ecógrafos, el presente proyecto se orienta principalmente a la realización de controles preventivos básicos, servicios de peluquería y desparasitaciones. Por este motivo, durante la etapa inicial no se considera necesaria la incorporación de este tipo de equipamiento especializado, priorizando una estructura operativa más sencilla y acorde a las necesidades del emprendimiento (Municipalidad de San Luis, 2026).

Tabla 12: Alternativas de vehículos para la unidad móvil
Fuente: Elaboración propia

TIPO DE VEHICULO	EJEMPLOS DISPONIBLES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Utilitario pequeño	Fiat Fiorino, Renault Kangoo, Peugeot Partner, Citroën Berlingo	Menor inversión inicial, menor consumo de combustible y costos de mantenimiento reducidos	Espacio interior limitado para incorporar equipamiento y trabajar dentro de la unidad
Utilitario mediano	Renault Master, Mercedes-Benz Sprinter, Iveco Daily, Ford Transit	Mayor capacidad de adaptación, mejor espacio de trabajo y posibilidad de incorporar equipamiento adicional	Mayor inversión inicial y mayores costos operativos
Tráiler adaptado	Tráiler de fabricación específica remolcado por camioneta o utilitario	Menor costo de adaptación de la unidad de trabajo y posibilidad de desacoplar el vehículo tractor	Menor maniobrabilidad, mayores dificultades operativas y limitaciones para estacionamiento

Considerando las necesidades operativas del proyecto y la posibilidad de futuras ampliaciones, la alternativa más adecuada corresponde a un vehículo utilitario de tamaño mediano adaptado para la prestación de servicios móviles para mascotas.

A modo ilustrativo, las Figuras 6 y 7 presentan ejemplos de unidades móviles adaptadas para la prestación de servicios de peluquería y atención de mascotas. Las imágenes permiten visualizar una posible configuración exterior e interior del vehículo, incluyendo el espacio destinado al equipamiento, las áreas de trabajo y el almacenamiento de insumos necesarios para el desarrollo de las prestaciones.



Figura 6: Ejemplo de unidad móvil adaptada para servicio de atención a domicilio
Fuente: Wet Pets Conversions



Figura 7: Ejemplo de distribución interior de una unidad móvil para atención y peluquería de mascotas
Fuente: Woofers Dog Spa

Adaptación de la unidad móvil

Para adecuar el vehículo a las necesidades del proyecto será necesario realizar una serie de adaptaciones que permitan desarrollar las prestaciones de manera segura, cómoda y eficiente. Estas modificaciones deberán contemplar tanto los requerimientos operativos como las condiciones de higiene y bienestar animal durante la atención.

Entre las principales adaptaciones previstas se encuentran la instalación de una bañera de lavado con suministro y desagüe de agua, la incorporación de una mesa de peluquería fija, espacios de almacenamiento para herramientas e insumos, sistemas de iluminación interior, instalación eléctrica para el funcionamiento del equipamiento, revestimientos interiores de fácil limpieza y superficies resistentes a la humedad.

Asimismo, la unidad deberá contar con tanques destinados al almacenamiento de agua limpia y al depósito de aguas residuales, permitiendo la prestación de los servicios sin depender de la infraestructura disponible en el domicilio del cliente. También se prevé la incorporación de elementos de ventilación, dispositivos de seguridad y compartimientos destinados al transporte de equipamiento veterinario y materiales de trabajo.

Tabla 13: Principales adaptaciones previstas para la unidad móvil
Fuente: Elaboración propia

ADAPTACIÓN	FINALIDAD
Bañera de lavado	Higiene de mascotas
Mesa de peluquería	Atención segura
Instalación eléctrica	Alimentación de equipos
Tanques de agua limpia	Abastecimiento de agua
Tanque de aguas residuales	Gestión de efluentes
Mobiliario de almacenamiento	Organización de herramientas e insumos
Revestimiento lavable	Higiene
Iluminación interior	Mejores condiciones de trabajo
Sistema de ventilación	Bienestar animal y confort

Sistema de alimentación eléctrica

Con el fin de garantizar la autonomía operativa de la unidad móvil, se prevé la incorporación de un sistema propio de alimentación eléctrica destinado a abastecer los equipos utilizados durante la prestación de los servicios. Este estará compuesto por un banco de baterías, equipos de conversión y distribución de energía, dispositivos de protección eléctrica y mecanismos de recarga. Asimismo, podrá incluirse una conexión exterior que permita recargar el sistema o utilizar la red eléctrica como fuente alternativa cuando las condiciones operativas lo requieran.

Los componentes necesarios para su implementación se detallan en la Tabla 14 y serán considerados posteriormente en la determinación de la inversión inicial del proyecto.

Tabla 14: Componentes del sistema eléctrico autónomo
Fuente: Elaboración propia

COMPONENTE	FUNCIÓN
Banco de baterías	Almacenamiento de energía eléctrica.
Sistema de conversión de energía	Alimentación de los equipos eléctricos de la unidad móvil.
Sistema de recarga	Restitución de la energía almacenada.
Sistema de protección eléctrica	Protección de la instalación y de los equipos.
Tomas y distribución eléctrica	Alimentación de los distintos equipos de trabajo.

Cobertura geográfica y estrategia de recorridos

La capacidad operativa del proyecto se encuentra condicionada por los tiempos de traslado entre clientes, por lo que la planificación de los recorridos constituye un aspecto relevante para el funcionamiento de la unidad móvil. En concordancia con los principios de organización del trabajo propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1996), las prestaciones se programarán procurando agrupar los turnos correspondientes a una misma zona geográfica durante cada jornada.

La cobertura inicial comprenderá las localidades de San Luis, Juana Koslay y La Punta. La selección responde a que estas ciudades concentran una parte significativa de la población del Gran San Luis y registraron la mayor participación en el relevamiento efectuado durante el estudio de mercado. Asimismo, su proximidad geográfica permite organizar recorridos más eficientes y aprovechar mejor el tiempo disponible para la prestación de los servicios.

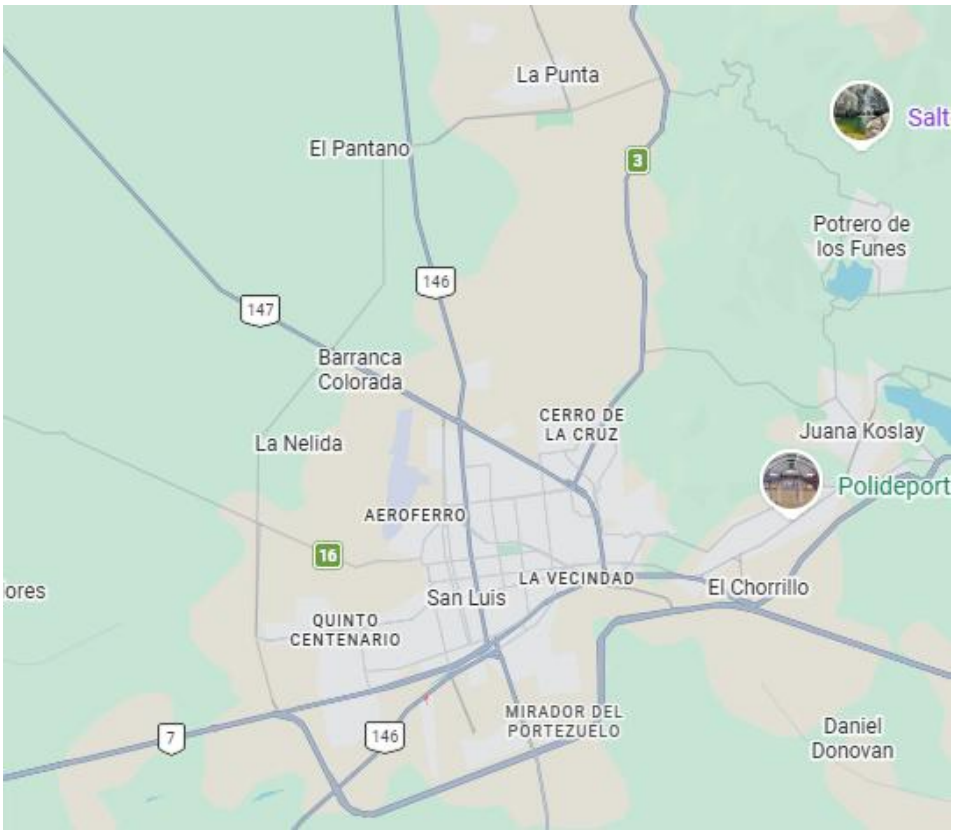


Figura 8: Área de cobertura inicial del servicio en el Gran San Luis
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Google Maps

De acuerdo con la distribución geográfica observada en las encuestas, la mayor concentración de potenciales clientes se encuentra en la ciudad de San Luis, seguida por Juana Koslay y La Punta. A partir de estos resultados, se propone una programación semanal referencial basada en la asignación de determinados días o franjas horarias a cada zona. La

Tabla 15 presenta un ejemplo de esta distribución, la cual podrá modificarse según la evolución de la demanda, la ubicación efectiva de los clientes y la cantidad de turnos solicitados.

Tabla 15: Esquema referencial de distribución geográfica de atenciones
Fuente: Elaboración propia.

DÍA	ZONA DE ATENCIÓN PRINCIPAL
Lunes	San Luis
Martes	San Luis
Miércoles	Juana Koslay
Jueves	La Punta
Viernes	San Luis
Sábado (eventual)	Turnos especiales o demanda acumulada

Esta modalidad de organización permitirá disminuir los desplazamientos improductivos, el consumo de combustible y el desgaste del vehículo, además de facilitar la planificación anticipada de las rutas y favorecer la puntualidad del servicio. Al reducir el tiempo destinado a los traslados, también contribuirá a mejorar la productividad y el aprovechamiento de la jornada laboral.

La delimitación de una cobertura inicial acotada facilitará la organización de las actividades y la implementación gradual del proyecto. A medida que el emprendimiento consolide su cartera de clientes y aumente su capacidad operativa, podrá evaluarse la incorporación progresiva de nuevas zonas de atención dentro del área de influencia del Gran San Luis.

Operación y costos asociados a la unidad móvil

La operación de la unidad móvil genera costos necesarios para garantizar la continuidad del servicio, conservar el vehículo y sus instalaciones en condiciones adecuadas y asegurar el cumplimiento de los requisitos aplicables. De acuerdo con su comportamiento y frecuencia, estos conceptos pueden clasificarse en costos fijos, variables, periódicos y eventuales.

Entre los principales costos fijos se encuentran el seguro automotor, la patente y los servicios de conectividad utilizados para la gestión operativa. También deberán contemplarse determinados costos periódicos, como la Revisión Técnica Obligatoria, el mantenimiento preventivo del vehículo y las revisiones de las instalaciones hidráulicas y eléctricas

incorporadas. La frecuencia de estas tareas podrá estar determinada por el tiempo transcurrido, el kilometraje acumulado o las recomendaciones de los fabricantes.

Los costos variables se encuentran vinculados con el nivel de utilización de la unidad móvil e incluyen principalmente el consumo de combustible, la energía eléctrica necesaria para recargar el banco de baterías, la reposición de lubricantes y neumáticos, el abastecimiento de agua, el lavado y la limpieza del vehículo y, cuando corresponda, los gastos de estacionamiento o peajes. Por otra parte, las reparaciones del vehículo y de los sistemas instalados constituyen costos eventuales, cuya aparición dependerá del desgaste, las condiciones de utilización y las fallas que pudieran producirse durante la vida útil de los activos.

La magnitud de estos costos estará determinada, entre otros factores, por la cantidad de prestaciones realizadas, las distancias recorridas, la distribución geográfica de los clientes, la antigüedad del vehículo y la planificación de los recorridos. En este sentido, la organización de las atenciones por zonas permitirá reducir los desplazamientos improductivos, disminuir el consumo de combustible y el desgaste de la unidad y mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral.

La determinación de los costos de estos conceptos se desarrollará posteriormente en el estudio económico-financiero. En esa instancia se determinarán los costos de operación y mantenimiento, procurando evitar la duplicación de aquellos conceptos incluidos en otros apartados, como el servicio de conectividad. Asimismo, se considerarán las depreciaciones, las necesidades de reposición y las reinversiones correspondientes a los distintos componentes de la unidad móvil, de acuerdo con sus respectivas vidas útiles.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS

El funcionamiento del proyecto se apoyará en herramientas tecnológicas destinadas a facilitar la gestión operativa, mejorar la organización del servicio y optimizar la experiencia de los clientes. Para ello, se prevé la utilización de una página web institucional y una aplicación móvil integrada al sistema de suscripción.

La página web constituirá el principal canal de información y difusión del emprendimiento, permitiendo a los usuarios conocer los servicios disponibles, los planes de suscripción, los medios de contacto y las modalidades de contratación.

La utilización de herramientas digitales para la gestión de turnos constituye una práctica implementada también en el ámbito local. En este sentido, la Municipalidad de San Luis emplea el Sistema Integral de Gestión Municipal (SIGEM) para la administración de

distintos servicios, incluyendo la asignación de turnos para operativos veterinarios móviles. Este antecedente evidencia la utilidad de las plataformas digitales como herramienta para optimizar la organización de las prestaciones y mejorar el acceso de los usuarios a los servicios (Municipalidad de San Luis, 2026).

Por su parte, la aplicación móvil estará orientada a centralizar la gestión de las prestaciones incluidas dentro del servicio. A través de esta herramienta, los clientes podrán solicitar turnos, consultar el historial de atención de sus mascotas, visualizar las prestaciones utilizadas, acceder a recordatorios de próximas atenciones y disponer de un carnet digital con la información básica de cada mascota.

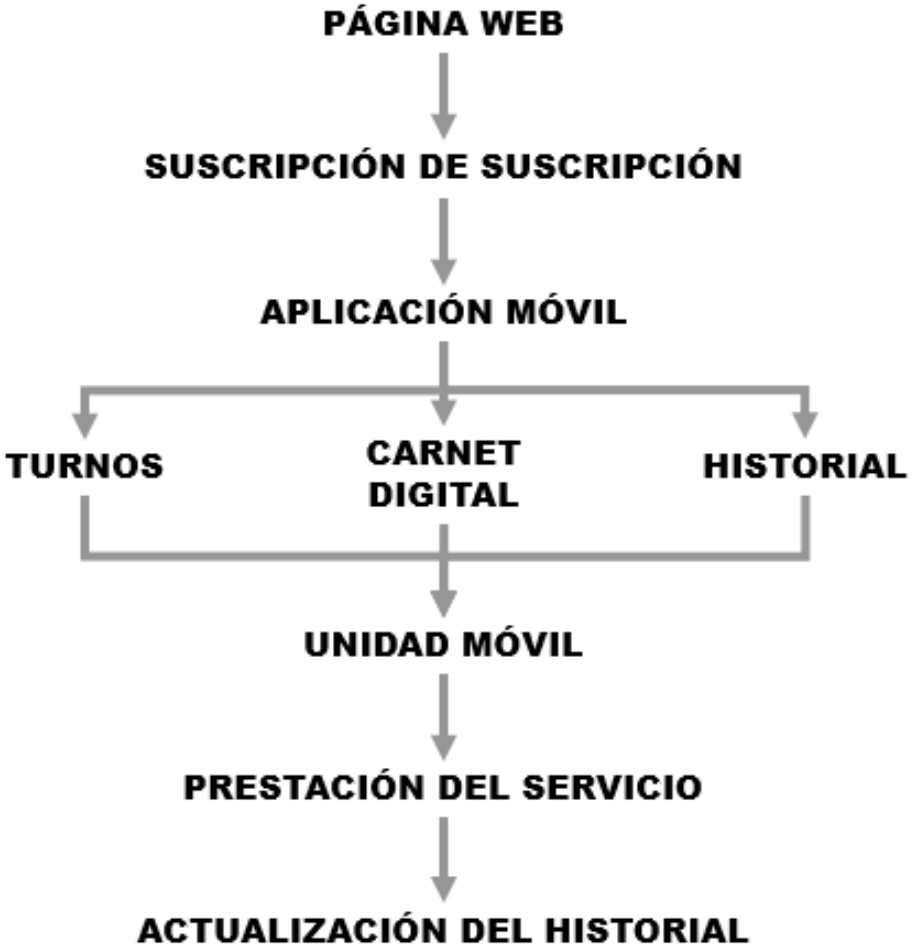


Figura 9: Flujo de gestión tecnológico del servicio
Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista administrativo, estas herramientas permitirán organizar la agenda diaria de la unidad móvil, registrar las prestaciones realizadas, administrar la información de los clientes y mantener actualizada la base de datos de las mascotas atendidas. Asimismo, facilitarán el seguimiento de las suscripciones, la planificación de los recorridos y la coordinación de las actividades operativas.

En conjunto, la incorporación de estos recursos tecnológicos contribuirá a mejorar la organización interna del emprendimiento, optimizar la utilización de los recursos disponibles y fortalecer la experiencia de los clientes mediante un acceso más ágil y ordenado a los servicios ofrecidos.

ASPECTOS NORMATIVOS Y SANITARIOS

Marco normativo aplicable

En Argentina, la prestación de servicios veterinarios y de atención para mascotas se encuentra alcanzada por distintas disposiciones nacionales, provinciales y municipales vinculadas al ejercicio profesional, la habilitación de establecimientos, el bienestar animal y la gestión ambiental (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1954).

Debido a que el presente proyecto se desarrollará en el área del Gran San Luis, su funcionamiento deberá ajustarse a la normativa vigente de la Provincia de San Luis y de los municipios donde se prestarán los servicios. Asimismo, deberán cumplirse las disposiciones que regulen el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la habilitación comercial correspondiente y las condiciones de higiene y seguridad aplicables a la actividad (Colegio Médico Veterinario de la Provincia de San Luis, s.f.).

En relación con el ámbito municipal, las actividades desarrolladas por el proyecto deberán ajustarse a los requisitos de habilitación comercial establecidos por los municipios donde se prestará el servicio. Dado que la cobertura inicial comprende las ciudades de San Luis, Juana Koslay y La Punta, el emprendimiento deberá gestionar las autorizaciones correspondientes ante cada jurisdicción cuando resulte aplicable, cumpliendo además con las exigencias vinculadas a seguridad, higiene y funcionamiento establecidas por las respectivas autoridades municipales. En el caso de Juana Koslay, el municipio dispone de procedimientos específicos para la gestión de habilitaciones comerciales y cuenta con un área de Zoonosis orientada a la promoción de la salud y el bienestar animal, aspectos que evidencian la importancia otorgada a este tipo de actividades dentro de la gestión municipal (Municipalidad de Juana Koslay, s.f.).

Asimismo, la Municipalidad de la Ciudad de San Luis cuenta con un Centro Veterinario Móvil destinado a la atención primaria de mascotas, lo que evidencia la viabilidad operativa de este tipo de modalidad de prestación dentro del ámbito local y la existencia de antecedentes institucionales relacionados con la atención veterinaria móvil.

Habilitación y ejercicio profesional

Para el inicio de las actividades será necesario gestionar las habilitaciones comerciales que correspondan según la jurisdicción donde se establezca la base operativa del emprendimiento.

En la ciudad de San Luis, la gestión de habilitaciones comerciales puede realizarse mediante el Sistema Integral de Gestión Municipal (SIGEM), plataforma que centraliza distintos trámites administrativos municipales. En consecuencia, el emprendimiento deberá gestionar las habilitaciones correspondientes conforme a los requisitos establecidos por la autoridad municipal competente (Municipalidad de San Luis, s.f.). De manera similar, la Municipalidad de Juana Koslay dispone de un sistema de trámites para habilitaciones comerciales, por lo que el emprendimiento deberá cumplir los requisitos particulares establecidos por dicha jurisdicción cuando la prestación del servicio se desarrolle dentro de su ejido municipal (Municipalidad de Juana Koslay, s.f.).

Las prestaciones veterinarias contempladas dentro del sistema de suscripción serán realizadas exclusivamente por un médico veterinario matriculado y habilitado para ejercer la profesión en la Provincia de San Luis, garantizando el cumplimiento de las normas éticas y profesionales vigentes (Colegio Médico Veterinario de la Provincia de San Luis, s.f.).

