



**Plan de Negocio para la Implementación de
una Solución Tecnológica Integradora de
Servicios para Mascotas**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Dirección de Tecnología de Información
por:**

Jesús Choque Ñahue

Gianinna del Rosario Huamán Aldana

Martín Raúl Paucar Chappa

Porfirio Rubén Sandoval Incil

Alberto Francisco Zegarra Yturizaga

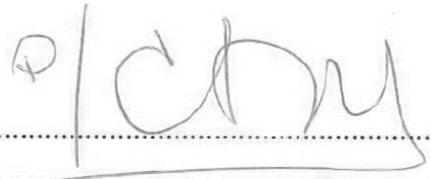
Programa de la Maestría en Dirección de Tecnología de Información 15-2

Lima, 21 de marzo de 2018

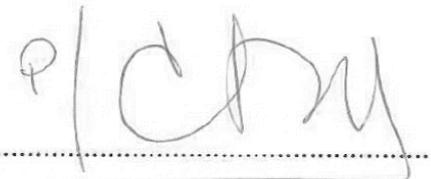
Esta tesis

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN
TECNOLÓGICA INTEGRADORA DE SERVICIOS PARA MASCOTAS.

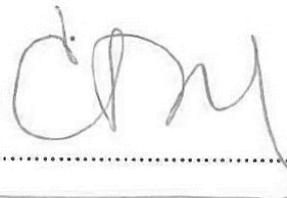
Estudio y propuesta ha sido aprobada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Fernández Nieto', written over a horizontal dotted line.

Jordi Fernández Nieto (Jurado)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Ariza Lladó', written over a horizontal dotted line.

Fanny Ariza Lladó (Jurado)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Cuervo Guzmán', written over a horizontal dotted line.

Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Jurado)

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jorge Martín Ramón Santana Ormeño', written over a horizontal dotted line.

Jorge Martín Ramón Santana Ormeño (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mi esposa por el gran poyo y paciencia en este arduo camino de la maestría
y a mis padres por haberme enseñado el valor y recompensa del esfuerzo.

Jesús Choque Ñahue

A mi esposo por su amor incondicional y constante apoyo,
a mis hijas, por su más puro amor,
y finalmente a mis padres, por su ejemplo y guía.

Gianinna del Rosario Huamán Aldana

A mi esposa por el todo el apoyo que me ha brindado en esta etapa,
siempre motivándome a ser mejor en lo profesional y personal
y a mi hija que es mi motor y motivo.

Gracias por el tiempo que sacrificaron para que pudiera cumplir este objetivo trazado.

Martín Raúl Paucar Chappa

A mi madre y hermana, por su constante amor, apoyo y consejo,
y a todas las personas que hicieron posible el logro de este gran desafío.

Porfirio Rubén Sandoval Incil

A mis padres por sus sabios consejos, a mi novia por su paciencia, a mi hermano por
sus palabras de aliento, gracias por su apoyo y permitirme cumplir este reto.

Alberto Francisco Zegarra Yturizaga

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Alcance.....	2
1.5. Limitaciones.....	3
1.6. Justificación.....	3
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	6
2.1. Análisis PESTEL.....	6
2.2. Áreas de aplicación.....	11
2.3. Categorías de productos y servicios.....	12
2.4. Experiencias en mercado local e internacional.....	13
2.5. Tendencias.....	14
2.6. Proyección de Expansión.....	15
2.7. Conclusiones del capítulo.....	16
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO.....	17
3.1 Problemas.....	19
3.2 Segmentos de Clientes.....	19
3.3 Propuesta de Valor.....	20
3.4 Solución.....	20
3.5 Canales.....	21
3.6 Flujo de Ingresos.....	21
3.7 Estructura de Costos.....	21
3.8 Métricas Clave.....	22
3.9 Ventaja Diferencial.....	22
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
4.1 Determinación de las fuentes de información.....	23
4.1.1. Fuentes primarias.....	23
4.1.1.1. Entrevista a Expertos.....	23
4.1.1.2. Focus Group a dueños de mascota.....	24
4.1.2. Fuentes Secundarias.....	24
4.2 Metodología del análisis cualitativo.....	24
4.2.1. Objetivos del análisis cualitativo.....	24
4.2.1.1. Objetivos del Focus Group.....	25
4.2.1.2. Objetivos de las entrevistas en profundidad a referentes.....	25

4.2.1.3.	Objetivos de las encuestas.	25
4.2.2.	Elaboración instrumentos para exploración	25
4.2.2.1.	Entrevistas en profundidad a Referentes	25
4.2.2.2.	Focus Group a dueños de mascotas	26
4.2.2.3.	Selección de entrevistados	27
4.2.2.4.	Focus Group a dueños de mascotas	27
4.2.2.5.	Entrevistas en Profundidad	27
4.2.3.	Aplicación de Entrevistas	27
4.2.3.1.	Entrevistas en profundidad.	27
4.2.3.2.	Focus Group.	28
4.2.4.	Análisis e interpretación de resultados	29
4.2.4.1.	Entrevistas en profundidad.	29
4.2.4.2.	Focus Group	29
4.3	Metodología del análisis cuantitativo	29
4.3.1.	Determinación de grupos objetivo de estudio	30
4.3.1.1.	Definición de grupos objetivo	30
4.3.1.2.	Definición de variables objetivo.....	31
4.3.2.	Elaboración de los instrumentos para la captura de información.....	32
4.3.2.1.	Encuestas para Veterinarias y Petshops.....	32
4.3.2.2.	Encuestas para Paseadores.....	34
4.3.2.3.	Encuestas para Dueños de mascotas.....	35
4.3.3.	Análisis e interpretación de resultados.....	36
4.4	Mercado de Servicios para Mascotas.....	37
4.4.1.	Delimitación geográfica del Mercado.	37
4.4.2.	Delimitación socio económica del Mercado.	37
4.5	Población y Muestra	37
4.5.1.	Determinación de la Población.	37
4.5.2.	Determinación de la muestra.....	38
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO		41
5.1	Análisis cualitativo.....	41
5.1.1.	Análisis de las Entrevistas en profundidad a referentes	41
5.1.2.	Análisis de los Focus Groups	41
5.1.2.1.	Acceso a la información de servicios para mascotas.....	42
5.1.2.2.	Servicios requeridos para mascotas	42
5.1.2.3.	Presupuesto mensual para gasto en mascotas	43
5.1.2.4.	Problemas frecuentes respecto a las mascotas.....	43

5.1.2.5.	Uso de tecnología relacionada al mercado de mascotas	43
5.2	Análisis cuantitativo.....	43
5.2.1.	Grupo objetivo: Veterinarias & petshops	44
5.2.2.	Grupo objetivo: Paseadores de perros	47
5.2.3.	Grupo objetivo: Dueños de mascotas	51
5.3	Comportamiento de la Oferta.....	55
5.3.1.	Oferta de servicios online de veterinaria & petshops.....	55
5.3.1.1.	Distritos de ubicación	55
5.3.1.2.	Rango de Edades	55
5.3.1.3.	Tipo de Mascota que atiende	56
5.3.1.4.	Tipo de servicio Solicitado	56
5.3.1.5.	Frecuencia según tipo de servicio solicitado	56
5.3.1.6.	Gasto promedio mensual de los clientes.....	56
5.3.1.7.	Medio usado para la publicación de servicios	56
5.3.1.8.	Medio usado para la comunicación con clientes	56
5.3.1.9.	Servicios adicionales ofrecidos por Distrito de ubicación.....	56
5.3.2.	Oferta de servicios online de paseadores de perros.....	57
5.3.2.1.	Distrito de trabajo	57
5.3.2.2.	Medio para ofertar servicios	57
5.3.2.3.	Frecuencia de solicitud de servicio.....	57
5.4	Comportamiento de la Demanda	57
5.5	Estimación de la Demanda.....	58
5.5.1.	Estimación de la demanda potencial	58
5.5.2.	Estimación de la demanda efectiva	59
5.6	Conclusiones del capítulo.	60
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO.....		61
6.1.	Lineamientos estratégicos	61
6.1.1.	Grupos de Interés	61
6.1.2.	Visión	61
6.1.3.	Misión.....	62
6.1.4.	Objetivos Estratégicos	62
6.2.	Análisis Interno	62
6.3.	Análisis Externo.....	62
6.4.	Análisis FODA Cruzada	63
6.5.	Análisis Matriz PEYEA.....	63
6.6.	Análisis Matriz MCPE.....	64

6.7.	Conclusiones del capítulo	65
CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL.....		66
7.1.	Constitución de la empresa.	66
7.1.1.	Elegir el tipo de empresa.	66
7.1.2.	Definir el contenido del Estatuto.....	66
7.1.3.	Definir el régimen de poderes.	67
7.1.4.	Aspectos Tributarios.	67
7.1.5.	Propiedad Intelectual.....	67
7.1.6.	Establecimientos.....	68
7.1.7.	Contratación de colaboradores.....	68
7.2.	Diseño organizacional.....	68
7.2.1.	Perfil de los Puestos.	68
7.2.2.	Lineamientos.	71
7.2.3.	Configuraciones organizacionales.....	71
7.2.4.	Organigrama.....	72
7.2.5.	Conformación de Salarios.	72
7.3.	Gestión de Recursos Humanos.	73
7.4.	Conclusiones del capítulo.	75
CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING		76
8.1.	Objetivos	76
8.2.	Estrategias de Marketing.....	76
8.2.1.	Segmentación:	76
8.2.2.	Posicionamiento:	77
8.2.3.	Flor del servicio de Lovelock.....	78
8.2.4.	Marketing Mix.....	79
8.2.4.1.	Estrategia del Producto.....	79
8.2.4.2.	Estrategia de Precio.	84
8.2.4.3.	Estrategia de Comunicación.	85
8.3.	Conclusiones del capítulo	92
CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES		93
9.1.	Objetivos de Operaciones	93
9.2.	Estrategia de Operaciones	93
9.3.	Gestión de operaciones	94
9.3.1.	Instalaciones	94
9.3.2.	Infraestructura tecnología.....	95
9.3.3.	Selección de proveedores	100

