



**Plan de Negocio para determinar la viabilidad de una plataforma
multilateral de conexión vía internet entre dueños de perros que requieran
servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima
Moderna**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magister en Marketing por:

.....
Kory Nohelí Galindo Durand

.....
Luis Enrique Kanashiro Nakama

.....
Carolina Nishimura Onuma

.....
Gloria Pamela Ruiz Llerena

Programa de Maestría en Marketing 18-1

Lima, 15 de Mayo de 2020

Esta tesis

Plan de Negocio para determinar la viabilidad de una plataforma multilateral de conexión vía internet entre dueños de perros que requieran servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima Moderna

ha sido aprobada.



.....
Pascal Maurice Erwin Clisson (Jurado)



.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)



.....
Gonzalo Guerra-García Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2020

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Alcance.....	5
1.5 Contribución.....	6
Capítulo II: MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 Sobre el cuidado temporal para perros	8
2.1.1 <i>EL cuidado en hospedajes</i>	8
2.1.2 <i>El cuidado en guarderías</i>	8
2.1.3 <i>Los cuidadores de perros</i>	9
2.1.4 <i>Los paseadores de perros</i>	9
2.2 Las generaciones en el Perú.....	9
2.2.1 <i>Generación Z en el Perú</i>	10
2.2.2 <i>Generación millennial en el Perú</i>	10
2.2.3 <i>Generación X en el Perú</i>	10
2.3 La revolución móvil y digital.....	11
2.3.4 <i>Estrategia SoLoMo Marketing</i>	11
2.3.1.1 <i>Social como plataforma de interacción</i>	11
2.3.1.2 <i>Local como referencia del espacio y tiempo</i>	12
2.3.1.3 <i>Móvil como el entorno dinámico</i>	13
2.3.2 <i>Estrategia Mobile First</i>	13
2.4 Marketplace.....	14
2.5 El gamification como catalizador en el cambio del comportamiento.....	16
2.6 Comportamiento de consumidor.....	17
2.7 Conclusiones del marco conceptual.....	19
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO	20
3.1 Análisis SEPTE.....	20
3.1.1 <i>Aspectos Sociales</i>	20
3.1.2 <i>Aspectos Económicos</i>	23
3.1.3 <i>Aspectos Políticos</i>	24
3.1.4 <i>Aspectos Tecnológicos</i>	25

3.1.5 Aspectos Ecológicos	26
3.1.6 Conclusiones del análisis SEPTE	27
3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	27
3.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes	28
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores	28
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	28
3.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	29
3.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	29
3.2.6 Conclusiones del análisis de las 5 Fuerzas de Porter	30
CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO.....	30
4.1 Segmento de clientes.....	31
4.1.1 Dueño.....	31
4.1.2 Cuidador.....	31
4.2 Problema.....	31
4.2.1 Dueño.....	32
4.2.2 Cuidador	32
4.3 Propuesta de valor.....	33
4.3.1 Dueño.....	33
4.3.2 Cuidador	33
4.4 Solución.....	34
4.5 Canales.....	34
4.6 Fuentes de ingreso.....	35
4.7 Estructura de costos.....	36
4.8 Métricas clave.....	36
4.9 Ventaja competitiva.....	36
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	36
5.1 Objetivos de la Investigación.....	37
5.1.1 <i>Objetivo General</i>	37
5.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	37
5.2 Determinación de las fuentes de información	38
5.2.1 <i>Fuentes secundarias</i>	38
5.2.2 <i>Fuentes primarias</i>	39
5.3 Selección de Mercado.....	39
5.3.1 <i>Segmentación geográfica</i>	39
5.3.2 <i>Segmentación psicográfica</i>	39
5.4 Diseño y metodología de la investigación.....	40

5.4.1 Investigación cualitativa	40
5.4.2 Investigación cuantitativa	44
5.4.2.1 Tamaño de la muestra	45
5.5 Resultados de la investigación.....	47
5.5.1 Resultados de la investigación cualitativa	48
5.5.1.1 Concepto de negocio	48
5.5.1.2 Factores de decisión de compra	49
5.5.1.3 Hallazgos de producto	50
5.5.1.4 Hallazgos de precio	51
5.5.1.5 Hallazgos de plaza	51
5.5.1.6 Hallazgos de promoción	52
5.5.2 Resultados de la investigación cuantitativa.....	52
5.5.2.1 Perfil del consumidor.....	53
5.5.2.2 Factores de decisión de compra	56
5.5.2.3 Hallazgos de producto	58
5.5.2.4 Hallazgos de precio	60
5.5.2.5 Hallazgos de promoción	60
5.6 Estimación de la Demanda.....	61
5.6.1 Mercado total.....	63
5.6.2 Demanda y oferta potencial.....	64
5.6.3 Demanda y oferta efectiva	65
5.7 Conclusiones de la investigación de mercados	67
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO	68
6.1 Nueva propuesta de valor.....	69
6.1.1 Dueño.....	69
6.1.2 Cuidador	70
6.2 Nuevo modelo lean canvas.....	70
6.3 Aspiración.....	71
6.4 Propósito.....	71
6.5 Misión.....	71
6.6 Principios.....	71
6.7 Oportunidades y amenazas.....	72
6.7.1 Oportunidades.....	72
6.7.2 Amenazas	73
6.8 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	73
6.9 Estrategia competitiva de negocio.....	75

6.10 Ejes estratégicos.....	76
6.11 Objetivos Estratégicos.....	77
6.12 Conclusiones del Plan Estratégico... ..	77
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING	78
7.1 Objetivos de marketing.....	78
7.2 Fase I: Creación de marca.....	79
7.2.1 Estrategias de segmentación.....	79
7.2.2 Estrategias de posicionamiento	82
7.2.2.1 Enunciado de posicionamiento	82
7.2.3 Estrategias de branding	83
7.2.3.1 Diseño de marca	83
7.2.3.2 Elementos visuales de marca	84
7.3 Fase II: Creación de valor.....	85
7.3.1 Estrategias de producto	85
7.3.1.1 Características y calidad del producto	86
7.3.1.2 Diseño del producto	88
7.3.1.3 Ventaja competitiva e innovación del producto	92
7.3.2 Estrategias de precios	93
7.3.2.1 Precios de referencia y comparación del mercado.....	94
7.3.2.2 Fijación y definición de precios sobre el valor percibido	95
7.3.2.3 Acciones estratégicas y tácticas por segmento conductual	96
7.3.2.4 Modalidad de suscripción.....	96
7.3.2.5 Programa de incentivos	97
7.4 Fase III: Entrega de valor.....	98
7.4.1 Provisión del servicio.....	99
7.4.2 Administración del canal	101
7.4.3 Poder del canal	101
7.4.4 Nivel del canal	102
7.4.5 Comisión del canal.....	102
7.5 Fase IV: Comunicación de valor.....	102
7.5.1 Objetivos del plan de comunicación	103
7.5.2 Estrategia de comunicación de valor.....	104
7.5.3 Estrategia de comunicación integral de marketing (CIM)	105
7.5.4 Estrategia de comunicación digital	106
7.5.5 Estrategia de comunicación masiva.....	108
7.5.6 Panel de control de métricas	109
7.5.7 Presupuesto	109

7.6 Conclusiones del plan de marketing	109
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES	110
8.1 Objetivos operacionales	111
8.2 Estrategias operacionales	111
8.3 Procesos y protocolos de servicio	112
8.3.1 Registro de dueños	112
8.3.2 Registro de cuidadores.....	113
8.3.3 Búsqueda y reserva del servicio de cuidado temporal de perros	115
8.3.4 Ejecución del servicio	116
8.3.5 Cancelación de servicios	117
8.3.6 Pago a cuidadores	118
8.3.7 Servicios adicionales.....	118
8.3.8 Servicio de atención al cliente (SAC).....	119
8.4 Precisiones Contractuales	120
8.5 Presupuesto del plan de operaciones	120
8.6 Conclusiones del plan de operaciones	120
CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA	121
9.1 Objetivos de tecnología	121
9.2 Estrategias del plan de tecnología	122
9.3 Plataforma web	122
9.3.1 Proceso de desarrollo	123
9.3.2 Características del sitio web.....	123
9.4 Presupuesto del plan de tecnología	124
9.5 Conclusiones del plan de tecnología	125
CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	126
10.1 Constitución de la empresa	126
10.2 Régimen tributario	126
10.3 Aporte de capital social	126
10.4 Modelo de negocio organizacional	127
10.5 Estructura organizacional	127
10.5.1 Organigrama de la empresa	128
10.5.2 Perfiles, funciones y remuneraciones.....	128
10.6 Capacitaciones	128
10.7 Presupuesto del plan organizacional y de recursos humanos	129
10.8 Conclusiones del plan organizacional y de recursos humanos	129
CAPÍTULO XI; ANÁLISIS FINANCIERO	129

11.1 Objetivos.....	130
<i>11.1.1 Objetivo general.....</i>	130
<i>11.1.2 Objetivos específicos.....</i>	130
11.2 Supuestos de la evaluación financiera.....	130
11.3 Inversión inicial y gastos preoperativos.....	131
11.4 Estructura de deuda y fuentes de inversión	132
11.5 Estimación del WACC (weighted average cost of capital).....	132
11.6 Estimación y proyecciones de ingresos	133
11.7 Estimación y proyección de egresos.....	134
11.8 Evaluación del proyecto.....	135
11.9 Análisis de sensibilidad del precio.....	137
11.10 Umbral de rentabilidad (punto muerto)	138
11.11 Análisis de escenarios.....	139
11.12 Análisis de fiabilidad.....	139
<i>11.12.1 Análisis de fiabilidad en un escenario post cuarentena COVID-19</i>	141
11.13 Conclusiones del plan financiero	142
CAPÍTULO XII: PLAN DE CONTINGENCIAS	143
12.1 Objetivos.....	143
12.2 Alcances y Limitaciones.....	143
12.3 Supuestos y Alternativas.....	144
12.4 Conclusiones del Plan de Contingencias	146
CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
13.1 Conclusiones del plan de negocios.....	147
13.2 Recomendaciones para el plan de negocios	148
13.3 Reflexiones Finales.....	150
ANEXOS.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	255

LISTA DE TABLAS

3.1 Distribución de perros por distrito de Lima Moderna.....	22
4.1 Comparación entre <i>Canvas</i> Tradicional y <i>Lean Canvas</i>	30
5.1 Distribución de entrevistados por tipo y cantidad de entrevistas.....	43
5.2 Factores y subfactores cualitativos.....	44
5.3 Encuestas según distribución de habitantes de Lima Moderna.....	47
5.4 Estimación de hogares del mercado total (miles de hogares)	63
5.5 Estimación del mercado total de dueños de perros (miles de días)	64
5.6 Estimación del mercado total de cuidadores de perros (miles de días)	64
5.7 Estimación de la demanda potencial de dueños de perros (miles de días)	65
5.8 Estimación de la oferta potencial de cuidadores de perros (miles de días).....	65
5.9 Estimación de la demanda efectiva de dueños de perros (miles de días)	66
5.10 Estimación de la oferta efectiva de cuidadores de perros (miles de días).....	66
6.1 Matriz EFE de oportunidades.....	74
6.2 Matriz EFE de amenazas.....	74
6.3 Objetivos estratégicos y KPIs.....	77
7.1 Objetivos y KPIs para el plan de marketing	78
7.2 Ocasión de consumo por variables de frecuencia e intensidad.....	80
7.3 Niveles de producto para el cliente Pet2Care	86
7.4 Detalle de vistas de pantallas.....	89
7.5 Acciones por segmento conductual de Pet2Care	96
7.6 Objetivos y KPIs para el plan de comunicaciones.....	103
7.7 Comportamientos a cambiar en el consumidor.....	104
8.1 Objetivos operacionales.....	111
9.1 Objetivos de tecnología	122
11.1 Supuestos para la proyección de ingresos.....	133
11.2 Proyección de los ingresos totales por año para Pet2Care.....	134
11.3 Proyección de los egresos totales por año para Pet2Care	135
11.4 Estado de resultados de Pet2Care.....	136
11.5 Flujo de caja de Pet2Care.....	137
11.6 VAN y TIR de Pet2Care.....	137
11.7 Análisis de sensibilidad del precio (precio promedio vs take rate)	138
11.8 Análisis de punto muerto para Pet2Care (precio promedio vs take rate).....	139
11.9 Análisis de escenarios de Pet2Care.....	139

LISTA DE FIGURAS

5.1 Distribución de género en dueños y cuidadores.....	54
5.2 Distribución de generación en dueños y cuidadores de perro.....	54
5.3 Distribución de distrito en dueños y cuidadores de perro.....	55
5.4 Distribución de NSE en dueños y cuidadores de perro.....	55
5.5 Resultados de estrés por el problema, alternativas disponibles, interés en la idea y disposición de registro.....	56
5.6 Motivos para requerir el servicios de cuidado temporal de perros	57
5.7 Resultado de interés en la idea y disposición de registro.....	57
5.8 Priorización de opciones por factor motivacional.....	58
5.9 Balance de oferta y demanda por días de la semana.....	59
5.10 Preferencia de servicios adicionales en el programa de suscripción	60
5.11 Medios de comunicación por generación en dueño de perros	61
5.12 Medios de comunicación por generación en cuidadores de perro	61
7.1 Segmentación conductual de dueños y cuidadores de perros	81
7.2 Tipos de marca para Pet2Care.....	84
7.3 Paleta de colores Pet2Care.....	85
7.4 Detalle de vistas de pantalla home principal para dueños y cuidadores	90
7.5 Innovación durante el ciclo de vida del producto	92
7.6 Matriz de calidad-precio de Pet2Care y principales competidores.....	95
7.7 Distribución de canal de Pet2Care.....	102
10.1 Organigrama Pet2Care.....	128
11.1 Sensibilidad de VAN igual o mayor a cero.....	140
11.2 Sensibilidad de TIR entre tasa de descuento y valor objetivo	141
11.3 Sensibilidad del VAN igual o mayor a cero en escenario COVID-19	142

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I Proyección poblacional del Perú.....	152
ANEXO II Evolución poblacional del Lima Metropolitana.....	152
ANEXO III Evolución poblacional de Lima Moderna.....	152
ANEXO IV Evolución de la población de peros en el Perú	153
ANEXO V Evolución del PBI en el Perú 2015-2019.....	153
ANEXO VI Evolución de la industria de mascotas 2015-2019	153
ANEXO VII Estructura de costos del modelo de negocio	154
ANEXO VIII Métricas clave del modelo de negocio	154
ANEXO IX Preguntas por factores y subfactores para entrevistas a profundidad ...	155
ANEXO X Características de las entrevistas cualitativas a expertos y usuarios	157
ANEXO XI Funnel de llenado de encuestas.....	158
ANEXO XII Preguntas en la entrevista a cuidadores	159
ANEXO XIII Preguntas en la entrevista a dueños.....	162
ANEXO XIV Supuestos y factores de fuentes secundarias empleados para la estimación de la demanda.....	165
ANEXO XV Supuestos y factores empelados para la estimación de la demanda de dueños de perros.....	165
ANEXO XVI Supuestos y factores empleados para la estimación de la oferta de cuidadores de perros.....	165
ANEXO XVII Embudo de conversión general del dueño de perro.....	167
ANEXO XVIII Embudo de conversión general del cuidador de perro	168
ANEXO XIX Nuevo modelo de lean canvas – (CAPÍTULOS VI: Plan estratégico)	169
ANEXO XX Descripción de segmentación por ocasión de uso de la plataforma.....	170
ANEXO XXI Buyer Persona Card.....	171
ANEXO XXII Buyer Persona Card.....	172
ANEXO XXIII Matriz de elementos para el posicionamiento	173
ANEXO XXIV Customer Journey Map – dueño de perro	176
ANEXO XXV Customer Journey Map – cuidador de perro	178
ANEXO XXVI Jerarquía de valor de Pet2Care.....	180
ANEXO XXVII Vista de registro / inicio de sesión (dueño y cuidador)	180
ANEXO XXVIII Vista cuidadores recomendados (dueño de perro)	181
ANEXO XXXIX Vista filtros avanzados (dueño de perro)	181
ANEXO XXX Vista geolocalización (dueño de perro).....	182
ANEXO XXXI Vista datos del cuidador (dueño de perro)	182
ANEXO XXXII Vista pasarela de pagos (dueño de perro).....	183

ANEXO XXXIII Vista sistema integral del cuidado (dueño y cuidador)	183
ANEXO XXXIV Vista valoración (dueño y cuidador)	184
ANEXO XXXV Club de beneficios dueños alfa.....	185
ANEXO XXXVI Club de beneficios cuidadores alfa	186
ANEXO XXXVII Acciones CIM para Customer Journey	187
ANEXO XXXVIII Distribución de los medios de comunicación.....	189
ANEXO XXXIX Objetivos y contenido – estrategia de marketing de contenido.....	190
ANEXO XL Objetivos, metas y contenido – estrategia de posicionamiento web	190
ANEXO XLI Objetivos, metas y contenido – estrategia de social media	191
ANEXO XLII Potenciales canales digitales	191
ANEXO XLIII Fidelización y actividades por segmento	192
ANEXO XLIV Panel de control de métricas	192
ANEXO XLV Presupuesto preoperativo del plan de marketing	193
ANEXO XLVI Presupuestos operativos del plan de marketing.....	194
ANEXO XLVII Presupuestos del plan de operaciones	195
ANEXO XLVIII Proceso de realización web.....	197
ANEXO XLIX Presupuesto de implementación web.....	197
ANEXO L Presupuesto mensual para el mantenimiento de la plataforma web	198
ANEXO LI Presupuestos de gastos del plan de tecnología.....	199
ANEXO LII Manual de organización y funcionales (MOF)	200
ANEXO LIII Presupuestos del plan organizacional y de recursos humanos	205
ANEXO LIV Detalle de los presupuestos de gasto del plan organizacional y de recursos humanos.....	206
ANEXO LV Detalle de inversiones y gastos preoperativos totales.....	207
ANEXO LVI Fórmula de WACC.....	207
ANEXO LVII Flujograma de operaciones de Pet2Care.....	208
ANEXO LVIII Transcripción de entrevistas	213
ANEXO LIX Distribución de la Estrategia de Comunicación	250
ANEXO LX Términos y Condiciones.....	250
ANEXO LXI Cuadro Comparativo de la Competencia	253

Kory Galindo Durand

Profesional con 8 años de experiencia en áreas de marketing y publicidad, generando valor en proyectos de marcas, productos y servicios. Con objetivos claros de aplicar los conocimientos adquiridos en el campo del Marketing: Publicidad y comercial; considero ser una persona empática y proactiva, preparada para los retos del trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC

Institución de educación superior, con más de 25 años en el mercado.

Jefe de Marketing – Escuela de Postgrado Enero 2020 - Actualidad

Liderar el equipo de Marketing de campañas para la Escuela de Postgrado de la UPC, revisión de estrategia de campaña 360° desarrollo e implementación (Captación de leads). Revisión e implementación de presupuestos, trabajo a base de metas de venta.

Antalis Perú

Mayor proveedor de la industria gráfica y soluciones de packaging en el Perú. Empresa francesa con 45 años de experiencia en los siguientes sectores: Papeles, Comunicación Visual, Insumos Gráficos, Packaging, Impresión digital.

Coordinadora de Marketing Julio 2018 – Enero 2020

Elaboración de campañas promocionales quincenales y mensuales de las 5 áreas de negocio: revisión de stock, comparativos anuales. Estrategia anual de marca. Manejo de presupuesto anual de MKT

Trade Fashion Line S.A. - TOPITOP

Retail de moda, importador, confección y exportador de prendas de vestir con 65 tiendas a nivel nacional.

Coordinadora de marketing Jun. 2016 – Mayo 2017

Encargada de publicidad, medios digitales y PR del retail. Revisión de estrategia anual de marca y presupuesto con cada unidad de negocio (precios, margen, promociones).

TBWA Perú

Agencia de publicidad

Ejecutiva de cuentas Senior - Gloria, Winston, Adidas Abr. 2014 – Jun. 2016

Coordinar, supervisar y desarrollar campañas 360° para las categorías asignadas colaborar en el desarrollo de estrategias de comunicación para las mismas mediante reuniones con el cliente.

PUBLICIS ASOCIADOS

Agencia de Publicidad

Ejecutiva de cuentas

May. 2012 – abril 2014

Braedt, Alicorp (Categorías: Aceites y fideos y margarinas) e Inralot (lotería).

Coordinar, supervisar y desarrollar campañas 360° para las categorías asignadas colaborar en el desarrollo de estrategias de comunicación para las mismas mediante reuniones con el cliente.

IPSOS APOYO OPINION Y MERCADO

Agencia de investigación de mercado

Practicante de Investigación (ASI) y del área cualitativa

Oct. 2009 – dic. 2011

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

PEE de Marketing

2012 – 2013

Maestría en Marketing

2018 – actualidad

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC

PE en Marketing Digital aplicado a los negocios

2016 – 2017

Curso de Finanzas Aplicadas al Marketing

febrero 2016

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

Bachiller en Ciencias de la Comunicación

2006 - 2011

Luis Enrique Kanashiro Nakama

Administrador de empresas con más de 10 años de experiencia en empresas de servicios, consumo masivo y exportación, liderando equipos comerciales con enfoque en planificación comercial, ventas, trade marketing e inteligencia comercial.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Marinasol S.A. (Camposol Foods Group)

Principal productor y exportador de langostinos de acuicultura del Perú, parte de Camposol Foods Group, como parte del Grupo D y C.

Product & Sales Manager Asia Region Agosto 2017 - Diciembre 2020

- Diseñar y optimizar el planeamiento comercial de Marinasol.
- Liderar estudios de mercado e inteligencia comercial (presupuesto de USD 350K)
- Desarrollar el presupuesto de ventas de la compañía (presupuesto de USD 100M)
- Gestionar las ventas en Asia (presupuesto 2019: USD 40M)
- Diseñar e implementar la estrategia de comunicación y marketing (presupuesto de USD 100K)

Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A

Empresa líder del mercado cervecero peruano con más de 140 años en el Perú, parte del AB Inbev, una compañía global presente en casi todos los grandes mercados de cerveza, y que comparte el sueño de unir a la gente por un mundo mejor.

Coordinador Senior de Planeamiento de Ventas Setiembre 2013 – abril 2017

- Optimizar el Modelo de Servicio de Ventas (directo e indirecto).
- Desarrollar las rutinas de venta de los Agentes Comerciales del canal directo.
- Consolidar los proyectos y establecimiento de metas dentro del proceso Planeamiento Estratégico de la Vicepresidencia de Ventas.
- Team leader en Proyectos Interfuncionales de optimización (ingresos y ahorros) de la VP Ventas.

Coordinador de Equipos de Frío y Cultura Helada Enero 2012 – Setiembre 2013

- Elaborar Business Case para la compra de EF y gestión de USD 8M/año.
- Recopilar necesidades de Marketing, Trade Marketing y Ventas para el desarrollo de EF adecuados para las marcas y canales de venta.
- Gestionar la productividad y asignación de EF en las Direcciones de Venta a nivel Nacional.
- Liderar estudios de innovación sobre enfriamiento, consumo de energía y adaptaciones de los EF y máquinas chopp en los planes de trade marketing.

LAN Perú S.A. (Latam Airlines Perú S.A.)

Empresa líder en el transporte aéreo de pasajeros en el Perú, con una flota de más de 40 aviones, oferta a directa 19 destinos en el Perú y a las principales ciudades de Sudamérica, Norteamérica y Europa.

Analista Comercial Senior de Rutas Domésticas Agosto 2011 – Diciembre 2011

- Responsable del resultado de ventas de las rutas domésticas de LAN Perú.
- Desarrollar e implementar de acciones comerciales para el cumplimiento de metas.
- Coordinar con los canales de venta (LAN.com, oficinas comerciales, contact center y agencias de viajes), con los segmentos (corporativo y turismo) y con marketing para levantar información del mercado, comunicar las necesidades del negocio doméstico, activar acciones para mejorar resultados en rutas con problemas, activar campañas y promociones tácticas y desplegar los resultados.
- Proponer ajustes en las estructuras tarifarias que ayuden al cumplimiento del presupuesto planteado con el área de Revenue Management.
- Coordinar oportunidades de mejora en los horarios de vuelo, conexiones y desarrollo de nuevas rutas con el área de Planificación Comercial (Route Economics e Itinerario)

LAN Airlines S.A. (Latam Airlines S.A. – Santiago de Chile)

Empresa líder en el transporte aéreo de pasajeros en Sudamérica, con una flota de más de 355 aviones y una oferta que conecta a las principales ciudades de Sudamérica con Centroamérica, Norteamérica, Oceanía y Europa.

Analista Senior de Estrategia Comercial Julio 2010 – Julio 2011

- Capitalizar oportunidades de mejora en los costos revisando constantemente el estado de resultados de las rutas a Norte América y Australasia.
- Liderar estudios de mercado para el lanzamiento de nuevas rutas Long Haul.
- Desarrollar modelos y análisis de escenarios y opciones frente a las acciones de la competencia.
- Definir necesidades y establecer soluciones para mejorar el resultado de rutas con las oficinas de ventas internacionales (Norteamérica, Sudamérica y Australasia)

LAN Perú S.A. (Latam Airlines Perú S.A.)

Empresa líder en el transporte aéreo de pasajeros en el Perú, con una flota de más de 40 aviones, oferta a directa 19 destinos en el Perú y a las principales ciudades de Sudamérica, Norteamérica y Europa.

Analista Comercial del Segmento Corporativo Julio 2008 – Julio 2010

- Medir resultados del segmento corporativo por rutas (domésticas e internacionales), canales (directo e indirecto) y según el tipo de producto corporativo.
- Analizar indicadores de venta y share de clientes para desarrollar estrategias comerciales del segmento.
- Evaluar resultados de los programas de fidelización en facturación, acumulación de puntos, redención e impacto en el negocio.
- Team leader del proyecto de gestión de bases de información del segmento y automatización de sistemas de información en la operación Perú.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

Maestría en Marketing

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2009 – 2010

Diplomado: Gerencia de Ventas

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

2002 – 2008

Bachiller de Administración de Empresas

Carolina Nishimura Onuma

Profesional con más de 10 años de experiencia en empresas de servicios y en áreas de segmentos, rentabilidad de clientes y producto, generando valor a través del desarrollo, gestión y rentabilización de carteras.

Experiencia en análisis financiero y contable de productos, elaboración y control de presupuestos, diseño integral de procesos, procedimientos y políticas; así como en el diseño de mejoras y creación de productos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Rimac S.A. Entidad Prestadora de Salud

Empresa de servicios de seguros de salud, parte del Grupo Breca, uno de los principales grupos económicos del país y un activo participante a nivel latinoamericano, posee inversiones diversificadas que abarcan sectores como el industrial, financiero, minero, agroindustrial, inmobiliario, hotelero, químico y de servicios.

Jefe de Producto Salud Colectiva

Febrero 2016 - Actualidad

Responsable de los Productos EPS, Asistencia Médica Colectiva, Formación Laboral y Oncológico Colectivo cuyas ventas equivalen a una facturación anual de USD\$300 millones.

- Responsable del P&L del negocio de Salud Colectiva. Maximizar la rentabilidad del negocio, controlando los gastos asociados y supervisando que ingrese la producción de los productos asignados.
- Elaboración, control y gestión del presupuesto de los productos por segmento y canal.
- Responsable del proceso end to end del negocio cumpliendo con la normativa vigente, definiendo políticas y procedimientos que garanticen el correcto manejo de los productos.
- Diseño y desarrollo de nuevos productos, coberturas y beneficios, mejora en la red prestacional y características de los planes de salud.
- Atención d consultas y reclamos de clientes internos y externos (área comercial, operaciones, experiencia al cliente, contabilidad, corredores y clientes)

Jefe de Segmento – Pymes

Junio 2013 a Enero 2016

Responsable de rentabilizar una cartera equivalente a más de USD\$40millones distribuido en más de 3,000 clientes Empresas en Productos de Salud. Inclusión de Productos de Riesgos Laborales a dicha cartera a partir de marzo 2015.

- Líder de un equipo de seis analistas quienes evalúan la rentabilidad de una cartera de clientes asignada y desarrollan propuestas para cotizaciones de cuentas nuevas y renovación de cuentas stock.
- Elaboración de reportes mensuales de KPI's para hacer seguimiento, control y gestión de la rentabilidad de la cartera asignada.
- Soporte a la Gerencia Comercial en las negociaciones de renovación de las cuentas stock.

Analista Sr de Rentabilidad**Agosto 2010 – Mayo 2013**

Responsable de la revisión y análisis estadístico de la siniestralidad y resultado técnico de una cartera de clientes asignada, evaluando la rentabilidad de cada cuenta mediante proyecciones. Así como del desarrollo de propuestas de planes de salud para cotizaciones de cuentas nuevas y para renovaciones o ajustes de clientes Empresas. Adicionalmente, como responsable de la elaboración de presentaciones gerenciales y soporte a áreas comerciales durante las reuniones con los clientes y la implementación de cuentas nuevas y mantenimiento en los sistemas de información.

Analista de Rentabilidad**Agosto 2019 – Julio 2010**

Responsable de la revisión y análisis estadístico de la siniestralidad y resultado técnico de una cartera de clientes asignada, evaluando la rentabilidad de cada cuenta mediante proyecciones. Así como del desarrollo de propuestas de planes de salud para cotizaciones de cuentas nuevas y para renovaciones o ajustes de clientes Empresas, y la implementación de cuentas nuevas y mantenimiento en los sistemas de información.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2018 – Actualidad

Maestría en Marketing

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

2018

Diplomado: Gerencia de Producto – Metodologías ágiles

UNIVERSIDAD DE LIMA

2004 – 2009

Bachiller de Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

- IDEO U: Insights for Innovation
- Kleer – Agile Coaching & Training: Proyectos Ágiles con Scrum
- Coaching Cia: Lidera
- Instituto de Formación Bancaria: Certificación de Seguros Nivel Intermedio

Gloria Pamela Ruiz Llerena

Profesional con 10 años de experiencia en el área marketing y comunicaciones en el rubro automotriz, transporte e investigación. Desarrollando e impulsando marcas, con gran capacidad de negociación, trabajo en equipo y servicio al cliente, e interés en asumir nuevos retos con orientación a resultados, estableciendo soluciones bajo una perspectiva creativa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Pana S.A

Empresa Peruana del sector automotor, con 53 años en el mercado, representado a marcas: Toyota – Vehículos, Hino – Camiones y Honda – Motos, en venta, servicio y repuestos.

Jefe de Marketing

Diciembre 2019 – Actualidad

Responsable de marketing de la compañía para las marcas y unidades de negocios: Toyota - Vehículos, Hino - Camiones y Honda - Motos.

- Responsable del plan de marketing para las marcas: Toyota, Hino y Honda.
- Responsable del presupuesto para marcas y unidades de negocio: Retail, servicio, B&P, Accesorios y repuestos.
- Responsable de la estrategia de marca Grupo Pana.
- Coordinación con Agencias: BTL, PR, Medios y Creatividad.

Autocar del Perú S.A – Grupo Inchcape

Empresa inglesa, líder global con 170 años en la distribución y comercialización de vehículos, presente en 31 mercados gestionados en 5 regiones.

Coordinador de Marketing

Enero 2017 a Noviembre 2019

Responsable del posicionamiento de la Marca DFSK, bajo su marca paraguas Glory como la marca número #1 en el segmento de vehículos chinos livianos.

- Responsable de la creación, lanzamiento y posicionamiento de marca Glory by DFSK.
- Realización de lanzamientos de nuevos productos: Línea 580, 560, 370 y iX5.
- Desarrollo e Implementación de campañas de marketing DFSK y BYD online y offline.
- Coordinación con agencias de PR, BTL e influencer.
- Desarrollo de ferias y eventos: Lanzamientos, Motorshow, ferias bancarias y eventos con clientes.

Analista de Marketing

Enero 2016 a Diciembre 2016

- Desarrollo e implementación de campañas de marketing DFSK y BYD online y offline.
- Realización de lanzamientos de nuevos productos: All New F3 by BYD.
- Implementación de la visual de la marca para puntos de venta y post venta.
- Análisis del mercado sobre el consumidor.

- Seguimiento del presupuesto.
- Coordinación con agencias: Creativa, digital, medios, PR y BTL.

Cloud Business Solutions S.A.C

Empresa Peruana del sector automotor, con 21 años en el mercado, representante de la marca Honda: Vehículos- Motos y autopartes multimarca.

Analista de Marketing

Enero 2015 a Diciembre 2015

- Realización de análisis de producto, competencia, precio y canales de distribución para Honda autos, motos y autopartes multimarca.
- Desarrollar nuevas líneas de producto: Daruma
- Coordinación de eventos: Lanzamientos y Activaciones para Honda.
- Realización de estudios de investigación de mercado.
- Creación de contenido para RRSS, páginas web y videos para unidades de negocio.

Grupo Soyuz S.A

Empresa peruana de transporte de pasajeros en el corredor vial: Lima – Nazca y viceversa, con 40 años en el mercado.

Analista de Marketing

Marzo 2012 a Febrero 2014

- Elaboración, ejecución, análisis e informe final de investigación de mercado cualitativo, satisfacción al cliente y clima laboral.
- Elaboración y ejecución de cliente incognito en todos los centros de negocio.
- Análisis del servicio al cliente.
- Elaboración e implementación de procedimientos para el área de atención al cliente.

Grupo Garro Stucchi S.AC

Empresa peruana de consultoría, especializada en el sector franquicias, con operaciones en Perú, Chile y Bolivia.

Consultor de Franquicia

Enero 2010 a Febrero 2012

- Elaboración de manuales de franquicia
- Elaboración de contenidos para RRSS y páginas web.
- Actualización web: Clubfranquiciaperu.com; miboda.com.pe, Promarketperu.com.
- Realización y coordinación de eventos y ferias club franquicia, negociación con clientes y proveedores.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2018 – Actualidad
Maestría en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012
PEE Marketing

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES 2004 – 2009
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Marketing

Título de la tesis: Plan de negocios para la creación de una plataforma multilateral que conecte vía internet a dueños de perros que requieran servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima Moderna.

Autor(es): Kory Nohelí Galindo Durand
Luis Enrique Kanashiro Nakama
Carolina Nishimura Onuma
Gloria Pamela Ruiz Llerena

Resumen:

La idea del plan de negocio de crear una plataforma multilateral que conecte vía internet a dueños de perros que requieran servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima Moderna surge en un proceso de lluvia de ideas entre los miembros del grupo y, si bien nadie tiene un perro en casa, todos tienen un amigo o familiar que no ha podido participar de algún viaje o evento social por no saber con quién dejar a cargo a sus amados perros.

Sobre la base del desarrollo de esta idea de negocio, se establecen como objetivo general el determinar la viabilidad económica del desarrollo del plan de negocios y cinco objetivos específicos que son (1) el diseñar y ejecutar un estudio de mercado que permita identificar al público objetivo, conocer sus características y necesidades, identificar la aceptación de la propuesta de negocio y estimar la demanda potencial, (2) elaborar un Plan Estratégico para definir los objetivos estratégicos, estrategias competitivas, propuesta de valor y ventaja competitiva, (3) diseñar el Plan de Marketing

para establecer la segmentación, posicionamiento y marketing mix, (4) desarrollar el Plan de Operaciones para definir los procesos críticos que aseguren el cumplimiento de la propuesta de valor y (5) elaborar el Plan Organizacional y de Recursos Humanos para definir la estructura organizacional adecuada, así como los procesos y perfiles necesarios para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

A través del análisis el entorno, se identifica un crecimiento poblacional en Lima Moderna de 2.3% en los últimos 5 años, dentro de estos distritos el 76.8% pertenece a los NSE A y B y el 17.4% pertenece al NSC C, al menos el 44.6% de los hogares con mascota tiene un perro. Además, en Lima Metropolitana la penetración de internet es del 91% en la población; de los cuales el 89% consume datos móviles. Por otro lado, el uso de smartphones es diferenciado por generación a la que pertenece la población; en la generación Z el 47%, en la generación Y el 62% y en la generación X 42%.

Tomando en cuenta las variables expuestas y luego de la ejecución de la investigación de mercados, la cual valida las premisas que dieron origen a la elección de la idea de negocio, se define la dirección que debe tomar del plan estratégico de la idea de negocio, basándose en cuatro ejes fundamentales para su éxito: Experiencia, cultura, frecuencia e innovación, centrado a la estrategia competitiva de diferenciación.

En base a la estrategia de diferenciación, se desarrolla el plan de marketing en 4 etapas: Creación de marca, creación de valor, entrega de valor y comunicación de valor; en estas etapas se detalla el desarrollo y concepción de la marca Pet2Care, así como el acercamiento al público objetivo identificado por medio de la segmentación específica del dueño y del cuidador, asegurando un eficaz acceso por medio página web *responsive* que asegure la conexión entre dueño y cuidador del servicio ofrecido, así como identificar la comunicación de mayor llegada al público, siendo esta desarrollada en gran parte a nivel digital, enfocada en tres estrategias: Marketing de contenidos, posicionamiento web y social media; además se cuenta con medios masivos en base de una estrategia de captación.

El éxito de proyecto es validado por medio del plan financiero, cuyo resultado muestra que, para el nivel de inversión y flujos esperados, en un horizonte de 5 años, se

obtiene un VAN positivo y una TIR de 27% que duplica el retorno esperado por los inversionistas. Estos resultados confirman la viabilidad de la idea de negocio en un entorno de estabilidad. Sin embargo, al evaluar el proyecto en un escenario adverso como el que se espera a partir del segundo trimestre del 2020 por efectos del COVID-19, los resultados no son positivos, por los que no se recomienda su ejecución en el 2020.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Se tiene evidencia que los primeros perros domesticados datan del final del último periodo glacial (Serpell, 2002), hace más de 12 mil años, por lo que no sorprende por qué los perros han logrado posicionarse como el mejor amigo del hombre. No solo se destaca la lealtad de los perros, sino también los múltiples beneficios encontrados en la tenencia de perros como mascotas.

Por un lado, a través de un estudio del departamento de psicología de la universidad de Warwick, Reino Unido, se tiene evidencia que la interacción con perros reduce la ansiedad y mejora el estado de ánimo en estudiantes universitarios (Thelwell, 2019).

Por otro lado, en un estudio de la escuela de psicología de la universidad Autónoma de Nuevo León, México realizado a *millennials*, se encuentra relación que mientras más alta la compatibilidad del dueño y su perro, entendiendo la compatibilidad con compartir actividades en común (ejercicios y juegos, principalmente), los beneficios para el dueño son mayor felicidad subjetiva, menor estrés percibido y menores visitas a los doctores; mientras que los beneficios para el perro son menores niveles de agresión, temor, etc. y mayor nivel de energía y facilidad de entrenamiento (González-Ramírez, 2019).

Finalmente, en un estudio de la facultad de medicina de la universidad de Ludwig-Maximilians en Múnich, Alemania realizado a personas de la tercera edad, se concluye que las personas que tienen un perro tienen una vida más activa, caminan más de 120 minutos al día (82 minutos más que los que no tienen perros), visitan al doctor 5.3 veces al año (2.5 veces menos que los que no tiene perros), tienen una vida social más activa y una mayor facilidad de interacción con otras personas, cuentan con mayor satisfacción personal y estabilidad emocional, sienten menos miedo y se sienten más seguros con su perro (Poestges, Gresser, Richards, 2016).

Estos tres estudios demuestran la importancia del perro en la vida de las personas y por ello, no sorprende que según el último reporte *Pet Care in World* (Euromonitor, 2019) se tienen 484 millones de perros como mascotas en el mundo, registrando un

crecimiento anual compuesto de 3.8% desde el 2015. El Perú no es ajeno a esta tendencia y se registran 4.5 millones de perros como mascotas, con un crecimiento anual compuesto de 2.7% desde 2015. En Lima Metropolitana, se estima que el 44.5% de hogares cuenta con perros y la tenencia promedio es de 2.2 perros por hogar (CPI, 2018); es decir, en Lima Metropolitana se tienen aproximadamente 2.6 millones de perros, de los cuales 411 mil, pertenecen a Lima Moderna.

El trabajo de concientización por parte de grupos animalistas para incentivar la adopción de perros sin hogar (WUF, Matchcota, Grupo Caridad, entre otras), la promulgación de leyes en contra del maltrato animal (ley 30407), la decisión de parejas jóvenes de no tener hijos y adoptar mascotas (Laurent-Simpson, 2015), entre otras tendencias, impulsan el crecimiento de la tenencia de perros en las familias peruanas.

En este capítulo se detalla el planteamiento estratégico del problema, el objetivo general y objetivos específicos, la justificación, el alcance del documento y la motivación detrás del desarrollo del presenta plan de negocios.

1.1 Planteamiento estratégico del problema

Por la lealtad y los beneficios que brindan a las familias en los distintos grupos etarios, el perro es la mascota preferida por los peruanos; sin embargo, las actividades laborales, académicas, sociales, entre otras, sumado al tiempo promedio de desplazamiento donde el 45% de limeños toma dos a más horas para trasladarse (Marketwin, 2017) y la alta dependencia y demanda de atención que requieren los perros, a diferencia de otras mascotas que tienden a ser más independientes, como por ejemplo los gatos (Potter/Mills, 2015), suelen no ser compatibles, generando altos niveles de estrés en sus dueños, ya que tienen que adaptar su estilo de vida y cancelar actividades para poder asegurar el cuidado que su engréido requiere.

Por otro lado, en Lima Metropolitana se tiene cerca de 6.6% de la PEA desocupada y 32% de limeños desempeña un trabajo independiente (INEI, 2020), con lo cual, en algunos casos, les permite tener el tiempo y el espacio para cuidar perros de manera temporal. Algunas de estas personas tienen perros; otros, no, pero todos tienen

experiencia para cuidar perros y entregarles todo su cariño para que pasen un excelente momento.

Tomando en cuenta la problemática de los dueños de perros y la oportunidad para las personas con tiempo y espacio disponible para el cuidado temporal de perros, se plantea desarrollar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de una plataforma multilateral cuyo principal servicio sea el cuidado temporal de perros a través de la conexión vía internet de dueños de perros (dueño) con cuidadores especializados (cuidador) en Lima Moderna.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad económica de la implementación de un plan de negocios para la creación de una plataforma multilateral que conecte vía internet a dueños de perros que requieran servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima Moderna.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar y ejecutar un estudio de mercado que permita identificar al público objetivo, conocer sus características y necesidades, identificar la aceptación de la propuesta de negocio y estimar la demanda potencial.
- Elaborar un Plan Estratégico para definir los objetivos estratégicos, estrategias competitivas, propuesta de valor y ventaja competitiva.
- Diseñar el Plan de Marketing para establecer la segmentación, posicionamiento y marketing mix.
- Desarrollar el Plan de Operaciones para definir los procesos críticos que aseguren el cumplimiento de la propuesta de valor.
- Elaborar el Plan Organizacional y de Recursos Humanos para definir la estructura organizacional adecuada, así como los procesos y perfiles necesarios para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

1.3 Justificación

En el Perú, el número de mascotas viene creciendo a tasas de 3.2% anual compuesto en los últimos 5 años, llegando a 8.5 millones de mascotas (Euromonitor, 2019). Se espera que esta tendencia se mantenga en los próximos 5 años, impulsada principalmente por campañas de adopción.

En línea con el incremento en la población, la industria del cuidado de mascotas presenta un crecimiento anual compuesto de 8.5% en los últimos 4 años, la cual asciende a S/ 939 millones al 2019 (Euromonitor, 2019). Esto evidencia que esta industria en el Perú viene creciendo a mayores tasas que el incremento poblacional de mascotas y enmarca una industria con proyecciones positivas.

Desde el punto de vista normativo y legal, se tienen iniciativas que favorecen la tenencia de mascotas y su correcto cuidado. Entre ellas, la Ley 30407: Ley de protección y bienestar animal que sanciona los actos de crueldad, abandono y muerte de animales domésticos y silvestres, el fallo del Tribunal Constitucional en contra de la prohibición de tenencia de mascotas según reglamento interno de la junta de propietarios en edificios, y las iniciativas municipales para el registro, esterilización, desparasitación, entre otras.

De la mano de estas iniciativas, se tienen ONGs y grupos pro animalistas como Grupo Caridad, WUF, Matchcota, ASPPA, entre otros, que tienen campañas activas que buscan la protección de mascotas y la adopción responsable. Todas estas iniciativas y organizaciones facilitan y promueven la tenencia responsable de mascotas.

Por otro lado, respecto a la tenencia de smartphones y penetración de internet al 2018, en el Perú el 73% de hogares cuenta con un smartphone con acceso a internet (incremento 10 puntos porcentuales vs 2016) donde el 97% cuenta con datos móviles, lo cual implica un crecimiento de 6.8 puntos porcentuales respecto el 2016. En el caso de Lima Metropolitana, el 91% de hogares cuenta con un smartphone con acceso a internet (incremento 10 puntos porcentuales vs 2016) donde el 89% cuenta con datos móviles, lo que implica un incremento de 9.8 puntos porcentuales respecto el 2016 (OSIPTTEL, 2019).

Finalmente, respecto a los datos de bancarización y uso de tarjetas de débito o crédito, al 2019 se tiene que el 47% de peruanos está bancarizado, subiendo 6 puntos porcentuales respecto del 2018 (IPSOS, 2019), el 76% utiliza cajeros automáticos con lo que se asocia a la tenencia de tarjeta de débito y sólo el 27% cuenta con tarjeta de crédito (IPSOS, 2018). Si bien el porcentaje de bancarización está bastante alejado al compromiso país de 75% al 2021, al menos el crecimiento no se ha estancado y cada año, más peruanos ingresan al sistema financiero formal.

Tomando en consideración las diferentes variables revisadas, en conjunto se muestra un panorama favorable para la industria del cuidado de mascotas y las condiciones legales, sociales, tecnológicas y financieras permiten el desarrollo de una solución para el cuidado temporal de perros a través de una plataforma multilateral que permita conectar vía internet a dueños de perros (dueño) con personas con experiencia en el cuidado de perros (cuidador) que garanticen la seguridad y un cuidado lleno de cariño y cero estrés, tanto para la mascota como para los dueños.

1.4 Alcance

El presente plan de negocio se enfoca en las necesidades de los dueños de perros de los sectores socioeconómicos A, B y C1 de los distritos de Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo), lo que hace un total del 12.7% de la población limeña. (CPI, 2019). La selección de este mercado responde a una mayor concentración de población con mayor poder adquisitivo en Lima y la restricción de capacidad operativa en los primeros años de la puesta en marcha del proyecto.

El modelo de negocio establece únicamente la conexión entre el dueño con el cuidador temporal a través de la plataforma multilateral apalancado en internet. No implica el servicio de cuidado en sí, pero sí define parámetros y estándares de servicio.

El desarrollo del plan de negocio abarca desde la investigación de mercado hasta el análisis de viabilidad económica y financiera. La posterior implementación de éste está fuera del alcance de este entregable. Cabe resaltar que, para el levantamiento información cuantitativa, se tiene contemplado el uso de una encuesta online la cual

tiene como beneficios una plataforma interactiva y con una arquitectura definida (uso de botones, casillas, condicionales de pregunta, herramientas multimedia, entre otras), flexibilidad en la recolección de datos, reducción del control de la fuerza de campo, la gran cantidad de datos recolectados, el anonimato percibido, la rapidez y la reducción del sesgo potencial del entrevistador, así como los costos de ejecución (Malhorta, 2008).

Por otro lado, al tratarse de un nuevo negocio, el desarrollo de estrategias está basado en el análisis de oportunidades y amenazas identificadas utilizando la herramienta de matriz EFE (Fred, D. 2013), la cual se detalla en el capítulo VI, Plan Estratégico.

Cabe señalar que el presente proyecto no contempla el impacto en el entorno como consecuencia de la implementación de un estado de emergencia y cuarentena por efectos de la pandemia del COVID-19. El escenario al que hace referencia se establece a finales de 2019, donde se inicia el proceso de levantamiento de información. Sin embargo, en el plan financiero se contempla una proyección de la viabilidad económica de ejecutar el proyecto en un escenario post cuarentena y con una economía en recesión.

Finalmente, la evaluación de viabilidad se realiza en un periodo de 5 años, a pesar que cuenta con características de startup digital y no cuenta con grandes inversiones en activo fijo; sin embargo, se ha decidido que evaluarlo a un mayor periodo para garantizar un correcto análisis luego de llegar a una madurez en la operatividad y base de clientes.

1.5 Contribución

El propósito social de este proyecto es mejorar la vida de las personas a las que se conectan. Por un lado, a los dueños de perros se les ofrece reducir sus niveles de estrés al brindarles opciones de cuidado temporal de sus perros de forma conveniente, garantizándoles el bienestar de sus perros a través de estándares de cuidado. Por otro lado, para el cuidador de perros se busca ofrecerle un portal de conexión con sus clientes, profesionalizar sus servicios a través de capacitación constante y ofrecerles herramientas que les permitan cumplir con el estándar de cuidado establecido.

Asimismo, para la sociedad, se busca ampliar la comunidad *dog lover* en Lima Moderna y generar conciencia sobre el correcto cuidado de perros.

Por otro lado, el proyecto apunta a contribuir a la economía a través a la formalización y profesionalismo de servicios de cuidado, en un modelo *C2C* (*consumer to consumer*), la promoción de la bancarización y con ello el acceso al sistema crediticio formal, y el desarrollo de nuevos negocios digitales (*E-business*), en especial *marketplaces*, que ayuden a generar mayor confianza en el consumidor.

Finalmente, la contribución académica está en la aplicación de estrategias de negocios digitales como el SoLoMo Marketing y Mobile First enmarcadas en un *marketplace* para los NSE A, B y C1 en Lima Moderna.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se detallan los conceptos, términos y principales temas relacionados al plan de negocios propuesto en la presente tesis.

Primero se presentan los conceptos relacionados al servicio del cuidado temporal para perros, así como los servicios asociados al hospedaje, guardería y cuidado. Luego, se especifican las diferencias generacionales de la población en el Perú, así como los conceptos relacionados a la revolución móvil y digital en donde se detallan los términos clave para entender la relevancia del tema para el modelo de negocio propuesto; entre ellas, la estrategia SoLoMo y la estrategia Mobile First. Adicionalmente, se desarrolla el gamification como técnica que aumenta la motivación del usuario y cataliza el cambio del comportamiento en los usuarios y consumidores.

Finalmente, se indican las principales conclusiones trabajadas sobre la base de las definiciones planteadas en el presente capítulo, y que son cimiento para los factores más importantes de la investigación de mercados, el planeamiento estratégico, el desarrollo de las estrategias de marketing y operacional del plan de negocios para el cuidado temporal de perros.

2.1 Sobre el cuidado temporal para perros

En la actualidad, existen diversos servicios y productos para perros y uno de los más relevantes es el cuidado temporal, debido a que debe adaptarse a las necesidades del dueño y al carácter del perro; además de cumplir con requisitos mínimos para que el dueño de la mascota sienta la tranquilidad, confianza y seguridad de dejar a su preciado compañero en manos de otro que pueda cuidarlo como él lo haría (Cotillo, Gálvez, Mamani, 2017).

Los principales servicios de cuidado temporal para perros abarcan diversas modalidades de cuidado, duración y servicios adicionales, los cuales se definen a continuación (Wau, Doggy Camp, Ladra, Mi Pata Pet, Dog Houser, 2020).

2.1.1 El cuidado en hospedajes

Son instalaciones en donde tienen un espacio físico preparado y habilitado para el cuidado de perros durante diferentes periodos de tiempo. Estos establecimientos ofrecen cuidados básicos, tales como el alojamiento, alimentación, baño, paseo, y según las características propias de la instalación, puede ofrecerse esparcimiento y recreación para el perro. El alojamiento regularmente es en espacios pequeños compartidos o unipersonales; así como en *kennels*, jaulas o estructuras físicas adaptadas para el refugio de los perros. Los hospedajes con grandes espacios para la recreación suelen estar en las afueras de la ciudad, principalmente en Pachacamac, Cieneguilla y Lurín; mientras que los hospedajes en *kennels*, suelen ofrecerse a través de las veterinarias ubicadas en la ciudad (Wau, Doggy Camp, Ladra, Mi Pata Pet, Dog Houser, 2020).

2.1.2 El cuidado en guarderías

Son instalaciones en donde ofrecen servicios de refugio diurno a los perros en un horario de atención establecido, regularmente durante el horario laboral de oficina. Estos establecimientos ofrecen cuidados básicos como alimentación, refugio y paseo. Suelen estar distribuidos dentro del casco urbano (Wau, Doggy Camp, Ladra, Mi Pata Pet, Dog Houser, 2020).

2.1.3 Los cuidadores de perros

Son personas con o sin experiencia técnica o profesional en el cuidado temporal de perros. Estas personas regularmente ofrecen sus servicios a través de veterinarios o por referencias de dueños de mascotas. Sus servicios se pueden contratar por horas o días completos de atención. Regularmente estos servicios son más personalizados porque incluyen la atención exclusiva del cuidador y una interacción con el dueño del perro (Wau, Doggy Camp, Ladra, Mi Pata Pet, Dog Houser, 2020).

2.1.4 Los paseadores de perros

Son personas con o sin experiencia técnica o profesional en el entrenamiento o cuidado temporal de perros. Estas personas regularmente ofrecen sus servicios de manera personal en parques y lugares públicos, o por referencias de dueños de mascotas. Sus servicios se pueden contratar por número de paseos y duración de los mismos. Regularmente los servicios incluyen el recojo de la mascota y una caminata para que el perro realice sus necesidades básicas y actividad física (Wau, Doggy Camp, Ladra, Mi Pata Pet, Dog Houser, 2020).

2.2 Las generaciones en el Perú

Según estimaciones del INEI, el Perú consolidó una población de 32,162,184 habitantes en el 2018, los cuales se pueden dividir generacionalmente en seis grupos. Según el informe de Estadística Poblacional 2018 de Ipsos Perú, el 14% de la población es generación Alpha (de 0 a 7 años), el 27% generación Z (de 8 a 22 años), el 24% Millennial (de 23 a 37 años), el 24% generación X (de 38 a 58 años), el 8% *Baby Boomer* (de 59 a 73 años) y el 3% es de la generación del Silencio (de 74 años a más).

En la presente sección, se describen las principales tres generaciones que representa el 75% de la población total del Perú y abarca la totalidad de población objetivo del proyecto de cuidado temporal de perros: la generación Z, la *Millennial* o generación Y, y la generación X. Esta descripción permite identificar patrones de conectividad, uso de medios de comunicación, actitudes de compra, medios de pago utilizados y la distribución del tiempo en diversas actividades; es decir los perfiles del consumidor que sirven para el planeamiento de las estrategias de marketing.

2.2.1 Generación Z en el Perú (de 10 a 24 años)

Según el informe de Generaciones en el Perú del 2018 (Ipsos, 2018), se estima que el 47% de los adolescentes y jóvenes de esta generación utilizan *smartphones*, el 26% de ellos son bancarizados y frente a una actitud de compra el 85% disfruta de probar nuevos productos y servicios. Entre las principales actividades fuera de casa en las que destinan su tiempo libre son hacer ejercicios, ir a pasear a parques e ir a casas de amigos y familiares.

Según el informe Gen Z: Perfil del Adolescente y Joven del Perú Urbano 2019 (Ipsos, 2019), se proyecta que el 82% estudia y/o trabaja, el 18% no trabaja ni estudia. Adicionalmente, se estima que entre las principales actividades dentro de casa que realizan son ver videos en *Youtube*, ver televisión, chatear en redes sociales y WhatsApp, y escuchar música a través de aplicaciones.

2.2.2 Generación Millennial en el Perú (de 25 a 39 años)

Según el informe de Generaciones en el Perú del 2018 (Ipsos, 2018), se estima que el 62% de los adultos jóvenes de esta generación utilizan *smartphones*, el 46% son bancarizados y frente a una actitud de compra el 89% de ellos busca ofertas y las aprovecha. Entre las principales actividades fuera de casa en las que destinan su tiempo libre son hacer ejercicios, ir a pasear a parques, ver películas en el cine y salir a comer.

Según el informe Gen Y: Perfil del Adulto Joven del Perú Urbano 2019 (Ipsos, 2019), se proyecta que el 85% estudia y/o trabaja, el 15% no trabaja ni estudia. Adicionalmente, se estima que entre los principales planes que tienen para los próximos años son realizar viajes familiares e iniciar algún negocio propio.

2.2.3 Generación X en el Perú (de 40 a 60 años)

Según el informe de Generaciones en el Perú del 2018 (Ipsos, 2018), se estima que el 42% de los adultos de esta generación utilizan *smartphones*, el 46% son bancarizados y el 76% es capaz de buscar su marca favorita en otro lugar si no la encuentra al momento de la compra. Entre las principales actividades fuera de casa en las que destinan su tiempo libre son salir a comer e ir a pasear a parques o lugares afines.

Según el informe Gen X: Perfil del Adulto del Perú Urbano 2019 (Ipsos, 2019), se proyecta que el 84% trabaja y/o estudia, el 16% no trabaja ni estudia. Adicionalmente, se estima que el 84% de los adultos de esta generación no tiene un negocio propio y que el 69% de ellos quiere iniciar uno.

2.3 La revolución móvil y digital

El móvil es un óptimo canal de marketing, publicidad y distribución debido a la esencia activa y cercana que la caracteriza. Éste ofrece acceso y conexión continua a los usuarios, ya que añade un nivel de intercomunicación a las relaciones en el mundo offline (Stokes, 2013). Los dispositivos móviles son los dinámicos socios de los clientes meta de las marcas y empresas. Su omnipresencia, su personalización y sincronización lo hacen una inherente herramienta de trabajo. (Hernández, 2014).

En dicho contexto, se define el concepto SoLoMo y cómo impacta en una estrategia de Marketing (Heinemann, Gaiser, 2015). Se detalla la importancia de la estrategia *Mobile First* (Stokes, 2013), base para el desarrollo de la estrategia digital de la plataforma de conexión a través de internet de dueños de perros con cuidadores.

2.3.1 Estrategia SoLoMo Marketing

El concepto SoLoMo da lugar a nuevas oportunidades para la eficiencia del marketing, donde el acrónimo define Social, Local, Móvil y explica la sinergia de estos tres factores base para el desarrollo del mismo. (Heinemann, Gaiser, 2015).

2.3.1.1 Social como plataforma de interacción

El internet y las redes sociales son parte central de la vida de las personas. Cada vez más, se accede a las redes sociales a través de dispositivos móviles (Heinemann, Gaiser, 2015). Según el estudio del Perfil del Usuario de Redes Sociales (Ipsos, 2018) el 54% de los peruanos entre 8 y 70 años del Perú Urbano son usuarios de redes sociales. Las principales redes que se tienen son *Facebook* con un 98% de cuentas, *WhatsApp* con 72% de usuarios y *YouTube* con 33% de cuentas. El principal dispositivo de acceso a redes sociales es el *smartphone* con 75% de los usuarios. Estas estadísticas son referenciales para expresar el alcance potencial de las redes sociales; sin embargo, para el presente proyecto lo relevante está en la conectividad del segmento objetivo.

Es importante mencionar que las redes sociales permiten al consumidor evolucionar su rol de comprador a micro influenciador, compartiendo su experiencia de productos o marcas a través de sus diferentes redes sociales. Se estima que el 39% de peruanos busca la opinión de otros usuarios a través de su smartphone y que el 16% toma fotos al producto y lo publica en sus redes sociales. (Michilot, 2019).

En conclusión y en relación a la presente investigación, las redes sociales y las interacciones que éstas generan sirven como soporte para el diseño y planteamiento de las actividades y estrategias de marketing digital.

2.3.1.2 Local como referencia del espacio y tiempo

El segundo factor hace referencia a la capacidad de conocer a tiempo real lo que está sucediendo alrededor de las personas, desde la distancia o ubicación de espacios físicos hasta la localización de personas y su movilidad a lo largo del tiempo (Heinemann, Gaiser, 2015).

La geolocalización es un concepto clave para este factor, y para comprender la definición y aplicación, el autor Hernández (2014) define que

[1]a geolocalización es la identificación de la ubicación geográfica en el mundo real del teléfono móvil, un terminal de ordenador conectado a Internet y, por lo tanto, de un usuario. La geolocalización puede referirse a la práctica de la evaluación de la ubicación o para evaluar la situación real de un evento móvil. Para ser estrictos con el término, una tecnología de localización se basa en el conocimiento de la ubicación de una estación base que debe implicar que el teléfono móvil está cerca. [...] Los servicios de geolocalización están apareciendo para los consumidores cada vez en más aplicaciones. [...] (Hernández, J., 2014: 297-302)

La geolocalización, la información en tiempo real y la realidad aumentada crean un interesante valor agregado móvil para los usuarios de SoLoMo. (Heinemann, Gaiser, 2015). En resumen, la dimensión local de la estrategia hace transparente las interacciones a través del envío de información de ubicación, tiempo estimado de llegada, velocidad, entre otras características, pero con un elemento cada día más presente en todas ellas: en tiempo real.

2.3.1.3 Móvil como el entorno dinámico

La movilidad es el tercer factor de la estrategia SoLoMo, según su uso, los servicios y dispositivos móviles son integrados a la vida personal y profesional de los usuarios. (Hernández, 2014). La gran cantidad de actividades a las que las personas están expuestas en las mismas 24 horas de siempre, sitúa a los dispositivos móviles en un nivel alto de importancia, porque facilitan la movilidad del consumidor; así como realizar actividades paralelas en movimiento. Se estima que el 56% de peruanos afirma faltarle el tiempo y tener una vida ajetreada, generando la necesidad de priorizar servicios y productos prácticos y sencillos, lo afirma el 86% de ellos (Michilot, 2019).

Se estima que el 89% de peruanos tiene un celular, y el 50% de ellos posee un *smartphone*. Entre las actividades que realizan los peruanos a través del *smartphone*, el 50% al realizar una compra busca información como precios y características del producto (Michilot, 2019).

Se puede concluir que el factor móvil es de suma relevancia para los perfiles de usuario que realizan diversas actividades sin la necesidad de depender de recursos (electricidad, acceso a internet, uso de equipos, etc.) en un espacio físico estático.

2.3.2 Estrategia Mobile First

Los dispositivos móviles están revolucionando a las personas. En la actualidad, la mayoría de peruanos tiene un *smartphone*, el cual es su principal medio de comunicación y búsqueda de información. Según el informe Erestel 2018 (Osiptel, 2018), la penetración de internet móvil en los hogares del Perú ha incrementado de un 52.9% en el 2014 a 97.3% al cierre del 2018 (44.4 puntos porcentuales), estas cifras acompañan la importancia para las empresas y marcas de disponer de sitios web optimizados para móviles como una condición fundamental para la presencia *online*.

Asimismo, es importante que las empresas prioricen la estrategia de *Mobile First* no solo por el incremento en la penetración de dispositivos e internet móvil, si no por los múltiples beneficios que la estrategia trae consigo.

El beneficio principal es brindarle al consumidor o usuario soluciones apropiadas que simplifiquen y potencien la experiencia de navegación y por ende de compra. Adicionalmente, porque optimiza el trabajo de los equipos de programación de la empresa, al priorizar los contenidos mostrados y diseño al dispositivo móvil, y luego solo adaptarlo a la versión de escritorio.

Por otro lado, un punto sumamente importante que justifica la implementación de la estrategia de *Mobile First*, es que desde el 01 de Julio de 2019 Google utiliza de manera predeterminada la indexación centrada en los móviles al indexar sitios web nuevos. Adicionalmente, la página web de *Google Developers* explica que

[s]iempre que se puede, Google indexa y posiciona las versiones para móviles del contenido, un método que se denomina "indexación centrada en los móviles". Hasta hace poco, el índice solía basarse en la versión para ordenadores del contenido de una página para determinar si era pertinente mostrarla en los resultados de una consulta. No obstante, como la mayoría de los usuarios acceden a la Búsqueda de Google con un dispositivo móvil, el robot de Google ahora rastrea e indexa las páginas principalmente con el agente para smartphones (*Google Developers*, 2020).

2.4 Marketplace

Al igual que los mercados físicos, los mercados electrónicos o *Marketplaces* tienen tres funciones básicas: relacionar compradores y vendedores, facilitar transacciones y ofrecer infraestructura institucional (Bakos, 1998). La diferencia radica en que los *Marketplaces* son espacios virtuales donde se encuentran varios proveedores y varios consumidores y que a través de la tecnología expanden las opciones para la creación, entrega y captura de valor (Täuscher & Laudien, 2018) y que, al ser parte de los negocios en línea o *e-Business*, el proceso de creación de valor se resume en cuatro pasos: (1) Eficiencia, (2), Complementos, (3) Innovación y (4) Retención (Amit & Zott, 2001).

Los *marketplaces* se pueden categorizar en tres tipos (Morrongiello J., 2019):

- De doble compromiso: requiere que haya un compromiso o acuerdo previo por parte del comprador y del vendedor para efectuar la transacción (por ejemplo, marketplace de venta de autos usados tipo www.neoauto.com, agencias de empleo como www.laborum.pe, etc.).

- De selección del comprador: requiere que la oferta actualice la disponibilidad del producto o servicio, así como las características del mismo para que el comprador busque, elija y efectúe la transacción por el bien o servicio (por ejemplo, *marketplace* de reserva de habitaciones de hotel tipo *booking.com* o *AirBnB*).
- De selección automática: se suele tener una oferta estandarizada y en el momento que el comprador solicite el producto o servicio, la plataforma conecta automáticamente con un vendedor por variables de eficiencia operativa (por ejemplo, los taxis por aplicativo como *Uber* o *Cabify*).

Por otro lado, el éxito de un *marketplace* radica, en primer lugar, en la implementación de unos cimientos sólidos, llamados configuración, y que incluyen elementos como el enfoque de productos y servicios, la implementación de un modelo de gobierno imparcial que demuestre transparencia, por ende seguridad, una funcionalidad óptima que permita ofrecer una propuesta de valor poderosa, el soporte tecnológico que permita flexibilidad y escalabilidad y alianzas estratégicas que permitan al *marketplace* solucionar actividades *core* y delegar las actividades secundarias a los socios estratégicos con habilidades complementarias, lo cual permite una escalabilidad rápida y el ofrecimiento de servicios dentro de los elementos de comercio, contenido y colaboración. En segundo lugar, se debe conseguir una adecuada gestión de los dos pilares del éxito, también llamados retos, los cuales son la liquidez operacional o *liquidity* y la captura de valor (Brunn, Jensen & Skovgaard, 2002).

Sobre el *liquidity* o liquidez operacional, se puede definir como la mayor cantidad de transacciones realizadas en el *marketplace* (Brunn, Jensen & Skovgaard, 2002); sin embargo, tomando en cuenta otra aproximación sobre el tema, el *liquidity* es la eficiencia con la que se conectan compradores con vendedores, lo que lo convierte en la esencia de los *marketplaces*. Con el objetivo de clarificar este importante concepto se identifica, por un lado, el *liquidity* del comprador, el cual se define como la probabilidad de que la búsqueda del producto o servicio se convierta en una transacción y, por otro lado, el *liquidity* del vendedor, el cual se define como el porcentaje de utilización de la oferta disponible en el *marketplace*. Tomando en cuenta estos dos

elementos, un indicador adecuado para medir el *liquidity* es el *buyer to supplier ratio* o ratio entre compradores respecto a vendedores (Morrongiello, 2019).

Respecto la captura de valor, se refiere a la generación de ingresos a través de la recolección de un porcentaje del valor generado en la plataforma. Si bien no es la única forma de generar valor, el *take-rate* o porcentaje de comisión representa una de las principales fuentes de ingreso de los marketplace. Tomando en cuenta la definición de *liquidity*, se puede hacer una analogía donde éste determina el tamaño del pastel y, la captura de valor, la porción que se quiere tomar el pastel. Tomar una porción muy grande, genera desincentivos para los vendedores de participar en el negocio, lo cual limita el crecimiento del mismo y, por otro lado, tomar una porción muy pequeña impide generar el valor para invertir en los desarrollos que hagan crecer el *marketplace*. Por ello, la mezcla correcta entre *liquidity* y captura de valor, cimentada en una configuración sólida de marketplace, es de suma importancia para lograr el éxito del negocio (Brunn, Jensen & Skovgaard, 2002).

2.5 El Gamification como catalizador en el cambio del comportamiento

El término *gamification* puede ser conceptualizado como la incorporación de la mecánica del juego a un contexto fuera del juego para lograr una simulación de juego. (Deterding, 2011). El objetivo principal detrás de diseñar o implementar servicios o aplicaciones basados en la técnica de *gamification* es poder incrementar la retención, fidelidad de los consumidores o usuarios; así como lograr mantenerlo cautivado. (Stieglitz, Lattemann, Robra-Bissantz, Zarnekow, Brockmann, 2017).

El *gamification* plantea que es factible aplicar algunos principios del diseño de videojuegos en ciertas situaciones de la vida real, con el fin de motivar a un público en específico a realizar algunas tareas. Los principales principios son (1) integrar y mostrar de manera gráfica el avance, (2) retroalimentar de manera continua y oportuna, (3) brindar una recompensa progresiva según los logros alcanzados, (4) ofrecer un sistema de recompensa no predecible y (5) ofrecer el modo de colaboración o reto (Stieglitz, Lattemann, Robra-Bissantz, Zarnekow, Brockmann, 2017).

Los principios pueden aplicarse de manera práctica a través del marco MDA, por sus siglas en inglés *Mechanics, Dynamics and Aesthetics*. El marco abarca tres conceptos importantes: (1) Mecánica del Juego, (2) Dinámica del Juego y (3) Estética del Juego.

La mecánica del juego puede influir fuertemente en la motivación y retención del usuario. Éstos, determinan los comportamientos relacionados que se buscan al implementar la mecánica o técnica correspondiente. Las principales mecánicas incluyen un sistema de puntos, tabla de posiciones, niveles, sistema de metas, recompensa, entre otros.

La dinámica del juego describe el comportamiento mientras se ejecutan las mecánicas que actúan sobre los usuarios a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la dinámica es la razón detrás del comportamiento motivador del usuario hacia la mecánica del juego. Entre las principales dinámicas que prefieren los usuarios se incluyen las recompensas, el estatus, logros, autoexpresión, competencia, ego, entre otros.

Adicionalmente, la estética del juego describe las respuestas emocionales deseables evocadas en el jugador cuando interactúa con el sistema de juego. Según el marco MDA, incentivar reacciones emocionales en las personas mientras interactúan con el sistema mejora su motivación y retención. (Stieglitz, Lattemann, Robra-Bissantz, Zarnekow, Brockmann, 2017).