Las actividades de peluquería e higiene animal no requieren matrícula profesional específica; sin embargo, deberán desarrollarse respetando condiciones adecuadas de higiene, seguridad y bienestar animal, procurando en todo momento preservar la integridad física y el bienestar de las mascotas (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1954).

Condiciones sanitarias y bienestar animal

La prestación de los servicios deberá realizarse bajo condiciones que garanticen la seguridad tanto de las mascotas como del personal responsable de la atención.

Con este propósito, la unidad móvil contará con superficies de fácil limpieza, equipamiento desinfectable, disponibilidad de agua limpia, almacenamiento de aguas residuales y procedimientos básicos de limpieza y desinfección entre cada atención. Asimismo, el equipamiento reutilizable deberá higienizarse periódicamente para evitar contaminaciones cruzadas, contribuyendo a mantener condiciones adecuadas de bioseguridad durante la prestación de los servicios.

Durante las prestaciones se procurará minimizar el estrés de las mascotas mediante técnicas de manipulación adecuadas, utilización de elementos de contención cuando resulte necesario y tiempos de atención compatibles con el bienestar animal, en concordancia con los principios generales de protección animal establecidos por la legislación argentina (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1954).

Gestión de residuos

Durante la operación del servicio se generarán residuos sólidos urbanos derivados de las actividades de peluquería, limpieza y administración, tales como envases vacíos, pelos, papeles, bolsas y otros materiales de uso cotidiano. En las prestaciones veterinarias podrán generarse residuos potencialmente patogénicos, principalmente guantes descartables, gasas, algodones u otros materiales que hayan estado en contacto con fluidos biológicos durante la atención de las mascotas.

En estos casos, dichos residuos deberán segregarse y gestionarse conforme a la normativa vigente sobre residuos peligrosos y patogénicos de la Provincia de San Luis, evitando su disposición junto con los residuos comunes y asegurando su tratamiento mediante operadores habilitados cuando corresponda. La Provincia de San Luis adhiere a la Ley Nacional N.º 24.051 sobre residuos peligrosos y cuenta con normativa específica para la gestión de este tipo de residuos (Honorable Congreso de la Nación Argentina, 1992; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia de San Luis, s.f.).

No obstante, considerando el alcance del presente proyecto, la mayor parte de los residuos generados corresponderá a residuos comunes, mientras que los residuos patogénicos tendrán una generación reducida debido a que las prestaciones veterinarias incluidas se limitan a controles preventivos y desparasitaciones.

Transporte y prestación del servicio

La prestación de los servicios se realizará mediante una unidad móvil especialmente acondicionada para el traslado del equipamiento, los insumos y las mascotas cuando resulte necesario.

Durante la operación deberán respetarse condiciones adecuadas de seguridad, higiene y bienestar animal, procurando que los desplazamientos se realicen minimizando el estrés de las mascotas y garantizando la correcta sujeción de los animales durante los traslados. Asimismo, la planificación de los recorridos permitirá reducir tiempos de viaje, optimizar el consumo de combustible y mejorar la eficiencia operativa del servicio, contribuyendo a una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

Tabla 16: Principales aspectos normativos aplicables
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	REQUISITO
Habilitación comercial	Según normativa municipal
Médico veterinario	Matrícula habilitante en San Luis
Peluquería	Condiciones de higiene y seguridad
Bienestar animal	Manipulación adecuada y reducción del estrés
Residuos	Gestión diferenciada cuando corresponda
Unidad móvil	Condiciones sanitarias y de seguridad

EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

El estudio técnico desarrollado permitió analizar los principales aspectos necesarios para la implementación del modelo de negocio propuesto, evaluando los recursos requeridos, el proceso operativo, la capacidad de prestación del servicio, la infraestructura necesaria y las condiciones técnicas para su funcionamiento.

A partir del análisis realizado, se observa que la prestación del servicio resulta técnicamente viable mediante la utilización de una unidad móvil especialmente acondicionada, equipada con los recursos necesarios para desarrollar las actividades de peluquería y atención veterinaria preventiva a domicilio. El acondicionamiento previsto contempla instalaciones hidráulicas y eléctricas, superficies impermeables y de fácil limpieza, espacios de almacenamiento, ventilación y un sistema propio de alimentación eléctrica que permita abastecer los equipos utilizados durante las prestaciones. Los componentes considerados para la implementación de estos sistemas serán incorporados posteriormente en el cálculo de la inversión inicial del proyecto.

La organización propuesta se basa en la planificación de los recorridos, la agrupación de los turnos por zonas geográficas, la utilización de herramientas digitales para su gestión y la estandarización de los procedimientos operativos. Esta modalidad permite optimizar la utilización de los recursos disponibles y favorecer una prestación eficiente del servicio. La delimitación inicial de la cobertura a las localidades de San Luis, Juana Koslay y La Punta también contribuye a reducir los desplazamientos improductivos y mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral.

La capacidad operativa estimada evidencia que una única unidad móvil permite atender una cantidad limitada de clientes durante las etapas iniciales del emprendimiento. Esta situación resulta consistente con la estrategia de implementación gradual planteada para el proyecto, ya que permitirá consolidar la operación, validar el modelo de negocio y generar experiencia antes de incorporar nuevas unidades o ampliar la estructura operativa.

Desde el punto de vista de los recursos necesarios, se concluye que el equipamiento, los insumos, la tecnología y el personal requerido se encuentran disponibles en el mercado nacional, por lo que no se identifican restricciones técnicas significativas que impidan el desarrollo del emprendimiento. Las adaptaciones previstas para la unidad móvil también resultan técnicamente factibles y compatibles con las características del servicio propuesto.

El análisis de los aspectos normativos y sanitarios permitió identificar los principales requisitos vinculados con el ejercicio profesional, las habilitaciones comerciales y vehiculares correspondientes, las condiciones de higiene, el bienestar animal y la gestión de residuos. Estos elementos establecen un marco adecuado para el desarrollo de las actividades conforme a la normativa vigente.

Durante el estudio también se identificaron los principales costos vinculados con la operación y el mantenimiento de la unidad móvil, entre ellos el seguro, la patente, las revisiones técnicas, el combustible, la recarga del sistema de alimentación eléctrica, la limpieza y el mantenimiento del vehículo y de sus instalaciones. La cuantificación de estos conceptos será desarrollada posteriormente en el estudio económico-financiero.

Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto presenta factibilidad técnica para su implementación, al disponer de los recursos, procesos y condiciones necesarios para desarrollar el servicio propuesto. La estructura operativa planteada constituye una base adecuada para el inicio de las actividades y posibilita un crecimiento progresivo en función de la evolución de la demanda y de la incorporación gradual de nuevos recursos.

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

Inversión Inicial

El estudio técnico permitió identificar los bienes y recursos necesarios para la puesta en marcha y posterior operación del servicio. La inversión inicial comprende la adquisición y adaptación de la unidad móvil, el equipamiento y las herramientas de trabajo y los recursos informáticos y tecnológicos. También incluye el capital de trabajo necesario para afrontar las primeras necesidades operativas.

La inversión inicial también contempla gastos preoperativos destinados a las gestiones necesarias para iniciar la actividad. Se incluyen honorarios contables por altas impositivas y organización administrativa, preparación documental para autorizaciones comerciales y sanitarias e informes técnicos vinculados con las modificaciones de la unidad móvil. Se prevé un importe total de USD 338,34, incorporado como desembolso único en el año 0. El sellado de la habilitación comercial de la ciudad de San Luis se considera sin costo, conforme al Decreto N.º 306/2025, mencionado en la información publicada por la Municipalidad de San Luis (2026). Los honorarios iniciales se estiman tomando como referencia el presupuesto contable del proyecto, mientras que las gestiones documentales y certificaciones se incluyen como previsiones presupuestarias sujetas a cotización.

El detalle de los conceptos considerados, sus cantidades, precios unitarios, vidas útiles, importes totales y fuentes de consulta se presenta en el Anexo 3. Para la evaluación económico-financiera, estos valores se agrupan según su naturaleza y se incorporan en el año 0 del flujo de fondos. Las vidas útiles asignadas permiten, además, determinar las depreciaciones y las reposiciones necesarias durante el horizonte de evaluación.

Flujo de fondo

El flujo de fondos integra los ingresos, los egresos operativos, las inversiones y las reposiciones previstas durante el horizonte de evaluación. La proyección se realiza en períodos anuales y se expresa en dólares estadounidenses, utilizando el tipo de cambio común adoptado en el estudio económico de USD 1 = $1.515.

Los ingresos se determinan a partir de la cantidad proyectada de clientes y del precio mensual de la suscripción, establecido en $55.000. La cantidad de clientes aumenta progresivamente durante los primeros años, en concordancia con el proceso esperado de captación y consolidación del servicio. Los egresos, por su parte, se calculan según los recursos humanos, insumos, servicios y gastos operativos necesarios para atender el nivel de actividad previsto en cada período. La determinación del precio mensual también considera los resultados obtenidos en la encuesta realizada (Anexo 2). El 38% de los encuestados manifestó una disposición de pago de entre $40.000 y $50.000 mensuales, el 37% seleccionó el intervalo comprendido entre $30.000 y $40.000 y el 22% indicó que estaría dispuesto a pagar entre $50.000 y $60.000.

A partir de estos resultados, el precio de $55.000 se adopta como un valor objetivo ubicado dentro del intervalo superior relevado. Su elección considera el carácter integral de la suscripción, que reúne prestaciones periódicas de peluquería, controles veterinarios preventivos y desparasitaciones, así como la comodidad derivada de la atención a domicilio. También se tiene en cuenta la estructura de costos identificada durante la formulación del

proyecto, debido a que las evaluaciones preliminares realizadas con valores inferiores mostraron una capacidad insuficiente para alcanzar la rentabilidad requerida. En consecuencia, el precio adoptado no se interpreta como representativo de la disposición de pago de la totalidad del mercado potencial, sino como una hipótesis comercial orientada al segmento que asigna un mayor valor a la propuesta. Su incidencia sobre la rentabilidad y las limitaciones derivadas de la aceptación del mercado se examinan posteriormente mediante el análisis de sensibilidad.

En el año 0 se registran los desembolsos correspondientes a la adquisición y adaptación de la unidad móvil, los equipos y herramientas, el equipamiento informático, los recursos tecnológicos y los costos preoperativos. Estos conceptos representan una inversión de USD 56.509,94.

También se incorpora un capital de trabajo de USD 28.265,10, equivalente a seis meses de los egresos operativos previstos para el primer año. Este importe permite afrontar las necesidades financieras iniciales mientras se desarrolla la captación de clientes y se generan los primeros ingresos. Dentro del capital de trabajo se encuentran contemplados los recursos necesarios para adquirir insumos, pagar remuneraciones y atender los restantes gastos de funcionamiento. Por este motivo, no se registra adicionalmente un stock inicial de insumos como inversión independiente.

El egreso no afecto a impuestos correspondiente al año 0 asciende, por lo tanto, a USD 84.775,04, compuesto por la inversión en activos y el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones. Este último se recupera al finalizar el horizonte de evaluación, debido a que representa recursos incorporados al ciclo operativo y no un gasto definitivo del proyecto.

Para los recursos humanos se adopta un esquema mixto de contratación. El administrador y el peluquero perciben remuneraciones mensuales, mientras que el médico veterinario es contratado por atención, de acuerdo con la cantidad anual de controles preventivos y desparasitaciones prevista.

El costo de los empleados incluye las remuneraciones brutas y las cargas vinculadas con su contratación. Se consideran las contribuciones patronales, la obra social, la ART, el Sueldo Anual Complementario y la incidencia de las vacaciones. Para las contribuciones patronales se adopta una alícuota del 18%, bajo el supuesto de que el emprendimiento cuenta con certificado MiPyME; un 6% destinado a la obra social y un 3% estimado para la ART. El SAC y las vacaciones se calculan conforme a lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744.

La Tabla 17 presenta los costos mensuales y anuales de los recursos humanos incorporados al flujo de fondos.

Tabla 17: Costos de recursos humanos considerados en el flujo de fondos
Fuente: Elaboración propia sobre la base de referencias salariales del CCT 130/75, la normativa laboral vigente y los supuestos presupuestarios del proyecto.

CONCEPTO	COSTO MENSUAL ARS	COSTO MENSUAL USD	COSTO ANUAL USD
Peluquero canino	$ 1.787.001,55	USD 1.179,54	USD 14.154,47
Administrador	$ 1.767.649,26	USD 1.166,77	USD 14.001,18
Médico veterinario	$ 1.977.500,00	USD 1.305,28	USD 15.663,37
TOTAL DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS			**USD 43.819,02**

Además de los recursos humanos y los insumos, la operación requiere contemplar los gastos relacionados con el funcionamiento de la unidad móvil, la gestión administrativa, los servicios tecnológicos y el cobro de las suscripciones. La Tabla 18 presenta la cuantificación anual de estos conceptos. Para aquellos gastos que no cuentan con tarifas públicas normalizadas se utilizan previsiones presupuestarias basadas en el nivel de actividad proyectado y en referencias de proveedores.

Tabla 18: Costos operativos adicionales considerados en el flujo de fondos
Fuente: Elaboración propia sobre la base de precios publicados por proveedores, organismos oficiales y supuestos presupuestarios del proyecto

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO ARS	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD	FUENTE
Combustible diésel (165 litros / mes)	1980	$ 2.212,00	USD 1,46	USD 2.890,93	Precios de combustibles en San Luis
Seguro automotor comercial	12	$ 250.000,00	USD 165,02	USD 1.980,20	Comparaencasa
Patente automotor	12	$ 167.912,50	USD 110,83	USD 1.330,00	Calculadora de Patentes – San Luis
Revisión Técnica Obligatoria	12	$ 4.583,33	USD 3,03	USD 36,30	El Chorrillero – tarifas de RTO en San Luis
Mantenimiento, reparaciones, lubricantes y neumáticos	12	$ 143.925,00	USD 95,00	USD 1.140,00	IVECO Argentina
Energía eléctrica, agua y gas GLP (previsión presupuestaria)	12	$ 100.000,00	USD 66,01	USD 792,08	EDESAL
Lavado de la unidad móvil (4 lavados / mes)	48	$ 33.000,00	USD 21,78	USD 1.045,54	Carwash Martínez – lavado de utilitarios
Comisión por cobro mediante suscripción de Mercado Pago (6,99 % más IVA)	12	$ 860.168,43	USD 567,77	USD 6.813,22	Mercado Pago – planes de suscripción
Honorarios contables mensuales	12	$ 81.289,60	USD 53,66	USD 643,88	CPCE San Luis
Promoción y publicidad digital (previsión presupuestaria)	12	$ 100.000,00	USD 66,01	USD 792,08	Meta Ads
Gestión de residuos potencialmente patogénicos (previsión presupuestaria)	12	$ 45.257,63	USD 29,87	USD 358,48	Ley Nacional N.º 24.051
TOTAL OTROS COSTOS OPERATIVOS				**USD 17.822,70**	

Los egresos afectados a impuestos comprenden los costos de recursos humanos, los insumos, el combustible, la energía, el agua, los gastos asociados a la unidad móvil, los servicios tecnológicos, la administración, la promoción, las comisiones por cobranza, la gestión de residuos y el Impuesto sobre los Ingresos Brutos. El Impuesto sobre los Ingresos Brutos se calcula aplicando una alícuota del 4,2% sobre los ingresos de cada período.

El Impuesto a las Ganancias grava la ganancia neta imponible, determinada a partir de los ingresos y las deducciones admitidas por la normativa. Para las sociedades comprendidas en el artículo 73 de la ley, se aplica una escala progresiva. En los ejercicios iniciados en 2026, las ganancias netas imponibles de hasta $133.514.185,74 anuales tributan el 25%. Para importes superiores a ese límite y hasta $1.335.141.857,38, el impuesto comprende una suma fija de $33.378.546,43 más el 30% sobre el excedente de $133.514.185,74. Cuando la ganancia supera $1.335.141.857,38, corresponde una suma fija de $393.866.847,93 más el 35% sobre el excedente de dicho importe. Estas alícuotas se aplican sobre la ganancia imponible y no sobre la facturación total del emprendimiento (ARCA, 2026). Para la elaboración del flujo de fondos se adopta, como supuesto, el encuadre societario mencionado y una alícuota del 25%, dado que los resultados positivos proyectados, convertidos a pesos al tipo de cambio utilizado en el estudio, se encuentran dentro del primer tramo de la escala de referencia. Este criterio se mantiene constante durante el horizonte de evaluación. Si una actualización de las proyecciones ubicara la ganancia neta imponible por encima de dicho límite, o si se modificara la normativa aplicable, deberá recalcularse el impuesto según la escala correspondiente y actualizarse el flujo de fondos y sus indicadores. Cuando el resultado antes de impuestos es negativo, no se registra el pago del impuesto en ese período.

El flujo de fondos se presenta neto de IVA. Para la evaluación, las cuotas mensuales se consideran precios netos de este impuesto, por lo que al cliente se le facturaría la cuota más el IVA correspondiente. Los ingresos y los egresos se expresan netos de IVA. El IVA débito generado por las ventas se compensa con el IVA crédito computable de las compras vinculadas a la actividad; bajo este criterio, no se incorpora como ingreso ni como costo económico del proyecto. Los egresos que no generan crédito fiscal, como las remuneraciones, se consideran por su importe completo.

Las depreciaciones representan la pérdida de valor de los activos, pero no generan una salida efectiva de fondos. Por este motivo, se deducen para determinar el resultado sujeto al Impuesto a las Ganancias y posteriormente se incorporan nuevamente para obtener el flujo operativo neto. Las reposiciones de los bienes cuya vida útil finaliza dentro del período analizado se registran como egresos no afectados a impuestos en el año correspondiente.

El horizonte de evaluación se establece en diez años, coincidiendo con la vida útil asignada al vehículo utilizado por la primera unidad móvil. Aunque se prevé que el emprendimiento continúe funcionando después de ese período, no se incorpora la adquisición de un vehículo sustituto en el año 10, dado que los beneficios derivados de esa inversión se producirían fuera del horizonte analizado. En el último año se consideran, en cambio, el valor residual de los vehículos y la recuperación del capital de trabajo. Los flujos netos se actualizan mediante una tasa de descuento del 15% anual. Debido a que el proyecto se considera financiado íntegramente con capital propio, esta tasa representa la rentabilidad mínima exigida y el costo de oportunidad de los recursos aportados.

Para analizar distintas posibilidades de crecimiento se elaboran dos escenarios, cuyos flujos de fondos se presentan en el Anexo 4.

El primer escenario, presentado en el Anexo 4.2, contempla el funcionamiento del proyecto con una única unidad móvil y una capacidad máxima de 226 clientes. La cantidad de suscriptores aumenta progresivamente desde 113 clientes en el primer año hasta 187 en el segundo y 226 en el tercero, manteniéndose posteriormente en ese nivel debido a la limitación en la capacidad de la unidad. En este escenario se contempla una reposición de activos de USD 5.070,09 en el año 5. Al finalizar el año 10 se registra un beneficio no afecto a impuestos de USD 35.865,10, integrado por el valor residual de USD 7.600 correspondiente al vehículo y la recuperación de USD 28.265,10 de capital de trabajo.

El segundo escenario (Anexo 4.4) considera la incorporación de una nueva unidad móvil al inicio del año 5, lo que permite ampliar la capacidad estimada de atención hasta 452 suscriptores. Se proyecta un crecimiento gradual desde los 226 usuarios del año 4 hasta alcanzar 301 en el año 5, 376 en el año 6 y 452 a partir del año 7, manteniendo este último nivel hasta finalizar el período de evaluación. Esta cantidad representa el 100% de la capacidad estimada de ambas unidades y equivale aproximadamente al 0,79% del mercado objetivo potencial identificado en el estudio de mercado, ligeramente por encima de la hipótesis inicial de captación del 0,75%. Alcanzar y sostener este nivel de ocupación requerirá campañas de comunicación, acciones de captación y estrategias de fidelización que permitan incorporar nuevos usuarios y compensar las bajas de suscriptores.

La incorporación de la segunda unidad requiere en el año 5 una inversión de USD 54.525,21, integrada por el vehículo acondicionado, los equipos y herramientas y el equipamiento informático adicional. En ese mismo período se registran reposiciones por USD 5.070,09 y un incremento de USD 16.561,86 en el capital de trabajo, asociado a la ampliación de las operaciones y al aumento proyectado de suscriptores. En consecuencia, el egreso no afecto a impuestos del año 5 asciende a USD 76.157,16.