9.3.4.	Políticas de calidad	102
9.3.5.	Diseño del servicio	103
9.3.6.	Proceso productivo	105
9.3.7.	Presupuesto de inversión	109
9.4.	Conclusiones del capítulo	111
CAPÍTULO X: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO		112
10.1.	Objetivos	112
10.2.	Supuestos y políticas financieras.....	112
10.3.	Determinación del Volumen de Ventas.....	113
10.4.	La Inversión Inicial	117
10.4.1.	Inversión en Activos.....	117
10.4.2.	Gastos Preoperativos	118
10.4.3.	Gastos Registrales	118
10.4.4.	Capital de Trabajo	118
10.5.	Gastos Organizacionales	119
10.5.1.	Costos Operativos	120
10.5.2.	Costos Marketing y de Lanzamiento.....	121
10.6.	Estimación de Ingresos y Egresos – Escenario Esperado	123
10.6.1.	Proyección de las ventas	123
10.6.2.	Evaluación del proyecto	124
10.7.	Análisis.....	125
10.7.1.	Análisis de Escenarios.....	126
10.7.2.	Punto de Equilibrio.....	127
10.7.3.	Análisis de punto muerto.....	128
10.7.4.	Análisis de Sensibilidad	129
10.8.	Fuentes de financiamiento.....	132
10.9.	Conclusiones del capítulo.....	132
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES		133
CAPÍTULO XII: RECOMENDACIONES		135
ANEXOS		137
I.	TERMINOS DE REFERENCIA.....	137
II.	MAPA DEL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	138
III.	ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	139
IV.	FOCUS GROUP A DUEÑOS DE MASCOTAS	141
V.	MATRICES ESTRATEGICAS	142
5.1.	Matriz EFI.....	142

5.2.	Matriz EFE.....	142
5.3.	Matriz MPC	143
5.4.	Matriz FODA Cruzada.....	144
5.5.	Matriz PEYEA	148
5.6.	Matriz Cuantitativa MCPE	149
VI.	MODELO ENCUESTA VETERIANRIAS & PESHOPS.....	151
VII.	MODELO ENCUESTA PASEADORES DE PERRO.....	159
VIII.	MODELO ENCUESTA DUEÑOS DE MASCOTA	163
IX.	CONTRATO DE SERVICIOS CON PROVEEDORES.....	169
9.1.	Política de privacidad.....	169
9.2.	Términos y condiciones para proveedores de servicios.....	169
X.	CUADROS FINANCIEROS.....	172
10.1.	Cálculo de Capital de Trabajo - Método del Déficit Acumulado	172
	BIBLIOGRAFÍA.	174

LISTA DE TABLAS

TABLA 2.1. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL MERCADO DE MASCOTAS ...	12
TABLA 2.2. BENCHMARKING DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES	14
TABLA 4.1. OBJETIVOS VERSUS EJE TEMÁTICOS DE LOS REFERENTES	26
TABLA 4.2. REFERENTES SELECCIONADOS	28
TABLA 4.3. POBLACIÓN DE DUEÑOS DE MASCOTAS	38
TABLA 4.4. POBLACIÓN DE VETERINARIAS Y PESHOPS.	38
TABLA 5.1. DURACIÓN DE ENTREVISTAS.	41
TABLA 5.2. NÚMERO DE PARTICIPANTES Y DURACIÓN DE FOCUS GROUP	42
TABLA 5.3. DISTRITO DE UBICACIÓN.....	44
TABLA 5.4. RANGO DE EDAD DE CLIENTES	44
TABLA 5.5. TIPOS DE MASCOTAS QUE ATIENDEN VETERINARIAS Y PESHOPS	45
TABLA 5.6. TIPO DE SERVICIO SOLICITADO Y SU FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN.....	45
TABLA 5.7. GASTO PROMEDIO MENSUAL DE LOS CLIENTES	46
TABLA 5.8. MEDIOS USADOS PARA LA PUBLICACIÓN DE SERVICIOS	46
TABLA 5.9. MEDIO USADO PARA LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES	46
TABLA 5.10. SERVICIOS OFRECIDOS POR DISTRITO DE UBICACIÓN.....	47
TABLA 5.11. PRESENCIA DE PASEADORES POR DISTRITO	47
TABLA 5.12. USO DE INTERNET COMO MEDIO DE PUBLICIDAD	47
TABLA 5.13. DISTRIBUCIÓN DE USO DE SITIOS WEB POR PASEADORES QUE USAN INTERNET PARA PUBLICITAR.	48
TABLA 5.14. USO DE MEDIOS DE PUBLICIDAD OFFLINE.....	48
TABLA 5.15. FRECUENCIA DE SOLICITUD DE SERVICIO DE PASEO.....	48
TABLA 5.16. DESEO DE PARTICIPACIÓN DE PASEADORES EN UNA COMUNIDAD DE MASCOTAS.	49
TABLA 5.17. ESTÁN DE ACUERDO CON RECIBIR PUNTUACIÓN DE SU TRABAJO	49
TABLA 5.18. DISPOSICIÓN DE PAGO DE COMISIÓN.....	49
TABLA 5.19. TIPO DE PAGO DE COMISIÓN PREFERIDA	50
TABLA 5.20. PORCENTAJE DE COMISIÓN A PAGAR POR TRANSACCIONES.....	50
TABLA 5.21. GASTO EN PUBLICIDAD DE PASEADORES.....	50
TABLA 5.22. DISTRIBUCIÓN DE DUEÑOS DE MASCOTA SEGÚN EDAD POR SEXO.	51
TABLA 5.23. DISTRIBUCIÓN DE DUEÑOS DE MASCOTA SEGÚN DISTRITO DE RESIDENCIA.	51
TABLA 5.24. DISTRIBUCIÓN DE DUEÑOS DE MASCOTA SEGÚN TIPO DE MASCOTA.....	51
TABLA 5.25. TIPO DE SERVICIO REQUERIDO, FRECUENCIA DE SOLICITUD Y DIFICULTAD PARA CONSEGUIRLO.....	52
TABLA 5.26. VALORACIÓN DE USO DEL SERVICIO.....	52
TABLA 5.27. PRESUPUESTO MENSUAL QUE DESTINA PARA EL CUIDADO DE SU MASCOTA.	53
TABLA 5.28. MEDIO USADO PARA LA BÚSQUEDA DE SERVICIOS.....	53
TABLA 5.29. MÉTODO DE PAGO USADO PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.	54
TABLA 5.30. CONOCIMIENTO Y CONFIANZA DE PLATAFORMAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS.	54
TABLA 5.31. CONFIANZA DE INTERNET / RANGO DE EDADES.....	54
TABLA 5.32. DISTRITO DE RESIDENCIA VERSUS DISTRITO DE CONTRATACIÓN.	55
TABLA 5.33. TIPO DE MASCOTA Y SU GASTO PROMEDIO MENSUAL.	55
TABLA 5.34. POBLACIÓN Y HOGARES DE DISTRITOS SELECCIONADOS.....	59

TABLA 5.35. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	59
TABLA 5.36. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA EFECTIVA.....	59
TABLA 6.1. ESTRATEGIAS RESULTANTES DE ANÁLISIS FODA CRUZADA.....	63
TABLA 6.2. ESTRATEGIAS ESCOGIDAS SEGÚN EFI, EFI Y MCP.	64
TABLA 6.3. RESULTADO DE VALORACIÓN DE MATRIZ MCPE.	65
TABLA 7.1. CONFORMACIÓN DE SALARIOS MENSUALES Y PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL.....	73
TABLA 8.1. RESUMEN DE SERVICIOS.	80
TABLA 8.2. SERVICIOS A OFERTAR EN LA PLATAFORMA.....	80
TABLA 8.3. PRESUPUESTO DUEÑOS DE MASCOTAS – AÑO 1	88
TABLA 8.4. PRESUPUESTO DUEÑOS DE MASCOTAS – AÑO 2 A 5.	89
TABLA 8.5. PRESUPUESTO VETERINARIAS – AÑO 1.....	89
TABLA 8.6. PRESUPUESTO VETERINARIAS – AÑO 2 A 5.	90
TABLA 8.7. PRESUPUESTO PASEADORES DE MASCOTAS – AÑO 1.....	90
TABLA 8.8. PRESUPUESTO PASEADORES DE MASCOTAS – AÑO 2 A 5.....	91
TABLA 8.9. INDICADORES DE MARKETING.	91
TABLA 9.1. EVALUACIÓN DE MACRO LOCALIZACIÓN	94
TABLA 9.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN ACTIVOS.	110
TABLA 9.3. PRESUPUESTO PARA GASTOS OPERATIVOS EL 1ER AÑO.....	110
TABLA 10.1. CANTIDAD DE SOLICITUDES	114
TABLA 10.2. DUEÑOS DE MASCOTAS Y PRECIO PROMEDIO UNITARIO POR SERVICIO.	114
TABLA 10.3. INGRESOS NETOS ANUALES POR SERVICIO DE CORTE.....	115
TABLA 10.4. INGRESOS NETOS ANUALES POR SERVICIO DE BAÑO	115
TABLA 10.5. INGRESOS NETOS ANUALES POR SERVICIO DE PASEO	116
TABLA 10.6. INGRESOS NETOS ANUALES POR SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA	116
TABLA 10.7. INGRESOS NETOS ANUALES POR SERVICIO DE HOSPEDAJE	117
TABLA 10.8. ACTIVOS.....	117
TABLA 10.9. GASTOS PRE OPERATIVOS.....	118
TABLA 10.10. GASTOS REGISTRALES.....	118
TABLA 10.11. GASTOS POR PERSONAL EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES.....	120
TABLA 10.12. DETALLE DEL GASTO POR PERSONAL ANUAL DE OPERACIONES.....	120
TABLA 10.13. COSTOS OPERATIVOS	121
TABLA 10.14. GASTOS DE MARKETING PRIMER AÑO	122
TABLA 10.15. GASTOS DE MARKETING SEGUNDO AL QUINTO AÑO	123
TABLA 10.16. VARIABLES.....	124
TABLA 10.17. FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	124
TABLA 10.18. FLUJO DE CAJA OPERATIVO	125
TABLA 10.19. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	125
TABLA 10.20. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	126
TABLA 10.21. ANÁLISIS DE ESCENARIOS	126
TABLA 10.22. PARTICIPACIÓN DE MERCADO VS. TASA DE CRECIMIENTO DEL CONSUMO	130
TABLA 10.23. COMISIÓN POR TRANSACCIÓN VS. FRECUENCIA DE SERVICIO DE CORTE	130
TABLA 10.24. COMISIÓN POR TRANSACCIÓN VS. FRECUENCIA DE SERVICIO DE BAÑO.....	131
TABLA 10.25. DESARROLLO DE WEB/APP: COSTO POR HORA VS. HORAS	131
TABLA 10.26. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y FUENTES DE INVERSIÓN	132