Finalmente, la técnica del *gamification* aporta como herramienta de motivación para los usuarios del modelo de negocio propuesto; es decir, dará soporte a la retención y fidelización de los usuarios de la plataforma, tales como el dueño del perro como el cuidador, generando una red amplificada y colaborativa.

2.6 Comportamiento del consumidor

El comportamiento de compra del consumidor es influenciado por dos partes; por las características del comprador y por el mismo proceso de decisión de compra. Respecto al primer punto, los principales factores que impactan en el comportamiento del comprador son los culturales, sociales, personales y psicológicos; es importante la

comprensión de estos factores porque permite identificar a los compradores potenciales y ofrecerles productos que atiendan mejor a sus necesidades (Kotler, Armstrong, 2013).

La cultura es el factor fundamental de los comportamientos y deseos de las personas. Los seres humanos en diversos grupos culturales, subculturales y de clase social experimentan distintas preferencias de productos y marcas. Por otro lado, los factores sociales, como un pequeño grupo, una red social e influencias de la familia; así como las características personales, tales como la edad, la etapa del ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida y la personalidad, impactan intensamente en las decisiones por una marca y producto. Adicionalmente, el comportamiento también se ve influenciado por factores psicológicos, tales como la motivación, la percepción, el aprendizaje, y las creencias y actitudes. (Kotler, Armstrong, 2013). Finalmente, éste último factor se complementa con la Pirámide de Elementos de Valor de Bain, el cual enmarca treinta (30) diferentes atributos agrupados en cuatro categorías de necesidades de las personas, funcionales, emocionales, impacto en la vida e impacto social (Almquist, Senior, Bloch, 2016).

Respecto al segundo punto, el proceso de decisión de compra, el consumidor sigue un proceso de toma de decisiones que engloba el reconocimiento de un problema o necesidad, que puede ser satisfecho por un producto o servicio; la búsqueda de información; la evaluación de alternativas, en donde considera las marcas que tiene en conjunto; la decisión de compra; la adquisición del producto; y finalmente el paso de poscompra, en donde toma acciones sobre la base de su satisfacción o insatisfacción (Kotler, Armstrong, 2013).

Para la idea de negocio del servicio de cuidado temporal para perros a través de la interconexión de cuidadores y dueños de perros, es relevante comprender todos los factores que influyen en el comportamiento del comprador, así como entender cada una de las etapas y las influencias que afectan durante su proceso de compra; esto con el fin de identificar las estrategias de marketing que se plantean en el plan de implementación para estimular a los usuarios de la plataforma.

2.7 Conclusiones del Marco Conceptual

Por un lado, es importante conocer sobre los diferentes tipos de cuidado temporal de perros y entender que existe una oferta local diversa. Para el presente plan de negocio, los servicios más relevantes son el de guardería canina, hospedajes y cuidadores temporales que estén ubicados en Lima Moderna.

Por otro lado, es vital entender las características de las generaciones con énfasis en sus patrones de consumo, gustos y preferencias, acceso a internet y niveles de bancarización, puesto que está directamente relacionado con la oferta de valor del presente plan de negocios.

Adicionalmente, se tiene la revolución móvil y digital que, principalmente a través de dispositivos móviles como el *smartphone*, conecta a usuarios y facilita el intercambio de información, tomando en cuenta la estrategia social, local y móvil, sumado a la tendencia donde el dispositivo móvil es la principal fuente de conexión, para el diseño de estrategias comerciales.

En línea con la revolución digital, se presenta el concepto de *Marketplace*, una plataforma digital donde se conectan compradores y vendedores en una ecuación adecuada definida por el *liquidity* y donde la captura de valor se da principalmente por un porcentaje de comisión del valor generado. Se presentan tres tipos de modelos de marketplace: de doble compromiso, de selección del comprador y de selección automática.

Finalmente, se analiza el comportamiento del consumidor, el cual puede ser motivado a través de la herramienta de *gamification*, dándole este ambiente de juego con niveles y etapas, retos e incentivos, entre otros, que permiten modelar el comportamiento de una forma lúdica. Sin embargo, también se revisa el comportamiento a través de las características propias del comprador (sociodemográficas, psico-culturales, etc.), así como por el mismo proceso de compra.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se analiza el entorno sobre el que se desarrolla la propuesta de negocio, para ello se ha utilizado como herramientas de análisis estratégicos el análisis SEPTE y las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008).

3.1 Análisis SEPTE

Se realiza el análisis del macroentorno considerando los aspectos sociales, económicos, políticos-legales, tecnológicos y ecológicos que pueden impactar en la propuesta de negocio.

3.1.1 Aspectos Sociales

Al 2018, el INEI estimó una población en el Perú de 32.2 millones de habitantes, la cual viene creciendo a una tasa anual compuesta de 1.1% desde 2014. Además, según el informe de estimaciones y proyecciones de población de 1950 a 2050 (INEI, 2009), se proyecta que al 2023 se tendrán 33.8 millones de habitantes, manteniendo una tasa de crecimiento anual compuesta de 1.0% (Ver ANEXO I).

En el caso de Lima Metropolitana, al 2019 se tiene una población de 10.6 millones de habitantes, la cual viene creciendo a una tasa anual compuesta de 1.3% desde 2015 (CPI, 2015-2019) (Ver ANEXO II).

Tomando en cuenta a Lima Moderna, la que se espera sea el área de influencia del proyecto, se tiene que al 2019 cuenta con una población de 1.4 millones de habitantes y viene creciendo desde el 2015 a una tasa anual compuesta de 2.3%; sin embargo, el crecimiento del 2018 al 2019 llegó a ser de 4.8% (CPI, 2015-2019) (Ver ANEXO III)

Dentro de esta agrupación de distritos, el 76.8% de la población pertenece al NSE A y B y el 17.4% al NSE C, al 2019. Desde el 2015, el NSE A y B viene creciendo a una tasa anual compuesta de 5.5%, mientras que el NSE C viene creciendo a una tasa anual compuesta de 3.2% de 2015 a 2018, llegando a ser el 21.3% de la población en Lima Moderna; sin embargo, en el 2019 se presenta una caída de 3.9 puntos porcentuales respecto al 2018 (CPI, 2015-2019).

Por otro lado, la población mundial de perros está estimada en 484 millones y viene creciendo a una tasa anual compuesta de 3.8% desde el 2015 (Euromonitor, 2019). En el Perú, al 2019 se estima una población de 4.5 millones de perros y viene creciendo a una tasa anual compuesta de 2.7% desde el 2015, donde 44% de los perros es de tamaño mediano (entre 9 y 23kg), seguido por un 39% de tamaño pequeño (menos de 9kg) y esta distribución no ha cambiado en los últimos 4 años (Euromonitor, 2019) (Ver ANEXO IV).

Según CPI, se estima que, en Lima Metropolitana al 2018, el 56.5% de hogares tiene mascotas y de este grupo, el 78.7% de hogares tiene al menos un perro. Esto quiere decir que aproximadamente 44.5% de hogares en Lima Metropolitana cuenta con un perro en casa. (CPI, 2018). Desafortunadamente, no se tiene información de la distribución de perros en Lima Moderna por lo que se asume que la distribución de hogares con perros en Lima Moderna mantiene la distribución de Lima Metropolitana. Tomando en cuenta estos datos, en Lima Metropolitana se tienen 2.721 millones de hogares, donde Lima Moderna representa el 15%; es decir, 419.6 miles de hogares. (CPI, 2019). Al aplicar el ratio de 44.5% de hogares con perro en Lima Moderna, el número de hogares con perro asciende a 187 mil hogares y si se multiplica por el promedio de perros por hogar de 2.2 perros por hogar en Lima Metropolitana (CPI, 2018), tomando como supuesto que Lima Moderna mantiene mismo ratio que, en Lima Metropolitana, se estima que en Lima Moderna se tienen 411 mil perros. Finalmente, se asume que estos perros se distribuyen entre los distritos de Lima Moderna según la distribución de hogares (CPI, 2019), lo cual se detalla en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Distribución de perros por distrito de Lima Moderna

Distrito	N° Habitantes (en miles)	N° Hogares (en miles)	Distribución de Hogares	N° Perros (en miles)
Surco	360.4	103.5	25%	101.3
San Miguel	170.3	47.6	11%	46.6
La Molina	154.0	41.4	10%	40.5
San Borja	122.9	35.7	9%	35.0
Miraflores	107.8	38.4	9%	37.6
Surquillo	99.6	30.1	7%	29.5
Pueblo Libre	90.7	27.0	6%	26.4
Jesús María	82.0	24.3	6%	23.8
Magdalena	65.8	19.8	5%	19.4
San Isidro	65.5	21.4	5%	21.0
Lince	59.6	18.6	4%	18.2
Barranco	37.5	11.8	3%	11.6
Lima Moderna	1,416.10	419.6	100%	410.8

Fuente: CPI

Elaboración: Propia

Estas cifras no sorprenden, puesto que en la actualidad las mascotas (principalmente perros y gatos) son el miembro perfecto para completar los hogares, ya sean individuales, parejas, parejas con hijos o adultos mayores cuyos hijos dejaron el hogar convirtiéndolo en un nido vacío el cual se llena a través de una mascota.

En línea con lo anterior, en un estudio realizado por *Spotify* (plataforma de *streaming* de música) en 5,000 encuestados de EE.UU., Reino Unido, Australia, España e Italia, se descubrió que el 71% de dueños de mascotas ponen música para sus mascotas y que el 80% cree que sus mascotas gustan de la música que escuchan, siendo *Classical Rock* y *Soft Rock* los géneros que más suelen escuchar. Por otro lado, un 69% suelen cantarles a sus mascotas y un 57% baila con ellas al ritmo de la música. La mayoría de encuestados cree que la música ayuda a sus mascotas a reducir el estrés, potenciar su felicidad y sentirse acompañados. El estudio concluye con 3 datos que validan la importancia que las mascotas llegan a tener en la vida de sus dueños: (1) el 84% dijo que su mascota completa su vida; (2) un 55% piensa que su mascota tiene los mismos gustos musicales que ellos y (3) 53% indicó que elegirían a su mascota si tuvieran que elegir entre ella y su pareja (*Spotify*, 2020). Esto demuestra que los perros dejaron de ser simples mascotas a pasar a ser una proyección de sus dueños, a tomar el lugar de un miembro más de la familia, teniendo casi la misma jerarquía que un hijo o hermano, lo

cual clarifica la importancia que los perros tienen, en la actualidad, en la vida de las personas.

En el ámbito social, las cifras son favorables con un crecimiento poblacional estable en Lima Moderna, tanto en personas como perros y del mismo modo, la importancia que los perros toman en la vida de las familias también crece y, por ende, también la necesidad de darles un cuidado óptimo a través de productos y servicios innovadores y que garanticen la felicidad y bienestar de los peludos engreídos.

3.1.2 Aspectos Económicos

La economía peruana se encuentra en una fase de recuperación el cual no superó las expectativas macro económicas planteadas, pero cuyo saldo es positivo y en comparación con otros países de la región, la posición del Perú sigue siendo atractiva para la inversión a largo plazo.

Según cifras del MEF, se espera un crecimiento del PBI de 3.0% para el 2019, -1.2 puntos porcentuales menor a la proyección inicial y 1 punto porcentual menor al obtenido en el 2018 (MEF, 2019). No obstante, la proyección prevista en el Marco Macroeconómico Multianual 2019 para los siguientes años, define el crecimiento del PBI del 2020 al 2023 en 4.4% en promedio (MEF, 2019), por encima de los resultados obtenidos en el 2016 y 2018, los cuales ascendieron a 4% para ambos años (INEI, 2017-2018) (Ver ANEXO V).

En complemento con lo anterior, se espera cerrar el 2019 con una inflación de 1.9%, el cual se encuentra dentro del rango meta de 1% a 3%. De la misma manera, la proyección de la inflación para los próximos años se mantiene estable en 2% (BCRP, 2019), lo cual sumado a un crecimiento del PBI en 4.4% para los siguientes años, permite una estabilidad y crecimiento macro económico idóneo para el desarrollo de inversiones a largo plazo.

Por otro lado, en el Perú, la industria del cuidado de mascotas presenta una tasa de crecimiento anual compuesto de 8.2% desde 2015, la cual asciende a S/ 939 millones al 2019 (Euromonitor, 2019). Esto evidencia que la industria del cuidado de mascotas está

creciendo a mayores tasas que el incremento en la población de mascotas (revisado en el punto 3.1.1 de esta sección), lo cual enmarca un escenario favorable para inversiones en esta industria (Ver ANEXO VI).

Finalmente, en el canal online, la categoría de mascotas en el Perú presenta un crecimiento anual compuesto de 39% en los últimos 4 años, llegando a alcanzar un valor transaccional en 2019 de 4.8 millones de soles. Se estima que para el 2023, el valor transaccional online de la categoría llegue a 9.9 millones de soles, creciendo a una tasa anual compuesta de 20% (Blacksip, 2019). Interesante proyección para una categoría que hasta antes de 2015 no presentaba registros, lo cual valida un escenario positivo para el desarrollo de un negocio online en la categoría de mascotas.

3.1.3 Aspectos Político – Legales

El plano político no ha sido favorable para el Perú en los últimos años. Esta turbulencia se explica con una renuncia presidencial, una bancada obstruccionista con poder que llevó al cierre temporal y disolución del congreso para luego proponer la elección de un nuevo poder legislativo, han sido la fórmula perfecta para generar desconfianza política en el país. Sin embargo, luego del proceso electoral, llevado a cabo el 26 de enero de 2020, para recomponer el congreso el cual tendrá una vigencia de 14 meses, se espera que el plano político vuelva a la normalidad y permita tener a los tres poderes del estado en perfecto equilibrio y devolver la confianza al país.

Por otro lado, en los últimos años se han dado algunos pasos a favor de las mascotas en el Perú. Una de las principales iniciativas fue la promulgación de la Ley 30407: “Ley de Protección y Bienestar Animal”, que se dio en enero del 2016 y busca sancionar actos de crueldad, abandono y muerte de animales domésticos y silvestres.

En adición a la propuesta elaborada por el poder legislativo, se tiene un fallo del Tribunal Constitucional con fecha 12 de diciembre de 2018, el cual constituye doctrina jurisprudencial, en contra de la prohibición de tenencia de mascotas por parte de las juntas de propietarios en edificios multifamiliares (TC, 2018).

Respecto a la contratación de comercio electrónico, se establece la legalidad de este por medio de los artículos 141 y 141^a del código civil peruano. Por otro lado, la Ley 29751 del código de Protección y Defensa del Consumidor contiene los siguientes requisitos que deben tener, tales como la claridad, sencillez, accesibilidad, legibilidad y acción de buena fe (INDECOPI, 2018).

Sobre las responsabilidades de los intermediarios digitales, INDECOPI indica que, en el territorio peruano, la información de productos y servicios en plataformas digitales depende de la veracidad del vendedor, deslindando al intermediario; sin embargo, los anuncios de terceros en plataformas digitales, que establecen una relación comercial avaladas por una empresa o servicio, la hacen civilmente corresponsable como proveedor por participar en la venta. Esto se debe a que la empresa que administra la plataforma digital debe asegurarse que los proveedores anunciantes de su plataforma cumplan con las normas, en base a una evaluación de documentación proporcionada por el proveedor antes del contrato (INDECOPI, 2018).

Además, por el lado de los intermediarios de ventas o servicios online entre usuarios y prestadores de servicio; la SUNAT, bajo el informe 047-2015-Sunat/5D0000, determina que no se encuentran obligados a emitir comprobantes por las transacciones que se realicen entre dichas partes; no obstante, las empresas o personas que brinden el producto o servicio son las que deben emitir el comprobante de pago respectivo a favor del usuario (SUNAT, 2015).

3.1.4 Aspectos Tecnológicos

En el Perú al 2018, el 57.6% de peruanos pueden acceder a un smartphone, cifra 10 puntos porcentuales mayor al registro en 2016. En el caso de Lima Metropolitana, el 76.9% tiene acceso a un smartphone y dicha cifra se incrementó en 14.6 puntos porcentuales desde 2016 (OSIPTEL, 2019).

Respecto al acceso a internet, en el Perú al 2018, el 61.4% de personas tiene acceso internet, el cual subió 3.6 puntos porcentuales desde 2016 y en el escenario de Lima Metropolitana, el 79.6% accede a internet, cifra que subió 8.3 puntos porcentuales desde 2016 (OSIPTEL, 2019). Cabe señalar que a nivel nacional al 2019, el 73% de peruanos tiene acceso a internet; en Lima Metropolitana, el 91.2% y en ambos casos, el acceso a

internet a través de un dispositivo móvil es el impulsor de la conectividad en el Perú (OSIPTEL, 2019).

En línea con esta conexión móvil, la llegada de la nueva Tecnología 5G a fines del 2020 ayudará a que los usuarios cuenten con mayor velocidad de conectividad y navegación, esto comunicado a través del ministerio de transportes de y comunicaciones por la resolución ministerial 917-2019 dispuso el inicio del reordenamiento de la banda 3.5Ghz (3400- 3600MHz).

El uso de internet ha sido precursor de una serie de innovaciones y tendencias a lo largo de sus años de evolución; sin embargo, se considera que dos de ellas siguen teniendo vigencia. En primer lugar, se tiene la tendencia “Digitalmente Juntos” la que define una interconexión total, por un lado, entre personas a través de redes sociales y, por otro lado, entre dispositivos, a través del internet de las cosas y las plataformas de desarrollo online. En segundo lugar, la tendencia de “Lo quiero ahora”, que maximiza la inmediatez en la entrega de productos y ejecución de servicios (Euromonitor, 2019).

En la actualidad, se tienen disponible una serie de dispositivos tecnológicos que permiten tener un mayor control sobre las mascotas. Entre los principales dispositivos se encuentra a *Furbo*, *Kion* y *Vitus Vet*. Por otro lado, respecto a las aplicaciones se tiene *Pet First Aid*, *Animal City*, *Mascota bienvenidas* y *Dog Whistler*.

3.1.5 Aspectos Ecológicos

Los perros tienden a ladrar y llorar cuando están desatendidas por periodos largos, generando contaminación auditiva que alterna la tranquilidad de los vecinos. Si bien, a través del fallo del Tribunal Constitucional en 2018 no se puede prohibir la tenencia de mascotas en los reglamentos de las juntas de propietarios en edificios multifamiliares, esto no libera a los propietarios a ser sancionados con multas por parte de la junta de propietarios o la autoridad municipal.

Por otro lado, al tener a los perros encerrados por mucho tiempo, estos realizan sus necesidades dentro de la casa, exponiendo a los miembros de la familia y al mismo perro

a enfermedades e infecciones, fuera del estrés acumulado por el perro, el cual puede derivar en otros tipos de dolencias.

3.1.6 Conclusiones análisis SEPTÉ

El crecimiento poblacional y la estabilidad político económica del Perú permiten tener un ambiente idóneo para invertir en el Perú. En el caso puntual de la industria de mascotas, se tiene un crecimiento positivo en los últimos 4 años y se proyecta que se mantenga sólido por los siguientes 4 años. Manteniendo esta tendencia, el canal *E-commerce* de la industria del cuidado de mascotas ha crecido intensamente y se proyecta que mantenga el crecimiento a doble dígito en los próximos 4 años.

En este contexto, el perro es la mascota predilecta de los peruanos, principalmente de los hogares de zonas urbanas de los NSE A, B y C1. El perro en muchas familias ha adoptado un rol protagónico, completando hogares tanto en personas jóvenes como en adultos mayores.

El consumidor peruano, y en mayor medida el consumidor de Lima Metropolitana, está cada vez más conectado. Con la llegada de la tecnología 5G, se tendrán mayores velocidades de navegación y gracias a la masificación del servicio, los costos de acceso a internet serán más asequibles con lo que la penetración de internet subirá en el Perú.

La conjunción de todas estas variables enmarca un escenario positivo para el desarrollo de un negocio relacionado a la categoría de Cuidado de Mascotas apalancado en internet en Lima Moderna.

3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La presente sección detalla la investigación del microentorno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), que permite determinar el nivel de competencia de la industria del cuidado temporal de perros, e identificar las mejores oportunidades para el desarrollo del plan de negocios propuesto.

3.2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes

El modelo de negocio para el cuidado temporal de perros presenta dos potenciales clientes, los dueños de perros y los cuidadores de perros. Ambos grupos de clientes se encuentran atomizados, por lo que no están organizados como para negociar en conjunto precios o condiciones.

En la actualidad, la oferta de los proveedores para el cuidado temporal de perros es limitada; además, éstos no son asequibles, convenientes, ni inmediatos. La mayoría de servicios son brindados en hospedajes o albergues fuera de Lima, generando mayores gastos asociados y se deben de reservar con antelación (Ladra, Mi Pata Pet hotel & Resort, Doggy Camp 2020).

Los actuales y potenciales cuidadores de perros no tienen las herramientas, la red de contactos ni la viralidad para poder escalar sus negocios de manera independiente (Ladra, Dog Houser, Mi Pata Pet hotel & Resort, Doggy Camp 2020).

Luego del análisis del nivel de poder de negociación de los compradores o clientes, se concluye que el poder es bajo, los clientes no tienen influencia para mover los precios.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El modelo de negocio propuesto basa su principal canal a través de una plataforma digital por lo que los principales proveedores están relacionados al desarrollo, mantenimiento de la web y servicios asociados de la plataforma. La diversa oferta de proveedores de desarrollo, conocimiento público y abierto sobre temas digitales, así como la variedad de servicios digitales, facilita que se pueda cambiar de proveedor sin mucho costo o barrera (Bsale, 2019). El análisis de los proveedores, concluye que el poder de negociación que tienen es bajo.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

En la actualidad, no existen regulaciones implementadas por el estado peruano para el modelo de negocio propuesto (INDCOPI, 2019); así mismo, el proyecto presenta una

solución digital, en donde los costos de desarrollo e implementación no son elevados; dando a lugar a una baja barrera de entrada.

En línea con el análisis de macroentorno SEPTTE, la industria de productos para perros se encuentra en constante crecimiento en los últimos cuatro años; por lo que es una industria atractiva a nuevos competidores. Adicionalmente, el cautivo mercado peruano de cuidado temporal de perros aumenta el riesgo de entrada de empresas transnacionales que ofrecen un servicio similar al propuesto.

En conclusión, al existir facilidad para entrar a competir en la industria, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta.

3.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente, existen diversas alternativas para el cuidado temporal de perros; entre ellas hospedajes fuera de Lima, clínicas veterinarias con opción a guardianía o cuidadores temporales, tales como paseadores y familiares o amigos del dueño. Algunas de estas opciones, no garantizan que los perros tengan un cuidado adecuado; además, éstos se ofrecen a través de redes sociales o recomendaciones, pero no se encuentran agrupados ni registrados de manera ordenada.

La amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos es media, dado que existen distintas opciones en las que los dueños de perros pueden dejar a sus mascotas; sin embargo, éstas no cumplen con la calidad, disponibilidad y conveniencia que los consumidores necesitan.

3.2.5 Rivalidad entre los competidores

La industria del cuidado temporal de perros presenta poca diferenciación en servicio ofrecido, la mayoría de competidores brinda el cuidado básico, alimentación, hospedaje y paseo. Adicionalmente, algunos competidores presentan costos fijos elevados, debido a la infraestructura con la que deben de contar para poder cubrir con su oferta. Finalmente, existe una fidelización al proveedor de cuidado temporal generado por una buena experiencia previa.

La rivalidad que existe entre los competidores de la industria es media; debido a que el factor emocional de los dueños de perros genera una fidelización o vínculo con el responsable del cuidado temporal.

3.2.6 Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter

En conclusión, según el análisis del microentorno a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), se determina que las condiciones de la industria del cuidado temporal para perros son adecuadas para implementar el plan de negocio propuesto.

CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO

El plan de negocio propuesto está desarrollado a través de la metodología *Lean Canvas* (Maurya, 2010), la cual, por su estructura ágil y dinámica, permite realizar un análisis sistémico, visualizar los elementos importantes y permitir la accionabilidad en el proceso de llevar ideas a hechos.

En la tabla 4.1 se evidencia las diferencias que existen entre el modelo *Lean Canvas* (Maurya, 2010) y el modelo *Canvas Tradicional* (Osterwalder & Pigneur, 2010) presentadas por José Antonio de Miguel en el año 2013 a través de su video “Una aproximación al *Lean Canvas*”.

Tabla 4.1 Comparación entre *Canvas Tradicional* y *Lean Canvas*

<i>Canvas Tradicional</i>	<i>Lean Canvas</i>
Actividades clave	Soluciones
Recursos Clave	Métricas clave
Alianzas	Gestión de los problemas más importantes
Relación con clientes	Ventajas competitivas.
Canales	Caminos hacia el cliente

Fuente: De Miguel, 2013

Elaboración: Propia

Estas diferencias indican que el modelo *Lean Canvas* está enfocado hacia *startups* lo que la convierte en la razón principal por la que se decide usar esta metodología.

Sobre la base de esta metodología, se plantea experimentar para adquirir conocimientos de manera ágil y recibir *feedback* de los potenciales clientes; de esta manera se trabaja sobre la base de prototipos que permiten ajustar las características de producto hasta encontrar el más adecuado para el plan de negocio.

4.1 Segmentos de clientes

Para el modelo de negocio propuesto, se identifican dos actores principales: (1) el Dueño del perro (cliente externo), persona que solicita el servicio de cuidado temporal para su perro y (2) el Cuidador del perro (cliente interno), persona que cuida de manera temporal en las instalaciones su domicilio al perro del dueño.

4.1.1 Dueño

La propuesta de modelo de negocio se enfoca en hombres y mujeres de 25 a 45 años de edad, principalmente de la generación *millennial* y parte de la generación X (Ipsos, 2018). Estas personas habitan en Lima Moderna, son personas que pertenecen al NSE A, B, C1 y cuentan con un perro como mascota, como mínimo, y según su estilo de vida suelen tener problemas para garantizar el cuidado adecuado que su perro requiere, lo cual les genera altos niveles de estrés.

4.1.2 Cuidador

La propuesta está enfocada en hombres y mujeres de 18 años a más, que geográficamente se encuentran ubicados en Lima Moderna; dentro el marco de las generaciones X, Y y Z. Siendo este grupo etario de gran amplitud, se puede inferir que son personas que pertenecen al NSE A, B y C1 amantes de los perros, que debido a su estilo de vida tienen disponibilidad de tiempo y espacio para cuidarlos de manera temporal; adicionalmente, son personas que nacieron en la era digital y/o eventualmente se acoplaron a los cambios digitales por lo que viven gran parte de su vida en línea (Ipsos, 2018).

4.2 Problema

Cada segmento de clientes desarrollado en el punto anterior tiene problemáticas distintas, las cuales se detallan a continuación:

4.2.1 Dueño

Para las personas y familias, el perro ha pasado de ser una mascota como tal para ser un miembro más de la familia con derechos y la única obligación de brindar amor a sus seres queridos. Dependiendo del tipo de familia en el que se encuentren, los perros cumplen roles diferentes. Por ejemplo, en el caso de una persona que vive sola – puede llenar necesidades de compañía y tomar un rol con similitudes a un humano como compañero de cuarto o mejor amigo (Diaz Videla, 2015).

Sin embargo, hay ocasiones en donde ciertas actividades importantes (como trabajo, estudio, viajes y eventos sociales) impiden los dueños mantener la rutina de cuidado y responsabilidades que exige un perro, motivo por el cual los dueños desarrollan, en algunos casos, altos niveles de ansiedad y estrés.

Dentro de las opciones más comunes está pedir a algún familiar o persona de confianza que vaya a su casa y se haga cargo del perro; otra opción es dejar a la mascota en casa de algún familiar o amigo durante el periodo en que no pueda ser atendido para que se hagan cargo de sus cuidados. Además, existen distintas alternativas como dejar al perro en una guardería, hotel para perros o clínica veterinaria; sin embargo, al dejar al perro en alguna de estas alternativas, genera ansiedad al dueño, ya que no se garantiza que se tengan los cuidados que el dueño puede brindarle a su engreído.

En conclusión, a pesar que los dueños desean encontrar a alguien que cuide y ame a sus mascotas como ellos mismos, las opciones no solo suelen ser limitadas, sino complicadas de encontrar.

4.2.2 Cuidador

Como se describe en el punto anterior (segmento de clientes) los cuidadores son personas que realmente sienten pasión por los perros. Estas personas tienen el tiempo y la disposición para poder cuidar a uno o más perros en casa. Sin embargo, su principal problema está en no tener el canal adecuado de comunicación o la red de contactos suficiente para promocionar un servicio de cuidado temporal de perros.

Por otro lado, hay personas que tienen experiencia cuidando mascotas, cuentan con un espacio disponible y el tiempo para el cuidado temporal de mascotas; pero no saben que pueden obtener un ingreso adicional haciendo lo que más les gusta, cuidando y pasando tiempo con perros.

4.3 Propuesta de valor

De acuerdo al análisis realizado en el modelo *Lean Canvas*, se define que el servicio de cuidado temporal de perros ofrece una propuesta de valor diferenciada para el dueño y el cuidador.

La construcción de la propuesta de valor se basa en el perfil generacional del cliente, revisado en el capítulo III: Marco Conceptual. El modelo *Lean Canvas* ayuda a definir sobre la base de este perfil, quiénes son los potenciales clientes y cuál es el problema que se alivia con la propuesta de valor: “Qué + Cómo + Por qué” (Maurya, 2014). A continuación, se presenta la propuesta de valor diferenciada para los 2 segmentos:

4.3.1 Dueño

La propuesta de valor para los dueños de perros ofrece una solución en el cuidado temporal de perros donde, a través de una plataforma multilateral interconexión, se pone a disposición de dueños una relación de cuidadores experimentados en el cuidado temporal de perros, los cuales pueden ser filtrados según las necesidades requeridas por el dueño y perro, reflejadas en el perfil del cuidador: distancia de casa, experiencia del cuidador, características de la casa, valoraciones y ratings, precio, etc. De esta manera, los dueños tienen una opción segura y confiable donde poder dejar a sus perros y así, seguir con sus actividades de manera regular y sin preocupaciones.

4.3.2 Cuidador

La propuesta de valor para cuidadores permite que, tanto actuales cuidadores de perros, así como cuidadores potenciales, tengan la posibilidad de acceder a una red de clientes que requieren de un servicio de cuidado temporal de perros, recibir capacitaciones en el correcto cuidado de perros, así como un fondo de garantía en caso de accidentes; todo esto a través de una plataforma de conexión donde podrán

personalizar su perfil y experiencia, definir los servicios y espacios ofrecidos, y contar con una herramienta que les permite ejecutar correctamente el servicio de cuidado temporal. De esta manera, los cuidadores podrán no solo generar un ingreso extra de forma segura, sino también pueden disfrutar y entregar todo su amor en los perros que cuidan, ayudando así a personas que lo necesitan.

4.4 Solución

El servicio temporal de cuidado de perros ofrece una plataforma multilateral de interconexión virtual entre dueños y cuidadores de perros a través de una página web para que los dueños puedan encontrar a un cuidador temporal para su perro que se ajuste a sus necesidades de manera rápida y que garantice el correcto cuidado y atención profesional que se requiere ante cualquier emergencia. Por otro lado, la plataforma impulsa al cuidador para que pueda ofrecer sus servicios de cuidado temporal, según su disponibilidad, y lo prepara con la capacitación correcta y con la seguridad que tiene el soporte profesional adecuado en todo momento.

4.5 Canales

Los puntos de contacto en la propuesta se reflejan en el *Customer Journey Map*, pero dentro de los puntos de la distribución podemos encontrar dos que se consideran como claves: (1) Venta y (2) Contactabilidad.

Para el primer (1) punto, la venta del servicio es a través de una página web. Este medio es de suma importancia porque hace realidad el intercambio de valor entre ambos actores.

La página *web* es el medio principal de interacción entre dueños de perros y cuidadores temporales que estará diseñado considerando el *User Experience* y *User Interface* para garantizar el cierre de la conexión entre ambos usuarios y maximizar la satisfacción de ambos actores. La página web está diseñada como *mobile first*, priorizando la vista a través de celulares y *tablets*, pero al ser *web responsive*, permite una correcta visualización *pc* y *laptops*.

En el segundo (2) punto, el contacto entre los dueños y cuidadores es a través de los siguientes medios: (1) canal exclusivo de interacción de la plataforma, (2) centro de soporte al cliente, (3) correo electrónico y (4) redes sociales.

Respecto al canal exclusivo de interacción de la plataforma, se plantea contar con la página como medio de contacto para la resolución de consultas y reclamos importantes para la interacción con ambos usuarios (dueños y cuidadores) como soporte sobre cualquier inconveniente que se registre durante la estadía de los perros.

Considerando el centro de soporte telefónico, se plantea contar con un *call center* para dar soporte en el uso de la página web, así como para consultas relacionadas a los servicios brindados.

Sobre el correo electrónico, se tiene este medio como punto de contacto para enviar *mailings* a ambos usuarios con información relevante sobre: (1) resumen del servicio concretado, (2) encuesta de satisfacción de servicio, (3) comunicaciones importantes, (4) información comercial, (5) promociones, (6) información educativa o de interés, entre otros.

En relación a las redes sociales, se plantea tener este canal como principal medio para el conocimiento de marca, servicio y difusión. Este medio sirve para acercar a los usuarios (dueños y cuidadores) a la página web y se realiza a través de campañas publicitarias. Adicionalmente, cuenta con un número de *WhatsApp Business*, así como también se gestiona las plataformas de comunicación de *Facebook (Messenger)* e *Instagram*.

4.6 Fuentes de ingreso

Para la propuesta de modelo de negocio, se plantea tener como principal fuente de ingreso la comisión cobrada por cada transacción de venta por conexión entre dueños y cuidadores. Esta comisión es establecida en la estrategia de precio que se plantea en el capítulo de Plan de Marketing, luego de realizar la investigación de mercados.

Adicionalmente, otra fuente potencial de ingreso puede ser a través de la publicidad de marcas asociadas al mercado de mascotas (veterinarias, marcas de alimentos o *treats* de mascotas, accesorios o servicios vinculados, entre otros).

4.7 Estructura de costos

La propuesta de modelo de negocio contempla grupos de costos y gastos asociados para la puesta en marcha. Dicha estructura de costos de encuentra señalada en el (Ver ANEXO VII).

4.8 Métricas clave

Se ha identificado las métricas principales a medir, que sirve para la construcción de indicadores clave para la toma de decisiones futuras. La relación de métricas claves se encuentran señaladas en el (Ver ANEXO VIII).

4.9 Ventaja competitiva

Para la propuesta del modelo de negocio, se plantea tener como ventaja competitiva contar con una base de usuarios que actúen como cuidadores bastante sólida, cumpliendo la oferta de servicio bajo estándares que se establecen en el capítulo del Plan de Operaciones.

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con la finalidad de desarrollar un plan de negocios con éxito es necesario identificar los objetivos de la investigación y llevar a cabo el estudio que permita determinar la aceptación del concepto del cuidado temporal de perros a través de una plataforma de interconexión (*marketplace*); identificar las necesidades reales de los dos tipos de clientes, dueño y cuidador de perros; hallar cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan en su día y determinar de qué manera se les puede ofrecer una solución conveniente y convincente.

Se propone desarrollar objetivos de investigación, detallar las fuentes de información y determinar el diseño y metodología de investigación que permita obtener

la información adecuada para desarrollar el plan de negocios; para ello, se considera trabajar el diseño de la investigación sobre la base de los conceptos y el contexto descrito en los Capítulos II (Marco Conceptual) y III (Análisis del Entorno) de la presente tesis.

Finalmente, a través de los resultados de la investigación de mercados se espera determinar el mercado total, la demanda potencial y efectiva para realizar las estimaciones financieras del plan de negocios y determinar la viabilidad del mismo.

5.1 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que se plantean para la investigación de mercados son la base para abordar el problema de la investigación y funcionan como guía en la ejecución del proyecto de investigación (McDaniel, Gates, 2016).

5.1.1 *Objetivo General*

Identificar la viabilidad de la propuesta de un servicio de cuidado temporal de perros en Lima Moderna en los NSE A, B y C1 con énfasis en la generación *millennial*, seguido por la generación X y Z.

5.1.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar los factores valorados por el público objetivo en relación al modelo de negocio planteado.
- Recolectar información cualitativa que permita conocer las preferencias y actitudes en el público objetivo sobre la puesta en marcha del servicio de cuidado temporal de perros.
- Conocer la posición de expertos sobre cuáles son los factores de éxito y los factores de riesgo.
- Identificar los riesgos e inhibidores de aceptación de la propuesta.
- Identificar los canales de comunicación utilizados por los segmentos objetivo.
- Determinar la demanda potencial y efectiva de la propuesta.
- Identificar el precio adecuado del servicio planteado.

- Recopilar información para el desarrollo de los demás planes de la tesis con foco en Marketing, Operaciones y Tecnología.

5.2 Determinación de las fuentes de información

El presente plan de negocio ha sido elaborado considerando diversas fuentes de información, las cuales se agrupan en secundarias y primarias. Ambas son de suma importancia dado que permiten entender a los consumidores y recopilar información que se utilizará para desarrollar los planes y estrategias de los siguientes capítulos. Por otro lado, es importante mencionar que dentro de las fuentes primarias se ha considerado el uso de investigación cualitativa a través de entrevistas a expertos y de investigación cuantitativa a través de encuestas, cuyo detalle se encuentra en el presente capítulo.

5.2.1 Fuentes Secundarias

El proceso de investigación inicia revisando fuentes secundarias, las cuales son de vital importancia en la búsqueda de solución al problema de investigación, puesto que permiten obtener información valiosa, ya sea genérica o específica, que permite enmarcar la investigación a un costo relativamente bajo en términos monetarios y temporales.

La investigación de mercados se basa primordialmente en datos estadísticos, así como históricos de reportes o informes periódicos de instituciones públicas y privadas del ámbito nacional e internacional. En este caso, se ha recurrido a reportes estadísticos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), reportes de empresas de investigación de mercados como Ipsos, Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (CPI), Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), Euromonitor International, entre otras que se detallan en la bibliografía de este documento.

Finalmente, la información de fuentes secundarias que sirven de soporte para el diseño de la investigación cualitativa y cuantitativa es incorporada sobre la base del análisis del entorno y de los conceptos fundamentales para el desarrollo de la presente tesis.

5.2.2 Fuentes Primarias

En la búsqueda de respuestas a los objetivos de investigación, que no pueden ser resueltos a través de fuentes secundarias, se utilizan fuentes primarias de investigación, las que se dividen en investigación cualitativa e investigación cuantitativa. En el caso de la primera, se ha decidido utilizar entrevistas a profundidad y en el caso de la segunda, se basa en encuestas digitales, siguiendo un modelo de investigación no probabilístico. El detalle de ambas investigaciones de fuente primaria se detalla más adelante en el presente capítulo.

5.3 Selección de Mercado

El presente plan de negocio propone como mercado meta a todas las personas que habitan en Lima Moderna, pertenecen al NSE A, B y C1 y se categorizan principalmente en la generación *millennial* y en segundo lugar en la generación X y Z. Por ello, se parte por identificar a la población de Lima Moderna y luego se acota el mercado a través de los filtros de estrato y generación.

5.3.1 Segmentación Geográfica

En Lima Metropolitana se estima se tienen, al 2019, 10.580 millones de habitantes distribuidos en 43 distritos de la provincia de Lima y 7 distritos de la provincia del Callao (CPI, 2019).

En Lima Moderna, la cual está conformada por 12 distritos, se estima que existen 1.460 millones de habitantes, al 2019. (CPI, 2019). Los distritos y la distribución poblacional se detallan en la tabla 3.1 (Capítulo III: Análisis del Entorno).

5.3.2 Segmentación Psicográfica

Para poder llegar al segmento objetivo se aplicarán dos variables psicográficas para filtrar a la población identificada en Lima Moderna.

En primer lugar, se aplica la estimación porcentual de NSE, la cual determina el número de habitantes de Lima Moderna que cumplen con la característica de pertenecer a los NSE A, B y C1 que han sido detallados en el Modelo de Negocio. El porcentaje de NSE A y B han sido tomados del Market Report Perú: Población 2019 (CPI, 2019)

y el porcentaje C1 ha sido extrapolado del Reporte de Niveles Socioeconómicos (APEIM, 2018) y del Market Report Perú: Población 2019, que considera información de APEIM al 2018.

De esta forma, se tiene que en Lima Moderna el porcentaje de habitantes en el NSE A y B es de 76.8% y de C1 es de 11.7%, lo cual asciende a 1'253,160 habitantes que pertenecen al NSE A, B y C1 en Lima Moderna.

Finalmente, se ajusta dicho valor con la distribución X, Y y Z, la cual para Lima Metropolitana se estima 25.9%, 32.1% y 27.1% respectivamente (CPI, 2019). Lamentablemente, no se tiene información de la distribución generacional en Lima Moderna por ello, se asume que mantiene la misma distribución de Lima Metropolitana. Aplicando este último filtro, el mercado meta asciende a 1,066.4 millones de habitantes en Lima Moderna del NSE A, B y C1 de las generaciones X, Y y Z.

5.4 Diseño y Metodología de la Investigación

La metodología de investigación se divide en dos: Una investigación cualitativa donde la principal herramienta es la entrevista a profundidad tanto para expertos, como para dueños y cuidadores de perros; y una investigación cuantitativa, donde la herramienta elegida es la encuesta. Ambos tipos de investigación se detallan a continuación.

5.4.1 Investigación Cualitativa

Como parte de la investigación cualitativa se ha elegido la herramienta de entrevista a profundidad para expertos, dueños y cuidadores. El motivo por el cual se selecciona esta herramienta responde a dos dimensiones: Logística y Metodológica.

La razón logística se sustenta en la facilidad de coordinar una reunión con una sola persona y la probabilidad de que ésta sea aceptada, a diferencia de un *focus group* donde se requiere reunir a varios participantes con características similares. El principal reto está en reunir, en primer lugar, a los expertos que usualmente no aceptan reunirse fuera de horarios de oficina y fuera de su centro de trabajo; y, por otro lado, reunir a los cuidadores de perros, ya que tienen horarios de trabajo diferentes.

Por otra parte, la razón metodológica radica en que, a través de la entrevista personal a profundidad, el entrevistado no se ve sesgado por la presión social, puede responder genuinamente y con libertad de abordar los temas con mayor libertad, tanto de opinión como de tiempo de respuesta. No obstante, queda claro que las respuestas e *insights* recopilados en las entrevistas no se pueden asumir como representativas de la población (Burns, Veeck, Bush, 2017).

Para la presente investigación cualitativa se ha definido tres grupos de entrevistados: (1) Expertos, (2) Dueños de Perro y (3) Cuidadores de Perro.

Respecto a los expertos, se han considerado cuatro tipos de expertos: (1) Veterinarios, (2) *Pet-Influencer*, (3) *E-Business* y (4) Legal.

La entrevista a los veterinarios ayuda a entender el comportamiento del dueño de perro y los distintos niveles de vinculación con su mascota, conocer las tendencias actuales en cuidado de perros, validar mitos y paradigmas que existen respecto al cuidado de perros y comprender cuáles son los factores clave a tomar en cuenta para generar confianza con el dueño; temas que guardan relación con lo detallado en el marco conceptual. En esta investigación, se ha considerado entrevistar al Dr. Eduardo Rondón (CMVP 7146 / Veterinaria Rondón y Pet Angels) y a la Dra. Claudia Camino (CMVP 7391 / Veterinaria PetMed y dueña de hotel para perros Pachacacino).

Los *pet-influencers* son influenciadores de un público amante de los animales y lo hacen a través de sus mascotas o como dueños de una mascota, que toma el protagonismo de la comunicación. Ellos son dueños de perros, pero, al ser figuras públicas, recopilan datos y *feedback* de sus seguidores y se convierten en una fuente directa de información sobre el público que los sigue, principalmente respecto a miedos y motivaciones. En el caso de esta investigación se ha considerado entrevistar a dos *pet-influencers* de perros: Gabriela Sanchez de *Baby Havanna* (@babyhavanna | 14.5 mil seguidores en *Instagram*) y Tamy Suzuki de *Luca The Beagle* (@luca.the.beagle | 4.3 mil seguidores en *Instagram*).

La entrevista a abogados permite tener un acercamiento a las aristas legales que se deben tener en cuenta para este proyecto y de esta manera minimizar la probabilidad de riesgos en cuanto al cumplimiento del código del consumidor y problemas de reputación corporativa. Además, ayuda a resolver dudas respecto a temas contractuales hacia los dos grupos objetivo. Para efectos de esta investigación, se ha considerado entrevistar a Manuel Aybar (Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores) y a Erik Iriarte (Iriarte & Asociados).

Las entrevistas a expertos de e-Business ayudan a entender las mejores prácticas en la implementación negocios online y, en específico, el negocio de plataformas digitales en el Perú. Además, pueden ser de gran ayuda para entender los perfiles digitales peruanos, incluyendo paradigmas y limitaciones que deberán ser considerados al momento de implementar un marketplace en Lima Moderna; en línea con los puntos generacionales y marketplace desarrollados en el marco conceptual. Se ha considerado entrevistar a Diego Serkovic (actualmente como *Innovation PO* en el laboratorio de innovación de Rimac Seguros y antes como Head of Marketing en Cabify) y a Carlos Lau (actual CEO Kurios y antes como Managing Director en UTEC Venture y Operation Manager en Uber).

Respecto a los dueños y cuidadores, la herramienta de entrevista a profundidad toma una relevancia adicional a los beneficios antes mencionados puesto que, dejar en custodia al perro y ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros, es una decisión personal y bajo esa dimensión, la entrevista explota mejor el levantamiento de información de ese proceso de toma de decisiones.

En el caso de los dueños de perros, se han tomado en cuenta a la segmentación de mercado, por lo que se consideran a personas que vivan en Lima Moderna y que pertenezcan a la generación X e Y; con características representativas y similares a las detalladas en el marco conceptual. En adición a ello, se ha considerado que la composición del hogar puede influir en el comportamiento del consumidor y por ello se ha incluido las variables “vive solo con perro” y “vive con familia y perro”.

Respecto al último grupo, los cuidadores de perros, al igual que en el caso de los dueños, se ha tomado en cuenta la segmentación de mercado y por ello se consideran a personas que vivan en Lima Moderna y que pertenezcan a la generación X, Y y Z, puesto que se espera que los cuidadores tengan de 18 años a más. La distribución de entrevistas se detalla en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 – Distribución de entrevistas por tipo y cantidad de entrevistas

Grupo de Entrevistado	Tipo de Entrevistado	Cantidad
Expertos	Veterinario	2
	<i>Pet-Influencer</i>	2
	<i>E-Business</i>	2
	Legal	2
Dueño de Perro	Gen. X – vive sólo con perro	1
	Gen. X – vive con familia y perro	1
	Gen. Y – vive solo con el perro	1
	Gen. Y – vive con familia y perro	1
Cuidador de Perro	Gen. X	1
	Gen. Y	1
	Gen. Z	1
Total		15

Elaboración: Propia

Por otro lado, a través de los temas detallados en el marco conceptual, se identifica que existen factores y subfactores que son la base de la investigación primaria cualitativa. Las dimensiones encontradas son el conocimiento y el comportamiento del consumidor, el detalle de factores y subfactores se muestra en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Factores y Subfactores Cualitativos

Dimensión	Factores	Subfactores	Fuente
Conocimiento del consumidor	Concepto de Negocio	Percepción de la idea de negocio	No se tiene referencia bibliográfica
		Competencia	(Porter, 2008)
		Factores de éxito	(Gross, B. 2015)
		Factores de riesgo	(Gross, B. 2015)
	Factores de decisión de compra	Inhibidor de compra	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013) (Almquist, E., Senior, J., Bloch, N., 2016)
		Catalizador de compra	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013) (Almquist, E., Senior, J., Bloch, N., 2016)
		Conveniencia	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013) (Almquist, E., Senior, J., Bloch, N., 2016)
Comportamiento del Consumidor	Producto	Atributos	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013)
		Beneficios	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013)
		Servicios asociados	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013)
	Precio	Componentes	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013)
		Competencia	(Kotler, P., Armstrong, G., 2013)
	Plaza	Plataforma	(Sanchez Cotobal, J., 2019)
		Geolocalización	(Heinemann, Gaiser, 2015) (Hernández, J., 2014)
	Promoción	Medios	(Kotler, P., Keller, K., 2016)
		Comunicación	(Kotler, P., Keller, K., 2016)
Acciones promocionales		(Kotler, P., Keller, K., 2016)	

Elaboración: Propia

Finalmente, tomando en cuenta los factores y subfactores, se han desarrollado las preguntas para la guía de entrevistas a profundidad, las cuales se detallan en el ANEXO IX. Es importante detallar que en la tabla se muestran todas las preguntas que están relacionadas con los factores para enfocar el análisis de investigación cualitativa; sin embargo, no se aplicarán todas las preguntas a todos los entrevistados, sino solo las que son relevantes en la contribución de cada uno de los expertos y usuarios entrevistados. El detalle de preguntas por entrevistado se presenta en el ANEXO X.

5.4.2 Investigación Cuantitativa

Para el desarrollo de la investigación cuantitativa se decide emplear encuestas digitales para ambos grupos de clientes: dueños y cuidadores de perros. Existen dos motivos detrás de la elección de esta metodología: de negocio y académico.

El motivo de negocio responde a dos variables: el segmento objetivo y la naturaleza propia del negocio. Sobre el primer punto, por el lado de los dueños y cuidadores de perros, el segmento objetivo considera a las personas de la generación Z, Y y X, los

cuales tienen un nivel de penetración de smartphones de 47%, 62% y 42%, respectivamente (Ipsos, 2018). Estas cifras son nacionales y si bien no se tienen cifras de Lima Moderna en los NSE A, B y C1, se asume que el porcentaje debe ser ligeramente mayor. Por otro lado, respecto a la variable de la naturaleza del negocio, al plantearse una plataforma de interconexión online, las partes involucradas en el modelo consumen medios digitales, tal y como se ha concluido del análisis previo del entorno y de los conceptos investigados en el marco conceptual.

Respecto al motivo académico, se elige la herramienta de encuestas no probabilísticas digitales a través de internet por tres principales factores: El primer factor es la eficiencia, la cual permite recopilar datos de manera rápida, con alta flexibilidad, diversidad y cantidad de datos recopilados y a bajo costo; el segundo factor es la confianza, la cual, a través del anonimato de la web, permite la obtención de datos sensibles y reducir el control de la fuerza de campo, garantizando uniformidad en el proceso de recolección debido a la eliminación de sesgo del entrevistador; y, finalmente, el tercer factor está relacionado a los beneficios que las herramientas digitales ofrecen, como el uso de materiales de soporte multimedia, botones dedicados al tipo de datos recopilados, estructura condicional en la arquitectura de las encuestas y la visualización de resultados casi en tiempo real, lo cual permite revisar y ajustar el proceso de recopilación de datos (Malhorta, 2018).

Se utiliza la plataforma de encuestas *Google Forms*, la cual permite canalizar las preguntas según las respuestas del encuestado, con el objetivo de determinar si se trata de un dueño de perro o un potencial cuidador. La distribución de la encuesta será a través de la red social *Facebook* e *Instagram* vía anuncios pagados (publicidad), considerando los filtros del público objetivo (Lima Moderna, grupo etario de 18 a 55 años y gustos y preferencias por tópicos relacionados con perros, hotel para perros, veterinarias, etc.).

5.4.2.1 Tamaño de la Muestra

Se define como tamaño de la muestra al grupo de personas pertenecientes a la zona de Lima Moderna, de 18 a 55 años, de los niveles socioeconómicos A, B y C1. Estas personas cumplen con diferentes características, pero cuentan con una en común: son

amantes de los perros. En total, el tamaño la población asciende a 1.416 millones de personas.

Debido a que no se puede realizar un censo a la población y teniendo en cuenta el muestreo no probabilístico, se seleccionó una muestra aleatoria basada en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

El nivel de confianza a usar es 95% (Z) lo cual indica que, al realizar una elección aleatoria de personas en más de una ocasión, únicamente se tendrá un 5% de personas ausentes del estudio. Todas las personas de la población tienen la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra, por lo que cada persona tiene un 50% de probabilidad de ser elegida o no; con esto se obtiene que “p” por “q” tiene un valor de 50% en ambos casos. Al elegir un error probabilístico del 5% (d) se induce que existe la probabilidad de que un 5% de la población no tenga los mismos resultados o similares a los de este estudio. Al realizar la aplicación de esta fórmula con los datos señalados, se obtiene que la cantidad de encuestados (muestra) es de 384 personas, seleccionadas de forma aleatoria.

Es importante tomar en consideración que se busca que la muestra cumpla con la proporción de habitantes según los distritos de Lima Moderna, según se detalla en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 – Encuestas según distribución de habitantes de Lima Moderna

Distrito	Población (en miles)	Distribución	Encuestas (unidades)
Surco	360.4	25%	98
San Miguel	170.3	12%	46
La Molina	154	11%	42
San Borja	122.9	9%	33
Miraflores	107.8	8%	29
Surquillo	99.6	7%	27
Pueblo Libre	90.7	6%	25
Jesús María	82	6%	22
Magdalena	65.8	5%	18
San Isidro	65.5	5%	18
Lince	59.6	4%	16
Barranco	37.5	3%	10
Total	1416.1	100%	384

Elaboración: Propia

Cabe resaltar que el tamaño de muestra y proporción por distrito aplica para las encuestas a dueños de perros y para las encuestas de cuidadores de perros. En total, se espera completar al menos 768 encuestas para ambos grupos de usuarios.

5.5 Resultados de la Investigación

Con la finalidad de determinar y conocer el mercado al que se plantea ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros, así como identificar al segmento objetivo, sus características y entender su comportamiento, se presenta a continuación los resultados obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa.

Respecto a la investigación cualitativa, tal y como se mencionó en el diseño y metodología de la investigación, considera entrevistas a profundidad a expertos y usuarios, el resultado de cada enfoque y punto de vista aporta de manera relevante al presente estudio. Esta sección incluye un análisis que muestra los principales hallazgos sobre la base de los factores y subfactores cualitativos (ver Tabla 5.2).

Respecto a la investigación cuantitativa, sobre la base de los resultados de la investigación cualitativa, se definen las principales secciones relacionadas a los principales hallazgos agrupados de las entrevistas, punto relevante para diseñar las preguntas necesarias para la encuesta.

Finalmente, considerando los resultados de ambas investigaciones y la información recabada de fuentes secundarias, se estima la demanda que sirve para identificar la oportunidad y el tamaño del público objetivo.

5.5.1 Resultados de la investigación cualitativa

En la presente sección, se desarrolla el análisis de los resultados exploratorios de las entrevistas a profundidad a expertos, tales como veterinarios, pet-influencers, abogados y expertos en plataformas de e-Business; así como a los potenciales usuarios de la plataforma, tanto dueños como cuidadores de perros (ver ANEXO X).

Las entrevistas se realizaron entre el 24 de febrero y el 11 de marzo del año 2020 en las instalaciones convenidas con los entrevistados, se tomaron grabaciones de audio de las entrevistas (ver transcripciones de las entrevistas en el ANEXO LVIII), todas fueron llevadas a cabo por los autores de la presente tesis y tomando como referencia las preguntas definidas en la guía de entrevistas (ver ANEXO IX).

El análisis de los resultados de las 15 entrevistas a profundidad se efectúa considerando el marco de los 6 factores definidos en el diseño y metodología de la investigación; los cuales son: (1) Concepto de negocio, (2) Factores de decisión de compra, (3) Hallazgo de Producto, (4) Hallazgo de Precio, (5) Hallazgo de Plaza y (6) Hallazgo de Promoción.

El proceso de análisis contempla los siguientes pasos: (1) transcripción de las entrevistas; (2) identificación de principales hallazgos; (3) codificación de los hallazgos según el factor, subfactor y tema de referencia; (4) tabulación de los códigos y conteo de frecuencias; y (5) elaboración de conclusiones por factor.

5.5.1.1 Concepto de negocio

El concepto del servicio de cuidado temporal de perros es una idea de negocio validada por la totalidad de entrevistados, desde la identificación del problema o necesidad existente hasta la solución que se ofrece a través de la plataforma online.

Por otro lado, algunos de los entrevistados afirman que la propuesta de concepto es similar a las plataformas que existen en España, Canadá o Estados Unidos; y que,

respecto a la oferta nacional del servicio de cuidado temporal de perros, contempla mejoras altamente valoradas respecto a la seguridad.

Adicionalmente, se determina que la seguridad es clave para el desarrollo del concepto de negocio, debido a que por unanimidad de los expertos entrevistados se concluye que es tanto el factor de éxito y el de riesgo para el modelo.

Respecto a la seguridad como factor de éxito, desde las diversas perspectivas se concluye que si se mantiene bajo control los temas referentes al proceso de selección del cuidador; así como la garantía del cumplimiento de la propuesta de valor dan como resultado el éxito del negocio. Otros puntos mencionados importantes son el de controlar las condiciones de servicio de cuidado, así como el de tener un contrato con términos y condiciones claro que lo respalde.

Finalmente, respecto a la seguridad como factor de riesgo, el tema más relevante y comentado por los expertos es el riesgo, debido a los daños y perjuicios que se puedan establecer durante el punto más crítico, el proceso de cuidado.

5.5.1.2 Factores de decisión de compra

Las afirmaciones de los entrevistados determinan que los principales factores que influyen en la decisión de compra de los usuarios derivan de dos temas relacionados, la seguridad y el perfil del cuidador; ambos impactando como inhibidor y catalizador de compra respectivamente.

Respecto al subfactor inhibidor de compra, se determina que el principal motivo por el que los usuarios del servicio de cuidado temporal de perros podrían desistir de la compra, es la seguridad. Los miedos más recurrentes están relacionados a la salud, integridad y maltrato a la que pueda estar expuesto el perro durante la custodia del cuidador temporal. Este punto es determinante para disminuir las fricciones de compra y reducir los riesgos económicos y reputacionales que podría estar expuesta la empresa.

Las entrevistas infieren que el perfil del cuidador puede actuar como catalizador de la decisión de compra. Los puntos más relevantes son que el cuidador deba ser amante

de los perros, tenga experiencia en el cuidado de perros y que un indicador importante para saber que el cuidador es el adecuado es evaluar el comportamiento del perro después del servicio.

Finalmente, respecto al subfactor conveniencia, el tema más relevante según los entrevistados se define a través de la flexibilidad o personalización de criterios que permite la plataforma online para conectar a los dueños y cuidadores.

5.5.1.3 Hallazgos de Producto

Las respuestas de los entrevistados revelan la importancia de diseñar el producto y los servicios a ofrecer considerando el factor de seguridad y el perfil, tanto del cuidador, como del dueño y del perro.

Respecto al factor seguridad, es relevante se considere en la propuesta de valor los atributos que catalicen de manera positiva y emocionalmente la seguridad. Por ejemplo, realizar la selección de los cuidadores temporales a través de un proceso certificado de calidad, contemplar la inspección inopinada del hogar del cuidador, diseñar la solución considerando la experiencia del usuario, pero garantizando la seguridad bancaria y de protección de datos.

Adicionalmente, se rescata de las entrevistas la relevancia de incluir beneficios y servicios asociados al factor seguridad, se estima que al ser el factor clave de éxito, de riesgo y que potencialmente inhibe la decisión de compra, los usuarios valoren beneficios y servicios premium relacionados a la seguridad y estén dispuestos a pagar por ellos. Por ejemplo, alianzas con clínicas veterinarias importantes en el mercado, asesoría virtual de un médico veterinario, un fondo para emergencias, contar con la información del perro (ficha canina) de manera electrónica, entre otros.

Finalmente, respecto al perfil, se determina de las entrevistas el valor percibido por capturar la información para elaborar los perfiles del cuidador, dueño y perro de manera electrónica; así como la gestión de dicha información a favor de los usuarios respetando la ley de protección de datos y confidencialidad de los mismos.

5.5.1.4 Hallazgos de Precio

El enfoque de las entrevistas respecto al factor precio es diferente según el tipo de entrevistado; en el caso de los expertos, se determina que existen diversas formas de asignar el precio al modelo de negocio planteado. Por ejemplo, sistema de suscripción, método de comisión por transacción, modelo de precios estandarizados, modelo de precios personalizado por el servicio, características, valoración; entre otros.

Por otro lado, respecto a los cuidadores y dueños entrevistados, se concluye que el rango de precio por el servicio básico de cuidado temporal de perro debe de oscilar entre S/ 40 y S/ 100 de cara al dueño; con opción a acceder a beneficios y servicios adicionales pagando un precio premium. Adicionalmente, se determina que en caso se emplee un sistema de cobro de comisión por transacción a los cuidadores, éste debe de considerar un porcentaje alrededor de 20% del precio pagado por el dueño del perro para que sea atractivo para ellos.

5.5.1.5 Hallazgos de Plaza

El resultado del análisis del factor plaza determina que los entrevistados expertos validan que para el modelo de negocio propuesto se considera competente explorar el desarrollo de la solución a través de una página *web responsive*; sin embargo, dependiendo de las funcionalidades que se plantee desarrollar no debe descartarse la construcción de una aplicación móvil.

Adicionalmente, por el frente de los usuarios, tanto dueños como cuidadores, señalan que brindar el servicio de cuidado temporal a través de una página *web responsive* o una aplicación no es determinante para su uso.

Finalmente, respecto al subfactor geolocalización, se determina por las entrevistas a dueños de perros que el tema de conveniencia, entiéndase como cercanía geográfica, es relevante cuando el servicio de cuidado temporal es corto; sin embargo, para estancias prologadas lo que prima es el perfil del cuidador.

5.5.1.6 Hallazgos de Promoción

Los entrevistados validan que, para el concepto de negocio planteado, respecto al factor promoción es relevante el tema de la publicidad y las referencias de otras personas, ya sean amigos, familiares o *influencers*.

Los expertos sugieren que el presupuesto destinado a la publicidad sea alrededor del 80% digital. Plantean que las acciones se realicen a través de medios de comunicación como redes sociales, principalmente Facebook e Instagram; así como en páginas web de clínicas veterinarias reconocidas de la industria y *marketplaces* relacionadas a las mascotas.

Adicionalmente, se rescata de las entrevistas la relevancia de las referencias. Los usuarios, tanto dueños como cuidadores, se enteran de temas relacionados a perros por amigos, veterinarios *influencers* y *pet-influencers* que siguen en redes sociales, grupos en *WhatsApp*, *Facebook* sobre perros y mascotas. Se puede inferir que si una persona cercana, o una con la que se sienta identificado valida o certifica, pueden confiar en probar sin haber tenido una experiencia previa.

Finalmente, según los expertos entrevistados, el modelo de negocio planteado exige tener una oferta suficiente para la demanda y viceversa, garantizando la continuidad del tamaño de red esperado por ambos usuarios; para ello, mencionan que es relevante realizar campañas de promoción e incentivos para que el modelo de negocio se haga viral. Adicionalmente, recomiendan es importante la fidelización de los usuarios y para ello se puede aplicar el *gamification* para crear niveles o categorías, ganando beneficios y servicios según el comportamiento del usuario en la plataforma.

5.5.2 Resultados de la investigación cuantitativa

Según lo mencionado en la sección de diseño y metodología de investigación, la investigación cuantitativa contempla el uso de encuestas digitales a través de la plataforma *Google Forms* y distribuidas vía anuncios en *Facebook* e *Instagram* considerando una segmentación adecuada para llegar a una audiencia similar al público objetivo del presente proyecto. La campaña tuvo una duración de 4 días, del lunes 16 al jueves 19 de marzo, logrando un alcance de 187,712 personas, 4,358 clics y 1,374

encuestas completadas. De éstas, sólo 791 encuestas cumplieron con los filtros necesarios para considerarlo dentro del estudio; 481 encuestas de dueños de perro y 310 encuestas de potenciales cuidadores de perros, las cuales, finalmente, sirven para validar la propuesta de servicio de cuidado temporal para perros a través de una plataforma online. El detalle del *funnel* de llenado de encuestas se presenta en el ANEXO XI.

El diseño de la encuesta permite incluir preguntas filtro, preguntas de investigación, video descriptivo del concepto de negocio y preguntas de validación del mismo. Las preguntas empleadas fueron de tipo dicotómica, de opción múltiple, de escala de Likert, de matriz y de casilla de verificación (ver ANEXO XII y XIII); todas elaboradas con un lenguaje simple y coloquial. La distribución de las encuestas fue 100% digital, diferenciando dueños respecto a cuidadores de perros.

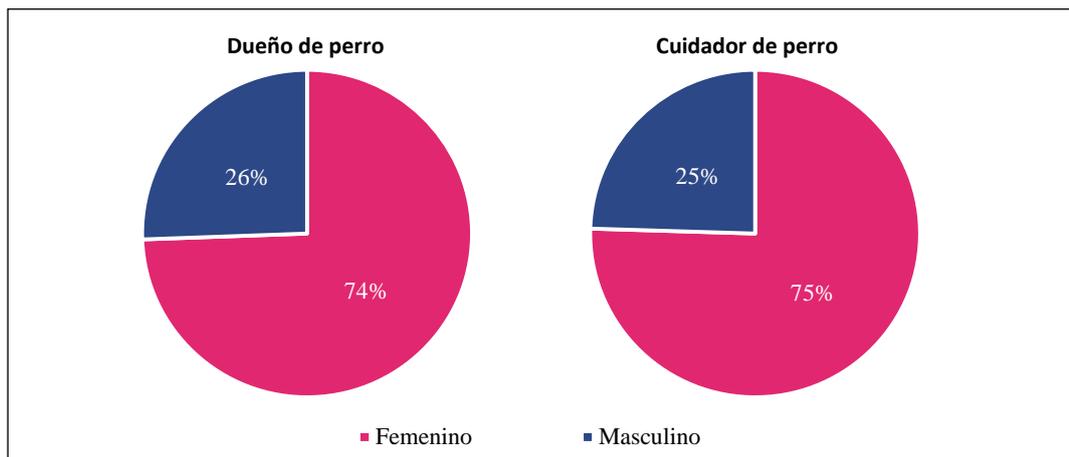
La estructura de la encuesta fue diseñada y elaborada sobre la base de los factores y subfactores de la investigación cualitativa. Las respuestas de las encuestas se procesaron, codificaron, tabularon y se analizaron, obteniendo los resultados divididos en cinco secciones: (1) Perfil del consumidor, (2) Factores de decisión de compra, (3) Hallazgos de producto, (4) Hallazgos de precio y (5) Hallazgos de promoción.

5.5.2.1 Perfil del consumidor

Para describir el perfil del consumidor se consideran cuatro variables, tanto para dueños, como para cuidadores de perros: (1) Género, (2) Generación, (3) Distrito y (4) Nivel socioeconómico.

Respecto a la variable género, en el caso de los dueños de perro, el 74.4% es femenino y el 25.6% masculino; en el caso de los cuidadores, el 75.5% es femenino y el 24.5% es masculino (ver figura 5.1).

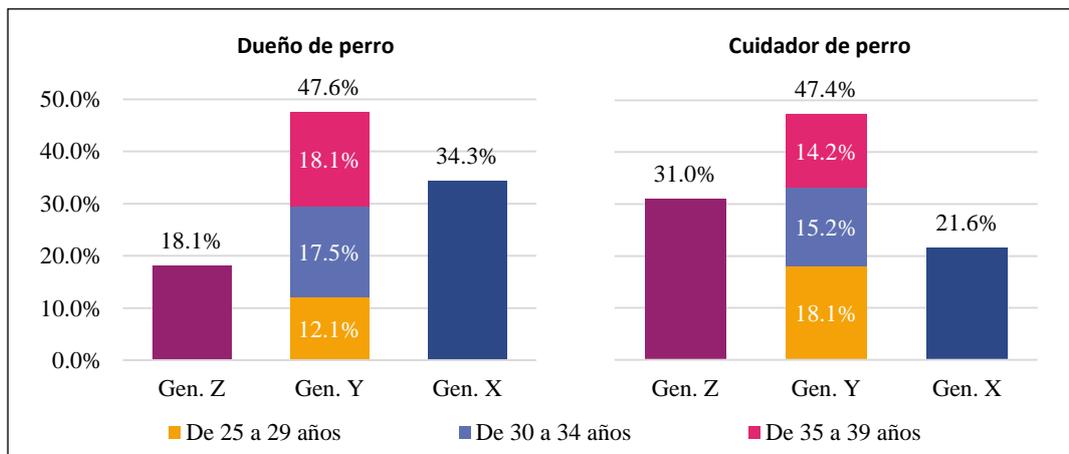
Figura 5.1: Distribución de Género en dueños y cuidadores de perro



Elaboración: Propia

Sobre la variable generación, respecto a los dueños de perro, el 47.6% son *millennials*, 34.3% generación X y 18.1% generación Z; en el caso de cuidadores, el 47.4% son *millennials*, 21.6% generación X y el 31.0% generación Z (ver figura 5.2).

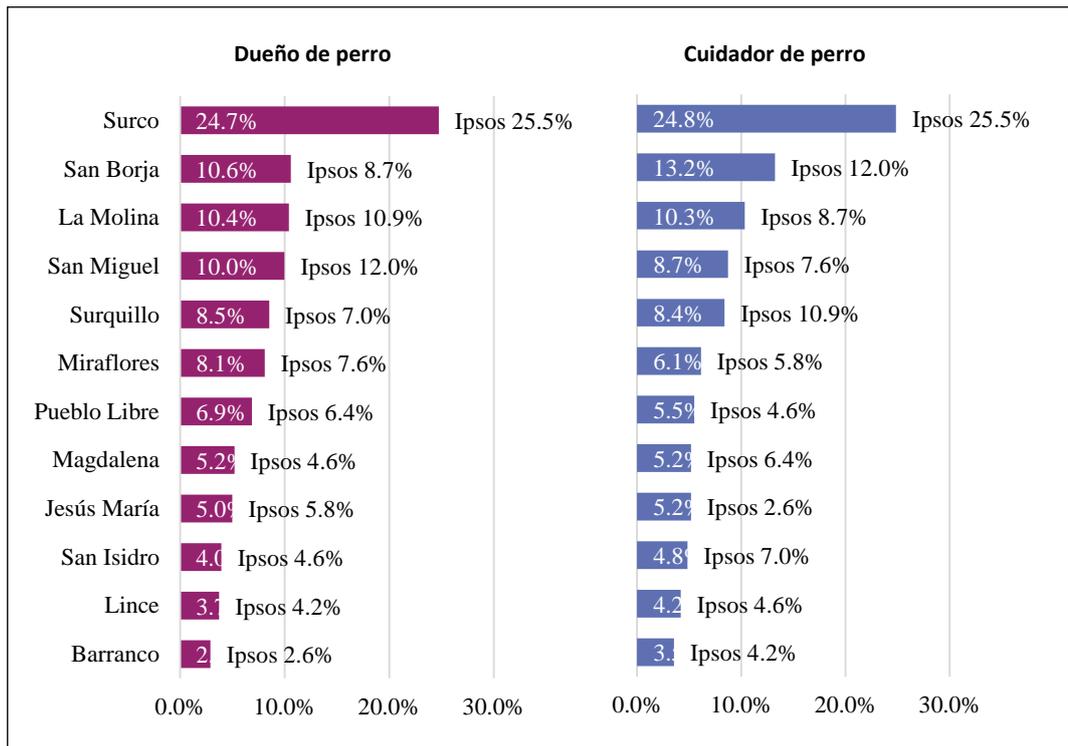
Figura 5.2: Distribución de generación en dueños y cuidadores de perro



Elaboración: Propia

Considerando la variable distrito, en el caso de los dueños y cuidadores, se distribuye de manera similar a la proporción de población distrital de Lima Moderna con una dispersión de +/- 2.0 puntos porcentuales para el caso de dueños y con una dispersión de +/- 2.6 puntos porcentuales para el caso de cuidadores (ver figura 5.3).