Desde el año 5 también se incorporan la depreciación de la segunda unidad y los costos relacionados con su funcionamiento. Se duplica el costo correspondiente al peluquero, los gastos propios del vehículo y determinados servicios tecnológicos, mientras que los costos variables aumentan proporcionalmente con la cantidad de clientes. La administración, la contabilidad y las acciones generales de promoción se mantienen como recursos compartidos por ambas unidades.

Al finalizar el horizonte de evaluación, el segundo escenario contempla un valor residual de USD 7.600 para el primer vehículo y de USD 19.000 para el segundo, equivalente al 50% de su precio de adquisición debido a que solamente habrá sido utilizado durante cinco años. También se recuperan el capital de trabajo inicial y su ampliación posterior.

Los flujos netos se actualizan mediante una tasa de descuento del 15% anual. Debido a que el proyecto se considera financiado íntegramente con capital propio, esta tasa representa la rentabilidad mínima exigida y el costo de oportunidad de los recursos aportados.

La evaluación de los escenarios se realiza mediante el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). El IR se calcula como el cociente entre el valor actual de los flujos netos futuros, descontados al 15% anual, y la inversión inicial. El PRI estima el tiempo de recuperación de los recursos invertidos, sin considerar el valor del dinero en el tiempo.

La comparación de los resultados obtenidos se presenta en la Tabla 19.

Tabla 19: Comparación de los escenarios evaluados
Fuente: Elaboración propia a partir de los flujos de fondos proyectados

INDICADOR	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
Clientes máximos proyectados	226	452
Incorporación de una segunda unidad	No	Año 5
VAN (Tasa del 15%)	-USD 15.737,16	USD 4.751,95
TIR	11,40%	15,78%
IR	0,81	1,06
PRI	6,81	7,37

Los resultados muestran que el primer escenario, limitado a una capacidad máxima de 226 suscriptores, no alcanza la rentabilidad mínima exigida del 15%. Presenta un VAN negativo de USD 15.737,16, una TIR del 11,40% y un IR de 0,81. Este último indica que, por cada dólar invertido inicialmente, el valor actual de los flujos netos futuros equivale a USD 0,81. El PRI es de 6,81 años, por lo que los desembolsos se recuperan durante el séptimo año. Esta recuperación no implica alcanzar la rentabilidad exigida, dado que el indicador no

considera el valor temporal del dinero. En consecuencia, la operación con una única unidad móvil no resulta financieramente aceptable bajo los supuestos considerados.

El segundo escenario, que incorpora una segunda unidad móvil en el año 5 y alcanza progresivamente 452 suscriptores, presenta un VAN positivo de USD 4.751,95, una TIR del 15,78% y un IR de 1,06. Estos indicadores permiten considerarlo financieramente aceptable, dado que genera valor por encima de la rentabilidad exigida. La ampliación permite distribuir determinados costos compartidos entre una mayor cantidad de usuarios y aprovechar la capacidad de atención de ambas unidades. El IR obtenido expresa que, por cada dólar invertido inicialmente, el valor actual de los flujos netos futuros equivale a USD 1,06.

El PRI del segundo escenario es de 7,37 años, por lo que la recuperación ocurre durante el octavo año. El plazo es mayor que en el primer escenario debido al desembolso adicional asociado a la ampliación en el año 5. Los mayores flujos posteriores permiten compensar esa inversión y obtener mejores resultados de rentabilidad durante el horizonte de evaluación. Por ello, el PRI se interpreta como un indicador complementario del VAN, la TIR y el IR.

A partir de esta comparación, se selecciona el segundo escenario como la alternativa más conveniente para el desarrollo del proyecto. Su viabilidad depende de alcanzar y sostener la cantidad proyectada de suscriptores y de mantener los costos previstos. La proximidad de la TIR a la tasa de descuento y del IR a la unidad evidencia un margen limitado frente a cambios desfavorables en los supuestos. El análisis de sensibilidad permitirá examinar cómo las variaciones del precio de la suscripción afectan la rentabilidad y el tiempo de recuperación de la inversión, e identificar las condiciones bajo las cuales se mantiene la aceptación financiera del proyecto.

Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se realiza sobre el segundo escenario, por ser la alternativa que presenta el mejor desempeño económico y financiero. Se evalúan por separado las variaciones del precio mensual de la suscripción y de la tasa de descuento, con el propósito de examinar su efecto sobre los indicadores y las condiciones de aceptación del proyecto.

La incorporación de la segunda unidad al inicio del año 5 responde al esquema de expansión gradual adoptado. La proyección alcanza la capacidad máxima de la primera unidad, equivalente a 226 suscriptores, en el año 3 y mantiene ese nivel durante el año 4. Este período previo a la ampliación se plantea como una etapa de consolidación operativa y comercial, destinada a verificar la organización de los recorridos, la calidad de las prestaciones y la permanencia de los usuarios.

La segunda unidad permite ampliar la capacidad estimada de atención a 452 suscriptores, cuya ocupación completa se proyecta para el año 7. Esta cantidad equivale aproximadamente al 0,79% del mercado objetivo potencial de 57.477 hogares. La hipótesis supone una captación ligeramente superior a la referencia inicial del 0,75% utilizada en el estudio de mercado y requiere sostener acciones de incorporación y fidelización de usuarios. La fecha de ampliación y la cantidad proyectada de suscriptores se mantienen constantes en ambos análisis.

SENSIBILIDAD AL PRECIO MENSUAL DE LA SUSCRIPCIÓN

La selección de los precios considera los resultados de la encuesta, presentados en el Anexo 2. El 38% de los encuestados manifestó una disposición de pago de entre $40.000 y $50.000 mensuales, el 37% seleccionó el intervalo comprendido entre $30.000 y $40.000 y el 22% indicó que estaría dispuesto a pagar entre $50.000 y $60.000. A partir de esta información, se evalúan cuotas mensuales de $50.000, $55.000 y $60.000. El primer valor corresponde al límite superior del intervalo con mayor participación; el segundo representa el precio base utilizado en el flujo de fondos; y el tercero constituye el límite superior del rango de disposición de pago relevado. Los valores se consideran netos de IVA, conforme al criterio adoptado en la evaluación.

Ante cada variación del precio se recalculan los ingresos por suscripciones y los conceptos vinculados con ellos, como las comisiones de Mercado Pago, el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y las necesidades de capital de trabajo. Se mantienen constantes la cantidad proyectada de clientes, la capacidad operativa, las inversiones en activos, las reposiciones y los costos que no dependen del nivel de ingresos.

La evaluación utiliza una tasa de descuento del 15% anual y considera el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI). El IR relaciona el valor actual de los flujos netos futuros con la inversión inicial correspondiente a cada alternativa, incluido el capital de trabajo. El PRI se obtiene mediante la acumulación de los flujos netos, incluyendo los desembolsos iniciales y posteriores, sin descontarlos.

El flujo de fondos del segundo escenario con la cuota mensual de $55.000 se presenta en el Anexo 4.4. Las alternativas correspondientes a las cuotas de $50.000 y $60.000 se incluyen en los Anexos 4.6 y 4.8, respectivamente. La Tabla 20 resume los resultados.

Tabla 20: Análisis de sensibilidad del segundo escenario ante variaciones en el precio
Fuente: Elaboración propia a partir del flujo de fondos del segundo escenario y sus alternativas

PRECIO MENSUAL ARS	PRECIO MENSUAL USD	VAN (TASA DEL 15%)	TIR	IR	PRI
$ 50.000	USD 33,00	-USD 32.744,64	9,42%	0,61	8,81
$ 55.000	USD 36,30	USD 4.751,95	15,78%	1,06	7,37
$ 60.000	USD 39,60	USD 41.989,12	21,68%	1,49	6,48

Con una cuota mensual de $50.000, el proyecto presenta un VAN negativo de USD 32.744,64, una TIR del 9,42% y un IR de 0,61. Estos indicadores señalan que no alcanza la rentabilidad mínima exigida del 15%. El PRI es de 8,81 años; la recuperación de los desembolsos dentro del horizonte de evaluación no implica satisfacer la rentabilidad requerida, dado que este indicador no considera el valor del dinero en el tiempo.

Con el precio base de $55.000, el VAN alcanza USD 4.751,95, la TIR se ubica en el 15,78% y el IR es de 1,06. El PRI resulta de 7,37 años. Esta alternativa es financieramente aceptable bajo los supuestos utilizados, aunque la proximidad de sus indicadores a los límites de aceptación evidencia un margen reducido frente a cambios desfavorables.

Con una cuota mensual de $60.000, el VAN asciende a USD 41.989,12, la TIR alcanza el 21,68% y el IR se ubica en 1,49. El PRI disminuye a 6,48 años. El aumento del precio mejora la rentabilidad proyectada y reduce el tiempo necesario para recuperar los desembolsos.

El precio de $60.000 se encuentra en el límite superior del intervalo seleccionado por el 22% de los encuestados. La elección de ese rango no implica que todos sus integrantes estén dispuestos a pagar el valor máximo. Además, el relevamiento finalizó aproximadamente cinco meses antes de realizar esta evaluación y sus rangos fueron expresados en pesos argentinos. La disposición de pago deberá actualizarse y contrastarse con el importe final a facturar, incluido el IVA, para verificar su correspondencia con las posibilidades y preferencias de los potenciales clientes.

SENSIBILIDAD A LA TASA DE DESCUENTO

El segundo análisis evalúa tasas de descuento del 12%, 15% y 18% anual. El 15% corresponde a la rentabilidad mínima exigida adoptada en la evaluación, mientras que el 12% y el 18% se utilizan como valores de prueba, ubicados tres puntos porcentuales por debajo y por encima de la referencia.

Se mantiene la cuota mensual de $55.000 y el flujo de fondos del segundo escenario sin modificaciones. La variación de la tasa afecta al VAN y al IR, porque modifica el valor actual de los flujos futuros. La TIR y el PRI permanecen constantes, ya que sus cálculos no utilizan la tasa de descuento seleccionada. La Tabla 21 presenta los resultados.

Tabla 21: Análisis de sensibilidad del segundo escenario ante variaciones en la tasa de descuento
Fuente: Elaboración propia a partir del flujo de fondos del segundo escenario

INDICADOR	TASA DEL 12%	TASA DEL 15%	TASA DEL 18%
VAN	USD 26.240,77	USD 4.751,95	-USD 11.963,13
IR	1,31	1,06	0,86
TIR	15,78%	15,78%	15,78%
PRI	7,37	7,37	7,37

Con una tasa de descuento del 12%, el proyecto presenta un VAN positivo de USD 26.240,77 y un IR de 1,31. Con la tasa de referencia del 15%, ambos indicadores mantienen valores favorables, aunque con un margen menor. Al elevar la tasa al 18%, el VAN resulta negativo en USD 11.963,13 y el IR disminuye a 0,86, por lo que el proyecto deja de satisfacer la rentabilidad exigida.

La TIR del 15,78% representa la tasa para la cual el VAN es igual a cero. En consecuencia, bajo el flujo considerado, una exigencia de rentabilidad superior a ese valor determina un VAN negativo. Estos resultados muestran que la aceptación financiera del escenario base es sensible a incrementos en la tasa de descuento.

El análisis de sensibilidad confirma que, bajo los supuestos considerados, el segundo escenario resulta financieramente aceptable con una cuota mensual de $55.000 y una tasa de descuento del 15%. La cuota de $60.000 mejora los indicadores y reduce el tiempo de recuperación de la inversión, mientras que la de $50.000 no alcanza la rentabilidad exigida. La evaluación de la tasa de descuento muestra que el escenario base mantiene su aceptación con tasas del 12% y del 15%, pero deja de satisfacerla al elevar la exigencia al 18%. Estos resultados permiten establecer que la viabilidad financiera del proyecto se sustenta en alcanzar la cantidad proyectada de suscriptores, mantener los costos previstos y sostener un precio compatible con la rentabilidad requerida.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la factibilidad técnica, económica y financiera de AMI PET, un modelo de negocio basado en la prestación móvil de servicios integrales para mascotas en el área del Gran San Luis. La propuesta contempla un sistema de suscripción que reúne servicios periódicos de peluquería, desparasitación y control veterinario preventivo, brindados mediante una unidad especialmente acondicionada. El estudio permitió identificar las oportunidades del mercado, definir los recursos y procesos necesarios para la prestación y establecer las condiciones bajo las cuales el proyecto resulta financieramente aceptable.

El estudio de mercado permitió reconocer un contexto favorable para el desarrollo de servicios relacionados con el cuidado y el bienestar animal. La creciente consideración de las mascotas como integrantes del grupo familiar y la búsqueda de alternativas que proporcionen comodidad y faciliten el acceso a la atención respaldan la oportunidad identificada. San Luis, Juana Koslay y La Punta constituyen el área inicial de cobertura, debido a la concentración de potenciales clientes y a la proximidad entre estas localidades. La propuesta de valor de AMI PET se centra en acercar los servicios al domicilio, reducir los tiempos de traslado y el estrés de las mascotas e integrar distintas prestaciones dentro de una misma suscripción. La atención personalizada, la planificación periódica del cuidado y las herramientas digitales para gestionar turnos, pagos e información de cada animal complementan esta propuesta.

El análisis técnico permitió establecer que el proyecto puede iniciar sus actividades mediante una única unidad móvil. Las adaptaciones estructurales, las instalaciones, el equipamiento, las herramientas y los insumos requeridos se encuentran disponibles en el mercado nacional. La organización de las atenciones por zonas geográficas y la planificación anticipada de los recorridos contribuirían a reducir desplazamientos innecesarios y aprovechar mejor la jornada de trabajo. La estructura operativa combina personal permanente con la contratación del médico veterinario por atención, lo que permite adecuar la utilización de los recursos humanos al tipo y a la frecuencia de las prestaciones. La capacidad estimada de una unidad es de 226 suscriptores y permite comenzar de manera gradual antes de ampliar la estructura.

El relevamiento normativo permitió identificar los principales requisitos profesionales, comerciales, sanitarios y vehiculares relacionados con el funcionamiento del emprendimiento. La aplicación de procedimientos de higiene y desinfección, la intervención de un médico veterinario matriculado, la correcta gestión de los residuos y el mantenimiento de la unidad móvil constituyen condiciones necesarias para la calidad y seguridad del servicio.

El estudio económico y financiero permitió determinar la inversión necesaria para la puesta en marcha y los principales costos de operación. La adquisición y adaptación de la unidad móvil representa el componente de mayor incidencia, al que se suman el equipamiento, las herramientas, los recursos informáticos y tecnológicos, los gastos preoperativos y el capital de trabajo. Durante el funcionamiento deberán afrontarse los costos de recursos humanos, insumos, mantenimiento, combustible, conectividad, administración, medios de pago y obligaciones tributarias. La cuantificación de estos conceptos permitió construir los flujos de fondos, considerando financiamiento íntegramente con capital propio, y evaluar dos alternativas de crecimiento dentro de un horizonte de diez años.

La evaluación financiera muestra que, con una cuota mensual de $55.000 neta de IVA y una tasa de descuento del 15% anual, el escenario con una única unidad móvil no alcanza la rentabilidad mínima exigida. Presenta un VAN negativo de USD 15.737,16, una TIR del 11,40%, un IR de 0,81 y un PRI de 6,81 años. El segundo escenario, que incorpora una nueva unidad en el año 5 y proyecta un crecimiento progresivo hasta alcanzar 452 suscriptores en el año 7, obtiene un VAN positivo de USD 4.751,95, una TIR del 15,78% y un IR de 1,06. Estos resultados permiten considerarlo financieramente aceptable bajo los supuestos utilizados. Su PRI es de 7,37 años, superior al del primer escenario debido al desembolso adicional asociado a la ampliación. La incorporación de la segunda unidad permite distribuir determinados costos compartidos entre una mayor cantidad de clientes y generar flujos operativos superiores durante los últimos años de la evaluación.

El análisis de sensibilidad al precio del segundo escenario evidencia que la modificación de la cuota mensual influye en su rentabilidad y en el tiempo de recuperación de la inversión. Con una cuota neta de IVA de $50.000, el proyecto obtiene un VAN negativo de USD 32.744,64, una TIR del 9,42%, un IR de 0,61 y un PRI de 8,81 años. Con una cuota neta de $60.000, el VAN alcanza USD 41.989,12, la TIR asciende al 21,68%, el IR se ubica en 1,49 y el PRI disminuye a 6,48 años. Entre los precios evaluados, las cuotas de $55.000 y $60.000 permiten superar la rentabilidad mínima exigida del 15%. La cuota de $60.000 mejora los indicadores y proporciona un mayor margen frente a variaciones desfavorables, mientras que el precio base de $55.000 mantiene una aceptación financiera más ajustada.

El análisis de sensibilidad a la tasa de descuento se realizó sobre el flujo del segundo escenario con la cuota mensual de $55.000. Con una tasa del 12%, el VAN alcanza USD 26.240,77 y el IR se ubica en 1,31. Al elevar la tasa al 18%, el VAN resulta negativo en USD 11.963,13 y el IR disminuye a 0,86. La TIR y el PRI permanecen constantes, dado que los flujos de fondos no se modifican. Estos resultados muestran que el escenario base satisface las exigencias de rentabilidad del 12% y del 15%, pero deja de ser financieramente aceptable cuando se requiere un rendimiento del 18%.

Desde la perspectiva comercial, la estrategia de implementación se orienta a captar y fidelizar usuarios que valoren la atención domiciliaria y la integración de prestaciones. La cuota mensual de $55.000 constituye el precio base de la alternativa seleccionada, mientras que la de $60.000 representa una opción de mayor rentabilidad, cuya aceptación no puede inferirse directamente del intervalo elegido por el 22% de los encuestados. La definición del precio de lanzamiento deberá considerar el importe final a facturar y la disposición de pago de los potenciales clientes. La consolidación de la primera unidad y el crecimiento de la cartera de suscriptores constituyen los criterios para acompañar la ampliación prevista y sostener los ingresos proyectados.

El estudio permite concluir que AMI PET es técnicamente factible y financieramente aceptable en la configuración del segundo escenario, con una cuota mensual de $55.000 y una tasa de descuento del 15%. Se selecciona el inicio con una unidad móvil y la incorporación de una segunda en el año 5, con una capacidad conjunta de 452 suscriptores, cuya ocupación completa se proyecta para el año 7. La cuota de $60.000 mejora la rentabilidad y reduce el plazo de recuperación, pero no constituye un requisito para la aceptación financiera del escenario base. La decisión de inversión se fundamenta en la expansión gradual, el cumplimiento de la demanda proyectada y el control de los costos. Esta configuración establece una base viable para la puesta en marcha y el desarrollo de AMI PET como servicio integral de atención a mascotas en el Gran San Luis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. Pearson Educación.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.). (1996). Introducción al estudio del trabajo (4.ª ed.). Limusa.

Solana, R. F. (1994). Producción. Ediciones Interoceánicas.