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3.1. TABLERO LEAN CANVAS.	18
GRÁFICO 4.1. FÓRMULA MUESTRA ALEATORIA SIMPLE.....	39
GRÁFICO 6.1. MATRIZ PEYEA	64
GRÁFICO 7.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	72
GRÁFICO 8.1. LOGO DE ENTRE PATAS	84
GRÁFICO 9.1. PROTOTIPO NO FUNCIONAL DE LA APLICACIÓN WEB FRONTEND.....	97
GRÁFICO 9.2. PROTOTIPO NO FUNCIONAL DE LA APLICACIÓN MÓVIL	99
GRÁFICO 9.3. ARQUITECTURA CLOUD AWS	100
GRÁFICO 9.4. ESQUEMA DE NEGOCIO PARA LA ENTREGA DE SERVICIOS.....	103
GRÁFICO 9.5. DIAGRAMA DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PROVEEDOR DE SERVICIOS	106
GRÁFICO 9.6. DIAGRAMA DEL PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS.....	107
GRÁFICO 9.7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE COBRO DE COMISIONES.....	108
GRÁFICO 9.8. DIAGRAMA DEL PROCESO FACTURACIÓN AL PROVEEDOR DE SERVICIOS	108
GRÁFICO 9.9. DIAGRAMA DEL PROCESO ATENCIÓN DE RECLAMOS	109
GRÁFICO 10.1. PUNTO DE EQUILIBRIO DE CORTE	127
GRÁFICO 10.2. PUNTO DE EQUILIBRIO DE CORTE	128

TABLA DE SIMBOLOS

Símbolo	Significado
n	Frecuencia
%	Porcentaje

JESÚS CHOQUE ÑAHUE

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información de ESAN. Ingeniero de Sistemas, Project Management Professional. Amplia experiencia en Plataformas de Servicio de Valor Agregados (SVA). Gerencia de proyectos bajo el enfoque PMI y Agiles. Conocimientos de inglés, portugués y dominio de las herramientas computacionales de gerencia, gerencia de proyectos. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de negocios y marketing.

FORMACIÓN

2015-2017 **Universidad ESAN**

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2017-2017 **Universitat Ramon Llull - La Salle.**

Master en Dirección de las Tecnologías de Información.

2012-2013 **Instituto para la Calidad - PUCP**

Diplomatura de Especialización Avanzada en Gerencia e Proyectos y Calidad.

2011 – 2011 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Título Profesional en Ingeniero de Sistemas

2003 - 2009 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas

EXPERIENCIA

2009 – 2018 GMovil - Empresa con 10 años de experiencia en el sector telecomunicaciones, proveyendo servicios de valor agregado para redes móviles.

Jul. 2015- Mar2018 Jefe del Área de Sistemas. Líder del equipo de innovación de la organización.

Organización del área y asignación de proyectos del área.

Asignar proyectos y tareas aprobadas.

Evaluar necesidades tecnológicas de TI.

Evaluar viabilidad económica de proyectos de la organización.

Gestión de los servicios de TI.

Jun. 2014– Jul. 2015 Coordinador de Área de Sistemas. Planificación/Gestión de proyectos relacionados a los operadores móviles en el Perú.

Desarrollo de nuevas Arquitecturas Internas.

Planes de continuidad.

Desarrollo de personal.

Coordinar con proveedores del Software.

Jul. 2010- Jun 2014 Coordinador de Proyectos.

Coordinador de Proyectos de software con Consultoras externas.

Coordinador de Proyectos Internos de Software.

Responsable de Proyectos relacionados con plataformas Movistar y Claro.

Jun. 2009- Jul. 2010 Analista / Programador de Sistemas.

Desarrollo de plataformas de Cobro de servicios móviles.

Desarrollo de los sistemas administrativos.

Nexo con operadores móviles del Perú.

2009 – 2018 Grupo la República Publicaciones- Empresa con 36 años de presencia en el sector periodístico.
Oct. 2008- Analista / Programador de Sistemas.
May. 2009 Desarrollo de Páginas Webs de los diarios del grupo.

GIANINNA DEL ROSARIO HUAMÁN ALDANA

Magister en Dirección de Tecnología de Información de ESAN. Ingeniero de Sistemas de la UNFV. Experiencia en la gestión de sistemas para empresas del rubro industrial y comercial. Con Inglés intermedio y Portugués intermedio avanzado. Con conocimientos en ITIL y dominio de herramientas computacionales de gerencia. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de negocios comerciales e industriales.

FORMACIÓN

2016 – 2017 **Universidad ESAN**

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2017 – 2017 **Universitat Ramon Llull - La Salle**

Master en Dirección de las Tecnologías de Información

2011 – 2011 **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

Diplomado en Gerencia de Proyectos

2005 – 2006 **CENTRUM – Pontificia Universidad Católica del Perú**

Diplomado de Estudios de Especialización en Dirección, Estrategia y Recursos Humanos

2003 – 2003 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Título Profesional en Ingeniero de Sistemas

1997 – 2001 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas

EXPERIENCIA

2007 – 2018 **LA LLAVE S.A. – GRUPO VILASECA.** Empresa de Distribución Industrial perteneciente al Grupo Vilaseca, conglomerado de más de 25 empresas de capital ecuatoriano.

2015 – 2018 Jefe de Operaciones TI – UNS. A cargo de 2 Analistas de Operaciones y 2 Soportes a Usuarios. Encargada de administrar la infraestructura tecnológica y de información de la Unidad, proveer soporte al sistema SAPBO y aplicaciones relacionadas.

2007 – 2015 Jefe de Sistemas – La Llave. Responsable de administrar las redes y Telecomunicaciones, contratar servicios y adquirir productos según necesidades tecnológicas, brindar apoyo y soporte técnico y analizar y diseñar sistemas acordes a los objetivos estratégicos.

2005 – 2007 **SOLUCIONES LOGÍSTICAS INTEGRALES S.A.C.** Empresa de transporte/logístico dedicada al servicio de manipulación de carga de aves a terceros. Era responsable del Área de Calidad, Sistemas y Soporte Técnico.

2002-2005 **LOGÍSTICA INTEGRAL ESTIDES S.A.C.** Empresa de transporte/logístico dedicada al servicio de manipulación de carga de aves a terceros. Era responsable del Área de Calidad, Sistemas y Soporte Técnico.

SEMINARIOS

Fundamentos de ITIL para la gestión de servicios (CIBERTEC - 2015)

Programa de especialización en Auditoria de Sistemas (iSEC - Information Security INC. - 2010)
Estrategias de Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Crestcom Internacional, Ltd – Bullet Prof. Manager - 2004 - 2005)
Gestión de la Calidad (CORPORACIÓN Q.E.P.S.T.S.A.C. - 2005)

MARTIN RAUL PAUCAR CHAPPA

Maestro en Dirección de Tecnologías de la Información con experiencia liderando áreas y equipos de IT en empresas transnacionales y locales de primer nivel de los rubros minería, industria, servicios, tecnología y publicidad, enfocado a las mejores prácticas en gobierno IT, gestión de servicios, seguridad de la información, proyectos, procesos, presupuestos e indicadores. Auditor interno ISO 9001, 14001, 18001. Dominio de inglés y portugués intermedio avanzado, capacidad de trabajo en entornos exigentes, equipos multidisciplinarios y bajo presión. Proactivo e innovador. Liderazgo empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel.

FORMACIÓN

2016 – 2017 **Universidad ESAN**

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información.

2016 -2016 **Universitat Ramon Llull - La Salle**

Master en Dirección de Tecnologías de la Información.

2004 – 2010 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Bachiller en Ingeniería de Sistemas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

2017 – 2018 **GroupM**. Compañía líder a nivel mundial en gestión de inversiones en medios para las agencias de medios de WPP, incluidas Mindshare, MediaCom, Wavemaker, y la empresa de audiencias programáticas impulsada por los resultados, Xaxis.

IT Manager. Responsable del área de IT y PMO local.

2016 – 2017 **HCL TECHNOLOGIES**. Empresa de servicios de IT que ayuda a empresas globales a reimaginar sus negocios para la era digital. A través de soluciones tecnológicas innovadoras basadas en Digital, IoT, Cloud, Automatización, Ciberseguridad, Analítica, Administración de Infraestructura y Servicios de Ingeniería. Analista IT Senior. Responsable de las Operaciones de IT, Proyecto Trafigura.

2010 – 2016 **IMPALA TERMINALS PERÚ**. Empresa subsidiaria de Trafigura Group con más de 30 años de experiencia, dedicada al almacenamiento, análisis químico, mezcla y despacho a puerto de concentrados de minerales de Cu, Pb, Zn.

Analista de Servicios IT. Responsable del área de IT.

2009 – 2010 **ABRASIVOS S.A. – 3M**. Compañía con más de 45 años de experiencia en la fabricación de abrasivos flexibles bajo las marcas ASA Lijas y 3M para distribución y comercialización en el mercado Nacional y de Exportación.

Administrador de Infraestructura IT. Responsable de los Servicios de IT.

2008 – 2009 **HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS S.A.C**. Es una empresa con 15 años de experiencia en el desarrollo de obras de construcción, consultoría de agua potable y saneamiento.

Analista de Sistemas. Analista Principal, responsable corporativo de Sistemas.

2007 – 2008 **JC GEMANSA S.A.C.** Empresa peruana del rubro metalmecánica, proveedor de servicios de maestranza y soldadura de empresas como Owen-Illinois, Arcor, Producciones Andinas, Compañía Química, entre otras.
Responsable de Sistemas y Logística.

2007 **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI).**
Órgano Rector de los Sistemas Nacionales de Estadística e Informática en el Perú.
Jefe de Sección

2007 **ABRASIVOS S.A. – 3M.** Compañía con más de 45 años de experiencia en la fabricación de abrasivos flexibles bajo las marcas ASA Lijas y 3M para distribución y comercialización en el mercado Nacional y de Exportación.
Supervisor de Campo. Estudio de mercado de abrasivos flexibles en Lima.

SEMINARIOS

Yellow Lean Six Sigma (2014 – Lean Six Sigma Institute México)

ISO 21500 Gestión de Proyectos (2014 – UNFV)

COBIT 5 (2014 – New Horizons)

Fundamentos e Interpretación de la Norma ISO 27001 (2014 – SGS Academy)

Interpretación de las Normas ISO 9001, ISO 14001 (2013 – SGS Academy)

Windows 7 (2013 – Cibertec)

Security+ (CompTIA) (2012 – New Horizons).

Certified Information System Security Professional (2011 – New Horizons).

Audidores Internos ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001 (2011 – Qualitas del Perú)

ITIL Foundations V.3 (2011 - New Horizons).