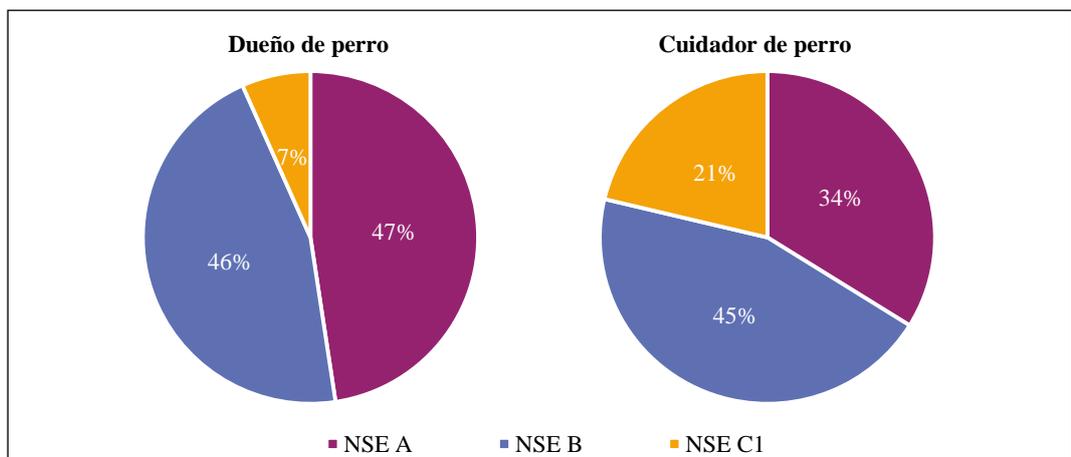
Figura 5.3: Distribución de distrito en dueños y cuidadores de perro



Elaboración: Propia

Finalmente, en relación a la variable NSE, en el segmento de dueños, el 47.6% corresponde al NSE A, 45.7% al NSE B y el 6.7% al NSE C1; en el caso de los cuidadores, el 33.9% corresponde al NSE A, el 44.8% al NSE B y el 21.3% al NSE C1 (ver figura 5.4).

Figura 5.4: Distribución de NSE en dueños y cuidadores de perro

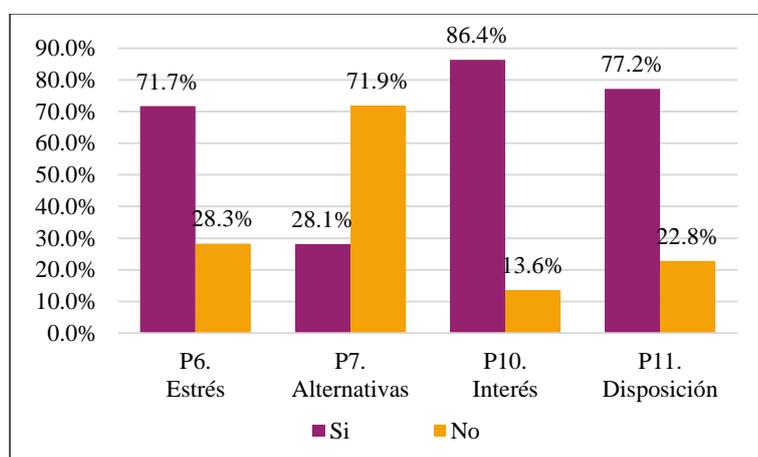


Elaboración: Propia

5.5.2.2 Factores de decisión de compra

En el caso de los dueños de perros, el 71.7% de los encuestados afirma haber sentido estrés por no saber con quién dejar a su perro cuando tiene un compromiso o viaje y sólo el 28.1%, de estos, ha sentido que cuenta con alternativas para dejar a su perro cuando tiene un compromiso o viaje. Con esta información, se valida que existe el problema (descrito en el capítulo I) y que existe una oportunidad de mercado para ofrecer una alternativa de solución (ver figura 5.5). Además, luego de presentarles la idea de negocio, el 86.4% de encuestados mostró interés por la idea y, de este grupo, el 77.2% indicó que tiene la disposición de utilizar el servicio planteado (ver figura 5.5).

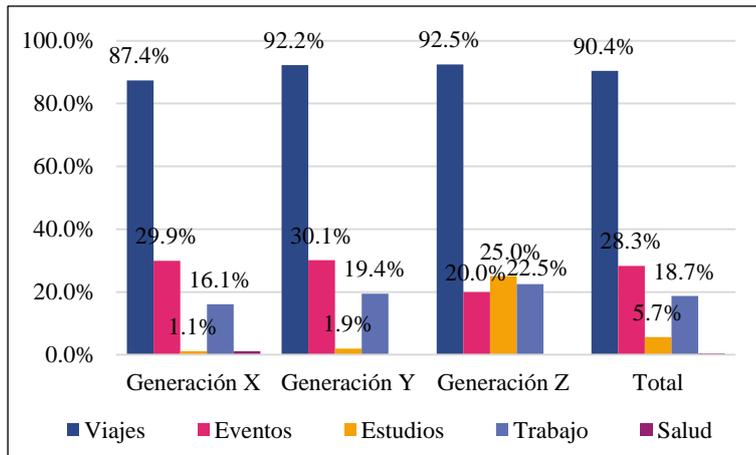
Figura 5.5: Resultados de estrés por el problema, alternativas disponibles, interés en la idea y disposición de registro



Elaboración: Propia

Los dueños de perros detallaron que los principales motivos por los que requieren el servicio de cuidado temporal son los viajes con 90.4% de encuestados, un 28.3% indica que el segundo motivo son los eventos sociales y finalmente un 18.7% considera que requiere el servicio de cuidado temporal de perros por temas laborales. El detalle por generación se muestra en la figura 5.6.

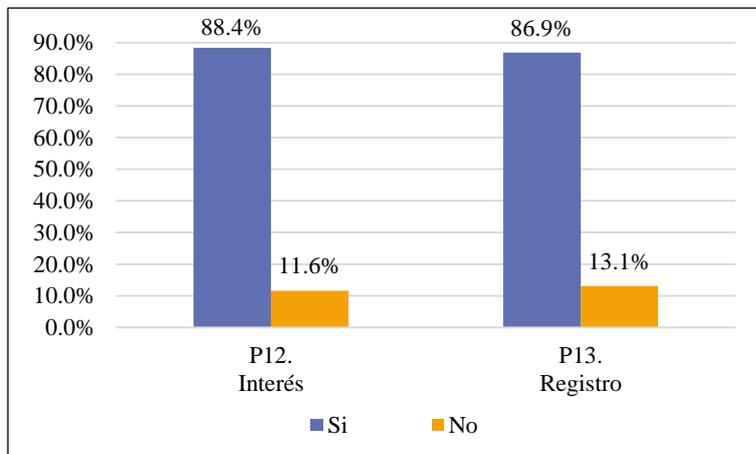
Figura 5.6: Motivos para requerir el servicio de cuidado temporal de perros



Elaboración: Propia

Por otro lado, en el caso de los cuidadores, el 88.4% de encuestados afirmó que está interesado en la idea de negocio y, dentro de este universo, el 86.9% está dispuesto a registrarse como cuidador temporal de perros (ver figura 5.7).

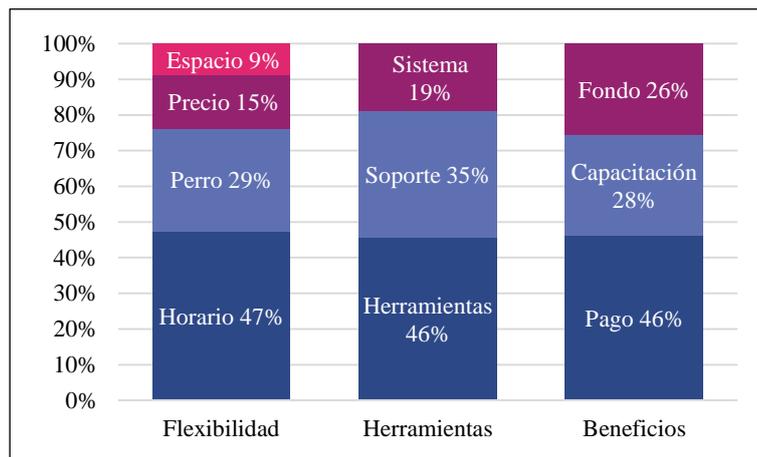
Figura 5.7: Resultados de interés en la idea y disposición de registro



Elaboración: Propia

Finalmente, sobre la valoración de los factores que motivan a los cuidadores de perro para registrarse en la plataforma, el 63.4% valora el factor de flexibilidad y control; el 20.6%, las herramientas ofrecidas para brindar el servicio de cuidado temporal y el 16.0% los beneficios que la plataforma ofrece. El detalle de la valoración interna por cada factor motivacional se muestra en la figura 5.8.

Figura 5.8: Priorización de opciones por factor motivacional



Elaboración: Propia

En el caso del factor flexibilidad y control, la opción más valorada es la posibilidad de elegir los horarios disponibles con 47.5%, seguido por la posibilidad de seleccionar las características del perro a cuidar con 29%, luego por la opción de definir el precio del servicio de cuidado con 14.7% y, por último, por la definición del espacio en su hogar disponible para ofrecer el servicio de cuidado temporal con 8.8%. Tomando en consideración el factor herramientas, la opción más valorada es la ficha canina donde se detalla las características del perro (historial clínico, de vacunación y desparasitación, médico veterinario de cabecera y rutinas) con 46.2%, en segundo lugar, el servicio de soporte veterinario 24/7 y alianzas con clínicas veterinarias en la zona de influencia con 35.3% y, en tercer lugar, el sistema de cuidado que envía alertas para ejecutar actividades con 18.5%. Finalmente, en el caso del factor beneficios, la opción más valorada es la garantía de pago en 48 horas en moneda local y en la cuenta bancaria del cuidador con 45%, en segundo lugar, con 29.4%, el beneficio de capacitaciones en el correcto cuidado de perros y en tercer y último lugar, el fondo de garantía en caso de accidentes con 25.6%.

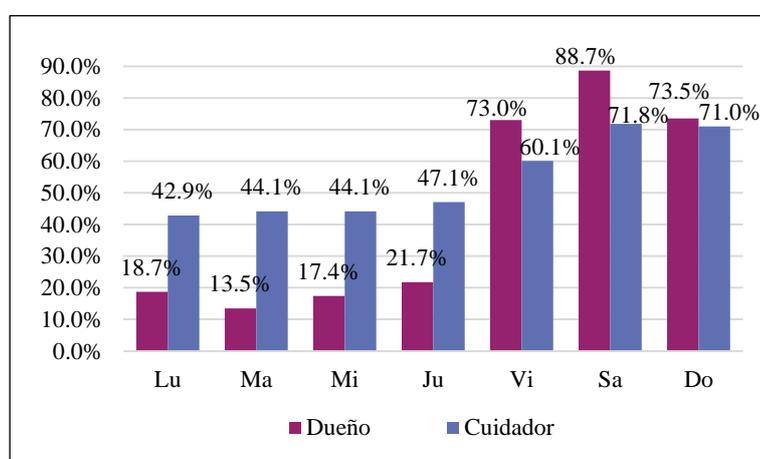
5.5.2.3 Hallazgos de producto

Sobre la configuración del producto, la necesidad de días de cuidado por parte de los dueños se concentra en fines de semana, donde el 73% de dueños requiere servicios de cuidado temporal los días viernes; 88.7%, los días sábados y 73.5%, los días domingo. La necesidad de lunes a jueves está por debajo de 21.7%. De la misma manera, la oferta por parte de cuidadores temporales también está concentrada en fines

de semana donde el 60.1% de cuidadores ofrece servicios los días viernes; 71.8%, los días sábado y 71% los días domingo. Durante los días de semana, de lunes a jueves, la oferta de días de cuidado está alrededor del 44.5%, en promedio.

De esta manera, la demanda de días de cuidado temporal está cubierta por la disponibilidad de días por parte de cuidadores de lunes a jueves, donde la oferta es mayor a la demanda; sin embargo, de viernes a domingo, la demanda es mayor a la oferta. El balance de oferta y demanda de días se muestra en la figura 5.9.

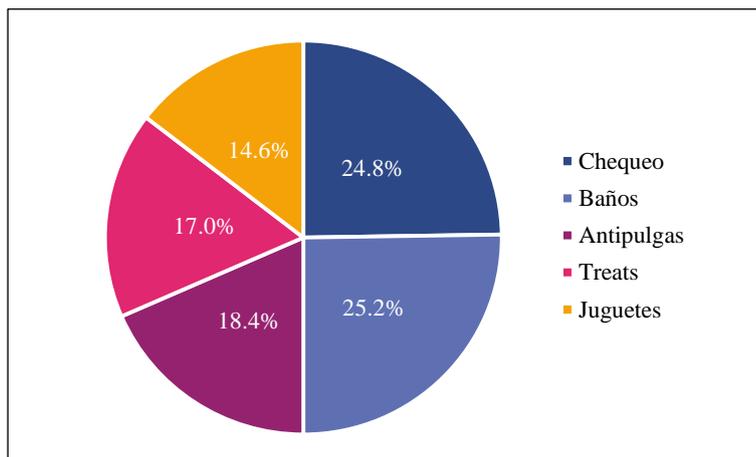
Figura 5.9: Balance de oferta y demanda por días de la semana



Elaboración: Propia

Por otro lado, respecto la opción de un servicio de suscripción de cuidado temporal para los dueños, el 69.1% de dueños de perros indica que está interesado en el servicio. Respecto a la configuración de días incluidos en el servicio de suscripción, la cantidad de días promedio obtenida es de 5 días al mes; sin embargo, el 34.3% requiere un servicio de suscripción de dos días al mes, un 46.2% requiere un servicio de suscripción con cuatro días al mes y un 14.3% con 8 días al mes. Adicionalmente, respecto a la valoración de servicios complementarios dentro del programa de suscripción, el 24.8% valora la inclusión de un servicio de chequeo médico básico del perro, el 25.2% valora la aplicación de tratamientos antipulgas y antiparásitos, el 18.4% valora la inclusión del baño del perro, un 17% valora la entrega de *treats* (*snacks* para perros) y finalmente un 14.6% valora la entrega de juguetes para el perro. El detalle de la preferencia de servicios adicionales en el programa de suscripción se detalla en la figura 5.10.

Figura 5.10: Preferencia de servicios adicionales en el programa de suscripción



Elaboración: Propia

5.5.2.4 Hallazgos de precio

Sobre el precio a pagar, los dueños afirmaron que el mínimo precio que estarían dispuestos a pagar, sin que duden sobre la calidad del servicio, es de S/42 y que el precio máximo que podrían pagar es de S/71. Estos precios marcan los parámetros del precio y definen el precio objetivo del servicio en S/57.

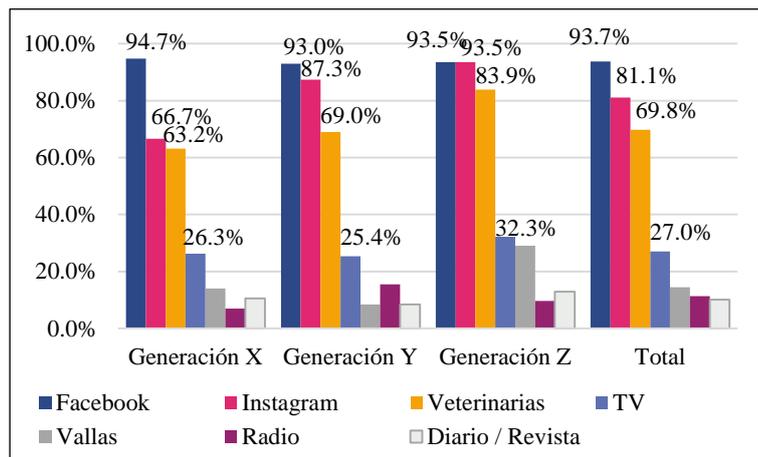
Por otro lado, en el caso de los cuidadores, el valor al que estarían dispuestos a ofrecer el servicio es de S/ 43.42.

5.5.2.5 Hallazgos de promoción

Respecto a los medios que se deben emplear para hacer llegar la comunicación, tanto a dueños como a cuidadores de perros, los medios digitales fueron de los más importantes entre los encuestados, lo cual valida el motivo de negocio que se define en la sección Diseño y Metodología de Investigación.

De esta manera, el 93.7% de los dueños consideran que Facebook es la plataforma más adecuada para promocionar el servicio, seguido por Instagram con 81.1%, el 69.8% considera que las veterinarias son un canal de promoción adecuado y, finalmente, un 27% indica que los anuncios en televisión ayudarían a promocionar el servicio. El detalle de todos medios por generación se muestra en la figura 5.11.

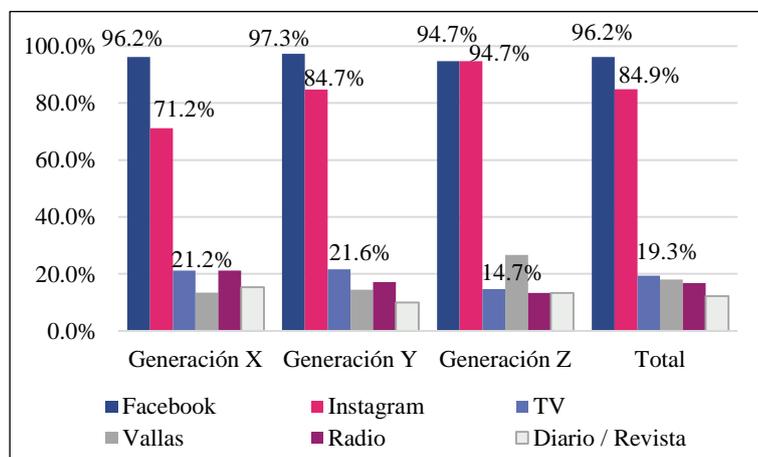
Figura 5.11: Medios de comunicación por generación en dueños de perros



Elaboración: Propia

Por otro lado, en el caso de los cuidadores, el 96.2% considera que Facebook es la plataforma más adecuada para promocionar el reclutamiento de cuidadores, seguido por Instagram con 84.9%, finalmente un 19.3% considera que los anuncios publicitarios son una buena alternativa. El detalle de todos los medios por generaciones se muestra en la figura 5.12.

Figura 5.12: Medios de comunicación por generación en cuidadores de perros



Elaboración: Propia

5.6 Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda contempla la información de fuentes secundarias de los reportes (1) CPI Market Report Perú: Población (CPI 2015, 2019), (2) Niveles Socioeconómicos 2018 (APEIM 2018), (3) Informe Erestel (Osiptel 2018), (4) Características del Hogar – Capítulo 6 (INEI 2017) y (5) CPI Market Report Tenencia

de Mascotas en los Hogares a Nivel Nacional (CPI 2018) (ver ANEXO XIV); así como de los resultados de fuentes primarias. Los principales hallazgos que se utilizan de la investigación cuantitativa corresponden a preguntas de perfil del consumidor, así como de factores de decisión y disposición de compra.

En los dueños de perros, las preguntas de la encuesta que sirven para estimar la demanda son principalmente (1) si la persona siente estrés para encontrar un servicio de cuidado temporal para su perro, es decir que tenga la necesidad o el problema, (2) el interés en el concepto de negocio y (3) la disposición de compra frente al servicio de cuidado temporal a través de la plataforma online (Ver ANEXO XV).

Respecto a los cuidadores de perros, las preguntas de la investigación empleadas para estimar la demanda son (1) si la persona se considera amante de los perros (Dog Lover), (2) el interés en el concepto de negocio y (3) la disposición de registro para brindar el servicio de cuidado temporal a través de la plataforma online (Ver ANEXO XVI).

Para estimar la demanda se considera seguir la secuencia del embudo de conversión. En una primera fase, se realiza la segmentación geográfica, demográfica y conductual de los hogares de Lima Moderna y jefes de hogares de dicha localidad; y en una segunda fase, se estima la conversión de los dueños de perros y la de los cuidadores de perros (Ver ANEXO XVII y ANEXO XVIII) utilizando los factores indicados anteriormente (Ver ANEXO IX y ANEXO X).

La estimación se realiza a 5 años y se tiene como primer supuesto que el número de hogares de Lima Moderna para el Año 1 son 419.6 miles de hogares, dato de hogares para el 2019 y se proyecta con un crecimiento compuesto anual de 7.7% para el Año 2, Año 3, Año 4 y Año 5. (CPI 2019).

Luego se aplican los factores para acotar el número de hogares, obteniéndose 248.0 miles de hogares para el Año 1, así como 267.0 miles, 287.4 miles, 309.5 miles y 333.2 miles de hogares para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente. Estos hogares pertenecen a Lima Moderna de los NSE ABC1 con acceso a internet y cuyo jefe de hogar pertenece

a la generación X, Y o Z; estos datos son los valores iniciales para estimar la demanda tanto de dueños de perros como de cuidadores. (Ver Tabla 5.4)

Tabla 5.4 Estimación de hogares del mercado total (en miles de hogares)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Segmentación Geográfica, Psico-demográfica y Conductual	Hogares Lima Moderna		419.6	451.8	486.4	523.6	563.8
	Hogares A/B	76.8%	322.3	346.9	373.5	402.2	433.0
	Hogares C1	11.7%	49.0	52.8	56.8	61.2	65.9
	Hogares Lima Moderna ABC1		371.3	399.7	430.3	463.3	498.8
	Hogares Lima Moderna ABC1 con internet	91.2%	338.6	364.5	392.5	422.6	454.9
	Hogares de Lima Moderna ABC1 con acceso a internet y con jefe de hogar de las generaciones X, Y o Z	73.2%	248.0	267.0	287.4	309.5	333.2

Fuente: Elaboración propia

La unidad de medida que será utilizada para la estimación del Mercado Total, la Demanda Potencial y la Demanda Efectiva será el Número de Días de Cuidado Temporal, la cual se halla considerando el número de dueños de perro y cuidadores de perro multiplicado por el factor de días promedio, 9.5 y 59.5 días respectivamente, ambos datos obtenidos sobre la base de la investigación cuantitativa.

5.6.1 Mercado Total

La estimación del mercado total se determina en número de días tanto para dueños de perro como cuidadores de perros. La estimación continúa bajo la secuencia del embudo sobre el número de hogares de Lima Moderna ABC1 con acceso a internet y con jefe de hogar perteneciente a las generaciones X, Y o Z.

El mercado total en número de días de aquellos dueños de perro de Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z que necesitan el servicio de cuidado temporal es de 751.7 miles de días de cuidado para el Año 1; así como 809.3 miles de días para el Año 2; 871.3 miles de días para el Año 3; 938.1 miles para el Año 4 y 1,099.9 miles para el Año 5; los cuales equivalen a 79.1 miles, 85.2 miles, 91.7 miles, 98.7 miles y 106.3 miles de dueños de perros respectivamente. (Ver Tabla 5.5)

Tabla 5.5 Estimación del mercado total de Dueños de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tenencia de perro	Dueños de perro de Lima Moderna ABC1 pertenecientes a las generaciones X, Y o Z	44.5%	110.4	118.8	127.9	137.7	148.3
Mercado Total	Dueños de perro de Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z que necesitan el servicio de cuidado temporal	71.7%	79.1	85.2	91.7	98.7	106.3
Mercado Total (en Días de cuidado)	Días promedio	9.5	751.7	809.3	871.3	938.1	1,009.9

Fuente: Elaboración propia

Para los cuidadores de perros, la estimación del mercado total en número de días de los cuidadores de perro en Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z asciende a 13,418.1 miles de días de cuidado para el Año 1; 14,446.4 miles para el Año 2; 15,553.4 para el año 3; 16,745.2 miles para el Año 4 y 18,028.3 miles para el Año 5. Estos valores representan los días promedio para 225.7 miles de cuidadores, 243.0 miles, 261.6 miles, 281.6 miles y 303.2 miles de cuidadores respectivamente. (Ver Tabla 5.6)

Tabla 5.6 Estimación del mercado total de Cuidadores de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Total	Hogares de Lima Moderna ABC1 con jefe de hogar de las generaciones X, Y o Z que sea Dog Lover	91.0%	225.7	243.0	261.6	281.6	303.2
Mercado Total (en Días de cuidado)	Días promedio	59.5	13,418.1	14,446.4	15,553.4	16,745.2	18,028.3

Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Demanda y Oferta Potencial

La estimación de la demanda y oferta potencial se determina en número de días tanto para dueños de perro como para los cuidadores de perros. La estimación continúa bajo la secuencia del embudo sobre el mercado total de días de cuidado temporal de perros.

La demanda potencial en número de días para los dueños de perro de Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z que tienen el interés en el concepto de negocio asciende a 649.4 miles de días de cuidado para el Año 1; 699.2 miles de días para el Año 2; 752.8 miles de días para el Año 3; 810.5 miles para el Año 4 y 872.6 miles para

el Año 5. Éstos equivalen a 68.4 miles, 73.6 miles, 79.2 miles, 85.3 miles y 91.9 miles de dueños de perros respectivamente. (Ver Tabla 5.7)

Tabla 5.7 Estimación de la demanda potencial de Dueños de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda potencial del mercado	Dueños de perro de Lima Moderna ABC1 pertenecientes a las Generaciones X, Y o Z con interés en el concepto de negocio	86.4%	68.4	73.6	79.2	85.3	91.9
Demanda potencial del mercado (en Días de cuidado)	Días promedio	9.5	649.4	699.2	752.8	810.5	872.6

Fuente: Elaboración propia

La estimación de la oferta potencial en número de días de los cuidadores de perros en Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z con interés en el concepto del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online, se estima alrededor de 11,861.6 miles de días de cuidado para el Año 1; 12,770.6 miles para el Año 2; 13,749.2 para el año 3; 14,802.7 miles para el Año 4 y 15,937.1 miles para el Año 5. Estos valores representan los días promedio para 199.5 miles, 214.8 miles, 231.2 miles, 249.0 miles y 268.0 miles de cuidadores respectivamente. (Ver Tabla 5.8)

Tabla 5.8 Estimación de la oferta potencial de Cuidadores de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Potencial	Dog Lover de Lima Moderna ABC1 pertenecientes a las Generaciones X, Y o Z con interés en el concepto de negocio	88.4%	199.5	214.8	231.2	249.0	268.0
Demanda potencial del mercado (en Días de cuidado)	Días promedio	59.5	11,861.6	12,770.6	13,749.2	14,802.7	15,937.1

Fuente: Elaboración propia

5.6.3 Demanda y Oferta Efectiva

La estimación de la demanda y oferta efectiva se establece en número de días tanto para dueños de perro como para los cuidadores de perros. La estimación prosigue bajo la serie del embudo sobre la demanda y oferta potencial de días de cuidado temporal de perros.

La demanda efectiva en número de días para los dueños de perro de Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z que tienen la disposición de utilización del servicio se aproxima a 501.4 miles de días de cuidado para el Año 1; 539.8 miles de días para el Año 2; 581.2 miles de días para el Año 3; 625.7 miles de días para el Año 4 y 673.6 miles de días para el Año 5. Éstos representan alrededor de 52.8 miles, 56.8 miles, 61.2 miles, 65.9 miles y 70.9 miles de dueños de perros respectivamente. (Ver Tabla 5.9)

Tabla 5.9 Estimación de la demanda efectiva de Dueños de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda efectiva del mercado	Dueños de perro de Lima Moderna ABC1 pertenecientes a las Generaciones X, Y o Z con disposición de compra	77.2%	52.8	56.8	61.2	65.9	70.9
Demanda efectiva del mercado (en Días de cuidado)	Días promedio	9.5	501.4	539.8	581.2	625.7	673.6

Fuente: Elaboración propia

La proyección de la oferta efectiva en número de días de los cuidadores de perros en Lima Moderna ABC1 de las generaciones X, Y o Z con disposición de registro en el servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online, se estima alrededor de 10,307.8 miles de días de cuidado para el Año 1; 11,097.6 miles para el Año 2; 11,948.0 para el año 3; 12,863.6 miles para el Año 4 y 13,849.3 miles para el Año 5. Estos valores representan los días promedio para 173.4 miles de cuidadores, 186.6 miles, 200.9 miles, 216.3 miles y 232.9 miles de cuidadores respectivamente. (Ver Tabla 5.10)

Tabla 5.10 Estimación de la oferta efectiva de Cuidadores de Perros (miles de días)

Observación	Concepto	Factor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Efectiva	Dog Lover de Lima Moderna ABC1 pertenecientes a las Generaciones X, Y o Z con disposición de registro como cuidador	86.9%	173.4	186.6	200.9	216.3	232.9
Demanda efectiva del mercado (en Días de cuidado)	Días promedio	59.5	10,307.8	11,097.6	11,948.0	12,863.6	13,849.3

Fuente: Elaboración propia

5.7 Conclusiones de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados permite validar supuestos y recabar información clave para el desarrollo y planteamiento del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online. Las conclusiones se desarrollan sobre la base de los objetivos específicos planteados.

Los factores de éxito y factores de riesgo detallados por los expertos coinciden en que la seguridad es determinante para el negocio; dentro de este punto resaltan la sensibilidad del proceso de selección del cuidador, la importancia del cumplimiento de la propuesta de valor y los riesgos asociados a ambos puntos haciendo frente a la reputación de marca y pérdidas económicas.

Las variables que inhiben y a la vez catalizan, son la aceptación del servicio de cuidado temporal a través de una plataforma online son (1) la seguridad, (2) el perfil del cuidador y (3) la flexibilidad hacia los usuarios.

Los factores valorados por los usuarios son los beneficios de la flexibilidad y control que les ofrece la solución, respecto a este punto destacan la posibilidad de elegir los horarios, personalización de la información y métodos de pago.

Se identifica que el 47.8% del total de dueños de perros encuestados estaría dispuesto a utilizar el servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma online; así como el 69.9% de los cuidadores de perros encuestados estaría dispuesto a registrarse a través de la plataforma y ofrecer sus servicios. Adicionalmente, se identifica que el 69% de los dueños que estarían dispuestos a utilizar el servicio estaría interesado en un programa de suscripción, en donde se valora servicios adicionales como baños y chequeos médicos.

La demanda de días de cuidado temporal se ve impactada por la ocasión de consumo; en el caso del dueño de perro, se refleja mayor cantidad de días de cuidado cuando la necesidad es debido a viajes y a eventos sociales. En el caso del cuidador, están dispuestos a ofrecer días de cuidado a lo largo de toda la semana, sin embargo, con menor frecuencia durante los fines de semana.

La unidad de la demanda y oferta, potencial y efectiva, es el día de cuidado temporal. Según la estimación de la demanda del dueño del perro, la demanda potencial y efectiva es de 649.4 miles de días y 501.4 miles de días de cuidado temporal, respectivamente para el Año 1. En el caso de la oferta del cuidador del perro, la oferta potencial y efectiva es de 11,861.6 miles de días y 10,307.7 miles de días de cuidado temporal, respectivamente para el Año 1.

Los canales de comunicación identificados para el público objetivo son principalmente digitales, tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, los dueños y cuidadores de perros afirman utilizar las redes sociales Facebook e Instagram para buscar, comparar y validar información con pares e influencers. Por otro lado, se rescata la relevancia del veterinario sobre las decisiones del dueño de perro.

El precio adecuado para el dueño de perro respecto a un día servicio de cuidado temporal a través de una plataforma online oscila entre S/ 42 como precio de referencia de límite inferior y S/ 71 como precio de límite superior. El precio justo determinado es aproximadamente S/ 57. Por otro lado, el cuidador de perro está dispuesto a brindar el servicio de cuidado temporal a cambio de S/ 43 por día de cuidado.

Finalmente, se puede aseverar que, con los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación de mercados, se lograron cumplir los objetivos específicos y el objetivo general de identificar la viabilidad del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online en los hogares de Lima Moderna de los NSE A, B y C1.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo del Plan Estratégico marca el primer paso para el despliegue de los siguientes planes en referencia al modelo de negocio. Sobre este punto de inicio y luego de realizada la Investigación de Mercado, se elabora la reformulación del modelo *Lean Canvas* y de la propuesta de valor para dueños y cuidadores (formulados en primera instancia en el CAPÍTULO IV: Modelo de Negocio) los cuales se ajustan a partir de los resultados de dicha investigación. Sobre esta base, se establece la aspiración, propósito

y principios de la idea de negocio, así como las oportunidades y amenazas. Con esta información se elabora la matriz EFE, se desarrolla la estrategia competitiva de negocio, se plantean los ejes estratégicos y los objetivos estratégicos de negocio.

6.1 Nueva propuesta de valor

Luego de la revisión de los resultados de Investigación de Mercado, se realiza la revisión de la propuesta de valor formulada como hipótesis en el capítulo Modelo de Negocio, y se trabajan nuevas propuestas de valor ajustadas a los resultados, tanto para dueños como para cuidadores. A continuación, se presentan las nuevas propuestas de valor:

6.1.1 Dueño

La propuesta de valor para el dueño se enfoca en la creación de una experiencia de cuidado único de su perro cuando no lo pueda hacer por viajes, eventos o actividades varias. Se garantiza que el perro estará en las mejores manos, con alguien que lo cuide como el dueño lo haría y que sea compatible con sus hábitos y rutinas, bajo 3 componentes fundamentales:

- Cuidadores exhaustivamente evaluados: Por medio de un proceso de selección certificado (ISO de calidad 10667) que incluye revisión de antecedentes, validación de domicilio, pruebas psico-aptitudinales y actitudinales.
- Asesoría en compatibilidad cuidador-dueño-perro: A través de algoritmos recomendar al cuidador más adecuado para el perro en cuestión, según sus requerimientos y características.
- Sistema de gestión del cuidado: Se propone contar con informes sobre la actividad diaria del perro, incluyendo sustentos en fotos y videos.

En resumen, la propuesta de valor para el dueño está enfocada en ofrecerle la tranquilidad y seguridad que el cuidado de su perro se realiza como él lo haría para que pueda continuar con sus actividades con normalidad.

6.1.2 Cuidador

La propuesta de valor para el cuidador está enfocada en potenciar la actividad de cuidar y dar amor a perros; esto a través de la flexibilidad de elegir horarios y mascotas que sean compatibles con su rutina y perfil, con pagos acordados previamente por el servicio de cuidado y entregado en el tiempo estipulado; además de recibir capacitación constante y soporte oportuno, permitiendo generar ingresos como fuente principal o adicional, todo esto a través de 3 componentes fundamentales:

- Flexibilidad: Permite la elección de fechas de cuidado, valor del servicio brindado, así como características del perro a cuidar.
- Pago oportuno y conveniente: Facilita recibir el pago en máximo 48 horas después de haber finalizado el servicio de cuidado, en moneda local y en la entidad bancaria de preferencia.
- Soporte: Potenciar el servicio a través de capacitaciones constantes, herramientas de cuidado, un sistema de gestión, asesoría virtual y alianzas con clínicas veterinarias.

En resumen, la propuesta de valor hacia el cuidador está enfocada en darle la flexibilidad y control y herramientas que potencien su servicio de cuidado de perros y obteniendo una fuente de ingreso adicional.

6.2 Nuevo modelo Lean Canvas

De la misma manera, el Modelo *Lean Canvas* ha sufrido cambios debido a los hallazgos realizados en la investigación de mercado. Estos cambios se han colocado propiamente en el ANEXO XIX.

Una vez concluida la nueva propuesta de valor para dueños y cuidadores, así como la organización nuevo modelo *Lean Canvas*, se inicia el desarrollo de la aspiración, propósito y misión, así como los principios desarrollados para la idea de negocio.

6.3 Aspiración

La aspiración plantea promover la protección y el amor a los animales, que son parte del núcleo familiar.

“Ser la comunidad que promueve la felicidad a través del amor hacia los animales”

6.4 Propósito

El propósito se basa en brindar la ayuda necesaria para asegurar el bienestar de los animales, además de ofrecer una alternativa interesante a las personas que disfrutan de la compañía de una mascota y, por último, se ayuda a los dueños para que tengan la libertad de continuar sus actividades diarias sin preocupaciones.

“Promover el bienestar de los animales y facilitar la libertad y la felicidad en los humanos”

6.5 Misión

La correcta elaboración de una misión permite tener de forma integrada las estrategias y los objetivos a alcanzar, sin que la creatividad de la misma se vea afectada. Además, la amplitud de la misión debe ser considerable, debido a que se debe tomar en cuenta a todos los interesados con los que cuenta de la idea de negocio (David, 2013).

Bajo este contexto, la misión garantiza que los perros puedan recibir los cuidados que se necesitan mientras sus dueños están lejos y que estos, a su vez, se sientan tranquilos al saber que dejan a sus mascotas en custodia de personas responsables y experimentadas en el cuidado de perros.

“Garantizar la felicidad y seguridad de los perros a través del cuidado temporal de dog lovers responsables”

6.6 Principios

A continuación, se detallan los principios sobre los cuales se basa la idea de negocio propuesta:

- Escuchar y observar: Escuchamos a las personas que necesitan ayuda, observamos sus necesidades y brindamos las soluciones que necesitan.
- Ser transparentes y seguros: La información siempre está disponible, para seguridad de nuestros usuarios.
- Apostamos por la felicidad: Queremos ver personas felices y tranquilas, en todo momento.
- Hablamos por los que no tienen voz: Valoramos la integridad de los animales, les damos una voz y los ayudamos a estar tranquilos y felices.
- Transformamos situaciones comunes en momentos increíbles.

6.7 Oportunidades y Amenazas

Se presentan las oportunidades y amenazas reunidas para el plan de negocios. El propósito del análisis es estimar las respuestas a distintas situaciones que se susciten durante el desarrollo de la organización.

En este punto, sólo se evalúan las oportunidades y las amenazas debido a que, al ser una idea de negocio nueva no es posible evaluar fortalezas y debilidades.

6.7.1 Oportunidades:

- O1: Las personas cuentan con estilos de vida más agitados por lo que cuentan con menos tiempo libre.
- O2: Incremento de tenencia de dispositivos móviles y acceso a internet.
- O3: La Ley N°30407 que promueve la protección y bienestar de animales domésticos.
- O4: La industria del cuidado y población de mascotas en crecimiento.
- O5: Mayor desarrollo de tecnología y dispositivos relacionados a las mascotas.
- O6: Tendencia de mayor participación de mascotas dentro del núcleo familiar.
- O7: Bajo poder de negociación de proveedores.

6.7.2 Amenazas:

- A1: Desaceleración económica podría restringir el gasto de los consumidores en productos y servicios para mascotas.
- A2: Desconfianza de las personas en dejar a sus mascotas con extraños por diversos motivos (maltrato, seguridad, salud, etc.).
- A3: Riesgo latente por existencia de servicios sustitutos (cuidado por familiares, amigos, etc.).
- A4: Bajas barreras a la entrada de nuevos competidores.
- A5: Viralidad negativa por parte de los consumidores a través de medios digitales.

6.8 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE) en donde dimensionamos las oportunidades y amenazas que generan un impacto en el modelo de negocio.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercado y considerando el marco conceptual revisado en capítulos anteriores se han definido diferentes factores para el análisis, asignando a cada uno valores que representan el grado de importancia, obteniendo la siguiente clasificación en el rango de 4 a 1, donde 4 tiene un valor de mayor importancia y 1 tiene un valor de menor importancia.

Tabla 6.1 Matriz EFE de Oportunidades

Oportunidad	Peso	Valor	Puntuación Ponderada
O1: Las personas cuentan con estilos de vida más agitados por lo que cuentan con menos tiempo libre.	0.13	3	0.39
O2: Incremento de tenencia de dispositivos móviles y acceso a internet.	0.09	4	0.36
O3: La Ley N°30407 que promueve la protección y bienestar de animales domésticos.	0.06	2	0.12
O4: La industria del cuidado y población de mascotas en crecimiento.	0.1	3	0.3
O5: Mayor desarrollo de tecnología y dispositivos relacionados a las mascotas.	0.09	3	0.27
O6: Tendencia de mayor participación de mascotas dentro del núcleo familiar.	0.08	3	0.24
O7: Bajo poder de negociación de proveedores.	0.03	3	0.09
SUB TOTAL - OPORTUNIDADES	0.55		1.72

Elaboración: propia

Tabla 6.2 Matriz EFE de Amenazas

Amenaza	Peso	Valor	Puntuación Ponderada
A1: Desaceleración económica podría restringir el gasto de los consumidores en productos y servicios para mascotas.	0.04	2	0.08
A2: Desconfianza de las personas en dejar a sus mascotas con extraños por diversos motivos (maltrato, seguridad, salud, etc.).	0.11	4	0.44
A3: Riesgo latente por existencia de servicios sustitutos (cuidado por familiares, amigos, etc.).	0.08	3	0.24
A4: Bajas barreras a la entrada de nuevos competidores.	0.08	3	0.24
A5: Viralidad negativa por parte de los consumidores a través de medios digitales.	0.11	4	0.44
SUB TOTAL - AMENAZAS	0.45		1.51
VALOR DE LA MATRIZ EFE	1.0		3.23

Elaboración: propia

El resultado de la matriz (3.23), supera el valor del 2.5 (límite), por ende, se indica que la propuesta de negocio responde correctamente a las oportunidades y amenazas que existen en la industria. En este caso, la estrategia de la empresa aprovecha las

oportunidades existentes y minimiza las amenazas y los posibles efectos que puedan resultar adversos (Fred, 2013).

El análisis señala que las oportunidades que más favorecen al negocio son las O1 y O2. Las amenazas que afectan directamente al desarrollo del negocio son A2 y A5, se tomarán estos factores en cuenta para la realización de los objetivos en el punto 6.10.

6.9 Estrategia competitiva de negocio

El mercado actual de servicio temporal de cuidado de perros cuenta con distintos tipos de servicios similares al propuesto; siendo estos considerados como competencia directa e indirecta del negocio, sin embargo, la oferta no cumple en su totalidad con las características valoradas por el consumidor, las cuales si son consideradas dentro de la idea de negocio planteada. Es por esta razón que se determina que, la estrategia competitiva de la idea de negocio está basada en la diferenciación.

Esta estrategia se valida con respecto a la competencia directa por dotar un servicio de calidad única, siendo un factor fundamental la seguridad de ofrecer un buen cuidado; esto por medio de la evaluación exhaustiva de los cuidadores, el uso de un sistema de gestión de cuidado, así como la asesoría de compatibilidad entre el cuidador, dueño y perro, siendo esta valorada de forma positiva por los consumidores y permitiendo cobrar precios superiores. Con respecto a la competencia indirecta, sumando a lo ya expuesto, la experiencia de tener al perro cerca de su hogar, la conexión entre el cuidador y dueño, la seguridad que el perro tendrá la libertad de poder estar en un hogar como el suyo y no pasar por el estrés de estar en un espacio reducido.

Así mismo, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa dentro de un sector. Uno de los riesgos al usar esta estrategia, es el de que, el diferencial sea usado por la competencia y que los consumidores no lo valoren lo suficiente (Porter, 1980).

La definición de la estrategia a ejecutar impulsa el desarrollo de los ejes y objetivos estratégicos. En el ANEXO LXI, se presentan las principales características de la competencia para la propuesta de negocio.

6.10 Ejes Estratégicos

Dentro del servicio temporal de cuidado de perros se consideran 4 ejes estratégicos de vital importancia para el funcionamiento integral de la propuesta tanto para el cliente interno como para el externo:

- **Experiencia:** Asegurar momentos *WOW* (cuando el consumidor ve superada su expectativa respecto a lo que para él era un servicio ideal) (Kotler, 2017) durante el viaje del consumidor de modo que, tanto el dueño como el cuidador y el perro sientan tranquilidad durante el proceso de cuidado.
- **Cultura:** Lo que se promueve de manera primordial es el amor por los perros y para esto la comunicación entre dueños y cuidadores debe tener mucha fluidez. A esta comunicación se suma la felicidad que los perros puedan reflejar y durante todo el proceso y, por último, todo debe estar rodeado por la seguridad: el dueño debe estar seguro que su mascota estará bien cuidada y el cuidador debe tener a seguridad de que está en la capacidad de cumplir con los servicios que ofrece.
- **Frecuencia:** Cambiar el comportamiento de los dueños y cuidadores en la adquisición y el ofrecimiento del servicio para diferentes épocas del año (semana santa, fiestas patrias, navidad, año nuevo, verano) y ayudarlos a descubrir que existen más ocasiones en las que el servicio que brindan los cuidadores es de utilidad para los dueños y de esta manera los cuidadores pueden generar mayores días de cuidado y los dueños puedan continuar con sus actividades sin preocupaciones (otros feriados, eventos importantes, viajes de trabajo, etc.).
- **Innovación:** Mejorar la vida de las personas a través del desarrollo de nuevos productos y servicios agregados, llenos de creatividad, empatía y un buen diseño alineado a los distintos comportamientos de los usuarios de la plataforma y las nuevas tendencias en relación a los perros, que poco a poco se vienen desarrollando en un mercado versátil.

6.11 Objetivos Estratégicos.

Luego del análisis de la Matriz EFE y sobre la base de los ejes estratégicos, se plantean los objetivos estratégicos, los cuales se estiman lograr en los siguientes 5 años y controlar mediante el seguimiento de su respectivo indicador clave de performance. (Ver Tabla 6.3)

Tabla 6.3: Objetivos estratégicos y KPIs

Ítem	Objetivo Estratégico	KPI	Eje
1	Lograr un ingreso total por ventas de S/878.4 en el año 1 e incrementarlo con un CAGR de 47% durante los siguientes años.	Cumplimiento % (Real / Ppto x 100)	Frecuencia
2	Lograr un EBITDA positivo al cierre del año 2 y un margen EBITDA de 10% al final del año 5.	Cumplimiento EBITDA % (Real / Ppto x 100)	Experiencia Frecuencia Cultura Innovación
3	Lograr Market Share de 3% en el año 1, e incrementar en 3 puntos porcentuales al año 2. A partir del tercer año, incrementar como mínimo a razón de 2 puntos porcentuales.	Market Share %	Experiencia Frecuencia Cultura
4	Lograr un buyer-to-supplier ratio de 1:14 días de cuidado demandados por dueños y ofertados por cuidadores en el año 1 e incrementarlo a 1:20 al cierre del año 5	Días de cuidado requerido / Días de cuidado ofrecido	Frecuencia
5	Manejar un NPS con valor positivo en los primeros 5 años	NPS %	Experiencia Cultura
6	Implementar 1 gran innovación al año y 2 medianas innovaciones por trimestre.	Cumplimiento % (Innovación / Ppto x 100)	Experiencia Cultura Innovación

Fuente: Elaboración propia

6.12 Conclusiones del Plan Estratégico

La propuesta de valor y el modelo Lean Canvas, ajustados después de los resultados de Investigación de Mercado conlleva a tener el Qué + Cómo + Porqué de la idea de negocio asociada a la necesidad del público objetivo, lo que ayuda al desarrollo de una aspiración, propósito y misión relevantes.

La matriz EFE desarrolla de manera clara las oportunidades y amenazas de la idea de negocio. Debido a los resultados obtenidos, se puede concluir que la propuesta realizada responde correctamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria.

Es de vital importancia contar con una Estrategia Competitiva, puesto que es uno de los pilares para la explicación de los planes a desarrollar. Para el caso de la idea de negocio, la estrategia elegida es la Diferenciación, con respecto a la competencia directa e indirecta del negocio, centrándose en la seguridad y tranquilidad del usuario, que por

definición se enfoca en ofrecer un servicio de calidad única para ser valorada por el público objetivo.

Los ejes estratégicos son los pilares del funcionamiento integral de la propuesta de negocio y los objetivos estratégicos hacen referencia a las metas que, en base a todo lo trabajado anteriormente, se buscan cumplir en los siguientes 5 años, respectivamente medidos por cada uno de los KPI's desarrollados.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene la finalidad de consolidar las estrategias y las acciones tácticas de marketing para el modelo de negocio del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online.

El plan de marketing propuesto contempla cuatro fases, (1) la creación de marca, (2) la creación de valor, (3) la entrega de valor y (4) la comunicación de valor. Cada fase contiene las estrategias y las acciones más relevantes para alcanzar la competitividad necesaria y lograr así los objetivos estratégicos y de negocio planteados.

7.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing se encuentran alineados a los ejes estratégicos y a los objetivos estratégicos y de negocio planteados en el capítulo VI del plan estratégico. Se definen indicadores clave de rendimiento para cada objetivo con el fin de visualizar el progreso y evaluar el grado de cumplimiento del mismo. (Ver Tabla 7.1)

Tabla 7.1. Objetivos y KPIs para el plan de marketing

Eje estratégico	Objetivo estratégico	Objetivo de marketing	KPI
Frecuencia Experiencia Cultura	Incrementar Market Share	Lograr Market Share de 3% en el año 1, e incrementar en 3 puntos porcentuales al año 2. A partir del tercer año, incrementar como mínimo a razón de 2 puntos porcentuales.	Market Share %
Frecuencia Cultura	Incrementar Market Share	Lograr una recordación de marca de 75% para el año 1 e incrementarla a razón de 3 puntos porcentuales al año	%Recuerda / Total encuestado
Frecuencia Innovación	Lograr ingresos totales	Incrementar el ticket promedio de cuidado en 3.5% anual durante los próximos años	Cumplimiento % [Real / Ppto x 100]

Frecuencia Innovación Experiencia	Lograr ingresos totales	Aumentar el número de días promedio de cuidado contratado en 10% durante los próximos años.	Cumplimiento % [Real / Ppto x 100]
Experiencia	Manejar NPS positivo	Manejar un NPS con valor positivo en el año 1	NPS %
Experiencia Cultura Innovación	Implementar innovaciones	Implementar 1 gran innovación al año al menos 3 medianas al año.	Cumplimiento % [Innovaciones / Ppto x 100]

Fuente: Elaboración propia

7.2 Fase I: Creación de marca

En la creación de marca es elemental realizar una correcta segmentación de mercado, elegir al segmento que se pueda servir mejor y lograr posicionar la marca en la mente del mismo. En esta primera fase, se detallan las estrategias de segmentación, de posicionamiento y de branding para la generación de una marca fuerte.

7.2.1 Estrategias de segmentación

El modelo de negocio del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online se enfoca en un segmento de mercado específico determinado por 3 principales variables de segmentación: (1) geográfica, (2) psico-demográfica y (3) conductual.

La segmentación geográfica selecciona al total de personas cuyos hogares se encuentran en Lima Moderna; es decir a las personas que habitan en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

La segmentación psico-demográfica fracciona de las personas que habitan en Lima Moderna, a aquellas que pertenecen a los Niveles Socio Económicos (NSE) A, B y C1 que tienen acceso a internet y cuyo jefe de hogar o decisor de compra pertenece a las generaciones X, Y y Z.

Adicionalmente, se considera una segmentación conductual, la cual divide a los segmentos sobre la base de la ocasión del uso de la plataforma, para la determinación de la misma, se emplea dos variables: (1) la frecuencia, la cual se mide a través de la cantidad de reservas realizadas en 52 semanas (un año), si el promedio es mayor a 25

reservas se considera alta; y (2) la intensidad de uso, la cual se mide a través de la cantidad de días promedio de las reservas, si el promedio es mayor a 3 días se considera alta. (Ver Tabla 7.2 y Figura 7.1)

Tabla 7.2 Ocasión de consumo por variables frecuencia e intensidad

Variable	Métrica	Baja	Media	Alta
Frecuencia	Número de reservas en 52 semanas	Menor a 10 reservas	10 a 25 reservas	Mayor a 25 reservas
Intensidad	Número de días por reserva	1 día	2 o 3 días	Mayor a 3 días

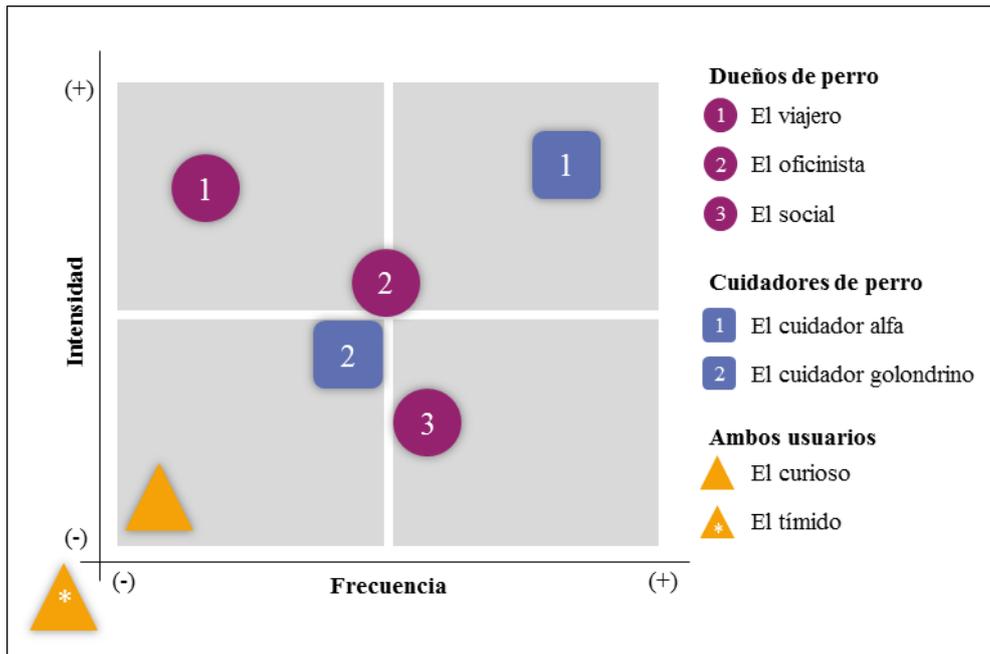
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los dueños de perros se refiere, éstos se clasifican en 3 segmentos: (1) Los Viajeros, (2) Los Oficinistas y (3) Los Sociales. Respecto al primer grupo, “Los Viajeros”, son aquellas personas que tienen una baja frecuencia y una alta intensidad de uso del servicio de cuidado temporal, se destacan las personas que viajan 2 o 3 veces al año con una duración aproximada de 1 semana por ocasión. El segundo grupo, “Los Oficinistas”, son aquellas personas que tienen una frecuencia e intensidad media de uso, solicitan regularmente el servicio de cuidado mientras realizan diversas actividades. Finalmente, el tercer grupo, “Los Sociales”, son las personas que tienen una frecuencia media alta y una baja intensidad de uso, resaltan las personas que utilizan el servicio principalmente en fines de semana para poder asistir a eventos importantes, paseos de fin de semana o disfrutar de la playa en los meses de verano. (Ver ANEXO XX y Figura 7.1)

Sobre los cuidadores de perros, éstos se clasifican en 2 segmentos: (1) Los Cuidadores Alfa y (2) Los Cuidadores Golondrinos. En cuanto al primer grupo se refiere, “Los Cuidadores Alfa”, son aquellas personas que ofrecen los servicios de cuidado temporal de perros con una alta frecuencia y una alta intensidad de uso de la plataforma online, su principal actividad y responsabilidad durante el día es el cuidado temporal de perros de otras personas; por ende, también es su principal fuente de ingresos. Respecto al segundo y último grupo, “Los Cuidadores Golondrinos”, son personas que ofrecen los servicios de cuidado temporal de perros a través de la plataforma con una frecuencia media y de baja intensidad, son personas que activan sus servicios algunos fines de semana o cuando tienen la disponibilidad de tiempo para realizarlo, no es su principal fuente de ingresos. (Ver ANEXO XX y Figura 7.1)

Respecto a los segmentos que aplican a ambos usuarios, es decir tanto a dueños como a cuidadores de perros, se determinan dos: (1) “Los Curiosos”, se definen en este segmento a aquellas personas que realizaron una reserva de un día en un trimestre y (2) “Los Tímidos”, son aquellas personas que activaron una cuenta, pero no realizaron ninguna reserva.

Figura 7.1 Segmentación conductual de dueños y cuidadores de perros



Fuente: Elaboración propia

Para el modelo de negocio del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma *online* se selecciona al mercado meta de dueños de perros y cuidadores de perros respectivamente.

Para los Dueños de perros: Personas dueñas de al menos un perro que habitan en Lima Moderna, pertenecen al NSE A, B o C1, cuya edad oscila entre los 18 y 55 años y siente mucho estrés cuando necesita el cuidado temporal de su perro para poder realizar actividades que le gusta o necesita hacer.

Para los Cuidadores de perros: Personas *dog lover* que habitan en Lima Moderna, pertenecen al NSE A, B o C1, cuya edad oscila entre los 18 y 55 años tiene el espacio y tiempo suficiente para poder ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online.

Finalmente, se utiliza la herramienta de *buyer persona card* para caracterizar de manera gráfica y resumida al consumidor más representativo del mercado meta de los dueños de perros y de los cuidadores de perros. Para el caso de los dueños se presenta a “María Fernanda de la Puente” y respecto a los cuidadores de perros a “Lorena Castillo”, ambas personificadas sobre la base de los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa de la investigación de mercados. (Ver Anexo XXI Anexo XXII)

7.2.2 Estrategias de posicionamiento

El modelo de negocio del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online plantea posicionarse como marca fuerte en el servicio de cuidado temporal para perros, sobre la base de los pilares de seguridad, flexibilidad y amor hacia los perros.

Para el diseño del posicionamiento de la marca se emplea como herramienta la Matriz de Elementos para el Posicionamiento (Leyva, 2016) (Ver ANEXO XXIII)

7.2.2.1 Enunciado de Posicionamiento

Sobre la base de la matriz de posicionamiento de la marca (Ver ANEXO XXIII), se determina el enunciado de posicionamiento para la marca Pet2Care:

“Pet2Care es la mejor plataforma online de Lima Moderna para personas dog lover, que buscan conectar los servicios de cuidado temporal para perros porque es 100% segura y flexible gracias a su sistema de gestión integral del servicio de cuidado y a la personalización de la información.

Es una marca transparente, conveniente, comunicativa y empática que invita a la felicidad sin preocupaciones y promueve el bienestar de los perros a través del servicio de cuidado temporal con seguridad y amor”

En conclusión, respecto a la competencia la marca Pet2Care tiene diferenciadores que generan una ventaja competitiva en la categoría del servicio de cuidado temporal para perros. Los atributos que más destacan son el acompañamiento durante el proceso de cuidado a través de un sistema de gestión integral que garantice el mejor cuidado

posible, la flexibilidad en la personalización de la información de todos los actores dentro del ecosistema de cuidado, desde el dueño, el cuidador y el perro.

Adicionalmente, con los datos obtenidos a través del registro de información, facilitar la toma de decisiones de los usuarios a través de modelos de compatibilidad y de gestión de ganancias. Finalmente, garantizar a los dueños y perros los mejores cuidadores en todo momento, gracias al proceso exhaustivo de selección cuyo proceso es certificado con ISO de Calidad 10667.

7.2.3 Estrategias de branding

La marca Pet2Care enfrenta como principales retos (1) ingresar al mercado de cuidado para perros, mayoritariamente liderado por especialistas en el rubro de cuidado de mascotas, y (2) diferenciarse frente a otras plataformas de conexión que ofrecen soluciones similares.

Para alcanzar ambos retos, se plantea dos estrategias de branding: (1) Trabajar el reconocimiento de la marca Pet2Care y (2) Posicionar a la marca Pet2Care como la mejor plataforma online para el servicio de cuidado temporal de perros de manera segura y flexible.

Para facilitar la ejecución de las estrategias mencionadas anteriormente, se plantea utilizar herramientas y acciones visuales, sociales y comunicativas. La presente sección desarrolla la arista visual, y lo referente a social y comunicación se desarrolla en la fase IV Comunicación de Valor.

7.2.3.1 Diseño de marca

La marca Pet2Care contempla criterios de diseño para comunicar adecuadamente la imagen de marca y ésta pueda estar alineada a la identidad de la misma; para ello se considera que el diseño de marca pueda ser memorable, perdurable, funcional y que refleje la esencia de Pet2Care.

El nombre Pet2Care es atemporal, fácil de recordar y juega con las palabras del idioma inglés *pet* (mascota), *to* (por, caracterizado por el número 2) y *care* (cuidar); es decir “mascota por cuidar”. Pet2Care facilita que el nombre pueda ser perdurable en el tiempo, se elige la palabra *pet* y no *dog* (perro) para mantener la disponibilidad de

inclusión de otras mascotas en el servicio de cuidado temporal a través de la plataforma online. Adicionalmente, se emplean palabras en inglés para denotar exclusividad, exigencias de los consumidores de los NSE A, B y C1.

7.2.3.2 Elementos visuales de marca

- **Tipos de marca:** Se plantea manejar tres tipos de marca, logotipo, isotipo, e imagotipo, de manera funcional para que pueda ser reproducible y adaptable a diferentes formatos y necesidades de comunicación. El isotipo representa la seguridad y el amor brindado durante el proceso de cuidado para el perro desde el hogar del cuidador, poniéndolo al centro como el principal cliente. (Ver Figura 7.2)

Figura 7.2 Tipos de marca para Pet2Care



Fuente: Elaboración propia

- **Tipografía:** La tipografía utilizada es *Bubblegum Sans*. Se elige el tipo de letra siguiendo tendencias de diseño de logo, considera letras con características redondeadas, el tipo de letra es de la familia *Sans-serif* y se emplea únicamente minúsculas, sin mayúsculas dando una sensación más casual, lo que permite conectar de manera más simple con los usuarios, especialmente los de las generaciones Y y Z.

- Colores: Los colores utilizados para los tipos de marca son azul y amarillo. El color azul denota seguridad y confianza, mientras que el amarillo refleja alegría, felicidad y calidez. Adicionalmente a estos dos colores, se plantea utilizar una paleta a tono y sutilmente femenino, principalmente debido a que, de la población objetivo, la mujer tiene mayor disposición a utilizar la plataforma; adicionalmente, de la investigación cualitativa se tuvieron hallazgos de preferencia por cuidadores del género femenino; y finalmente, esto se encuentra alineado a los Buyer Persona Card: “María Fernanda de la Puente” y “Lorena Castillo”. (Ver Figura 7.3)

Figura 7.3 Paleta de colores Pet2Care

R: 235	R: 244	R: 225	R: 149	R: 94	R: 45
G: 237	G: 162	G: 39	G: 34	G: 112	G: 72
B: 234	B: 7	B: 111	B: 111	B: 178	B: 135

Fuente: Elaboración propia

7.3 Fase II: Creación de valor

El producto es el elemento central de un Plan de Marketing, es la oferta tangible que se lanza al mercado para satisfacer una necesidad (Kotler, Keller, 2016). La fase de Creación de Valor para Pet2Care comprende dos estrategias: (1) de producto y (2) de precios.

Las estrategias que se plantean en la presente sección se desarrollan con un enfoque centrado en el cliente, anteponiendo las necesidades y lo que los dueños y cuidadores de perros valoran. Para ello, se emplean las herramientas de *Buyer Persona Card*, elaborados sobre la base de la investigación de mercados, (Ver ANEXO XXII y ANEXO XXIII) y el *Customer Journey Map* (Ver Anexo XXIV y ANEXO XXV). Ambas herramientas dan el soporte para diseñar a través de prototipos considerando el diseño basado en *User Experience* y *User Interface* (UX/UI), logrando así el producto y la propuesta de valor que mejor se adapten a las necesidades del mercado.

7.3.1 Estrategias de Producto

La estrategia de diferenciación es el norte propuesto como estrategia de negocio en el Plan Estratégico, por ello las estrategias de producto se desarrollan tomándola en

consideración y así lograr ventajas competitivas. Los medios de diferenciación que se aplican para el desarrollo del producto de Pet2Care son: (1) las características y calidad del producto, y (2) el diseño del producto. Adicionalmente, se considera la Innovación, uno de los pilares estratégicos de Pet2Care, para garantizar la ventaja competitiva a largo plazo.

Se desarrolla la jerarquía de valor para el usuario de Pet2Care, considerando los niveles de producto (Kotler, Keller, 2016) (Ver ANEXO XXVI), para identificar todos los niveles que agregan más valor percibido para los dueños y cuidadores de perros (ver Tabla 7.3)

Tabla 7.3 Niveles de producto para cliente de Pet2Care

Niveles de producto	Descripción
Beneficio central	Cuidado temporal de perros
Producto básico	Espacio físico, cuidador, atención y cuidado (necesidades básicas)
Producto esperado	Espacio físico seguro y limpio; cuidador calificado; atención y cuidado que incluyan paseo, juego, registro de fotos y videos, continuación de hábitos.
Producto ampliado	Espacio físico seguro, limpio, amplio y moderno; cuidador con estudios relacionados a cuidado de perros o mascotas (certificado); atención y cuidado que incluyan paseo, juego, registro de fotos y videos, continuación de hábitos, baños, spa, adiestramiento, regalos personalizados, chequeo veterinario.
Producto potencial	Ecosistema de bienestar para las mascotas

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.1 Características y calidad del producto

El producto de Pet2Care ofrece diversas características como complemento del beneficio básico del servicio de cuidado temporal de perros: (1) la interfaz de la página web, (2) la vitrina de cuidadores calificados y (3) el sistema de gestión integral del cuidado temporal.

La primera característica, la interfaz de la página web, contempla funcionalidades y elementos que son priorizados para el prototipo inicial y posteriores mejoras a lo largo de los 5 años del plan estratégico. Los ítems planteados, son:

- Registro y opción de inicio de sesión sencillo, se habilita las opciones de registro e inicio con integración de *Facebook*, *Instagram*, *Google* y correo electrónico. Este punto está alineado a los medios de información que utilizan los *Buyer Persona* de “María Fernanda de la Puente” y “Lorena Castillo”.

- Navegación fácil y amigable, con enfoque de acceso libre para revisar la información publicada, los cuidadores disponibles, los distritos con cobertura; y con diseño *User Experience* y *User Interface* para el desarrollo de la navegación misma.
- Incorporación de barra de búsqueda, filtros avanzados y publicaciones de servicio efectivos, se utilizan estas herramientas para mejorar la experiencia de búsqueda de los dueños y cuidadores de perros, tanto para publicar sus servicios de cuidado temporal como para la reserva de los mismos, priorizando los elementos valorados por los usuarios, sobre la base de la investigación de mercados.
- *Chatbot* de soporte en la página web principal, se incluye un chat para el soporte sobre la atención de consultas sobre el servicio de cuidado temporal de perros, así como para la atención de dudas respecto al uso y aprovechamiento de la misma, punto valorado por los usuarios en la encuesta.
- Pasarelas de pago, importante la integración de pasarelas de pago seguras y que consideren el cobro a los dueños de perros y posterior pago a los cuidadores en moneda local y en las entidades bancarias de su preferencia, este punto se encuentra validado con los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa.
- Programación de días de cuidado, brinda la opción y libertad de ofrecer y reservar el o los días del servicio de cuidado temporal de perros necesitado por el dueño de perro y por el cuidador de perros.
- Seguridad, la interfaz de la página web incorpora protocolos de seguridad que incluye la encriptación de la información de datos de los usuarios, así como de la propia codificación y programación de la página web.

Respecto a la segunda característica, la vitrina de cuidadores calificados, ésta incorpora dos puntos importantes: (1) el listado de todos los cuidadores calificados y activos al momento de la búsqueda, y (2) el proceso de verificación de los cuidadores calificados. Los cuidadores se muestran a través de la página web publicando su perfil con información relevante para los dueños de perros, previamente hayan superado el proceso de registro, dentro de dicho proceso se encuentra el de la validación de los

mismos, pasan una validación exhaustiva de información; adicionalmente reciben continuamente capacitaciones y entrenamientos haciendo así incrementar un poco el gasto de operación, pero minimizando el riesgo de seguridad, factor determinante de la propuesta de negocio.

La tercera característica, el sistema de gestión integral del cuidado temporal, consolida dos herramientas clave para garantizar la calidad del servicio de cuidado temporal. Por un lado, habilita la información de perfil del usuario (tanto del dueño como del cuidador), así como la ficha canina del perro, con información relevante para mejorar la experiencia de los clientes y principalmente la del perro. Por el otro lado, a través del diseño de una solución que facilite el control de actividades con carga de sustentos sobre las actividades pactadas durante el proceso de cuidado temporal; de esta manera se garantiza que se cumpla la propuesta de valor.

Finalmente, la calidad del producto de Pet2Care se refuerza sobre la base del desempeño, se debe de garantizar uno adecuado y realizar la mejora continua del producto para diferenciarse; adicionalmente, los usuarios de Pet2Care, en especial los dueños de perros esperan una calidad de ajuste que asegure la estandarización de los cuidadores calificados, así como del proceso mismo del servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma *online*.

7.3.1.2 Diseño del producto

El diseño ofrece un poderoso mecanismo para diferenciar y posicionar los productos y servicios de una empresa (Kotler, Keller, 2016). Considerando los elementos visuales de la marca Pet2Care y el diseño basado en *User Experience* y *User Interface* (UX/UI) se determina el contenido y el diseño del producto.

El producto contempla los diferentes puntos de contacto con los usuarios, tanto del dueño de perro “María Fernanda de la Puente” como del cuidador de perro “Lorena Castillo”, el diseño UX del producto se trabaja sobre la base del *Customer Journey Map*, priorizando los puntos de dolor y lo momentos que los usuarios determinan como más importantes. En la Tabla 7.4 se presenta el resumen de las principales pantallas que verá el usuario en los diferentes momentos de interacción con la página web *mobile first*, con

diseño UI durante el *Customer Journey* del servicio de cuidado temporal de perros de Pet2Care.