FUENTES DIGITALES

American Pet Products Association (APPA). (2023). Market size & trends in the pet industry. https://www.americanpetproducts.org/

Bond Vet. (s.f.). Veterinary clinics with a digital-first model. https://bondvet.com/

Forbes Argentina. (2024). El mercado de mascotas: cuánto creció en Argentina y cuáles son las últimas tendencias. https://www.forbesargentina.com/negocios/el-mercado-mascotas-cuanto-crecio-argentina-cuales-son-ultimas-tendencias-n44454

Forbes Argentina. (2024). Cifras y tendencias del mercado de alimentos para mascotas en Argentina. https://www.forbesargentina.com/negocios/cifras-tendencias-mercado-alimentos-mascotas-argentina-n51845

Forbes Argentina. (2024). La pet economy alcanza los US$ 207.000 millones. https://www.forbesargentina.com/negocios/la-pet-economy-alcanza-us-207000-millones-mas-gasto-mas-mascotas-mas-compras-online-n72049

IFEMA Madrid. (2025). Iberzoo-Propet. https://www.ifema.es/iberzoo-propet

Asociación Española de la Industria y el Comercio del Sector del Animal de Compañía (AEDPAC). (2025). Iberzoo-Propet – Asociación Española de Distribuidores de Productos para Animales de Compañía. https://www.aedpac.com/es/iberzoo-propet/index.htm

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). Estadísticas sobre tenencia de mascotas en México. https://www.inegi.org.mx/

La Nación. (2025). Pet economy: aumentaron las compras online para las mascotas en la Argentina. https://www.lanacion.com.ar/sociedad/pet-economy-aumentaron-las-compras-on-line-para-las-mascotas-en-la-argentina-nid14052025

PetNation Care. (s.f.). Membership models for integrated pet services. https://www.petnation.care/membership

Petco. (s.f.). https://www.petco.com/

PetSmart. (s.f.). https://www.petsmart.com/

Todo Misiones Digital. (2023). El 80 % de los hogares argentinos tiene mascotas. https://todomisionesdigital.com.ar/2023/12/07/el-80-de-los-hogares-argentinos-tiene-mascotas-conoce-cuales-son-las-preferidas

Infobae. (2023, noviembre 30). Ocho de cada 10 argentinos poseen al menos un animal de compañía en su hogar. https://www.infobae.com/tendencias/2023/11/30/ocho-de-cada-10-argentinos-poseen-al-menos-un-animal-de-compania-en-su-hogar/

La Nación. (2025, febrero 8). Marketing premium: el mercado de las mascotas se dispara de la mano de los vínculos cada vez más cercanos. https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/marketing-premium-el-mercado-de-las-mascotas-se-dispara-de-la-mano-de-los-vinculos-cada-vez-mas-nid08022025/

Mercado. (2023). El mercado de las mascotas en Argentina en 2023. https://mercado.com.ar/tendencias/el-mercado-de-las-mascotas-en-argentina-en-2023/

TN. (2025, agosto 31). La revolución pet friendly: ocho de cada diez hogares argentinos conviven con mascotas. https://tn.com.ar/sociedad/2025/08/31/la-revolucion-pet-friendly-ocho-de-cada-diez-hogares-argentinos-conviven-con-perros-y-gatos/

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. https://www.censo.gob.ar/

Wet Pets Conversions. (s.f.). Luxury mobile dog grooming conversions. https://www.wetpetsconversions.co.uk/

Woofers Dog Spa. (s.f.). Mobile dog grooming. https://woofersdogspa.com/

Municipalidad de San Luis. (2026). El futuro Hospital Veterinario Municipal: servicios, atención y funcionamiento. https://sanluislaciudad.gob.ar/el-futuro-hospital-veterinario-municipal-servicios-atencion-y-funcionamiento/

Consejo Federal de Inversiones. (s.f.). Desarrollo Productivo y Financiero de Mujeres. https://cfi.org.ar/desarrollo_productivo_financiero_mujeres

•Agencia de Noticias San Luis. (2026, 2 de octubre). Todo lo que hay que saber sobre la tercera edición de 'Mi Próximo Paso'. https://agenciasanluis.com/2026/10/02/1217031-todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-la-tercera-edicion-de-mi-proximo-paso/

Ministerio de Economía. (s.f.). Beneficios PyME. Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios

Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia de San Luis. (s.f.). Residuos peligrosos. https://ambiente.sanluis.gov.ar/direcciones/direccion-de-gestion-ambiental-de-residu/residuos-peligrosos/

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1992). Ley N.º24.051. Residuos peligrosos. Boletín Oficial de la República Argentina. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/450/texact.htm

Honorable congreso de la Nación Argentina. (1951). Ley N.º14.072: Medicina veterinaria. Ejercicio profesional. Boletín Oficial de la República Argentina. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-56727/texto

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1954). Ley N.º14.346 de protección de los animales contra actos de maltrato y crueldad. Boletín Oficial de la República Argentina. https://servicios.infoleg.gob.ar/

Municipalidad de San Luis. (2026). Centro Veterinario Móvil de Atención Primaria. https://sanluislaciudad.gob.ar/

Municipalidad de San Luis. (2026). La Municipalidad habilitó los trámites para acceder a los beneficios tributarios 2026. https://sanluislaciudad.gob.ar/la-municipalidad-habilito-los-tramites-para-acceder-a-los-beneficios-tributarios-2026//

Municipalidad de San Luis. (s.f.). Sistema Integral de Gestión Municipal (SIGEM). https://sigem.sanluislaciudad.gob.ar/

Colegio Médico Veterinario de la Provincia de San Luis. (s.f.). Sitio oficial. https://cmvsl.org.ar/

Municipalidad de Juana Koslay. (s.f.). Comercio y natatorios: Trámites. https://juanakoslaydev.net/tramites-comercio-y-natatorios/

Municipalidad de Juana Koslay. (s.f.). Zoonosis. https://juanakoslay.gob.ar/zoonosis/

Agencia de Recaudación y Control Aduanero. (s. f.). Aportes y contribuciones. https://www.afip.gob.ar/relaciones-laborales/empleadores/aportes-y-contribuciones.asp

Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. (1974). Texto actualizado. Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-25552/actualizacion

Ley 23.660 de Obras Sociales. (1989). Texto actualizado. Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-62/actualizacion

NB. (2026, 6 de agosto). El nuevo ranking de sueldos de empleados de comercio tras la paritaria, con salarios de más de $1,3 millones. iProfesional. https://www.iprofesional.com/management/461728-cual-es-el-sueldo-mas-alto-que-cobra-un-empleado-de-comercio-tras-el-aumento-de-agosto

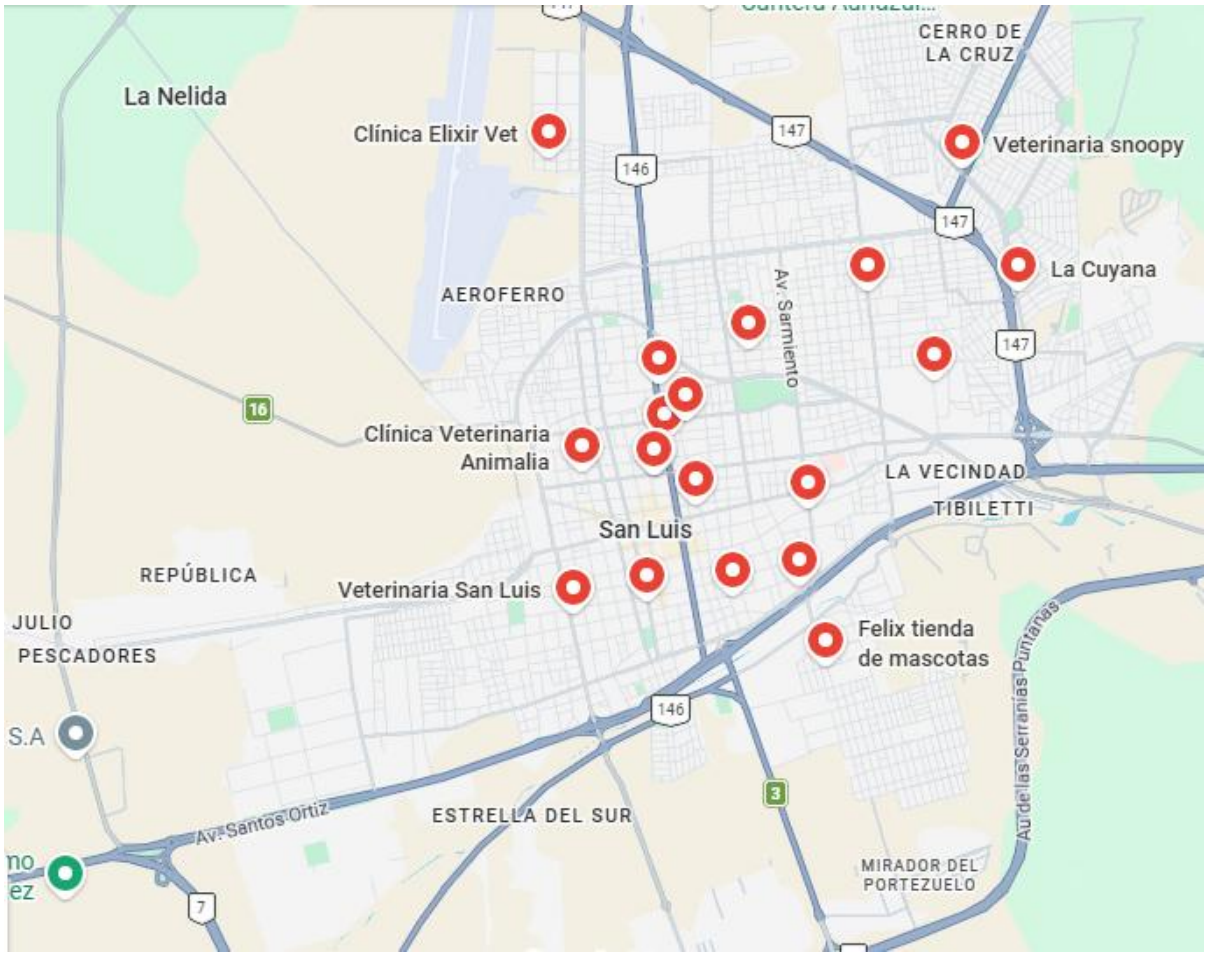
Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (s. f.). ¿Qué es la póliza digital? Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/srt/polizadigital/que-es-la-poliza-digital

Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA). (2026). Impuesto a las Ganancias. Personas jurídicas. Escala 2026. https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/personas-juridicas/determinacion/documentos/Ganancias-Escala-PJ-2026.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: RELEVAMIENTO GEOGRÁFICO DE COMPETIDORES

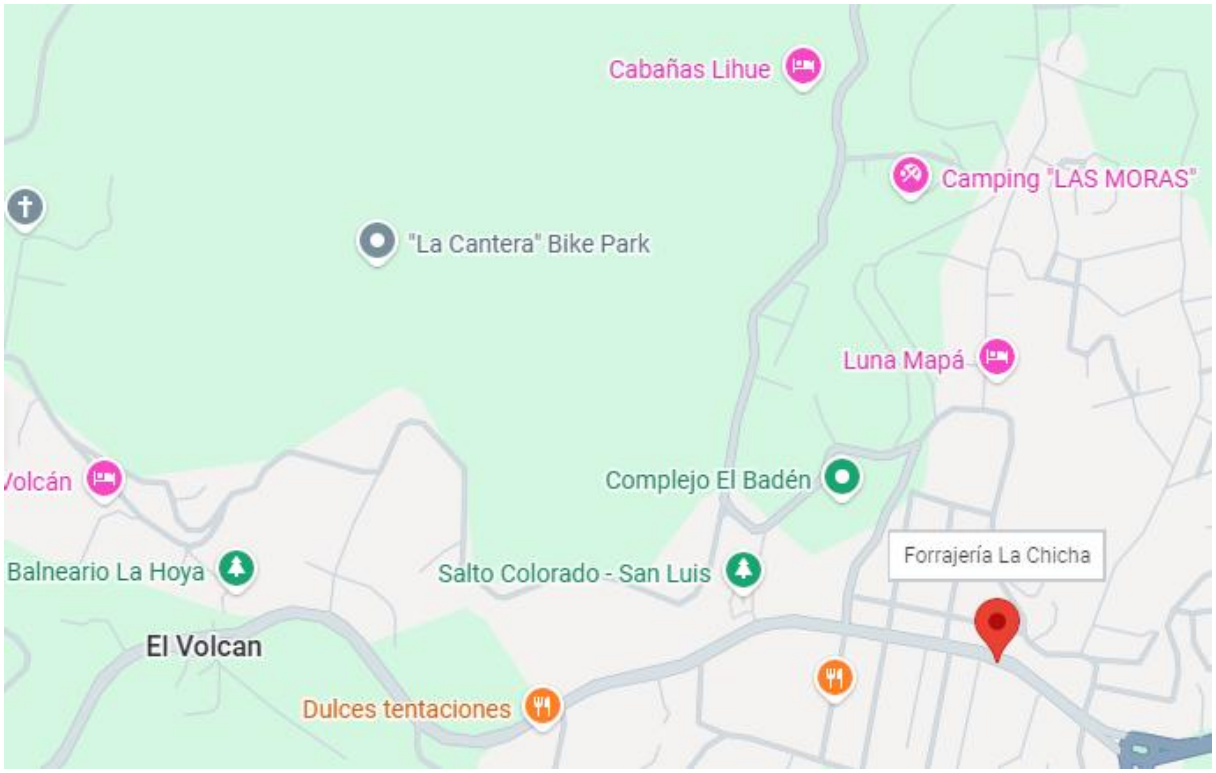
Anexo 1.1: Distribución de proveedores en la ciudad de San Luis



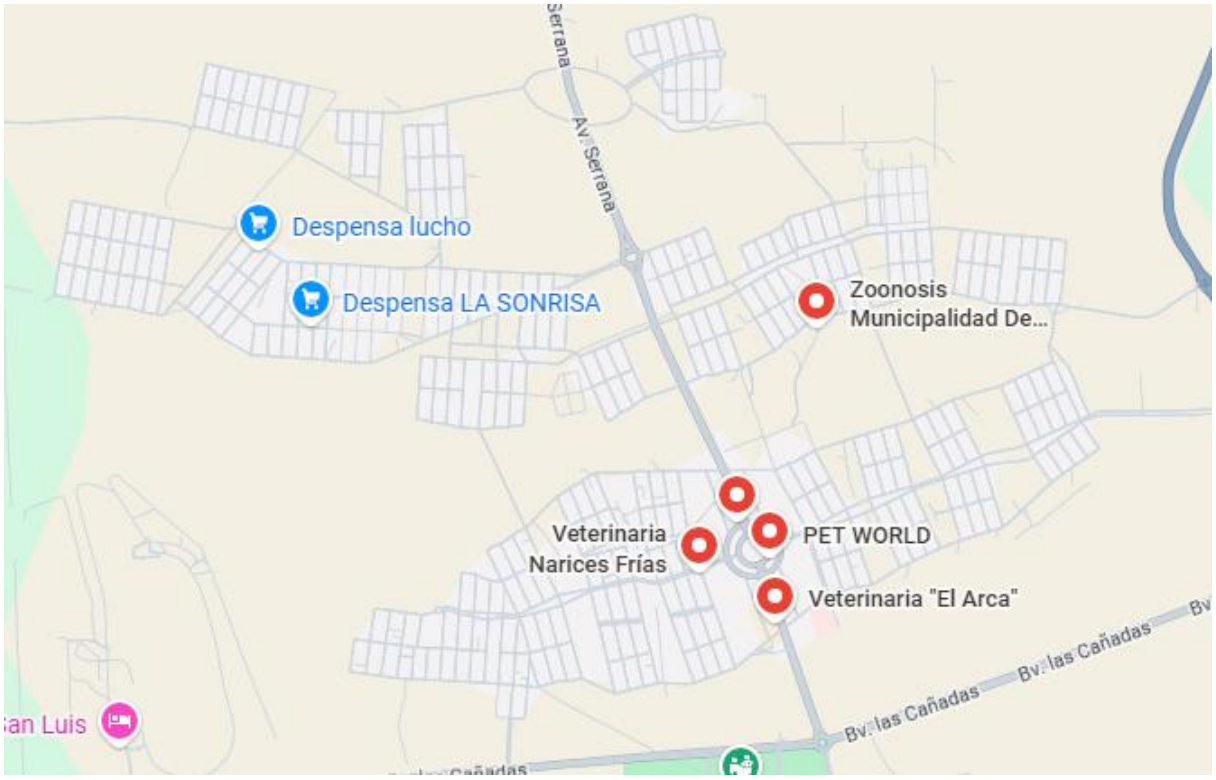
Anexo 1.2: Distribución de proveedores en Juana Koslay



Anexo 1.3: Distribución de proveedores en El Volcán



Anexo 1.4: Distribución de proveedores en la ciudad de La Punta

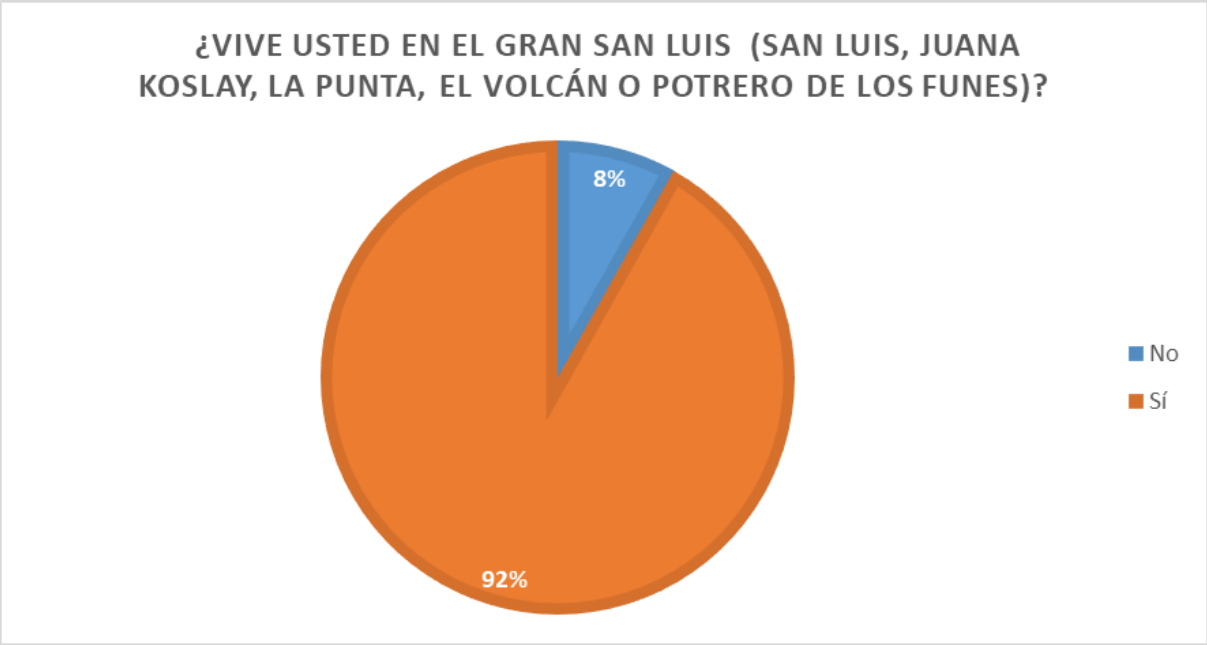


Anexo 1.5: Distribución de proveedores en Potrero de los Funes

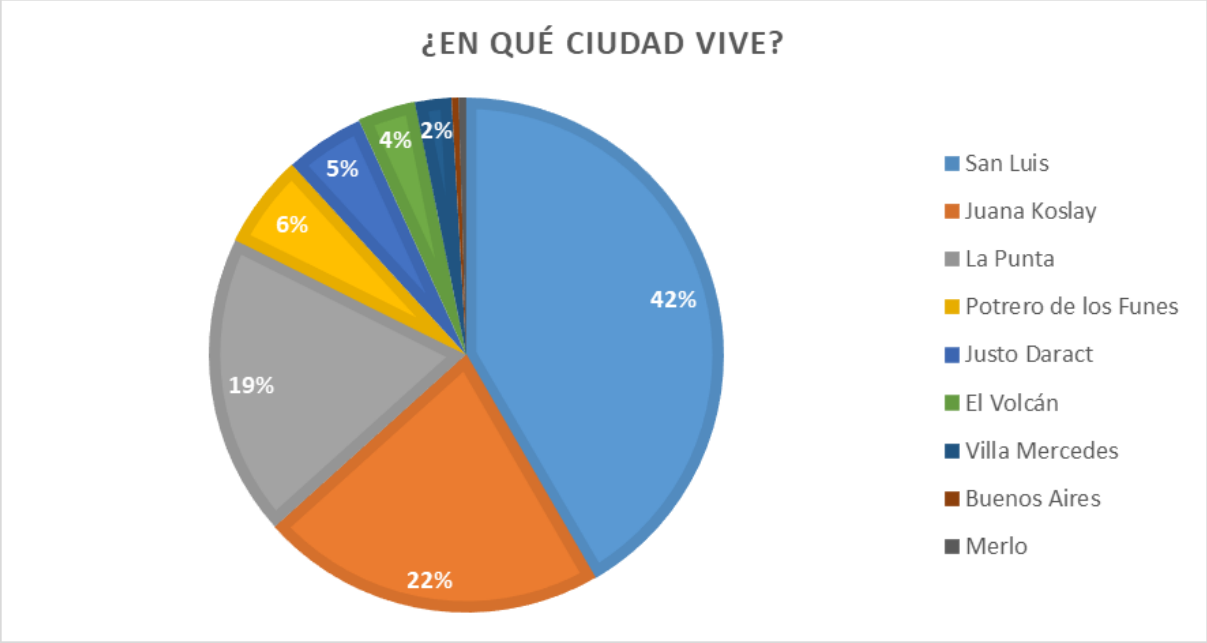


ANEXO 2: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Anexo 2.1: Resultados pregunta N°1