PORFIRIO RUBEN SANDOVAL INCIL

Maestro en Dirección de Tecnología de Información de ESAN. Ingeniero de Sistemas de la UTP. Experiencia en la gestión, desarrollo e implementación de sistemas de fidelización para empresas del rubro Retail. Con conocimientos de inglés y dominio de herramientas de gestión de proyectos. Aspiración de desarrollo profesional en dirección de negocios.

FORMACIÓN

2016 – 2017 **Universidad ESAN**

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2017 – 2017 **Universitat Ramon Llull - La Salle**

Master en Dirección de las Tecnologías de Información

2009 – 2013 **Universidad Tecnológica del Perú - UTP**

Ingeniero de Sistemas e Informática

EXPERIENCIA

2008 – 2018 **FlexIT**. Empresa dedicada al desarrollo e implementación de soluciones de software y marketing digital para empresas del mercado Retail en Perú, Australia y USA.

2015 – 2018 Jefe de Sistemas. Encargado de proponer y dirigir el desarrollo de soluciones de software acorde a las estrategias de negocio de los clientes. Evaluar la factibilidad de proyectos y Elaborar los planes para el desarrollo de las soluciones software.

2013 – 2015 Gestor de Proyectos. Encargado de gestionar el desarrollo e implementación de sistemas. Organizar y dirigir los equipos de trabajo. Elaborar informes de control y seguimiento de los proyectos. Plantear mejoras para los procesos de gestión de proyectos de software.

2010 – 2013 Analista de Sistemas. Responsable del análisis y desarrollo de sistemas. Llevar acabo el levantamiento de información, modelado de procesos y creación de diagramas de base de datos. Brindar soporte a las aplicaciones y clientes externos.

2008 – 2010 Desarrollador de Sistemas. Responsable del desarrollo de sistemas. Desarrollar la funcionalidad especificada en los documentos de requerimientos. Documentar funcionalidad de sistemas y llevar a cabo pruebas de calidad de software.

SEMINARIOS

Taller de Certificación ITIL para la gestión de servicios (2017 - CIBERTEC)

Taller de Certificación PMI para la gestión de proyectos (2017 - CIBERTEC)

ALBERTO FRANCISCO ZEGARRA YTURRIZAGA

Magister en Dirección de Tecnología de Información de ESAN. Ingeniero de Sistemas de la UNFV. Experiencia en la gestión de sistemas para empresas del rubro cementero y comercial. Consultor senior SAP de Ventas y Distribución. Dominio de Inglés nivel avanzado. Con conocimientos en ITIL y dominio de herramientas computacionales de gerencia.

FORMACIÓN

2016 – 2017 **Universidad ESAN**

Maestro en Dirección de Tecnologías de Información

2017 – 2017 **Universitat Ramon Llull - La Salle**

Master en Dirección de las Tecnologías de Información

2008 – 2010 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Título Profesional en Ingeniero de Sistemas

2004 – 2008 **Universidad Nacional Federico Villarreal**

Bachiller en Ingeniería Industrial y de Sistemas

EXPERIENCIA

2017 – 2018 **CEMENTOS PACASMAYO S.A.A.**

Empresa cementera líder en el Perú dedicada a la innovación y a brindar soluciones constructivas.

Set. 2017 - Analista Funcional TI de Comercial y Cadena de Suministro
2018

2013 – 2017 **NETSOLUTIONS CONSULTORES S.A.C.**

Empresa peruana especializada en brindar soluciones para la gestión de riesgos, procesos y tecnologías de la información y comunicación.

Feb. 2016 - Jefe de Proyecto – Jefe del Equipo de Desarrollo
Ago. 2017

Feb. 2014 - Consultor Funcional – Jefe de Equipo de Desarrollo
Ene. 2016

Feb. 2013 - Analista programador, software Factory, atención de incidencias
Ene. 2014

2010 – 2013 **TSNET S.A.**

Empresa dedicada a la consultoría SAP a empresas líderes en Perú y extranjero.

May. 2010 - Consultor Técnico-Funcional desarrollo e implementación de libros
Ene. 2013 electrónicos, facturación, reporte de costos.

2009 – 2009 **CLÍNICA SAN BORJA**

Laboratorio de análisis clínicos.

Feb. 2009– Consultor funcional para análisis, desarrollo e implementación de
Jul. 2009 Sistema de Facturación web en PHP y MySQL.

2007 – 2008 **ARUNTANI S.A.C.**

Minera Peruana Productora de Oro.
Set. 2007– Practicante en el Área de Sistemas
Jun. 2008

2007 – 2007 **UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**

Institución de educación superior.

Set. 2007– Proyecto de Planeación y Ejecución de un Sistema para la Gestión de la
Dic. 2007 oficina de Grados y Títulos.

2007 – 2007 **T & C REPRESENTACIONES SRL**

Empresa dedicada a la elaboración Industrial de Productos de Panadería.

Ene. 2007– Parte del equipo de desarrollo del sistema de exportaciones.

Set. 2007

SEMINARIOS

Certificación SAP SD - Curso: SAP Ventas y Distribución (TSCM60 – TSCM62) -
Centro de Sistemas y Negocios

Certificación SAP ABAP - Curso: ABAP 6.0 con SAP NetWeaver 7.0 (TAW10 –
TAW12) - Centro de Estudio: Centro de Sistemas y Negocios

Certificación Inteligencia de Negocios - Curso: Business Intelligence Developer – SQL
SERVER 2008 - Centro de Estudio: Cibertec

Consultor Senior PHP - Curso: PHP con base de datos MySQL - Programación
orientada a objetos con PHP y Aplicaciones Avanzadas con PHP - Tecsup

Programación SQL Server y Visual.Net - Curso: SQL Server 2000, Visual .Net 2003,
Visual Basic 6.0 - Centro de Estudio: Universidad Nacional Federico Villarreal

Especialista en ensamblaje, mantenimiento y Conectividad de computadoras - SENATI

Certificación en Importaciones y Exportaciones - Adex

Oratoria - Centro Cultural PUCP

Contabilidad para no contadores - Centro Cultural PUCP

RESUMEN EJECUTIVO

Las mascotas siempre han sido parte de la vida de las personas, pero en los últimos años han adquirido mayor relevancia dentro de las familias, llegando a ser tratados como un integrante más. Esto puede deberse en gran parte al cambio de hábitos de las personas y la concientización sobre el valor de los animales.

La industria de servicios para mascotas, actualmente, tiene un mercado de rápido crecimiento, por ello los proveedores de servicios para mascotas se esfuerzan por ampliar el alcance y la variedad de sus servicios para mantenerse vigentes en el mercado. Por otro lado, las personas se preocupan cada vez más por mejorar la calidad de vida de sus mascotas, para lo cual requieren una oferta variada de servicios de calidad y de fácil acceso. En este contexto, surge la idea de negocio planteando una solución que ayude a conectar a proveedores de servicios y a los dueños de mascotas en beneficio de ambos grupos.

El presente plan de negocio plantea la creación de la empresa “Entre Patas” que brinde una solución capaz de proveer un entorno integrador donde puedan converger tanto proveedores de servicios como dueños de mascotas. De tal manera que los proveedores de servicios tengan un canal efectivo para publicar su oferta de servicios y aumentar la exposición de su marca, y de esta manera permitirles cautivar un público objetivo más amplio y los dueños de mascotas tengan acceso a una oferta centralizada de servicios de calidad que les permita comprar con total confianza.

El estudio de mercado, dirigido a los proveedores de servicios y a personas del NSE AB de cinco distritos seleccionados de Lima Metropolitana, permitió validar la idea de negocio y conocer los parámetros más importantes que definen el comportamiento de la oferta y demanda en el mercado de mascotas. Los resultados del estudio demuestran la existencia de un mercado significativo y con gran potencial de consumo, determinándose como perfil del consumidor objetivo personas en el rango de 21 a 40 años, con hábitos de consumo por internet y con un gasto mensual en productos y servicios para mascotas de aproximadamente S/ 100.00, del cual un porcentaje importante gasta en servicios, siendo los de mayor frecuencia baños y cortes para perros.

La estrategia genérica que pone en marcha esta solución y con la que se pretende el ingreso y posicionamiento del negocio en el mercado es la de diferenciación específicamente de intimidad con el cliente, cuyo objetivo es la de proveer una solución adaptada a la oferta de los proveedores de servicio y a las necesidades de los dueños de mascota y con el apoyo de la tecnología brindar confianza y seguridad.

El plan de marketing está enfocado en la captación y fidelización de proveedores de servicios y dueños de mascotas, los cuales interactúan proveyendo servicios y comprando sobre la plataforma; para ello se desarrolla un concepto de marca basado en la calidad, confianza e innovación. Según los resultados del estudio de mercado, se definen cinco tipos de servicios a lanzarse inicialmente. La estrategia de medios para publicidad se plantea desarrollarse sobre medios digitales por ser masivos, baratos y de mayor uso por el público objetivo. Se desarrolla un concepto de marca basado en la calidad, confianza e innovación.

En el plan de operaciones se centra en llevar a cabo los procesos de gestión de publicación, venta y entrega de servicios que se proveen a través de la plataforma digital de comercio electrónico con un enfoque de calidad y flexibilidad en las operaciones. Los procesos productivos son soportados por habilitadores tecnológicos como las aplicaciones web y móvil, las cuales tienen un enfoque profesional, moderno y con orientación clara al usuario. El despliegue de las operaciones se hace a través de servicios de infraestructura y aplicaciones contratados en la nube (Internet), lo cual permite un ahorro significativo en costos de hardware y software, y además brinda flexibilidad, escalabilidad y seguridad para el soporte de las operaciones.

Según la evaluación económica se considera que 4,048 dueños de mascotas están dispuestos a comprar a través de una plataforma digital, los cuales representan el 15% de la demanda efectiva, con lo que se estima un volumen de ventas de 119,011 servicios a ser contratados durante el primer año. Con el cobro del 10% de comisión por venta, lo cual representa un ingreso de S/ 480,373.39. Se espera que este consumo crezca en un 5% anual, considerando la demanda potencial por cubrir y como resultado de las campañas de marketing.

Para iniciar operaciones se requiere una inversión inicial de S/ 219,039.65, y considerando un horizonte de evaluación de 5 años se obtiene como resultado un VAN

positivo de S/ 68,440.32 a una tasa de descuento de 25% y una TIR de 38.00 % con un periodo de recuperación a 1 año.

Por lo que la ejecución de este negocio basado en el mercado de mascotas resulta viable y rentable, y además con un alto potencial de crecimiento.

TÍTULO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA INTEGRADORA DE
SERVICIOS PARA MASCOTAS**

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1. Problemática.