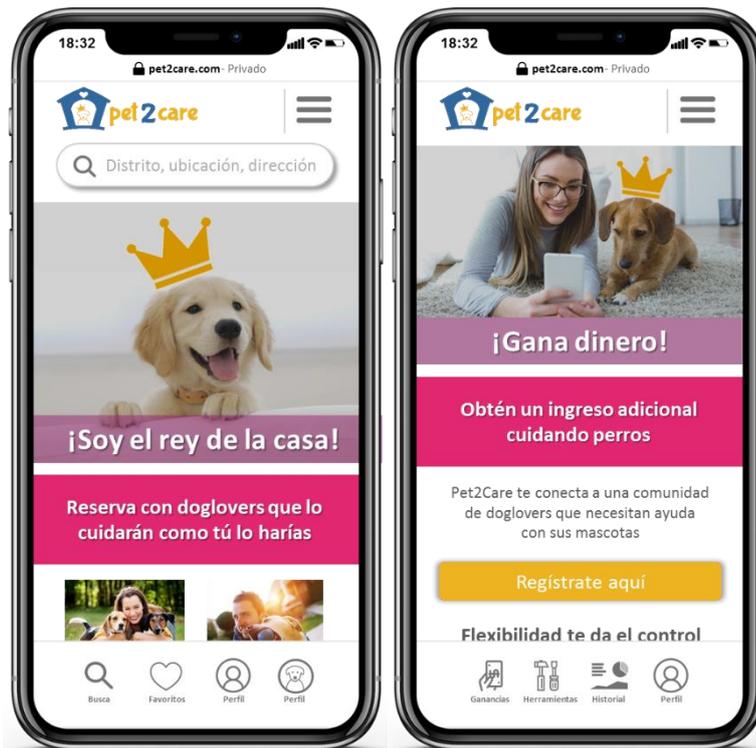
Tabla 7.4 Detalle de vistas de pantallas

Tipo de usuario	Vista	Anexo
Ambos usuarios	Home Principal / pantalla de Inicio	Ver Figura 7.4
Ambos usuarios	Registro / inicio de sesión	Ver Anexo XXVII
Dueño de perro	Cuidadores recomendados	Ver Anexo XXVIII
Dueño de perro	Filtros avanzados	Ver Anexo XXIX
Dueño de perro	Geolocalización	Ver Anexo XXX
Dueño de perro	Datos del cuidador	Ver Anexo XXXI
Dueño de perro	Pasarela de pagos	Ver Anexo XXXII
Ambos usuarios	Sistema de gestión integral del cuidado	Ver Anexo XXXIII
Ambos usuarios	Valoración	Ver Anexo XXXIV

Fuente: Elaboración propia

La vista de *Home* o pantalla de Inicio cuenta con un cuadro de búsqueda, con filtros básicos como Distrito (Lista de distritos de Lima Moderna), Fechas (Calendario con opción a elegir los días) y el Tipo de Servicio (Cuidado de día de máximo 12 horas “*Day Care* Pet2Care” o Cuidado con noche de estadía “Noche Pet2Care”). El tipo de servicio de *Day Care* Pet2Care tiene las opciones de pago por 1, 6 y 12 horas de servicio; por otro lado, el de Noche Pet2Care empieza el servicio a las 10:00 horas (*Check-in*) y culmina a las 09:00 horas (*Check-out*) del día siguiente, los servicios pueden complementarse entre ellos para obtener la cobertura de cuidado deseado por el dueño de perro. (Ver Figura 7.4)

Figura 7.4 Detalle de vistas de pantalla *home* principal para dueños y cuidadores



Fuente: Elaboración propia

La vista de registro e inicio de sesión, tiene opción de integración con *Facebook*, *Instagram*, *Google* y correo electrónico para reducir fricciones a los usuarios. Posterior al inicio de sesión, se permite completar la información de perfil, como preferencias, hábitos, datos importantes en el perfil de los dueños y cuidadores, así como también la información respecto al perro (ficha canina). (Ver Anexo XXVII)

En la vista de cuidadores recomendados, Pet2Care asesora a los dueños de perros con cuidadores mostrándolos en una vitrina a aquellos que tengan mayor probabilidad de compatibilidad. Se recomiendan los *Top 5* cuidadores, todos que cumplan con los criterios de compatibilidad, entre ellos se muestran los cuidadores con contenido destacado (opción de pago para promocionar sus servicios) y los que tengan mayor valoración. Los criterios de compatibilidad se realizan a través de modelos predictivos sobre la base de la información de la ficha canina, el perfil del cuidador y el perfil del dueño. (Ver Anexo XXVIII)

En la vista de filtros avanzados, ambos usuarios, tanto dueños como cuidadores de perros tienen la conveniencia, flexibilidad y facilidad de poder afinar y seleccionar diversas categorías para poder encontrar lo que buscan. Entre los principales filtros: (1) Tipo de Servicio, (2) Fechas, (3) Distrito, (4) Tipo de hogar, (5) Condiciones del hogar, (6) Tamaño del perro, (7) Compartir con otras mascotas, (8) Niños pequeños, entre otros. (Ver Anexo XXIX)

En la vista de geolocalización, los cuidadores pueden posicionar sus direcciones de manera referencial para poder ser ubicados por los dueños; y en el caso de los dueños de perros pueden visualizar a los cuidadores marcados con puntos de localización en un mapa. (Ver Anexo XXX)

En la vista de datos del cuidador, una vez que el dueño de perro seleccione un cuidador para visualizar su información, se muestra datos relevantes para poder conocer a mayor detalle los servicios, características, valoraciones y comentarios respecto al cuidador. (Ver Anexo XXXI)

Respecto a la vista de pasarela de pagos, el dueño de perro puede determinar el método de pago para acceder al servicio de cuidado temporal de perro, se habilitan varias opciones de pago, todas bancarizadas a través de compra *online*. (Ver Anexo XXXII)

La vista del sistema de gestión integral del cuidado, tiene para el dueño la visualización del estatus durante el servicio de cuidado, acceso a sustentos como fotos y videos en los horarios definidos y pactados con el cuidador respecto a las actividades que se realizan. Para el cuidador, es su herramienta de trabajo, le facilitará recordatorios y una lista de tareas por cumplir para estandarizar el proceso de cuidado y garantizar la oferta de valor hacia el dueño de perro. (Ver Anexo XXXIII)

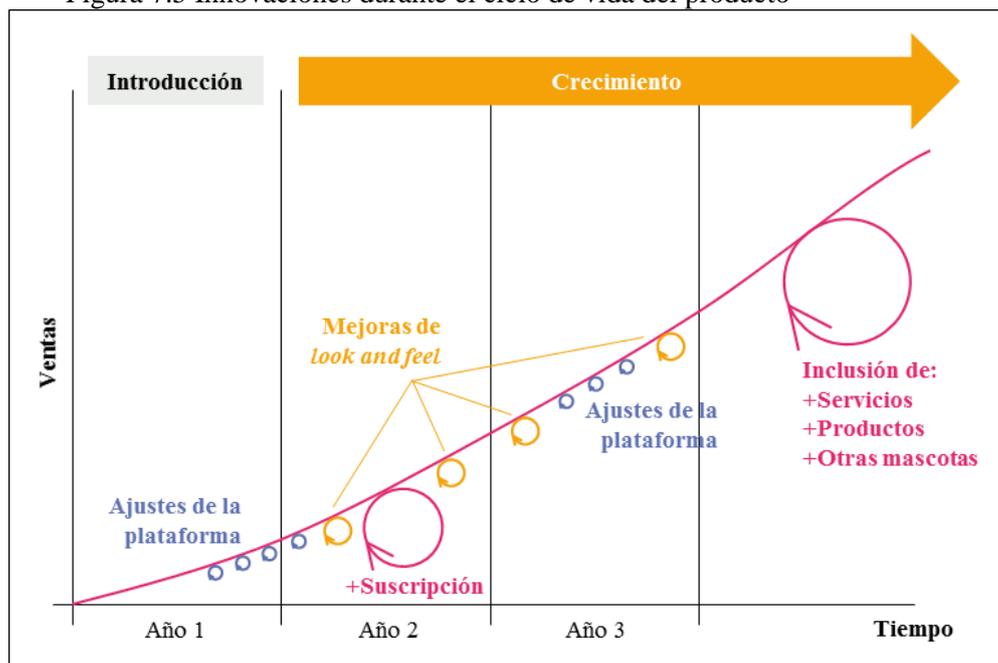
Por último, respecto a la vista de valoración, todos los usuarios dentro de la plataforma cuentan con acceso a valorar y ser valorados, tanto el cuidador de perro, el dueño, así como su mascota. La escala de medida será de 1 a 5 patitas Pet2Care. Es importante permitir que la acción de evaluar, valorar y comentar sea una actividad

continúa en la plataforma, de manera que se tenga transparencia a lo largo de la misma. (Ver Anexo XXXIV)

7.3.1.3 Ventaja competitiva e innovación del producto

Uno de los pilares de Pet2Care es la Innovación, y sobre ella se plantea construir la ventaja competitiva para los siguientes años a través del desarrollo e implementación de nuevas soluciones y mejoras en el producto. (Ver Figura 7.5)

Figura 7.5 Innovaciones durante el ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

Como nuevas soluciones, Pet2Care considera lanzar una modalidad de suscripción de cuidado temporal de perros a mediados del Año 2 enfocado en los dueños de perros; el cual incluye el cobro de un valor fijo mensual que permite tener acceso a un determinado número de servicios al mes a una tarifa preferencial. Esta innovación está considerada dentro del alcance de la evaluación de viabilidad del proyecto; según los resultados de la investigación cuantitativa, alrededor del 69% de los dueños de perros que están dispuestos a reservar el servicio a través de Pet2Care estarían interesados en un formato de suscripción.

Adicionalmente, se plantea continuar con la innovación realizando mejoras en el producto, para el alcance del proyecto se considera ejecutar ajustes sobre la plataforma para que tenga un mejor performance y genere menores fricciones a lo largo del

Customer Journey de los usuarios, tanto de los dueños de perros como de los cuidadores. Por otro lado, se plantea realizar mejoras de *look and feel* continuamente para mejorar la experiencia de los usuarios y comunicar correctamente la identidad de la marca a través de la página *web*.

Finalmente, para asegurar la ventaja competitiva a largo plazo se plantea continuar innovando considerando las necesidades de los consumidores a través de la investigación de mercados. De esta manera se pueden desarrollar dos estrategias de marca: (1) estrategia de extensión de línea, incluyendo nuevos servicios y sumando mascotas a la plataforma; y (2) estrategia de extensión de marca, incluyendo nuevos productos en la categoría. Estas acciones alineadas a la aspiración de la marca, la cual es ser la comunidad que promueva la felicidad a través del amor hacia los animales.

Dentro de los nuevos servicios, se pueden incluir paseadores de perros, cuidadores de perros a domicilio, veterinarios a domicilio y cualquier tipo de servicio para perros. Respecto a los nuevos productos, se plantea explorar la posibilidad de habilitar, bajo la misma modalidad de *marketplace*, el servicio de venta de productos (como alimentos, medicinas, juguetes y *gadgets* para perros), el servicio de adopción o cuidado temporal de perros en abandono, el servicio de conexión para reproducciones de mascotas, entre otras opciones. Por último, sobre la inclusión de nuevas mascotas, se podría incluir gatos, aves, hurones, roedores, entre otros, tanto para el servicio *core* como para los servicios adicionales.

7.3.2 Estrategias de Precios

Las estrategias de precios están desarrolladas sobre la base de la estrategia de negocio de diferenciación, esto con el fin de lograr ventajas competitivas basadas una oferta de valor potente para lograr un valor percibido del producto de Pet2Care mayor respecto al de la competencia y hacerlo visible ante los potenciales usuarios del servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma online. Las estrategias de precios planteadas se encuentran alineadas a los ejes estratégicos de Pet2Care, principalmente la Frecuencia, pero también impactan a la Experiencia del Cliente, a la Cultura e Innovación.

Las estrategias de precios se encuentran enfocadas en las siguientes acciones: (1) Precios de referencia y comparación del mercado, (2) Fijación de precios con base en el valor percibido y definición de precios, (3) Acciones estratégicas y tácticas por segmento conductual, (4) Modalidad de Suscripción, (5) Programa de incentivos.

7.3.2.1 Precios de referencia y comparación del mercado

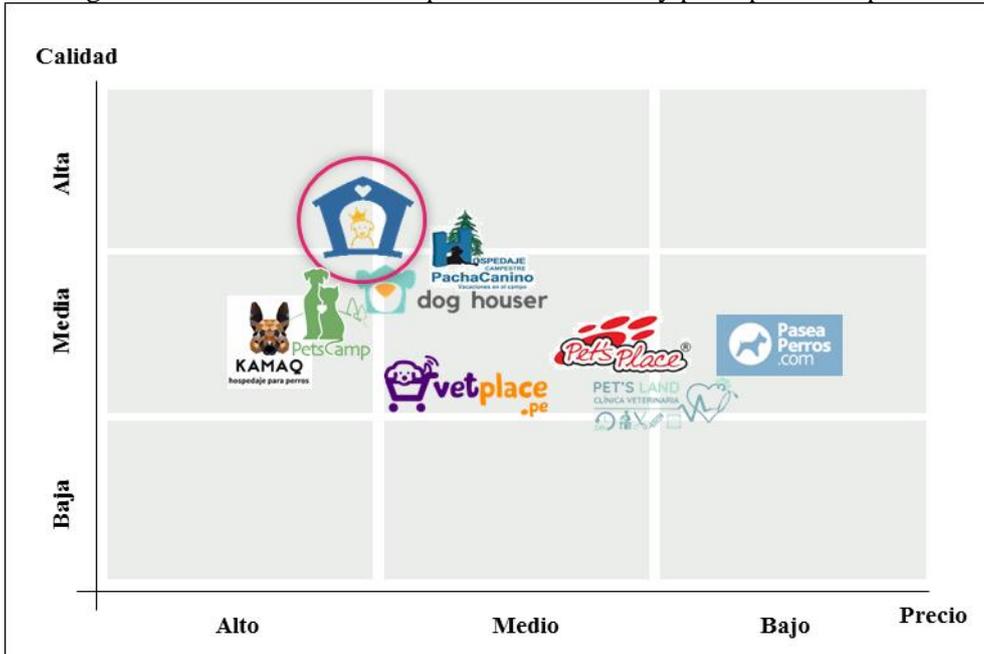
Los dueños y cuidadores de perros tienen un conocimiento apropiado de los rangos de precios que pueden pagar y cobrar por los servicios de cuidado temporal de perros.

Los hallazgos de la investigación cualitativa revelan que los dueños de perros entrevistados tienen como precios de referencia un rango entre S/40 y S/100 y respecto a los cuidadores entrevistados, tienen en mente un porcentaje de Take Rate o comisión de 20% aproximadamente y precios de referencia en rango entre S/35 y S/40 por el servicio de cuidado temporal.

Los resultados de la investigación cuantitativa validan los hallazgos de la investigación cualitativa y muestran que los dueños de perros, que tienen disposición a reservar el servicio a través de Pet2Care, tienen disposición a pagar, como precio de referencia de límite superior, un monto de S/71, mientras que el precio de referencia de límite inferior a los que están dispuestos a pagar es de S/42; ambos sobre la base de un día de cuidado temporal. Por otro lado, el precio justo de referencia; es decir, lo que la mayoría de dueños de perros con disposición de reserva está dispuesto a pagar es de S/57. Respecto a los cuidadores de perros, la investigación cuantitativa concluye que los cuidadores consideran como precio justo de referencia por sus servicios el valor de S/43.42 por día de cuidado temporal.

Finalmente, en comparación al mercado y frente a los otros competidores, Pet2Care tiene una alta calidad y un precio medio alto. Se evidencia que la oferta entrega más valor total respecto a los principales competidores directos *Dog Houser* y *PaseaPerros.com*, sustentado principalmente en sus atributos diferenciales, la calidad garantizada del servicio de cuidado, así como del producto ofrecido y su ventaja competitiva a largo plazo. (Ver Figura 7.6)

Figura 7.6 Matriz de calidad – precio de Pet2Care y principales competidores



Fuente: Elaboración propia

7.3.2.2 Fijación y definición de precios sobre el valor percibido

Los resultados de la investigación de mercados y el comparativo de precio–calidad del mercado permiten a Pet2Care establecer los siguientes precios basados sobre el valor percibido (*Value Based Pricing*). Los precios se muestran de manera de promedios, sin embargo, la plataforma online permite al cuidador definir el precio de su servicio según lo que estime conveniente dentro de un rango controlado, esta modalidad se encuentra alineada al tipo de *Marketplace* “De selección del comprador”, definido en el marco conceptual.

Los controles de Pet2Care se basan en modelos predictivos y podrán asesorar al cuidador en qué rango deberá de moverse para maximizar sus ganancias; sin embargo, el cuidador es libre de definir su precio. Las condiciones serán las siguientes:

- Sistema “Day Care Pet2Care”:
 - Precio promedio por 1 hora: S/15
 - Precio promedio por 6 horas: S/35
 - Precio promedio por 12 horas: S/45
- Sistema “Noche Pet2Care”
 - Precio promedio por casa compartida: S/ 60
 - Precio promedio por casa exclusiva: S/70

- Take Rate o comisión para la plataforma: 25%
- Pago promedio al cuidador por “Noche Pet2Care” (compartida): S/45
- Pago promedio al cuidador por “Noche Pet2Care” (exclusiva): S/52.5
- Pago promedio por contenido destacado: S/20 por mes por cuidador.

7.3.2.3 Acciones estratégicas y tácticas por segmento conductual

Las acciones estratégicas y tácticas priorizadas a implementar durante los años del proyecto se encuentran alineadas a los pilares del Plan Estratégico, los ejes impactados son Frecuencia, aumentando el promedio de días de cuidado, así como el volumen del mismo; Experiencia, brindando programas de fidelización a los usuarios del servicio; Innovación, creando nuevas modalidades de servicio, por ejemplo la suscripción y la Cultura, incentivando a través del *gamification* a los cuidadores a brindar el mejor servicio de cuidado y motivando a ambos usuarios a participar activamente de la plataforma y vivir la Cultura Pet2Care. (Ver Tabla 7.5)

Tabla 7.5 Acciones por segmento conductual de Pet2Care

Usuario	Segmento	Frecuencia	Volumen	Acciones Estratégicas	Acciones tácticas
Dueños de perros	El Viajero	Baja	Alta	Aumentar frecuencia	Campaña de incentivos con códigos de descuento en meses de temporada baja (sector turismo) Programa de referidos
	El Oficinista	Media	Media	Mantenimiento	Club de beneficios Dueños Alfa Modalidad de Suscripción Programa de referidos
	El Social	Media alta	Baja	Mantenimiento	Club de beneficios Dueños Alfa Modalidad de Suscripción Programa de referidos
Cuidadores de perros	El Cuidador Alfa	Alta	Alta	Mantenimiento	Club de beneficios Cuidadores Alfa Programa de referidos
	El Cuidador Golondrino	Media	Baja	Aumentar volumen y frecuencia	Campaña de incentivos con códigos de descuento de <i>Take Rate</i> o comisión % Programa de referidos
Ambos usuarios	El Curioso	Baja	Baja	Aumentar volumen y frecuencia	Campaña de incentivos con códigos de descuento para el segundo uso de la plataforma
	El Tímido	Ninguna	Ninguna	Primer uso	Campaña de incentivos con códigos de descuento para el primer uso de la plataforma

Fuente: Elaboración propia

7.3.2.4 Modalidad de Suscripción

A mediados del Año 2, se plantea innovar en el producto incluyendo la modalidad de Suscripción para los dueños de perro en el servicio de cuidado temporal, con el fin de asegurar la estabilidad en los ingresos de la plataforma. La propuesta es ofrecer una

suscripción mensual con renovación automática a S/220. La suscripción incluye 4 servicios de cuidado temporal al mes y otorga 50 Petpuntos por cada mes suscrito, éstos se acumulan para ganar beneficios y premios en el Club de beneficios Dueños Alfa, explicado en el punto de programa de incentivos.

7.3.2.5 Programa de incentivos

El programa de incentivos de Pet2Care incluye varias acciones tácticas para garantizar la liquidez operacional o *liquidity* del *Marketplace*, soportándose sobre la base de la teoría del *gamification* para lograr cambios en el comportamiento de los usuarios; ambos términos definidos en el marco conceptual. Las principales acciones definidas son (1) el Programa de referidos, (2) los Códigos de descuento y (3) el Club de beneficios.

- Programa de referidos Pet2Care: El objetivo del programa es incentivar a los dueños y cuidadores que tengan más de 2 días de cuidado temporal a través de la plataforma puedan ayudar a la plataforma a hacer crecer la base de usuarios y así acceder a 100 Petpuntos por cada referido que logren.
 - Para el caso del dueño de perro, obtiene 100 Petpuntos por cada registro de nuevo dueño de perro que reserve una Noche Pet2Care. El dueño de perro referido obtiene un código de descuento del 50% en la reserva de la primera Noche Pet2Care.
 - Para el caso del cuidador de perro, obtiene 100 Petpuntos por cada registro de nuevo cuidador que tenga una Noche Pet2Care de cuidado efectuado. El cuidador de perro referido obtiene un código con S/15 de bonificación en su primera Noche Pet2Care de cuidado.
- Códigos de descuento: El objetivo de los códigos de descuento es incentivar la frecuencia de uso de la plataforma, modular la estacionalidad de las reservas (a lo largo de la semana, temporadas bajas alineadas al sector turismo, vacaciones escolares, feriados largos), aumentar el volumen de uso por reserva, así como para enganchar a los usuarios; esto con el fin de garantizar la continuidad de la plataforma y generar mayor *liquidity* o liquidez operacional.

- Club de beneficios Alfa: El objetivo del programa es lograr la continuidad del negocio a través de los dueños y cuidadores de perros más fidelizados, otorgándoles beneficios a cambio de acciones y comportamientos a lo largo del año. Para este incentivo se utiliza la teoría del *gamification* para generar recompensas progresivas según los Petpuntos acumulados alcanzados. El Club de beneficios Alfa cuenta con 3 niveles: (1) Cachorro, (2) Beta y (3) Alfa; adicionalmente, las condiciones se establecen diferenciando a los dueños de los cuidadores de perros.
 - Para el caso del dueño de perro, se otorgan Petpuntos considerando el número de Day Care Pet2Care y Noche Pet2Care reservados, el número de reseñas públicas realizadas a los cuidadores, el número de referidos exitosos y si forma parte de la modalidad de suscripción. Considerando el puntaje logrado, se posiciona en el nivel alcanzado ganando beneficios. (Ver ANEXO XXXV)
 - Para el caso del cuidador de perro, se otorgan Petpuntos considerando el número de Day Care Pet2Care y Noche Pet2Care efectuados, el número de reseñas realizadas a los dueños, el número de reseñas realizadas a los perros, el número de referidos exitosos y si su valoración promedio mensual es mayor a 4.8 patitas Pet2Care. Considerando el puntaje logrado, se posiciona en el nivel alcanzado ganando beneficios. (Ver ANEXO XXXVI)

7.4 Fase III: Entrega de valor

La fase III del Plan de Marketing es la entrega de valor; su importancia radica toda la experiencia que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta, la compra del servicio y la calidad de la post venta (Kotler & Keller, 2016). Para el caso de la idea de negocio presentada, también involucra el nivel de aceptación que se tenga a través de la tecnología, conectividad, su relación con la revolución móvil y digital (estrategia SoLoMo). De acuerdo a esto, para la primera etapa de introducción al mercado, se propone emplear la metodología de programación a través del *mobile first* (revisada dentro del Capítulo II: Marco conceptual) con una web *responsive*, siendo escalable en el tiempo a un aplicativo móvil.

Cuando se habla de una *web responsive*, se hace referencia a un diseño y desarrollo con el objetivo de adaptar el formato de una página web a un dispositivo móvil y que la visibilidad para ambos lados sea adecuada. La idea de realizar una programación tanto *mobile first* como *web responsive* es poder tener un desarrollo 360° para *web* en *desktop* y a su vez para dispositivos móviles.

La *web* actúa como el único canal de la marca, contiene la descripción, información y es el medio por el que se realiza la transacción del servicio y pago, así como también impulsa el *branding* de la marca.

7.4.1 Provisión del servicio

Se considera que, para lograr el éxito de la entrega del servicio, se debe asegurar una experiencia memorable en la integración del dueño y el cuidador. Para esta acción, la propuesta parte por emplear una metodología de programación *mobile first* con una *web responsive*, en base a que la mayoría de los peruanos tiene un *smartphone*, el cual es el principal medio de comunicación y búsqueda de información, detallado en el CAPÍTULO II: Marco Conceptual. Además, sobre la base de la entrevista a expertos en *E-business*, enmarcada en la investigación cualitativa, al realizar la consulta sobre cuál debe ser el mejor canal para entregar el servicio, teniendo como alternativas una web y un aplicativo, ambos coincidieron que al ser una *startup* lo ideal es comenzar con una web, siendo las razones encontradas las siguientes:

- Inmediatez: Las webs pueden estar disponible en cualquier tipo de dispositivo con un solo estilo de diseño, mientras que un aplicativo debe ser adaptado según el sistema operativo.
- Compatibilidad: Una *web responsive* es capaz de ser compatible con cualquier tipo de dispositivo móvil.
- Actualización: La actualización de las webs son inmediatas, a diferencia de un aplicativo, el cual debe ser actualizado manualmente por el dueño del móvil.
- Alcance: Las webs tienen un alcance más amplio y es más fácil de compartir entre usuarios.

- Ciclo de vida: Los sitios web no se pueden eliminar por el usuario, pero los aplicativos sí, si es que requieren de espacio adicional en su dispositivo.

Para lograr una provisión de servicio óptima, se presentan las secciones consideradas de mayor relevancia: (1) Integración del cliente con el sitio web y (2) la capacidad de resolución de problemas.

Respecto a la integración del cliente con el sitio web, dado que el servicio se realiza a través de una página web, para completar las transacciones de manera exitosa se necesita de una conexión de internet, que puede ser a través de un dispositivo móvil o fijo, en la cual asegure un tiempo de carga no mayor a 3 segundos. Además, se debe asegurar el correcto funcionamiento de los registros tanto de los dueños como de los cuidadores.

Para el caso de los dueños de perros, la ficha canina completa (nombre, horarios, comida, actividades, rutinas, datos de vacunación, desparasitación, etc.). En cuanto a los cuidadores, la dirección, foto de casa, ficha completa de datos, preferencias de tamaños de perro, etc.

La integración también parte por la efectividad de la herramienta de gestión de cuidado y la ejecución de la misma en cuanto a la constante comunicación constante del cuidador con el dueño a través de fotos y videos sobre el cuidado del perro.

Sobre la capacidad para la resolución de problemas en caso surjan, el canal debe estar preparado para dar soporte, si fuese necesario, ya sea de manera consultiva con preguntas frecuentes tanto de dueños como de cuidadores. Para la realización de este proceso, se contará con un *contact center* y un servicio de atención virtual a través de un *chatbot* que ayude con la resolución de preguntas y respuestas tanto para el dueño como para el cuidador (esta herramienta se encontrará en la web). La web también contará con un libro de reclamaciones virtual el cual tendrá un soporte digital tercerizado. Por otro lado, si bien las redes sociales no son un medio propio o pagado, son una parte importante de la comunicación con el cliente, por lo que el *community manager* debe estar preparado para resolver consultas y/o problemas que surjan a través de dicho medio.

7.4.2 Administración del canal

Para los clientes de la plataforma, los miembros de la comunidad de cuidadores son representantes de la marca Pet2Care y para garantizar la entrega de valor prometida, se debe considerar una selección exhaustiva y capacitación de cada uno de estos miembros. (Kotler & Keller, 2016). Este punto será profundizado en el capítulo Plan de Operaciones.

Además, dentro de la administración del canal se debe considerar la continua evaluación de los cuidadores durante el tiempo que se encuentren vigentes, lo que hace que puedan tener un desarrollo profesional y personal. Por otro lado, si en algún punto existe un cuidador que tenga un performance bajo, es tarea de la empresa el ayudarlo a mejorar para que pueda rendir de manera óptima en su labor; en caso el cuidador no mejore, se evalúa el retiro del mismo de la plataforma.

7.4.3 Poder del canal

El poder del canal se refiere a la capacidad de modificar el comportamiento de los miembros de dicho canal para que puedan llevar a cabo el servicio que se da como promesa (Kotler & Keller, 2016).

En este punto, se presentan las 3 formas de poder de canal: (1) poder de recompensa, (2) poder legítimo y (3) poder experto.

Sobre el Poder de recompensa, mediante uso de *gamification* (revisado en la Fase II de Creación de Valor) se motiva al usuario a través de puntuación (dueño) o recomendaciones (cuidador).

Respecto al poder legítimo, el servicio asegura hacia el dueño un servicio de calidad garantizada, por lo que, cuando un cuidador es listado para ser parte de la comunidad, se encuentra en la obligación de cumplir con los principios y cultura impartidos por la empresa, de modo que se asegure la calidad del servicio brindado. De la misma forma, cuando un dueño forma parte de la comunidad, este asegura un pago por el servicio recibido y a su vez, la empresa le asegura el cuidador el pago por sus servicios en 48 horas como máximo, así como la flexibilidad de sus tiempos de cuidado.

Finalmente, en cuanto al poder experto se refiere, el canal debe desarrollar conocimiento hacia el dueño sobre el servicio brindado y capacitación constante hacia el cuidador, de ese modo, el valor de marca es constantemente percibido, lo cual hace que siempre quieran ser parte de él. Además, es importante que los principios y cultura de la marca se vean reflejados tanto en el cuidador como en el servicio que brinda.

7.4.4 Nivel del canal

El brindar un servicio sin intermediarios para el cuidado temporal de perros a través de una plataforma de interconexión entre dueños y cuidadores, es considerado como una distribución de canal de nivel cero (ver Figura 7.7) o también llamado canal de marketing directo (Kotler & Keller, 2016).

Figura 7.7: Distribución de canal de Pet2Care



Fuente: Elaboración propia

7.4.5 Comisión del canal

Luego de realizada la investigación cualitativa (y bajo la recomendación de la entrevista a expertos) la comisión del canal se define en rangos que varían entre el 15% a 30%, pero luego de realizar la validación de este rango de comisión a través de la investigación cuantitativa, se llega a la conclusión de que, por el servicio de uso de plataforma, se puede generar una comisión entre el 20% al 25%. El detalle de este punto ha sido previamente ampliado en la creación de valor.

7.5 Fase IV: Comunicación de valor

La Comunicación de Valor desempeña la función de integración para las 3 fases anteriores debido a que, para fidelizar a un usuario es importante ofrecer contenido de calidad y enfocado a la necesidad que se desea resolver. De esta manera se establece una relación con el usuario y eso hace que éste regrese en más de una ocasión (Plazón, 2001).

En esta fase se detalla los objetivos del plan de comunicación, así como la estrategia sobre la cual se va a desarrollar dicho plan. Por otro lado, se puntualiza la Comunicación Integral de Marketing que reúne todas las aristas a tener en cuenta para realizar una correcta difusión del mensaje.

Es importante resaltar que la comunicación de valor a desarrollar va de la mano con la estrategia SoLoMo, detallada en el Capítulo II: Marco Conceptual, ya que la comunicación va a un público que interactúa constantemente en el medio digital, la movilidad y la tecnología, desarrollada también a través de la estrategia *Mobile First* por la penetración no solo de dispositivos, sino también de internet móvil, gracias a sus múltiples beneficios.

7.5.1 Objetivos del plan de comunicación

A continuación, en Tabla 7.6 se presentan los objetivos planteados para el plan de comunicaciones, los cuales se encuentran alineados a los objetivos planteados al inicio del presente capítulo. Además, se adicionan KPI's de medición generales en base a dichos objetivos.

Tabla 7.6. Objetivos y KPIs para el plan de comunicaciones

Eje estratégico	Objetivo de marketing	Objetivo de comunicación	KPI
Frecuencia Experiencia Cultura	Lograr Market Share	Lograr que el consumidor tome el servicio de cuidado confiando en que su mascota se encontrará segura y protegida.	Market Share %
Frecuencia Innovación	Incrementar el ticket promedio	Realizar al menos una promoción de cuidado (Club de beneficios) dentro de un trimestre.	Cumplimiento % [Real / Ppto x 100]
Frecuencia Innovación Experiencia	Aumentar el número de días promedio de cuidado contratado	Realizar promociones relacionadas a varios días de cuidado en épocas especiales del año (feriados largos, vacaciones escolares, verano).	Cumplimiento % [Real / Ppto x 100]
Experiencia Cultura	Lograr una recordación de marca	Consolidar una estrategia de comunicación 360° para la visualización de la marca.	%Recuerda / Total encuestado
Experiencia	Manejar un NPS con valor positivo	Enviar la encuesta de satisfacción al cliente una vez haya culminado el servicio.	NPS %

Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Estrategia de comunicación de valor

Para definir la estrategia de comunicación de valor se realiza una evaluación de las actitudes y comportamientos que se busca modificar en el consumidor y en base a esto se define el rumbo de la estrategia.

En la Tabla 7.7 se detallan los objetivos de comunicación, los comportamientos a cambiar por parte del consumidor (dueños y cuidadores) y como esto impacta en los objetivos de marketing.

Tabla 7.7 Comportamientos a Cambiar en el Consumidor

Objetivo de comunicación	Comportamiento a cambiar	Objetivo de marketing
Lograr que el consumidor tome el servicio de cuidado confiando en que su mascota se encontrará segura y protegida.	Lograr que los dueños de perros tengan la confianza de poder dejar a sus mascotas con uno de los cuidadores, estando seguros que estarán bien cuidadas todo el tiempo.	Lograr Market Share
Realizar al menos una promoción de cuidado dentro de un trimestre.	Lograr que tanto dueños como cuidadores usen la plataforma de cuidado temporal durante diferentes épocas durante el año	Incrementar el ticket promedio
Realizar promociones relacionadas a varios días de cuidado en épocas especiales del año (feriados largos).	Garantizar que los dueños usen el servicio la mayor cantidad de días durante periodos largos de feriados y que los cuidadores estén disponibles durante esos días	Aumentar el número de días promedio de cuidado contratado
Consolidar una estrategia de comunicación 360° para la visualización de la marca.	Que los dueños y cuidadores puedan conocer los beneficios de ser parte de Pet2Care a través de toda la comunicación realizada.	Lograr una recordación de marca
Enviar la encuesta de satisfacción al cliente una vez haya culminado el servicio.	Lograr calificaciones positivas por parte de los dueños hacia los cuidadores.	Manejar un NPS con valor positivo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los comportamientos que se quiere cambiar por parte de los dueños y los cuidadores, la estrategia de comunicación de valor se basa en los siguientes puntos: (1) Comunicación digital y (2) Comunicación masiva; ambos construyen la Estrategia de Comunicación Integral de Marketing (CIM).

7.5.3 Estrategia de Comunicación Integral de Marketing (CIM)

La Comunicación Integral de Marketing, conocida por sus siglas CIM, recopila todas las acciones de comunicación que se realizan para llegar de forma efectiva al público objetivo (dueños y cuidadores).

Para realizar este desglose, en primer lugar, se realiza un análisis de los puntos de dolor revisados en el *Customer Journey Map* o viaje del consumidor de modo que se tenga un panorama claro y así saber dónde y cómo accionar, priorizando las acciones entre dueños y cuidadores. Luego se organiza la distribución de la comunicación entre digital y masivo para después detallar cada una de las acciones en dichos puntos. Por último, se realiza una revisión general de métricas y presupuesto.

Respecto al *Customer Journey*, se define como la travesía que pasa un consumidor para adquirir un producto o servicio, dependiendo de su necesidad y de las alternativas que ofrece el mercado. Dentro de esta “travesía”, el consumidor pasa por distintos momentos concatenados: (1) Momento Cero, (2) Búsqueda, (3) Compara y evalúa, (4) Decide, (5) Conoce y deja, (6) Interactúa, (7) Recoge y (8) Vuelve a usar / recomienda, en los cuales tiene diferentes sentimientos que pueden ser positivos como negativos.

Luego de identificar cuáles son los sentimientos en cada uno de estos momentos, se identifican las acciones de CIM a realizar para lograr los objetivos de comunicación. Estas acciones se determinan para dueños y cuidadores, usando los mismos canales, pero diferentes mensajes para cada uno, éstos se visualizan en el ANEXO XXIV y ANEXO XXV. Adicionalmente, en el ANEXO XXXVII, se detallan las acciones a realizar por cada uno de los momentos previamente señalados.

Adicionalmente, la distribución del presupuesto asignado a la comunicación de valor se realiza en función de las acciones tácticas para cada periodo del proyecto; desde la etapa preoperativa hasta el Año 5, distribuyendo el presupuesto entre la estrategia de medios digitales y masivos; así como entre cuidadores y dueños de perros. En el ANEXO LIX, se presenta la distribución de la estrategia de comunicación de valor.

La asignación del presupuesto varía según la estrategia de comunicación de valor de la etapa. En el periodo preoperativo, el objetivo es iniciar la construcción de la base de cuidadores para la puesta en marcha de la plataforma online; para ello, el 100% del presupuesto está asignado a los cuidadores y se aplica una distribución de 60% y 40% a medios digitales y medios masivos, respectivamente, con el fin de trabajar el branding de la marca de manera offline.

En la etapa operativa, los primeros años del proyecto se considera mayor asignación de presupuesto a los cuidadores para garantizar una vitrina sólida de cuidadores calificados que brinden el servicio de cuidado temporal a través de Pet2Care; adicionalmente, conforme evoluciona el proyecto la distribución del presupuesto de comunicación migra, a partir del Año 3, los dueños tienen mayor asignación para impulsar la demanda y garantizar el liquidity de la plataforma y la continuidad del negocio.

Finalmente, a lo largo del proyecto se considera una migración progresiva del presupuesto de CIM hacia los medios digitales, culminando el Año 5 con el 90% del total del gasto en comunicaciones y 10% a medios masivos; estos pesos se asignan de esta manera debido a que el público objetivo pertenece a los segmentos A, B, C1 y a las generaciones X, Y y Z; de acuerdo al marco generacional y su relación con la revolución móvil y digital (estrategia SoLoMo) presentado en el Capítulo II: Marco Conceptual. Por otro lado, no se descarta la comunicación masiva puesto que aporta al trabajo de branding de la marca. En el ANEXO XXXVIII, se presenta la distribución en medios de comunicación digitales y masivos.

7.5.4 Estrategia de Comunicación digital

Las estrategias de comunicación digital se encuentran alineadas a los objetivos de marketing y de comunicación, las cuales están enfocadas al branding, posicionamiento y recordación de marca; así como a la conversión al registro y uso del servicio. Para ello, se determinan tres estrategias digitales: (1) Estrategia de Marketing de Contenido, (2) Estrategia de Posicionamiento Web y (3) Estrategia de Social Media. Adicionalmente, se definen los potenciales canales digitales y campañas de fidelización a utilizar.

Respecto a la Estrategia de Marketing de contenido, ésta se establece sobre la base de la creación de contenido relevante y creativo que llegue a las audiencias con objetivos claros para que, posteriormente, estas audiencias se conviertan en usuarios. En el ANEXO XXXIX, se presentan los objetivos planteados para la estrategia, así como las metas trazadas y el contenido a colocar.

En cuanto a la Estrategia de Posicionamiento Web se refiere, es de vital importancia el posicionamiento de una página en el momento de búsqueda, estratégicamente se señala que a medida que la visibilidad del sitio web se encuentre dentro de las primeras opciones de elección, brinda mayor opción de tráfico (Morato, Sánchez-Cuadrado, Moreno, Moreira, 2013). El posicionamiento se puede dar por medio orgánico SEO (*Search Engine Optimization*) o pagado SEM (*Search Engine Marketing*) logrando tráfico al sitio web e incrementando la penetración de la marca. En el ANEXO XL se presentan los objetivos planteados para la estrategia, así como las metas trazadas y el contenido a colocar.

Sobre la Estrategia de Social Media, la posibilidad de publicar en redes sociales amplía la visualización de la marca hacia el público objetivo (Rodríguez, 2014), además de generar contenido, es posible encontrar futuros clientes bajo esta estrategia y así, lograr visitas hacia el sitio web, ayudando a la generación de tráfico.

Respecto a la estrategia de Social Media se incluye la creación de perfil en las dos redes sociales más utilizadas por el público objetivo, información obtenida de la investigación de mercados: (1) Facebook e (2) Instagram. En el primer caso, se utiliza como principal estrategia manejar una página en Facebook donde se comparta un promedio de 10 publicaciones mensuales; de los cuales, 4 son publicaciones con el título “¿Sabías que...?” donde se brindan *tips* sobre perros, 4 publicaciones de testimonios respecto a cuidados exitosos y 2 publicaciones de promoción a realizar durante el mes. Este medio, es considerado a su vez un punto de interacción y resolución de consultas por parte de nuestros usuarios (dueños y cuidadores). Respecto al segundo caso, Instagram, se determina manejar una página en donde se realizan 8 publicaciones al mes con una periodicidad y contenido determinado; de los cuales 4 publicaciones enfocadas

al cuidador de perro, detallando “conoce a (nombre del cuidador de perro)”, de esta manera los cuidadores se harán conocidos dentro de la comunidad y 4 publicaciones de testimonios de cuidados exitosos. Al ser Instagram una red social más visual, también se pueden realizar enlaces “en vivo” al mes con webinars para dueños y cuidadores de perros.

Todas las redes sociales son manejadas por un *Community Manager* externo, quien está en la capacidad de poder resolver todas las consultas de los usuarios y quien se encuentra en comunicación constante con el área de marketing, en la eventualidad que ocurra algún percance. En el ANEXO XLI, se presenta el cuadro de objetivos y metas de la estrategia de Social Media. Respecto a los potenciales canales digitales, en el ANEXO XLII, se presentan los que hacen posible la comunicación digital, estos están divididos en 3 áreas: (1) Viral, (2) orgánico y (3) pagado.

Finalmente, respecto a las campañas de fidelización, éstas se encuentran alineadas a las estrategias de precios planteadas anteriormente. Se considera realizar campañas especiales de fidelización para dueños y cuidadores, segmentadas por ocasión de uso. Estas campañas se desplegarán por medios digitales, en su totalidad. En el ANEXO XLIII, se detallan las actividades a realizar por cada segmento.

7.5.5 Estrategia de Comunicación Masiva

La estrategia de comunicación masiva se encuentra alineadas a los objetivos de marketing y de comunicación, enfocadas al branding, posicionamiento y recordación de marca; a través de la estrategia principal de captación.

La estrategia de captación está enfocada principalmente al branding y la recordación de marca, esta estrategia ayuda a llegar al público objetivo mediante exposición en zonas de influencia, tales como clínicas veterinarias y tiendas para mascotas; a través de pantallas promocionales, *flyers* y/o cabeceras de góndola. Adicionalmente, la estrategia de captación cuenta con exposición mediante *samplings* que incluye la colocación de un dispensador de *flyers* en cajas de clínicas veterinarias y/o tiendas para mascotas.

7.5.6 Panel de control de Métricas

Según el detalle de las estrategias de comunicación desarrolladas, se listan las métricas y KPI's relacionadas para el seguimiento y control de las estrategias planteadas. En el ANEXO XLIV, se presenta el panel de control de métricas para las acciones de comunicación, dividido por 4 objetivos: *Branding*, *Awareness*, Conversión y Efectividad.

7.5.7 Presupuesto

Para finalizar, una vez que se han definido todas las acciones de comunicación 360° a realizar, se establece una matriz de costeos conocida como presupuesto. De esta forma se asegura la correcta distribución monetaria de forma mensual y anual.

En el ANEXO XLV, se presenta el presupuesto preoperativo para la puesta en marcha del servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma online; así como el detallado de manera mensual para el primer año de negocio y el proyectado a 5 años en el ANEXO XLVI.

7.6 Conclusiones del Plan de Marketing

El Plan de Marketing propuesto tiene como norte a los objetivos estratégicos del negocio; por medio de este Plan se define la estrategia y táctica para el logro del posicionamiento en la mente del público objetivo, que conlleva a lograr la conexión y uso frecuente del servicio ofrecido.

La segmentación juega un papel primordial en el Plan de Marketing, y esto conlleva a lograr el conocimiento y posicionamiento de la marca en el público objetivo, asegurando el éxito de la propuesta de negocio.

El asegurar la comunicación de la ventaja competitiva es otro factor fundamental que contribuye lograr los objetivos de incrementar el uso del servicio de cuidado de perros, a través de comunicar al dueño que por medio de Pet2Care, su perro será cuidado como él lo haría, y de cara al cuidador, presentar la posibilidad de ayudar a potenciar su servicio de cuidado.

De acuerdo a lo presentado, una sólida estructura de *branding* aporta de forma significativa a la creación de valor de la marca, teniendo en cuenta el reconocimiento que se quiere lograr por parte del consumidor, así como el posicionamiento que se quiere ganar con la idea propuesta.

El precio considerado por el cobro del cuidado fue validado en la investigación cualitativa y cuantitativa, se considera que el servicio a brindar es una mejor alternativa en cuanto a servicio y seguridad a la oferta que actualmente se encuentra en el mercado, por lo que el público objetivo está dispuesto a pagar el precio establecido.

La entrega de valor logra concretar todos los esfuerzos mencionados: garantizar la integración de la *web* con el usuario, lo cual se tangibiliza por medio de un canal potente, centrado en el usuario a través de una programación *mobile first* con una *web responsive*.

Finalmente, la comunicación de valor se centraliza en dos canales principales, *online* (medios digitales) y *offline* (medios masivos); cuyos recursos, tales como presupuesto y esfuerzos están alineados a los objetivos de marketing y al resultado de la investigación de mercados. La asignación de dichos recursos se encuentra determinado según la etapa del proyecto; en donde dependiendo de las estrategias se prioriza la comunicación masiva, digital o entre cuidadores y dueños de perros.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se detallan los principales procesos que hacen posible el correcto funcionamiento del *marketplace* y que permiten la entrega de la propuesta de valor de Pet2Care. Adicionalmente se presentan los objetivos operativos que se deben alcanzar para minimizar riesgos operacionales y que hacen posible la satisfacción de dueños y cuidadores. Por otro lado, se muestran las estrategias que se emplean para hacer realidad los objetivos operacionales y finalmente se presentan los principales procesos operativos para poder hacer efectiva la entrega de valor.

8.1 Objetivos operacionales:

Se definen cinco objetivos operacionales que buscan la satisfacción de dueños y cuidadores, ya que permiten la entrega de valor de Pet2Care a través de la minimización de los riesgos operacionales. En la tabla 8.1 se muestran los objetivos, la relación con los ejes estratégicos y los *KPI* con los que se miden.

Tabla 8.1: Objetivos operacionales

Objetivos Operacionales	Eje Estratégico	<i>KPI</i> de Operaciones
Definir y mantener actualizados los procesos del negocio que permitan garantizar la entrega de valor	Experiencia Cultura Innovación	% de procedimientos revisados y actualizados
Lograr un buyer-to-supplier ratio de 1:14 días de cuidado demandados por dueños y ofertados por cuidadores en el año 1 e incrementarlo a 1:20 al cierre del año 5	Experiencia Frecuencia	# de días requeridos por dueños de perros / # de días de cuidado disponibles por cuidadores
Asegurar un Buyer-to-Supplier ratio de dueños sobre cuidadores de 1:2.2 por distrito para garantizar una satisfacción de demanda total y lograr un ratio de 1:3 al cierre del año 5.	Experiencia Frecuencia	# de dueños de perros que requieren el servicio de cuidado / # cuidadores que ofrecen el servicio de cuidado por distrito
Desarrollar y mantener procesos de usuarios libres de fricción	Experiencia Innovación	Resultado en encuesta de satisfacción de procesos >90%
Definir y ajustar el proceso de servicio de atención al cliente (SAC) con enfoque en el cliente	Experiencia Cultura	Resultado en encuesta de satisfacción del proceso de atención al cliente >85%

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Estrategias operacionales:

Con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos operacionales se han definido dos estrategias que apuntan a alcanzar y superar los retos trazados en la búsqueda de la entrega de valor y la satisfacción de los *stakeholders* de la compañía.

- **Gestión de negocio vía S&OP:** Gestionar la cantidad de usuarios totales, tanto activos como inactivos en dueños y cuidadores, y la proyección de la relación entre días demandados y ofertados semanalmente por distrito a través de un sistema de planificación integral entre el área comercial y el área operativa bajo la metodología S&OP (*Sales & Operation Process*), la cual integra las proyecciones comerciales con la capacidad operacional, para garantizar maximizar el valor en el proceso.
- **Procesos *Customer Centric*:** Implementar procesos centrados en el cliente, los cuales están enfocados en la satisfacción de los usuarios, reducen la fricción y dolor en el *customer journey* y garantizan una respuesta rápida.

8.3 Procesos y Protocolos de Servicio

En la siguiente sección se describen los principales procesos que se deben considerar para una efectiva entrega de valor. Los flujogramas se muestran en el ANEXO LVII.

8.3.1 Registros de dueños

El registro de dueños de perros se realiza en dos etapas: Paso I, donde el objetivo es conseguir un registro rápido y simple a través de una cuenta de red social o correo electrónico y Paso II, donde se completa el proceso de registro al llenar el perfil del dueño y del perro, lo cual permite acceso a toda la funcionalidad de la plataforma.

El paso I se realiza en la web, a través del ícono de “Regístrate”, el cual lleva a una nueva página donde se debe indicar que se requiere el registro como dueño de perro que requiere el servicio de cuidado temporal. El sistema condiciona seguir con el proceso con seleccionar los *checkboxes* de aceptación de términos y condiciones y la autorización de uso de datos personales. Si el potencial dueño no selecciona los *checkboxes*, no podrá continuar con el proceso de registro, caso contrario, permite realizar un registro rápido mediante cuentas de *Facebook*, *Instagram*, *Google* y correo electrónico, el cual solo requiere iniciar sesión o registrar un correo electrónico y contraseña para la plataforma. Además, deberá aceptar los términos y condiciones de uso de la plataforma, así como también la autorización de uso de su información, amparados en la ley de protección de datos personales. Si se eligen cualquiera de las tres primeras opciones, el proceso de registro rápido culmina al iniciar sesión; sin embargo, si se elige la última opción, el sistema envía un correo de validación al potencial usuario para que dé clic al enlace y valide su usuario. Cabe resaltar que el registro rápido, sólo entrega acceso registrado a la página, pero no permite generar reservas.

El paso II, también se realiza en la web, pero luego de haber iniciado sesión y requiere el llenado de dos fichas de registro. Por un lado, tiene que llenar la ficha de perfil del dueño, el cual requiere datos personales, de contacto y de pago para alimentar la base de datos. La información requerida en el perfil incluye: Nombre completo, número celular, fecha de nacimiento, dirección exacta, número de DNI, carné de

extranjería o pasaporte, rango de precios dispuesto a pagar por el servicio de cuidado temporal (mínimos y máximos) y definir medio de pago a utilizar, las cuales son tarjeta de crédito o débito. Por otro lado, se tiene la ficha canina, la cual registra información relevante sobre el perro. La información requerida incluye: Nombre, sexo, edad, raza, peso, altura y longitud, tipo de pelo, registro de vacunas y desparasitación, esterilización, alergias, historial clínico, tipo de comida habitual, marca de comida (si aplica), cantidad de comida al día, características de comportamiento, juguete favorito, juego favorito, miedos y la rutina diaria de salidas al baño, alimentación, juegos, paseos, hora promedio de dormir y despertarse.

8.3.2 Registros de cuidadores

El proceso de registro de cuidadores, a diferencia del proceso de registro del dueño, tiene cinco etapas: (1) Registro rápido de usuario y envío digital de documentos, (2) evaluaciones individuales, (3) llenado de ficha personal, (4) firma de contrato físico en las oficinas de Pet2Care y (5) envío digital de fotos y videos de la vivienda.

El registro rápido de cuidadores, también se realiza en la web, a través del ícono de “Regístrate”, el cual lleva a una nueva página donde se debe indicar que se requiere el registro como potencial cuidador de perros. El sistema requiere que el candidato seleccione el distrito donde reside, puesto que el servicio sólo está disponible para los distritos de Lima Moderna. Si no reside en uno de los 12 distritos permitidos, el sistema no le permitirá continuar con el proceso de registro. En caso, el candidato resida en Lima Moderna, este puede continuar con el proceso de registro y elegir un acceso rápido mediante cuentas de *Facebook*, *Instagram*, *Google* y correo electrónico, el cual solo requiere iniciar sesión o registrar un correo electrónico y contraseña para la plataforma.

Una vez que haya validado su usuario, el potencial cuidador debe continuar el proceso aceptando los términos y condiciones, así como la autorización de uso de su información, amparados en la ley de protección de datos personales, y luego debe adjuntar 5 documentos en formato digital: un recibo de servicios de su domicilio, DNI por ambos lados y los antecedentes policiales, judiciales y penales, los cuales debe tramitar con anticipación. Esta información será validada por Pet2Care y el proceso toma hasta 2 días útiles, desde el momento de la correcta carga de los documentos al

sistema. Una vez que se haya validado esta información, se le envía un correo de confirmación que puede proseguir con la tercera etapa del proceso de registro. Si el candidato presenta alguna observación en los datos, se le contacta para subsanarlas, pero si presenta algún antecedente, es rechazado automáticamente.

En la segunda etapa, el candidato a cuidador debe realizar una prueba virtual que determina si cuenta con las condiciones básicas para ser un cuidador de Pet2Care. La prueba incluye aspectos de motivación, experiencia previa con mascotas, equilibrio emocional, capacidades aptitudinales y actitudinales frente al cuidado, entre otros. El resultado de esta evaluación es en línea y se envía una constancia a través de correo electrónico con el resultado de aprobado o rechazado, no con el puntaje obtenido. Si el candidato obtiene un resultado positivo, puede continuar con la cuarta etapa del proceso de registro. En caso haya sido rechazado, no tendrá oportunidad a realizarlo nuevamente.

En la tercera etapa, el cuidador debe completar el perfil de cuidador, el cual incluye los siguientes datos: Nombre completo, número de DNI, carné de extranjería o pasaporte, dirección completa, número celular, fecha de nacimiento, número de cuenta bancaria e interbancaria, tenencia actual e histórica de perros, profesión u ocupación, composición del hogar, tenencia de otras mascotas, tipo de vivienda, metraje total, tenencia de jardín interno, distancia promedio del parque más cercano a su vivienda, las características de los perros que está interesado en cuidar y las características de los perros que no quiere cuidar, así como el precio que desea cobrar por el servicio de cuidado y registrar en el sistema el detalle de días y horas en los que quiere ofrecer sus servicios.

En la cuarta etapa, el cuidador debe acercarse a las oficinas administrativas de Pet2Care para firmar y colocar su huella digital en el contrato de inscripción como cuidador, así como en los términos y condiciones.

En el quinto y último paso, una vez completado el perfil del cuidador y de manera inmediata, el cuidador debe adjuntar un video de todos los espacios que están disponibles dentro de su hogar para ofrecer el cuidado temporal, con especial atención

a la cocina (acceso a comida, artículos de limpieza, tachos de basura, etc.), baños, patios y jardines (acceso a insecticidas, fertilizantes, artículos de limpieza, contenedores de basura, etc.), balcones, terrazas y accesos hacia la calle (puertas levadizas, puertas principales, rejas, etc.). Este material que puede incluir fotos, debe tener como máximo 5 minutos, estar grabado en posición horizontal y disponible en los siguientes formatos: “.mpg”, “.avi”, “.mp4” y “.mov”. Este material es revisado por el analista de reclutamiento y selección y tiene una respuesta en 3 días útiles al correo electrónico del cuidador. En este proceso de revisión de la vivienda, se analiza los riesgos ambientales y se genera un informe respecto a la condición del hogar. El resultado de este análisis tiene 3 alternativas: (1) “aprobado” si no presenta riesgos, (2) “más detalle”, si el analista encuentra que necesita un mayor detalle en el material enviado, y (3) “observado”, si se ha encontrado potenciales riesgos en la vivienda que pongan en peligro la salud y bienestar del perro. Si no tiene observaciones, el cuidador podrá publicar su oferta de cuidado temporal de perros; sin embargo, si presenta una observación o requiere más detalle, tiene hasta 10 días útiles para subsanar los errores encontrados y 1 día útil para enviar el material con el detalle solicitado.

Una vez completado con estos 5 pasos, el cuidador podrá ser activado en el sistema y ser considerado dentro de las opciones del modelo predictivo por compatibilidad, así como a través de las búsquedas manuales por parte de los dueños.

8.3.3 Búsqueda y Reserva del Servicio de Cuidado Temporal de Perros

El servicio de búsqueda está habilitado sólo para dueños que requieran el servicio de cuidado temporal y se realiza a través del panel de búsqueda, la cual cuenta con filtros personalizables donde se incluyen distrito, distancia desde la vivienda, características de la vivienda del cuidador, experiencia del cuidador, valorizaciones de otros usuarios, entre otras. Por otro lado, el sistema ofrece al dueño la opción de visualizar sugerencias de cuidadores tomando en cuenta la compatibilidad del dueño y perro con los potenciales cuidadores.

Para reservar el servicio, el dueño de perro deberá elegir al cuidador, según las características que más le convenga, validar que el precio del servicio sea el adecuado y validar que tenga disponibilidad en el día y hora que quisiera dejar a su perro. Una

vez que lo elige, el sistema le enviará un correo de confirmación de reserva y se realiza una retención del monto del servicio en su tarjeta de crédito. Si el servicio se reserva con días de anticipación, el sistema enviará un día antes un correo con el recordatorio de la reserva.

8.3.4 Ejecución del Servicio

El servicio inicia cuando el dueño de perro entrega al can en la casa del cuidador. El cuidador debe iniciar el servicio en el sistema y comenzar con una rápida inspección, en presencia del dueño, para validar el estado de recepción del perro. Esta información se completa en el sistema de cuidado, el cual tendrá una silueta de perro y la opción de marcar dónde existe un problema y seleccionar el tipo de problema a través de las opciones predefinidas como cortes, cicatrices, heridas, etc., así como la opción de ingresar otro tipo de manera manual. Además, el cuidador debe realizar un inventario de los artículos que el dueño entregue como parte de las condiciones del servicio que son cama del perro, correa, alimento, platos y otros artículos como medicinas o *snacks*.

El horario de recepción para un servicio de noche inicia desde las 10:00am y culmina a las 9:00am del día siguiente. Es posible entregar al perro antes de las 10:00am y recogerlo después de las 9:00am, pero se debe contratar un servicio por horas.

El cuidador debe ejecutar las actividades predefinidas por el dueño en la ficha canina, durante todo el servicio de cuidado, respetando los horarios e indicaciones y recomendaciones adicionales. Las principales actividades son alimentación, paseos para que el perro haga sus necesidades, juegos, entre otros. El sistema le envía alertas al cuidador para que ejecute las actividades en el horario indicado por el dueño. Además, el cuidador debe marcar como actividad cumplida e incluir fotos y videos de las actividades realizadas en el sistema para que el dueño pueda validar la correcta ejecución del servicio.

Una de las ventajas del proceso de cuidado es que, en todo momento, el cuidador puede comunicarse con el dueño y viceversa, a través del chat integrado en la plataforma. Además, que el cuidador mantiene informado al dueño con las evidencias audiovisuales que carga en la plataforma de cuidado.

El servicio culmina cuando el dueño va a recoger a su perro, recibe los artículos que entregó y realiza una rápida inspección del perro para validar que está en la misma condición que cuando lo entregó. En ese momento, el cuidador da por culminado el servicio y cierra el cuidado de dicho perro. El cuidador deberá calificar al perro y al cuidador por separado a través de un sistema de puntaje a través de huellas de servicio que van de 1 a 5, siendo 1 un puntaje bajo y 5 un puntaje alto. De la misma manera, el dueño de perro deberá calificar el servicio brindado por el cuidador a través del mismo sistema de calificación.

8.3.5 *Cancelación de Servicios*

Existen 2 escenarios donde se puede realizar una cancelación del servicio sin recargo ni penalidades. El primer caso permite una cancelación si se realiza con 72 horas de anticipación del inicio de la reserva. El segundo caso permite la cancelación dentro de los 10 minutos luego de haber generado la reserva.

En el caso que no se cumplan ningunos de los escenarios libres de penalidad, se podrá cancelar un servicio con 24 horas de anticipación con una penalidad de 20% sobre el total del monto reservado. Respecto al 20% recargado, se define que un el 50% de dicho monto va para el cuidador y el otro 50% para Pet2Care por costos de uso de plataforma.

Por otro lado, si la cancelación se realiza después de las 24 horas, el sistema penaliza con un recargo del 100% sobre el total del monto reservado. En este caso, el cuidador implicado no puede recibir otra reserva, pero recibe el pago por la reserva cancelada como si se hubiese ejecutado con normalidad.

Finalmente, en los servicios cancelados con alguna penalidad; es decir, a menos de 72 horas de anticipación de la reserva, se deshabilita la opción de valoración del servicio, ya que no se llega a ejecutarlo. Esto permite que no existan malas valoraciones en el sistema.

8.3.6 Pago a Cuidadores

El proceso de pago a cuidadores se realiza a las 48 horas de la culminación del servicio de cuidado temporal de perros. Sin embargo, si el servicio contratado tiene una duración mayor a 7 días consecutivos, se realiza un corte cada 7 días y se efectúa el pago a las 48 horas por los primeros 7 días. Los pagos se realizan en la cuenta bancaria ingresada por el cuidador al momento de completar su perfil. Cabe señalar que, si el cuidador registra una cuenta bancaria en un banco diferente a las que Pet2Care tenga, la visualización del pago será a 72 horas por el tiempo adicional de las transacciones interbancarias.

8.3.7 Servicios Adicionales

Pet2Care, dentro del proceso de innovación, ofrece servicios adicionales, tanto para dueños como cuidadores. En ese sentido, se considera que para los dueños se ofrezca un servicio de suscripción que incluyen días de cuidado de manera mensual. Para ello, los dueños registrados deben dar clic al botón “Servicio de Suscripción” y seleccionar el paquete que más se adecue a sus necesidades. En un inicio, solo se muestra la opción de 4 días al mes; sin embargo, se toma en cuenta las necesidades de los dueños para incluir más planes en el futuro. Una vez que se haya seleccionado el paquete de suscripción, se elige el medio de pago dentro de las opciones que tenga registrado en el sistema para la reserva regular del servicio y se aceptan los términos y condiciones del servicio de suscripción. El servicio entra en vigencia desde el día en que se realiza la suscripción, se renueva automáticamente todos los meses y permite la cancelación del servicio en cualquier momento, la cual entra en vigencia a partir del siguiente mes.

Por otro lado, para el caso de cuidadores, se ofrece el servicio de “Contenido Destacado”, el cual permite aparecer en los resultados de búsqueda de cuidadores en un espacio definido como vitrina, diferenciado de los resultados recomendados por compatibilidad entre el cuidador y las necesidades del dueño y perro o los resultados de búsquedas por filtros. Para acceder a este servicio adicional, el cuidador registrado debe dar clic a la opción de “Destaca tu Servicio”, seleccionar la cantidad de meses que desea destacar el servicio, registrar un medio de pago entre tarjeta de crédito o débito y aceptar términos y condiciones del servicio. Es importante mencionar que el servicio de contenido destacado entra en vigencia a partir del día siguiente de haberlo contratado,

que, si selecciona más de un mes del servicio, el cargo será por el total de meses contratados y el servicio solo se puede ofrecer en meses consecutivos.

8.3.8 Servicio de Atención al Cliente (SAC)

La plataforma de atención al cliente puede atender requerimientos tanto de dueños como de cuidadores registrados. La atención personalizada entra en vigencia cuando se agotan los procesos de automáticos de solución (*self-service* y *chatbot*), son atendidas por personal de soporte que generan *tickets* de atención y se encargan de realizar el seguimiento hasta dar solución al problema. Los servicios que está capacitada a atender se clasifican en 3 tipos: (1) problemas técnicos relacionados a la plataforma, (2) problemas en la ejecución del servicio y (3) problemas luego de la ejecución del servicio.

Respecto a los problemas técnicos, la plataforma cuenta con mecanismos de auto soporte para los principales problemas que pueden ocurrir entre los usuarios como no recordar la contraseña, el cambio de contraseña, actualización de datos, entre otros. Además, al contar con *chatbot*, se reduce la necesidad de contar con soporte de personas. Sin embargo, algunos datos no se pueden cambiar automáticamente como la dirección de las viviendas, el número celular, la cuenta bancaria ingresada (en el caso de cuidadores), entre otros, ya que están asociadas a los procesos internos de geolocalización, pagos, contactabilidad, etc.

Respecto a los problemas en la ejecución del servicio, se tienen mapeados problemas antes, durante y posteriores a la reserva, así como también durante la ejecución del servicio de cuidado temporal. Los principales problemas están relacionados a la búsqueda de cuidadores, problemas con la reserva de cuidadores, problemas con la cancelación de servicios, contactabilidad con el cuidador, falta de visualización de cumplimiento de actividades en la plataforma de cuidado por parte del dueño, entre otros.

Finalmente, los problemas luego de la ejecución del servicio están relacionados a reclamos relacionados al servicio recibido, problemas con las mascotas luego de haber

recibido el servicio, falta de algún artículo entregado al inicio del servicio, problemas con los cargos a las tarjetas de crédito o débito, etc.

Para gestionar la solución de estos temas es relevante hacerlo a través de un personal de soporte que pueda manejar la situación frente a los usuarios, generar *tickets* de atención internos para revisarlo con las áreas responsables, ejecutar las alternativas de solución y comunicar los resultados a los involucrados, dentro del plazo de 7 días útiles definidos como *SLA (service level agreement)* o estándares de servicio.

8.4 Precisiones Contractuales

Según el alcance definido para el presente proyecto, el modelo de negocio establece, únicamente, la conexión entre el dueño del perro y el cuidador excluyendo el servicio de cuidado en sí. En línea con este punto, se definen las responsabilidades del dueño, cuidador y de la empresa para con ambos, así como las limitantes y excepciones a través de los Términos y Condiciones, los cuales serán visibles para los dueños en el primer paso (registro de dueños) y para los cuidadores la cuarta etapa de registro (huella digital en el contrato de inscripción). Las bases de los Términos y Condiciones se encuentran establecidos en el ANEXO LX.

8.5 Presupuesto del Plan de Operaciones

En el ANEXO XLVII. se presenta el presupuesto preoperativo, el cual asciende a S/ 39,050 y donde la obtención de la certificación del proceso de selección de cuidadores es el principal monto y representa el 64% del presupuesto preoperacional; por otro lado, también se presenta el detalle del presupuesto anual proyectado a 5 años.

8.6 Conclusiones del Plan de Operaciones

El plan de operaciones identifica los objetivos que se deben conseguir para asegurar una correcta entrega de valor, alineados a los ejes estratégicos de frecuencia, experiencia, cultura e innovación. La forma de cómo lograrlo se define en las estrategias de gestión del negocio vía la metodología S&OP que integra las proyecciones comerciales con la capacidad operativa y permite garantizar el *liquidity* necesario en el *Marketplace* para garantizar un equilibrio entre oferta y demanda y, por otro lado, implementar procesos centrados en el cliente para garantizar su plena satisfacción.

Finalmente, se detallan los principales procesos operativos que, cumpliendo con la estrategia de *customer centric*, permiten una correcta entrega de valor libre de fricción.

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA

El presente capítulo tiene por finalidad detallar los aspectos relacionados al completo desarrollo de la web y la tecnología que conlleva para la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto.

En primer lugar, se evaluarán los objetivos tecnológicos para el desarrollo del plan, los cuales van alineados a los objetivos estratégicos revisados en el Plan Estratégico. Además, se hace una revisión del plan de tecnología y el proceso de desarrollo de la plataforma web. Para finalizar se hace una evaluación financiera y se presentan las conclusiones.

La propuesta de valor está centrada en ofrecer seguridad y una óptima navegación cuando se realice la búsqueda de un servicio temporal de cuidado de perros por medio de una plataforma de interconexión entre cuidadores y dueños que vivan en Lima Moderna.

9.1 Objetivos de Tecnología:

A continuación, en la Tabla 9.1 se detallan los objetivos tecnológicos a tener en cuenta en el desarrollo del capítulo, los cuales se encuentran alineados a los objetivos estratégicos desarrollados en el Plan Estratégico.

Tabla 9.1: Objetivos de tecnología

Objetivos de TI	Eje Estratégico	KPI de TI
Asegurar la usabilidad de la web, garantizando una carga veloz no mayor de 3 segundos y de fácil entendimiento por parte del cuidador y del dueño de forma continua.	Experiencia Frecuencia Innovación	% de cumplimiento de cronograma de ejecución % de cumplimiento de presupuesto % de cumplimiento de tiempos de carga
Asegurar la compatibilidad de la plataforma con los principales sistemas operativos (IOS, Android y Windows) y los principales navegadores (Chrome, Safari, Mozilla e IE) para óptima llegada a cuidadores y dueños.	Experiencia Innovación	% de cumplimiento de vista correcta en sistemas operativos y navegadores % de cumplimiento del presupuesto % de cumplimiento de tiempos de ejecución
Aplicar diseño UX/UI para el diseño de la web, monitoreando el desempeño de esta, asegurando los ajustes en un periodo trimestral.	Experiencia Innovación	% de satisfacción de usuarios respecto al uso de la web % de cumplimiento de presupuesto
Garantizar una web segura a través de protocolos HTTPS, monitorear incidencias para ajustar brechas de manera mensual, asegurando una web segura para los usuarios.	Experiencia Cultura Innovación	% de incidencias al mes % de cumplimiento de cronograma

Fuente: Elaboración Propia

9.2 Estrategias del Plan de Tecnología

El plan de Tecnología está desarrollado en base a dos estrategias que van a estar en constante monitoreo y revisión para realizar los ajustes necesarios:

Por un lado, se tiene la estrategia de compatibilidad, se debe asegurar la realización una plataforma compatible con todos los sistemas operativos y navegadores, para garantizar la navegación, seguridad, medición y análisis constante de métricas web (rebote, origen del tráfico, minutos por página, etc.).

Por otro lado, se presenta la estrategia de integración, la cual busca integrar tecnológicamente el desarrollo de la plataforma con otras del mismo estilo que sea complementarias (veterinarias, seguros de viaje, etc.), trabajando alianzas estratégicas de *co-branding* que puedan servir como gatilladores de la marca.