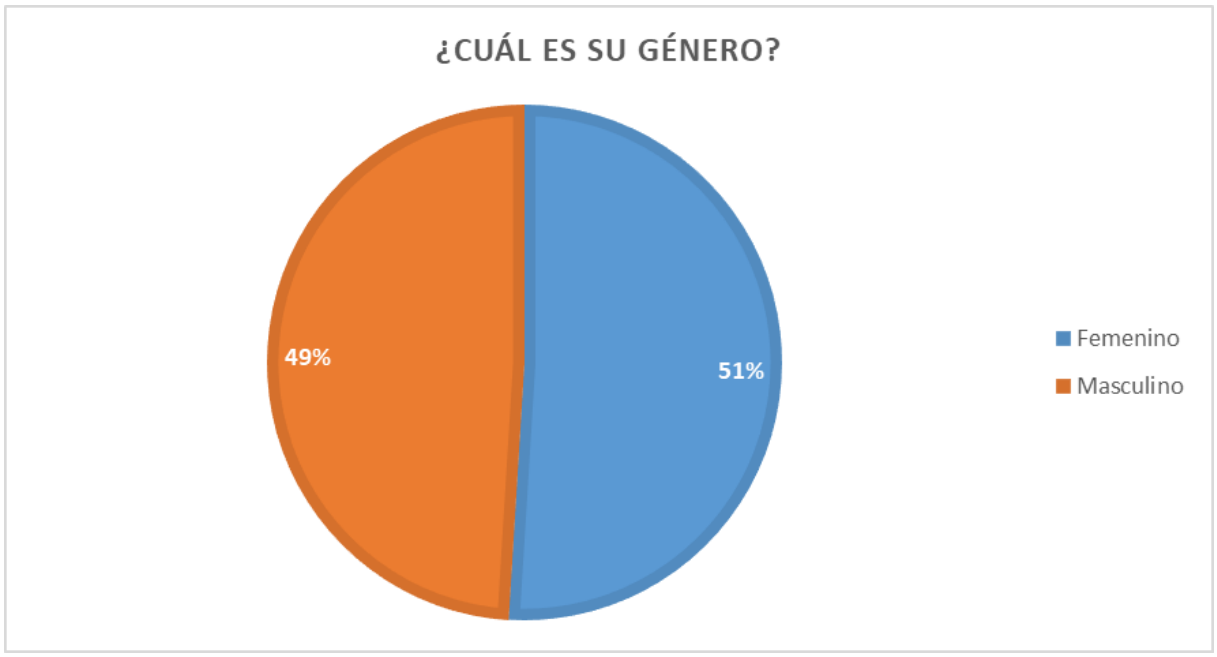
Anexo 2.2: Resultados pregunta N°2



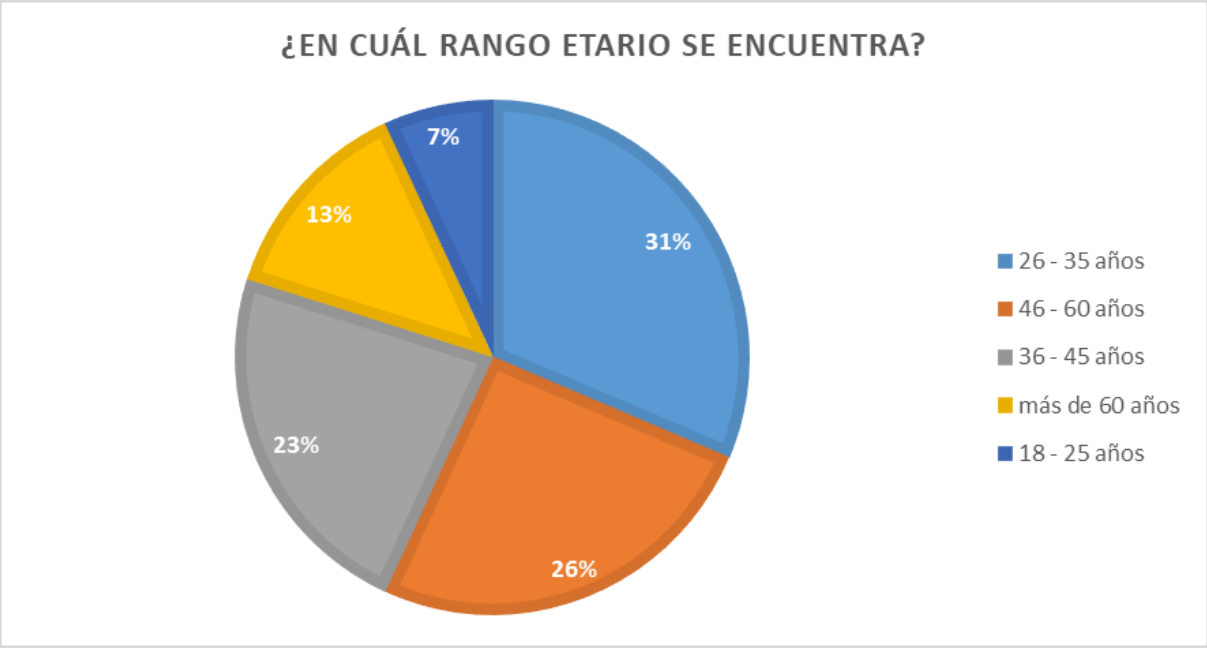
Anexo 2.3: Resultados pregunta N°3



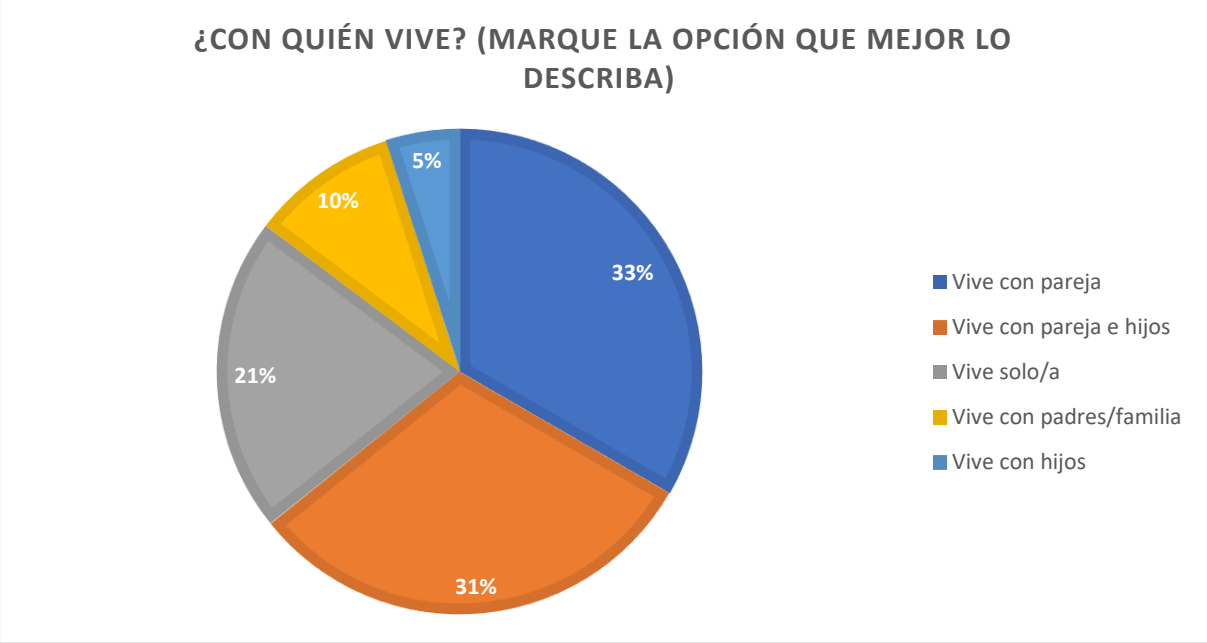
Anexo 2.4: Resultados pregunta N°4



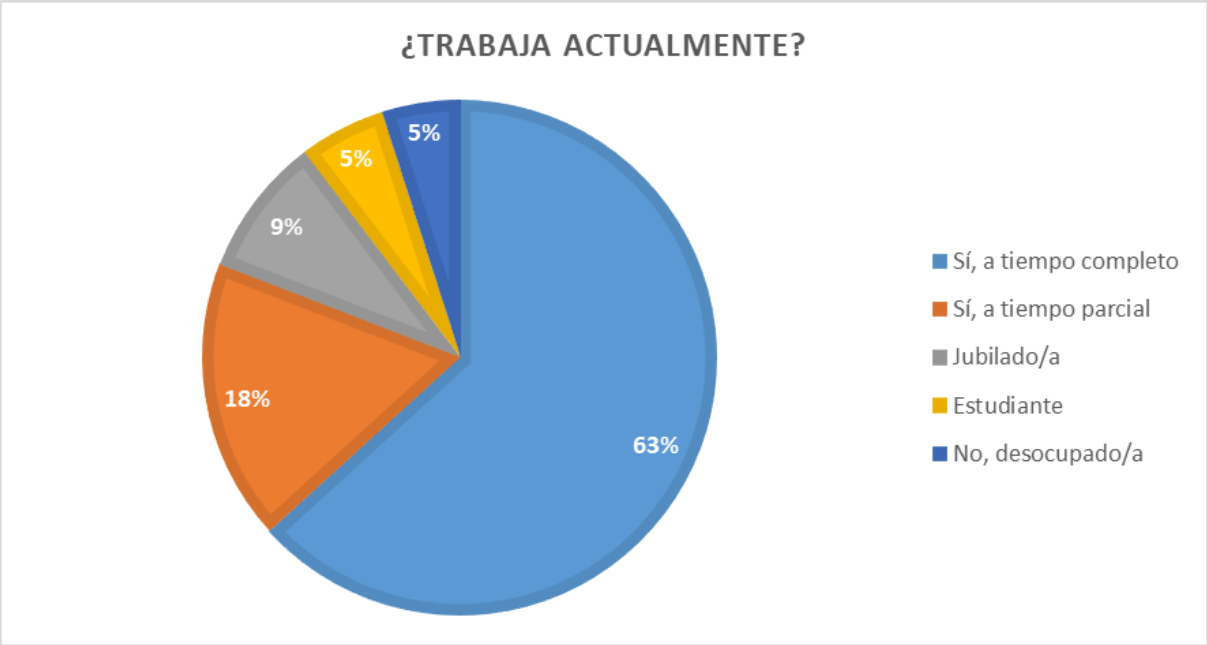
Anexo 2.5: Resultados pregunta N°5



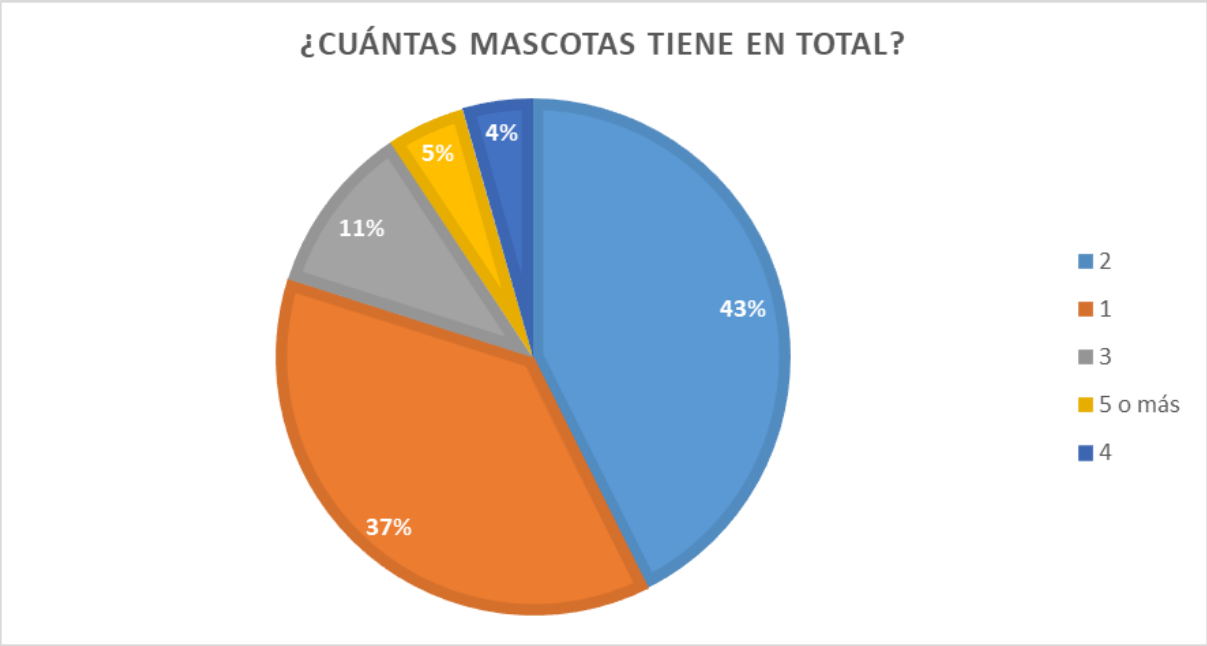
Anexo 2.6: Resultados pregunta N°6



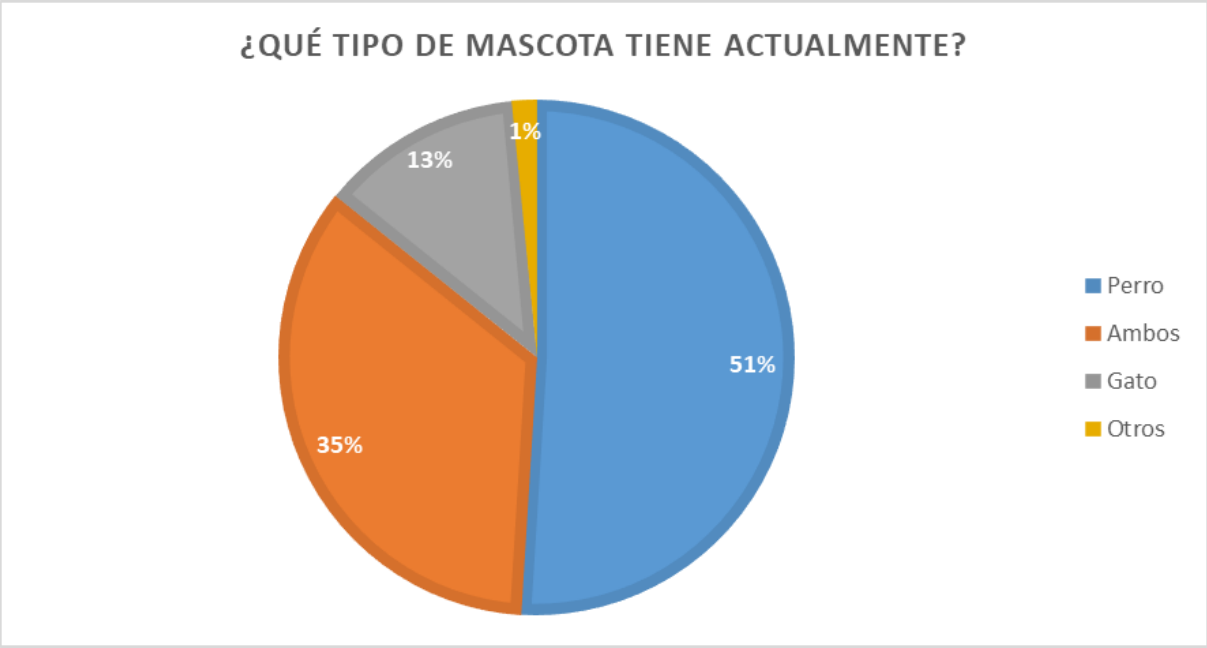
Anexo 2.7: Resultados pregunta N°7



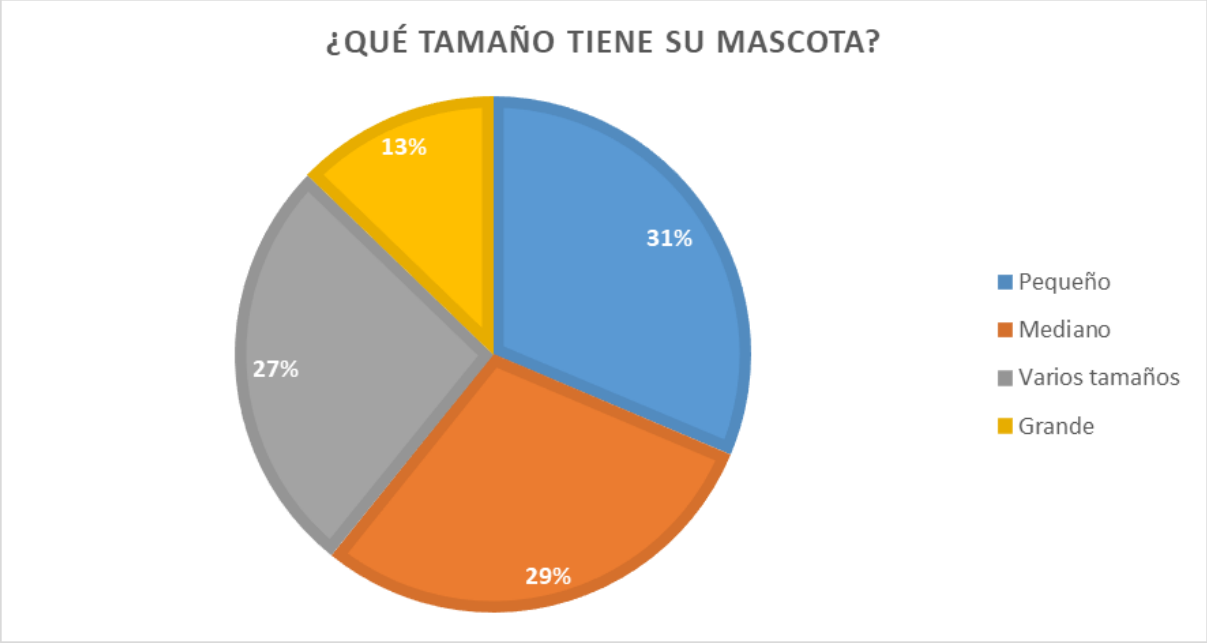
Anexo 2.8: Resultados pregunta N°8



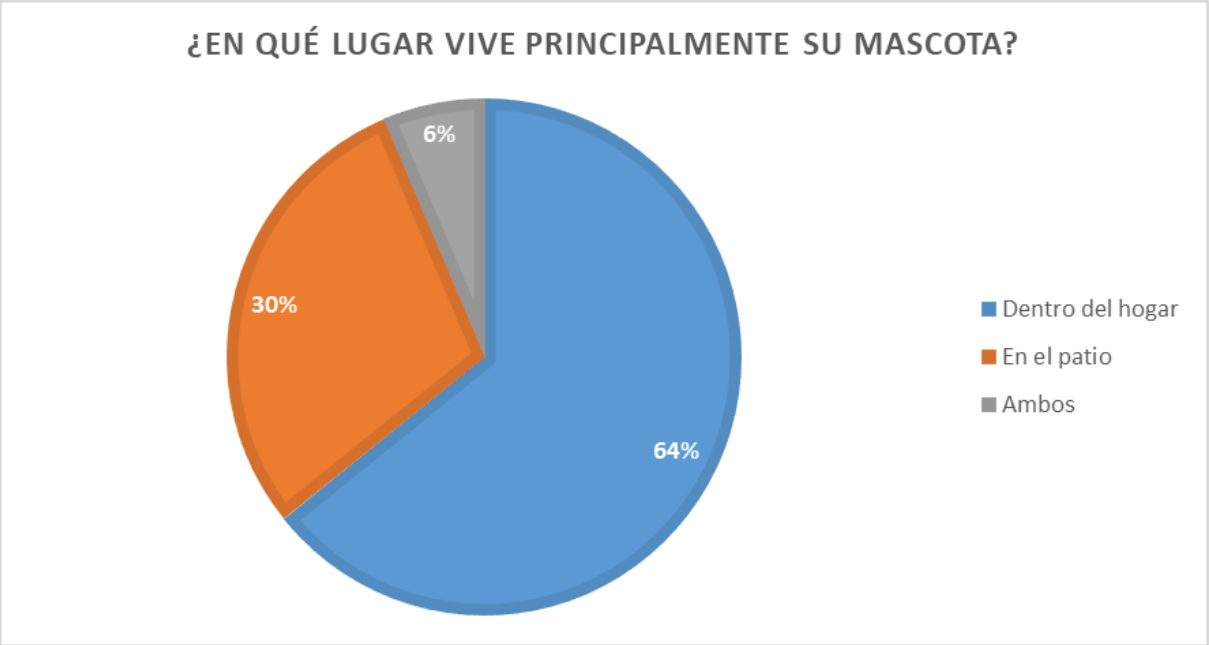
Anexo 2.9: Resultados pregunta N°9



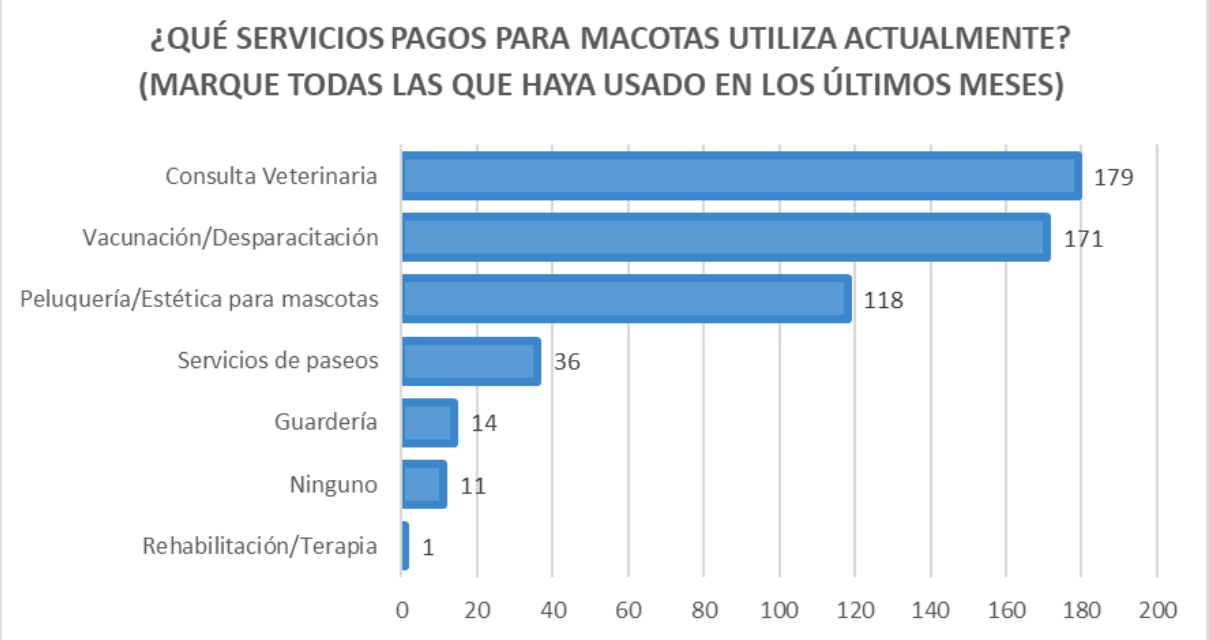
Anexo 2.10: Resultados pregunta N°10



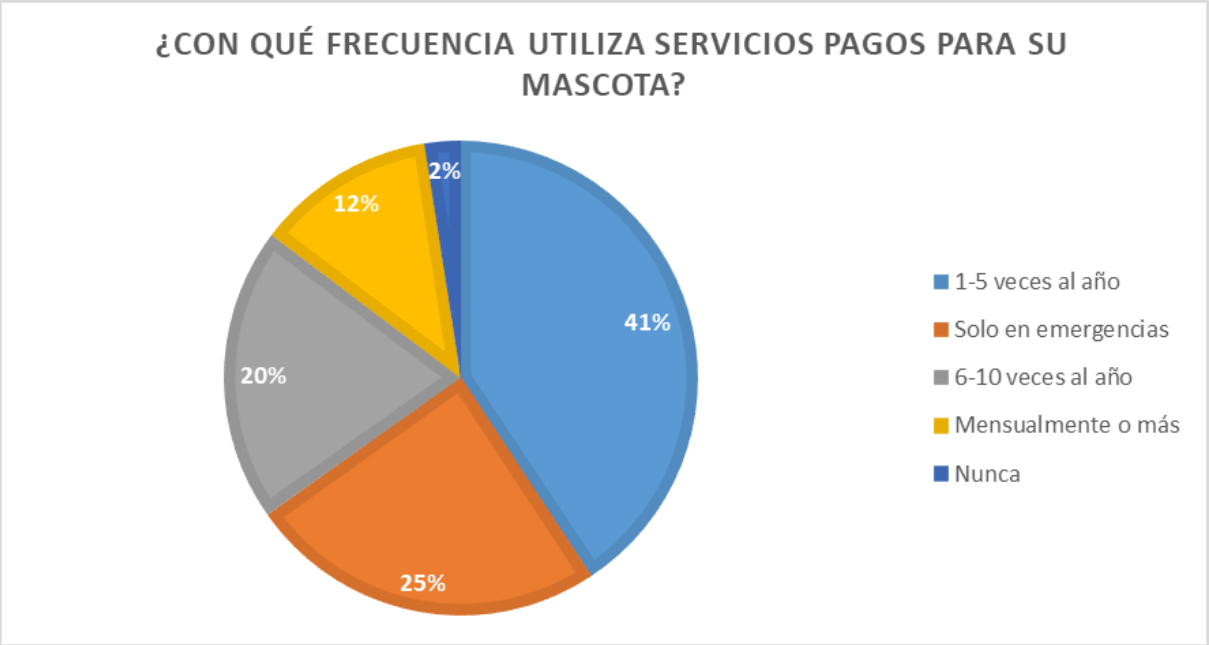
Anexo 2.11: Resultados pregunta N°11



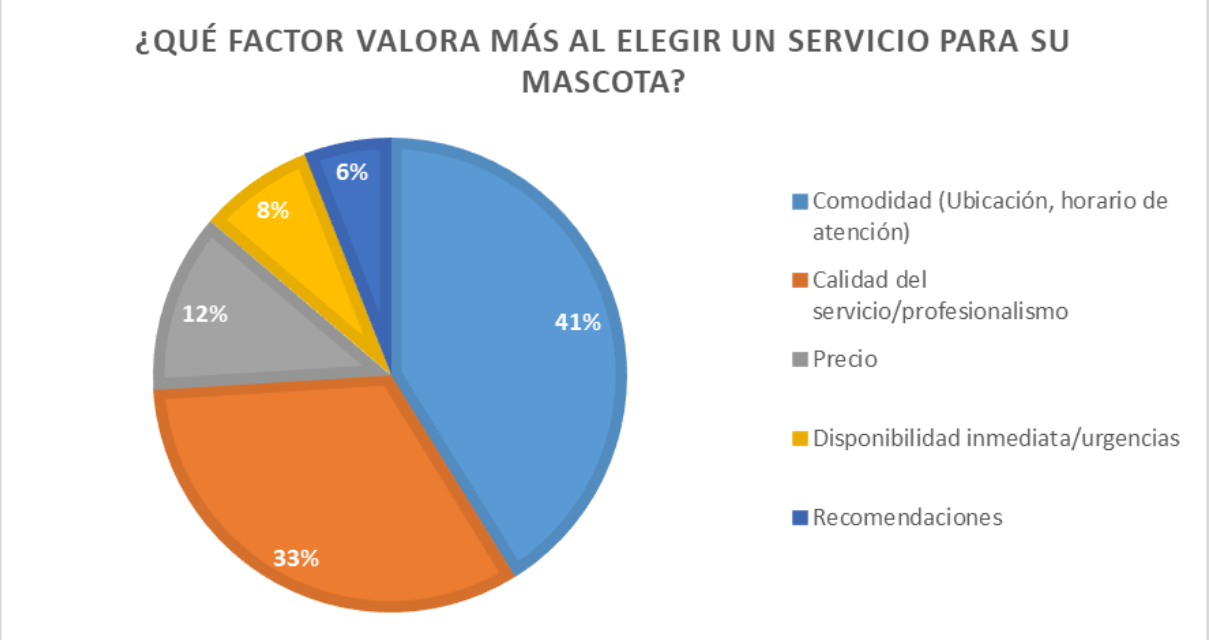
Anexo 2.12: Resultados pregunta N°12



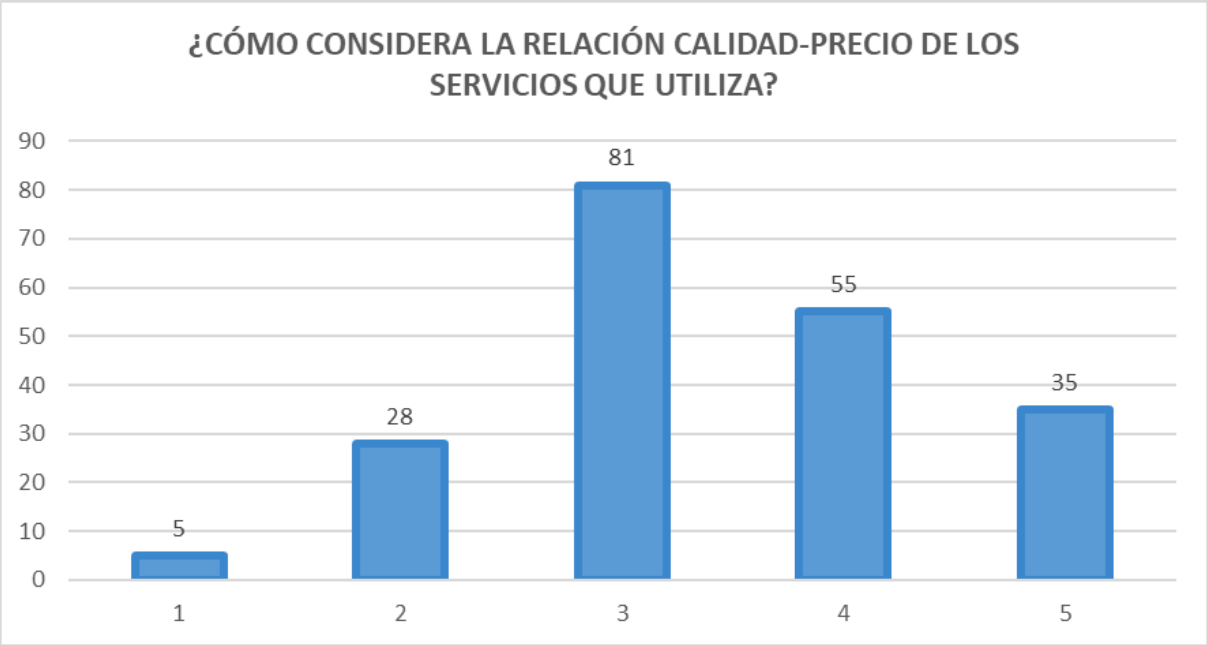
Anexo 2.13: Resultados pregunta N°13



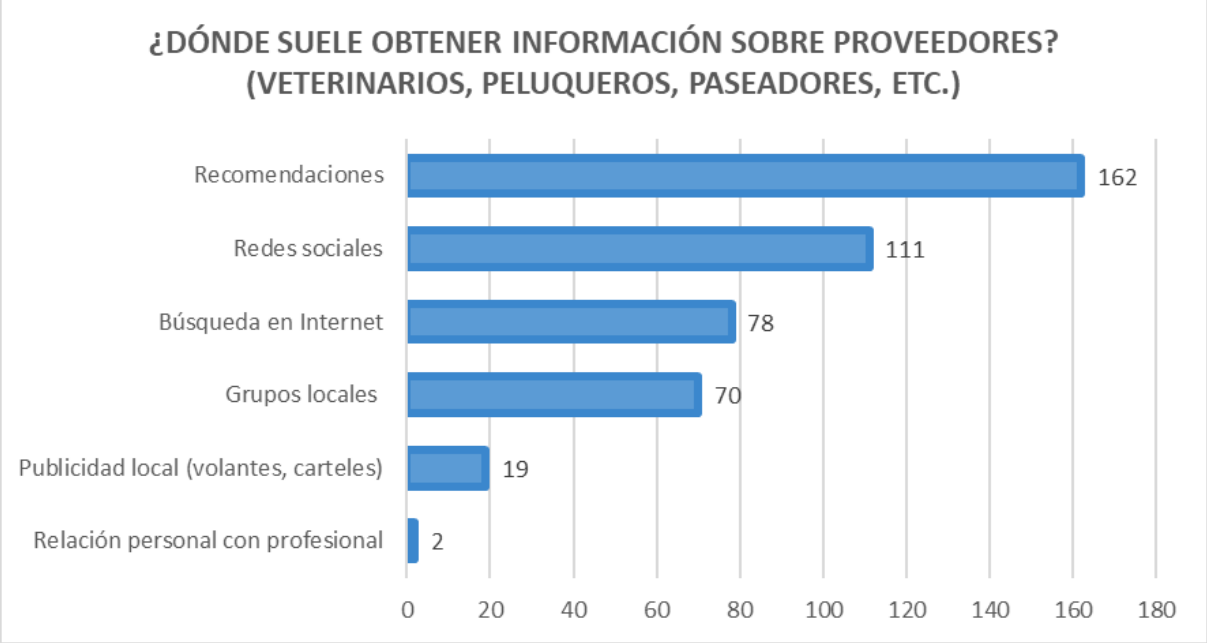
Anexo 2.14: Resultados pregunta N°14



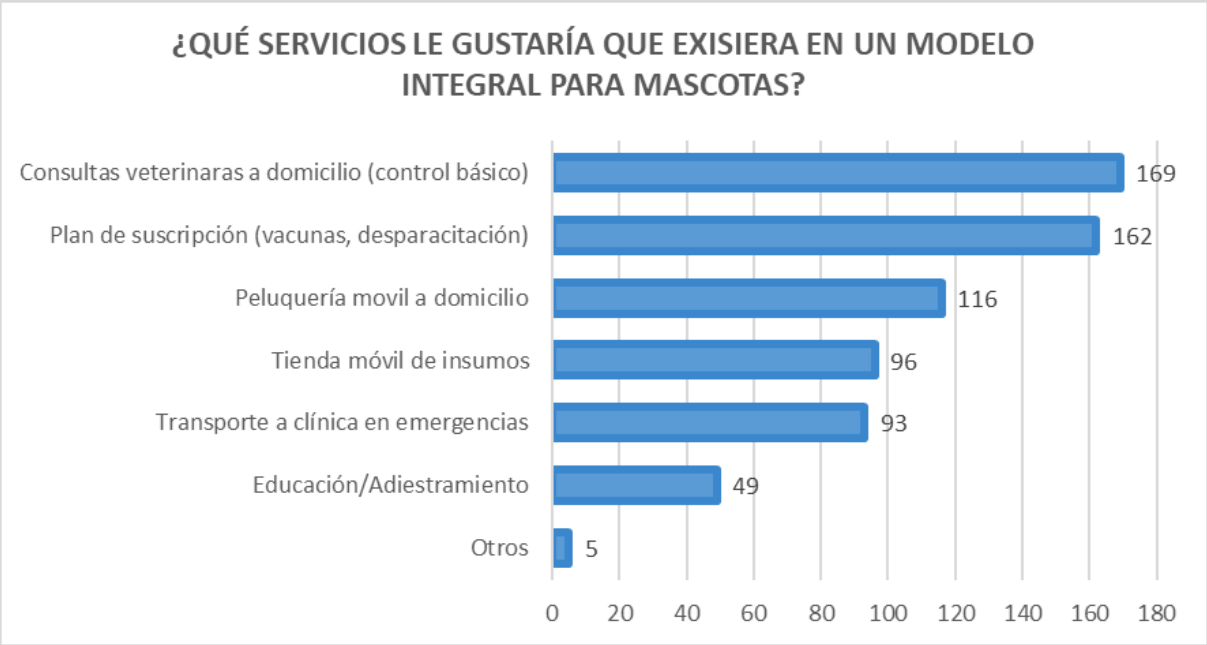
Anexo 2.15: Resultados pregunta N°15



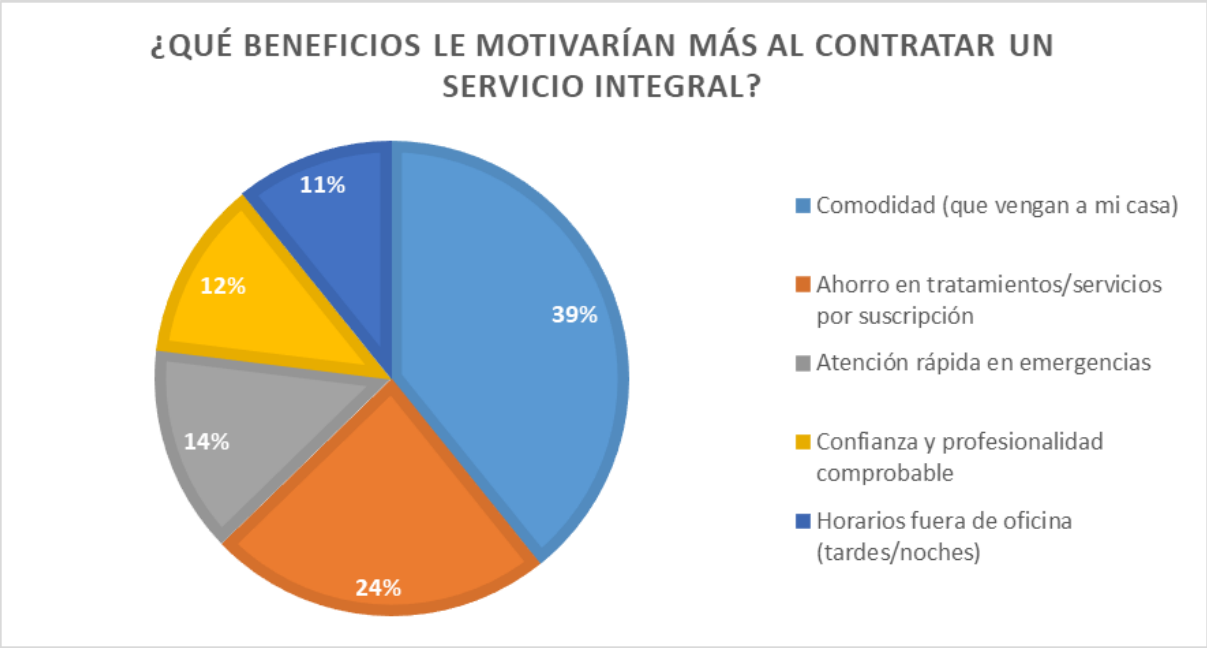
Anexo 2.16: Resultados pregunta N°16



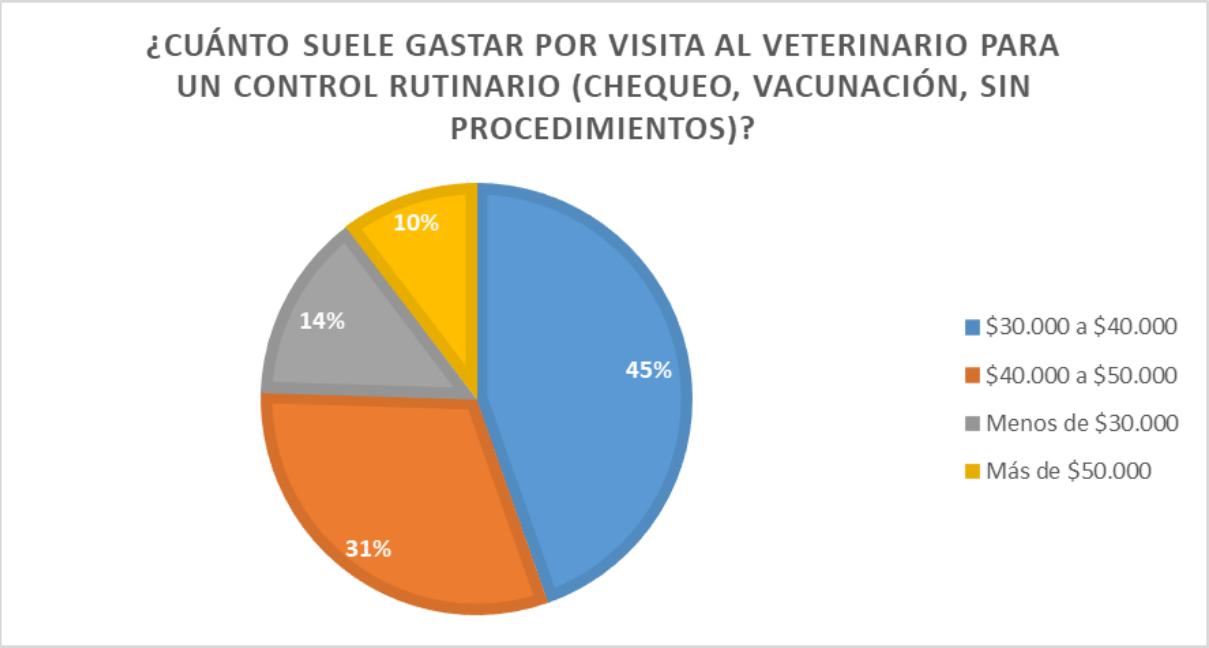
Anexo 2.17: Resultados pregunta N°17



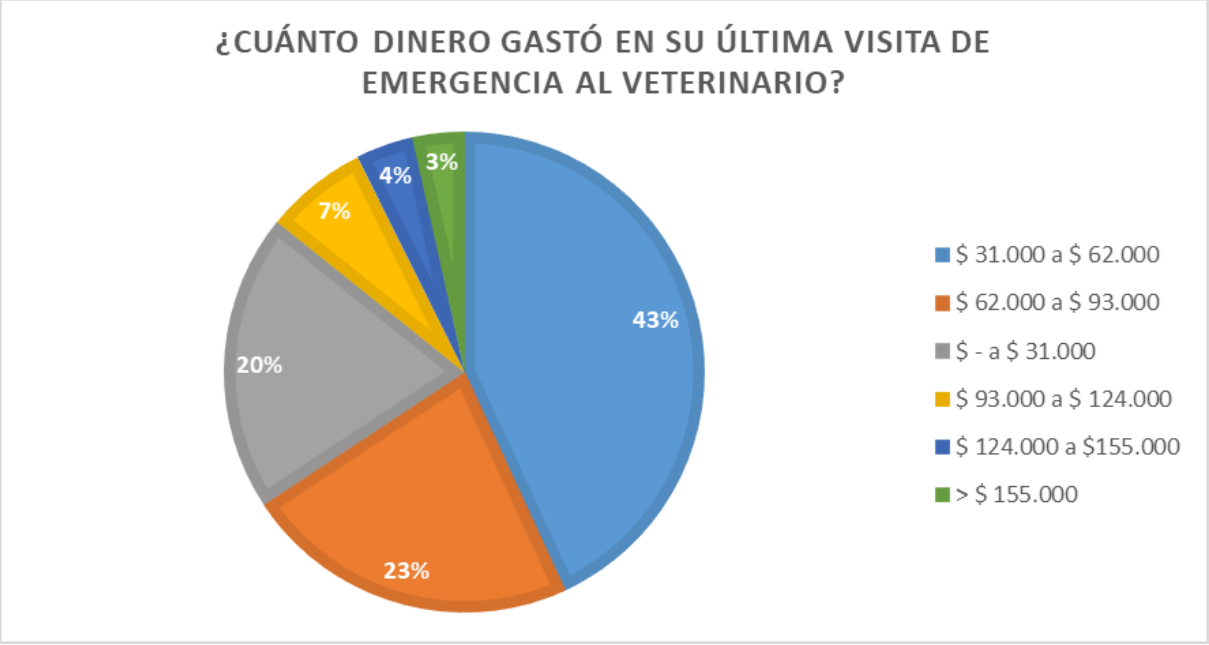
Anexo 2.18: Resultados pregunta N°18



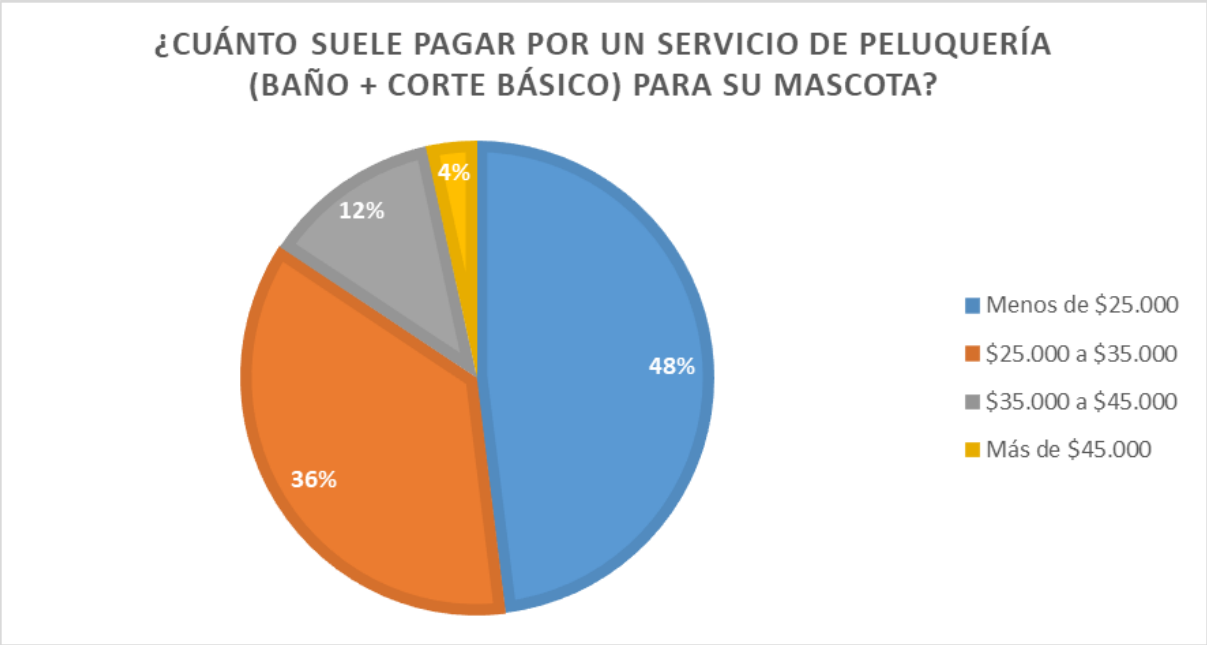
Anexo 2.19: Resultados pregunta N°19



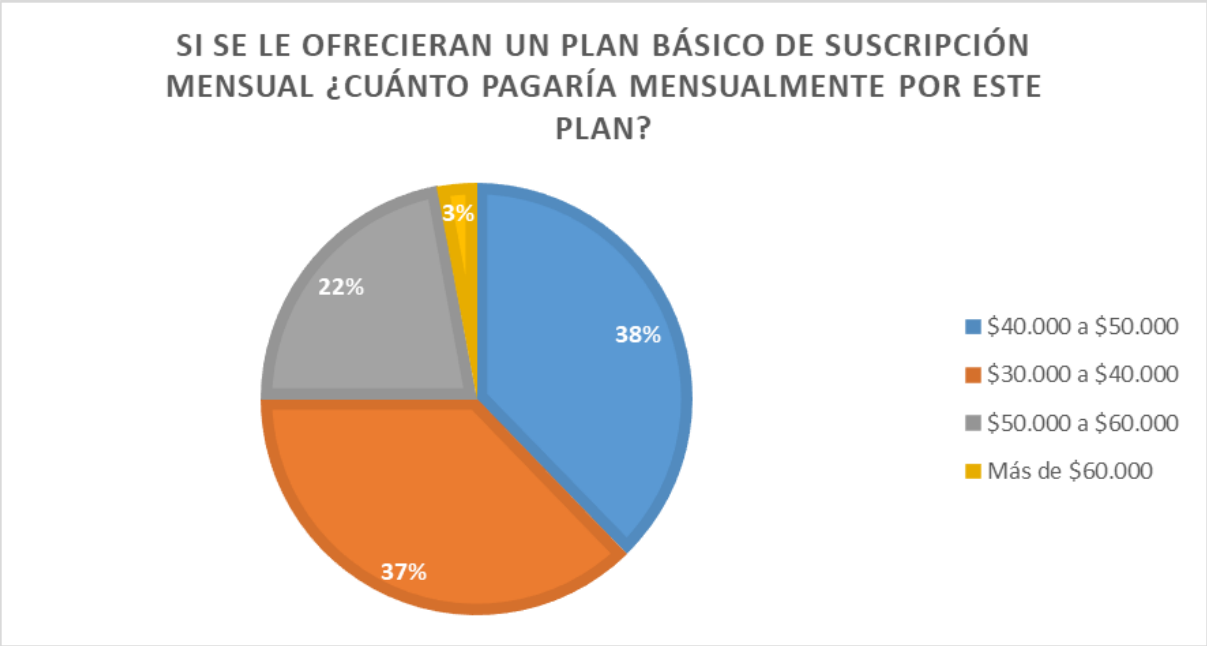
Anexo 2.20: Resultados pregunta N°20



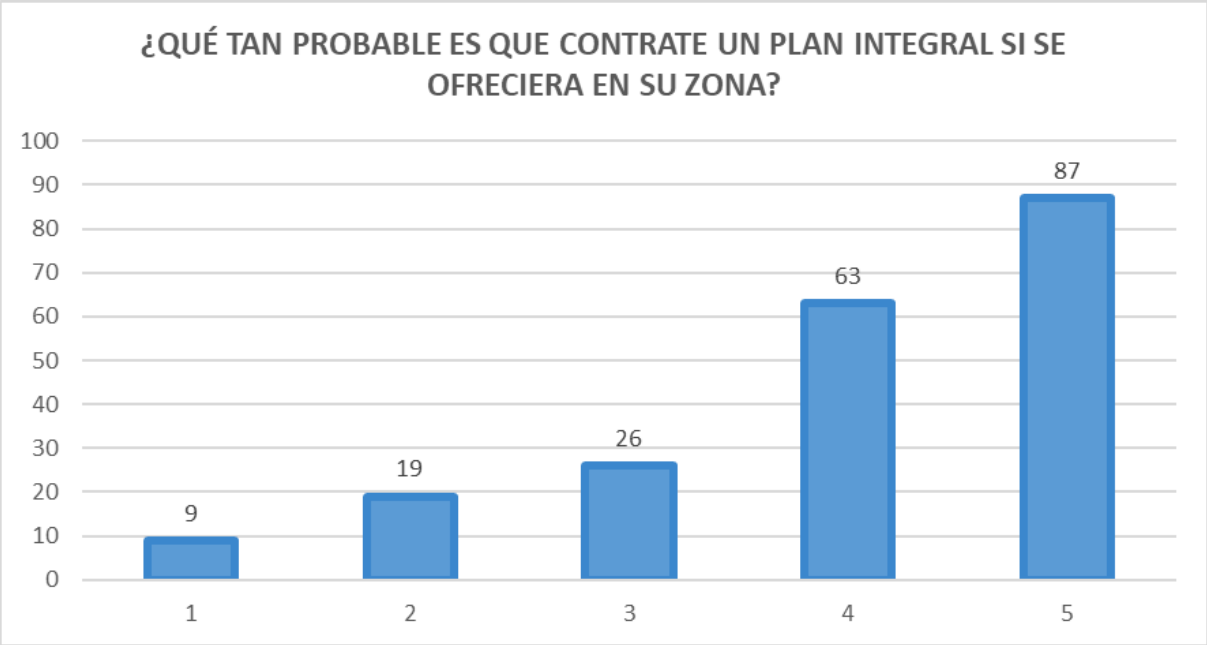
Anexo 2.21: Resultados pregunta N°21



Anexo 2.22: Resultados pregunta N°22



Anexo 2.23: Resultados pregunta N°23



ANEXO 3: DETALLE DE INVERSIONES Y COSTOS INICIALES DEL PROYECTO

Anexo 3.1: Unidad móvil

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO ARS	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD	VIDA ÚTIL ESTIMADA	FUENTE
Vehículo utilitario Iveco Daily 3.0 S13 Furgón H2 City 10,2 m³, año 2021	1	$ 57.570.000	USD 38.000,00	USD 38.000	10 años	Mercado Libre Argentina
Adaptación estructural del vehículo: refuerzos, aperturas, soportes y adecuación de carrocería	1	$ 3.000.000	USD 1.980,20	USD 1.980,2	10 años	Kaisen Argentina
Revestimiento interior impermeable y lavable, con placas de PVC, perfiles, adhesivos y selladores	1	$ 2.000.000	USD 1.320,13	USD 1.320,13	10 años	Todo Revestimientos
Piso vinílico símil goma antideslizante de 1,40 m de ancho	6	$ 14.152,5	USD 9,34	USD 56,05	5 años	Teltap Florida