A través del tiempo, las mascotas han sido parte de la vida de las personas, pero en los últimos años han ido adquiriendo mayor nivel de importancia dentro de las familias, en muchos casos, a tal punto de ser tratado como un integrante más. Esto puede deberse en gran parte al cambio de hábitos de las personas y al grado de concientización con relación al valor de los animales.

En Lima, por ejemplo, dos de cada tres familias tienen mascota, por lo que se infiere que existe un mercado importante de mascotas que atender, tanto en productos como servicios, pero ¿Qué problemas realmente encuentran estos dueños de mascotas para atender a sus engréidos?

Existen alrededor de 640 veterinarias y 374 petshops frente al 1.7 millones de mascotas estimadas solo en Lima Metropolitana, lo que demuestra ser una cifra desproporcionada con relación a la demanda. La inmediatez de las cosas, la falta de tiempo para atender las necesidades básicas de las mascotas, el no encontrar ofertas disponibles o comparables se vuelven en una combinación interesante a revisar, encontrar una oportunidad de negocio.

Aprovechar el uso del Internet que ha ido en incremento en los últimos años de una manera importante, estudios indican que la mitad de la población peruana usa Internet y la penetración de esta en la sociedad, es decir cómo ha ido introduciéndose en los hábitos de los peruanos se ha incrementado para el 2016 en todos los niveles socioeconómicos de un 3 a 5%.

Aprovechar los cambios normativos a favor de la tenencia de mascotas tanto a nivel distrital como país, la concientización por el respeto a los animales, el incremento de sus necesidades, vierten un contexto favorable a la oportunidad de negocio.

1.2. Objetivo General.

El objetivo general del presente documento es establecer un plan de negocio para una solución tecnológica que sea el punto de convergencia entre dueños de mascotas y proveedores de servicios para mascotas.

1.3. Objetivos Específicos.

- Estimar la demanda del mercado de mascotas.
- Determinar los servicios más usados en el mercado de mascotas.
- Elaborar la propuesta de valor acorde con la demanda.
- Elaborar Planes y estrategias para el ingreso al mercado.
- Evaluar la rentabilidad del negocio, y con ello confirmar su viabilidad.

1.4. Alcance.

El presente plan de negocios se enfoca en las necesidades de los dueños de mascotas de los distritos de Lima Metropolitana que son: Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena.

El plan de negocio se desarrolla en tres fases:

- Primera fase, está dirigida a dueños de mascotas y proveedores de servicios de los distritos seleccionados. En esta etapa se considera solo los servicios de: Vacunación, desparasitación, urgencias médicas, corte, baño, paseo y hospedaje. La publicidad se realiza en su mayoría a través de redes sociales y en menor proporción en medios tradicionales.
- Segunda fase, se amplía la cartera de servicios, se incluyen productos y se implementa el registro de mascotas e historias clínicas.

El análisis y planificación se realiza tomando en cuenta los distritos seleccionados Santiago de Surco como distrito representativo, el cual forma parte de los cinco distritos considerados dentro del alcance del plan de negocios.

La selección de estos distritos obedece principalmente a los siguientes criterios:

- Ordenanzas implementadas: Estos distritos vienen implementando ordenanzas municipales enfocadas al registro y colocación de microchips de identificación.
- Estadísticas representativas: Estos distritos que tienen un gran número de veterinarias y petshops que brindan servicios a NSE AB¹.

1.5. Limitaciones.

Las limitaciones del presente plan de negocio son:

- Está basado en estudios estadísticos, proveedores de servicios de los últimos cinco años.
- El acceso a la información; insuficiente información relacionada al mercado de mascotas e inexistencia de un registro integrado.
- El recelo profesional y la desconfianza de los proveedores de servicios para facilitar información.

1.6. Justificación.

La tenencia de mascotas está en la relación de 2 a 3 por familia, solo en Lima Metropolitana.

Esto se refleja en el alto índice de hogares que poseen mascotas, según un estudio de CPI² en Lima Metropolitana, el 62.4% de los hogares por lo menos posee una mascota. El número promedio de mascotas en el nivel socioeconómico AB y C es de 2, mientras que en el nivel socioeconómico DE el número aumenta a 3. El perro es el animal preferido de la mayoría de los hogares, dado que un 80% posee por lo menos uno, seguido por un 37% de hogares que posee un gato³.

Cubrir los gastos de una mascota representa para las familias un presupuesto específico. En promedio el gasto mensual² en cuidados para un perro asciende a S/114.00 mientras que de un gato es S/54.00, esto sin tomar en cuenta los costos adicionales de engréirlos con servicios más exclusivos (spa, hotel, etc.). También hay

¹ Censo de negocios 2007 – Ipsos Perú

² CPI, setiembre 2016, Lima Metropolitana

³ CPI, octubre 2016, Lima Metropolitana

una tendencia a la búsqueda de alimentos, accesorios y servicios más especializados, es así como el 76% de hogares dan alimento especializado a sus mascotas, 41% compra juguetes para mascotas, 70% lleva a sus mascotas al veterinario y otros servicios de manera regular⁴.

Teniendo en cuenta que cerca de 10 millones de personas viven en Lima metropolitana⁵ y la población total de mascotas, se puede deducir que hay un mercado de gran amplitud para productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de las mascotas y sus dueños.

Uno de los principales problemas que se percibe es la insatisfacción de los consumidores debido a la dificultad de encontrar productos de calidad y servicios confiables integrados en un solo lugar. En la actualidad existen una variedad de centros veterinarios y tiendas especializadas para mascotas que brindan una amplia gama de productos y servicios, pero de manera independiente y disgregada.

Otro de los problemas, es la inexistencia de un registro único de mascotas el cual este integrado con servicios de identificación y localización de mascotas independientemente de la zona geográfica de los distritos. En los últimos años se ha visto un incremento de mascotas perdidas, lo cual aparte de la conmoción familiar y el sufrimiento animal, trae consigo riesgos a la salubridad y seguridad de las personas, dado que los animales en abandono pueden adquirir y propagar enfermedades como la rabia y contribuir a la súper población de los animales. Por ello, algunas municipalidades como Santiago de Surco, San Isidro, San Borja y otras hoy en día han implementado iniciativas para el empadronamiento de mascotas, pero limitados a sus respectivas jurisdicciones⁶.

En este contexto nace PTIS, con el objetivo de generar valor a los consumidores y que aporte una solución factible a los problemas fundamentales de las mascotas. En la etapa inicial se centra en dos soluciones principales:

- Plataforma digital especializada, que centralice y conecte una completa variedad de servicios especializados acorde con la demanda del mercado de mascotas, accesibles

⁴ IPSOS, mascotas 2016, Lima Metropolitana

⁵ INEI, estadística al 30 junio 2015

⁶ El comercio, octubre 2016, Surco lanza programa de empadronamiento de canes

de manera simple y oportuna a precios competitivos y brindando la confianza necesaria.

La plataforma busca integrar la oferta de los proveedores de servicios, haciendo más fácil, para los dueños, la búsqueda de soluciones idóneas a las necesidades de sus mascotas y dando completa trazabilidad a cada uno de los servicios brindados. Además, impulsara el desarrollo de una comunidad colaborativa que participe activamente, que valore y recomiende los servicios.

- Registro único de mascotas, con información básica de las mascotas e integrada con los padrones municipales y centros de identificación de mascotas. Esto beneficia ampliamente a la comunidad y autoridades dado que tiene un conocimiento más acertado de la población de mascotas lo cual ayudada a tomar acciones más efectivas respecto al bienestar de los animales y sus dueños.

Para ello, se plantea hacer uso de implantes de Chips RFID especiales, los cuales dan una identificación única a la mascota. Este registro permite centralizar la información de las mascotas para posterior análisis y generación propuestas más acertadas que conlleven al bienestar de las mascotas y sus dueños. Además, es la base para brindar una gama de servicios derivados como la geolocalización de mascotas en tiempo real a través de dispositivos de GPS integrados a la plataforma digital, lo cual contribuye a evitar el extravío de las mascotas.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.

En este capítulo se analiza el contexto del mercado de mascotas actual, es decir conocer todos los factores externos que influyen en su comportamiento.

El objetivo de este análisis es poder alinear este contexto con los objetivos estratégicos planteados al inicio de este documento, poder prever los cambios del mercado, identificar oportunidades de negocio y definir el momento propicio la ejecución de estrategias que permitan diferenciarse y mantenerse vigente en el mercado.

2.1. Análisis PESTEL

Según el análisis de las fuerzas externas (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) que afectan el mercado de los proveedores de servicios para mascotas, se anuncian los siguientes aspectos:

a) Aspectos Políticos:

El incremento de los debates sobre el maltrato animal y los esfuerzos por mejorar la tenencia y cuidado de las mascotas ha tomado mayor relevancia en los últimos años. Esto constituye el carácter político que las mascotas han adquirido en la sociedad.

Para dar soporte a esta necesidad de la población amante de las mascotas, desde hace algunos años se vienen implementando una serie de ordenanzas y leyes relacionadas al cuidado y protección de las mascotas, las cuales muchas veces están acompañadas de campañas de sensibilización para tener un mayor impacto en la sociedad.

b) Aspectos Económicos:

Según la consultora Euromonitor Internacional⁷, en el 2016 los peruanos gastaron aproximadamente S/ 640 millones en alimentos y productos para el cuidado de mascotas, y estima un crecimiento del 39% de este mercado para el 2021, sin considerar los servicios de veterinarios y de recreación que los amantes de mascotas están

⁷ Fuente Euromonitor Internacional -2016.

dispuestos a pagar. Mientras que para la consultora KWP, en el 2016 los peruanos gastaron aproximadamente S/ 400 millones en alimentos para mascotas.

Según Silvia Díaz, directora de Invera, la comida, medicamentos y servicios de peluquerías representan la mayor parte del presupuesto que los peruanos dueños de mascotas destinan al mes, siendo este en promedio de S/ 220 al mes.

Según Myriam Acero, investigadora colombiana, los alimentos para mascotas obtuvieron una ganancia de 24 billones de dólares en los Estados Unidos en el año 2015. Este país concentra el mayor número de perros y de gatos del mundo⁸.

c) Aspectos Sociales:

Las mascotas representan un miembro importante dentro del hogar de los Limeños, así lo refleja el alto índice de tenencia con por lo menos una mascota (62.4%), siendo el promedio en los sectores AB y C de dos por hogar, según encuesta realizada en el 2016 por CPI⁹. Este estudio también reveló que el perro es la mascota más preferida entre los hogares limeños (80%), seguida por el gato (37%).