9.3 Plataforma web

Una plataforma web es un sistema que ayuda a la ejecución de varias aplicaciones establecidas en un mismo entorno de acceso único a través de internet. La plataforma web está alojada en un servidor que soporta las peticiones y accesos de todo aquel que desee ingresar. El servidor se encuentra alojado en una nube llamada *Amazon Web Service* la cual cuenta con altos niveles de contingencia, seguridad y rendimiento. En

este servidor se aloja el contenido completo de la web para que se logre el acceso desde los diferentes navegadores. Como primer paso para el desarrollo de la plataforma web, se determina el sitio donde se alojará www.pet2care.com se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

9.3.1 Proceso de desarrollo

Para el proceso de realización de la plataforma, se deben seguir los siguientes pasos: (1) El diseño *UX*, (2) el diseño *UI* y (3) la programación. El proceso del desarrollo de la plataforma tiene una duración aproximada de 3 meses. Detallado en el ANEXO XLVIII.

9.3.2 Características del sitio web

Las características del servicio web se dividen en dos puntos importantes: Operatividad del sistema y servicios.

Respecto a la operatividad del sistema se tiene en cuenta lo siguiente:

- **HTML 5 (*HyperTexta Markup Language*, versión 5):** Permite construir la web de forma que los navegadores puedan entender el contenido y mostrarlo a los usuarios, rediseñando el código para resolver problemas y actualizándolo a nuevas necesidades.
- **Alojamiento *AWS* (*Amazon web service*):** Se adapta a los más importantes *CMS* (sistemas de gestión de contenido) tales como *WordPress*, *Drupal*, *Joomla*, entre otros, además admite y suministra *SDK* (*software development kit*) para plataformas conocidas, como Java, Ruby, PHP, Node.js y .Net. Cuenta con un centro de datos distribuidos globalmente, además contiene una estructura que se adapta constantemente, teniendo un precio adaptable a la necesidad por uso o fijo mensual.
- **Diseño *Mobile First* y *Web Responsive*:** En el momento de la maquetación, la web debe ser diseñada en uno de los 2 formatos definidos y luego en el otro, para después hacer una maqueta para cada una de las presentaciones: Desktop, Tablet, móvil, etc. Se trabaja de ambas formas de modo que la visibilidad de la *web* sea en 360°.

- Enlace con *Google Analytics*: Permite realizar las mediciones del sitio web tal como tráfico, rendimiento de campañas, tasa de rebote entre otros, por medio de insertar un código de seguimiento (código *html*).
- Integración con Visa net pago web: Por medio de un formulario que se integra a la web, que se adapta a cualquier dispositivo móvil sin salir de la página, teniendo la opción que el cliente se suscriba a pagos de membresía o pagos recurrentes, aceptando pagos por medio de tarjetas de crédito, débito *Visa* y *Mastercard* y prepago *Visa*, además cuenta con un radar antifraude (*CyberSource*), que protege los datos de los clientes mediante la certificación *PCI Security Standards Council*.
- Protocolos de seguridad *HTTPS (Hyper Text Transfer Protocol)*: Establece una conexión segura entre el servidor y el cliente, que no puede ser interceptada por personas no autorizadas, encriptando los datos para asegurar una transmisión segura, evitando la interceptación como el *phishing*, además el *HTTPS* no requiere ninguna instalación de software adicional.

Respecto a los servicios se detallan los principales servicios que ofrece la *web*:

- Sistema de gestión de cuidado: Permite definir actividades, alertas, así como las listas de comprobación para el envío de fotos y videos que será manejado por el cuidador de cara a que el dueño pueda visualizar, según los horarios establecidos.
- Sistema de registro: Al momento del ingreso permitirá tanto dueño como a cuidador poder conectarse a la sección de su interés, en el caso del cuidador se considera sus datos (personales y preferencias), en el caso del dueño (la ficha canina al dueño junto a sus datos personales).
- Sistema de calificación: Será un apartado que aparecerá terminado el servicio, donde el dueño calificará al cuidador y el cuidador calificará al dueño y al perro. Se debe considerar que solo aparecerá terminando el servicio.

9.4 Presupuesto del Plan de Tecnología

Se calcula el precio de la implementación de la web, considerando lo propuesto por el proveedor para el desarrollo *Mobile first web responsive* UX/UI, maquetación,

diseño, programación e implementación, así como la compra de dominio www.pet2care.com e integración para el pago web por S/. 34,445.00 (Ver ANEXO XLIX).

Adicional al pago por la implementación de la web para el inicio de las operaciones, se considera el mantenimiento mensual de S/. 2,000 que incluye actualizaciones generales de página, administración de blog, diseño de *landingpage* para campañas mensuales, servidor en la nube, así como la copia de seguridad mensual de data y base de datos, detallado en el ANEXO L.

Así como el mantenimiento mensual por el uso del pago web que se realizará al proveedor Niubiz por S/. 50 soles, adicional a una comisión por venta Visa del 3.45%, MasterCard por 3.98% y uso de la plataforma por \$ 0.15 dólares por transacción.

Finalmente, en el ANEXO LI, se muestra el presupuesto preoperativo para la puesta en marcha de la plataforma; así como el detalle anualizado y proyectado para los siguientes 5 años del presupuesto de gastos.

9.5 Conclusiones del Plan de Tecnología

De acuerdo a lo revisado, se puede concluir que la web es uno de los componentes más importantes para la idea de negocio, ya que impulsará la conexión entre dueños de perros y cuidadores, garantizando protocolos de seguridad.

La programación de la web está diseñada para soportar los constantes cambios e innovaciones de cara a las necesidades del negocio y de los usuarios, partiendo de la sólida base de diseño *UX/UI*.

La integración de la web con otras plataformas es fundamental para el apalancamiento de alianzas con servicios complementarios con el estilo de vida del usuario.

CAPÍTULO X: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se muestran los temas relacionados a la constitución de la empresa, la estrategia de negocio a nivel organizacional y los elementos de recursos humanos, como organigrama, manual organizacional y de funciones (MOF) y el presupuesto del área.

10.1 Constitución de la empresa

Pet2Care es una persona jurídica que se constituye como una sociedad anónima cerrada (SAC) bajo la razón social Pet2Care SAC, amparándose en la ley de sociedades, Uno de los beneficios de pertenecer a esta forma societaria es que las decisiones de la empresa (en cuanto a accionistas) se pueden tomar de una forma rápida y sin la necesidad de reuniones presenciales. Además, la responsabilidad societaria está limitada al monto del aporte, sin afectar el patrimonio personal frente a obligaciones de la empresa.

La constitución está a cargo del estudio Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores, cuyo servicio incluye la búsqueda y reserva del nombre en registros públicos, elaboración de la minuta y legalización de la misma, elevarla la escritura pública e inscribir la empresa en registros públicos. Además, también se incluye el servicio de revisión y registro de marca en INDECOPI.

10.2 Régimen tributario

El régimen tributario al que Pet2Care se acoge es el Régimen MYPE tributario, el cual aplica para personas jurídicas con ingresos de hasta 1,700 UIT de ingresos netos, no tiene límite de compras, permite emitir factura y boleta de venta, ofrece tasas impositivas de 10% si la renta anual no supera las 15 UIT, caso contrario aplica el 29.5%., no presenta límites en los activos fijos ni empleados (SUNAT, 2020).

10.3 Aporte de Capital Social

El aporte de capital social para la constitución asciende a S/200,000 (doscientos mil soles) aportados a través de cheques de gerencia por parte de los accionistas de la empresa.

10.4 Modelo de Negocio Organizacional

Se considera que Pet2Care es un startup digital que pone a disposición de los dueños de perros miles de hogares para dejar en custodia a sus engreídos; sin embargo, no es dueña de ninguna de esas casas. Por ello, se puede decir que el modelo de negocio es *asset light* o de poca estructura en activos fijos. Esto permite tener ahorros sustanciales de costos que entregan flexibilidad en un ambiente de negocios dinámico y una menor volatilidad en las ganancias por tener la mayor parte de los costos de forma variable.

De tal forma, este modelo se debe ver reflejado en la estructura organizacional, por lo que Pet2Care impulsa el Home Office o trabajo desde casa, también conocido como tele trabajo y promueve el modelo de renting para la adquisición de equipos informáticos como laptops. En tal sentido, Pet2Care no cuenta con una oficina administrativa; sin embargo, se considera una membresía anual, con opción a renovación, en Lima Coworking bajo la modalidad de Oficina Virtual, la cual permite contar con una dirección comercial, dirección fiscal ante SUNAT, la recepción y gestión de correspondencia, un número telefónico fijo asignado con correo de voz automatizado, opción de desvío de llamadas a celulares u otros teléfonos fijos, acceso a internet de manera ilimitada y a impresiones de manera limitada, asesoría legal y contable, un estacionamiento para visitas, 10 horas al mes de uso de sala de reuniones incluidas y opción a tarifas preferenciales para el alquiler de salas de reuniones. Se determina que el plan mensual que se adecua a las necesidades de Pet2Care corresponden al plan “Oro”, el cual tiene un costo mensual de S/320, incluido IGV y corresponde a las oficinas de Miraflores ubicadas en el Centro Empresarial José Pardo, Calle Mártir José Olaya 129, Miraflores.

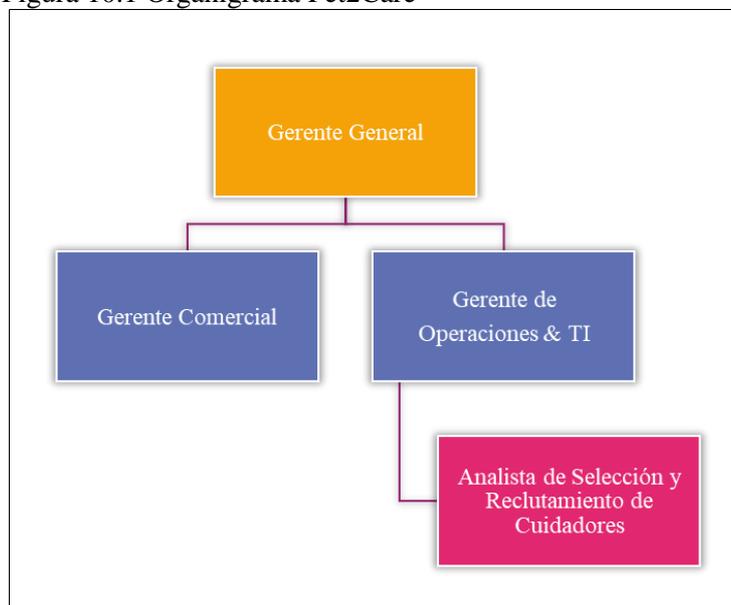
10.5 Estructura organizacional

La estructura de Pet2Care es ligera y está estrechamente relacionada al modelo de negocio organizacional. Esta estructura cuenta con 4 colaboradores: Gerente general, gerente de marketing, gerente de operaciones y analista de selección y reclutamiento de cuidadores.

10.5.1 Organigrama de la empresa

La estructura organizacional de la empresa se visualiza en la figura 10.1.

Figura 10.1 Organigrama Pet2Care



Elaboración: Propia

10.5.2 Perfiles, funciones y remuneraciones

Una de las características transversales que se espera en todos los colaboradores de Pet2Care es el amor hacia los perros, es decir, que sean *dog lovers*, lo cual está estrechamente ligado a los ejes estratégicos de Experiencia y Cultura. Por otro lado, se busca la automotivación, disciplina, empoderamiento, liderazgo y sentido de urgencia. El detalle de las posiciones, perfiles, funciones y remuneraciones se detallan en el ANEXO LII y ANEXO LIII.

10.6 Capacitaciones

La preparación es fundamental para lograr una excelente ejecución, por ello, se implementan capacitaciones para garantizar el cumplimiento de las tareas asignadas y, al mismo tiempo, para interiorizar y ser embajadores de los principios de la compañía. Además, se darán capacitaciones constantes en la cultura organizacional establecida en el plan estratégico, de modo que cada trabajador sea consciente de la razón principal por la que se realiza este trabajo: la seguridad y el amor por los perros.

10.7 Presupuesto del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

El presupuesto preoperativo necesario para la puesta en marcha, asciende a S/116,088, de los cuales el 92% corresponde a gastos de planilla. Por otro lado, el presupuesto para el primer año asciende a S/233,264, donde los gastos de planilla representan el 96%.

Los presupuestos relacionados a los gastos preoperativos, así como el detalle de los gastos operativos de los próximos 5 años se detallan en el ANEXO LIV.

10.8 Conclusiones del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

El Plan Organizacional y de Recursos Humanos es de vital importancia en el desarrollo del negocio, puesto que establece el inicio de las operaciones de la empresa considerando la forma societaria idónea, así como la elección del régimen tributario que más beneficia a la compañía. Además, define el perfil y las funciones que se deben realizar para llevar a cabo la ejecución del proyecto de manera exitosa.

CAPÍTULO XI: ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación financiera del proyecto, con la finalidad de determinar la viabilidad de la implementación del servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma online Pet2Care sobre la base de la evaluación de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Para el desarrollo del análisis se definen objetivos y supuestos de evaluación; con ellos se realiza la estimación de la inversión inicial y gastos preoperativos, la estimación y proyección de ingresos y egresos; con el fin de establecer los flujos de caja operativo y de inversiones; y sobre la base de los mismos, realizar el análisis de rentabilidad y sensibilidad del proyecto.

11.1 Objetivos

11.1.1 Objetivo general

El objetivo general del análisis financiero consiste en determinar la viabilidad financiera del plan de negocios para la implementación de un servicio de cuidado temporal de perros a través de una plataforma *online* que conecta a dueños y cuidadores de perros en Lima Moderna.

11.1.2 Objetivos específicos

- Estimar la inversión inicial y los gastos preoperativos relacionados a la fase de desarrollo y puesta en marcha de la plataforma *online*.
- Determinar el WACC aplicable a la valoración del proyecto.
- Estimar y proyectar los ingresos y egresos.
- Establecer el umbral de rentabilidad del proyecto.
- Determinar las variables que generan impacto en el proyecto a través del análisis de sensibilidad.

11.2 Supuestos de la evaluación financiera

La evaluación financiera del plan de implementación del servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma *online* Pet2Care considera los siguientes supuestos.

- El periodo de evaluación del proyecto es de 5 años, esto con el fin de darle un horizonte de crecimiento y estabilidad al proyecto para realizar la evaluación respectiva. El periodo contempla anualidades para el desarrollo de los flujos de caja operativo y de inversiones.
- Se analiza el proyecto en la moneda Soles, debido a que los ingresos, costos y financiamiento serán en dicha moneda.
- Se considera el tipo de cambio de venta de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP al 31 de marzo de 2020 de 3.442 para el costo por uso de la pasarela de pago a \$ 0.15 dólares por transacción.
- Se considera el valor vigente para el Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) de 18% y 30%, respectivamente.

- La inversión inicial y gastos preoperativos se establecen en los 6 meses previos al inicio de operaciones; según la planificación de desarrollo de la plataforma en 3 meses y destinar los 3 meses siguientes para la convocatoria de la oferta de cuidadores.
- La inversión proviene de dos fuentes: (1) de capital propio y (2) de financiamiento por parte del Fondo Crecer a través de una entidad financiera. Los beneficios obtenidos del Fondo Crecer son los siguientes: (1) Facilidades en plazos de pago: hasta 18 meses para capital de trabajo (3 meses de gracia), y hasta 60 meses para equipamiento (6 meses de gracia) (2) Simplicidad en los requisitos para poder aplicar a crédito y (3) Posibilidad de acceso al Bono del Buen Pagador (COFIDE, Fondo Crecer 2020).
- El Market Share por cada uno de los 5 años evaluados será de: 3.0%, 6.0%, 8.0%, 10% y 12%, considerando la limitante de conversión de la oferta de cuidadores.
- El precio promedio (en soles) para el Año 1 con IGV es de S/58.40, supuesto obtenido debido a la estimación del *mix* de productos adquiridos por los dueños de perro y aumenta a razón de 3.6% aproximadamente cada año.
- El Take Rate o comisión de la plataforma promedio (en %) es de 24.7% para el Año 1, para los años 2 a 5 es de 24.2%, 24.0%, 23.8% y 23.6%, respectivamente, se considera cambios a lo largo del tiempo debido al mix de cuidadores y al programa de beneficios Pet2Care (desarrollado en el Plan de Marketing)

11.3 Inversión inicial y gastos preoperativos

La estimación de inversión y gastos totales contempla dos puntos: (1) la inversión inicial para el diseño y el desarrollo *web* de la plataforma *online* y (2) los gastos preoperativos necesarios para el inicio de operaciones del servicio de cuidado temporal de perros Pet2Care a través de una plataforma *online*.

Respecto al primer punto, se planifica que el diseño y desarrollo de la plataforma *online* tenga una duración de 3 meses y se estima que la inversión inicial por dicho concepto es de S/ 74,795 según los presupuestos de los planes detallados en los capítulos VIII, IX y X; sobre el segundo punto, relacionado a los gastos preoperativos, éstos se

establecen en los 3 meses posteriores al término de la construcción de la plataforma online, con el fin de realizar la captación previa de cuidadores antes de iniciar operaciones. Se estima que el gasto asciende a S/139,092 según los presupuestos de los planes detallados en los capítulos VII, VIII, IX y X del presente documento. En conclusión, la inversión total que se estima ser financiada a través de capital propio y financiamiento para la inversión inicial y gastos preoperativos para la puesta en marcha de Pet2Care asciende a S/ 213,887 (Ver ANEXO LV)

11.4 Estructura de deuda y fuentes de inversión

Para cubrir la inversión total para la puesta en marcha de Pet2Care se toma 2 fuentes de financiamiento. El primer componente de la estructura de capital es el capital propio de los accionistas con un peso de 50% del monto total y el 50% restante de un financiamiento a través del Banco Scotiabank como parte del programa Fondo Crecer, diseñado para emprendedores por COFIDE.

Los beneficios de conseguir esta fuente de financiamiento son los periodos de gracia de hasta 6 meses para inversión en equipamiento y 3 meses para capital de trabajo, simplicidad en los requisitos para poder aplicar al crédito y la posibilidad de acceder al bono del buen pagador. Respecto a los requisitos, que Pet2Care cumple, se tiene que es necesario cumplir con una proyección de ventas anuales menores a 2,300 UITs de facturación (equivalente a 9.3M de soles), no encontrarse en un procedimiento concursal o no haberse declarado insolvente, contar con una clasificación de riesgo “normal” o “CPP” y no haber sido beneficiado previamente con el Fondo Crecer (COFIDE, 2020)

De tal manera, se requiere el aporte de S/114,000 como inversión en el año cero, de los cuales S/107,000 se entrega de los accionistas y S/107,000 como monto financiado para el equipamiento y puesta en marcha del proyecto.

11.5 Estimación del WACC (*Weighted average cost of capital*)

La estimación del WACC aplicable para la valoración del proyecto de Pet2Care se realiza mediante la ponderación de las tasas promedio que se espera pagar para financiar la deuda e inversión del proyecto.

Se considera como costos de capital 10% y 20% para el capital propio y financiamiento, respectivamente. Dichos costos se determinan comparando las tasas de inversión de bajo riesgo para el capital propio y considerando las tasas de mercado del Programa de Fondo Crecer de COFIDE.

El WACC para descontar los flujos de Pet2Care es de 13.5% y se obtiene como resultado de la aplicación de la fórmula presentada en el ANEXO LVI, considerando S/107,000 sobre un monto total de S/214,000 a una tasa de 20% y del mismo monto, pero a una tasa de 10% multiplicado por 0.70 para eliminar el costo tributario del capital propio.

11.6 Estimación y proyección de ingresos

La estimación y proyección de ingresos se realiza sobre la base de la estimación de la demanda determinado en el capítulo V de investigación de mercados. Las fuentes de ingresos provienen de dos conceptos: (1) Take Rate o comisiones por las transacciones a través de la plataforma y (2) por el cobro de contenido destacado hacia los cuidadores; alineado al detalle en la matriz *lean canvas* del modelo de negocio de Pet2Care.

Adicionalmente, se toma como supuestos para la estimación y proyección de ingresos el *Market Share* (%) de Pet2Care, el precio promedio (en Soles) y el Take Rate o comisiones (%) esperados según se resumen en la tabla 11.1.

Tabla 11.1: Supuestos para la proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Share Pet2Care (%)	3.3%	5.0%	8.0%	10.0%	12.0%
Precio Promedio (en Soles)	S/ 58.40	S/ 60.68	S/ 62.89	S/ 65.16	S/ 67.21
Take Rate promedio (%)	24.7%	24.2%	24.0%	23.8%	23.6%

Fuente: Elaboración propia

Considerando los supuestos de la Tabla 10.1 se elabora la proyección de ventas (en miles de Soles), el pago total que le corresponde a los cuidadores (en miles de Soles) y el total de los ingresos que la plataforma online de Pet2Care recibe por cada año evaluado. (Ver Tabla 11.2)

Tabla 11.2: Proyección de los ingresos totales por año para Pet2Care

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda efectiva del mercado (en miles de días de cuidado)	501.4	593.8	639.3	688.3	741.0
Market Share Pet2Care (%)	3.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%
Total Ventas (en miles de días de cuidado)	15.0	35.6	51.1	68.8	88.9
Precio Promedio (en Soles)	S/ 58.40	S/ 60.68	S/ 62.89	S/ 65.16	S/ 67.21
Total Ventas (en miles de Soles)	S/ 878.4	S/ 2,161.9	S/ 3,216.2	S/ 4,484.4	S/ 5,976.3
Take Rate promedio (%)	24.7%	24.2%	24.0%	23.8%	23.6%
Pago a Cuidadores (en miles de Soles)	S/ 661.4	S/ 1,638.1	S/ 2,445.6	S/ 3,417.1	S/ 4,565.9
Total Ingresos Transacciones (en miles de Soles)	S/ 217.0	S/ 523.8	S/ 770.6	S/ 1,067.3	S/ 1,410.4
Total Ingresos Contenido destacado (en miles de Soles)	S/ 8.6	S/ 24.6	S/ 68.8	S/ 75.2	S/ 81.0
Total Ingresos Pet2Care (en miles de Soles)	S/ 225.6	S/ 548.5	S/ 839.4	S/ 1,142.5	S/ 1,491.4

Fuente: Elaboración propia

11.7 Estimación y proyección de egresos

La estimación y proyección de egresos se realiza sobre la base de las estimaciones de los presupuestos de los Planes de Marketing, Operaciones, Tecnología y Organizacional y de Recursos Humanos. Aquí se consolidan las inversiones que sustentan las acciones y estrategias de cada plan para llevar a cabo la propuesta de valor. Además, la visualización de manera agrupada permite identificar si se tiene una correcta distribución de presupuestos a lo largo de los distintos planes, así como identificar valores anómalos que impacten negativamente en la evaluación financiera del proyecto. De esta manera, en la tabla 11.3 se puede observar que un componente importante en la proyección de egresos o constituye el plan organizacional y de recursos humanos, donde los sueldos representan más del 50% del total de los egresos durante los 5 años de operación.

Tabla 11.3: Proyección de los egresos totales por año para Pet2Care

Plan Estratégico	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Tecnología	Alquiler de equipos de cómputo	S/ 9,913	S/ 10,062	S/ 10,213	S/ 10,366	S/ 10,521
	Mantenimiento de web y servidores	S/ 24,000	S/ 24,360	S/ 24,725	S/ 25,096	S/ 25,473
	Mantenimiento de pasarela de pago	S/ 600	S/ 609	S/ 618	S/ 627	S/ 637
Total Plan de Tecnología		S/ 34,513	S/ 35,031	S/ 35,556	S/ 36,089	S/ 36,631
Plan Organizacional y RRHH	Alquiler oficina virtual	S/ 3,840	S/ 3,898	S/ 3,956	S/ 4,015	S/ 4,076
	Gasto Administrativo Pet2Care	S/ 223,184	S/ 223,184	S/ 312,458	S/ 406,195	S/ 487,434
	Asesoría legal	S/ 2,040	S/ 2,071	S/ 2,102	S/ 2,133	S/ 2,165
	Gestión contable	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
Total, Plan Organizacional y RRHH		S/ 233,264	S/ 233,415	S/ 322,842	S/ 416,735	S/ 498,132
Plan de Marketing	Promoción y publicidad	S/ 73,312	S/ 65,817	S/ 58,755	S/ 57,126	S/ 56,674
Total Plan de Marketing		S/ 73,312	S/ 65,817	S/ 58,755	S/ 57,126	S/ 56,674
Plan de Operaciones	Comisión de ventas por pasarela de pago	S/ 31,236	S/ 76,879	S/ 114,368	S/ 159,466	S/ 212,517
	Comisión de uso de pasarela de pago	S/ 6,213	S/ 14,715	S/ 21,124	S/ 28,428	S/ 36,727
	Asesoría veterinaria	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
	Servicio de call center atención al cliente	S/ 40,800	S/ 41,412	S/ 42,033	S/ 42,664	S/ 43,304
Total Plan de Operaciones		S/ 82,449	S/ 137,269	S/ 181,851	S/ 234,950	S/ 297,005
Total, Presupuesto Gasto Operativo		S/ 423,538	S/ 471,532	S/ 599,004	S/ 744,901	S/ 888,443

Fuente: Elaboración propia

11.8 Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto se analiza en un horizonte de 5 años y se apalanca principalmente en el uso de dos indicadores clave para la evaluación de viabilidad de proyectos: El VAN y la TIR.

Para llevar a cabo este análisis es necesario proyectar el Estado de Resultado de Pet2Care, tomando en cuenta la estimación de demanda, los precios, mixes de productos y servicios, costos y gastos, los cuales han sido considerados en los presupuestos de cada plan contemplados en el presente documento. Se puede obtener una serie de indicadores importantes sobre la base de la proyección del Estado de Resultados, donde uno de los más importantes es el EBITDA, la utilidad neta o la composición del gasto a partir de los diferentes planes de la empresa como marketing o ventas. Sin embargo, para el caso de la evaluación financiera, se emplea el Estado de Resultados para

encontrar el valor del impuesto a la renta que se debe utilizar para realizar el Flujo de Caja. El detalle del Estado de Resultados de muestra en la tabla 11.4.

Tabla 11.4: Estado de Resultados Pet2Care

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	751.70	1,853.04	2,783.85	3,864.12	5,133.31
Costo de Ventas	560.54	1,388.23	2,072.54	2,895.88	3,869.39
Utilidad Bruta	191.16	464.81	711.31	968.24	1,263.92
Gastos Administrativos	226.93	227.50	303.73	383.75	453.19
Gastos de Ventas	132.00	172.11	203.90	247.52	299.73
Utilidad Operativa	-167.77	65.21	203.68	336.97	511.00
Gastos financieros	21.40	21.40	21.40	21.40	15.40
Utilidad antes de Impuestos	-189.17	43.81	182.28	315.57	495.60
IR	-	13.14	54.69	94.67	148.68
Utilidad Neta	-189.17	30.66	127.60	220.90	346.92

Fuente: Elaboración Propia

En el flujo de efectivo se puede observar el movimiento de dinero que pasa por Pet2Care y permite entender las necesidades de liquidez para hacerse cargo de sus obligaciones. Aquí se muestran las acciones de inversión para el año 0, las que se detallan en la estructura de deuda y fuentes de inversión del presente capítulo. Es en este documento donde se incluye el cálculo del impuesto a la renta obtenido en el Estado de Resultados y permite calcular el Flujo de Caja para realizar el análisis de VAN y TIR. Por otro lado, se muestra que para el año 1 y 2, es necesario un aporte de capital por parte de los accionistas para cubrir el déficit en el flujo de caja. (Ver tabla 11.5)

Tabla 11.5: Flujo de Caja Pet2Care

Flujo de Caja Económico						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	-	191.16	464.81	711.31	968.24	1,263.92
Costos Operacionales	-	-423.54	-471.53	-599.00	-744.90	-888.44
Flujo de Caja Operativo	-	-232.38	-6.72	112.31	223.34	375.47
Inversión	-214.00					
Flujo de Caja antes de Actividades de Financiamiento	-214.0	-232.4	-6.7	112.3	223.3	375.5
Actividades de Financiamiento	107.0	-21.4	-21.4	-21.4	-51.4	-92.4
Préstamo Financiamiento	107.0	-	-	-	-30.0	-77.0
Intereses	-	-21.40	-21.40	-21.40	-21.40	-15.40
IGV	-	-41.83	-1.21	20.22	40.20	67.59
Impuestos	-	-	13.14	54.69	94.67	148.68
Flujo de Caja Económico	-214.00	-274.21	5.21	187.21	358.22	591.74
Flujo de Caja Financiero	-107.00	-295.61	-16.19	165.81	306.82	499.34
Contribución o Aporte	107.00	295.61	16.19			

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta los flujos de caja desde el año 0, donde ocurren las actividades de inversión, hasta el año 5, donde se define el fin del horizonte a evaluar el proyecto se procede a calcular el VAN y la TIR, las cuales se muestran en la tabla 11.6. El VAN del proyecto es de S/183,373, lo cual garantiza que se genera el valor prometido, mientras que la TIR es 27%, valor por encima de lo que los accionistas y fuentes de inversión esperan sobre el capital. Por ello, tomando en cuenta estos indicadores financieros y el sustento de las estrategias planteadas en el presente documento, el proyecto es viable y debe ponerse en marcha.

Tabla 11.6: VAN y TIR de Pet2Care

VAN	S/ 183,373
TIR	27.0%

Fuente: Elaboración propia

11.9 Análisis de sensibilidad del Precio

El análisis de sensibilidad expone de manera bidimensional la variación de dos variables que se analizan en simultáneo; para el caso de Pet2Care los factores que se

evalúan son el precio promedio de un día de cuidado temporal (en Soles) y el *Take Rate* % que se lleva la plataforma por la transacción. Este tipo de análisis permite evaluar los cambios en el VAN cuando dichos factores incrementan o disminuyen, tanto en precio como en el *Take Rate* (Ver Tabla 11.7)

Tabla 11.7: Análisis de sensibilidad del precio (Precio promedio vs Take Rate)

Análisis de Sensibilidad		Precio promedio (en Soles)								
		S/ 61.2	S/ 60.5	S/ 59.8	S/ 59.1	S/ 58.4	S/ 57.7	S/ 57.0	S/ 56.3	S/ 55.6
<i>Take Rate</i> promedio (en %)	25.7%	200.65	198.26	195.88	193.50	191.11	188.73	186.34	183.96	181.58
	25.5%	199.03	196.66	194.30	191.93	189.56	187.20	184.83	182.47	180.10
	25.3%	197.40	195.06	192.71	190.36	188.02	185.67	183.32	180.98	178.63
	25.1%	195.78	193.45	191.13	188.80	186.47	184.14	181.81	179.48	177.15
	24.9%	194.16	191.85	189.54	187.23	184.92	182.61	180.30	177.99	175.68
	24.7%	192.54	190.25	187.96	185.66	183.37	181.08	178.79	176.50	174.21
	24.5%	190.92	188.64	186.37	184.10	181.82	179.55	177.28	175.01	172.73
	24.3%	189.29	187.04	184.79	182.53	180.28	178.02	175.77	173.51	171.26
	24.1%	187.67	185.44	183.20	180.96	178.73	176.49	174.26	172.02	169.79
	23.9%	186.05	183.83	181.62	179.40	177.18	174.96	172.75	170.53	168.31
23.7%	184.43	182.23	180.03	177.83	175.63	173.44	171.24	169.04	166.84	

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los escenarios de variación al modificar el precio promedio, así como el *Take Rate*, se concluye que para la relación de ambas variables son directamente proporcionales.

Por otro lado, esta herramienta permite poder tomar decisiones de manera rápida y sobre la base de información; por ejemplo, si el negocio decidiera disminuir el *Take Rate* para captar mayor cantidad de Cuidadores y se plantea poder mantener un VAN similar al escenario base, por cada variación de S/ 0.70 en el precio promedio se debe de considerar variar el *Take Rate* en 0.3 y 0.4 puntos porcentuales.

11.10 Umbral de rentabilidad (punto muerto)

Respecto al análisis del umbral de rentabilidad o punto muerto, se evalúa mantener una de las variables propuestas, precio promedio en un escenario y manteniendo el *Take Rate* en otro. En la tabla 11.8 se detallan los valores críticos para ambos factores.

Tabla 11.8: Análisis de punto muerto para Pet2Care (precio promedio vs take rate)

	Escenario base	Punto Muerto	VAN
Precio promedio (en Soles)	S/ 58.4	S/ 53.2	0
Take Rate promedio (en %)	24.7%	22.4%	0

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, este análisis permite identificar que para el precio promedio base de S/58.4 debe ofrecerse un *Take Rate* mayor a 22.4%, de lo contrario el VAN se vuelve negativo; por otro lado, para el escenario base de un *Take Rate* de 24.7%, el precio promedio no debe de tener un valor inferior a S/53.2.

11.11 Análisis de Escenarios

El escenario base del análisis de Pet2Care y de los escenarios Optimista y Pesimista, tienen entre ellos una variación de +/- S/5.00 en el precio promedio y de +/- 1 punto porcentual. Para todos los casos, el VAN obtenido es positivo y la TIR es mayor al WACC. (Ver Tabla 11.9)

Tabla 11.9: Análisis de escenarios de Pet2Care

	Escenario base	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
Precio promedio (en Soles)	S/ 58.4	S/ 63.4	S/ 53.40
Take Rate promedio (en %)	24.7%	25.7%	23.7%
Ingresos netos Año 1 (en miles de Soles)	S/ 191.2	S/ 209.3	S/ 168.61
VAN	S/ 183.37	S/ 628.11	S/ 13.58
TIR	27%	55%	15%

Fuente: Elaboración propia

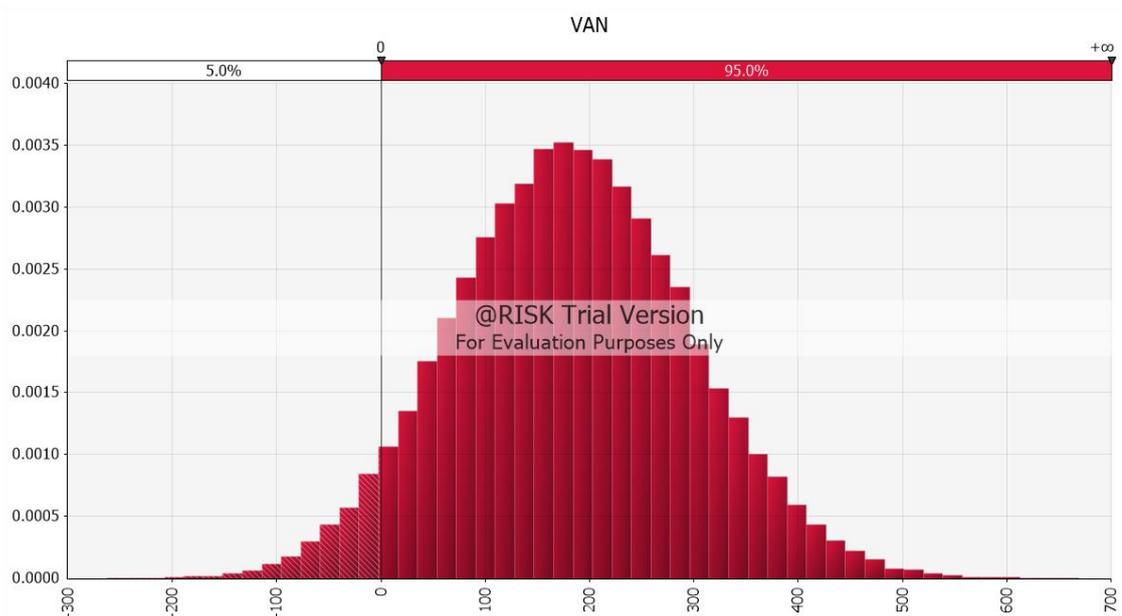
11.12 Análisis de fiabilidad

Con el objetivo de garantizar que los análisis para medir la viabilidad del proyecto tengan un mayor nivel de confiabilidad se simulan los resultados utilizando el método de Montecarlo a través de la herramienta @Risk. El modelo considera 100,000 iteraciones, lo cual garantiza un mayor grado de confiabilidad, y se ha tomado en cuenta el uso de tres variables: El precio promedio, el volumen de transacciones que es un derivado del *market share* esperado y el porcentaje de *take rate* o comisión.

Este modelo permite calcular la probabilidad de obtener un resultado de VAN positivo y TIR por encima de la tasa de descuento requerida; así como también, la probabilidad de que se superen los valores proyectados.

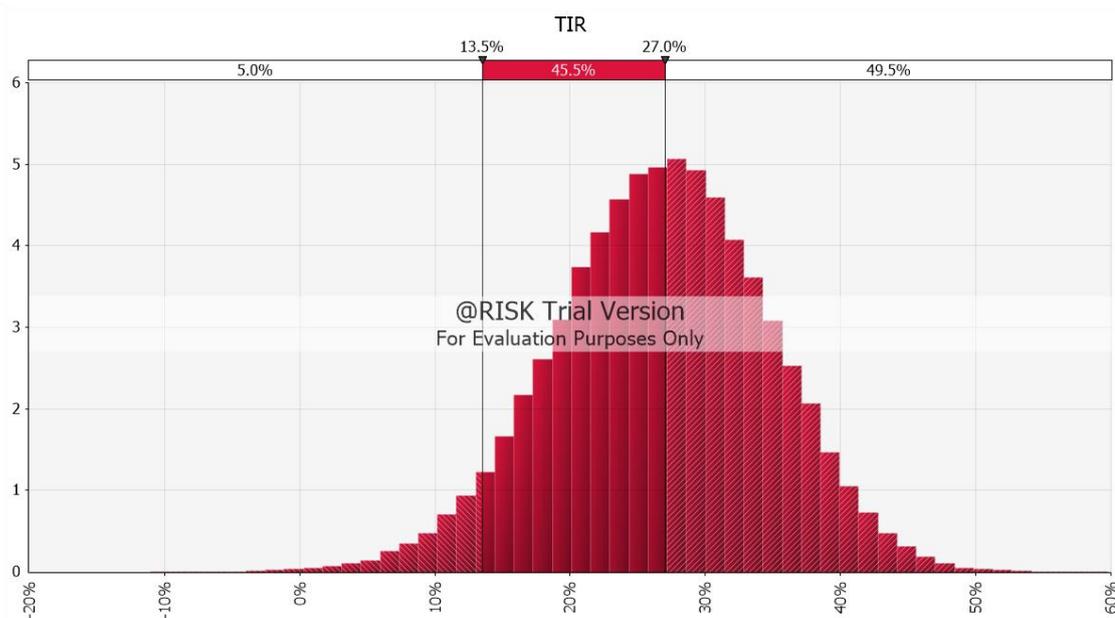
En el caso del análisis del VAN igual o mayor a cero y la TIR igual o por encima de la tasa de descuento requerida, se define como variables que el precio proyectado en el escenario conservador puede variar +/- S/5, el volumen esperado tiene una variación en el orden de +/- 20% y el porcentaje de take rate puede variar en +/- 3 puntos porcentuales. Considerando estas variables, el modelo muestra que la probabilidad de ocurrencia de obtener un VAN igual o mayor a cero es del 95.0%, al igual que en el caso de obtener una TIR igual o mayor a la tasa de descuento requerida (ver figura 11.1). Por otro lado, se calcula la probabilidad de que la TIR sea igual o mayor a la tasa de descuento esperada, menor o igual a al objetivo de 27.0% y el resultado obtenido es de 45.5% de ocurrencia. Esta probabilidad es igual a la de obtener una VAN igual o mayor a cero, pero menor al valor objetivo esperado de S/ 183,373 (ver figura 11.2)

Figura 11.1: Sensibilidad de VAN igual o mayor a cero



Fuente: Elaboración Propia

Figura 11.2: Sensibilidad de TIR entre tasa de descuento y valor objetivo



Fuente: Elaboración Propia

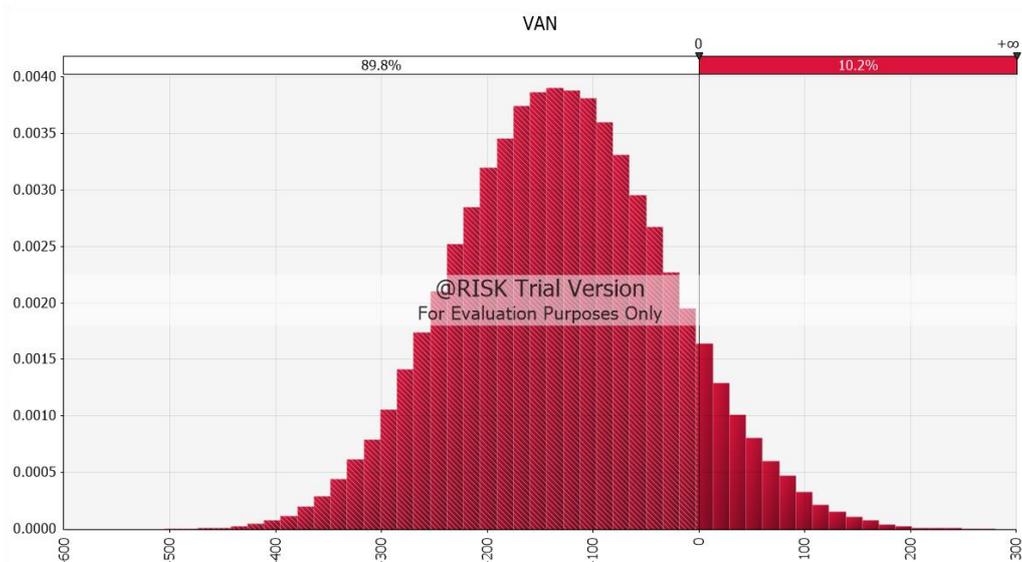
11.12.1 Análisis de fiabilidad en un escenario post cuarentena COVID-19

Como se menciona en la sección de alcance, en el capítulo I: Introducción, el presente documento no contempla el impacto en el entorno como consecuencia de la implementación de un estado de emergencia y cuarentena por efectos de la pandemia del COVID-19 o Coronavirus. Sin embargo, se realiza una evaluación financiera incluyendo los impactos negativos en las proyecciones si se ejecutara en un entorno post cuarentena y en proceso de recuperación económica que permita identificar la viabilidad económica del proyecto en un nuevo contexto.

El modelo de evaluación se mantiene constante; sin embargo los valores de las variables cambian a un escenario más ácido donde se utiliza el precio proyectado en el escenario pesimista y puede variar +/- S/5; es decir, el valor mínimo esperado es S/10 menor al escenario conservador, el volumen esperado en un escenario adverso es 5% más bajo al esperado y mantiene una variación en el orden de +/- 20% y el porcentaje de take rate puede variar en +/- 3 puntos porcentuales, el cual se mantiene al escenario inicial porque los cuidadores no cuentan con poder de negociación para presionar por un menor cobro de comisión.

El resultado de este modelo con las variables en un escenario post COVID-19 es un VAN negativo de S/129,456 soles y una TIR de 3.17%, que no cumple con las expectativas de retorno de los inversionistas. Además, la probabilidad de obtener un VAN positivo o que se cumpla con obtener una TIR igual o por encima del WACC es de 10.2% (ver figura 11.3). Por lo tanto, no es recomendable la puesta en marcha del proyecto en un escenario inmediato posterior a la cuarentena.

Figura 11.3: Sensibilidad del VAN igual o mayor a cero en escenario COVID-19



Fuente: Elaboración Propia

11.13 Conclusiones del Plan Financiero

En el presente capítulo se consolidan las inversiones de los distintos planes que buscan alcanzar los objetivos funcionales y estratégicos, las cuales se agrupan y ordenan en las distintas herramientas de análisis financiero que permiten evaluar la viabilidad del proyecto.

Se define que el financiamiento del proyecto se realiza a través de un 50% de capital propio y un 50% de financiamiento a través del banco Scotiabank bajo el programa Fondo Crecer, impulsado por COFIDE. La tasa de descuento de los accionistas es de 10%, mientras que la esperada por la entidad financiera es de 20%. A través de la fórmula del WACC se obtiene que la tasa de costo promedio ponderado de capital es de 13.5%, la cual sirve para descontar los flujos de caja.

Al descontar los flujos de caja, se obtiene un VAN positivo de S/183,373, el cual al ser analizado a través de la herramienta @Risk, obtiene un 99.8% de probabilidad de ser positiva en cien mil iteraciones. Por otro lado, la TIR del proyecto es 27%, un valor por encima de lo esperado por las fuentes de financiamiento del proyecto. Al igual que en el caso del VAN, la TIR también ha sido analizada a través de la herramienta @Risk y en las cien mil iteraciones se obtiene que la probabilidad de obtener una TIR mayor a 13.5% es de 99.8%.

Tomando en cuenta estos resultados, el proyecto es viable y debe ser ejecutado para promover el bienestar de los animales y facilitar la libertad y la felicidad en los human

CAPÍTULO XII: PLAN DE CONTINGENCIAS

En el presente capítulo, se analizan las diferentes acciones a considerar en caso no se cumplan los supuestos, estimaciones y proyecciones iniciales del proyecto, las cuales están enmarcadas en la segmentación, producto, precio, plaza y promoción, con el fin de encontrar alternativas que lleven al éxito del proyecto.

12.1 Objetivos

- Definir un escenario alternativo sobre la variable Segmentación
- Definir un escenario alternativo sobre la variable Producto
- Definir un escenario alternativo sobre la variable Precio
- Definir un escenario alternativo sobre la variable Plaza
- Definir un escenario alternativo sobre la variable Promoción

12.2 Alcances y Limitaciones

El presente plan de contingencias sólo contempla un análisis de escenarios considerando las variables del Plan de Marketing como segmentación, producto, precio, plaza y promoción; quedando excluidos cambios en el plan estratégico, organizacional y recursos humanos, TI y operaciones. El análisis y propuesta de alternativa se limita a modificar una variable de forma independiente, manteniendo el resto de las variables de manera constante (*ceteris paribus*).

12.3 Supuestos y Alternativas

Como se menciona en el alcance y limitaciones del presente capítulo, la propuesta estratégica se mantiene constante y, con ello, la aspiración de ser la comunidad que promueve el bienestar y felicidad a través del amor hacia los animales se mantiene firme; así como el propósito, misión y valores. Por otro lado, la estrategia de diferenciación se mantiene, así como los cuatro ejes estratégicos de Frecuencia, Experiencia, Cultura e Innovación.

La primera variable para analizar es la segmentación y en caso la propuesta de valor no sea exitosa, se propone un mayor enfoque de los segmentos. Es decir, por un lado y atacando la segmentación geográfica, se propone reducir la amplitud de los distritos de Lima Moderna a los distritos con mayor concentración de NSE A y B, como Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina (sector 7 de Lima Metropolitana), el cual cuenta con una distribución de 35.9% de NSE A y 43.2% de NSE B (CPI, 2019). Otra alternativa, bajo la misma variable geográfica, es salir del territorio peruano y explorar las condiciones de las principales ciudades en países de la región como Chile, Colombia, Argentina y Brasil, considerando que cuentan con ciudades con la mayor población de la región, así como un atractivo desarrollo del sector de mascotas (Euromonitor, 2020). En esta alternativa, no se considera la implementación en ciudades dentro del Perú, ya que, por la característica del servicio, si no tuvo éxito en Lima, es difícil que lo sea en provincia por las características poblacionales y conductuales. Por otro lado, y considerando la segmentación psicográfica, se propone una revisión de las generaciones y enfocarse en la que tenga un mejor desempeño. Potencialmente, se puede dejar de lado a la generación Z, dado que tiene un menor nivel de ingresos y sólo considera un rango etario de 18 a 25 años.

La segunda variable para considerar es el Producto y si el servicio de cuidado temporal no consigue la sostenibilidad se propone desarrollar extensiones de línea y marca. Manteniendo la esencia de *marketplace* y el espíritu de búsqueda de bienestar en las mascotas, se propone realizar una extensión de línea, ampliando los servicios que se ofrecen en la plataforma, que incluye la conexión entre dueños, por un lado, y, por el otro, con paseadores de perros, veterinarios independientes, clínicas veterinarias con servicio a domicilio, entrenadores, etólogos (también conocidos como psicólogos de

animales), bañadores y estilistas, pet shops (para la venta de comida, juguetes, etc.), vendedores independientes de artículos para perros (camas, juguetes, tortas para perros, etc.), entre otros proveedores. Por otro lado, se puede aplicar una extensión de marca y ofrecer productos de manera directa como alimento (seco o húmedo), artículos de limpieza (champú, acondicionador, loción, bloqueador solar, etc.), *treats (snacks)*, juguetes (pelotas, huesos artificiales, *frisbees*, etc.), suplementos nutricionales, accesorios (camas, peines y cepillos, toallas, etc.), entre muchos más, bajo la marca Pet2Care, la cual asegura un posicionamiento enfocado en el cuidado de perros que invita a la felicidad sin preocupaciones y promueve el bienestar de los perros con seguridad y amor.

La tercera variable es el Precio y, bajo el modelo de negocio, el precio lo definen los cuidadores y, sobre dicho monto, Pet2Care toma un *take rate* o comisión el cual se define entre 23% y 25%. Una alternativa es bajar el porcentaje de comisión para incentivar la entrada de cuidadores, pero ayudarlos a subir el precio del servicio. A través de esta acción, el *revenue sharing* sería más atractivo para los cuidadores quienes tendrán mayores incentivos económicos para ofrecer sus servicios a través de Pet2Care y mejorar la calidad del servicio para poder subir las tarifas. Por otro lado, considerando otras fuentes de ingreso, se puede ofrecer un servicio de publicidad en la web, así como gestionar la base de datos de usuarios para ofrecer servicios publicitarios en el segmento de *dog lovers*.

La cuarta variable es la Plaza, donde se puede proponer desarrollar una app, tanto para el sistema operativo Android como para iOS, que permita aprovechar al máximo las funcionalidades de móvil para conocer mejor al consumidor y así motivarlo a que utilice los servicios de Pet2Care. Dentro de las funcionalidades está la geolocalización, el envío de notificaciones, facilidad en el uso de cámaras y archivos del celular, entre otros. Por otro lado, se propone el apalancamiento comercial con veterinarias que permita impulsar el registro de dueños y cuidadores, dentro de su base de clientes, a cambio de un único *fee* al momento en que el dueño o cuidador realice su primer servicio. Con ello, se tendría un canal de nivel 1 y las veterinarias funcionarían como intermediarios en el registro. Finalmente, una alternativa exclusiva para cuidadores es el apalancarse en portales laborales web como Laborum, Bumeran, Aptitus, LinkedIn,

etc., donde se ofrece la opción laboral de registrarse como cuidador independiente en la plataforma Pet2Care.

Finalmente, la última variable es la Promoción y se considera una mayor proporción de comunicación en ATL (offline) para hacer llegar la propuesta de valor a dueños y cuidadores, generando un mayor nivel de confianza. Por otro lado, otra alternativa es tener un enfoque de comunicación 100% online, donde se aseguran acciones correctamente segmentadas, las cuales son fáciles de medir y, además, tienen un menor costo, con lo que el alcance puede ser mayor. Dentro de la comunicación digital, la propuesta inicial se apalanca en redes sociales; sin embargo, una alternativa a ello es la publicidad en medios digitales de alto tráfico como diarios digitales, webs relacionadas al mundo de mascotas (sección de mascotas en páginas de *online retail*, veterinarias, etc.).

12.4 Conclusiones del Plan de Contingencias

Es importante considerar que no siempre se cumplen las proyecciones y estimaciones iniciales, el entorno es dinámico y las empresas deben ser flexibles para adaptarse a los cambios y convertir las amenazas en oportunidades. Por ello, es de suma importancia desarrollar un plan de contingencias que permita considerar escenarios adversos y preestablecer alternativas de solución ante cambios en lo establecido. No está demás mencionar que estas estrategias de contingencia deben ser revisados y actualizados periódicamente para que pueden permitir a los directivos tomar decisiones adecuadas en el menor tiempo posible.

CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de exponer los capítulos en el presente documento que validan la viabilidad de la idea de negocio, se detallan las principales conclusiones del proyecto; así como también las recomendaciones que permitan garantizar la continuidad del negocio en el tiempo.

13.1 Conclusiones del plan de negocios

- De acuerdo con objetivo general planteado para este proyecto de negocio, se ha demostrado que la creación de una plataforma multilateral que conecte vía internet a dueños de perros que requieran servicios de cuidado temporal con cuidadores especializados en Lima Moderna; ahora llamado Pet2Care, tiene aceptación en los segmentos propuestos y viabilidad financiera. El resultado de la evaluación muestra que, para el nivel de inversión y flujos esperados, en un horizonte de 5 años, se obtiene un VAN positivo y una TIR de 27% que duplica el retorno esperado por los inversionistas.
- Por otro lado, se debe tener en cuenta que en la actualidad el mundo está pasando por una coyuntura adversa que ha impactado a la mayoría de las industrias, la pandemia COVID-2019. Bajo este contexto, al evaluar el proyecto en un escenario complicado como el que se espera a partir del segundo trimestre del 2020 por efectos de la pandemia, no se consigue validar la rentabilidad del proyecto.
- Luego de realizada la investigación de mercado, se concluye que existen dos segmentos objetivo para la idea de negocio son: dueños y cuidadores de perros. En el primero, se identifican hombres y mujeres de 18 a 55 años, de niveles socioeconómico A,B,C1 que viven en distritos de Lima Moderna, cuentan con una mascota en casa pero tienen una vida agitada por viajes, temas familiares o eventos sociales; y para el segundo, hombres y mujeres de 18 a 55 años, de niveles socioeconómico A,B,C1 que viven en distritos de Lima Moderna y que además de ser amantes de los perros, tienen disponibilidad de tiempo y espacio para realizar cuidados temporales. También se puede concluir que la idea de negocio tiene una aceptación positiva por ambos segmentos del público objetivo. La estimación de la demanda efectiva para el año 1 de la propuesta, asciende a 501.4 miles de días de cuidado.
- El Plan estratégico desarrollado para la idea de negocio no solo describe los cimientos del propósito, aspiración y principios, sino también se basa en 4

ejes estratégicos fundamentales para el éxito del negocio: Experiencia, Cultura, Frecuencia e Innovación. Los objetivos del Plan también se desarrollan fundamentados en los ejes estratégicos y especifica las metas y objetivos a cumplir relacionados con cada uno de ellos. Todo este trabajo se realiza centrado en la estrategia competitiva de diferenciación.

- El plan de marketing se realiza en 4 fases: Creación de Marca, Creación de Valor, Entrega de Valor y Comunicación de Valor. En estas fases se describe con detalle el desarrollo hacia el público objetivo en cuanto al marketing mix, así como la importancia de tener características diferenciales.
- El plan de operaciones desarrolla todas las aristas que se deben de tener en cuenta de forma continua para el correcto funcionamiento de la operación orientada al servicio del público objetivo. Para este desarrollo, se trabaja sobre la base de 5 objetivos operacionales y a 2 estrategias: Gestión de negocio vía S&OP y Desarrollos de procesos *Customer Centric*.
- Por último, en el plan Organizacional y de Recursos Humanos establece el punto de partida a través de la constitución de la empresa y analiza la selección de las posiciones necesarias para el desarrollo de la idea de negocio.

13.2 Recomendaciones para el plan de negocios

- Las limitaciones del proyecto de investigación acotan el alcance a Lima Moderna; sin embargo, dado el crecimiento de la industria del cuidado de las mascotas, se recomienda mantener en la mira el producto potencial que puede lograr ser Pet2Care; para que eventualmente, se pueda evaluar la escalabilidad de las soluciones de la plataforma ampliando la cobertura fuera de Lima Moderna, evaluar la potencialidad en otras ciudades, tanto del Perú como de países en la región; así como ampliar los servicios a otras mascotas.
- Sobre el eje estratégico de la Experiencia, se sugiere continuar con el modelo de Customer Centric para garantizar una experiencia memorable y positiva

a los usuarios a través del cumplimiento de la promesa de valor y exceder sus expectativas; esto con el fin de promover el bienestar de los animales y personas; y finalmente, generar mayores beneficios para Pet2Care y ganar ventajas competitivas frente a la competencia directa e indirecta.

- La marca Pet2Care debe de proyectar la Cultura y esencia de la marca, logrando trascender en las vidas de las mascotas, de las personas y de la sociedad; por ello desde el frente del pilar de la Cultura, se sugiere tener como prioridad la capacitación continua de la cultura organizacional y la validación de todos los procesos internos; esto con el fin de apalancarnos en los mejores socios, los cuidadores y los embajadores de marca.
- Al ser un marketplace, Pet2Care debe de aterrizar el eje estratégico de Frecuencia en sus estrategias comerciales y de marketing para garantizar el *liquidity* de la plataforma, esto con el fin de crear un círculo virtuoso entre dueños y cuidadores de perros, lo cual generará y contribuirá en la continuidad del modelo de negocio.
- El pilar estratégico de Innovación debe de ser parte del enfoque de Pet2Care para poder estar a un paso adelante de la competencia, asimismo es importante estar en continuo contacto con los clientes; por esta razón, se recomienda realizar investigaciones de mercado de manera periódica, enfocado en las tendencias, el comportamiento del consumidor y en la competencia, con el fin de poder desarrollar soluciones integrales que cubran necesidades y sean valoradas.
- Se recomienda implementar una metodología de definición y control de resultados OKR (Objectives and Key Results) a lo largo de todos los planes de Pet2Care; esto con el fin de llevar un seguimiento con parámetros estandarizados y alineados al Plan Estratégico. Al ser una organización pequeña, se necesita llevar un control más riguroso sobre las acciones y planes ejecutados, así como de los resultados que estos generan para poder tomar decisiones sobre la base de datos e información.

- Se recomienda que la alta dirección de Pet2Care realice una reflexión sistémica sobre el modelo y la estrategia de negocio a seguir. Los mercados no están exentos a pasar por diferentes eventos que impliquen variaciones económicas, sociales, tecnológicas, políticas o ambientales, las cuales impactan finalmente en el comportamiento del consumidor; por ejemplo, la declaración de una pandemia como el COVID-19; por lo que es de vital importancia adecuar los modelos de negocio y sus estrategias para poder afrontar los impactos en tiempos de crisis.

13.3 Reflexiones Finales

Como se menciona a lo largo del presente plan de negocio, la propuesta estratégica se debe mantener constante y, con ello, la aspiración de ser la comunidad que promueve el bienestar y felicidad a través del amor hacia los animales se mantiene firme; así como el propósito, misión y valores.

Con respecto a la puesta en marcha, se debe meditar sobre el tiempo de inicio; ya que, considerando el escenario actual en cuanto a coyuntura, política y economía; se debe determinar la viabilidad o no viabilidad de la propuesta; y en consecuencia a ello dar inicio a su reformulación, esto a través de tener la capacidad de diversificar según los escenarios que se presenten, considerando cambios en las variables de segmentación, producto, precio, plaza y promoción, con la finalidad de poder llegar a nuevos nichos de mercado.

En cuanto a la segmentación se debe considerar el poder llegar a segmentos nicho locales, así como también tener la opción de ir a mercados más desarrollados; en cuanto al producto considerar extensiones de línea que permitan poder llegar a mayor parte de usuarios asegurando la frecuencia y en consecuencia la sostenibilidad del negocio, así como extensión de marca que permita desarrollar y ofrecer productos de manera directa bajo la marca Pet2Care.

Considerando la variable precio, se debe elaborar nuevas alternativas para negociación de porcentajes de comisión del cuidado, con el objetivo de impulsar la

entrada de nuevos cuidadores, asegurando sostenibilidad al negocio. Así mismo con la variable plaza se debe impactar a mayor número de usuarios a través del apalancamiento comercial con veterinarias, impulsando el registro de dueños y cuidadores; siendo a su vez posible vitrina de los productos de la marca. Finalmente, con respecto a la variable Promoción, se debe considerar un enfoque de comunicación conveniente dependiendo del momento por el que atraviesa el usuario.

ANEXOS

ANEXO I

Proyección poblacional del Perú

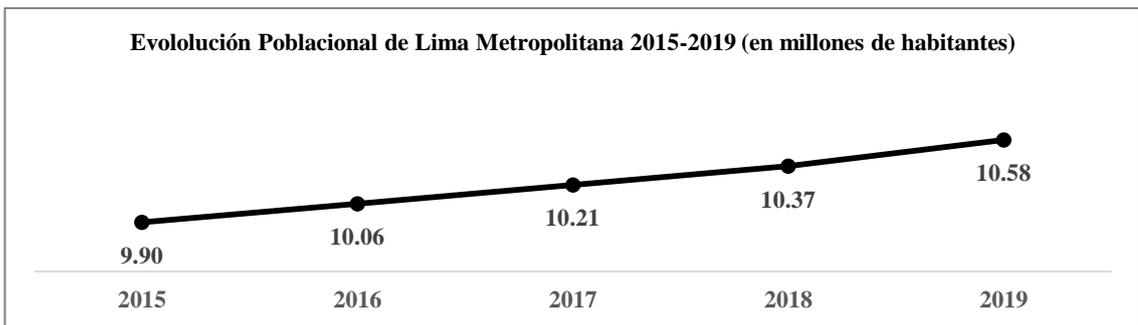


Fuente: INEI

Elaboración: Propia

ANEXO II

Evolución Poblacional de Lima Metropolitana

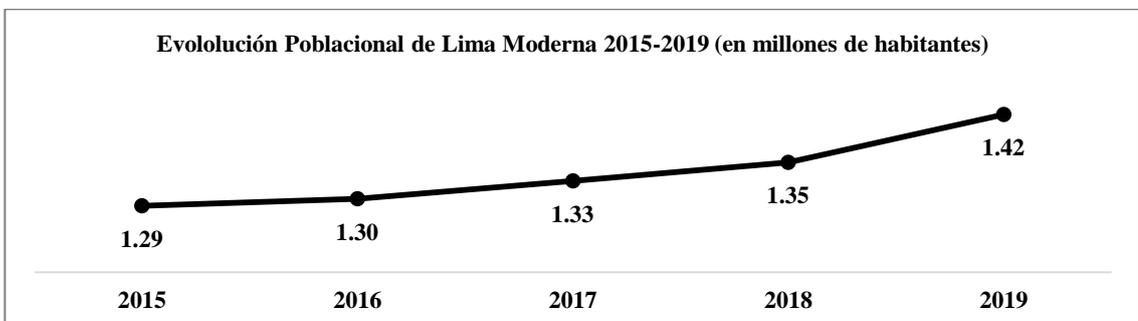


Fuente: CPI

Elaboración: Propia

ANEXO III

Evolución Poblacional de Lima Moderna

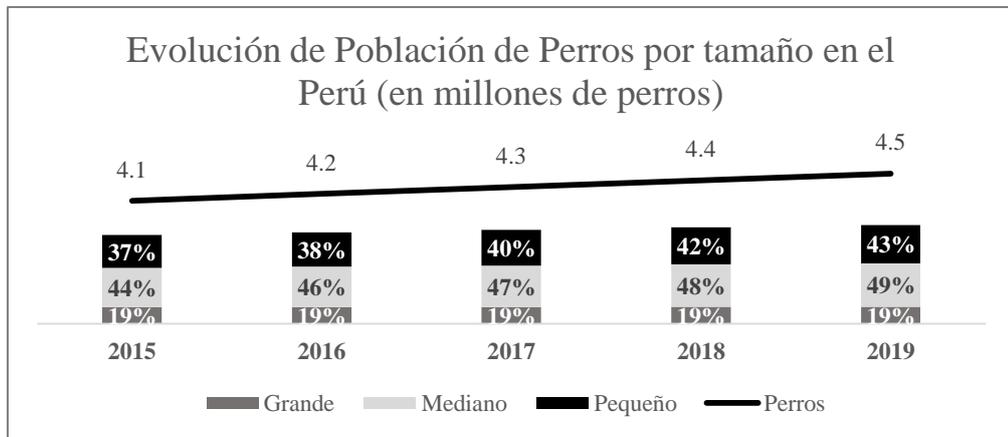


Fuente: CPI

Elaboración: Propia

ANEXO IV

Evolución de la población de perros en el Perú

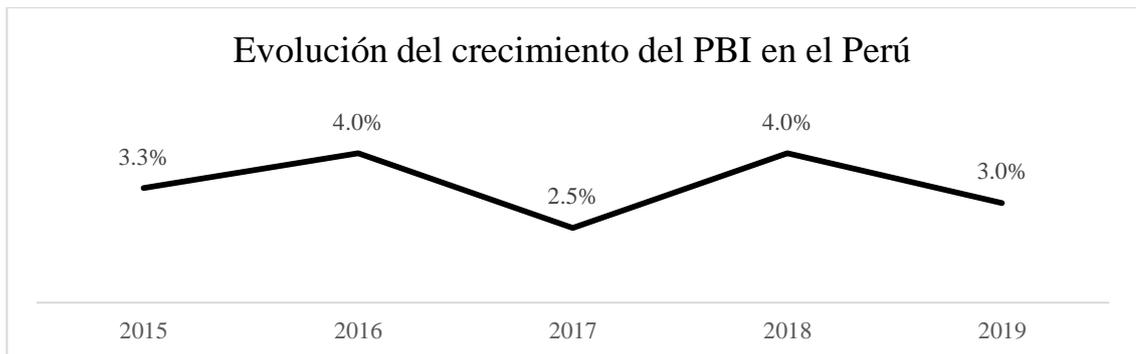


Fuente: Euromonitor

Elaboración: Propia

ANEXO V

Evolución del PBI en el Perú 2015-2019



Fuente: MEF/INEI

Elaboración: Propia

ANEXO VI

Evolución de la industria de mascotas 2015-2019



Fuente: Euromonitor

Elaboración: Propia

ANEXO VII

Estructura de Costos del Modelo de Negocio

Estructura de costos
Costos de desarrollo y mantenimiento: Desarrollo web e infraestructura en web service
Gastos de marketing y publicidad
Gastos por certificación
Gastos administrativos
Gastos de comercialización y atención al cliente
Gastos para cobertura veterinaria
Gastos de cobertura de salud para el cuidador (contra accidentes)
Gastos de capacitación y cursos online para los cuidadores

Elaboración: Propia

ANEXO VIII

Métricas Clave del Modelo de Negocio

Métricas clave
Número de cuidadores registrados
Número de potenciales dueños
Número de transacciones
Zonas principales de reservas
Número de usuarios únicos
Número de personas que no completan la transacción.