Instalación hidráulica: cañerías, mangueras, válvulas, conexiones, desagües y montaje	1	$ 1.200.000	USD 792,08	USD 792,08	10 años	Ron Road Argentina
Tanque de agua limpia de 100 litros	1	$ 130.900	USD 86,40	USD 86,40	10 años	Náutica & Camping
Tanque de aguas residuales de 80 litros	1	$ 127.100	USD 83,89	USD 83,89	10 años	Náutica & Camping
Bomba presurizadora de agua de 12 V y 17 l/min	1	$ 171.940	USD 113,49	USD 113,49	5 años	Homey Outlet
Calefón de 6 litros a gas GLP, automático y sin llama piloto	1	$ 229.000	USD 151,16	USD 151,16	5 años	Ron Road Argentina
Claraboya con ventilador y extractor de aire de 12 V	1	$ 358.500	USD 236,63	USD 236,63	5 años	Mercado Libre Argentina
Mobiliario a medida y espacios de almacenamiento resistentes a la humedad	1	$ 3.000.000	USD 1.980,20	USD 1.980,2	10 años	Camper Box Argentina
Instalación eléctrica interior de 12 V y 220 V, iluminación LED y tomacorrientes	1	$ 1.000.000	USD 660,07	USD 660,07	10 años	DistriElectro
Baterías $LiFePO_4$ de 12,8 V y 200 Ah	2	$ 1.244.253	USD 821,29	USD 1.642,58	10 años	Mercado Libre Argentina
Inversor-cargador de 3.000 W con onda senoidal pura y controlador MPPT	1	$ 820.443	USD 541,55	USD 541,55	5 años	Mercado Libre Argentina
Panel solar monocristalino de 400 W	2	$ 237.800	USD 156,96	USD 313,93	15 años	Proyecto Color
Cargador DC-DC Renogy de 12 V y 40 A para recarga desde el alternador	1	$ 479.000	USD 316,17	USD 316,17	10 años	Serteca Argentina

Tablero de distribución de 12 V con control de bomba, iluminación, USB y tomacorriente	1	$ 294.052	USD 194,09	USD 194,09	10 años	Mercado Libre Argentina
Dispositivos de protección: interruptores termomagnéticos, disyuntor, fusibles y seccionadores	1	$ 220.000	USD 145,21	USD 145,21	10 años	DistriElectro
Cableado de potencia, terminales, conectores, barras y canalizaciones	1	$ 350.000	USD 231,02	USD 231,02	10 años	Electrocity
Conexión exterior de recarga de 220V	1	$ 113.625	USD 75,00	USD 75	10 años	Verzet Argentina
Gabinete estanco IP67 para montaje del sistema eléctrico, con bandeja modular, riel DIN y accesorios de fijación externa	1	$ 121.779	USD 80,38	USD 80,38	10 años	Floresta Lighting
Mano de obra, instalación, programación, pruebas y puesta en funcionamiento del sistema eléctrico	1	$ 625.000	USD 412,54	USD 412,54	10 años	AAIERIC
Ploteo e identificación exterior de la unidad móvil	1	$ 1.090.000	USD 719,47	USD 719,47	5 años	Referencia de ploteo vehicular
TOTAL DE INVERSIÓN EN UNIDAD MÓVIL				**USD 50.132,25**		