Según GFK¹⁰, esta tendencia se refleja a nivel mundial, donde más de la mitad de la población tiene al menos una mascota (56%), siendo los perros las mascotas más preferidas en América Latina mientras que en Rusia y Francia las preferencias se inclinan hacia los gatos.

d) Aspectos Tecnológicos:

La mayoría de proveedores de productos y servicios para mascotas, en el mercado peruano, solo tienen presencia física y una baja o nula presencia online.

Contradictoriamente a esto, se ve un auge de los servicios online y la tendencia de la población de buscar y adquirir productos y servicios por internet. Muestra de ello son los resultados obtenidos en la encuesta urbana realizada por GFK¹¹, en la que se señala cómo ha evolucionado la penetración de internet en el Perú entre el 2015 y 2016, y

⁸ Fuente Agencia de Noticias Universidad Nacional de Colombia.

⁹ Fuente CPI – Setiembre 2016, sobre una muestra de 400 hogares entrevistados en Lima Metropolitana.

¹⁰ Fuente Cfk – 2016, sobre una muestra de 27,000 personas mayores a 15 años en 22 países.

¹¹ Informe efectuado por la empresa investigadora Gfk, titulado “Kit de planeamiento digital Perú 2017” (ver: <http://insights.gfk.com/gfk-digital-planning-toolkit-peru-2017>), se realizó en 17 regiones, 19 provincias y 80 distritos, con una representatividad de 65%. Esta encuesta se realizó a menos de 1,200 personas de todas las edades.

cuáles son las costumbres de los peruanos respecto al uso de teléfonos inteligentes y computadoras.

- El 53% de la población peruana urbana utiliza el internet, siendo el sector A y B los que más la usan (81%). Y el 35% de los peruanos ingresan de manera intensiva entre 5 y 7 veces por semana.
- La penetración del internet ha aumentado entre 3% a 5% en todos los sectores socioeconómicos.
- Facebook sigue siendo la red social más usada por los peruanos (89%), seguido de YouTube y WhatsApp (ambas con 59%).
- Respecto al uso de los dispositivos de acceso a internet: del uso de teléfonos inteligentes, el 85% está destinado a las redes sociales, mientras que en laptops es del 55%.
- Las zonas con mayor uso de internet son Lima (60%), Sur (54%) y Centro (47%).

e) Aspectos Ecológicos:

La población peruana, cada vez, es más consiente y responsable respecto al cuidado de animales y del medio¹².

Los esfuerzos en este aspecto van relacionados con:

- Preferencia por el uso de productos y servicios que contribuyan al cuidado ambiental.
- Utilizar bolsas para recoger los desechos de las mascotas en la vía pública, evitando la contaminación
- Evitar dejar agua corriendo al bañar a las mascotas.
- Donar los artículos que las mascotas no usen.

f) Aspectos Legales:

Ley de Protección y Bienestar Animal Peruana

El Estado Peruano no ha sido ajeno a la creciente necesidad por el cuidado y protección de los animales, con el objetivo de garantizar el bienestar de los animales y con ello generar una convivencia armoniosa entre los animales y las personas que viven

¹² Fuente El Comercio – Mascotas, publicado el 28/05/2015.

con ellos, en el 2015 se promulgó la Ley 30407¹³, Ley de Protección y Bienestar Animal Peruana, la cual reconoce sólo a los animales vertebrados domésticos y silvestres mantenidos en cautiverio como seres sensibles, sin embargo, al resto de animales aún se les sigue considerando como bienes muebles (según artículo 886° del Código Civil Peruano de 1984)¹⁴. Con esta reforma se agregó el artículo 206-A al Código Penal, el cual penaliza el maltrato animal.

Bajo este contexto, cada vez es mayor el número de municipalidades que se preocupan por la salud y bienestar de las mascotas, promoviendo campañas que previenen la adquisición de enfermedades y promulgando ordenanzas que aseguren una convivencia armoniosa entre mascotas y personas que viven junto a ellos.

Ejemplo de ello, se puede enumerar las siguientes ordenanzas:

- ORDENANZA N° 272-MSB - Ordenanza que norma el régimen de tenencia y registro de canes en San Borja¹⁵.
- ORDENANZA N° 359/MM - Ordenanza de protección y no abandono de animales en el distrito de Miraflores¹⁶.
- ORDENANZA N° 346-MDB - Ordenanza que aprueba el Reglamento Municipal de canes en Barranco¹⁷.
- ORDENANZA N° 404-MSI - Régimen de Animales Domésticos en el distrito de San Isidro¹⁸.
- ORDENANZA N° 028-2016-MDMM - Ordenanza que modifica la norma la Identificación de canes a través de Microchips en el distrito de Magdalena del Mar¹⁹.
- ORDENANZA N° 331 - Ordenanza que establece el régimen municipal de protección y bienestar animal, así como el régimen jurídico de canes en La Molina²⁰.

Comercio Electrónico en el Perú

En el Perú, el Instituto de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es la entidad que difunde los nuevos lineamientos que la Organización

¹³ Fuente El Peruano – Ley 30407, promulgada el 16/12/2015 y publicada el 07/01/2016.

¹⁴ Fuente Balance y aplicación de la Ley 30407 por Beatriz A. Franciskovic Ingunza

¹⁵ ORDENANZA N° 272-MSB, publicada el 18/06/2003.

¹⁶ ORDENANZA N° 359/MM, publicada el 13/08/2011.

¹⁷ ORDENANZA N° 346-MDB, publicada el 18/08/2011.

¹⁸ ORDENANZA N° 404-MSI, publicada el 14/10/2015.

¹⁹ ORDENANZA N° 028-2016-MDMM, publicado el 30/06/2016.

²⁰ ORDENANZA N° 331, publicado el 24/04/2017.

para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) promueve para proteger a los consumidores que realizan transacciones a través de Internet, los cuales proponen que éstos reciban la misma protección como si realizaran transacciones convencionales, así como información relevante de la compra como por ejemplo confirmación de compra, solución de controversias y reparación de daños.²¹

Código de protección al consumidor

INDECOPI está abocando esfuerzos por desarrollar iniciativas que exhorten a los proveedores su autorregulación y comprendan la importancia del cumplimiento de las normas de protección al consumidor. Por ello, tiene previsto para el segundo trimestre de este año presentar a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) modificaciones al Código de Protección al Consumidor que incluyan aspectos de protección en temas relacionados al comercio electrónico, esto debido a las múltiples quejas que este organismo ha recibido respecto a las transacciones efectuadas por los peruanos con empresas no domiciliadas en el país.²²

Así mismo, INDECOPI tiene en cartera presentar a la PCM proyectos relacionadas en el arbitraje y conciliación en línea, tomando como referencia los esfuerzos ya implementados en Europa, con lo que se pretende que el consumidor no tenga la necesidad de trasladarse físicamente a la sede del proveedor en busca de una conciliación.

Estas medidas no sólo benefician a consumidores sino también a empresas, debido a que éstas últimas señalan que los comentarios negativos y quejas que los consumidores registran en sus redes sociales dañan su imagen de manera inmediata, esto debido que hoy en día las redes sociales constituyen una herramienta rápida y efectiva para que los consumidores sean escuchados.

Protección de datos de los usuarios

En el Perú las empresas deben estar comprometidos con el respeto de los derechos de protección de datos los usuarios, asegurando el uso confidencial de los mismos, de acuerdo con la ley de protección de datos personales Ley No 29733.

²¹ Fuente Autoridad Nacional de Protección del Consumidor. Publicado el 01/04/2016.

²² Fuente Revista Gaceta Jurídica. La Ley. Publicado el 15/03/2018.

Ley No 29733, esta ley tiene el objetivo de garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales. Esta ley indica que las empresas y entidades públicas tienen el deber de garantizar la protección de los datos que cuentan en sus sistemas informativos, evitando que terceros no autorizados accedan a ellos, y realizar un tratamiento adecuado. Las empresas deben cumplir las siguientes obligaciones:

- Consentimiento de los datos. las empresas deben obtener el consentimiento del titular de los datos el cual debe ser de manera verbal, expresa o física, y por escrito si se solicitan datos sensibles. Para los datos digitales se deben contar con políticas de privacidad.

Asimismo, la ley prohíbe el uso de datos de menores de edad, para el uso de este se necesita permiso de los padres.

- Informar al Registro Nacional. Las empresas que manejan datos de usuarios tienen el deber de informar de estos al Registro Nacional de Protección de Datos Personales.

Por ello, las personas o empresas deben tener claro estos temas para no incurrir en faltas con lo estipulado por la ley.

Propiedad Intelectual en el Perú

La protección intelectual hace referencia a la facultad de las personas de usar y disponer de sus creaciones. En el Perú el organismo encargado de esta tarea es INDECOPI, esta ley tiene dos tipos:

Ley de derecho de autor, esta ley protege a los autores de las creaciones del intelecto humano en el ámbito artístico y literario independiente de su género, forma de expresión, mérito o finalidad. Esta ley está compuesta por los derechos patrimoniales y los derechos morales.

Ley de propiedad industrial, esta ley trata de aquellos derechos que protegen invenciones humanas como nuevos procedimientos, diseños o marcas que tienen por finalidad potenciar la actividad mercantil.

2.2. Áreas de aplicación.

El comercio electrónico ha crecido de una manera exponencial debido a su aplicación en todos los sectores económicos, además tiene el apoyo de otras tecnologías que la complementan y mejoran, (Big Data, Inteligencia Artificial, Redes Neuronales etc.).

Además, que el comercio electrónico puede complementar un negocio, a partir de esta pueden crearse nuevos negocios que integren a otros negocios.