Elaboración: Propia

ANEXO IX

Preguntas por Factores y Subfactores para entrevistas a profundidad

Dimensión	Factores	Subfactores	Preguntas	Ítem	
Conocimiento del consumidor	Concepto de Negocio	Percepción de la idea de negocio	¿Cuál es su opinión respecto a la idea de negocio que se le ha planteado?	1	
		Competencia	¿Conoce a otras empresas que operen bajo el modelo de negocio planteado? ¿Qué opinión tiene de ellos?	2	
		Factores de éxito	¿Cuáles considera que son los factores de éxito que harían viable la idea de negocio?	3	
		Factores de riesgo	¿Cuáles considera que son los factores de riesgo que definitivamente no harían viable la idea de negocio?	4	
	Factores de decisión de compra	Inhibidor de compra		¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con alguien a su cuidado?	5
				¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los usuarios de compras online al realizar compras a través de plataformas como un <i>Marketplace</i> ?	6
		Catalizador de compra		¿Qué se debería garantizar para que los dueños de perros estén dispuestos a dejarlos con un desconocido cuando necesiten el servicio de cuidado temporal?	7
				¿Cuál considera que debe ser el perfil de una persona que este al cuidado de perros de forma temporal?	8
		Conveniencia	Uno de los atributos de la idea de negocio es el factor CONVENIENCIA, la cual incluye variables como tiempo, distancia, disponibilidad, precio, etc. ¿Qué variable la consideras más importante y por qué?	9	
Comportamiento del Consumidor	Producto	Atributos	¿Cuáles cree que son los atributos más importantes de la idea de negocio planteada y por qué?	10	
		Beneficios	¿Qué beneficios considera usted le generaría un servicio como el que ofrecemos?	11	
		Servicios asociados	¿Qué servicios adicionales al cuidado básico sugieres que se podrían ofrecer y que permitan pagar un adicional por ellos?	12	
	Precio	Componentes		¿Según la propuesta de negocio descrita, cuál considera que debería ser el precio adecuado y por qué?	13
				¿Cuáles deberían ser los rangos mínimos y máximos de precio? es decir, ¿qué precio mínimo daría la sospecha que no brindaría un servicio óptimo y que precio máximo ya no estaría dispuesto a pagar y por qué?	14
			¿Qué factores deberían determinar la asignación del precio del servicio básico? (si no la tiene clara, soltarle ayuda) ¿La experiencia del cuidador, el rating calificado por otros usuarios, el espacio de la vivienda, si la vivienda cuenta con jardín, la cantidad y tiempo de paseos ofrecidos al día?	15	
Competencia	¿Cuáles son los precios referenciales en el mercado para el cuidado de perros temporal?	16			

	Plaza	Plataforma	¿Cuál es la plataforma más adecuada para ofrecer el servicio planteado? ¿Por qué lo considera así?	17
			¿Qué consideraciones se debe de tener para la implementación y puesta en marcha de un Marketplace?	18
		Geolocalización	¿Cuál debería ser el rango máximo de distancia para encontrar un cuidador?	19
	Promoción	Medios	¿Qué medios de comunicación se deberían de utilizar para hacer llegar la idea de negocio? ¿Qué consideraciones se deberían de tener en cuenta para elegirlos?	20
		Comunicación	¿Cuál debería ser la forma a hablarle a los dueños de perros? ¿Qué mensaje considera potente para llegar a ellos?	21
		Acciones promocionales	¿Cuáles considera que son los tipos de promociones más adecuados para el servicio planteado?	22

Elaboración: Propia

ANEXO X

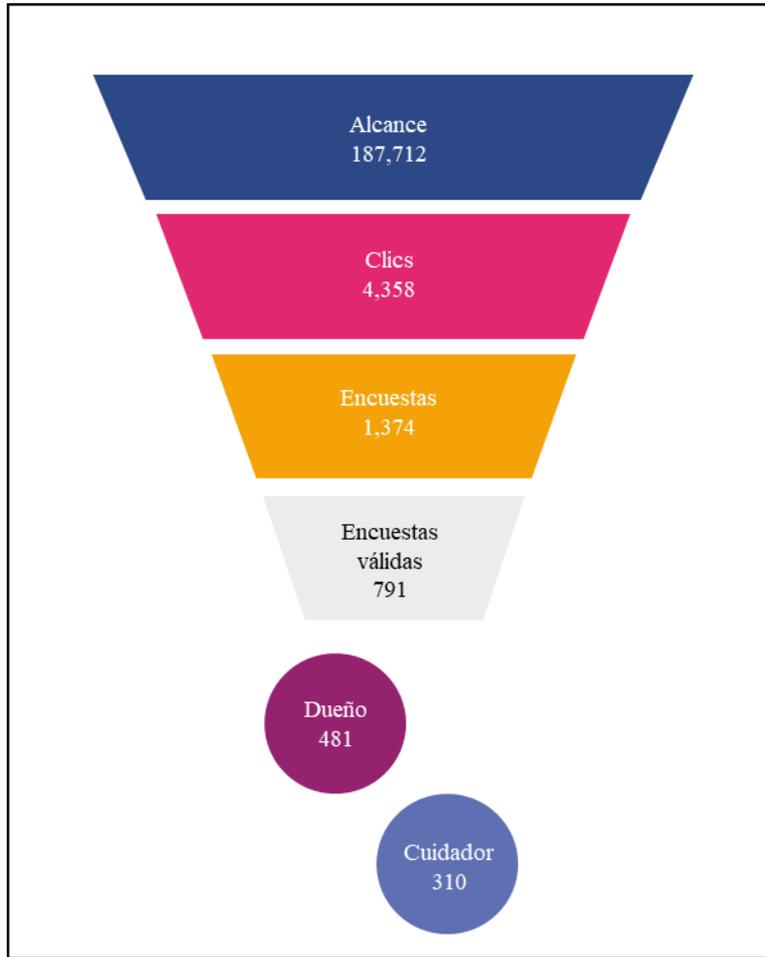
Características de las entrevistas cualitativas a expertos y usuarios

Tipo de Entrevistado	Preguntas realizadas	Entrevistado	Características del entrevistado	Fecha de entrevista
Veterinario	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 20	Dr. Eduardo Rondón	Médico veterinario de Veterinaria Rondón y Pet Angels (Servicios veterinarios a domicilio)	28/02/2020
		Dra. Claudia Camino	Médico veterinario de Veterinaria Petmed y dueña de hotel para perros PachaCanino	11/03/2020
Pet-Influencer	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21	Gabriela Sánchez	Dueña de @babyhavanna (14.5 mil seguidores en Instagram)	27/02/2020
		Tamy Suzuki	Dueña de @luca.the.beagle (4.3 mil seguidores en Instagram)	06/03/2020
E-Business	1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 22	Carlos Lau	CEO de Kurios, ex gerente en UTEC Venture y Uber Perú	06/03/2020
		Diego Serkovic	Innovation PO de Rimac Seguros, ex Head of Marketing en Cabify Perú	03/03/2020
Legal	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 18	Manuel Aybar	Socio de Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores	25/02/2020
		Erik Iriarte	Socio de Iriarte & Asociados	28/02/2020
Dueño	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 22	Massimo Sarcina	Dueño de Bimba, raza schnauzer, vive en Miraflores (Gen. X – vive solo con perro)	28/02/2020
		Patricia Hinojosa	Dueña de Josefina, raza mestiza, vive en Miraflores (Gen. X – vive con familia y perro)	06/03/2020
		Fabiola Coloma	Dueña de Finn, raza mestiza, vive en Surquillo (Gen. Y – vive sola con perro)	24/02/2020
		Fernanda Jaramillo	Dueña de Colombo y Tate, ambos raza Beagle, vive en San Borja (Gen. Y – vive con familia y perro)	04/03/2020
Cuidador	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 22	Ana María Bazán	Asistente Virtual por internet y cuidadora temporal de perros, vive en Surco (Gen. X)	08/03/2020
		Diana Serván	Ama de casa y cuidadora temporal de perros, vive en San Miguel (Gen. Y)	10/03/2020
		Valeria Ballarte	Estudiante de la Universidad de Lima y cuidadora temporal de perros, vive en San Borja (Gen. Z)	08/03/2020

Elaboración: Propia

ANEXO XI

Funnel de llenado de encuestas



Elaboración: Propia

ANEXO XII

Investigación de mercados: Preguntas en la entrevista a Cuidadores

Ítem	Pregunta	Opciones de respuesta	Tipo de Pregunta	Factor / Sección
1	¿Cuál es tu género?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino ▪ Femenino ▪ Prefiero no decirlo 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
2	¿Cuál es tu edad?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menos de 18 años ▪ 18 a 24 años ▪ 25 a 29 años ▪ 30 a 34 años ▪ 35 a 39 años ▪ 40 a 55 años ▪ 56 a más años 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
3	¿En qué distrito vives?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barranco ▪ Jesús María ▪ La Molina ▪ Lince ▪ Magdalena ▪ Miraflores ▪ Pueblo Libre ▪ San Borja ▪ San Isidro ▪ San Miguel ▪ Surco ▪ Surquillo ▪ Otros 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
4	¿Con quienes vives en casa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo ▪ Roommate(s) ▪ Pareja ▪ Familia ▪ Otros 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
5	¿Tienes un perro en casa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
6	¿Te gustan los perros?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
7	¿Has tenido perros anteriormente?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
8	¿Tienes otras mascotas en casa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
9	Indica la frase que más se ajusta a tu rutina	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paso la mayor parte del día en casa ▪ Paso la mayor parte del día fuera de casa 	Dicotómica	Perfil del consumidor
10	Por favor indica la opción que mejor te identifica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo desde casa (teletrabajo, freelance, negocio propio, etc.) ▪ Mantenimiento y cuidado del hogar ▪ Actualmente sin empleo ▪ Trabajo part-time ▪ Horario de oficina de lunes a viernes 	Opción múltiple	Perfil del consumidor
11	Por favor ver el concepto de cuidador temporal de perros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Video sobre el concepto 	Video	Concepto de Negocio
12	Respecto al concepto mostrado, ¿Qué tan atractivo te pareció?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada interesante" y 5 es "Muy interesante" 	Escala de Likert	Concepto de Negocio

13	Luego de haber visto el concepto y considerando que puedes generar un ingreso a través del cuidado temporal de perros desde tu casa, ¿Considerarías inscribirte como cuidador temporal de perros?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Definitivamente no lo consideraría" y 5 es "Definitivamente lo consideraría" 	Escala de Likert	Concepto de Negocio
14	Prioriza los factores que más te motivan a registrarte como cuidador temporal de perros. Elegir sólo una opción por fila y columna, donde 3 es lo más importante y 1 lo menos importante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad y Control (elegir horarios, precios, tipos de perros a cuidar y espacios disponibles en casa) ▪ Herramientas (ficha canina, soporte y asesoría 24/7, herramienta de cuidado y reporte de desempeño y ganancias) ▪ Beneficios (capacitaciones, pago en 48hrs en cuenta y moneda local y fondo de garantía en caso de accidentes) 	Pregunta de matriz	Factores de decisión de compra
15	Prioriza las opciones de Flexibilidad y Control que te más te motivan a registrarte como cuidador temporal de perros. Elegir sólo una opción por fila y columna, donde 4 es lo más importante y 1 lo menos importante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elección de horarios disponibles para ofrecer el cuidado temporal ▪ Definición del precio del servicio de cuidado temporal de perros ▪ Selección de las características del perro a cuidar (tamaño, personalidad, etc.) ▪ Definir los espacios disponibles en mi casa para ofrecer el cuidado temporal de perros 	Pregunta de matriz	Producto
16	Prioriza las Herramientas que más te motivan a registrarte como cuidador temporal de perros. Elegir sólo una opción por fila y columna, donde 3 es lo más importante y 1 lo menos importante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha canina con información médica del perro, hábitos y rutinas, contacto de veterinario de cabecera, etc.) ▪ Herramienta de Cuidado que registra actividades y horarios, envía alertas de ejecución y permite colgar fotos y videos como evidencia del proceso de cuidado. ▪ Soporte y asesoría veterinaria 24/7 a través de llamadas telefónicas con un especialista y alianzas con clínicas veterinarias dentro de la zona de cuidado 	Pregunta de matriz	Producto
17	Prioriza los Beneficios que te más te motivan a registrarte como cuidador temporal de perros. Elegir sólo una opción por fila y columna, donde 3 es lo más importante y 1 lo menos importante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones ▪ Pago garantizado en 48 horas en moneda local y en tu cuenta bancaria ▪ Fondo de garantía en caso de accidentes 	Pregunta de matriz	Producto
18	¿Qué días de la semana estarías disponible para ser cuidador temporal de perros? Puedes elegir más de uno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lunes ▪ Martes ▪ Miércoles ▪ Jueves ▪ Viernes ▪ Sábado ▪ Domingo 	Casilla de verificación	Factores de decisión de compra

19	<p>¿Qué servicios consideras que se deberían incluir en el servicio básico de cuidado temporal de perros?</p> <p>Puede marcar más de una</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer alimentos (suministrado por el dueño) ▪ Administrar medicinas (en caso el perro lo requiera) ▪ Paseos ▪ Juegos ▪ Envío de fotos y videos ▪ Otros 	Casilla de verificación	Producto
20	<p>¿Cuál sería el valor del servicio de cuidado básico por 1 día?</p> <p>Monto en soles por el cuidado de un perro por 1 día</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30 soles ▪ 40 soles ▪ 50 soles ▪ 60 soles ▪ Otro 	Opción Múltiple	Precio
21	<p>¿Cuáles son los medios de comunicación adecuados para reclutar potenciales cuidadores temporales de perros?</p> <p>Puedes elegir más de uno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ Instagram ▪ Vallas / Paneles ▪ Periódicos ▪ TV ▪ Radio ▪ Otros 	Casilla de verificación	Promoción
22	<p>¿Cuál es el máximo nivel de instrucción alcanzado por el jefe(a) del hogar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin educación / Educación inicial ▪ Primaria incompleta o completa / Secundaria incompleta ▪ Secundaria completa / Superior técnico incompleta ▪ Superior técnico completa ▪ Superior universitaria incompleta ▪ Superior universitaria completa ▪ Posgrado universitario completo 	Opción múltiple	Perfil del consumidor
23	<p>¿Cuenta con un horno microondas en que funcione en su hogar?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
24	<p>¿Cuenta el jefe o jefa del hogar con un auto o camioneta de su propiedad, para uso personal y que no lo utilice como taxi o transporte público?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
25	<p>¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tierra / Otro material (arena y tabloncillos sin pulir) ▪ Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón ▪ Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares ▪ Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares ▪ Parquet o madera pulida y similares, porcelanato, alfombra o mármol 	Opción múltiple	Perfil del consumidor
26	<p>Por favor, registrar su email para participar por 10 gift cards de S/50.00 en Falabella</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escriba su correo electrónico 	Pregunta abierta	

ANEXO XIII

Investigación de mercados: Preguntas en la entrevista a Dueños

Ítem	Pregunta	Opciones de respuesta	Tipo de Pregunta	Factor / Sección
1	¿Cuál es tu género?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Masculino ▪ Femenino ▪ Prefiero no decirlo 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
2	¿Cuál es tu edad?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menos de 18 años ▪ 18 a 24 años ▪ 25 a 29 años ▪ 30 a 34 años ▪ 35 a 39 años ▪ 40 a 55 años ▪ 56 a más años 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
3	¿En qué distrito vives?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barranco ▪ Jesús María ▪ La Molina ▪ Lince ▪ Magdalena ▪ Miraflores ▪ Pueblo Libre ▪ San Borja ▪ San Isidro ▪ San Miguel ▪ Surco ▪ Surquillo ▪ Otros 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
4	¿Con quienes vives en casa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solo ▪ Roommate(s) ▪ Pareja ▪ Familia ▪ Otros 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
5	¿Tienes un perro en casa?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
6	Indica tu nivel de identificación con la siguiente afirmación: "He sentido estrés por no saber con quién dejar a mi perrito cuando tengo un compromiso o tengo que viajar"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada identificado" y 5 es "Muy identificado" 	Escala de Likert	Perfil del consumidor
7	Indica tu nivel de identificación con la siguiente afirmación: "He sentido que tengo alternativas para dejar a mi perrito cuando tengo un compromiso o tengo que viajar"	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada identificado" y 5 es "Muy identificado" 	Escala de Likert	Perfil del consumidor
8	¿Cuáles son las alternativas disponibles para dejar a tu perrito cuando tienes un compromiso o viaje? Puedes elegir más de 1 opción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuidado de familiares o amigos en mi casa ▪ Hospedajes y guarderías caninas ▪ Veterinarias ▪ Casa de familiares o amigos ▪ No tengo alternativas 	Casilla de verificación	Concepto de negocio

9	Por favor ver la propuesta del concepto de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Video sobre el concepto 	Video	Concepto de negocio
10	Luego de haber visto el concepto y considerando que puedes agendar el servicio de cuidado temporal de tu perro y tener la libertad de cumplir con tus compromisos ¿Qué tan interesante te parece el concepto propuesto?	<ul style="list-style-type: none"> En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada interesante" y 5 es "Muy interesante" 	Escala de Likert	Concepto de negocio
11	¿Qué tan dispuesto estarías a utilizar el servicio de cuidado temporal de perros a través de la plataforma de interconexión entre dueños y cuidadores temporales de perros?	<ul style="list-style-type: none"> En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada dispuesto" y 5 es "Muy dispuesto" 	Escala de Likert	Concepto de negocio
12	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1 día de cuidado temporal? Monto en soles por el cuidado de un perro por 1 día	<ul style="list-style-type: none"> entre 40 y 59 soles entre 60 y 79 soles entre 80 y 99 soles más de 99 soles 	Opción Múltiple	Precio
13	¿Cuál es el monto mínimo que estarías dispuesto a pagar por el servicio de cuidado temporal sin que te haga dudar sobre la calidad del servicio? Monto en soles por el cuidado de un perro por 1 día	<ul style="list-style-type: none"> entre 20 y 29 soles entre 30 y 39 soles entre 40 y 49 soles entre 50 y 59 soles entre 60 y 69 soles 	Opción Múltiple	Precio
14	¿Cuál es el monto máximo que estarías dispuesto a pagar por más que te ofrezcan servicios adicionales al cuidado básico? Monto en soles por el cuidado de un perro por 1 día	<ul style="list-style-type: none"> entre 60 y 69 soles entre 70 y 79 soles entre 80 y 89 soles entre 90 y 99 soles entre 100 y 109 soles 	Opción Múltiple	Precio
15	¿Qué días de la semana consideras que has requerido un servicio de cuidado temporal de perros? Puedes elegir más de 1 opción	<ul style="list-style-type: none"> Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo 	Casilla de verificación	Factores de decisión de compra
16	¿Cuántos días al año has requerido un servicio de cuidado temporal?	<ul style="list-style-type: none"> menos de 5 días entre 6 y 10 días entre 11 y 20 días entre 21 y 50 días más de 50 días 	Opción Múltiple	Factores de decisión de compra

17	Indique su posición respecto a un servicio de suscripción que incluya días de cuidados temporales al mes, ¿Qué tan interesado estaría en un servicio como éste?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada interesado" y 5 es "Muy interesado" 	Escala de Likert	Producto
18	¿Cuántos días de cuidado al mes deberían incluirse en el servicio de suscripción?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 días ▪ 4 días ▪ 8 días ▪ 12 días 	Opción Múltiple	Producto
19	Prioriza los productos y servicios que esperarías recibir en el programa de suscripción, adicionales al servicio de cuidado temporal de perros. Elegir sólo una opción por fila y columna, donde 5 es lo más importante y 1 lo menos importante.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baños ▪ Tratamiento anti pulgas y desparasitación ▪ Treats (snacks para perros) ▪ Juguetes ▪ Chequeo médico básico 	Pregunta de matriz	Producto
20	¿Cuáles son los medios de comunicación adecuados para promocionar el servicio de cuidado temporal de perros? Puedes elegir más de uno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ Instagram ▪ En Veterinarias ▪ Vallas / Paneles ▪ TV ▪ Radio ▪ Periódicos 	Casilla de verificación	Comunicación
21	¿Cuál es el máximo nivel de instrucción alcanzado por el jefe o jefa del hogar?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sin educación / Educación inicial ▪ Primaria incompleta o completa / Secundaria incompleta ▪ Secundaria completa / Superior técnico incompleta ▪ Superior técnico completa ▪ Superior universitaria incompleta ▪ Superior universitaria completa ▪ Posgrado universitario completo 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor
22	¿Cuenta con un horno microondas en que funcione en su hogar?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
23	¿Cuenta el jefe o jefa del hogar con un auto o camioneta de su propiedad, para uso personal y que no lo utilice como taxi o transporte público?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
24	¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tierra / Otro material (arena y tablonés sin pulir) ▪ Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón ▪ Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares ▪ Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares 	Opción Múltiple	Perfil del consumidor

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parquet o madera pulida y similares, porcelanato, alfombra o mármol 		
25	¿Estaría interesado a inscribirse como cuidador temporal de perros y ofrecer el servicio?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí ▪ No 	Dicotómica	Perfil del consumidor
26	Por favor, registrar su email para participar por 10 gift cards de S/50.00 en Falabella y 3 packs de treats para perros de Pet's Republic valorizados en S/75.00 cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escriba su correo electrónico 	Pregunta abierta	

ANEXO XIV

Supuestos y factores de fuentes secundarias empleados para la estimación de la demanda

Supuesto	Factor	Fuente
CAGR de 2015-2019 usado para el Año 2, Año 3, Año 4 y Año 5.	7.70%	CPI Market Report Perú: Población (CPI 2015, 2019)
Ratio de hogares NSE A/B de Lima Moderna	76.8%	CPI Market Report Perú: Población (CPI 2019)
Ratio de hogares NSE C1 de Lima Metropolitana sobre los hogares del NSE C de Lima Moderna	11.7%	Niveles Socioeconómicos 2018 (APEIM 2018)
Ratio de acceso a internet en Lima Metropolitana	91.2%	Informe Erestel (Osiptel 2018)
Ratio de jefes de hogar por rango de edad de Lima Metropolitana de 20 a 59 años	73.2%	Características del Hogar – Capítulo 6 (INEI 2017)
Ratio de tenencia de perro por hogar en Lima Metropolitana	44.5%	CPI Market Report Tenencia de Mascotas en los Hogares a Nivel Nacional (CPI 2018)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XV

Supuestos y factores empleados para la estimación de la demanda de dueños de perros

Supuesto	Factor	Fuente
Porcentaje de los encuestados que considera que siente estrés para encontrar cuidado temporal.	71.70%	Investigación Cuantitativa
Porcentaje de los que sienten estrés considera estar interesado en el concepto de negocio.	86.4%	Investigación Cuantitativa
Porcentaje de los que tienen interés estaría dispuesto a contratar el servicio.	77.2%	Investigación Cuantitativa
Días promedio de cuidado temporal que un dueño solicita al año.	9.5	Investigación Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XVI

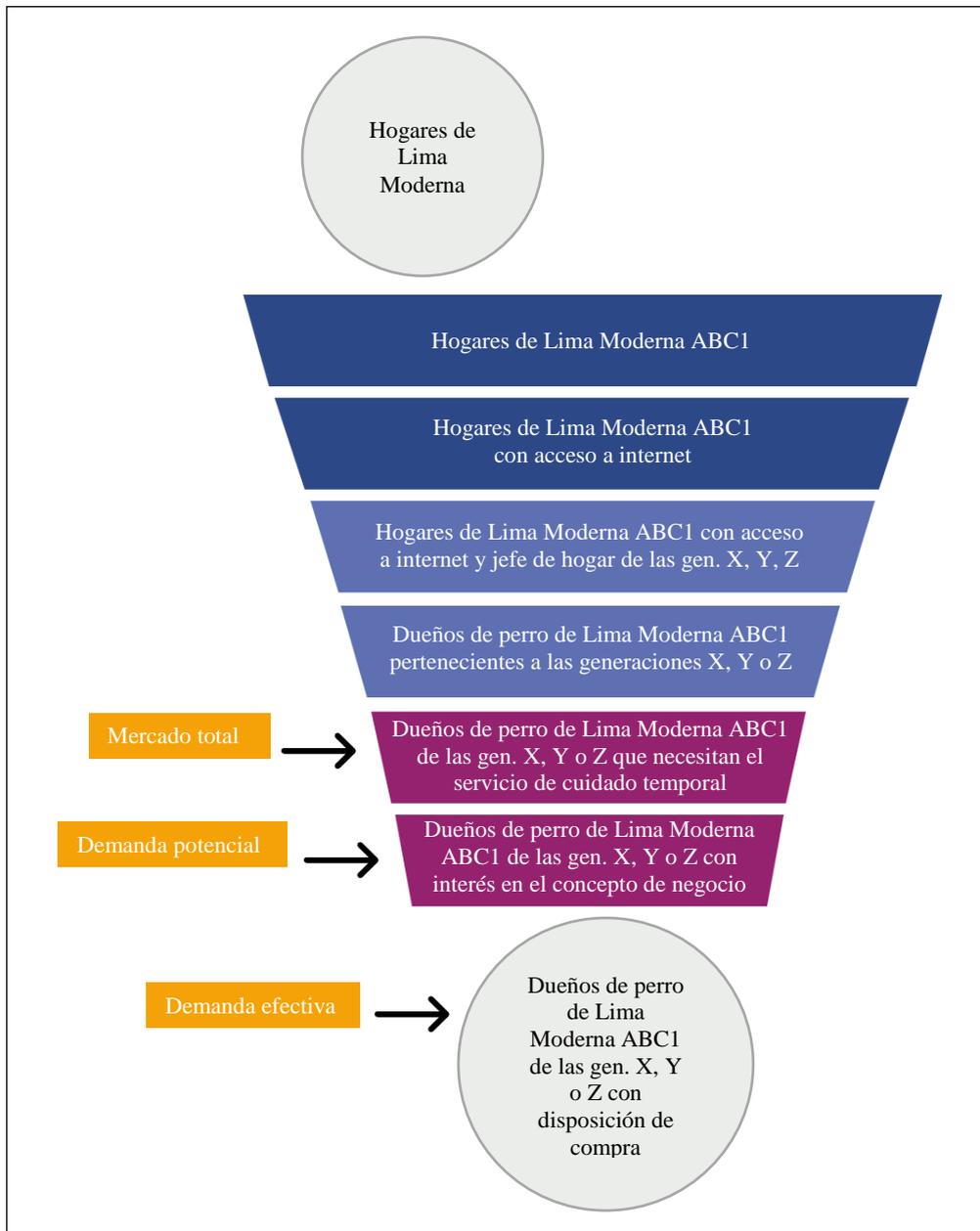
Supuestos y factores empleados para la estimación de la oferta de cuidadores de perros

Supuesto	Factor	Fuente
Porcentaje de los encuestados que se considera <i>Dog Lover</i> .	91.0%	Investigación Cuantitativa
Porcentaje de los <i>Dog Lover</i> que considera estar interesado en el concepto de negocio.	88.4%	Investigación Cuantitativa
Porcentaje de los que tienen interés estaría dispuesto a convertirse en cuidador.	86.9%	Investigación Cuantitativa
Días promedio de cuidado temporal que un cuidador estaría dispuesto a brindar servicio al año (198.2 días). Se ajusta factor al 30% al ser un modelo de negocio nuevo.	59.5	Investigación Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XVII

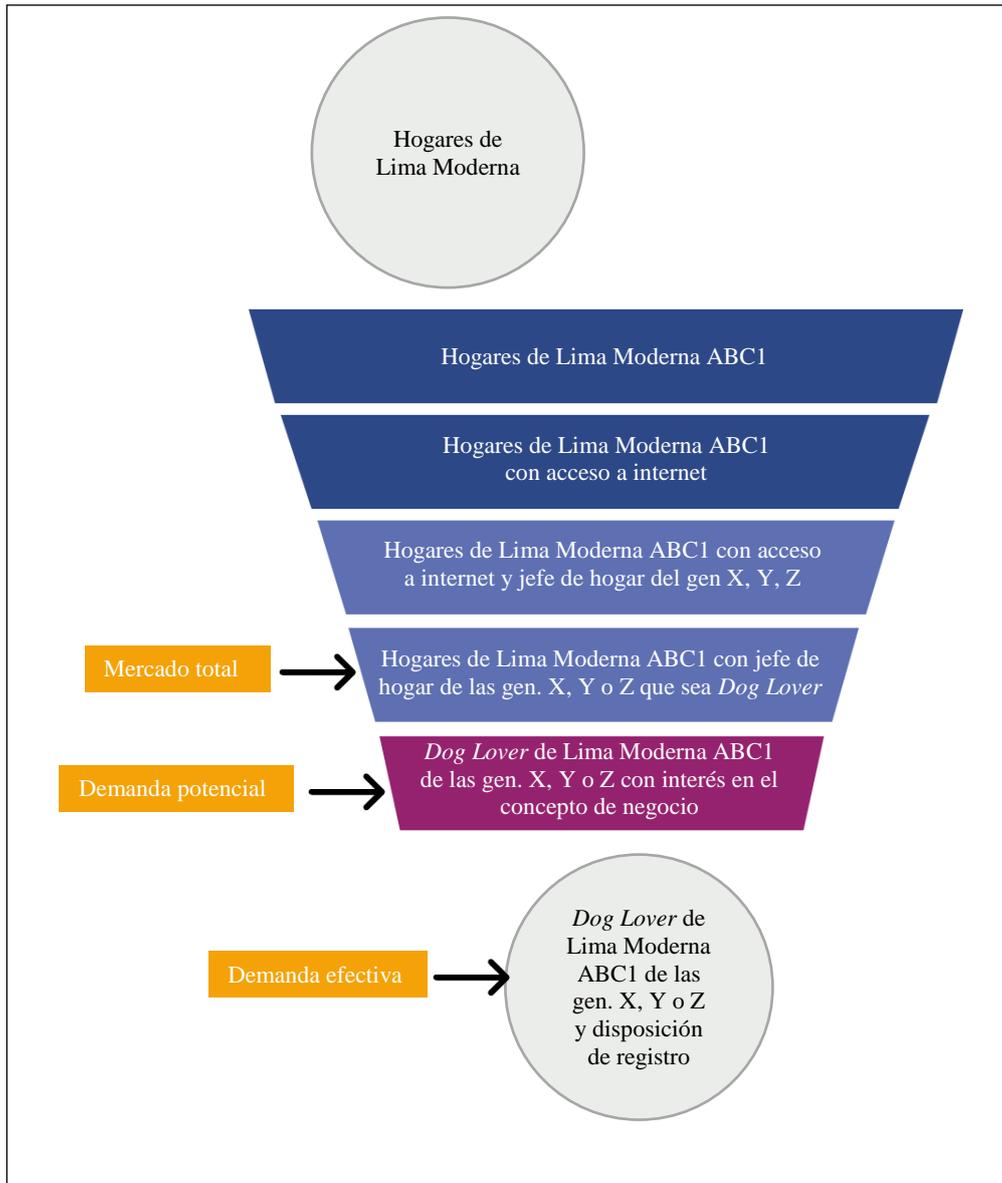
Embudo de conversión general del Dueño de Perro



Fuente: Elaboración propia

ANEXO XVIII

Embudo de conversión general del Cuidador de Perro



Fuente: Elaboración propia

ANEXO XIX

Nuevo Modelo Lean Canvas - Final (Capítulo VI: Plan Estratégico)

 <p>Problema</p> <p>Dueño</p> <ul style="list-style-type: none"> Debido a los constantes viajes que realiza (por trabajo o placer), ocupaciones laborales o eventos sociales, es difícil dejar al perro en casa solo, por lo que buscan diferentes alternativas. <p>Cuidador</p> <ul style="list-style-type: none"> No tienen la red de contactos suficientes para poder iniciar su propio negocio. Ganar dinero de una forma segura haciendo cosas que les gusta en sus tiempos libres. <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</p>	 <p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de una plataforma multilateral de conexión entre dueños de perros con cuidadores temporales de forma segura y confiable según sus necesidades y disponibilidad. <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</p>	 <p>Propuesta de Valor</p> <p>Dueño</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuidadores exhaustivamente evaluados, con un proceso de selección certificado. Asesoría en compatibilidad cuidador-dueño-perro. Sistema de gestión del cuidado con informes sobre la actividad diaria del perro. <p>Cuidador</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad a través de la elección de fechas, valor del servicio brindado, características del perro a cuidar entre otros. Pago oportuno y conveniente recibir el pago en máximo 48 horas después de haber finalizado el servicio y en moneda local. Soporte para potenciar el servicio de cuidado temporal. <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</p>	 <p>Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> Una plataforma online para el servicio de cuidado temporal de perros 100% segura y flexible gracias a su sistema de gestión integral del servicio de cuidado y a la personalización de la información. <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">9</p>	 <p>Segmentos de clientes</p> <p>Dueño</p> <ul style="list-style-type: none"> Demográfico: H/M de 18 a 55 años Geográfico: Viven en Lima Moderna. Tienen una mascota (perro) Estilo de vida: Son activos, vida ocupada, ajetreada, viajan, vida familiar, conectados online. Psicográfico: NSE A, B. <p>Cuidador</p> <ul style="list-style-type: none"> Demográfico: H/M de 18 a 55 años Geográfico: Viven en Lima Moderna. Son dog lovers Estilo de vida: Trabajan desde casa, part-time o no tienen trabajo, son amantes de los perros. Psicográfico: NSE A, B, C1 <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</p>			
 <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos administrativos (empleados) Costos de mantenimiento (red, web) Gastos de marketing y publicidad. Comercialización y atención al cliente. 		 <p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingreso por transacción. Contenido destacado para dueños (destacarse en las listas de prioridad) Co-Branding con marcas posicionadas en segmento premium de mascotas Revenue Sharing a través de la venta de productos premium en la plataforma <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">6</p>			 <p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Ventas totales EBITDA Market Share Días promedio de cuidado Ticket promedio Buyer to Supplier ratio Recordación NPS Innovaciones <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">8</p>	 <p>Canales</p> <p>Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> Página web <p>Contactabilidad / Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> Call center Chatbot Redes sociales Correo electrónico WhatsApp <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">5</p>	 <p style="text-align: right; font-size: 24px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 20px; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">7</p>

ANEXO XX

Descripción de segmentación por ocasión de uso de la plataforma

Usuario	Segmento	Frecuencia	Intensidad	Descripción
Dueños de perros	El Viajero	Baja	Alta	Persona que viaja 2 o 3 veces al año con una duración aproximada de 1 semana por viaje.
	El Oficinista	Media	Media	Persona que solicita regularmente el servicio de cuidado mientras realizan diversas actividades de su día a día.
	El Social	Media alta	Baja	Persona que utiliza el servicio principalmente en fines de semana para asistir a eventos importantes, paseos de fin de semana o disfrutar de la playa en los meses de verano.
Cuidadores de perros	El Cuidador Alfa	Alta	Alta	Persona cuya principal actividad y responsabilidad durante el día es el cuidado temporal de perros de otras personas; por ende, también su principal fuente de ingresos
	El Cuidador Golondrino	Media	Baja	Persona que activa el servicio de cuidado temporal algunos fines de semana o cuando tiene la disponibilidad, no es su principal fuente de ingresos.
Ambos usuarios	El Curioso	Baja	Baja	Persona que realizó una reserva de un día en un trimestre.
	El Tímido	Ninguna	Ninguna	Persona que activó una cuenta, pero no realizó ninguna reserva.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXI

Buyer Persona Card: “María Fernanda de la Puente” – Dueño de Perro

María Fernanda de la Puente

Dueño de Perro



“Me daría tranquilidad tener a alguien que cuide a Frenchie como yo lo haría”

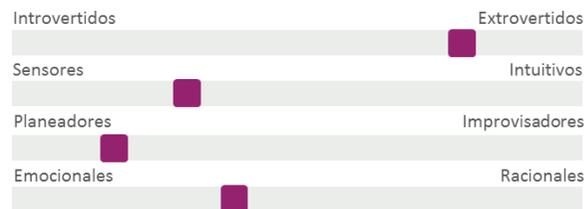
EDAD 38 años
OCUPACIÓN Administración / MBA
STATUS Casada
UBICACIÓN Surco
NSE A

Biografía

María Fernanda tiene 38 años, vive en un departamento en Surco con su esposo Javier, sus hijos Matías de 5 años, Emilia de 3 años y Frenchie, su bulldog francés.

Se considera una persona preocupada por tener un balance entre su trabajo, su familia y su tiempo personal. Se preocupa por la salud y bienestar de todos en casa, promueve el deporte y actividades juntos; así como una buena alimentación.

Personalidad



Medios de información



Metas

- Tener una carrera exitosa, seguir ascendiendo.
- Darle lo mejor en educación y calidad de vida a sus hijos.
- Balancear estabilidad laboral y familiar.
- Viajar y pasar momentos memorables en pareja y en familia.

Frustraciones

- No tener el suficiente reconocimiento laboral.
- Disponer de poco tiempo para pasar en familia.
- Tener que viajar mucho por trabajo.
- No saber quién cuidará a Frenchie cuando viaja con su familia, sale los fines de semana o en verano cuando se va a la playa.

Intereses

- Jugar tenis y salir a correr.
- Sigue canales de viajes y descubrir online nuevos destinos.
- Sigue tendencias y compra online.
- Disfruta ir al cine en familia y ver Netflix

ANEXO XXII

Buyer Persona Card: “Lorena Castillo” – Cuidador de Perro

Lorena Castillo

Cuidador de Perro



“Me tranquiliza tener un ingreso por hacer lo que me gusta, cuidar perritos”

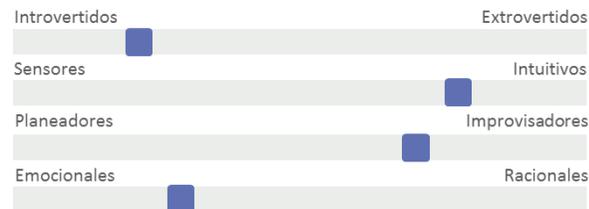
EDAD 26 años
OCUPACIÓN Diseño Gráfico
STATUS Soltera
UBICACIÓN Surco
NSE B

Biografía

Lorena tiene 26 años, vive en un departamento en Surco con sus papás Julia y Federico y con su hermana menor Alejandra.

Trabaja desde casa como freelancer haciendo diseños. Es una dog lover y animalista, actualmente no tiene un perro porque mantenerlo le es muy costoso, pero ha tenido 2 perros en el pasado y ocasionalmente alberga perros abandonados hasta que les encuentran un hogar.

Personalidad



Medios de información



Metas

- Abrir su propia agencia boutique.
- Ser reconocida en el medio publicitario.
- Estudiar fotografía publicitaria y del arte.
- Ser docente de pregrado.

Frustraciones

- No tener dinero suficiente para poder lograr sus proyectos.
- No tener clientes para realizar diseños.
- Maltrato animal, perros abandonados.

Intereses

- Practica yoga
- Es vegetariana
- Sigue canales de diseño, moda y tendencias
- Le gusta la fotografía
- Disfruta ver Netflix

ANEXO XXIII

Matriz de elementos para el posicionamiento

Sección	Descripción
Mercado	
Segmento objetivo	Persona <i>dog lover</i> de NSE ABC1 que vive en Lima Moderna que pertenece a las generaciones X, Y o Z (de edades entre 18 a 55 años) con acceso a internet.
Categoría	Marketplace / Servicio de cuidado temporal de perros
Competidores	<input type="checkbox"/> Directos: Dog Houser / PaseaPerros.com <input type="checkbox"/> Indirectos: Pachacanino / PetsCamp / Mascotel / Kamaq / PetsPlace /entre otros
Marca	
Nombre	Pet2Care
Concepto	Pet2Care es la comunidad que promueve la felicidad a través del amor hacia los animales, promoviendo su bienestar brindando el servicio del cuidado temporal de perros a través de una plataforma online cuyo diferencial facilita la red de cuidadores experimentados garantizando un sistema idóneo de gestión del proceso del cuidado del perro.
Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dueño de perro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad y tranquilidad para dejar a su perro en las mejores manos, con alguien que lo cuide como el dueño lo haría. ✓ Sentirá control sobre el cuidado de su perro, al contar con informes sobre la actividad diaria del perro, incluyendo sustentos como fotos y videos. ✓ Conveniencia a través de la disponibilidad de búsqueda de cuidadores las 24 horas los 365 días del año, la cercanía de oferta de cuidadores e inmediatez del servicio. ✓ Personalización de su perfil de usuario y de su perro (ficha canina) ✓ Continuidad de las actividades, a través de la asesoría de compatibilidad entre dueño-cuidador-perro, garantizando respetar los hábitos y rutinas del perro y permitiendo al dueño realizar actividades varias, tener viajes o asistir a eventos. ▪ Cuidador de perro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad para elegir horarios de cuidado, precios o valor del servicio brindado y elección del tipo de perro a cuidar. ✓ Conveniencia a través del pago oportuno y en la entidad de preferencia. ✓ Conocimiento y entrenamiento continuo en el cuidado del perro y desarrollo profesional ✓ Seguridad y tranquilidad a través del respaldo y soporte operativo durante el proceso de cuidado temporal de perros. ✓ Ganancias incrementales.

Atributo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dueño de perro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidadores exhaustivamente evaluados a través de un proceso de selección certificado (ISO de Calidad 18667) ✓ Sistema de gestión integral del cuidado, a través del envío de informes sobre la actividad diaria del perro, incluyendo sustentos como fotos y videos. ✓ Filtro de búsqueda, página web diseñada con UX/UI, incorporación de la geolocalización. ✓ Ficha canina y perfil de usuario (reporte con información del perro, historia médica, características y condiciones especiales) ✓ Modelo predictivo de compatibilidad, analizado sobre la base de datos de información recopilada del dueño, del perro y cuidador. ▪ Cuidador de perro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ficha y perfil de cuidador, con datos y variables relevantes para personalizar la oferta. ✓ Proceso automatizado de pago en cuentas de preferencia. ✓ Capacitaciones, entrenamientos online para el cuidado del perro, alianzas con centros educativos. ✓ Soporte tecnológico, asesoría veterinaria virtual, alianzas con clínicas veterinarias. ✓ Sistema de gestión integral de cuidado, a través de herramientas para garantizar el mejor cuidado y herramientas de gestión para destacar en la plataforma.
Diferencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalización de información dueño-perro-cuidador. ▪ Sistema de gestión de cuidado. ▪ Modelo de compatibilidad y de gestión de ganancias. ▪ Proceso de selección de cuidadores certificado (ISO de Calidad 18667)
Identidad Sensorial	
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dueño de perro: “Garantizamos cuidar a tu perro como tú lo harías” ▪ Cuidador de perro: “Potenciamos tu servicio de cuidado”
Visual	<p>La marca utiliza dos colores principales que reflejan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Azul: Seguridad, confianza ▪ Amarillo: Alegría, felicidad, calidez  <p>El imagotipo de la marca refleja la seguridad y el amor brindado durante el proceso de cuidado para el perro, poniendo al perro en el centro, como el principal cliente.</p> <p>La paleta de colores empleada para la identidad visual considera 6 tonos complementarios:</p> 
Identidad Emocional	
	<p>Pet2Care promueve la felicidad a través del amor hacia los animales, promueve el bienestar de las mascotas y facilita la libertad y la felicidad en las personas.</p> <p>Pet2Care valora la integridad, en especial la de los perros, les da una voz y los ayuda a estar tranquilos y felices.</p>
Valores de la marca	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha activa ▪ Ser transparentes y seguros ▪ Apostamos por la felicidad ▪ Hablamos por los que no tienen voz ▪ Transformamos situaciones comunes en momentos increíbles
Personalidad	
	Marca segura, conveniente, transparente, empática, comunicativa y feliz.
Experiencia para el cliente	
	Pet2Care busca brindar la mejor experiencia en el cuidado temporal para perros, de una manera segura, fácil, sencilla y amigable; anteponiendo el bienestar de los perros y felicidad de los dueños, cuidadores y perros.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXIV

Customer Journey Map – Dueño de Perro

Customer Journey Map Dueño de Perro [1/2]



MARIA FERNANDA DE LA PUENTE

Se considera una persona preocupada por tener un balance entre su trabajo, su familia y su tiempo personal. Se preocupa por la salud y bienestar de todos en casa, promueve el deporte y actividades juntos; así como una buena alimentación. Es dueña de Frenchie, un bulldog Francés.

Nivel de importancia para el usuario



¿Qué necesita o hace?

MOMENTO CERO

- Tiene un compromiso
- Tiene un viaje (trabajo/familia)

BUSCA

Busca alternativas donde dejar a su perro cuando tiene un compromiso, se va de viaje, tiene que trabajar o incluso en alguna emergencia. Lugar o persona que sea confiable, gratis o a un precio justo.

COMPARA Y EVALUA

Compara lo bueno y malo de cada opción. Considerando variables como flexibilidad de horarios, comodidad para la mascota, precio, esfuerzo, seguridad, confianza.

DECIDE

Elige el lugar óptimo para dejar a su perro con características que se adecuen a las necesidades de él.



¿Qué piensa?

¿Dónde dejo a Frenchie?
¿Encontraré dónde dejarlo?
¿Lo cuidarán bien?

CIM

Anuncios en veterinarias, flyers, anuncios en búsqueda SEO y SEM, Google Ads, social Ads, compra programática, geolocalización.

Me gustaría que mi mascota se quede en un lugar donde este como en casa, que no sea lejos. Mi preocupación básica está en que se pueda perder, tienen que asegurarme que no se va a perder.

Campañas de compra programática, campaña de SEM con compra de Keywords, campaña de google ads, re-marketing, mensajes de texto, mailings con call to action.



Busca opciones de veterinarias y hospedaje temporal o refugios en internet



Compara en su mente las opciones considerando sus limitaciones (tiempo / esfuerzo / presupuesto)



Contacta a un familiar o amigo cercano



Revisé entre las opciones y considero que quedarse con alguien que ame a las mascotas y que tenga el lugar apropiado y seguro. Si mi perro va a estar feliz, yo también lo estaré.

Ingreso a la web, elección del servicio que sea compatible, elección del método de pago. (de modo orgánico o pagado).

Customer Journey Map

Dueño de Perro [2/2]



MARIA FERNANDA DE LA PUENTE

Se considera una persona preocupada por tener un balance entre su trabajo, su familia y su tiempo personal. Se preocupa por la salud y bienestar de todos en casa, promueve el deporte y actividades juntos; así como una buena alimentación. Es dueña de Frenchie, un bulldog Francés.

Nivel de importancia para el usuario



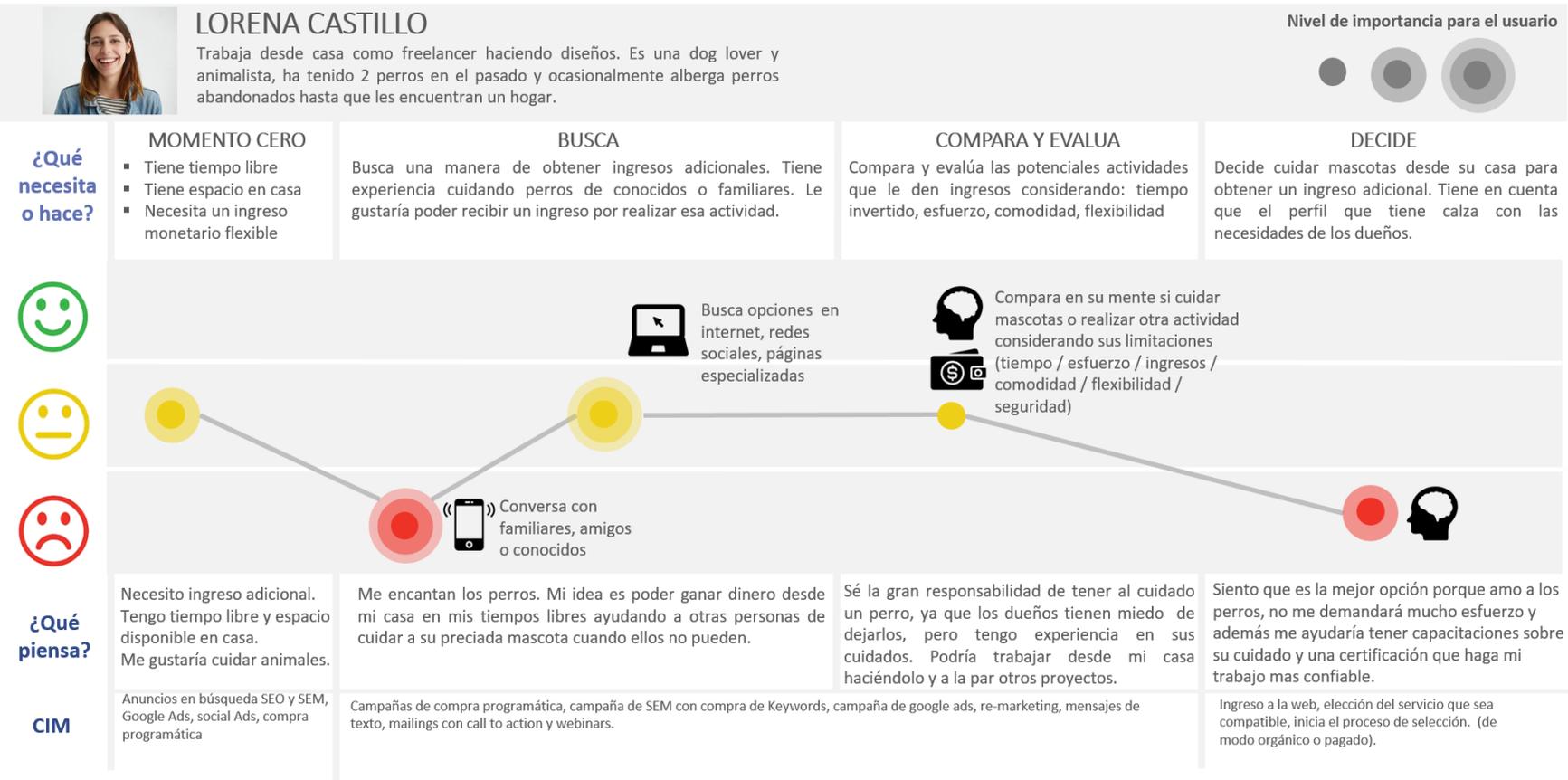
	CONOCE Y DEJA	INTERACTUA	RECOGE	VUELVE A USAR / RECOMIENDA
¿Qué necesita o hace?	Al dejar al perro conoce al cuidador y el espacio donde se quedará, que tenga todas las comodidades prometidas.	Estar en constante comunicación con la persona que cuide de la mascota.	Validar que la mascota este bien tanto física como emocionalmente.	Valora internamente el servicio recibido por el cuidador y en algunos recomienda o critica.
 	 Conoce el ambiente donde se quedará la mascota y al responsable	 En algunos casos se podrá bajar el estrés contactando al cuidador.	 Se siente realizado por recoger a su mascota tal y como lo dejó.	 En algunos casos califica o recomienda a amistades
¿Qué piensa?	Quiero estar seguro/a de que realmente este en el lugar correcto y la persona que me fue descrita para estar totalmente segura que lo va a cuidar bien.	Me gustaría saber que esta haciendo Frenchie por fotos y registros para evidenciar el cumplimiento. Se tienen que respetar los horarios de paseo y comida.	Estaré seguro de que estuvo bien cuidado si cuando llegue, lo veo feliz con la persona que lo ha cuidado.	Si me gustó el servicio volvería a utilizar y recomendaré tanto al cuidador como al website. Si la experiencia fue mala, no volvería a usar.
CIM	Mailing con información sobre el cuidador asignado, horarios, tiempos de cuidado y costo asignado.	Mailing diario sobre el estado de su mascota, también se puede comunicar con el cuidador a través del chat interno dentro de la página web.	Al término del servicio, envió de mailing para llenado de recomendación y NPS, mailing con promociones. Recomendación a través de boca a boca, envió código de descuento pet fluencer.	

ANEXO XXV

Customer Journey Map – Cuidador de perro

Customer Journey Map

Cuidador de Perro [1/2]



Customer Journey Map

Cuidador de Perro [2/2]



LORENA CASTILLO

Trabaja desde casa como freelancer haciendo diseños. Es una dog lover y animalista, ha tenido 2 perros en el pasado y ocasionalmente alberga perros abandonados hasta que les encuentran un hogar.

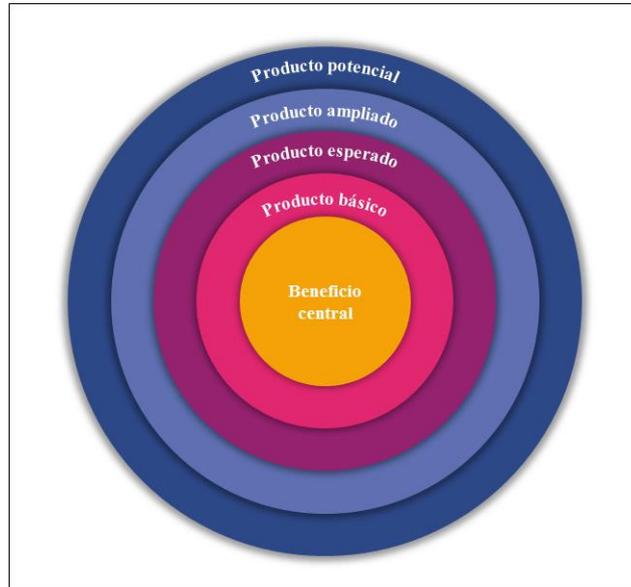
Nivel de importancia para el usuario



	RECIBE	INTERACTUA	DEVUELVE	VUELVE A USAR / CALIFICACION
¿Qué necesita o hace?	Conoce al dueño y al perro con la que se quedará y revisará que tenga todas las comodidades que necesite.	Estar en constante comunicación con el dueño del perro.	Validar que el perro este bien tanto física como emocionalmente al momento de devolverlo a su dueño.	Valora internamente si la actividad y el ingreso recibido compensa el tiempo y dedicación. Califica internamente a la mascota para volver a cuidarlo o no.
			Se siente realizado por haber cuidado adecuadamente a la mascota tal y como lo prometió.	
	Conoce a la mascota y dueño, pregunta sobre cuidados especiales.	Necesitará responder constantemente las consultas al dueño de la mascota.		En algunos casos vuelve a cuidar a la mascota.
¿Qué piensa?	Quiero estar seguro/a de que realmente la mascota a cuidar sea como la descripción que me dieron y que hagamos una buena conexión.	Es importante poder contactar al dueño en todo momento, mandarle fotos y pruebas que su perro está cumpliendo con sus horarios de salida y comida.	Estoy segura de que regresará a su casa sano y que durante su estadía conmigo, fue un perro muy feliz.	Me encantó cuidar a la mascota y volvería a hacerlo. Si no me gustó la interacción repetiría cuidar a otra mascota más no a esa.
CIM	Mailing con información sobre el dueño y perro asignado, horario de llegada, duración y ganancia.	Mailing diario recordatorio para el envío del status de la mascota al dueño. Mensaje de texto recordatorio. También puede comunicarse con el dueño a través del chat interno en la página web.	Mailing para envío de evaluación con puntuación correspondiente al NPS. Mailing para incentivar que coloquen su disponibilidad horaria todas las semanas.	

ANEXO XXVI

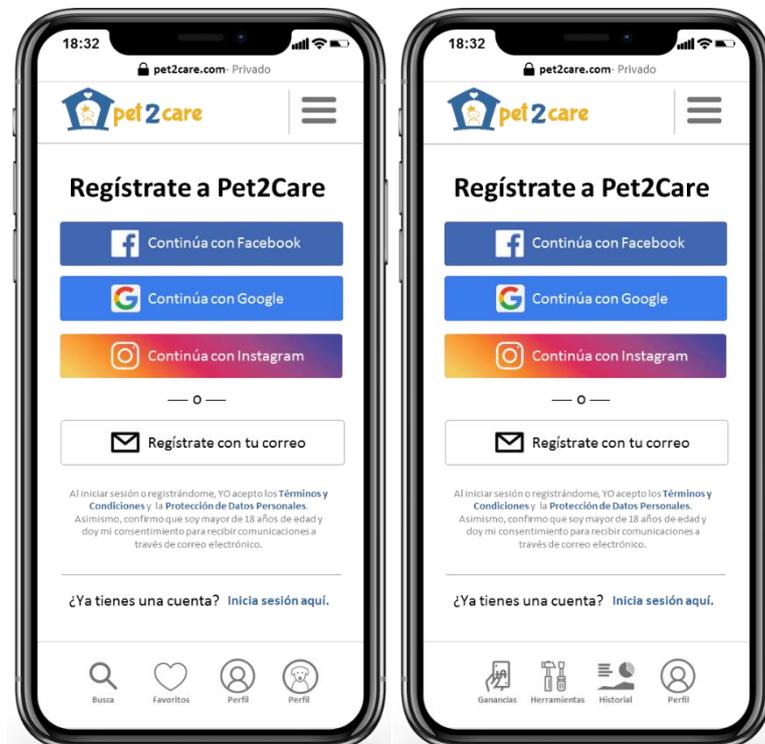
Jerarquía de Valor Pet2Care (Kotler, Keller, 2016)



Fuente: Kotler, P., Keller, K. 2016

ANEXO XXVII

Vista Registro / inicio de sesión (Usuario: Dueño y Cuidador de perro)



ANEXO XXVIII

Vista Cuidadores recomendados (Usuario: Dueño de perro)



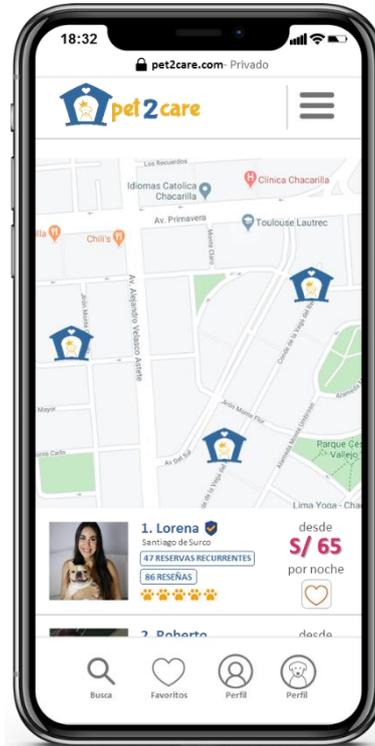
ANEXO XXIX

Vista Filtros Avanzados (Usuario: Dueño de perro)



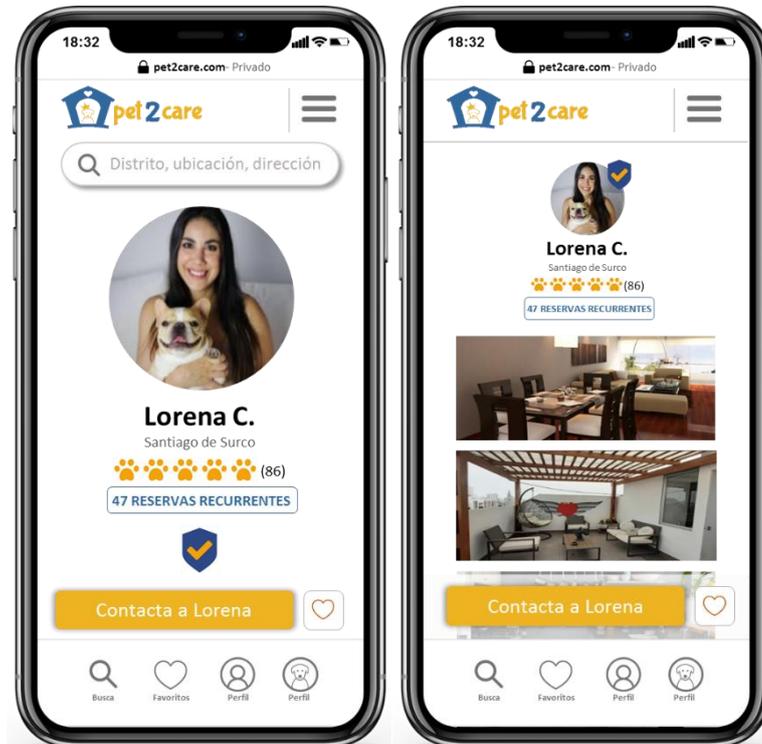
ANEXO XXX

Vista Geolocalización (Usuario: Dueño de perro)



ANEXO XXXI

Vista Datos del Cuidador (Usuario: Dueño de perro)



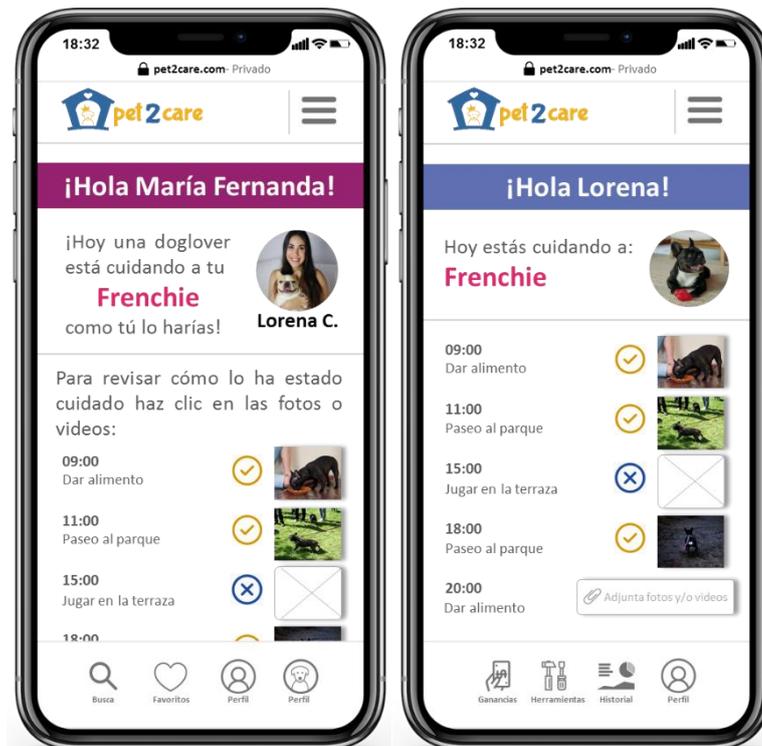
ANEXO XXXII

Vista Pasarela de Pagos (Usuario: Dueño de perro)



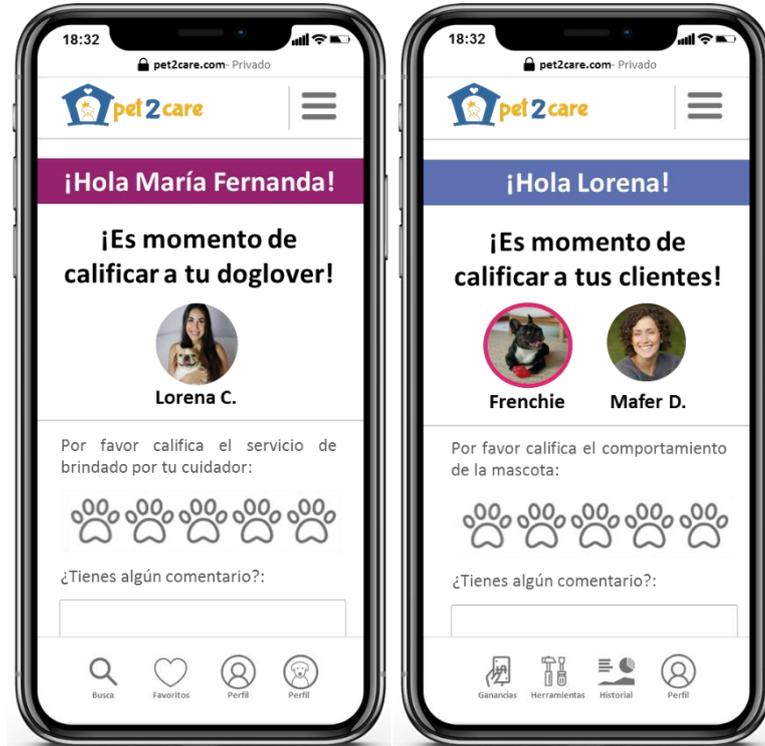
ANEXO XXXIII

Vista Sistema de Gestión Integral del Cuidado (Usuario: Dueño y Cuidador de perro)



ANEXO XXXIV

Vista Valoración (Usuario: Dueño y Cuidador de Perro)



ANEXO XXXV

Club de Beneficios Dueños Alfa

Equivalencias de puntos del Club de beneficios Dueños Alfa

Incentivo	Unidad equivalente	Puntos
Day Care Pet2Care	1 reserva efectuada	50 pts.
Noche Pet2Care	1 reserva efectuada	100 pts.
Modalidad de suscripción	1 mes de suscripción	50 pts.
Reseñas del cuidador	1 reseña	10 pts.
Programa de referidos	1 referido exitoso	100 pts.

Fuente: Elaboración propia

Recompensas del Club de beneficios Dueños Alfa

Nivel	Puntos acumulados	Beneficios
Alfa	3,500 a más	- 5 Cupones de 20% de descuento en una reserva - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados - 1 baño o chequeo veterinario GRATIS en red de clínicas y spa caninos asociados
Beta	2,000 a 3,499	- 5 Cupones de 15% de descuento en una reserva - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados
Cachorro	1,000 a 1,999	- 5 Cupones de 10% de descuento en una reserva - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXVI

Club de Beneficios Cuidadores Alfa

Equivalencias de puntos del Club de beneficios Cuidadores Alfa

Incentivo	Unidad equivalente	Puntos
Day Care Pet2Care	1 reserva efectuada	50 pts.
Noche Pet2Care	1 reserva efectuada	100 pts.
Valoración promedio >4.8	1 mes valoración >4.8	50 pts.
Reseñas del dueño	1 reseña	5 pts.
Reseñas del perro	1 reseña	5 pts.
Programa de referidos	1 referido exitoso	100 pts.