Anexo 3.2: Equipos y herramientas

Concepto	Cant.	Precio unitario ARS	Precio unitario USD	Inversión total USD	Vida útil estimada	Fuente y fecha
Bañera de acero inoxidable BTS-90 ECO	1	$ 1.997.237	USD 1.318,31	USD 1.318,31	10 años	Discovery Pet
Mesa hidráulica regulable de peluquería KV	1	$ 1.626.000	USD 1.073,27	USD 1.073,27	8 años	Kit Vet
Turbina secadora Aeolian GT II	1	$ 510.000	USD 336,63	USD 336,63	5 años	SPACAN
Máquina de corte profesional Romeo Wahl	1	$ 355.000	USD 234,32	USD 234,32	5 años	SPACAN
Set de cuatro tijeras profesionales de 8″, acero 420	1	$ 235.000	USD 155,12	USD 155,12	5 años	SPACAN
Kit de seis piezas para peluquería: cepillo doble, cardina, peine de acero inoxidable, peine con mango, peine antipulgas y alicate	1	$ 34.600	USD 22,84	USD 22,84	3 años	Discovery Pet
Set de siete bozales tipo canasta, talles 1 a 7	1	$ 49.700	USD 32,81	USD 32,81	3 años	Maskota Saludable
Soga cogotero para sujeción	2	$ 13.000	USD 8,58	USD 17,16	3 años	SPACAN
Transportadora IATA Skudo 7, hasta 45 kg, 105 × 76 × 73 cm	1	$ 350.999	USD 231,68	USD 231,68	5 años	Market Plus
Kit de instrumental veterinario básico	1	$ 68.810	USD 45,42	USD 45,42	5 años	Cirugía Rex
Estetoscopio estándar	1	$ 18.868	USD 12,45	USD 12,45	5 años	Kit Vet
Termómetro digital de punta flexible	1	$ 10.718,19	USD 7,07	USD 7,07	3 años	Kit Vet
Otoscopio RS de fibra óptica	1	$ 43.407	USD 28,65	USD 28,65	5 años	Kit Vet
Botiquín portátil de primeros auxilios Ever Safe, 30 piezas	1	$ 29.999	USD 19,80	USD 19,80	5 años	Ever Safe
TOTAL DE INVERSIÓN EN EQUIPOS Y HERRAIENTAS				**USD 3.535,54**		

Anexo 3.3: Equipamiento informático

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO ARS	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD	VIDA ÚTIL ESTIMADA	FUENTE
Computadora portátil Lenovo Slim, Intel Core i7, 16 GB RAM, SSD 512 GB, Windows 11	1	$ 1.799.999	USD 1.188,12	USD 1.188,12	5 años	Frávega
Teléfono celular Samsung Galaxy A36 5G, 256 GB	1	$ 999.999	USD 660,07	USD 660,07	5 años	Samsung Argentina
Mouse inalámbrico Logitech M190	1	$ 21.186,25	USD 13,98	USD 13,98	5 años	Frávega
Maletín protector para computadora portátil de 15,6″	1	$ 53.500	USD 35,31	USD 35,31	5 años	Frávega
Hub USB de cuatro puertos	1	$ 19.599	USD 12,94	USD 12,94	5 años	Frávega
Kit de conectividad satelital Starlink Mini Car Pack	1	$ 299.000	USD 197,36	USD 197,36	5 años	Frávega
TOTAL DE INVERSION EN EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO				**USD 2.107,78**		