2.3. Categorías de productos y servicios

Las categorías de productos y servicios del mercado de mascotas²³ se listan en la tabla siguiente:

Tabla 2.1. Categorías de productos y servicios del mercado de mascotas

Categoría	Rubro
Comidas	Comidas para perros
	Comidas para perros con alta actividad física
	Comidas para perros cachorros
	Comidas especiales y dietéticas para perros
	Comidas para gatos
	Comidas para otros mamíferos
	Comidas para aves
	Comidas para peces
	Comidas para reptiles
	Snacks, galletas y golosinas para mascotas
	Otros tipos de comida
Comederos y bebederos	Comederos y bebederos para perros y gatos
	Comederos y bebederos para roedores
	Comederos y bebederos para aves
	Comederos y bebederos para reptiles
	Otros tipos de comederos y bebederos
Higiene	Lechos y sustratos para animales de compañía
	Camas y cunas para animales de compañía
	Productos de limpieza del animal de compañía y su entorno
	Esquiladoras y cortadoras de pelo
	Expendedoras de bolsas higiénicas
	Bolsas higiénicas para perros
	Otros productos de higiene para mascotas
Salud	Servicios veterinarios
	Hospitalización
	Esterilización

²³ Fuente de referencia Interempresas.net

Categoría	Rubro
	Accesorios para ejercicio y prótesis
	Antiparásitos e insecticidas
	Vitaminas
	Medicamentos
	Otros productos de salud para mascotas
Estética	Peluquería
	Baños
Accesorios diversos	Jaulas para pájaros
	Peceras, acuarios y estanques
	Terrarios y tortugueras
	Casetas y jaulas para mamíferos y reptiles
	Otros accesorios para mascotas
Transporte	Transporte
Ropa y complementos	Ropa y complementos para mascotas
	Moda y alta costura para mascotas
Hospedaje	Hotel
	Guardería
Protección y educación	Identificación
	Entrenamiento
	Productos educadores
Bienestar	Juguetes
	Eventos
	Paseos
Defunción	Sepultura
Sector	Creación

Elaboración propia

2.4. Experiencias en mercado local e internacional

Se ha identificado a VetPlace, SuperPet y MascotaLike las cuales consolidan en su página web una selección de productos y servicios orientados a las mascotas como baños y cortes, hospedaje, vacunas, consultas, entrenadores y tienda en línea como principales competidores a la iniciativa de negocio.

Tabla 2.2. Benchmarking de los principales competidores

Criterios	Vetplace	Superpet	MascotaLike
Mascotas	Conejo, gato, hámster, hurón, pájaro, perro.	Solo se centra en mascotas de tipo perros y gatos.	Perros y gatos.
Cobertura	Miraflores, San Borja, san isidro, surco.	Sólo lima.	Sólo lima.
Entrega de productos	Entrega desde 8 puntos distribuidos en el Perú.	Sólo lima en 3 horas y costos por zonas	Sólo lima en 3 horas y costos por zonas
Alimentos	X	X	X
Accesorios	X	X (poca variedad)	X
Hospedaje	X	-	X
Marketplace web	X	X	X
Carrito de compras y pasarela de pago	X (requiere suscripción)	X	X
App móvil	-	X (Android y iOS).	-
Registro de proveedores	X	-	-
Ofertas de descuentos	X	-	-
Valoración de servicios brindados	X	-	-
Adopción de mascotas	-	-	X

Elaboración propia.

2.5. Tendencias

El mercado de mascotas se ha incrementado en los últimos años de manera considerable, teniendo mayor relevancia los productos y servicios dirigidos a perros y gatos. Este crecimiento es de conocimiento de los competidores; en el 2016 las búsquedas de servicios de estética canina en Google se incrementaron, en especial a través de teléfonos inteligentes.

En el 2017 las tendencias en el mercado de mascotas están relacionadas a la creación de productos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las mascotas, tales como:

- Automatizar la alimentación de las mascotas. Por ejemplo, Hoison, es un alimentador inteligente para mascotas, en el que se le puede dar de comer a horas exactas y gramos exactos, se puede ver, escuchar e incluso hablarle a la mascota,

todo esto a través del micrófono y cámara integrada que tiene el dispositivo y de la aplicación desarrollada²⁴.

- Accesorios con GPS para ubicar a las mascotas perdidas, controladores de ladridos, así como una variedad de juguetes y artefactos controlados por aplicativos móviles. Con el crecimiento de este mercado se espera una reducción de precios y mayor disponibilidad.

Según las estimaciones de Euromonitor, el mercado de mascotas ha crecido considerablemente en Latinoamérica (13%)²⁵. Según Wesly Iberico, Gerente Administrativo de HundPet, empresa dedicada al cuidado de las mascotas, en los dos últimos años la inversión en mascotas en el Perú ha crecido entre 50% y 60%²⁶ y señala que esta tendencia sigue creciendo.

2.6. Proyección de Expansión.

Una vez que el negocio se consolide en todos los distritos de Lima Metropolitana, se tiene pensado expandir a las ciudades con más población del interior del país, como Arequipa (850,934 Hab.), Cusco (410,823 Hab.), Tacna (284, 920 Hab.), Trujillo (770,912 Hab.) Chiclayo (589, 720 Hab.), Iquitos (428, 984 Hab.), Piura (422, 632 Hab.) y Huancayo (360, 524 Hab.).

Cubierto el mercado peruano, se plantea expandir el negocio a países vecinos en el corto plazo, empezando por Chile un mercado bastante parecido al peruano, donde 54,8% de los hogares chilenos tiene un perro y 20.9% tiene un gato.

Colombia donde, 6 de cada 10 familias colombianas tienen mascota. Por ejemplo, en Barranquilla hay 115 negocios dedicados al sector canino, desde guarderías a clínicas. El negocio de comidas para perros genera \$600.000 millones en utilidades.

El mercado americano también donde el 36.5% tiene perro y el 30.4% gatos, según fuentes del 2012, cifra que ha ido en aumento.

Finalmente, el mercado europeo es un gran mercado donde el 33.1% tiene gatos y el 27.8% perros.

²⁴ Fuente Diario Gestión, publicada el 06/12/2016.

²⁵ Fuente Euromonitor International - Crecimiento del mercado de mascotas en 2017 por región.

²⁶ Fuente Diario Gestión, publicada el 06/12/2016.

2.7. Conclusiones del capítulo.

Las estrategias para este sector de mascotas deben estar enfocadas a poner al alcance de los vecinos servicios, campañas y jornadas enfocadas al cuidado y bienestar de las mascotas.

Hoy en día existe una necesidad por otorgar mayor protección y una mejor calidad de vida a las mascotas, por lo que cualquier iniciativa de negocio ya sea nueva o de mejora debe circunscribirse dentro del marco normativo actual y considerar impulsar la presencia online para este mercado.

En el plano comercial, una oportunidad de negocio en el mercado de mascotas debe contribuir a ampliar la clientela de este segmento, optimizando los gastos de sus negocios y ofreciendo canales de venta adicionales. Mientras que, del lado de los usuarios finales, es decir de los dueños de mascotas, brindarles un abanico más grande de posibilidades en cuantos a los servicios para mascotas que hoy se ofrecen.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO.

El presente capítulo desarrolla la propuesta de negocio haciendo uso de tres herramientas que permitan analizar de manera visual el modelo de negocio para aumentar sus probabilidades de éxito:

- "Lean Canvas" creado por Ash Maurya.
- Business Model Canvas, ideado por Alex Osterwalder
- Lean Startup, ideado por Eric Ries.

Basado en Lean Canvas se plantea la estructuración del negocio en 9 pilares (Problema, Solución, Segmento de clientes, Proposición de valor única, Ventaja única o especial, Canales, Estructura de costos, Flujo de ingresos y Métricas clave), los cuales se han mapeado de acuerdo con la idea de negocio en el siguiente diagrama:

Gráfico 3.1. Tablero Lean Canvas.

<p>1. PROBLEMAS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificil acceso a información especializada, centralizada y confiable sobre servicios para mascotas. • Escases y costo alto de servicios especiales para mascotas. • Extravío de Mascotas. <p>Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Páginas básicas de veterinarias y otras empresas que ofrecen, de manera aislada, ciertos servicios para mascotas. • Registro parcial y aislado en algunas municipalidades. • Avisos de extravío en páginas web y en vía pública. 	<p>4. SOLUCION </p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital especializada e centralizada con una completa variedad de servicios para mascotas. • Plataforma simple y amigable. • Completa trazabilidad de los servicios recibidos a través del tiempo. 	<p>3. PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Cientes – Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposición de su marca en una comunidad de dueños de mascotas. • Brindar información relevante del mercado de mascotas para la toma de mejores decisiones. <p>Usuarios – Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración y centralización de servicios especializados para mascotas. • Comparación de una gran variedad de servicios seleccionados con estrictos criterios de calidad y valorados por la misma comunidad. • Brindar información básica y de geolocalización en tiempo real. 	<p>9. VENTAJA DIFERENCIAL </p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la oferta de servicios para mascotas. • Contratos de exclusividad con proveedores de servicios especializados. • Convenios con municipalidades. 	<p>2. SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Cientes: Proveedores de servicios para mascotas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas y Personas independientes, proveedoras de servicios para mascotas. <p>Usuarios: Dueños de mascotas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de 21-40 años que tengan mascota canina. • Pertenecen a los NSE AB de los distritos: Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena – Lima, Perú
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (Infraestructura tecnológica y aplicaciones) • Marketing, adopción de proveedores/usuarios y crecimiento. (Publicidad Redes sociales y buscadores, Adopción de proveedores) • Recursos Humanos. 		<p>6.FLUJO DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisión por transacción 10% por cada transacción realizada. • Cobro por publicidad en la página web y aplicaciones móviles 		

Fuente: Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas y licenciado bajo Creative Common Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported Licence

A continuación, se detallan cada uno de los pilares de Lean Canvas:

3.1 Problemas

En los últimos años se ha visto un incremento en la demanda de los servicios (básicos y especiales) para mascotas lo cual se ve reflejado en el índice de hogares que poseen mascotas. Según un estudio de CPI6 en Lima Metropolitana, el 62.4% de los hogares por lo menos posee una mascota. El número promedio de mascotas en el nivel socioeconómico AB y C es de 2, mientras que en el nivel socioeconómico DE el número aumenta a 3. El perro es el animal preferido de la mayoría de los hogares, dado que un 80% posee por lo menos uno, seguido por un 37% de hogares que posee un gato²⁷.

Uno de los principales problemas que se percibe es la insatisfacción de los consumidores debido a la dificultad de encontrar y contratar servicios de calidad y confiables integrados en un solo lugar. En la actualidad existen una variedad de centros veterinarios y tiendas especializadas para mascotas que brindan una cierta gama de servicios, pero de manera independiente y disgregada.

3.2 Segmentos de Clientes

En la primera etapa del negocio, se determina como cliente objetivo a:

- Clientes: Proveedores de servicios para mascotas, los que van a permitir el ingreso de efectivo al sistema mediante el esquema de pagos definido (principalmente por comisión).
- Empresas y Personas independientes proveedoras de servicios para mascotas que deseen promocionar sus servicios.

Además, se identifica otro grupo importante, el cual va a iniciar la cadena de consumo:

- Usuarios: Dueños de mascotas, los cuales van a consumir los servicios.
- Personas entre 21 y 40 años, pertenecientes al NSE AB que tengan mascota y que consuman y/o estén interesados en el cuidado y protección de sus mascotas.
- Que vivan en los distritos de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena – Lima, Perú

²⁷ CPI, Estudio octubre 2016, Lima Metropolitana

3.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente proveedor de servicios, se centra en Incrementar la exposición de su marca y sus servicios a un público más amplio y dirigido. Además de brindarle información relevante sobre el comportamiento de la demanda para que pueda alinear su estrategia de ventas.