Fuente: Elaboración propia

Recompensas del Club de beneficios Cuidadores Alfa

Cuidador	Puntos acumulados	Beneficios
Alfa	11,000 a más	- Disminución del <i>Take Rate</i> o Comisión a 20% (-5 puntos porcentuales) - Servicio de "contenido destacado" por 6 meses gratis - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados
Beta	8,000 a 10,999	- Disminución del <i>Take Rate</i> o Comisión a 22% (-3 puntos porcentuales) - Servicio de "contenido destacado" por 3 meses - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados
Cachorro	6,000 a 7,999	- Disminución del <i>Take Rate</i> o Comisión a 24% (-1 punto porcentual) - Servicio de "contenido destacado" por 1 mes. - 10% de descuento en baños y/o chequeo veterinario en red de clínicas veterinarias y spa caninos asociados

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXVII

Acciones CIM para Customer Journey

Momento CJ	Acción	Especificaciones
Momento Cero	Luego de que el consumidor descubre su necesidad, el objetivo es generar conocimiento tanto de la marca Pet2Care, como del modelo de negocio y posteriormente recordación	Campañas SEO y SEM: Se asignan keywords (segmentados por ocasión de uso de dueños y cuidadores) que re direccionen la búsqueda hacia la página del servicio.
		Campañas Google Ads: Se realizan anuncios a través de la plataforma Google Ads (segmentado por ocasión de uso de dueños y cuidadores) donde se colocan frases claves para la búsqueda y posterior redirección hacia la página web.
		Campañas Social Ads: La acción se realiza a través de redes sociales y se segmenta a hombres y mujeres de 18 a 55 años, además de segmentadas por ocasiones de uso, que vivan en Lima Moderna y cuentan con interés en cuidado de perros; también se segmenta a seguidores de páginas de perros y viajes, etc. La acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.
		Compra programática: Se realiza una compra programática direccionada en páginas de interés sobre perros, noticias sobre qué hacer con los perros, páginas web de veterinarias, viajes, etc. La acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.
		Geolocalización: A través de Notification Ads, cada vez que una persona del público objetivo se encuentre situado en alguna de las principales veterinarias de Lima Moderna, su móvil le notificará un anuncio de Pet2Care, con el call to action "Conoce a Pet2Care" (Segmentado por ocasión de uso de dueños). Esta acción se realiza únicamente para dueños de perros.
		Anuncios en veterinarias: Se coloca contenido relacionado al servicio comprando espacios en pantallas de veterinarias (que cuenten con este medio), así como afiches, <i>flyers</i> y/o se realizan intervenciones a cabeceras de góndolas, etc. Esta acción se realiza únicamente para dueños de perros.
Búsqueda / Compara y evalúa	Tanto el dueño como el cuidador realizan una búsqueda de reseñas o recomendaciones en línea para validar la plataforma: En grado de seguridad que ofrece (para ambos consumidores), si existe en otros países o es local, además de realizar búsquedas en páginas que	Compra programática: Páginas de interés en perros, noticias sobre qué hacer con los perros cuando se va a salir de casa por un tiempo, seguridad para perros, páginas web de veterinarias, viajes, etc. Esta acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.
		Campañas de SEM: Se asignan keywords (segmentados por ocasión de uso de dueños y cuidadores) que re direccionen la búsqueda hacia la página del servicio

	<p>brinden servicios similares o iguales para comparar conveniencia y precio. En el caso de los dueños, también pueden realizar consultas en el veterinario de preferencia</p>	<p>Campañas Google Ads: Se realizan anuncios a través de la plataforma Google Ads (segmentados por ocasión de uso de dueños y cuidadores), donde se colocan frases claves para la búsqueda y posterior redirección hacia la página web.</p> <p><i>Re-marketing</i>: El impacto se realiza directamente a las personas que dieron <i>clic</i> en los anuncios anteriores. Esta acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.</p> <p>Mensajes de texto (SMS): Se envían mensajes de texto con el mensaje con call to action segmentado por ocasión de uso y adicionando el enlace a la web o al landing page. Esta acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.</p> <p>Mailing: Se enviará contenido de interés diferenciado para dueños y cuidadores a través de un HTML con mensajes de call to action segmentado por ocasión de uso. Esta acción se realiza en conjunto para dueños y cuidadores.</p> <p>Webinars: Se ofrecerán charlas en línea con temáticas diferenciadas “Como hacer feliz a tu engreído en tiempos difíciles”, “primero auxilios caninos”, “que hacer si mi perro tiene los siguientes síntomas”, etc. Esta acción se realiza únicamente para dueños de perros.</p>
<p>Decide</p>	<p>La conexión en el momento de la decisión (de compra o de inscripción) puede darse de manera orgánica (al ingresar la búsqueda de frases como "donde dejar a mi perro si me voy de viaje" o “como ganar dinero cuidando perros” y elegir la web de Pet2Care) o a través de pauta (Ad de Google que direcciona hacia la web o landing page). Este proceso puede aplicar para dueños y cuidadores.</p>	<p>Orgánico: Ingreso a la página web. Pauta: Google Ads o cualquier pieza que redireccione hacia la página web.</p>
<p>Interactúa / Recoge</p>	<p>Luego que el proceso de cuidado ha iniciado, el dueño recibirá un <i>mail</i> diario para saber cómo será la interacción con el cuidador durante este proceso y a su vez el cuidador recibirá un <i>mail</i> diario como recordatorio para recordar que debe enviar informes diarios sobre el estado del perro. Este proceso de notificación también se puede realizar a través de mensajes de texto o SMS.</p>	<p>Mailing constante, SMS. Esta acción se realiza para dueños y cuidadores</p>

Re compra / Recomendación	Una vez culminado el servicio se realiza el envío de un primer mailing solicitando al dueño colocar una recomendación hacia el cuidador, así como el llenado de una encuesta (NPS). Luego, se envían diferentes mailings (segmentados por ocasión de uso de dueños) con promociones o información relevante para permanecer en la recordación del consumidor y que de esta manera vuelva a usar el servicio. En el caso de cuidador, una vez culminado el servicio, se enviará un correo con la evaluación dada por el dueño y se asignará la puntuación correspondiente al NPS. Luego se enviarán mailings, todas las semanas para incentivar a los dueños la colocación de su disponibilidad de cuidado.	Mailing, llenado de NPS. La recomendación puede ser realizada a través de boca a boca o del envío de código de descuento “Pet2Care lover” o código de Pet influencers a través de un SMS o un mailing.
------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXVIII

Distribución de los medios de comunicación

Publicidad	Promoción de ventas	Relaciones Publicas	Marketing en línea y Social media	Marketing Móvil	Marketing directo y de base de datos
Flyer en veterinarias	Cupones de descuento	Webinars	Programática en sitios web	Mensajes de texto	Mailing
Pantallas en veterinarias	Programa de fidelización		Anuncios de búsqueda/ Social Ads		
			Social Ads (Facebook e Instagram)		
			Pet Influencers		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XXXIX

Objetivos y contenido – Estrategia de Marketing de Contenido

Objetivos	Contenido
Lograr visibilidad de Pet2Care en usuarios potenciales, (dueños y cuidadores) por medio de contenido <i>inbound</i> , que asegure como mínimo 3 páginas vistas por cada visitante.	Contenido de interacción: Seminarios online, blogs y consejos de vida canina.
Llegar al público objetivo a través de contenido relevante por medio de envío de <i>mailing</i> , asegurando una tasa de apertura entre el 15% al 35% mensual	Contenido comercial: Boletín informativo, <i>mailing</i> con llamado conócenos, usa nuestro servicio y recomienda a tu familia y amigos.
Obtener un número de visitas a la página web, que aseguren entre el 1% al 3% de conversión mensual	Contenido comercial: Google Ads y Social Ads, con llamado conoce a Pet2Care.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XL

Objetivos, metas y contenido – Estrategia de Posicionamiento Web

Objetivos	Contenido
Lograr que Pet2Care se posicione dentro de las tres primeras búsquedas orgánicas y entre la primera y segunda en la búsqueda pagada del segmento cuidado de perro, de manera continua.	Contenido de <i>SEO- SEM</i> : Hotel para perros lima, alojamiento para mascotas, cuidadores para mascotas lima, alojamiento para perros, casa para perros, etc.
Posicionamiento de marca, lograr que Pet2Care sea un referente cuando busquen temas relacionados con el cuidado de perros, continuo.	Contenido <i>Inbound</i> , por medio de recomendaciones, <i>tips</i> para el cuidado canino, <i>webinars</i> entre otros.
Adquisición de público objetivo, lograr obtener una cartera de cuidadores 3.5 a 1 de dueños que estén interesados en el servicio, continuo.	Contenido, Google Ads: Anuncios con palabras clave, ubicación y enlace a la web, diferenciado para cuidador y dueño.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLI

Objetivos, metas y contenido – Estrategia de Social Media

Objetivos	Contenido
Atraer a 50 seguidores a la comunidad Pet2Care (cuidadores y dueños) de manera mensual.	Contenido de interacción: Trivias, preguntas, amenidades y recomendaciones.
Obtener una base de 100 personas que le hayan dado <i>click</i> en las publicaciones para <i>re-marketing</i> mensual.	Contenido informativo: De vida canina, salud, cuidado, entrevistas a expertos, infografías y lugares donde llevar al engreído.
Tener 1000 seguidores en Facebook apalancado en los de usuarios (dueños y cuidadores) y contenido de la página para el primer año,	Contenido comercial: <i>Social Ads</i> , <i>call to action</i> , usa nuestro servicio y recomienda a tu familia y amigos.
Tener 500 de seguidores en Instagram apalancando en <i>co-branding</i> con <i>pet influencer</i> en el primer año.	<i>Pet- influencer</i> : Alianza para aumentar el número de comunidad Pet2Care.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLII

Potenciales canales digitales

Viral	Orgánico	Pagado
RRSS (Facebook, Instagram)	Posicionamiento en buscadores - SEO	Posicionamiento en buscadores - SEM
Videos online	Referencia orgánica	Google <i>Adwords</i>
Participación de la comunidad	Email marketing	<i>Pet Influencer</i>
Concursos y sorteos	Base de datos	Geolocalización <i>Ads</i>
		Social <i>ADS</i> (Facebook e Instagram)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLIII

Fidelización y actividades por Segmento

Usuario		Acciones de campaña
Dueños de perros	El Viajero	Campaña de incentivos: Envío de <i>mailing</i> con detalles de campaña, envío de SMS con códigos durante temporadas bajas (revisión con el sector turismo, revisión de: y tu ¿qué planes?).
	El Oficinista	Plan de suscripción con opción de ingreso club de beneficios: <i>Facebook Ads</i> con <i>Custom Audience</i> (anuncios asignados a cuentas de Facebook con correos electrónicos específicos), <i>mailing</i> .
	El social	
Cuidador de perros	El Cuidador Alfa	Club de beneficios "Club Alfa": Comunicación de beneficios por <i>mailing</i> , <i>SMS</i> con <i>call to action</i>
	El Cuidador Golondrino	Campaña de incentivos: Envío de <i>mailing</i> con cuadro de comisiones disminuidas por alcance de objetivos de cuidado.
Ambos usuarios	El Curioso	Campaña de incentivos: Envío de <i>mailing</i> con detalles de campaña, envío de <i>SMS</i> con códigos durante temporadas bajas.
	El Tímido	<i>SMS</i> si no hay conexiones por 3 meses continuos, <i>mailing</i> si no hay conexiones en 4 meses.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLIV

Panel de Control de Métricas

Tipo	Objetivo	KPI's	Periodicidad
<i>Branding</i>	Lograr impactar a público objetivo	Número de visitas únicas	Mensual
	Lograr que las personas impactadas se vuelvan seguidores	Número de seguidores	Mensual
<i>Awareness</i>	Lograr el TOM (Top of mind) del 10% del público objetivo	Reconocimiento de marca	Mensual
	Lograr interacción con la página	Tasa de rebote	Mensual
Conversión	Lograr que los que visiten la página tomen un servicio	Tasa de conversión	Mensual
Efectividad	Lograr que lo que se invierte en campañas se transformen en servicios.	ROI	Mensual

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLV

Detalle del presupuesto Preoperativo del Plan de Marketing

Etapa Pre-Operativo		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Marketing Digital	Google Ads	S/ 716	S/ 716	S/ 716	S/ 2,148
	Social Ads	S/ 788	S/ 788	S/ 788	S/ 2,363
	Programática	S/ 573	S/ 573	S/ 573	S/ 1,718
	SMS	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
	Mailing	S/ 251	S/ 251	S/ 251	S/ 752
	Fee / Comisión	S/ 303	S/ 303	S/ 303	S/ 908
	Total Digital	S/ 2,630	S/ 2,630	S/ 2,630	S/ 7,889
Marketing de Medios Masivos	Pantallas / Cabeceras de Góndola	S/ 1,358	S/ 1,358	S/ 1,358	S/ 4,074
	Flyer	S/ 395	S/ 395	S/ 395	S/ 1,185
	Total Medios Masivos	S/ 1,753	S/ 1,753	S/ 1,753	S/ 5,259
Total Plan de Marketing Pre-Operativos		S/ 4,383	S/ 4,383	S/ 4,383	S/ 13,148

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLVI

Detalle del presupuesto Operativo mensualizado – Año 1 del Plan de Marketing

Etapa de Operaciones		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Marketing Digital	Google Ads	1,333	1,000	667	600	600	533	533	533	533	533	533	533	S/ 7,932
	Social Ads	1,466	1,333	1,333	800	800	800	800	800	800	800	800	800	S/ 11,331
	Programática	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	1,066	S/ 12,798
	SMS	-	67	67	67	133	133	133	133	133	133	133	133	S/ 1,266
	Mailing	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	467	S/ 5,599
	Fee / Comisión	563	511	468	390	399	390	390	390	390	390	390	390	S/ 5,060
	Total Digital	S/ 4,896	S/ 4,444	S/ 4,067	S/ 3,389	S/ 3,465	S/ 3,389							
Marketing de Medios Masivos	Pantallas / Cabeceras de Góndola	4,407	4,407	-	4,407	-	4,407	-	4,006	-	-	-	-	S/ 21,633
	Flyer	1,282	-	1,282	-	1,282	-	1,282	-	1,282	-	1,282	-	S/ 7,692
	Total Medios Masivos	S/ 5,689	S/ 4,407	S/ 1,282	S/ 4,407	S/ 1,282	S/ 4,407	S/ 1,282	S/ 4,006	S/ 1,282	S/ -	S/ 1,282	S/ -	S/ 29,325
Total Plan de Marketing Operativos		S/10,585	S/8,851	S/ 5,349	S/ 7,796	S/ 4,747	S/ 7,796	S/ 4,671	S/ 7,396	S/ 4,671	S/ 3,389	S/ 4,671	S/ 3,389	S/ 73,312

Fuente: Elaboración propia

Detalle del presupuesto Operativo Año 1 a Año 5 del Plan de Marketing

Etapa de Operaciones		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing Digital	Google Ads	S/ 7,932	S/ 9,501	S/ 9,761	S/ 10,179	S/ 10,817
	Social Ads	S/ 11,331	S/ 13,573	S/ 13,944	S/ 14,542	S/ 15,452
	Programática	S/ 12,798	S/ 15,330	S/ 15,749	S/ 16,424	S/ 17,452
	SMS	S/ 1,266	S/ 1,517	S/ 1,558	S/ 1,625	S/1,727
	Mailing	S/ 5,599	S/ 6,707	S/ 6,890	S/ 7,185	S/7,635
	Fee / Comisión	S/ 5,060	S/ 6,062	S/ 6,227	S/ 6,494	S/6,901

	Total Digital	S/ 43,987	S/ 52,689	S/ 54,130	S/ 56,449	S/ 59,984
Marketing de Medios Masivos	Pantallas / Cabeceras de Góndola	S/ 21,633	S/ 16,658	S/ 9,983	S/ 7,349	S/4,917
	Flyer	S/ 7,692	S/ 5,923	S/ 3,550	S/ 2,613	S/1,748
	Total Medios Masivos	S/ 29,325	S/ 22,581	S/ 13,533	S/ 9,962	S/ 6,665
Total Plan de Marketing Operativos		S/73,312	S/ 75,270	S/ 67,663	S/ 66,411	S/ 66,649

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLVII

Detalle del presupuesto preoperativo de Operaciones

Concepto	Costo Unitario	Unidades	Total Mensual	Cantidad Meses	Total Periodo
(1) Certificación de calidad al proceso de selección de cuidadores [INACAL]					S/ 25,000
Trámite de certificación	S/ 25,000	1	S/ 25,000	1	S/ 25,000
(2) Elaboración de test psico aptitudinal adhoc [Psicólogo & etólogo particular]					S/ 4,850
Servicios de asesoría y elaboración de test	S/ 4,850	1	S/ 4,850	1	S/ 4,850
(3) Elaboración de contrato marco para dueño y cuidador [Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores]					S/ 5,500
Asesoría legal para generación de contrato marco	S/ 2,500	1	S/ 2,500	1	S/ 2,500
Asesoría legal para contenido web (términos y condiciones, otros)	S/ 3,000	1	S/ 3,000	1	S/ 3,000
(4) Asesoría veterinaria [Médico veterinario particular]					S/ 2,000
Asesoría veterinaria	S/ 2,000	1	S/ 2,000	1	S/ 2,000
(5) Servicio de call center atención al cliente [Teleatento del Perú SAC]					S/ 1,700
Atención al cliente de lunes a sábado de 9:00 a 17:00 hrs	S/ 1,700	1	S/ 1,700	1	S/ 1,700
Inversión Inicial Total + Gastos Pre-Operativos					S/ 39,050

Fuente: Elaboración propia

Detalle del presupuesto operativo de Operaciones

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1) Comisión de ventas por pasarela de pago [Compañía Peruana de Medios de Pago SAC]	S/ 31,236	S/ 76,879	S/ 114,368	S/ 159,466	S/ 212,517
Servicio por volumen de ventas	S/ 31,236	S/ 76,879	S/ 114,368	S/ 159,466	S/ 212,517
(2) Comisión de uso de pasarela de pago [Compañía Peruana de Medios de Pago SAC]	S/ 6,213	S/ 14,715	S/ 21,124	S/ 28,428	S/ 36,727

Servicio por transacciones	S/ 6,213	S/ 14,715	S/ 21,124	S/ 28,428	S/ 36,727
(3) Asesoría veterinaria [Médico veterinario particular]	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
Asesoría veterinaria	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
(4) Servicio de call center atención al cliente [Teleatento del Perú SAC]	S/ 40,800	S/ 41,412	S/ 42,033	S/ 42,664	S/ 43,304
Atención al cliente de lunes a sábado de 9:00 a 17:00 hrs	S/ 40,800	S/ 41,412	S/ 42,033	S/ 42,664	S/ 43,304
Total Presupuesto Costo Operativo	S/ 82,449	S/ 137,269	S/ 181,851	S/ 234,950	S/ 297,005

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLVIII

Proceso de realización web www.pet2care.com

Diseño UX			Diseño UI		Programación		
Estrategia	Alcance	Esqueleto	Look	Animación	Programación	QA	Online
Usuario necesita objetivos del sitio	Conclusiones	Referencias	Referencias	Micro interacciones de las pantallas	Implementación de Web	Pruebas en dispositivos móviles	Despliegue
			Moodboard		Componentes de seguridad	Pruebas en distintos navegadores	
		Textos y contenido	GUI		Provisionamiento Infraestructura (Servidor, dominio, HTTPS, correo)	Pruebas del flujo completo	Revisión del flujo competo
	Fuentes		Compra dominio + HTTPS		Pruebas de seguridad		
	Colores						
	Elementos y funcionalidades específicos	Wireframes Pantallas	Imágenes UI Pantallas			Ambientes desarrollo	Revisión arquitectura y seguridad
Brief	Conclusiones	Wireframes	Look	Animaciones	Front- end	QA pantallas	Producción
Benchmark		Test usuarios			Back- end		
Lean UX							

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XLIX

Presupuesto implementación Web Diseño UX / UI

Servicio	Costo
Análisis UX	
Maquetación y diseño Web Mobile / Web Responsive	S/ 32,990.00
Programación e implementación	
Compra de dominios com/ com.pe /.pe	S/ 1,155.00
Integración pago Web	S/ 300.00
TOTAL	S/ 34,445.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO L

Presupuesto mensual para el mantenimiento de la plataforma web

Servicio	Costo
Actualización de CMS	S/1,200.00
Actualizaciones de texto y contenido	
Actualización de banners	
Actualización de enlaces interiores y exteriores	
Actualización de SEO	
Instalación y actualización de <i>plugins</i>	
Creación de nuevas secciones y contenidos	
Administración de Blog de consejos y noticias	
Diseño y desarrollo de <i>landingpage</i> para campañas de marketing	
Servidor en la Nube (VPS AWS)	S/500.00
<i>Backup</i> mensual de Data y Base de Datos	S/300.00
TOTAL	S/2,000.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO LI

Detalle del presupuesto preoperativo de gastos del Plan de Tecnología

Concepto	Costo Unitario	Unidades	Total Mensual	Cantidad Meses	Total Periodo
(1) Alquiler de equipos de cómputo [The Business Net SAC]					S/ 4,956
Laptops	S/ 207	4	S/ 826	6	S/ 4,956
(2) Desarrollo de la página mobile first web responsive [Nodos]					S/ 34,445
Desarrollo web [Incluye: (1) Análisis UX, (2) Diseño UI Mobile / Desktop, (3) Programación e implementación, (4) Alojamiento en la nube	S/ 32,990	1	S/ 32,990	1	S/ 32,990
Compra de dominios com/ com.pe /.pe	S/ 1,155	1	S/ 1,155	1	S/ 1,155
Integración pago Web	S/ 300	1	S/ 300	1	S/ 300
(3) Mantenimiento de web y servidores [Nodos]					S/ 6,000
Servicio por mantenimiento web y servidores	S/ 2,000	1	S/ 2,000	3	S/ 6,000
(4) Mantenimiento de pasarela de pago [Compañía Peruana de Medios de Pago SAC]					S/ 200
Servicio por mantenimiento	S/ 50	1	S/ 50	4	S/ 200
Total Presupuesto Plan TI Gastos Pre-Operativo					S/ 45,601

Fuente: Elaboración propia

Detalle del presupuesto operativo de gastos del Plan de Tecnología

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1) Alquiler de equipos de cómputo [The Business Net SAC]					
Laptops	S/ 9,913	S/ 10,062	S/ 10,213	S/ 10,366	S/ 10,521
(2) Mantenimiento de web y servidores [Nodos]					
Servicio por mantenimiento web y servidores	S/ 24,000	S/ 24,360	S/ 24,725	S/ 25,096	S/ 25,473
(3) Mantenimiento de pasarela de pago [Compañía Peruana de Medios de Pago SAC]					
Servicio por mantenimiento	S/ 600	S/ 609	S/ 618	S/ 627	S/ 637
Total Presupuesto Costo Operativo					
	S/ 34,513	S/ 35,031	S/ 35,556	S/ 36,089	S/ 36,631

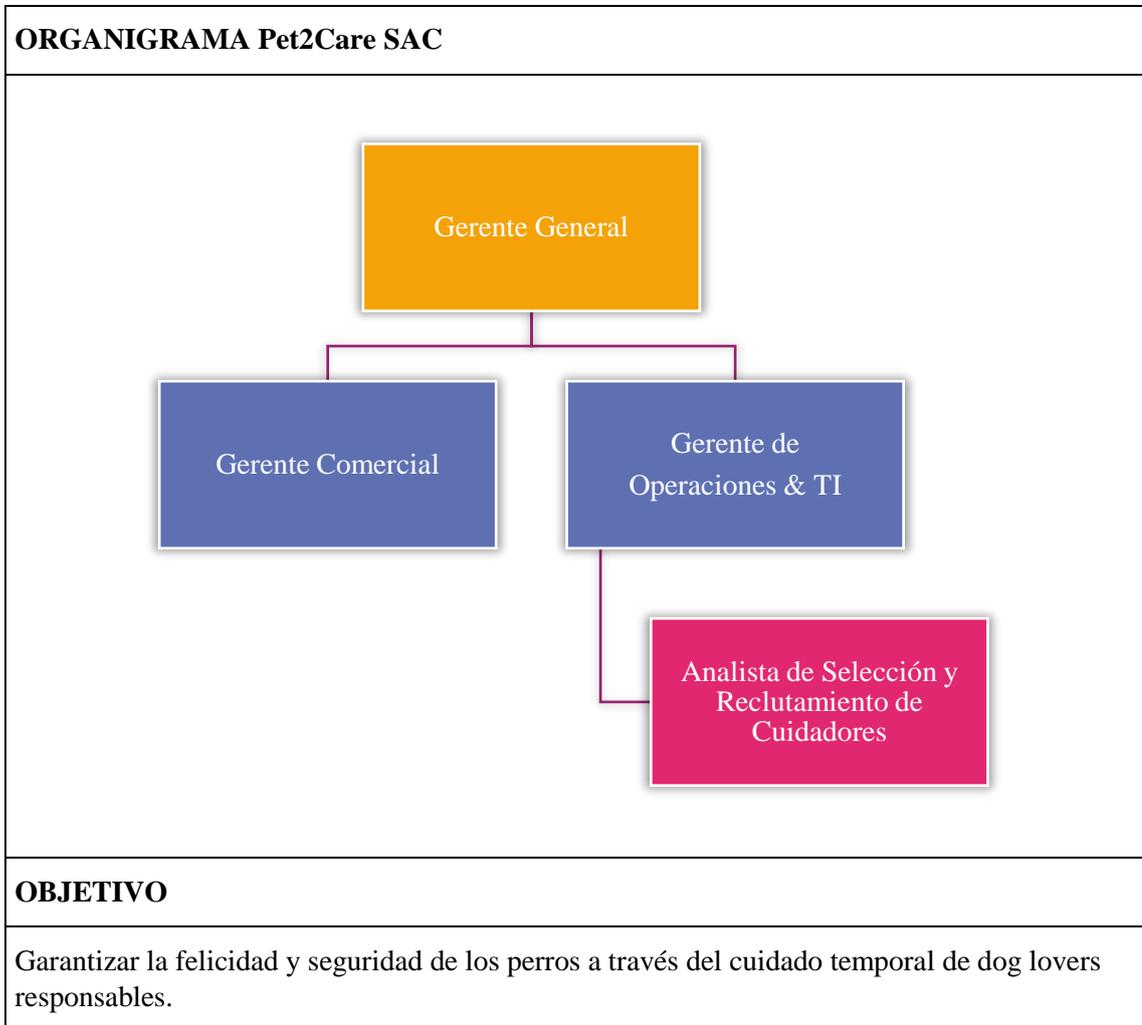
Fuente: Elaboración propia

ANEXO LII

Manual de Organización y Funciones (MOF)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
Control documentario	Estado: Vigente	

I. ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA PET2CARE



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
Control documentario	Estado: Vigente	

II. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO: Gerente General
OBJETIVO:
Definir la estrategia, visión y principales acciones de la empresa Pet2Care SAC, que permitan un crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado.
REPORTES
Reporta a:
Directorio Pet2Care
Supervisa a:
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Comercial - Gerente de Operaciones & TI
FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento y seguimiento de planes estratégicos de la empresa. - Hacer sostenible a la empresa Pet2Care con rentabilidades adecuadas. - Revisión de resultados de negocio. - Seguimiento de lineamientos estratégicos por área. - Tomar acciones correctivas frente a desviaciones o cambios en el mercado. - Definiciones para el desarrollo de los equipos de reporte a la Gerencia General. - Mantener relación con: Proveedores clave, aliados estratégicos y <i>stakeholders</i>. - Identificación de oportunidades de negocio, diseño de planes de nuevos negocios, liderazgo de implementación de estas oportunidades. - Velar por el buen clima laboral dentro de la empresa. - Velar por el cumplimiento de los principios de Pet2Care y el cumplimiento de la normatividad en todos los procesos de la empresa. - Velar por dar un buen servicio a los clientes internos y externos de Pet2Care. - Velar por la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de la información que se gestiona en la empresa.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
Control documentario	Estado: Vigente	

PUESTO: Gerente Comercial
OBJETIVO:
<p>Definir e implementar la estrategia comercial y de marketing considerando los lineamientos de la empresa Pet2Care. Estos incluyen la planificación anual de ventas y la generación de ingreso a la empresa. Planifica todo el desarrollo de la estrategia de marketing de la empresa, desde la colocación de información en la web, las redes sociales y las alianzas comerciales con socios estratégicos. Se encarga del desarrollo de marca y comunicación. Responsable de revisar constante el mercado para la revisión de competencia como para el análisis de la satisfacción del consumidor.</p>
REPORTES
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
Sin reportes
FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implementación de estrategia comercial y marketing de Pet2Care. - Desarrollo e implementación de estrategia de captación de nuevos usuarios de la plataforma. - Desarrollo e implementación de estrategia de fidelización y retención de usuarios, tanto dueños como cuidadores de perros. - Cumplimiento de presupuestos del Plan de Marketing. - Coordinar acciones tácticas para el desarrollo del Plan de Marketing de Pet2Care. - Elaborar estrategias de comunicación y coordinación con la agencia de publicidad. - Responsable de idear nuevas funcionalidades a la plataforma. - Responsable de hacer seguimiento al precio promedio e indicadores comerciales de Pet2Care. - Planificación de la colocación de información en la web, las redes sociales y las alianzas comerciales con socios estratégicos. - Desarrollo de marca y comunicación. - Responsable de investigación de mercados y del comportamiento del consumidor.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
Control documentario	Estado: Vigente	

PUESTO: Gerente de Operaciones & TI
OBJETIVO:
<p>Definir e implementar la estrategia de operaciones y tecnología de la empresa Pet2Care.</p> <p>Se encarga de velar por el correcto desarrollo, funcionamiento e implementación de la operación en cuanto a procesos de reclutamiento y selección de cuidadores, suministros y servicios. Es el responsable de la supervisión y correcto uso del software para el sitio web, este servicio será dado por un proveedor de TI, quien además se encargará de la pasarela de pago, todo esto orientado principalmente al servicio del cliente.</p>
REPORTES
Reporta a:
Gerente General
Supervisa a:
Analista de Selección y Reclutamiento de Cuidadores
FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo e implementación de estrategia de operaciones de Pet2Care. - Desarrollo e implementación de estrategia de tecnología de Pet2Care. - Cumplimiento de presupuestos de los Planes de Operaciones y de Tecnología. - Coordinar acciones tácticas para el desarrollo del Plan de Operaciones y Tecnología de Pet2Care. - Responsable del correcto desarrollo, funcionamiento e implementación de la plataforma. - Responsable de hacer seguimiento a los indicadores de gestión de operaciones (Buyer-to-supplier ratio) - Responsable del correcto cumplimiento de los procesos de Pet2Care, especialmente del proceso de reclutamiento y selección de cuidadores. - Establecer los requisitos de reclutamiento de Cuidadores, estudiando los planes, aspiración, propósito, misión y principios de Pet2Care. - Responsable de la productividad de la plataforma de Pet2Care. - Responsable del cumplimiento del nivel de servicio por parte de los proveedores tecnológicos que dan soporte a la plataforma.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
Control documentario	Estado: Vigente	

PUESTO: Analista de Selección y Reclutamiento de Cuidadores
OBJETIVO:
Reclutar y gestionar todo lo relacionado al proceso de reclutamiento de los cuidadores potenciales de Pet2Care.
REPORTES
Reporta a:
Gerente de Operaciones & TI
Supervisa a:
Sin reportes
FUNCIONES y RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar todo el proceso de selección del cuidador temporal, además de revisar sus documentos en formato digital (Recibo de servicios de su domicilio, DNI por ambos lados y los antecedentes policiales, judiciales y penales) - Responsable del envío, supervisión y análisis de evaluación virtual del cuidador (Aspectos de motivación, experiencia previa con mascotas, equilibrio emocional, capacidades aptitudinales y actitudinales frente al cuidado) - Responsable del proceso de firma del contrato de inscripción y documento de términos y condiciones. - Responsable de la revisión de videos enviados por los cuidadores de todos los espacios que están disponibles dentro del hogar para ofrecer el cuidado temporal. - Visita inopinada de viviendas de cuidadores de manera aleatoria.

ANEXO LIII

Detalle del presupuesto preoperativo de gastos administrativos del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

Puesto	Reporta a	Vínculo laboral	Tiempo de contrato	Personas	Sueldo	Gratificación	EsSalud	CTS	Vacaciones	Remuneración Mensual	Cantidad Remuneración	Total Periodo
Gerente General	Directorio	Contrato	Indefinido	1	S/ 6,000	S/ 500	S/ 540	S/ 250	S/ 250	S/ 7,540	6	S/ 45,240
Gerente Comercial	Gerente General	Contrato	Indefinido	1	S/ 3,800	S/ 317	S/ 342	S/ 158	S/ 158	S/ 4,775	6	S/ 28,652
Gerente de Operaciones y TI	Gerente General	Contrato	Indefinido	1	S/ 3,800	S/ 317	S/ 342	S/ 158	S/ 158	S/ 4,775	6	S/ 28,652
Analista de selección y reclutamiento	Gerente de Operaciones y TI	Contrato	1 año	1	S/ 1,200	S/ 100	S/ 108	S/ 50	S/ 50	S/ 1,508	3	S/ 4,524
Total Presupuesto Gastos Administrativos Pre-Operativo												S/ 107,068

Fuente: Elaboración propia

Detalle del presupuesto operativo de gastos administrativos del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

Puesto	Reporta a	Vínculo laboral	Tiempo de contrato	Personas	Sueldo	Gratificación	EsSalud	CTS	Vacaciones	Remuneración Mensual	Cantidad Remuneración	Total Periodo
Gerente General	Directorio	Contrato	Indefinido	1	S/ 6,000	S/ 500	S/ 540	S/ 250	S/ 250	S/ 7,540	12	S/ 90,480
Gerente Comercial	Gerente General	Contrato	Indefinido	1	S/ 3,800	S/ 317	S/ 342	S/ 158	S/ 158	S/ 4,775	12	S/ 57,304
Gerente de Operaciones y TI	Gerente General	Contrato	Indefinido	1	S/ 3,800	S/ 317	S/ 342	S/ 158	S/ 158	S/ 4,775	12	S/ 57,304
Analista de selección y reclutamiento	Gerente de Operaciones y TI	Contrato	1 año	1	S/ 1,200	S/ 100	S/ 108	S/ 50	S/ 50	S/ 1,508	12	S/ 18,096
Total Presupuesto Gastos Administrativos Operativo												S/ 223,184

Fuente: Elaboración propia

ANEXO LIV

Detalle del presupuesto preoperativo de gastos del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

Concepto	Costo Unitario	Unidades	Total Mensual	Cantidad Meses	Total Periodo
(1) Constitución de empresa y registro de marca [Proveedor Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores]					S/ 5,000
Servicio integral de constitución y registro	S/ 5,000	1	S/ 5,000	1	S/ 5,000
(2) Alquiler oficina virtual [Proveedor Lima Coworking]					S/ 1,920
Membresía Oficina Virtual - Plan Oro	S/ 320	1	S/ 320	6	S/ 1,920
(3) Gasto Administrativo Pet2Care [Pet2Care SAC]					S/ 107,068
(4) Gestión contable [Proveedor contador particular]					S/ 2,100
Asesoría contable y manejo de libros	S/ 350	1	S/ 350	6	S/ 2,100
Inversión Inicial Total + Gastos Pre-Operativos					S/ 116,088

Fuente: Elaboración propia

Detalle del presupuesto operativo de gastos del Plan Organizacional y de Recursos Humanos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(1) Alquiler oficina virtual [Lima Coworking]	S/ 3,840	S/ 3,898	S/ 3,956	S/ 4,015	S/ 4,076
Membresía Oficina Virtual - Plan Oro	S/ 3,840	S/ 3,898	S/ 3,956	S/ 4,015	S/ 4,076
(2) Gasto Administrativo Pet2Care [Pet2Care SAC]	S/ 223,184	S/ 223,184	S/ 312,458	S/ 406,195	S/ 487,434
(3) Asesoría legal [Proveedor Aybar Hesse & Calderón de la Barca Consultores]	S/ 2,040	S/ 2,071	S/ 2,102	S/ 2,133	S/ 2,165
Servicios por asesoría legal	S/ 2,040	S/ 2,071	S/ 2,102	S/ 2,133	S/ 2,165
(4) Gestión contable [Proveedor contador particular]	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
Asesoría contable y manejo de libros	S/ 4,200	S/ 4,263	S/ 4,327	S/ 4,392	S/ 4,458
Total Presupuesto Costo Operativo	S/ 233,264	S/ 233,415	S/ 322,842	S/ 416,735	S/ 498,132

Fuente: Elaboración propia

ANEXO LV

Detalle de inversiones y gastos preoperativos totales

Inversión y Gastos Pre-Operativos	Concepto	Total Inversión
Inversión inicial	Constitución empresa y registro de marca	S/ 5,000
	Desarrollo de la plataforma web	S/ 34,445
	Certificación de calidad al proceso de selección	S/ 25,000
	Contrato marco para dueño y cuidado	S/ 5,500
	Test psico aptitudinal adhoc	S/ 4,850
Total Inversión Inicial		S/ 74,795
Gasto preoperativo	Alquiler equipos de cómputo	S/ 4,956
	Alquiler oficina virtual	S/ 1,920
	Gasto administrativo	S/ 107,068
	Mantenimiento de web y servidores	S/ 6,000
	Mantenimiento pasarela de pago	S/ 200
	Asesoría contable	S/ 2,100
	Asesoría veterinaria	S/ 2,000
	Gastos de marketing para convocatoria	S/ 13,148
Servicio de <i>call center</i>	S/ 1,700	
Total Gasto Pre-Operativo		S/ 139,092
Total Inversión Inicial y Gastos Pre-Operativos		S/ 213,887

Fuente: Elaboración propia

ANEXO LVI

Fórmula de WACC

$$WACC = Ke * \frac{E}{D + E} + Kd * (1 - t) * \left(\frac{D}{D + E} \right)$$

WACC = Weighted Average Cost of Capital o Costo Promedio Ponderado de Capital

Ke = Costo de capital del accionista

Kd = Costo de la deuda

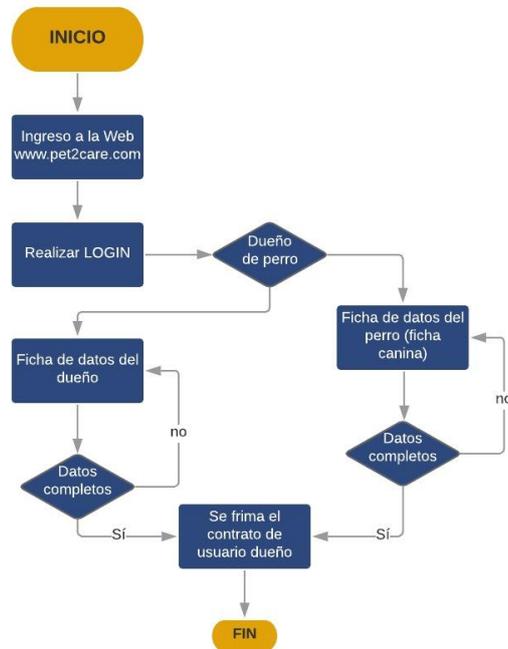
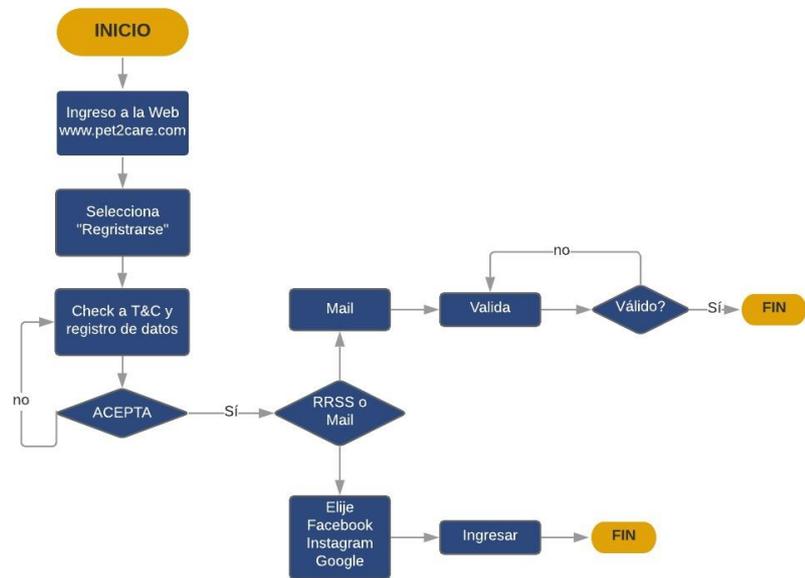
E= Total del patrimonio

D = Total de la deuda

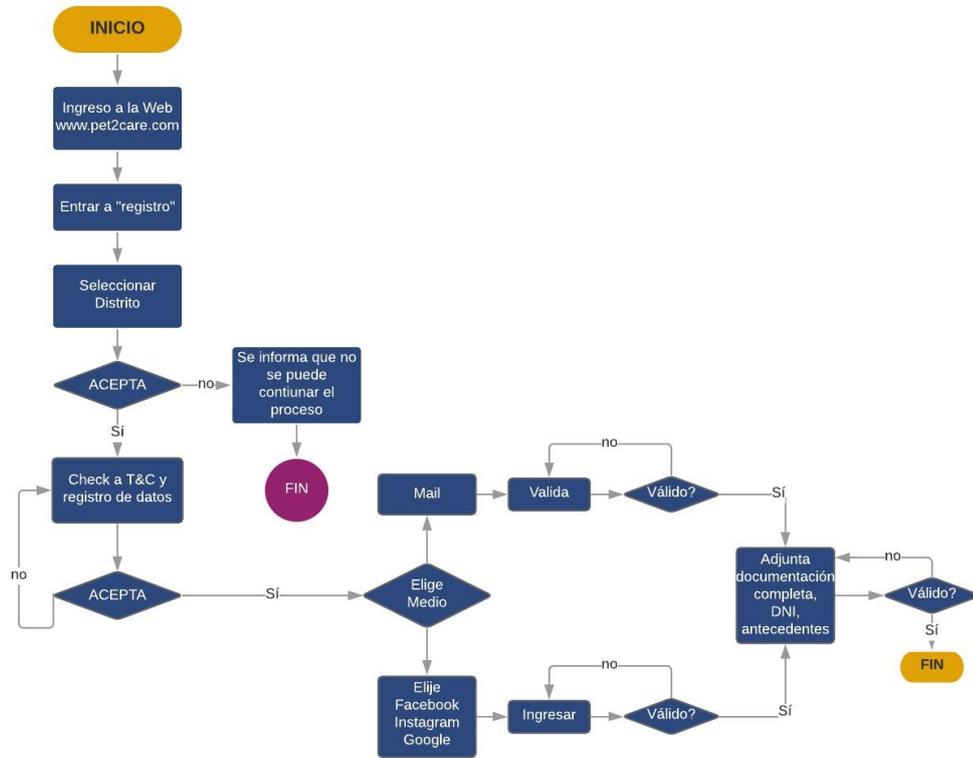
t = Tasa impositiva tributaria

ANEXO LVII

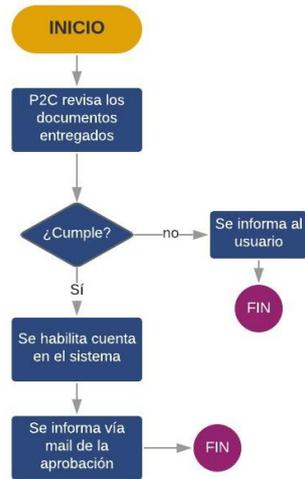
Flujograma de operaciones de Registro de Dueño



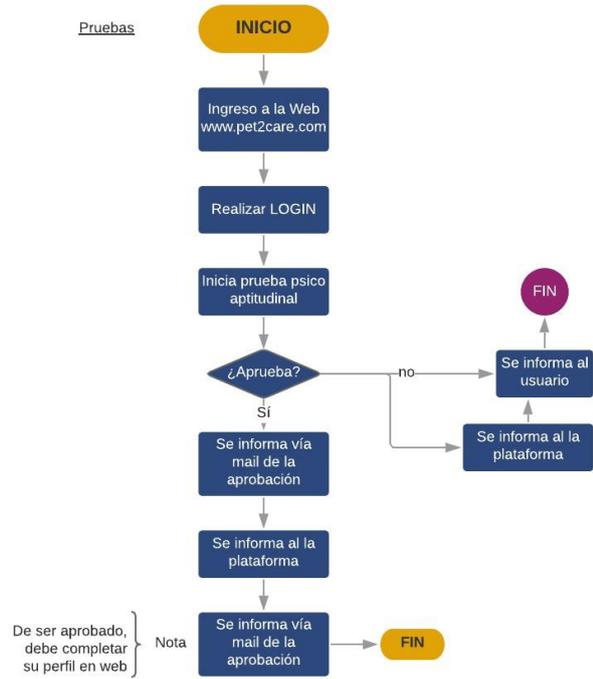
Flujograma de operaciones de Registro de Cuidador



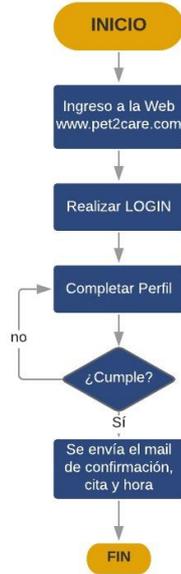
Revisión de documentos



Pruebas



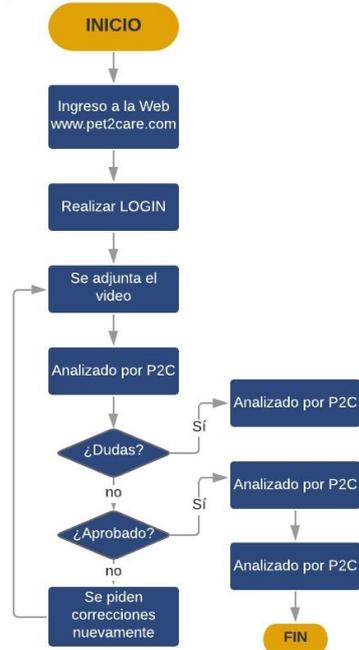
Completar perfil



Firma de documentos

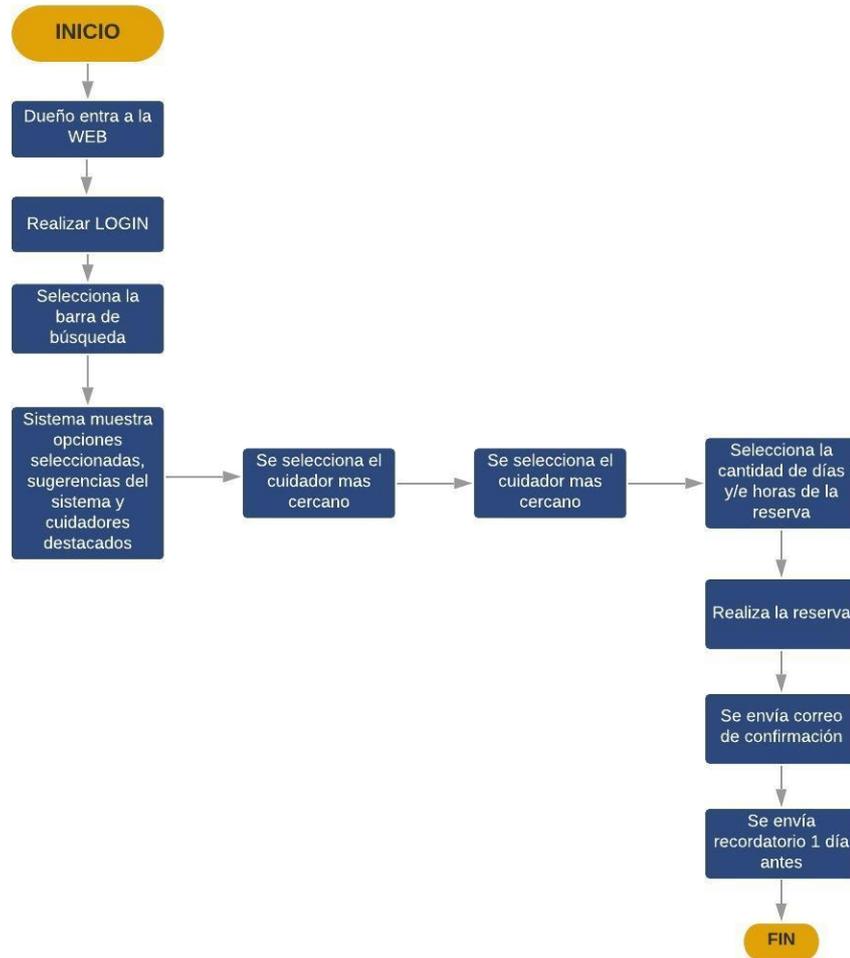


Video



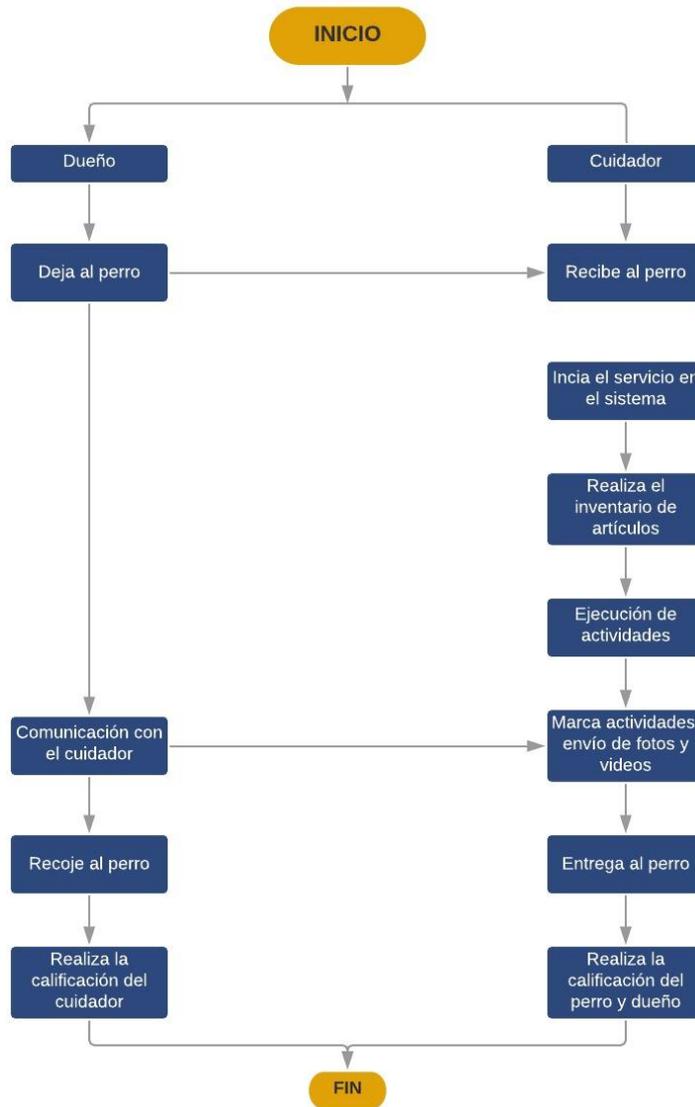
Flujograma de operaciones de Búsqueda del servicio

Búsqueda de servicio



Flujograma de operaciones de Ejecución del Servicio

Ejecución del servicio



ANEXO LVIII

Transcripción de entrevistas

Veterinario – Dr. Eduardo Rondón

1. Idea de negocio.

Me parece una muy buena idea, es necesario al día de hoy tener los cuidados de las mascotas considerando que la gente hoy está más ocupada, salimos de viaje, o incluso un día en la playa; por lo cual es necesario contar con espacios donde se puedan tener a las mascotas. Los hoteles para mascotas están quedando un poco más relegados porque el cliente siente la necesidad de que se encarguen netamente de su mascota, además que uno no sabe cómo va a reaccionar al estar en contacto con otras mascotas. Dentro de los problemas que puedes encontrar es que los perros se pueden atacar, ocasionando lesiones o incluso la muerte de algunos. Otro de los problemas que podemos encontrar son las enfermedades.

2. En línea de lo que nos comenta, ¿Es posible que un cuidador que cuente con su mascota, se ofrezca a cuidar a otra mascota?

Puede contar con su mascota, pero es recomendable contar con ambientes separados, nunca se debe tener una mascota junto con otra mascota que no se conoce, sobre todo por las enfermedades y sobre todo solo contar con un máximo de 2 perritos, ya que debe contar con el espacio necesario para movilizarse, anteriormente se metían a las mascotas en un canil ahora se considera eso como maltrato animal.

3. ¿Conoces de algún otro lugar que brinde un servicio como este?

La verdad es que no.

4. ¿Qué percepción tiene de las empresas que trabajando bajo el esquema de hospedaje animal?

A título personal me da mucho miedo, se tienen inversiones muy grandes y con grandes marcas respaldando estos negocios, sin embargo si bien es cierto cuentan con un médico veterinario que pueden otorgar los primeros auxilios no se cuenta con una clínica implementada si es que se tienen necesidades como una hemorragia interna o alguna emergencia mayor, y es lo que sucede con la mayoría de hospedajes que incluso al estar fuera de lima no cuentan con una respuesta cercana como una clínica especializada.

5. ¿Sería un valor agregado para el cuidador y el cliente que dentro de la zona de influencia tener un centro de atención para los cuidados respectivos?

Exacto, y sobre todo contar con la historia médica o un método de contacto con el centro de atención, lo que nosotros hacemos es enviar al cliente una tarjeta de referencia de nosotros al cuidador para mantener un cuidado, sobre todo porque el cliente es muy celoso sobre los cuidados de su mascota, cualquier emergencia o duda estamos a la disposición del cuidador.

6. Por su experiencia como emprendedor, ¿Cuáles considera que deberían ser los factores que se deberían cumplir para que una idea de negocio como esta se consolide?

Siempre para todo tipo de negocio se tiene 3 ideas necesarias, uno que sea un producto necesario, dos que sea algo innovador, y por último que sea económicamente rentable. Y según lo que observo en su idea de negocio se cumple con las tres.

7. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que pueden presentar los dueños al dejar su perro con un cuidador?

El mayor miedo es el ataque de otras mascotas, o que el cuidador lo encierre y no lo vea hasta que se lo lleven, que no le den de comer la comida que está acostumbrado a comer o que le están dejando, o que se vaya a enfermar de algún viral o garrapatas o pulgas. El cliente es como que te deja un hijo y siempre va a estar muy preocupado sobre lo que le puede pasar a su mascota y es en este caso donde entra la empatía del cuidador y el amor que tenga al cuidado como tal que no lo haga solo por el plano económico.

8. En línea a lo que comenta, ¿conoce alguna herramienta o medicamento que pueda regular la ansiedad de la mascota?

Existe una medicación natural como la manzanilla o el aceite de cannabis, todo esto ayuda a la ansiedad del perro, puede el cuidador usarlo, pero siempre es recomendable hablar con el dueño.

9. ¿Qué consideraciones previas debe tener un dueño antes de poder dejar a su mascota con un cuidador?

Unos como dueño siempre tiene que saber que está dejando su mascota en la casa de otra persona, donde existen otros olores, con otra forma de pensar, otros muebles, por lo que al regreso de la mascota siempre va a haber cambiado en algo, lo cual es normal, y no es que le han pegado es normal su cambio. Es más, si la mascota se ha estrazado por el cambio de casa es posible que presente irritación o algún tipo de alergia y no es que se estrese porque le pegaron sino por el cambio de habitad.

10. ¿Qué técnicas se pueden emplear para reducir estos síntomas?

Lo normal es que el dueño lleve algunas prendas y que la persona que está cuidando la mascota le brinde mayor cariño mientras se adapta. Siempre teniendo en cuenta que va a regresar a su casa y que no debe extrañar el albergue.

11. ¿Con respecto al cuidador, que tipo de perfil debería cumplir?

Primero debe ser un amante de los animales verdadero, que no solo considere una transacción monetaria. Segundo se debe considerar que no le guste el maltrato animal, digamos se va a quedar cuidando a tu mascota y a su vez también le gustan las corridas de toros, lo cual no es compatible, lo cual podría indicar que en un futuro este cuidador podría corregir a la mascota mediante el maltrato del cuidador.

12. ¿Si se sugiere hacer un chequeo de la persona, o incluso hacer un test psicológico?

Es necesario, por ejemplo, si se hace con los choferes para cuidar el nombre de la empresa que presta el servicio y tener mejor referencia de los mismos, es con mayor razón que ustedes deberían hacerlo ya que estamos hablando del cuidado de seres vivos, para estar seguro de que contamos con una persona fiable.

13. Al respecto al ambiente o espacio físico, ¿Qué garantías se deberían tener en cuenta?

Si es un lugar elevado que esté cerrado y cuente con ventanas elevadas, no importa mucho si es un espacio grande o pequeño ya que la mascota se adapta, el cuidador tiene que saber que al sacar a la mascota debe contar con correa y con bozal, al no ser el dueño la mascota no está acostumbrada a seguir ordenes o incluso puede atacar a otra persona. También considerando que puede atacar incluso a otra mascota y puede llegar a generar un mayor malestar. Lo recomendable es que la empresa pueda gestionar los bozales y facilitarlos al cuidador para de esta manera garantizar al cliente que se cuenta con el bozal adecuado para la mascota.

14. ¿Se puede clasificar a las mascotas por tamaños para dimensionar el espacio ara su cuidado?

Si es posible y sobre todo recomendable para poder tener categorías en el cuidado idóneo, sobre todo teniendo en cuenta si están en un lugar soleado o techado, incluso no solo con el tamaño sino también catalogarlos por razas donde el animalito no va a presentar mayores problemas de golpe de calor o espacio.

15. Se está considerando incluir asesoría de veterinarios y cerca de cada cuidador.

Es una excelente idea sobre todo porque el cliente siempre va a preferir que su mascota sea revisada por su veterinario de cabecera y si el cuidador está cerca del domicilio del cliente es el veterinario por lo general también, se genera un servicio más completo. Y lo recomendable es hacerlo con veterinarios independientes y ya se deriva a la clínica solo en casos específicos.

16. ¿Qué consideraciones deberíamos tener para la puesta en marcha?

Lo más importantes es tener cuidado con la comida, muchos perros que están acostumbrados a su comida, y si comen comida de otros perros por lo general se enferman del estómago. Segundo tener cuidado con la limpieza, pulgas y garrapatas son las quejas que siempre escuchamos.

Veterinario – Dra. Claudia Camino

1. Idea de Negocio

Me parece interesante porque no lo veo como una competencia directa; para el que quiere mandar a su perro al campo tiene mi opción que no es lo mismo que el cuidado en ciudad, y para el que lo quiere cuidar en ciudad, el campo no es opción, entonces hay para todos los gustos, me parece excelente que hagan una evaluación del lugar y de las personas, aunque igual eso a veces no cubre al 100%. Nosotros tenemos una ficha que se debe llenar si o si antes de ingresar al perro y hasta ahora en 10 años hay 2 personas que no nos han querido llenar la ficha, porque al leer los T&C hay algo que no les ha gustado y dicen “paso”, y generalmente los T&C son para protegernos, porque hay gente abusiva, como dan confianza a la persona que dan un buen cuidado. Los dueños normalmente te exigen mejorar.

Entiendo que tu negocio es un perfil totalmente diferente a esto....

Si, nosotros tenemos un backup de anti pulgas, lo ponemos cuando llegan y antes que se vayan. La gente piensa que en Cieneguilla hay garrapatas y pueda que sí, pero también hay perros de diferentes distritos que ya vienen con ellas y le dices al dueño y te responde que no se ha dado cuenta.

Es bueno que los perros interactúen con otros...

Vuelven a casa tal cual un niño de campamento, nuestra política es coordinar en que veterinaria se le debe dejar para que puedan entregarlos bañados, eso nos asegura que el veterinario también asegure que el perro vuelve bien.

Los potenciales dueños nos han dicho que les duele pagar 60 soles por traslado o tener que llevarlos...

Sí, he perdido un par de clientes por falta de economía. Mi idea era que la gente no vaya, porque la presencia de los clientes altera a las mascotas y para mi ellos son primero. Para eso, los parques de visita los he puesto adelante para que los visiten ahí.

Mis parques son abiertos al sol, pero están expuestos a enfermedades igual.

Es importante el tema de estar atento, el cuidador debe estar dedicado al cuidado....

De repente deben tener a alguien que esté supervisando al azar.

2. ¿Cuáles consideras que son los factores de éxito para que esta idea sea viable?

Definitivamente que el cuidador sea bueno, que te de confianza y que sepa de primeros auxilios sin que se crea veterinario. Saber reconocer signos, que sea meticuroso y que por ejemplo que, de amor, pero no tenga apego a las mascotas, no sé si al dueño le guste, pero para la mascota es bueno, si el cuidador respeta que el perro es un bien ajeno, excelente, y de repente que tenga una veterinaria 24 horas que pueda atender al perro y sean buenos.

3. ¿Cuáles son los factores de riesgo?

Las redes sociales, que te hacen puré, a la primera metida de pata, perdiste, pero si hiciste algo bien, no dicen nada. He escuchado de temas. Sé que los perros son escapistas, por eso yo tengo todo a nivel del primer piso. Yo personalmente no me mandaría a cuidar perros ajenos en Lima, prefiero un lugar preparado para perros.

4. ¿Cuáles son los miedos e inseguridades de perros al dejarlos al cuidado de un extraño?

El mayor miedo es que se muera o que se pierda, segundo es que le pase algo, una enfermedad quizás, otro es que no cumplan con las reglas de perro, con su comida y sus cuidados, hay veces que cuando están fuera de su casa hay que darles otras comidas para variar, hay que buscar alternativas y avisar al dueño

¿Con Pachacanino, como minimizas esos riesgos...?

Yo no sé si hago bien o mal, pero yo no prometo maravillas, yo más bien le digo al dueño todos los riesgos a los que su perro está expuesto, porque son cosas que, si o si van a pasar, pero somos 2 veterinarios a cargo, con eso se tranquilizan

5. ¿Qué se debería granizar para que los dueños de perros estén dispuestos a dejarlos?

En mi caso, si ofrezco que van a estar solos, que lo estén, el dueño siempre pide fotos y videos, yo he puesto horarios de envíos de fotos, porque si no auto aumentas la ansiedad del dueño. También analizo que tipo de dueño es, si es muy insistente y ansioso, no lo recibo. A los dueños que son primerizos, si cumplo con mandares fotos cuando ellos piden, para generar confianza. Hay clientes muy especiales

6. Cual consideras tú que debe ser el perfil de un cuidador de perro.

Tiene que ser hábil, atlético, por si se te escapa o quiere jugar el perro, que tenga un horario de trabajo flexible, que tenga amigos que tengan mascotas para que pueda salir en grupo y compartir. Puede ser que también te toque un perro viejito que lo puede cuidar una persona mayor que esté en su casa y le de cariño. Creo que deberían ser casas sin niños, si bien cada uno educan a los niños de cada forma, pero es como tener 2 cachorros, los niños y los perros compiten, si el niño le jala la cola al perro, el perro le va a morder.

7. ¿Qué garantía debería tener el lugar de cuidado?

Que no tengan una salida directa a la calle, tener cuidado con las terrazas, porque hay gente mala que puede tirar veneno, tener mallas en los balcones, no acceso a comida, basura guardada, una terraza donde puedan tomar sol, que no tenga cosas tiradas en el suelo porque los perros se lo pueden comer, pero todo tiene excepciones.

Pet-Influencer – Gabriela Sanchez

1. Idea de negocio

Buenaza, yo que tengo mascotas hace 2 años, me he dado cuenta que es una responsabilidad y el tiempo que le tienes que dedicar y como haces en esos espacios donde tienes que salir, viajar y no puedes llevar a tu mascota, es ahí donde te preguntas realmente en donde lo dejas. Hay diferentes opciones, puedes dejarlo en veterinarias o en casa, en kennel, pero la tendencia es seguridad hace que no confíes, la idea que tú me muestras y con todo el background, te hace tener esta confianza que tu mascota se está quedando en un buen lugar y que no lo estas mandando simplemente a un negocio donde estén encerrando a tu mascota. Creo

que es una buena oportunidad para los pet lovers que buscan este espacio para que sus mascotas estén bien.

De hecho, solo conocí a dog houser, que se parece a la idea que tú tienes, pero hay otros espacios lejos, a donde no se me ocurriría llevarla, o en las veterinarias que las dejas en un kennel, pero similar solo dog houser.

2. ¿Qué opinión tienes de estos albergues?

Nunca he tenido la oportunidad de llevar a Havanna, de hecho, una vez la he dejado en una veterinaria, pero como estoy metida en este mundo de doglovers he escuchado de casos que el perro se perdió o la perrita que no está esterilizada y no tuvieron el cuidado salía embarazada, o rompió algo, realmente tienes que tener un personal siempre mirando, a veces también por ganar plata hay un aforo de 20 perros, pero tienes a 50 perros o a veces dejan a perros, pero nunca más los recogen.

3. ¿Cuáles consideras que son los factores de éxito que dan viabilidad a este negocio?

Lo que más resalto y que no he escuchado es lo del background, no es como un easy taxi que me inscribo y ya, sino que hay un tema de seguro, de veterinario, sino que la empresa será realmente responsable de lo que le pueda suceder tanto al perro como a la persona que lo cuida, porque le puede pasar algo y las cosas nunca están tan claras, he visto un montón de casos, incluso en dog houser, de un conocido que se le murió el perrito que salió volando de un balcón, porque no se establece de quien es la culpa finalmente porque no hay un contrato que te lo diga.

4. ¿Cuáles son los factores de riesgo que no harían viable esta propuesta?

Yo creo que, es importante tener personas que aparte de ser doglovers tengan la responsabilidad y que realmente sientan que, si a mi perro le pasa algo, ellos van a tener la culpa, puede ser culpa del perro solito, pero igual, de su parte tengan obligaciones de poder mostrar a los dueños cada una o 2 horas fotos, videos, incluso si pueden grabar todo el tiempo para tener un respaldo, porque si le pasa algo se pueden ir en contra de la empresa. Hay dueños y dueños también.

5. ¿Cuáles son los miedos e inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con un desconocido?

Es complicado, creo que el tema de las recomendaciones es super fuerte, me da temor que le pase algo, si se va corriendo o tiene miedo, siempre es el tema de la seguridad, creo que dándome la seguridad de que me van a mandar fotos o videos, me pueden dar la tranquilidad

que necesito. Qué pasa si mi perro le muerde al cuidador, pasa en todos lados. Antes tenía miedo de dejarla porque no estaba esterilizada.

6. ¿Qué miedos afrontan los usuarios al hacer compras online?

Yo creo que siempre hay un riesgo, es la gente que ahora que tiene mascotas, creo que no hay muchos miedos, todo está por ahí, no es que puedas tener un lugar donde ir a pagar, la gente no tiene tiempo de ir a lugares a pagar, pero sí que te den el tiempo de entrar a la página y ver el curriculum de quien es realmente quien lo cuida, el tema del pago no me preocupa por la página. Hay muchas veces que hay problemas con el cargo en la compra y necesitas tener un contacto con quien comunicarte.

7. ¿Qué debería garantizarse para que los dueños de perros estén dispuestos a dejar a los perros con un desconocido?

Hay muchas veces que me guio de recomendaciones, es un punto importante, estaría bueno que tengan un influenciador que pueda recomendar, que sea algo orgánico y la gente lo crea así y la publicidad siempre va a funcionar, que sea una página ordenada, que sea más Premium, los detalles de línea gráfica, más allá de los visuales es el contenido, todo eso suma.

8. ¿Cuál consideras tú que debe ser el perfil de la persona que va a cuidar al perro?

Deben ser personas jóvenes, mujeres, hombres, debe haber tenido perro al menos hasta hace 2 años, saber que ame a los perros, que tengan capacitaciones constantes a los cuidadores, que tenga habilidades también.

9. Conveniencia: ¿Cuál es el factor más importante?

Seguridad, flexibilidad de tiempos y horarios, el precio también es importante. Estaría bueno que te ofrezcan paquetes.

10. Atributos importantes

Seguridad, el espacio donde va a estar, nunca lo dejaría en un depa porque lo va a destruir.

11. ¿Tienes referencia de cuánto cuesta dejarlos en uno de estos lugares?

Cuando la he dejado en la veterinaria encerrada por 2 horas me han cobrado 40 soles, pero me estaban haciendo un favor, he escuchado de precios entre 60 y 100 soles, me imagino que con transporte es un poco más caro y depende del servicio que te ofrezcan. Deben asegurarme que la persona que está en el perfil es quien la va a cuidar.

12. ¿Cuáles son los beneficios que generaría a los dueños de mascota tener un servicio como este?

La flexibilidad es súper importante, al ser así, me imagino que debe estar cerca.

13. ¿Qué otro tipo de servicios adicionales se podrían ofrecer que permita cobrar un precio adicional?

Que lo recojan y que te lo regresen, usualmente yo lo llevo y dejo porque necesito saber dónde se está quedando. Depende de cómo lo vendan ese servicio de transporte, porque, si es a 10 cuadras sí que lo recojan, no lo haría a la primera vez, pero si se queda 1 mes si después de conocer. También si se consigue un cuidador que sea entrenador, como 2 veces por semana como ir al colegio de perros.

14. ¿Cuál debe ser precio base? ¿Cuáles son los rangos mínimos y máximos?

80 soles por cuidado un día por normal, pero creo que 60 soles es lo mínimo que debe cobrarse, y hasta 100 soles máximo.

15. ¿Qué medios de comunicación se debe usar para llegar al público?

Un más es Instagram porque esta toda la comunidad *dog lover*, y Facebook también en rebote de Instagram. También por la página web si quieren ser más premium.

16. ¿Cómo debe ser el tipo de mensaje para llegar al dueño?

De tú a tú, siempre igual con límites, siendo claros en el mensaje, dando seguridad.

17. ¿Cuáles deben ser las promociones?

Si dejas 5 veces, la 6ta te sale gratis, si traes 2 perros más un cuidado gratis, es muy importante el boca a boca, con el código de descuento, los meses que hay fiestas, ahí enviar.

Pet-Influencer – Tamy Suzuki

1. Idea de negocio

Creo que, si hay una necesidad de donde dejar los perros cuando uno tiene que hacer un viaje, creo que ahora hay una empresa similar *Dog Houser*, en otros países si hay este formato, me parece una buena idea, lo que sí habría que ver como mitigas estos grandes riesgos, estas plataformas son solamente de conexión, pero aquí se debe tener bien la seguridad de la misma empresa, dar ciertos estándares, las credenciales de la empresa, quizás se deberían aliar a una veterinaria más grande, no solo quiero conocer a quien va a cuidar a mi perro sino también de la empresa.

2. ¿Cuáles consideras que son los factores de éxito? ¿Qué se debe considerar de todas maneras para que se confié?

Tener cierto tipo de cuidado, por ejemplo, Luca, si encuentra algo se lo come (sea papales, hojas) se debe cuidar eso, o también ver que no haya balcones o lugares que se sean de peligro. Como el caso del perrito de *Dog Houser* que se cayó sufrió mucho daño y falleció posteriormente.

3. ¿Cuáles son los factores de riesgo, que haría que esto sea un fracaso?

El ambiente, que el filtro no sea el adecuado, que pase esto como paso en *Dog Houser*, que el perro cuando se quede al cuidado se quede con un malestar o no lo lleven a la veterinaria, que eso debe estar incluido (podría pagar un servicio más *premium*). El mayor temor es que le pase algo a tu perro o se enferme, debe tener veterinarias de confianza.

4. ¿Cuáles son los miedos al hacer compras online?

Yo creo que las compras online se han normalizado, creo que lo más difícil es mostrar todos los estándares son reales, creo que los miedos es que son online, no sé si la primera vez se puede ir a conocer el lugar, yo creo que con el tiempo se va normalizando.

5. ¿Qué se debe garantizar para que el miedo se mitigue?

Creo que las entrevistas son un factor fundamental, la atención veterinaria es importante, además si es la primera vez lo voy a dejar, es necesario conocer el lugar, conocer su experiencia, yo me iría por un conocido de alguien, siendo sincera a un desconocido no lo dejaría.

6. ¿Cómo debe ser el perfil de quien lo cuida?

Para mí sería ultra que sea veterinario, que sea adiestrador de perros, quizás personas con esas características podrían cobrar más, también es importante que siempre este en casa y si vive con alguien que esta persona también este capacitado, validar a todos los que estén en la casa y sincerar quien lo va a cuidar.

7. ¿Cuáles son los atributos más importantes de esta idea de negocio y por qué?

Que te den varias opciones, que sean hogares y personas confiables, me imagino que, si me quiero ir a la playa, que haya disponibilidad rápida, y que todo este validado como la propuesta dada. Yo entiendo que el estar en Lima es una ventaja con los que están afuera, creo que cobrar un poco más por qué es más rápido.

8. ¿Cuáles son los beneficios que deberían darse de cara al dueño?

Siempre tener a alguien con quien dejarlo, así sea por una noche, dos o lo que necesite, lo más importante es que me den seguridad, confiar en las personas que van a cuidar a mi perro, confiar en la plataforma.

9. ¿Qué servicios adicionales se podrían brindar, por el que se pagaría adicional?

Los paseos, que tengan cámaras, por ejemplo, si la persona tiene como movilizarse o si el veterinario puede ir a la casa, o si la persona misma es como una veterinaria o adiestradora o que haya estudiado comportamiento canino, que le pueda enseñar, es sería un super plus.

10. ¿Cuál consideras que debe ser el precio por noche de cuidado?

Nunca lo he dejado con nadie, alguna vez averigüe Pachacanino, pero no nos convenció porque lo mezclaban con otros perros, si bien los separan por tamaños, no hay una persona que este ahí, no nos sentimos muy seguros. Sin embargo, considero que 70 soles pueden ser adecuado.

11. ¿Qué factores se debería considerar para determinar precio?

Que el ambiente sea seguro, a mi si me quedo lo del dálmata que salto, que el ambiente sea seguro y que se mitigue todos los riesgos.

12. ¿Cuál debería ser la plataforma que debería para llevar el servicio?

Si yo voy a hacer el usuario, sería una app, pero si va a costar mucho, no creo que lo valga, con una web es suficiente.

13. ¿Qué medios de comunicación se deberían de considerar para la idea de negocio?

Yo creo que Instagram, por ejemplo, Luca es alérgico, he contactado con veterinarios por Instagram, también el boca a boca, también Facebook. Mayor impacto es cuando veo publicaciones de personas que sigo, o a veces sigo cuentas que me gusta su contenido, también ahí.

14. ¿Cómo se debe hablar a los dueños de perros?

Lo que siempre va a ser importante, va a ser costear los atributos y procesos, los *treats* por ejemplo me contaron los procesos, la calidad de las cosas que utilizaban, me decían yo solo utilizo proteínas, yo creo que también las certificaciones que hacen antes de ingresar como cuidado, ¿es decir ser transparente con los procesos?

15. ¿Cuáles son los tipos de promociones más potentes?

Si lo has usado 5 veces la 6ta es gratis, o si has usado tantas veces subes de categoría a *premium*, descuentos, capacitaciones.

E-business – Carlos Lau

1. Idea de negocio.

Es importante validar en Latinoamérica, si el cliente necesita esa solución, si es necesaria y dimensionar el tamaño de la oportunidad, por el lado del cliente en USA si se estila el tener un lugar como una guardería (en el caso de los niños) cosa que en el Perú no se estila ya que cuentas con otros factores como la familia que pueden ayudar, entonces si el cliente no tiene esa necesidad o alguien le ayuda a resolver ese punto puede ser que delimite si se necesita o no, ok confirmado que se tiene el problema está dispuesto a pagar por el servicio o se puede pagar y existe un profit de cara al inversionista.

2. ¿Cuáles consideras que son los factores de éxito bajo este modelo de negocio?

Esto es un Marketplace más que un e-commerce y como tal existen puntos críticos, lo clave es siempre trabajar del cliente así atrás, el cliente cuenta con la disponibilidad y forma de pagar por el servicio?, esta es una solución para resolver la problemática?, como segundo punto seria definir el equity, el concepto de un marketplace donde se logra que la demanda tenga el suficiente producto en el momento donde se necesite, por ejemplo en el caso de Uber seria pedir una móvil y que lleguen luego de 2 horas es no contar con ese equity o disponibilidad, por lo cual la percepción del cliente es que el servicio siempre está a su disponibilidad y el costo es acorde a lo que necesita. El tercer punto es verificar que la ganancia es la suficiente para mantener el negocio y generar una ganancia relevante. Una persona cuantas veces al año busca un cuidador y a su vez el cuidador tiene la disposición cuantas veces al año o el espacio para albergar a una mascota.

3. ¿Cuáles son los factores de riesgo bajo este modelo de negocio?

Tu perrito se puede perder, enfermar o se muere, ese sería el mayor riesgo, entonces lo ideal sería contar con cuidadores con la experiencia necesaria para poder sortear estos probables escenarios. Contando con protocolos y/o requisitos, digamos, espacios adecuados o preparación veterinaria, evaluaciones psicológicas sería lo mínimo requerido, luego en base a charlas o herramientas buscar elevar el grado de preparación de los mismos para un mejor desempeño del

servicio, logrando un feedback adecuado de parte del cliente hacia los cuidadores pasando de la mano de la plataforma.

4. ¿Cuáles son los medios o inseguridades que la gente tiene al utilizar e-commerce o Marketplace?

La población aun es reacia a usar una tarjeta, ya sea porque no la quieren usar, o no la tienen, si bien es cierto esto no ayuda a la experiencia del cliente ya que debe manejar diferentes plataformas o efectivo para pagar. Las liquidaciones y demás pagos internos ya se ven entre el cuidador y la plataforma de manera interna, jamás se debe de realizar toda esa carga al cliente donde ellos deban pagar a la plataforma y también al cuidador de manera individual.

5. ¿Para ti cual es la plataforma más adecuada para este tipo de negocio, una web o tener una web y una app? Considerando que el cuidador debe enviar fotos al cliente a manera de evidencias del estado o particulares correspondientes al cuidado de la mascota.

Antes de la compra se debería identificar ciertos criterios, digamos si voy a comparar dos cuidadores diferentes es mucho más cómodo desde una web que en el móvil, sin embargo, cuando voy a ver ciertas cosas como la compra ya realizada es más fácil tenerlo en una app que la tengo a la mano. Además, construir una aplicación sin tener la necesidad clara tampoco no es ideal porque luego el usuario o no la descarga o simplemente no tiene una buena experiencia y es un gasto innecesario. Además, competir con tantas apps que si son de uso recurrente nos vuelve una app de descarga innecesaria. Lo recomendable si sería contar con un vehículo como WhatsApp a manera de contacto interno.

6. ¿Qué métodos o sistema de comisiones conoces para manejar este tipo de negocio?

Yo voltearía la pregunta a, ¿con qué frecuencia crees que un cliente va a solicitar tu servicio? Considerando que son fechas festivas, como máximo 6 veces al año por cliente, (considerando un usuario estándar), se maneja una transacción fee donde cada vez que se genera un servicio se paga al cuidador y por ende a la plataforma. El costo en el caso de Uber era un costo fijo sin embargo airbnb considera un costo diferencia en base a diferentes parámetros y el fee de la plataforma también se ve afectado por lo mismo. Por lo cual la recomendación es considerar un precio base con ciertos adicionales que mejoran la experiencia del cliente y a su vez el costo o profit a la plataforma y el cuidador. También sería ideal para otro tipo de heavy user donde considera una suscripción a la plataforma asegurando una cantidad de servicios base al mes.