Anexo 3.4: Recursos tecnológicos

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO ARS	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD	FUENTE
Sitio web empresarial adaptable a celulares, con presentación del servicio, catálogo, zonas de cobertura, formulario de contacto y enlaces para reserva y pago.	1	$ 600.000	USD 396,04	USD 396,04	TradeWeb Argentina
Implementación de ReservaSimple para que los clientes consulten disponibilidad y reserven desde el celular. (Mensual)	12	$ 16.999	USD 11,22	USD 134,65	ReservaSimple Argentina
Parametrización de VetApp Esencial para registrar clientes, mascotas, historias clínicas, vacunas y recordatorios. (Mensual)	12	$ 29.999	USD 19,80	USD 237,62	VetApp Argentina
Creación de cuenta comercial, enlaces y botones de pago y planes de suscripción mediante Mercado Pago.	1	$ -	USD 0,00	USD 0,00	Mercado Pago – suscripciones
Alta de dominio comercial.com.ar. (Anual)	1	$ 8.500	USD 5,61	USD 5,61	NIC Argentina
Servicio de internet Starlink – plan itinerante ilimitado. (Mensual)	12	$ 140.000	USD 92,41	USD 1.108,91	Starlink Argentina – Itinerante
TOTAL ANUAL ESTIMADO EN RECURSOS TECNOLÓGICOS				**USD 1.882,82**	

Anexo 3.5: Insumos

CONCEPTO	CANT.	COSTO UNITARIO ARS	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD	FUENTE
Shampoo profesional, bidón de 5 litros	4	$ 80.167	USD 52,92	USD 211,66	Campo y Ciudad
Acondicionador/desenredante, bidón de 5 litros	2	$ 87.438	USD 57,71	USD 115,43	Campo y Ciudad
Limpiador de oídos, frasco de 100 ml	20	$ 29.600	USD 19,54	USD 390,76	Global Pet
Desinfectante concentrado, bidón de 5 litros	2	$ 14.500	USD 9,57	USD 19,14	Limpieza Central
Alcohol etílico al 70 %, botella de 1 litro	4	$ 5.736,50	USD 3,79	USD 15,15	Bialcohol
Guantes descartables, caja de 100 unidades equivalente a 50 pares	15	$ 7.600	USD 5,02	USD 75,25	Grimac
Gasas, caja de 100 unidades	15	$ 10.453	USD 6,90	USD 103,50	Mercado Libre
Bolsas para residuos, paquete de 100 unidades	6	$ 8.580	USD 5,66	USD 33,98	Mercado Libre
Toallas de microfibra reutilizables, paquete de 10 unidades	2	$ 34.000	USD 22,44	USD 44,88	Mercado Libre
Paños reutilizables para limpieza, paquete de 10 unidades	2	$ 12.343	USD 8,15	USD 16,29	Mercado Libre
Antiparasitario interno Total Full LC para mascotas pequeñas de hasta 10 kg (31 % de los clientes)	70	$ 4.156	USD 2,74	USD 192,03	Domus Veterinaria
Antiparasitario interno Total Full LC para mascotas medianas de hasta 20 kg (29 % de los clientes)	66	$ 3.890	USD 2,57	USD 169,47	Domus Veterinaria
Antiparasitario interno Total Full LC para mascotas de hasta 60 kg (27 % de los clientes con mascotas de varios tamaños, valorizado como tamaño grande)	61	$ 8.201	USD 5,41	USD 330,21	Domus Veterinaria
Antiparasitario interno Total Full LC para mascotas grandes de hasta 60 kg (13 % de los clientes)	29	$ 8.201	USD 5,41	USD 156,98	Domus Veterinaria
Antiparasitario externo Bravecto para mascotas pequeñas de 4,5 a 10 kg (31 % de los clientes)	70	$ 34.995	USD 23,10	USD 1.616,93	Faunatikos
Antiparasitario externo Bravecto para mascotas medianas de 10 a 20 kg (29 % de los clientes)	66	$ 49.230	USD 32,50	USD 2.144,67	Faunatikos
Antiparasitario externo Bravecto para mascotas de 40 a 56 kg (27 % de los clientes con mascotas de varios tamaños, valorizado como tamaño grande)	61	$ 58.601	USD 38,68	USD 2.359,51	Faunatikos
Antiparasitario externo Bravecto para mascotas grandes de 40 a 56 kg (13 % de los clientes)	29	$ 58.601	USD 38,68	USD 1.121,74	Faunatikos
COSTO ANUAL ESTIMADO DE INSUMOS				**USD 9.117,57**	

Anexo 3.6: Costos preoperativos

CONCEPTO	IMPORTE ARS	IMPORTE USD	CRITERIO DE ESTIMACIÓN
Sellado de habilitación comercial en la ciudad de San Luis	$ -	USD -	Municipalidad de San Luis — Decreto N.º 306/2025
Honorarios contables por altas impositivas y organización administrativa inicial	$ 162.579,20	USD 107,31	Estimación equivalente a dos honorarios contables mensuales del proyecto. Fuente base: CPCE San Luis
Preparación documental y gestión de autorizaciones comerciales y sanitarias	$ 150.000,00	USD 99,01	Estimación presupuestaria propia
Informe técnico y certificación de modificaciones vehiculares	$ 200.000,00	USD 132,01	Estimación presupuestaria propia
TOTAL COSTOS PREOPERATIVOS		USD 338,34	

ANEXO 4: FLUJO DE FONDOS Y CÁLCULOS AFINES

Anexo 4.1: Proyección de egresos anuales del escenario 1

	CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Unidad Móvil	50.132,25					1.818,35					
	Equipos y Herramientas	3.535,54					1.143,96					
	Equipamiento informático	2.107,78					2.107,78					
	Recursos Tecnológicos	396,04										
	Gastos preoperativos	338,34										
	TOTAL	56.509,94					5.070,09					
COSTOS FIJOS	Peluquero		14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47
	Administrador		14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18
	Recursos tecnológicos recurrentes		1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78
	Seguro, patente, RTO, mantenimiento y lavado		5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00
	Contabilidad y marketing		1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04
COSTOS VARIABLES	Médico veterinario		7.831,68	12.960,40	15.663,37	15.663,37	15.663,37	15.663,37	15.663,37	15.663,37	15.663,37	15.663,37
	Insumos		4.558,79	7.544,19	9.117,57	9.117,57	9.117,57	9.117,57	9.117,57	9.117,57	9.117,57	9.117,57
	Combustible		1.445,40	2.391,95	2.890,80	2.890,80	2.890,80	2.890,80	2.890,80	2.890,80	2.890,80	2.890,80
	Energía, agua y gas		396,06	655,43	792,12	792,12	792,12	792,12	792,12	792,12	792,12	792,12
	Comisión de Mercado Pago		3.441,02	5.694,43	6.882,04	6.882,04	6.882,04	6.882,04	6.882,04	6.882,04	6.882,04	6.882,04
	Gestión de residuos		179,22	296,59	358,44	358,44	358,44	358,44	358,44	358,44	358,44	358,44
	TOTAL		54.462,64	66.153,44	72.314,81	72.314,81	72.314,81	72.314,81	72.314,81	72.314,81	72.314,81	72.314,81

Anexo 4.2: Flujo de fondos del escenario 1

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de clientes		113	187	226	226	226	226	226	226	226	226
Ingresos afectos a impuestos	0,00	49.227,72	81.465,35	98.455,45	98.455,45	98.455,45	98.455,45	98.455,45	98.455,45	98.455,45	98.455,45
Egresos afectos a impuestos	0,00	-56.530,20	-69.574,98	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94	-76.449,94
EBITDA	0,00	-7.302,48	11.890,36	22.005,51	22.005,51	22.005,51	22.005,51	22.005,51	22.005,51	22.005,51	22.005,51
Gastos no desembolsables	0,00	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10
Resultado antes de impuesto / EERR	0,00	-13.376,58	5.816,26	15.931,41	15.931,41	15.931,41	15.931,41	15.931,41	15.931,41	15.931,41	15.931,41
Impuesto a la ganancia (25%)	0,00	0,00	-1.454,07	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85	-3.982,85
Resultado después de impuesto	0,00	-13.376,58	4.362,20	11.948,56	11.948,56	11.948,56	11.948,56	11.948,56	11.948,56	11.948,56	11.948,56
Ajuste por gastos no desembolsables	0,00	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10
Resultado operacional neto	0,00	-7.302,48	10.436,30	18.022,66	18.022,66	18.022,66	18.022,66	18.022,66	18.022,66	18.022,66	18.022,66
Egresos no afectos a impuestos	-84.775,04	0,00	0,00	0,00	0,00	-5.070,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios no afectos a impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.865,10
FLUJO DE FONDOS	**-84.775,04**	**-7.302,48**	**10.436,30**	**18.022,66**	**18.022,66**	**12.952,57**	**18.022,66**	**18.022,66**	**18.022,66**	**18.022,66**	**53.887,76**

VAN (tasa del 15 %)	**-15.737,16**
TIR	**11,40%**
IR	**81,44%**
PRI	**6,81**

Anexo 4.3: Proyección de egresos anuales del escenario 2

	CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Unidad Móvil	50.132,25					50.132,25					
	Equipos y Herramientas	3.535,54					3.535,54					
	Equipamiento informático	2.107,78					857,43					
	Recursos Tecnológicos	396,04										
	Gastos preoperativos	338,34										
	TOTAL	56.509,94					54.525,21					
COSTOS FIJOS	Peluquero		14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94
	Administrador		14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18
	Recursos tecnológicos recurrentes		1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69
	Seguro, patente, RTO, mantenimiento y lavado		5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00
	Contabilidad y marketing		1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04
COSTOS VARIABLES	Médico veterinario		7.831,68	12.960,40	15.663,37	15.663,37	20.376,24	25.089,11	29.801,98	29.801,98	29.801,98	29.801,98
	Insumos		4.558,79	7.544,19	9.117,57	9.117,57	11.860,91	14.604,25	17.347,59	17.347,59	17.347,59	17.347,59
	Combustible		1.445,40	2.391,95	2.890,80	2.890,80	3.760,60	4.630,40	5.500,19	5.500,19	5.500,19	5.500,19
	Energía, agua y gas		396,06	655,43	792,12	792,12	1.030,46	1.268,79	1.507,13	1.507,13	1.507,13	1.507,13
	Comisión de Mercado Pago		3.441,02	5.694,43	6.882,04	6.882,04	9.165,90	11.449,76	13.764,07	13.764,07	13.764,07	13.764,07
	Gestión de residuos		179,22	296,59	358,44	358,44	466,29	574,14	681,99	681,99	681,99	681,99
	TOTAL		54.462,64	66.153,44	72.314,81	72.314,81	104.066,24	115.022,30	126.008,81	126.008,81	126.008,81	126.008,81

Anexo 4.4: Flujo de fondos del escenario 2

Cantidad de clientes		113	187	226	226	301	376	452	452	452	452
Ingresos afectos a impuestos	0,00	49.227,72	81.465,35	98.455,45	98.455,45	131.128,71	163.801,98	196.910,89	196.910,89	196.910,89	196.910,89
Egresos afectos a impuestos	0,00	-56.530,20	-69.574,98	-76.449,94	-76.449,94	-109.573,65	-121.901,98	-134.279,07	-134.279,07	-134.279,07	-134.279,07
EBITDA	0,00	-7.302,48	11.890,36	22.005,51	22.005,51	21.555,06	41.900,00	62.631,83	62.631,83	62.631,83	62.631,83
Gastos no desembolsables	0,00	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13
Resultado antes de impuesto / EERR	0,00	-13.376,58	5.816,26	15.931,41	15.931,41	9.656,93	30.001,87	50.733,69	50.733,69	50.733,69	50.733,69
Impuesto a la ganancia (25%)	0,00	0,00	-1.454,07	-3.982,85	-3.982,85	-2.414,23	-7.500,47	-12.683,42	-12.683,42	-12.683,42	-12.683,42
Resultado después de impuesto	0,00	-13.376,58	4.362,20	11.948,56	11.948,56	7.242,70	22.501,40	38.050,27	38.050,27	38.050,27	38.050,27
Ajuste por gastos no desembolsables	0,00	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13
Resultado operacional neto	0,00	-7.302,48	10.436,30	18.022,66	18.022,66	19.140,83	34.399,53	49.948,40	49.948,40	49.948,40	49.948,40
Egresos no afectos a impuestos	-84.775,04	0,00	0,00	0,00	0,00	-76.157,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios no afectos a impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	71.426,96
FLUJO DE FONDOS	**-84.775,04**	**-7.302,48**	**10.436,30**	**18.022,66**	**18.022,66**	**-57.016,33**	**34.399,53**	**49.948,40**	**49.948,40**	**49.948,40**	**121.375,36**

VAN (tasa del 15 %)	**4.751,95**
TIR	**15,78%**
IR	**105,61%**
PRI	**7,37**

Anexo 4.5: Proyección de egresos anuales del AS ($50.000)

	CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Unidad Móvil	50.132,25					50.132,25					
	Equipos y Herramientas	3.535,54					3.535,54					
	Equipamiento informático	2.107,78					857,43					
	Recursos Tecnológicos	396,04										
	Gastos preoperativos	338,34										
	TOTAL	56.509,94					54.525,21					
COSTOS FIJOS	Peluquero		14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94
	Administrador		14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18
	Recursos tecnológicos recurrentes		1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69
	Seguro, patente, RTO, mantenimiento y lavado		5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00
	Contabilidad y marketing		1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04
COSTOS VARIABLES	Médico veterinario		7.831,68	12.960,40	15.663,37	15.663,37	20.376,24	25.089,11	29.801,98	29.801,98	29.801,98	29.801,98
	Insumos		4.558,79	7.544,19	9.117,57	9.117,57	11.860,91	14.604,25	17.347,59	17.347,59	17.347,59	17.347,59
	Combustible		1.445,40	2.391,95	2.890,80	2.890,80	3.760,60	4.630,40	5.500,19	5.500,19	5.500,19	5.500,19
	Energía, agua y gas		396,06	655,43	792,12	792,12	1.030,46	1.268,79	1.507,13	1.507,13	1.507,13	1.507,13
	Comisión de Mercado Pago		3.128,20	5.176,75	6.256,40	6.256,40	8.332,63	10.408,87	12.512,79	12.512,79	12.512,79	12.512,79
	Gestión de residuos		179,22	296,59	358,44	358,44	466,29	574,14	681,99	681,99	681,99	681,99
	TOTAL		54.149,82	65.635,76	71.689,17	71.689,17	103.232,98	113.981,41	124.757,53	124.757,53	124.757,53	124.757,53

Anexo 4.6: Flujo de fondos del análisis de sensibilidad ($50.000)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de clientes		113	187	226	226	301	376	452	452	452	452
Ingresos afectos a impuestos	0,00	44.752,48	74.059,41	89.504,95	89.504,95	119.207,92	148.910,89	179.009,90	179.009,90	179.009,90	179.009,90
Egresos afectos a impuestos	0,00	-56.029,42	-68.746,26	-75.448,37	-75.448,37	-108.239,71	-120.235,67	-132.275,94	-132.275,94	-132.275,94	-132.275,94
EBITDA	0,00	-11.276,95	5.313,15	14.056,58	14.056,58	10.968,21	28.675,22	46.733,96	46.733,96	46.733,96	46.733,96
Gastos no desembolsables	0,00	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13
Resultado antes de impuesto / EERR	0,00	-17.351,05	-760,95	7.982,47	7.982,47	-929,92	16.777,09	34.835,82	34.835,82	34.835,82	34.835,82
Impuesto a la ganancia (25%)	0,00	0,00	0,00	-1.995,62	-1.995,62	0,00	-4.194,27	-8.708,96	-8.708,96	-8.708,96	-8.708,96
Resultado después de impuesto	0,00	-17.351,05	-760,95	5.986,86	5.986,86	-929,92	12.582,82	26.126,87	26.126,87	26.126,87	26.126,87
Ajuste por gastos no desembolsables	0,00	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13
Resultado operacional neto	0,00	-11.276,95	5.313,15	12.060,96	12.060,96	10.968,21	24.480,95	38.025,00	38.025,00	38.025,00	38.025,00
Egresos no afectos a impuestos	-84.524,65	0,00	0,00	0,00	0,00	-75.990,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios no afectos a impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	71.010,38
FLUJO DE FONDOS	**-84.524,65**	**-11.276,95**	**5.313,15**	**12.060,96**	**12.060,96**	**-65.022,76**	**24.480,95**	**38.025,00**	**38.025,00**	**38.025,00**	**109.035,38**

VAN (tasa del 15 %)	**-32.744,64**
TIR	**9,42%**
IR	**0,61**
PRI	**8,81**

Anexo 4.7: Proyección de egresos anuales del AS ($60.000)

	CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	Unidad Móvil	50.132,25					50.132,25					
	Equipos y Herramientas	3.535,54					3.535,54					
	Equipamiento informático	2.107,78					857,43					
	Recursos Tecnológicos	396,04										
	Gastos preoperativos	338,34										
	TOTAL	56.509,94					54.525,21					
COSTOS FIJOS	Peluquero		14.154,47	14.154,47	14.154,47	14.154,47	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94	28.308,94
	Administrador		14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18	14.001,18
	Recursos tecnológicos recurrentes		1.486,78	1.486,78	1.486,78	1.486,78	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69	2.595,69
	Seguro, patente, RTO, mantenimiento y lavado		5.532,00	5.532,00	5.532,00	5.532,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00	11.064,00
	Contabilidad y marketing		1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04	1.436,04
COSTOS VARIABLES	Médico veterinario		7.831,68	12.960,40	15.663,37	15.663,37	20.376,24	25.089,11	29.801,98	29.801,98	29.801,98	29.801,98
	Insumos		4.558,79	7.544,19	9.117,57	9.117,57	11.860,91	14.604,25	17.347,59	17.347,59	17.347,59	17.347,59
	Combustible		1.445,40	2.391,95	2.890,80	2.890,80	3.760,60	4.630,40	5.500,19	5.500,19	5.500,19	5.500,19
	Energía, agua y gas		396,06	655,43	792,12	792,12	1.030,46	1.268,79	1.507,13	1.507,13	1.507,13	1.507,13
	Comisión de Mercado Pago		3.753,84	6.212,10	7.507,68	7.507,68	9.999,16	12.490,65	15.015,35	15.015,35	15.015,35	15.015,35
	Gestión de residuos		179,22	296,59	358,44	358,44	466,29	574,14	681,99	681,99	681,99	681,99
	TOTAL		54.775,46	66.671,11	72.940,45	72.940,45	104.899,51	116.063,19	127.260,09	127.260,09	127.260,09	127.260,09

Anexo 4.8: Flujo de fondos del análisis de sensibilidad ($60.000)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de clientes		113	187	226	226	301	376	452	452	452	452
Ingresos afectos a impuestos	0,00	53.702,97	88.871,29	107.405,94	107.405,94	143.049,50	178.693,07	214.811,88	214.811,88	214.811,88	214.811,88
Egresos afectos a impuestos	0,00	-57.030,98	-70.403,71	-77.451,50	-77.451,50	-110.907,58	-123.568,30	-136.282,19	-136.282,19	-136.282,19	-136.282,19
EBITDA	0,00	-3.328,01	18.467,58	29.954,45	29.954,45	32.141,92	55.124,77	78.529,69	78.529,69	78.529,69	78.529,69
Gastos no desembolsables	0,00	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-6.074,10	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13	-11.898,13
Resultado antes de impuesto / EERR	0,00	-9.402,11	12.393,48	23.880,34	23.880,34	20.243,79	43.226,64	66.631,56	66.631,56	66.631,56	66.631,56
Impuesto a la ganancia (25%)	0,00	0,00	-3.098,37	-5.970,09	-5.970,09	-5.060,95	-10.806,66	-16.657,89	-16.657,89	-16.657,89	-16.657,89
Resultado después de impuesto	0,00	-9.402,11	9.295,11	17.910,26	17.910,26	15.182,84	32.419,98	49.973,67	49.973,67	49.973,67	49.973,67
Ajuste por gastos no desembolsables	0,00	6.074,10	6.074,10	6.074,10	6.074,10	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13	11.898,13
Resultado operacional neto	0,00	-3.328,01	15.369,21	23.984,36	23.984,36	27.080,97	44.318,11	61.871,80	61.871,80	61.871,80	61.871,80
Egresos no afectos a impuestos	-85.025,43	0,00	0,00	0,00	0,00	-76.323,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Beneficios no afectos a impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	71.843,54
FLUJO DE FONDOS	**-85.025,43**	**-3.328,01**	**15.369,21**	**23.984,36**	**23.984,36**	**-49.242,37**	**44.318,11**	**61.871,80**	**61.871,80**	**61.871,80**	**133.715,34**

VAN (tasa del 15 %)	**41.989,12**
TIR	**21,68%**
IR	**1,49**
PRI	**6,48**