7. Con respecto a la comunicación, ¿existe un periodo adecuado para contactar clientes?

Para la parte de adquirir nuevos clientes en el market place lo ideal es generar códigos de referencia y de esta manera generar una ganancia tanto para la plataforma como para el referente o incluso pagar por la referencia, beneficiando de esta manera al referente y asegurando nuevos clientes. Lo más natural es hacer la pregunta a Google al salir de viaje de ¿dónde puedo dejar a mi perro? Por poner un ejemplo.

Para poder retener a los clientes, primero debo identificar comportamientos de uso y más o menos adaptar las comunicaciones a la frecuencia de uso.

8. ¿Qué tengo que hacer para conseguir cuidadores que quieren pertenecer a la plataforma y cliente que quieran usar el servicio?

El 99% de los casos te dirían que todo se comienza por el supply on demand, donde inicialmente la plataforma debe subvencionar la plataforma de compra ya que el cuidador no va a pagar por una plataforma que aún no le brinda ninguna ganancia, es por eso que la plataforma debe invertir en esto al inicio y luego comenzar a cargar el costo a los mismos cuidadores.

E-business – Diego Serkovic

1. Idea de negocio.

En general me parece que tiene bastante potencial, según lo que me cuentas entiendo que existe un nicho o por lo menos una oportunidad que si puede reaccionar, según lo que yo sé existe un sector de dueños de perritos que pueden estar interesados sobre todo en épocas de verano o vacaciones donde no existe una oferta en el mercado muy variada, y si lo trabajas con economía colaborativa me parece muy interesante

2. ¿Conoces de algún otro lugar que brinde un servicio como este?

Bueno en Perú no, te comentaba que en Brasil existe una muy grande que maneja este esquema de negocio y les va súper bien ya algunos años

3. Al ser un servicio de interconexión entre dueños y cuidadores, ¿cuál debería ser la responsabilidad de la empresa?

Lo primero que debemos ver es como brindarle tranquilidad y seguridad al dueño del perro, que esa persona a quien le vas a dejar a tu perro, que es prácticamente como tú “hijo” hoy por hoy, lo va a tratar bien lo va a cuidar, yo creo que ese es el punto más crítico en la idea de negocio, es el inicio del negocio y es con lo que el negocio ya agarra tracción y ya es cuando

los usuarios vayan puntuando quien es el mejor y se pueda controlar más, pero al inicio es el principal desafío como darle al dueño la tranquilidad de que la otra persona a la cual probablemente no conoce y no tenga mayor vínculo ni referencia de que realmente sea un buen cuidador va a cuidar bien a tu perrito, por ejemplo cuando son estas plataforma tipo alquiler se resuelven con un seguro acá fuera del seguro el perrito no es algo monetario sino algo sentimental y es eso lo que se debe garantizar.

4. En línea de este punto, ¿Cuáles consideras que serían los factores de riesgo que no harían viable este tipo de idea de negocio?

El riesgo es reputacional, y se expande sumamente fuerte, al tener uno o dos casos que no cumplen con la propuesta de valor, imaginemos que dejo el perrito y se murió el perrito o dejo el perrito y se robaron el perrito (porque existen perritos que pueden valer 1 dólares o más) y esto sería el principal problema. El esquema es como un marketplace donde solo ustedes son los intermediarios y legalmente probablemente no tengan mayor vinculación, sin embargo, son ustedes quienes dan el servicio de cara al cliente y más o menos es lo que sucede con estas aplicaciones de taxi y demás. Por eso yo creo que este es el principal riesgo que sucede en este tipo de negocios y lo ideal es tenerlo súper claro y como controlarlos. Capas implementar filtros y volverlos transparentes para el cliente final donde pueda identificar como se lleva el proceso de calificación.

5. ¿Cuáles son los miedos e inseguridades que presentan las personas frente a una compra on line?

Principalmente es que te fallen, digamos un e-commerce su principal miedo es que no te llegue el producto, por eso te comentaba que uno debe tener claro los estándares por ejemplo todas estas plataformas como Alibaba , eBay si no te llega el producto, es la plataforma la que te devuelve el dinero (simplemente creen en ti) y es al socio a quien penalizan y de esta forma se mitiga el riesgo de cara al cliente final, sin embargo es más delicado con ustedes porque que devuelven o como se garantiza.

6. ¿Qué se debería garantizar para que los dueños de perros estén dispuestos a dejarlos con un desconocido?

En un principio se debería considerar un incentivo, digamos si en la semana consideraste cuidar 2 perritos eres acreedor a un bono adicional, más o menos lo que sucede con los taxis en las horas pico y en las horas normales, digamos en las horas pico si te conectas y generas más horas te doy un bono adicional.

De cara al cliente generando tickets de descuento o incentivando el uso en esos momentos donde se identifica una disminución del servicio. El mejor ejemplo son las plataformas de taxis o de envíos como rappi o globo.

7. ¿Cuál es la plataforma que crees que es la mejor para ofrecer el servicio planteado, una app o web?

De hecho, yo considero que se podría migrar en una segunda etapa a una aplicación, pero inicialmente y en el concepto va a depender de las funcionalidades que se va a dar en el servicio, digamos si vas a ofrecer acceso a la geo-localización, acceso a la cámara de fotos, o a las funcionalidades del celular de hecho es lo más ideal es una app, sino se va a considerar todas estas cosas desde un inicio, desde una web super responsive y bien hecha es más que suficiente.

8. ¿Qué consideraciones deberíamos tener para la puesta en marcha?

La valorización que los mismos usuarios pongan para el cuidador, es un punto de referencia importante, el GPS para saber cuántas personas a tu alrededor pueden cuidar a tu perrito, y lo ideal sería cerrar todo el proceso digitalmente incluso la parte de los pagos, claro igual considerando la desconfianza que se tiene aún en el país con las pasarelas de pago, brindar la opción de pagarlo en efectivo, pero siempre en el mismo canal ya que esto es lo que genera mayor confianza.

De cara al marketing, revisar cual es el canal adecuado para generar el servicio o incluso de branding, si es digital es importante generar el call to action en este mismo canal, sin embargo, si también revisar algunas alianzas estratégicas con asociaciones o negocios similares por donde se pueden captar usuarios o que ya cuenten con base de datos. Lo recomendable es considerar un 80% digital y 20% en otras acciones.

9. ¿Qué métodos o sistema de tipos de comisiones conoces que se cargan para este tipo de negocio?

Por lo general se emplea un fee al cuidador y el precio se le cobra al dueño del perro.

10. ¿Cómo debería funcionar el sistema de cobro a los dueños y pago a los cuidadores una vez que está ejecutado el servicio, como y cuando se le debería pagar al cuidador?

En general se le paga al cuidador cuando el dueño del perro pago el servicio y recogió al mismo, genera el ok por el servicio, incluso se puede generar una penalidad de cara al cuidador por alguna observación que genere el dueño del perrito, claro poniendo en claro al dueño del perro cuales son los criterios a evaluar.

Pero cuando, cuando el dueño del perrito genera el OK final y recoge al perrito.

11. ¿Cuál es el periodo adecuado para comunicarse con los clientes, es decir cada cuanto deberíamos comunicarnos con los dueños para incentivar el consumo y cada cuanto deberíamos enviar tips a los cuidadores para mantener el esquema de conexión?

Es interesante pasarle un dashboard al cuidador con sus mejores skills y recomendaciones para una mejor puntuación, de hecho, todo se puede hacer mediante modelos analíticos prometiéndole siempre hasta donde pueden llegar económicamente considerando estas recomendaciones. Siempre considerando también un historial de su comportamiento para poder mejorar el impacto y tratando de automatizarlo con fechas ideales.

Abogado – Manuel Aybar

1. Idea de negocio.

La idea de negocio es viable, no hay nada prohibido por la ley. El proceso de verificación, capacitación, soporte, primeros auxilios, ofrecen seguridad y no tiene un impedimento para su aplicación o ejecución bajo las actuales leyes peruanas.

2. ¿Conoces de algún otro lugar que brinde un servicio como este?

No, no conozco ninguna empresa de este tipo, pero sí conozco hoteles para perros o veterinarias que ofrecen la guardiana del perro.

3. Factores de éxito:

Cumplir con tu propuesta inicial de cuidadores certificados, capacitados que sepan primeros auxilios y que tú los has evaluado.

4. Factores de Riesgo:

No cumplir con tu propuesta porque 1) te pueden denunciar por publicidad engañosa y 2) al no tener buenos cuidadores, el riesgo de que hagan un mal servicio es alto y te expones a que ante cualquier daño a la mascota de los dueños te denuncien.

5. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades?

Miedos al maltrato de su mascota. Como por ejemplo que no le den de comer o tomar agua para que no “ensucie” o tenga que ir hacer sus necesidades y bueno que se pierda o lo maten, claro.

6. ¿Miedos o inseguridades de compras online?

Principalmente el fraude, que las páginas no sean seguras y se robe la información de los usuarios o información de tarjetas de crédito. Principalmente ocurre en personas mayores, las personas más jóvenes no suelen caer con tanta facilidad en el phishing, así que con el tiempo la mayoría de personas se va a adaptar.

7. ¿Qué se debería garantizar para que los dueños de perros estén dispuestos a dejarlos con un desconocido cuando necesiten el servicio de cuidado temporal? ¿Hay alguna herramienta legal que ayude brindar seguridad al dueño?

Se debe garantizar tener a los mejores cuidadores y ejecutar los planes que mencionaste sobre un proceso de selección certificado, capacitación constante a los cuidadores, que sepan primeros auxilios, etc. Un contrato claro y transparente sobre los términos a los que te comprometes, los dueños deben saber

8. ¿Cuál debería ser el perfil del cuidador?

Una persona que tenga experiencia con perros, es importante que haya tenido para que sepa qué hacer. Tiene que gustarle los animales, no hay duda. De ahí, puede ser hombre o mujer, joven o hasta persona mayor, pero con perros chicos.

9. ¿Qué consideraciones se debe de tener para la implementación y puesta en marcha de un Marketplace?

Definir un correcto marco legal, términos y condiciones, autorización del uso de datos personales y cumplir con lo que te comprometes. Considerar que los clientes tienen instituciones y herramientas legales que pueden hacer valer su derecho como consumidor.

Por más que el rol de la empresa es el de intermediario, en caso de una demanda por afectación al perro (daño, pérdida o muerte), el dueño de perro puede generar una demanda contra la empresa. Definir un correcto marco legal, términos y condiciones, autorización del uso de datos personales y cumplir con lo que te comprometes. Considerar que los clientes tienen instituciones y herramientas legales que pueden hacer valer su derecho como consumidor por más que quien ejecutaba el servicio fue un tercero, ya que fue “contratado” a través de ti. Por lo tanto, garantizar la propuesta de tener estándares de servicio altos, como la capacitación, proceso de selección certificado, entre otros, ayuda a reducir el riesgo.

Abogado – Erick Iriarte

1. Idea de negocio.

Los animales son cosas, al ser cosas son propiedades, por ende, tienen responsabilidades contractuales y extra contractuales. Debe hacerse un contrato de sesión de cosas. Pero no es lo mismo que un servicio de taxis. La legislación implica que debes tener un cuidado especial con lo que te están encargado, no tiene los derechos de un ser humano, pero tiene algo de responsabilidad por la legislación.

Si tú te comprometes a certificar al hotel y ese día el responsable estaba cansado y marca todo, tu estas asumiendo las responsabilidades, las puedes rebotar contractualmente, pero esto no te quita responsabilidad. Si no verificas, igual vas a tener responsabilidad. Recuerda el concepto del “bolsillo del payaso”.

2. ¿Conoces de algún otro lugar que brinde un servicio como este?

Las veterinarias hacen este servicio; de hecho, hay un par de hoteles de perros.

3. Al ser un servicio de interconexión entre dueños y cuidadores, ¿cuál debería ser la responsabilidad de la empresa?

Esto es un acto de consumo por ende aplica todo el código de consumidor (publicidad, defensa). Si lo certificas y hay una sanción puedes trasladar la demanda contra un tercero, por un tema contractual, pero igual te vas a ver inmerso y por ser así, lo mejor es que subas tus estándares de calidad lo más q puedas, además la gente paga extra por la calidad.

4. Tomando en cuenta que el cuidador tiene estándares que la empresa estipula y a su vez, la empresa se compromete a ayudarlos 24/7, (contando el modelo de seguro de responsabilidad civil) ¿Qué tipo de relación debería tener la empresa con los cuidadores temporales?

Como el usuario tiene un registro de usuario que a su vez ese registro funge de contrato y como con el cuidado también puedes hacer lo mismo, eso quiere decir que también funciona de contrato, pero van a tener términos diferentes, pero si deseas asegurarte, deben firmar un contrato diferente porque además debes pedir antecedentes antes (judiciales, policiales, etc.) y además debería haber un fee de entrada.

(por el seguro de responsabilidad civil para el perro)

Tienes que tener estipulado de que te haces cargo tú y tienes ahorita situaciones mezcladas: para el cuidador necesitas decirle “yo te voy a ofrecer veterinario, varias cosas y que en caso

tengas un accidente de mordida, o que el perro se monte a otro, entonces tengo un seguro que tiene un tope de cantidad de dinero”. Además, el dueño debe dar una declaración jurada de que el perro no ha mordido antes a nadie, que tiene todas sus vacunas, tienes que hacer la mayor cantidad de validaciones.

5. ¿Qué herramientas legales se deberían considerar?

Los TC tienen políticas de privacidad además de términos contractuales. El en contrato con el cuidador además debes considerar temas específicos y además debería ser firmado en físico para aumentar el nivel de seguridad.

Con el cuidador si es muy impórtate que el nivel de seguridad sea físico.

Si, y en el otro caso también porque puede que te dejen al perro porque quieren chequear tu casa y robarte, por eso tienes que asegurarte, pero no podrás hacer eso con todos o puedes hacer una verificación de antecedentes para ver quién es la persona.

6. ¿Cuáles son los miedos e inseguridades que presentan las personas frente a una compra on line?

El primer miedo de la gente es el valor de las cosas (ejemplo: entradas al cine a un carro) y por otro lado está el miedo de lo que quieres dejar (dependiendo de la raza del perro) estas dejando en custodia un bien, esa valorización del animal se puede malograr (hablando en términos legales). La gente está acostumbrada, si el valor de la transacción es pequeño, esto poco a poco va a creciendo. Al final te van a contratar no por si eres on line o no sino porque cuiden bien al perro.

Finalmente, tú puedes tener una página para hacer marketing, pero lo importante es el valor real del servicio.

Tus términos y condiciones deben ser lo más detallados posible.

7. ¿Qué se debería garantizar para que los dueños de perros estén dispuestos a dejarlos con un desconocido?

Las certificaciones que vas a dar, que no tiene antecedentes, las calificaciones. Creo que tu nicho puede ser viajantes, extranjeros (El valor del ticket, no volumen).

8. ¿Qué consideraciones deberíamos tener para la puesta en marcha?

Confianza en el mercado que el producto es bueno, sea lo que vendas, pero si además estás dándole un valor añadido eso va a ayudar más. Debes dar la premisa de que están mejor cuidados

con tu servicio que en su casa. El valor excepcional puede ser “te lo cuidamos en fiestas”. Mira los nichos que puedes atacar.

Dueño, Gen X. P. Sola – Massimo Sarcina

Ahora que te fuiste a Italia, ¿qué hiciste con Bimba?

Bueno, soy padre soltero, no es fácil la vida, porque también estoy obsesionado con ella, al grado que no la quiero dejar en un hospedaje, porque la cantidad de cuidado que yo le doy y de cariño que yo le doy, nadie se lo va a poder dar, nadie tendrá ese nivel de detalle de atención (soy exagerado hasta cuando se cuza con otro perro). La primera vez se quedó con ella la cuñada de mi ex novia, que tenía otra perrita y la quería mucho, eso me daba una tranquilidad total. Además, no es solamente con quien la dejas sino en que casa va a estar, que tan limpia está la casa, cuanta gente está, que va a hacer en esa casa, si tiene otros perros, si tiene jardín, si está libre, muchas variables porque también hay que ver que no haya nada en el piso que se pueda comer, que solo coma sus croquetas, ella come sus croquetas 3 veces al día y yo regreso de la chamba, desde donde esté salgo, para darle de comer yo, no quiero que la pasee un paseador, imagínense como era dejarla por días con alguien, para mí era muy difícil.

Luego me tuve que volver a ir de viaje y no quería molestar, así que encontré esta página que se llama “dog houser” llamé y me dio confianza, seleccioné a una señora, la llamé, fui a ver la casa, la dejé con ella una semana y 4 días. Me regresó de esa casa con una inflamación a las encías, tenía un problema de cuidado bucal que tenía que solucionar, no creo que fue por culpa de la señora, pero cuando está en un ambiente donde puede comer cualquier cosa u otras perritas que se huelen entre ellas; la operé regresando, le limpié la boca con tratamiento. Hoy, mi novia actual, tiene una pareja de amigos que son retirados, que la hija que no vive con ellos es veterinaria, ellos son súper cuidadosos, personas amabilísimas y ahorita que toma medicamentos, le miden con cucharita lo que le dan, el señor es confiable, tienen un jardín interno que no tiene que salir porque he dado órdenes de que no salga. Creo haber encontrado la solución con ellos.

No hay otro perro...

Sí, pero tengo la confianza de que igual la van a cuidar bien. Para mí es la mejor solución.

1. Idea de negocio

En mi caso responde a las necesidades más, personales. Cuando me contabas de lo que tus llamas diferenciadoras, no lo sentí muy diferenciador. Recuerdo que dog houser tiene algo similar, ellos te dicen que tienen acceso a un veterinario. Ahí, el cuidador tiene disposición para cuidar, pero tiene un contacto veterinario. Toda la parte de interacción con el dueño (fotos, videos) eso se me hace más diferenciador. Dog houser es una página, no una aplicación, por la cuidadora me mandaba las fotos a mi pedido. Sería bueno que para que sea más diferenciado, que puedas entrara a la aplicación o la página en cualquier momento donde está cargado tu servicio en donde el cuidador debe subir videos constantemente para que yo los pueda ver, los videos deberían ser tantos que no te debe dar ganas de pedir más, eso se me hace muy diferenciador. Yo he comprado una cámara que tiene un sensor de ladrado, algo así, sería perfecto. Kamaq todo el tiempo postea todos los perros que tiene en casa y ahí reconozco a los perros de mis amigos, pero no es lo mismo, ellos te mandan videos, pero no es lo mismo, no es como entrar y ver 24/7. A mí me da igual el precio, no tengo límites para mi perrita, pero debo estar segura que los 100 valen 100, si me dices que tienes servicios que valen 100, lo pago.

2. En tu experiencia, estas grandes plataformas no te funcionan...

El hecho de estar en un grupo muy grande de perros te quita cantidad, que nunca combina con calidad, a mí me gusta la exclusividad, difícilmente creo en algo masivo que sea de calidad.

3. ¿Cuáles son los miedos e inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con personas extrañas?

El no saber qué le va a pasar en general, porque cuando yo la dejo en mi casa, sé que le va a pasar porque el ambiente es controlado, yo cierro la ventana porque no puede brincar a la terraza, porque no me quiero correr el riesgo, ¿alguien más se asegurará de eso? No lo sé, yo soy súper estricto. En mi casa yo puedo controlar la situación, su casa, ya son otras variables que yo no puedo controlar. Si es un departamento me das más seguridad que una casa. Mas perros, menos control, a menos que sea un perro pequeño. Los espacios grandes no me dan la idea que haya mucho control.

4. ¿Cuáles son los miedos que tienen las personas que compran on line?

En general, yo compro algunas cosas on line, donde sé que no voy a encontrar las cosas diferentes a como las he pedido, pero en mi caso, primero voy a la tienda y la miro. No tengo problemas en que la interacción para la búsqueda sea on line. Yo no dejaría a mi perro a un dog houser si antes no he ido a ver su casa.

Si fuera una aplicación full on line con pura interacción digital debería dar la opción de poder in a ver igual el lugar antes.

Y si te hacen un tour virtual de la casa, ¿te generaría más confianza?

Sería simpático eso, igual yo iría a ver la casa, las fotos para mí no son suficientes.

5. ¿Qué se te debería garantizar a ti como usuario para que estes dispuesto a dejarlo con un desconocido?

Ver la casa es una, lo único que puedo hacer es confiar en él. La primera vez, lo que necesitaría es un cierto número de reviews para asegurarme, fotos buenas y sobre todo un marco de protección legal bien hecho. Una persona dentro de un sistema protegido, que se sepa cómo ha sido seleccionada, para que me dé una garantía.

Queremos certificar el proceso de cuidado a través de INACAL, como un ISO para tener un sello de garantía. Además, queremos validar redes sociales para asegurarnos que sea un pet lover de verdad.

Dentro de esto, ¿cuál consideras que debe ser el perfil del cuidador de perro?

Hay muchos aspectos: perfil psicológico, de conocimiento, de trabajo. Es evidente que debería de ser de nivel medio alto, zona segura, casa limpia, con cultura. El trabajo, cual es, puede trabajar desde casa, pero sale de vez en cuando, ¿lo dejará con la Sra. de la limpieza? ¿es una persona que se va a quedar siempre en la casa con el perro? Podrían ser retirados, personas mayores, va a depender de sus ganas. Lo cuidan hasta cierto punto. En la parte de actitud, una persona hogareña, que le guste estar solo, depende del carácter, la sociabilidad, debería tener algunos parámetros de este tipo, ¿Por qué cuida mascotas? Me imagino que cuando tu comienzas hay una entrevista de un psicólogo. El dueño de perro es como cuando dejas un hijo, entonces solo al ver a las personas ya te das cuenta de si puedes confiar en la persona, ahí es | con los veterinarios, usarlo como referencia. Las pantallas que tienen los veterinarios con una animación. Coches brandeados.

¿Cómo te enteraste de dog houser?

Me apareció en Facebook y lo googlee.

6. ¿Qué tipo de promociones funcionan para este producto?

Tiene que ser diferente, si haces lo que hacen todos los demás no te diferencias, puede ser que, si das referencias de tu cuidador, ganas puntos, por cada noche también haces untos y eso te permite acceder a servicios gratis como spa, el veterinario, una cita en groomers, baños gratis, como la tarjeta bonus también pueden hacer un catálogo o como rappi.

1. Idea de negocio

Me parece magnifico, como te comento nos ha surgido la necesidad por viajes que no tenemos donde dejar a Josefina, en algunas ocasiones nos ayudan los familiares, pero no siempre están disponibles o tienen otros perritos y Josefina es una señorita y no esta operada.

2. ¿has escuchado alguna vez de alguna empresa que brinde un servicio similar a este?

Hemos encontrado ciertas opciones, pero son muy lejanas, gracias Grommers nos recomendaron un lugar en Lurín, por ejemplo, pero nunca llegamos a ir, vinieron la recogieron nos mandaban fotos y un reporte de cómo se encuentra, regreso más sociable con otros perritos, pero aun así es lejano.

3. ¿Cuál sería el miedo o inseguridad que tendrías al dejar a tus perritos al cuidado de un extraño?

Como no está esterilizada nos preocupa eso, o incluso con quien podríamos dejarla como no es muy sociable podría morder a alguien, esas cosas nos preocupan.

4. ¿Qué crees que un servicio como este debería garantizar para que puedas dejar a tu mascota?

Que tengamos la seguridad que el perrito no se pierda, se salga de la casa y se pierda, que le den la comida que está acostumbrada a comer, que sea higiénico, las alergias o que no se valla a contagiar de algún mal.

5. ¿Cuál consideras que debería ser el perfil de esta persona que cuide perritos?

Que sea amoroso y que tenga empatía con los perritos, que les guste y los cuide como parte de su familia.

6. ¿Cuáles considerarías que son atributos importantes que tu consideras te he dicho de esta idea de negocio?

Que sean personas preparadas, que le gusten los perros y que estén cerca a la casa.

7. De estas variables: tiempo, distancia, disponibilidad y precio, ¿Cómo las ordenarías de acuerdo a la idea de negocio que te he contado?

El tiempo y la distancia no lo considero ya que depende mucho del delivery, la disponibilidad es al 100% ya que se va a encargar de una parte de nuestra familia, y el precio tiene que estar acorde al mercado.

8. ¿Qué servicios adicionales al cuidado básico sugerirías para un negocio como este?

Lo que me preocupa es que se pierda, que salga sin correa o incluso con la misma correa se puede zafar, que tengan mayor cuidado con la seguridad.

Un servicio adicional sería llevarlo a la veterinaria de costumbre, por ejemplo.

9. ¿Cuál consideras que sería un precio adecuado para un servicio como este? Por noche

Entre 35 a 70 soles.

10. ¿Cuál sería el rango mínimo que pagarías?

50 soles

11. Dentro de los factores que tenemos para que elijas a un cuidador, ¿Cuál es el que para ti tiene mayor relevancia?

Lo más importante es que tenga mayor calificación de otros usuarios.

12. Dentro de las plataformas ¿Cuál consideras que sería mejor?

Una aplicación

13. Digamos que vas a tomar el servicio ¿hasta cuanta distancia de tu casa debería estar el cuidador?

Lo más cerca de mi casa.

14. ¿A través de qué medios te gustaría recibir info sobre esto?

Instagram o Facebook, en redes sociales, por ejemplo.

15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?

Baños gratis, delivery.

Dueño, Gen Y, P. Sola – Fabiola Coloma

1. Idea de Negocio

Me encanta, el problema es mi perro, pero Fin es super ansioso con desconocidos, mi perro debería tener entrevistas con el cuidador para ver si se llevan bien, para mi es bueno, pero necesitaría días de entrenamiento, si va al parque, y viene un perro lo va a gruñir, pero nunca se sabe cómo va a reaccionar.

2. ¿Conoces otras empresas? ¿Y qué opinión tienes?

No conocía, pero una amiga que es *influencer*, vi que dejó a su perro

3. ¿Qué miedos tienes al dejar al perro?

Que se pierda, que pase algo con otro perro, darle todo el *background*, yo le compre a Fin un chip donde tenga toda la información, por ejemplo, una vez tuve un problema me fui de viaje y deje a mi perro, el pedir los datos, fue pesado, no sabía que paso, no podía solucionar nada, no le había dicho nada.

4. ¿Cuáles son los miedos en hacer compras online?

Compro tranquila, solo una vez pedí a Ali Express y se demoró solo eso.

5. ¿Que se debe garantizar para que dejes al perro?

Que haya tenido perros, que sepa disciplina de perro, por ejemplo, en mi caso, Fin camina a mi lado, que sea alguien que lo controle bien, que juegue con él y que sea amoroso, paciente.

6. ¿Cuál es el perfil de una persona que cuide?

Que esté atento a lo que hace, que le quiten su celular, a mí me paso a un chico que pasea su perro sin su correo y Fin le ladro, y el perro se asustó, se fue a la pista y lo golpeo. Tiene que ser cuidadoso, juguetón.

7. ¿Qué es más importante para ti?

Que este cerca, porque la en otros lados que se llevan cobran la movilidad, Fin se ha quedado en otros lugares, son 65 soles más la movilidad. Creo que, si está en mismo distrito me parece bien, porque lo puedo llevar caminando.

8. ¿Cuál es el atributo más importante?

Siempre el precio, analizas bien quien te va a hospedar como en donde, por ejemplo, como *Airbnb*, que casa va a ir, le va a gustar, donde va a dormir, no en un *kennel*, que sea especial, cada vez que viajo, le llevo a sus cosas su plato, su pelota, su cama, sus cosas para que se sienta bien.

9. ¿Qué servicios adicionales se debe ofrecer?

Baño, un día antes que te lo entreguen limpio, que cuando lo reciba este impecable, puede ser el recojo a domicilio (lo hago con la veterinaria) ósea si fuera un cuidador recurrente si puede ser, si vive lejos sí que lo recoja.

10. ¿Cuál debe ser el precio?

La veterinaria me cobra 35 soles la noche, el paseador cobra 10 soles la hora, si el cuidara y lo pasea y me manda fotos 35 a 40 soles no me parece que debe ser más, lo que he dejado con doggywarma, a 45 soles más los 65 soles de la movilidad.

11. ¿Qué te deberían ofrecer para pagar más?

Entrenamiento con adiestramiento y baño, si me lo dan así bello, la entrenadora me cobraba 20 soles por 1 hora, si hubiera algo que haga que le baje la ansiedad lo pagaría sin dudar.

12. ¿Cuál es la plataforma por la que se debe ofrecer el servicio?

Debe ser como Airbnb por una web y una app, porque empiezo con la app y termino en mi laptop, porque necesito una pantalla más grande, en mi celular voy dando check a lo que me gusta y en mi laptop ya a deteniimiento.

13. ¿Cuántos son los rangos mínimos de distancia desde donde estoy yo?

Si estoy en Miraflores, está bien cualquier parte de Miraflores, también es importante el distrito por los parques, si está a 1 kilometro, 2 kilómetros está bien.

14. ¿Qué medios de comunicación se debe considerar?

En veterinarias como folleto, o en sus webs como servicios asociados, como validamos, en redes solo en Instagram, en YouTube de así sería la experiencia de tu perro, influencer con perros que viajen, tener una página web.

15. ¿Cuáles son los tipos de promociones se deben manejar?

Que te descuenten por una noche, o por uso, en verano la gente deja bastante su perro, como por cuatro fines de mes una noche gratis, en fechas especiales, semana santa, veintiocho.

Dueño, Gen Y, P. Familia – Fernanda Jaramillo

1. Idea de negocio

Lo primero que rescato es que te da lo que ninguna otra opción de servicio te da que es seguridad, al contar con una certificación y un filtro diferente a los servicios que actualmente hay de pet sitting u hospedaje que no te garantizan nada yo creo que la propuesta no solo asegura a tu mascota sino también al cuidador; si el cuidador se siente respaldado va a dar un mejor servicio y sobre todo por los filtros que pasa.

2. ¿Has escuchado alguna vez de alguna empresa que brinde un servicio similar a este?

Similar pero en un porcentaje mínimo, conozco por ejemplo a un grupo de chicas que hacen pet sitting y que se dedican solo a eso y los albergan en sus casas, son 4 chicas que dan este servicio, tú las ves y dices “les dan todo el amor del planeta” y albergan un perro a la vez, entonces están súper solicitadas, pero finalmente es confiar, es dejar a tu perro en lo que por apariencia dices “puede funcionar” pero eso va a depender del perro porque por ejemplo cuidar a Tate es fácil porque es buena aunque traviesa, cuidar a Colombo es una cosa totalmente diferente porque si no se quiere mover, él no se mueve, si no quiere salir porque no confía en ti, no sale, Tate es un perrito más típico (por la edad), yo confiaría si fuese con estas chicas, no lo sé, si es un tema de vida y muerte y no la puedo llevar a ningún lado, preferiría 30 veces dejarla en la casa de mi suegro que ahí porque la dejaría por intuición.

3. ¿Cuál sería el miedo o inseguridad que tendrías al dejar a tus perritos al cuidado de un extraño?

Que los maltraten y que no cumplan con sus hábitos de comer, de salir porque Tate y Colombo tienen sus horarios bien marcados con salidas y comida, si no los sacan a sus horas les haces daño.

4. ¿Qué crees que un servicio como este debería garantizar para que puedas dejar a tu mascota?

Par mí tendría que ser visibilidad 24/7, que yo pueda agarrar mi app y poder ver lo que están haciendo cuando yo quiera, eso me va a generar a mi confianza y poco a poco voy a ver menos el video, porque voy a confiar, finalmente los animalitos no tienen como expresar lo que les hicieron, por eso es que a mí me gustaría tener visibilidad 24/7. Además, poder corroborar la satisfacción del servicio anterior, que con el review se podría atacar, que si yo quiero elegir a este cuidador o cuidadora (que me inclinaría por mujeres porque tenemos un poco más de paciencia y somos un poco más amorosas) me gustaría poder tener acceso a las personas que antes han contratado un servicio con esta persona, que tenga la libertad de poder llamarlas y saber cómo les fue, no solamente un review, poder hacer un contacto aleatorio.

5. ¿Cuál consideras que debería ser el perfil de esta persona que cuide perritos?

Lo primero es que tiene que ser amante de los animales en conciencia, lo segundo es que tiene que ser una persona empática, porque le van a tocar dueños y dueños, algunos que te digan “confío en ti, aquí está mi perro, suerte” como hay otros que te van a tocar “quiero que me mandes fotos, de esto, quiero ver en el video esto, ellos comen así, ellos salen a esta hora” freakies, que si eres empático vas a saber entender y si tienes paciencia, va entender, porque cada animal es diferente. Para mí, pilares son esas 3 cosas.

6. ¿Cuáles considerarías que son atributos importantes que tu consideras te he dicho de esta idea de negocio?

La primera es seguridad, el filtro por el que van a pasar las personas a mí ya me dice que realmente hay un trabajo previo para asegurar la calidad del servicio, para mí es primordial; el reporting es un valor agregado bastante importantes, yo nunca los he dejado en hospedajes, porque busco lugares donde puedan ir ellos y cuando no, se quedan con mi mamá y si mi mama no está se quedan con la empleada y una tía, pero sí sé de casos que los dejen en hospedajes, no conozco de casos que les haya ido mal pero si he leído de casos por redes, pero finalmente creo que el diferencial ahí está en la intuición, porque en albergues te dicen “nunca los ponemos en jaulas” pero tú ves las celditas al fondo y sabes que claramente no son para guardar comida, para mí el encierro es algo que no concibo, tanto que nunca los he llevado a bañar a una vet, vienen a casa a que los bañen porque ellos no saben estar encerrados.

7. De estas variables: tiempo, distancia, disponibilidad y precio, ¿Cómo las ordenarías de acuerdo a la idea de negocio que te he contado?

Disponibilidad de todas maneras, a ti te dice mucho cuando un lugar anda copado, te dice mucho: o es re bueno o es re barato, para mí es re clave y si siempre anda copado es probablemente porque el servicio sea bueno, eso no quiere decir que cumpla con los estándares mínimos necesarios porque eso va a depender del cliente, pero finalmente creo que al saber que tienes un soporte disponible, para el usuario es un alivio. El precio finalmente es relativo, yo particularmente cuando se trata de ellos no escatimo, sé que hay personas que tienen un presupuesto para la mascota, no es mi caso.

¿Cuál es la valoración de tus perros dentro del árbol familiar?

Ellos son parte de mi núcleo familiar, mi familia son Alfredo y ellos, si nos mudamos de casa, contemplo espacios que son para ellos.

¿Qué aspectos serían importantes para ti de tener dentro de la casa donde se fueran a quedar si usaras un servicio como este?

De preferencia, algún tipo de contacto con el exterior, podría suplirlo un jardín, para que tengan contacto fuera. Particularmente yo no optaría por departamentos altos por el riesgo de que Tate pueda saltar.

8. ¿Qué servicios adicionales al cuidado básico sugerirías para un negocio como este?

Sería super bacán que tengan programas de disciplina básica como entrenamiento, de esparcimiento como rutinas, el cerebro del perro es más feliz cuando tienen tareas, eso sumaría mucho a la valoración del perro, es distinto cuando ven a la persona que los cuida llegar y se hagan para atrás y se escondan (como al entrenador) versus que corra y le dé vueltas y esté feliz de verlo, para eso tienen que generar un vínculo. Es importante la capacitación del cuidador en primeros auxilios, eso le daría a cualquiera seguridad, porque saben que hacer.

9. ¿Cuál consideras que sería un precio adecuado para un servicio como este? Por noche

Lo que se cobra por otras personas que cobran los albergues regulares está entre 70 y 120 soles, yo creería que para un servicio personalizado si se manejan en una banda de 100 y 150 soles dependiendo la demanda del perro, estaría bien.

10. ¿Cuál sería el rango mínimo que pagarías?

Yo creo que, si me cobraran menos de 100 soles, dudaría.

11. Dentro de los factores que tenemos para que elijas a un cuidador, ¿Cuál es el que para ti tiene mayor relevancia?

Experiencia de cuidado, de todas maneras.

12. Dentro de las plataformas ¿Cuál consideras que sería mejor?

Una app.

13. Digamos que vas a tomar el servicio ¿hasta cuanta distancia de tu casa debería estar el cuidador?

Si hablamos del ideal, a mí me gustaría que sea lo más cerca posible para que sientan el ambiente familiar, sobre todo por Tate, máximo 2 km a la redonda.

14. ¿A través de qué medios te gustaría recibir info sobre esto?

Facebook, todavía no termino de confiar en Instagram, por el tiempo que permanece la info y es una población bien joven y para mí si es importante que tenga una web, porque puedo bucear en la info, porque si no tiene web, me genera un poco de desconfianza.

15. ¿Tomarías un servicio como este?

Si, pero construiría la relación con un solo cuidador, máximo con 2, con uno como backup.

Cuidador, Gen X – Ana María Bazán

1. Idea de negocio.

Bueno a mí me parece fenomenal, porque yo eso lo he utilizado en una buena forma de acercar a los clientes y los potenciales cuidadores. Me parece muy buena.

2. ¿Conoce de algún otro lugar que brinde un servicio como este? Si es Sí ¿Qué opinión tiene de ellos?

Si claro, conozco a Pasea Perros y hay otra que no recuerdo el nombre. Me parece que son muy buenas. Pasea perros me gusta, me gusta el esquema del negocio, pienso que tiene algunas debilidades. Pero está bien planteado, yo utilizo por el momento eso.

3. ¿Qué es lo que más te gusta de pasear perros y que consideras que tienen como deficiencia?

El que uno puede crear su propio perfil, hablando sobre uno y pueda colocar su propia foto, me parece bien, porque yo misma puedo definir mi estilo de cuidado y se puede definir en concordancia con el tipo y estilo del cliente. Además, los cuidadores no somos todos para los mismos clientes.

4. ¿Qué te motivo a cuidar perros? ¿Cómo iniciaste el cuidado? ¿investigaste?

No conseguía trabajo por mi edad, a pesar de mis capacitaciones, me fue difícil en una ciudad donde nadie me conoce. Entonces empecé a buscar que cosas podía hacer y me ofrecí desde limpieza, pero alguien de mí misma urbanización me dijo ¡Me cuidas a mi perro! Y desde ahí yo dije este es un buen tipo de trabajo porque me gustan las macotas y puedo hacer este tipo de trabajo y comencé a investigar en internet y encontré la página.

5. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con alguien a su cuidado y cómo se podrían mitigar?

En mi perfil yo siempre les digo que les estoy ofreciendo un lugar amoroso, porque yo como antigua dueña de perritos, siempre hay el miedo a que maltraten a tu perrito y que no le demuestren amor. Además, yo propongo en mi perfil que voy a tratar con respeto a tu perrito.

6. ¿Cuándo los dueños llegan le dicen los gustos de sus perros?

Yo les mando un cuestionario y siempre les digo al realizar la contratación que les voy a mandar un formulario, y en ese formulario dice los datos básicos de su perrito.

7. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los usuarios al realizar compras a través de plataformas como un Marketplace (plataformas de interconexión como Uber, Glovo, Rappi, Cabify, Taxi Beat)?

Uno de los miedos es los pagos, como son con pago adelantado, los datos que se quedan y otro es el tipo de persona que te llega.

8. ¿Cómo es la forma de pago en la Plataforma que usa?

Es como Mercado libre, ellos resguardan el dinero y una vez que se complete el servicio y después si la persona da la calificación, enseguida te hacen el aporte a pasear perro y se tardan dos o tres días para que me llegue el saldo por PayPal o con tarjeta de crédito o débito.

9. ¿Qué se debería garantizar para que las personas estén dispuestas a ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros a través de la propuesta de negocio planteada?

Una guía para que el cuidador sepa que hacer. Por ejemplo, si es un cuidador que recién está comenzando no tiene idea de que podría preguntar a los dueños, mi cuestionario surgió en que había momentos que yo estaba cuidando a un perrito y había cosas que yo no sabía si eran normales o no en ese perrito y como consecuencia tenía que estar molestando al dueño.

10. ¿Cuántos perros has tenido a tu cargo?

Máximo 3 perritos porque considero que ya es estresante y tener un perro no es dejarlo solo sino tenerlo cuidado y que también no dañe el departamento. Entonces mi atención a más de 3 no lo creo posible.

11. ¿Cuáles son los servicios básicos que el cuidado temporal debería incluir?

El cuidado, la alimentación, el cepillado diario de pelo, paseos. Recomiendo en la lista su cepillo, cama, plato, manta y su comida para los días que este y lo que a su mascota le guste.

12. ¿Según la propuesta de negocio descrita, y asumiendo un servicio de cuidado básico, ¿cuál considera que debería ser el precio adecuado a cobrar por una noche de cuidado?

Una noche de cuidado debería ser 35 nuevos soles. Lo bueno de Pasear perro es que en tus solicitudes tú puedes disminuir o aumentar el precio. Puedes ser autónoma.

13. ¿Estaría dispuesto a pagar un FEE por un fondo de compensación (una especie de seguro) en caso de alguna emergencia como mordedura, accidente, etc.?

En sí dentro de lo que nos cobra Pasear perro está incluido un seguro de emergencia. Es importante, para que los clientes puedan observar dicho plus de la plataforma.

14. ¿Qué medios de comunicación se deberían de utilizar para hacer llegar la idea de negocio? ¿Qué consideraciones se deberían de tener en cuenta para elegirlos?

Por internet por el uso continuo que le dan las personas. Además, sería bueno una app, visitar los veterinarios y ofrecer dicho servicio. Esta plataforma de Pasear perro la encontré por internet.

15. ¿Cuáles considera que son los tipos de promociones más adecuados para el servicio planteado?

Por ejemplo, que la plataforma ya no me descuenta un 20% sino un 18 % como cuidadora, pero para el cliente al comenzar una cartilla de descuento. Además, podría ser por cuatro cuidados se le puedo obsequiar el quinto día cuidado gratis.

16. ¿Qué recomendaciones nos podrías dar para nuestra idea de negocio?

Como certificaciones para el cuidador, tener un curso básico para el cuidador, como un curso online, y dar capacitaciones. Además, poder tener información en cursos para poder actuar en cada caso en cada tipo de perrito. Capacitar cada 3 meses, y como hacer los reportes semanales, el cuestionario para conocer a la mascota.

Cuidador, Gen Y – Diana Serván

1. Idea de negocio.

Bueno a mí me parece buena, yo cuido en conjunto con mi esposo, primero fue por recomendación, después por redes sociales hay varias páginas de perros, por ahí también me contactan.

2. ¿Conoce de algún otro lugar que brinde un servicio como este? Si es Sí ¿Qué opinión tiene de ellos?

Si claro, eh escuchado de Dog House y Pasea Perros, bueno no conozco a detalle como son, pero he escuchado buenas referencias.

3. ¿Qué es lo que más te gusta de del tipo de cuidado que realizas y que consideras que tiene como deficiencia?

Qué por estas páginas conoces muchas personas, haces un vínculo de afinidad, te recomiendas con otras personas, y estas a su vez con otras más, te conocen tal y como eres, lo malo es que no es que tengas mayor cartera de clientes, entiendo que estas páginas hay mayor cantidad de posibles personas que quieran dejar su perro conmigo.

4. ¿Qué te motivo a cuidar perros? ¿Cómo iniciaste el cuidado? ¿investigaste?

Nosotros, mi esposo mi hijo y yo, nos regresamos de argentina, yo soy Peruana y el Argentino, él allá se dedicaba a esto, también adiestra a perros, y bueno como soy ama de casa porque mi hijo es pequeño decidí que era una buena idea, además allá tenía mi perrito, aquí no es que pueda tener un perro todo el tiempo, porque es caro por todo lo que necesita, así es que me hace feliz cuidar.

5. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con alguien a su cuidado y cómo se podrían mitigar?

Siempre digo que me encantan los perros, gatos todos los animales, ya que las personas que tienen perritos tienen miedo de que los traten mal o que su perro no se adecue.

6. ¿Cuándo los dueños llegan le dicen los gustos de sus perros?

Yo soy muy conversadora, siempre les pregunto qué cosas le gusta a su perro, cuáles son sus hábitos, que no debo hacer y sobre eso ya se cómo tratarlo.

7. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los usuarios al realizar compras a través de plataformas como un Marketplace (plataformas de interconexión como Uber, Glovo, Rappi, Cabify, Taxi Beat)?

Uno de los miedos es los pagos, meter tu tarjeta y te puedan cobrar algo que no consumiste.

8. ¿Cómo es la forma de pago que usa?

Bueno depende de la persona, en la mayoría de las veces es en efectivo, otras veces le doy mi número de cuenta o el de mi esposo o yape.

9. ¿Qué se debería garantizar para que las personas estén dispuestas a ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros a través de la propuesta de negocio planteada?

Una guía para que el cuidador sepa que hacer. En vez de preguntarle, podemos tener un lugar donde vaya toda la información del perro, también horarios de mandar las fotos y actividades del perrito.

10. ¿Cuáles son los servicios básicos que el cuidado temporal debería incluir?

El cuidado, la alimentación, el cepillado diario de pelo, paseos, si ya se quiere ir más allá se puede llevar al veterinario o hacer clases de entrenamiento.

11. ¿Según la propuesta de negocio descrita, y asumiendo un servicio de cuidado básico, ¿cuál considera que debería ser el precio adecuado a cobrar por una noche de cuidado?

Una noche de cuidado debería ser 35 nuevos soles. Lo bueno de trabajar de forma independiente es que todo lo que cobres es para ti.

12. ¿Estaría dispuesto a pagar un FEE por un fondo de compensación (una especie de seguro) en caso de alguna emergencia como mordedura, accidente, etc.?

Me parece interesante, ya que me da miedo que le pueda pasar algo al perrito, no porque yo sea descuidada, solo me gustaría que, si pasa algo tener un respaldo, si pagaría un Fee por tener este seguro me parece útil.

13. ¿Qué medios de comunicación se deberían de utilizar para hacer llegar la idea de negocio? ¿Qué consideraciones se deberían de tener en cuenta para elegirlos?

Por internet por el uso continuo que le dan las personas, por redes sociales puede ser por Facebook o Instagram, también por veterinarios ya que los dueños de perros siempre lo llevan a veterinarios y piden la opinión de ellos.

14. ¿Cuáles considera que son los tipos de promociones más adecuados para el servicio planteado?

Creo que lo usual es el 20% claro que quede 35 soles netos para mí y lo demás sea para el Fee de la plataforma.

15. ¿Qué recomendaciones nos podrías dar para nuestra idea de negocio?

Como certificaciones para el cuidador, tener un curso básico para el cuidador, como un curso online, y dar capacitaciones. Que se den todas las medidas de seguridad por si hubiese un inconveniente, que haya convenios con veterinarias para poder darle a los dueños descuentos de baños y correas, ese tipo de cosas.

Cuidador, Gen Z – Valeria Ballarte

Entrevista – Valeria Ballarte, Cuidadora generación Z.

1. Idea de negocio.

Me parece muy buena porque he pensado en mi perro y me da miedo dejarlo o que le pueda pasar algo. Tengo una amiga que vive en los Estados Unidos y me comentó que ella usaba una página Pasea perros, que lo usaba allá y acá en Perú había la misma página. Entonces, comencé a investigar y encontré la página y era la misma, y me registré. Primero pensé, que solo iba a pasear perros, pero no cuidado y al final solo hago cuidados, por el tiempo no puedo pasear a los perros cuando estoy en clases.

2. ¿Conoce de algún otro lugar que brinde un servicio como este? Si es Sí ¿Qué opinión tiene de ellos?

Si. Trabajo con Pasea perros, me parece seguro porque te brindan todos los datos de la persona como su correo, número telefónico.

3. ¿Qué es lo que más te gusta de pasear perros y que consideras que tienen como deficiencia?

El problema es su medio de pago porque pase perros espera el final del servicio y que la persona comente tus cuidados, para que después de 3 días te envíen tu pago a PayPal y de ahí retirarlo en dólares y es un poco complicado y en Interbank al momento de retirar el dinero te cobran 17 dólares.

Una vez pedí encuentro y pase la dirección por el chat de Pasea perros, y a los minutos me mandaron una notificación diciendo que me estaban suspendiendo la cuenta e inmediatamente mande un correo explicando que no sabía de esa política. También, una vez cuide a un perrito por dos meses y en la página solo se registraron 15 días, y lo demás me pagaron en efectivo porque no vale la pena sacar poco dinero por la comisión así que espero juntar un monto alto para así poder retirar

4. ¿Qué te motivo a cuidar perros? ¿Cómo iniciaste el cuidado? ¿investigaste?

Inicié hace un año y mis motivaciones fueron justo en el verano que entré a la universidad tenía 3 meses de vacaciones y dije tengo algo que hacer y decidí cuidar perritos.

5. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los dueños de perros al dejarlos con alguien a su cuidado y cómo se podrían mitigar?

Lo primero es que, si tengo mascota y en mi caso es si y un perro grande, y tienen miedo a que si pueden llevar bien o se pueden pelear. Lo segundo es como se siente el perro, hubo un caso que me dejaron a un perro y lloro toda la noche por su dueño, en si el primer día es más complicado luego ya se acostumbran. Además, tienen miedo si los perros no comerán por tristeza o si lo paseamos. Lo que yo hago es pasarles foto a los dueños, mañana tarde y noche.

6. ¿Cuáles son los miedos o inseguridades que enfrentan los usuarios al realizar compras a través de plataformas como un Marketplace (plataformas de interconexión como Uber, Glovo, Rappi, Cabify, Taxi Beat)?

De que puedan vaciar mi cuenta o que el pedido nunca llegue. En sí, me da miedo, solo he usado para ripley o Saga por que dan seguridad.

7. ¿Qué se debería garantizar para que las personas estén dispuestas a ofrecer el servicio de cuidado temporal de perros a través de la propuesta de negocio planteada?

La mayoría de los dueños me piden lo mismo, que les pase fotos, videos, que estén bien o un resumen de cada día de la mascota. En caso sea un paseo les mando una foto cuando lleguemos a casa, pero si es un cuidado les mando en el momento para darle seguridad.

8. ¿Qué servicios adicionales al básico se podría ofrecer y que permite el cobro de un adicional?

Yo lo baño, no cobro ese servicio lo hago por cortesía. Otra cosa, es cuando se quedan tiempo conmigo les digo a los dueños que le ponga pipeta o su desparasitador, en si depende de cada dueño. Además, si les falta una vacuna yo puedo llevarlos, algunas veces cobro el taxi y a veces no. En si es como un plus que doy.

9. ¿Según la propuesta de negocio descrita, y asumiendo un servicio de cuidado básico, ¿cuál considera que debería ser el precio adecuado a cobrar por una noche de cuidado?

El adecuado sería 30 nuevos soles, aparte la comisión para la página Pasear perro, podría ser 45 nuevos soles junto a la comisión de la plataforma porque ellos piden el 20%.

10. ¿Estaría dispuesto a pagar un FEE por un fondo de compensación (una especie de seguro) en caso de alguna emergencia como mordedura, accidente, etc.?

Si, siempre y cuando el precio sea mayor a 30 nuevos soles. Estaría dispuesta pagar entre un 10% a 15 %.

11. ¿Qué medios de comunicación se deberían de utilizar para hacer llegar la idea de negocio? ¿Qué consideraciones se deberían de tener en cuenta para elegirlos?

En Instagram, la mayoría usa esta plataforma por ahora, también, Facebook y veterinarios (pero las personas no prefieren dejarlos ahí porque los maltratan). Una página web también es importante.

12. ¿Cuáles considera que son los tipos de promociones más adecuados para el servicio planteado?

En caso de promociones si me dejan seguido, le puedo hacer un descuento para los clientes preferentes.

13. ¿Qué recomendaciones nos podrías dar para nuestra idea de negocio?

Prefiero que me transfieren por una cuenta BCP. Y que sea cuidador VIP, además calificar a los dueños y poder observar con qué clase de persona vas a tratar, más información del perrito, la disponibilidad de recogerlo y llevarlos. Además, una entrevista antes para poder conocer al dueño y al cuidador, los datos del perrito, su información de cada uno como una ficha de datos.

ANEXO LIX

Distribución de la Estrategia de Comunicación de Valor

Estrategia de Comunicación de Valor		Preoperativo	Operativo				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medios Digitales	Cuidadores	100%	70%	55%	50%	40%	30%
	Dueños	0%	30%	45%	50%	60%	70%
Total Medios Digitales		60%	60%	70%	80%	85%	90%
Medios Masivos	Cuidadores	100%	50%	50%	35%	30%	20%
	Dueños	0%	50%	50%	65%	70%	80%
Total Medios Masivos		40%	40%	30%	20%	15%	10%
Total Cuidadores		100%	62%	54%	47%	39%	29%
Total Dueños		0%	38%	47%	53%	62%	71%
Total CIM		100%	100%	100%	100%	100%	100%

ANEXO LX

TÉRMINOS Y CONDICIONES

TÉRMINOS Y CONDICIONES		
Dueño	Estado: Vigente	

I. CESIÓN DE LA MASCOTA

1. **NATURALEZA DE LA TRANSACCIÓN:** Pet2Care SAC, denominada La Empresa, establece únicamente, la conexión entre el dueño del perro y el cuidador a través de una plataforma multilateral de conexión vía internet, no ofrece ni proporciona de manera directa ningún servicio relacionado con la actividad de cuidado de perros. La Empresa podrá modificar los Términos y Condiciones Generales en cualquier momento haciendo públicos en el sitio y los puntos determinados, los términos modificados.
2. **TIEMPO DE CUIDADO:** El dueño asume la responsabilidad de dejar a su perro denominado como La Mascota, bajo el cuidado del Cuidador en tiempos, fechas y horarios determinados y acordados por ambas partes.
3. **RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad del cuidado radica íntegramente en El Cuidador, por lo cual, La Empresa no se responsabiliza de ningún daño físico o material que ocurra con La Mascota.
4. **FONDO DE GARANTÍA:** La empresa cuenta con un fondo de garantía en favor del Cuidador, el cual asciende a la suma de S/5000 y este puede ser utilizado únicamente en el momento que La Mascota se ve en riesgo de vida y/o sufre algún accidente dentro del periodo de servicio.
5. **PROCESO DE USO – FONDO DE GARANTÍA:** En el caso suceda alguna emergencia en donde El Cuidador necesite recurrir al uso del fondo de garantía, debe seguir los siguientes pasos: (1) Llamar al veterinario asociado y explicar la situación para determinar el grado de la emergencia, (2) coordinar con La Empresa para la aprobación del traslado de La Mascota y el uso del fondo de garantía, (3) avisar al dueño de la mascota de la situación (4) trasladar a La Mascota a la clínica veterinaria más cercana, asociada con La Empresa y (5) avisar a la Empresa y al Dueño del estado de la mascota luego de las observaciones del veterinario en la clínica. En caso El Cuidador no siga estos pasos de manera adecuada, el uso del fondo de garantía será negado.
6. **ALCANCE DEL FONDO DE GARANTÍA:** En el caso que los gastos médicos de La Mascota excedan el monto determinado, es obligación del dueño correr con los gastos extras en los que se deba incurrir. El fondo de garantía se establece para uso únicamente durante el periodo de cuidado; pasado este tiempo, el dueño no tiene derecho a reclamo o uso del mismo.
7. **RESPONSABILIDADES DE ENTREGA Y RECOJO DE MASCOTA:** El dueño tiene la responsabilidad de revisar a La Mascota en el momento del inicio y el fin del cuidado por parte del cuidador, además el dueño tiene la obligación de informar y reportar cualquier enfermedad o pre existencia que pueda tener La Mascota.
8. **INHIBIDORES DE USO DE FONDO DE GARANTÍA:** En caso el dueño no reporte cualquier enfermedad o pre existencia de La Mascota que cause o pueda causar algún problema de salud durante el tiempo de cuidado, el cuidador no podrá hacer uso del fondo de garantía y el dueño estará en la obligación de pagar todos los gastos médicos en los que La Mascota pueda incurrir.
9. **PROTECCION DE DATOS PERSONALES:** Todos los registros realizados en la página web www.pet2care.com se encuentran protegidos bajo la ley 29733 “Ley de Protección de Datos Personales” donde La Empresa está en la obligación de realizar un tratamiento

proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por las personas registradas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos sean objeto de tráfico y/o uso ilícito.

TÉRMINOS Y CONDICIONES		
Cuidador	Estado: Vigente	

I. CUSTODIA DE LA MASCOTA

1. **NATURALEZA DE LA TRANSACCIÓN:** Pet2Care SAC, denominada La Empresa, establece únicamente, la conexión entre el dueño del perro y el cuidador a través de una plataforma multilateral de conexión vía internet, no ofrece ni proporciona de manera directa ningún servicio relacionado con la actividad de cuidado de perros. La Empresa podrá modificar los Términos y Condiciones Generales en cualquier momento haciendo públicos en el sitio y los puntos determinados, los términos modificados.

2. **TIEMPO DE CUIDADO:** El Cuidador asume la responsabilidad de cuidar perro denominado como La Mascota, del Dueño en tiempos, fechas y horarios determinados y acordados por ambas partes.

3. **RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad del cuidado radica íntegramente en El Cuidador, por lo cual, la empresa no se responsabiliza de ningún daño físico que ocurra con La Mascota, así como ningún daño material que pueda ocurrir durante el tiempo establecido de cuidado en el espacio físico donde se encuentre La Mascota.

4. **FONDO DE GARANTÍA:** La empresa cuenta con un fondo de garantía en favor del Cuidador, el cual asciende a la suma de S/5000 y este puede ser utilizado únicamente en el momento que La Mascota se ve en riesgo de vida como y/o sufre algún accidente dentro del periodo de servicio.

5. **PROCESO DE USO – FONDO DE GARANTÍA:** En el caso suceda alguna emergencia en donde El Cuidador necesite recurrir al uso del fondo de garantía debe seguir los siguientes pasos: (1) Llamar al veterinario asociado y explicar la situación para determinar el grado de la emergencia, (2) coordinar con La Empresa para la aprobación del traslado de La Mascota y el uso del fondo de garantía, (3) avisar al dueño de la mascota de la situación (4) trasladar a La Mascota a la clínica veterinaria más cercana, asociada con La Empresa y (5) avisar a la Empresa y al Dueño del estado de la mascota luego de las observaciones del veterinario en la clínica. En caso El Cuidador no siga estos pasos de manera adecuada, el uso del fondo de garantía será negado.

6. **ALCANCE DEL FONDO DE GARANTÍA:** En el caso que los gastos médicos de La Mascota excedan el monto determinado, es obligación del dueño correr con los gastos extras en los que se deba incurrir. El fondo de garantía se establece para uso

únicamente durante el periodo de cuidado; pasado este tiempo, el dueño no tiene derecho a reclamo o uso del mismo.

7. RESPONSABILIDADES DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE LA MASCOTA:

El cuidador tiene la responsabilidad de revisar a La Mascota en el momento del inicio y el fin del cuidado, además, El Cuidador tiene la obligación de revisar la ficha de La Mascota para estar en conocimiento de cualquier enfermedad o pre existencia que pueda tener.

8. INHIBIDORES DE USO DE FONDO DE GARANTÍA: En caso el dueño no haya informado de cualquier enfermedad o pre existencia que pueda tener La Mascota, el cuidador tiene terminantemente prohibido utilizar el fondo de garantía para cubrir impases que existan durante el tiempo de cuidado. En este caso, el dueño estará en la obligación de pagar todos los gastos médicos en los que La Mascota pueda incurrir.

9. PROTECCION DE DATOS PERSONALES: Todos los registros realizados en la página web www.pet2care.com se encuentran protegidos bajo la ley 29733 “Ley de Protección de Datos Personales” donde La Empresa está en la obligación de realizar un tratamiento proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por las personas registradas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos sean objeto de tráfico y/o uso ilícito.

ANEXO LXI

Cuadro Comparativo de la Competencia

Tipo de Negocio		Plataforma Multilateral		Hoteles para mascotas		Veterinarias	
		Dog Houser	Pasea Perros	Pets Camp	Kamaq	Pets Land	Pets Place
Cuidado de mascotas		Perros y Gatos	Perros	Perros y Gatos	Perros	Perros y gatos	Perros
Lugar de cuidado		Casa del cuidador.	Casa del cuidador.	Casa de campo.	Casa de campo.	Clínica veterinaria.	Clínica veterinaria.
Tipo de cuidado		Exclusiva: Sólo se dedican a un perro. Compartida: Hay otros perros o gatos.	Exclusiva o compartida (sin especificación)	Compartida: Con las mascotas que estén hospedadas en la casa de campo.	Compartida: Con los perros que estén hospedadas en la casa de campo.	Centro médico veterinario: Clínicas, Personalizadas, hospedaje	Centro médico veterinario: Clínicas, Personalizadas, hospedaje
Servicios		Hospedaje: Desde 24 horas. Guardería: Hasta 12 horas	Hospedaje: Desde 24 horas. Paseo: Por hora (s)	Hospedaje: Desde 24 horas.	Hospedaje: Desde 24 horas. Día de campo (Todo el día)	Hospedaje: Desde 24 horas.	Hospedaje: Desde 24 horas.
Precio	Mínimo	S/ 50.00	S/ 25.00	S/ 40.00	S/ 60.00	S/ 30.00	S/ 35.00
	Máximo	S/ 60.00	S/ 120.00	S/ 70.00	S/ 70.00		S/ 40.00
Locación	Nacional	Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Piura.	Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Piura, Chiclayo, Huancayo.	Lima (Lurín)	Lima (Pachacamac)	Lima (Surco)	Lima (Surco, San Borja, La Molina)

	Extranjero	España, Chile, Colombia.	Argentina, Chile, Colombia, España, México.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Características	Cercanía: Cerca al dueño de requerirlo.	Cercanía: Cerca al dueño de requerirlo.	Cercanía: Se debe llevar a la mascota hasta Lurín.	Cercanía: Se debe llevar a la mascota hasta Pachacamac.	Cercanía: Cerca para los que viven en Surco	Cercanía: Cerca para los que viven en Surco, San Borja, La Molina.	
	Conexión: Mediante fotos y videos.	Conexión: Mediante fotos y videos.	Conexión: Videollamadas.	Conexión: Videollamadas .	Conexión: No	Conexión: No	
	Seguro de emergencias.	Seguro de emergencias.	Clínica Veterinaria: Si.	Clínica Veterinaria: Si, más farmacia.	Asistencia veterinaria: Si	Asistencia veterinaria: Si	
	Libertad: Dependiendo del cuidado, pueden ir por toda la casa o espacios limitados.	Libertad: Dependiendo del cuidado, pueden ir por toda la casa o espacios limitados.	Libertad: Si durante el día / Noche: Duermen en un kennel	Libertad: De hacer actividades internas.	Libertad: No, siempre en kennel.	Libertad: No, siempre en kennel.	

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española del Normación y Certificación. (2013) *Presentación de servicios de evaluación, Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales*. Madrid: AENOR.

Amit, R., Zott, C. (2001). *Value Creation in E-business*. *Strategic Management Journal*. J., 22: pp 493–520.

APEIM, (2018) *Niveles Socioeconómicos 2018*, Perú: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Almquist, E., Senior, J., Bloch, N. (2016) *The Elements of Value*. Massachusetts: Harvard Business Review.

Bakos, Y. (1998). *The emerging role of electronic marketplace on the internet*. *Communications of the ACM*. August 1998 / Vol. 41. N° 8

Blacksip, (2019). *Reporte de Industria: El e-Commercer en Perú 2019*. Perú: Digital Business Partners

Burns, A., Veeck, A., Bush, R. (2017). *Marketing Research*, 8th Edition. Mexico: Pearson Educación.

Brunn, P., Jensen, M., Skovgaard, J. (2002). *e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy*. *European Management Journal* Vol. 20, No. 3, pp. 286–298, 2002.

CPI, (2018). *Market Report: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Perú: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c.

CPI, (2019a). *Market Report: Perú: Población 2019*. Perú: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública s.a.c.

CPI, (2019b). *Market Report: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Perú: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión publica s.a.c.

COFIDE, (2020). *Fondo Crecer*.

<http://fondocrecer.cofide.com.pe/fondoCrecer/> (16/04/2020; 10:13 h).

Consumer Truth, (2017) *Reporte de Insights & Tendencias: Las nuevas familias*.

<http://www.consumer-truth.com.pe/tendencias-nuevas-familias> (15/01/2020; 14:02 h).

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: Defining gamification. MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*.

Díaz Videla, M (2015) *Revista Ciencia Animal, El miembro no humano de la familia: las mascotas a través del ciclo vital familiar*. pp. 93-98.

Euromonitor International, (2019a). *Passport Pet Care in World. Euromonitor*.

Euromonitor International, (2019b). *Las 10 tendencias globales de consumo 2019*.

Fred, D. (1997). *Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición*. México: Pearson Education 2013.

Fred, D. (2013) *Administración Estratégica, 14ta Edición*. México: Pearson Educación.

Google Developers. (2020). *Prepararse para la indexación centrada en los móviles*.

<https://developers.google.com/search> (02/02/2020; 11:29 h).

González-Ramírez, M. (2019). *Compatibility between Humans and Their Dogs: Benefits for Both*. Switzerland: MDPI Publishing.

Heinemann, G., Gaiser, C. (2015) *Social - Local - Mobile: The Future of Location-based Services*

Hernandez, J (2014). *Mobile Marketing* (414p.) Madrid: Publixed (colección Universitas)

INEI, (2009). *Informe de estimaciones y proyecciones de población de 1950 a 2050* Perú: Instituto Nacional de estadística e Información.

INEI, (2017), Perú: *Perfil Sociodemográfico 2017*. Perú: Instituto Nacional de estadística e Información.

INEI, (2020a). *Informe técnico. Situación del mercado laboral de Lima Metropolitana. N°01-enero 2020*. Perú: Instituto Nacional de estadística e Información.

INEI, (2020b). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050*.

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1 (07/02/2020; 11:37 h)

IPSOS, (2019a) *Publicidad en medios tradicionales todavía capta mayor atención que en medios digitales*. Perú: Ipsos Perú.

IPSOS, (2019b). *Estudio Bancarización del peruano*. Perú: Ipsos Perú

IPSOS, (2020a). *Generaciones en el Perú*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru> (08/02/2020; 14:45 h).

IPSOS, (2020b). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*

<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018> (08/02/2020; 14:37 h).

IPSOS, (2020c). *Gen X: Perfil del adulto del Perú urbano 2019*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/gen-x-perfil-del-adulto-del-peru-urbano-2019> (08/02/2020; 14:13 h).

IPSOS, (2020d). *Gen Y: Perfil del adulto joven del Perú urbano 2019*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/gen-y-perfil-del-adulto-joven-del-peru-urbano-2019> (08/02/2020; 14:16 h).

IPSOS (2020e). *Gen Z: Perfil del adolescente y joven del Perú urbano 2019*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/gen-z-perfil-del-adolescente-y-joven-del-peru-urbano-2019> (08/02/2020; 14:21 h).

IPSOS (2020f). *Perfil del usuario de redes sociales*

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-usuario-de-redes-sociales-2> (08/02/2020; 14:26 h).

IPSOS (2020g). *Generaciones en el Perú.*

<https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru> (08/02/2020; 14:45 h).

Kotler, P., Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing*. 11a ed. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Keller, K. (2016) *Dirección de Marketing*. 15ta Ed. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. (2017) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Keller, K. (2017) *Fundamentos de Marketing*. 14ta edición. México: Pearson Educación.

Laurent-Simpson, A. (2015). “*They Make Me Not Wanna Have a Child*”: *Effects of Companion Animals on Fertility Intentions of the Childfree*. *Sociological Inquiry*, Vol. 87, No. 4, November 2017, pp.586–607

Leyva, A. (2016) *Marketing en Esencia: Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. 1a ed. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Malhorta, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición., México: Pearson Educación.

Marketwin, (2017). *Estudio de Tráfico*. Perú: Marketwin.

Maurya, J. (2012) *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series)*. USA: O’Reilly Media, Inc.

- McDaniel, C., Gates, R. (2016) *Investigación de Mercados*, 10ma edición. Cengage Learning
- Michilot, A. (2019) *El 50% de peruanos busca información en su smartphone al realizar una compra*. Perú: Gestión. Lima, 20 de septiembre, p.6.
- MEF, (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Morato, J., Sánchez-Cuadrado, S., Moreno, V., Moreiro, J. (2013) *Evolución de los factores de posicionamiento web y adaptación de las herramientas de optimización*. Madrid: Revista Española de documentación científica.
- Morrongiello, J. (2019). *Medium. WTF is Marketplace Liquidity?*
<https://medium.com/point-nine-news/wtf-is-marketplace-liquidity-f2caca3802c0>
(23/01/2020; 21:15 h)
- OSIPTEL, (2019) *Los Servicios Públicos de Telecomunicaciones en los Hogares*. Perú: Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) 2018.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. USA, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Plazón, A., (2001) *Comunicación web: el calor de los contenidos de la red*. Madrid: Grupo Comunicar.
- Poestges, A., Gresser, U., Richards, B. (2016). *The Impact of a Pet, in This Case a Dog, on Physical Activity, Independence, Social Contacts, Health and Quality of Life of Elderly*
- Porter, A., Mills, D. (2015): *Domestic Cats (Felis silvestris catus) Do Not Show Signs of Secure Attachment to Their Owners*. *Plos One*. United Kingdom: University of Lincoln.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia USA*: Harvard Business Review.

- Rodriguez, I. (2014) *Marketing digital y comercio electrónico*. 1ra Edición. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Serpell, J. (2002) *The domestic dog its evolution, behaviour and interactios with people*, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Stieglitz, S., Lattemann, C., Robra-Bissantz, S., Zarnekow, R., Brockmann, T. (2017) *Gamification Using Game Elements in Serious Contexts*. Switzerland; Springer International Publishing.
- Stokes, R. (2013). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world* (588p,) (5a ed) Quirk eMarketing
- SUNAT, (2020): *Portal Sunat: Regímenes Tributarios*. Perú: Sunat.
<http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php/component/content/article/1-orientacion-tributaria/321-regimenes-tributarios-> (28/02/2020 - 00:35 h)
- TCM, (2018). *Sentencia del Tribunal Constitucional a favor de Juan Fernando Ruelas Noa sobre la prohibición de tenencia de mascotas por parte de la junta de propietarios*. Perú: Tribunal Constitucional
- Täuscher, K., Laudien. S. (2018). *Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces*. European Management Journal 36 (2018) 319 – 329.
- Thelwell, E. (2019). *Paws for Thought: A Controlled Study Investigating the Benefits of Interacting with a House-Trained Dog on University Students Mood and Anxiety*. Switzerland: MDPI Publishing