Lo cual involucra:

- Reducir los costos de publicidad y promoción para los proveedores de servicios para mascotas.

La Propuesta de valor para el usuario, se centra en Facilitar el acceso de los usuarios a una gran variedad de servicios básicos y especializados para mascotas, mediante la integración y centralización de la oferta de los proveedores, haciéndola disponible de manera simple, oportuna y a precios competitivos.

Lo cual involucra:

- Reducir el esfuerzo para encontrar servicios idóneos, que aporten bienestar a las mascotas y tranquilidad a sus dueños.
- Brindar una gran variedad de servicios seleccionados con estrictos criterios de calidad y valorados por la misma comunidad.

3.4 Solución

En la primera etapa:

- Plataforma digital especializada, con una completa variedad de servicios para mascotas, acorde con la demanda del mercado, accesibles de manera simple y oportuna con un alto grado de confiabilidad y a precios competitivos.

La plataforma integra la oferta de servicios de los proveedores, verificados y valorados, facilitando a los dueños de mascotas, la búsqueda de soluciones idóneas a las necesidades de sus mascotas y dando completa trazabilidad a cada uno de los servicios brindados. Además, impulsará el desarrollo de una comunidad que participe activamente, que valore y recomiende los servicios.

En la segunda etapa se plantea expandirse a:

- Registro de mascotas a través de implantes de Chips RFID. Lo cual permite la identificación de las mascotas a través de un registro único y estándar.
- Servicio de Geolocalización de mascotas en tiempo real. A través de dispositivos GPS capaces de determinar la ubicación de la mascota se puede hacer un seguimiento en tiempo real más preciso de la misma.

3.5 Canales

Los medios por los cuales los vamos a hacer llegar la solución, a los proveedores de servicios y usuarios dueños de mascotas, son en una primera etapa: vía web y aplicaciones para dispositivos móviles, las cuales se detallan a continuación:

- Página Web, Medio principal de interacción con los usuarios (consumidores de servicios) y clientes (proveedores de servicios) con soporte para todo el proceso de compra incluido el pago por los servicios contratados (e-Commerce).
- Aplicaciones Móviles (Android & IOS), Definidas como un canal paralelo a la página web con soporte para todo el proceso de compra.
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, YouTube), Medios de interacción social que sirven para impulsar y acercar la marca a los usuarios a través de campañas publicitarias dirigidas y comunicación más directa y de alta interacción.
- Foro especializado propio, Medio de interacción social, que refuerza el engagement con la marca, con contenido basado en los intereses comunes de clientes y usuarios.

3.6 Flujo de Ingresos

Los ingresos se generarán por las comisiones cobradas por cada transacción de venta de servicios realizada.

Posteriormente, también se puede obtener ingresos a través de publicidad de empresas afiliadas y patrocinadores (Marcas de alimentos, veterinarias, fundaciones).

3.7 Estructura de Costos

Se ha identificado los siguientes gastos:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: Incluye costo de infraestructura tecnológica en AWS (Amazon Web Services) y aplicaciones web y móvil.
- Marketing y Publicidad
 - Redes Sociales: Facebook y YouTube
 - Google: SEO y SEM
 - Otros: Como revistas y/o periódicos, revistas distritales, paneles publicitarios y volantes.
 - Captación de usuarios (ferias, eventos)
 - Captación de Proveedores (visitas)
 - Creación de Contenido Especializado para el mercado de mascotas.
- Recursos Humanos
 - Equipo de Gestión (los 5)
 - Equipo de Desarrollo (3 personas)

3.8 Métricas Clave

Se ha identificado las actividades clave a medir para que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.

- Cantidad de visitantes por canal.
- Cantidad de Usuarios Registrados.
- Cantidad de Proveedores Registrados.
- Cantidad de Transacciones Realizadas.
- Cantidad de Usuarios renuentes.

3.9 Ventaja Diferencial

- Centralización de una variada la oferta de servicios confiables para mascotas.
- Contratos de exclusividad con proveedores de servicios especializados.
- Convenios con municipalidades, lo cual permite acercar la oferta de servicios a la comunidad de manera más efectiva.

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se determinan los factores metodológicos que permitan obtener información del mercado de mascotas y en consecuencia validar la viabilidad de la propuesta de negocio a través del conocimiento de las características propias del mercado, tales como: perfil y necesidades de dueños de mascotas, distribución de la demanda, comportamiento de la competencia, tendencias del mercado e intención de compra online de servicios para mascotas.

4.1 Determinación de las fuentes de información

Para realizar la determinación de las fuentes de información se considera diversos criterios, se ha establecido que las fuentes de información se clasifican en Primarias y Secundarias.

Las fuentes de información para la investigación de mercados son variadas y se utiliza diversas fuentes de información. Estas se agrupan en dos tipos: Fuentes de información Primaria y Fuentes de Información Secundarias.

Las Fuentes de Información Primaria comprenden todos los datos realmente existentes y que sólo requieren saber dónde se encuentran. Las Fuentes de Información Secundarias constituyen el fundamento de la investigación comercial y necesita metodología para “crear” la información.

Así, las dos fuentes tienen sus propios tipos de estudio posibles, modalidades u métodos recopilatorios de datos.

4.1.1. Fuentes primarias

4.1.1.1. Entrevista a Expertos

Se realizan entrevistas a referentes y/o expertos en temas de mascotas obteniendo así diferentes perspectivas y opiniones sobre los temas relevantes y de mayor influencia. Referentes de Comercio Electrónico, Negocios y Startups de Mascotas.

4.1.1.2. Focus Group a dueños de mascota

Mediante la ejecución de sesiones de focus group a dueños de mascotas se plantea validar los principales hallazgos que se obtuvieron de las entrevistas en profundidad, el resultado del análisis de los permite ayuda a definir las preguntas que se plantearán en las encuestas para el análisis cuantitativo a los dueños de mascotas.

Se realizan los focus group con personas que son dueños de mascotas, se plantea el tema central, y son ellos mismos, en base a su experiencia quienes generan ideas y opiniones que enriquecen el debate y ayudan a dilucidar.

A fin de poder recolectar datos de una mayor cantidad de población que permita validar algunos datos obtenidos en etapas previas, se decidió utilizar las encuestas como técnica de investigación.

4.1.2. Fuentes Secundarias

Se considera como fuentes secundarias de información toda aquella información que se puede obtener de literatura, revistas, estudios previos realizados respecto al tema de las mascotas.

4.2 Metodología del análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo se considera un diseño del tipo fenomenológico,” [E]n el campo empresarial y del marketing, este diseño es útil si se busca examinar el comportamiento del consumidor” (Arbaiza, 2014: 158).

Este diseño permite examinar el comportamiento de los dueños de mascotas, veterinarias y paseadores de mascotas recogiendo aspectos subjetivos de cada uno de ellos y de las relaciones entre ellos.

Se realiza el estudio para orientar adecuadamente el negocio hacia las necesidades reales que tienen los dueños de mascotas, que servicios existen, pero no están a su alcance y que servicios no están cubiertos. (Ver anexo I- Mapa de la Metodología).

4.2.1. Objetivos del análisis cualitativo

Los objetivos considerando los grupos objetivos en el mercado de servicios de mascotas son:

4.2.1.1. Objetivos del Focus Group.

- Adquirir un punto de vista sobre las necesidades cubiertas y no cubiertas de los dueños de mascotas.
- Identificar las necesidades y costumbres de los dueños de mascotas.
- Recabar información sobre las características en los servicios que son valorados por los dueños de mascotas.
- Conocer la predisposición en el uso de canales online para la compra de servicios para mascotas.

4.2.1.2. Objetivos de las entrevistas en profundidad a referentes.

- Identificar a nivel macro las tendencias y servicios más solicitados.
- Conocer los canales utilizados para ofrecer los servicios para mascotas.
- Recabar información sobre las características en los servicios que son valorados como diferenciadores respecto a sus competidores.
- Identificar dónde están enfocados los esfuerzos y estrategias de los proveedores de servicios para mascotas.
- Identificar intención en el uso de canales online para ofertar sus servicios.

4.2.1.3. Objetivos de las encuestas.

- Validar las características valoradas en los servicios para mascotas.
- Determinar el público objetivo de los servicios de mascotas online.
- Determinar la intención de compra de servicios de mascotas a través de canales online.

4.2.2. Elaboración instrumentos para exploración

4.2.2.1. Entrevistas en profundidad a Referentes

Las entrevistas se redactan teniendo en cuenta los objetivos de la metodología propuesta y los ejes temáticos, Ver Anexo I : Mapa del Diseño de la metodología de investigación, los miembros de la tesis son los entrevistadores, las entrevistas se realizan en persona o vía telefónica donde el entrevistador realiza las consultas sin orden rígido, pero sin caer en el desorden, las entrevistas deben ser flexibles ya que entre cada pregunta el entrevistado puede salirse de la pregunta y profundizar el tema que el entrevistado considere relevante y luego el entrevistador debe alinear y profundizar según el interés del negocio.

Los focus groups de los referentes se muestran en el anexo Ver anexo II (Entrevistas en profundidad a referentes).

Tabla 4.1. Objetivos versus Eje temáticos de los referentes

Referentes	Ejes Temáticos	Objetivos
Referentes de un E-Commerce	Tecnología	Determinar los atributos valorados de un Mercado online.
	Clientes	Hábitos de toma de decisión de compra y uso.
	Tecnología	Necesidades de los proveedores de productos y servicios en un canal online.
Referentes de Negocios de Mascotas	Tecnología	Determinar los atributos valorados por usuarios de mascotas en el mercado online.
	Clientes	Hábitos de toma de decisión de compra y uso.
	Tecnología	Necesidades de los proveedores de productos y servicios en un canal online.
	Negocio	Servicios y productos no cubiertos en el mercado de mascotas.
Startup de mascotas	Tecnología	Determinar los atributos valorados por usuarios de mascotas en el mercado online.
	Clientes	Hábitos de toma de decisión de compra y uso.
	Tecnología	Necesidades de los proveedores de productos y servicios en un canal online.
	Negocio	Servicios y productos no cubiertos en el mercado de mascotas.
	Negocio	Captar lecciones aprendidas en la creación de un startup de mascotas.

Elaboración propia.

4.2.2.2. Focus Group a dueños de mascotas

Se realizan los focus groups a dueños de mascotas para validar los principales hallazgos que se obtuvieron de las entrevistas en profundidad, el resultado del análisis de los focus groups ayudan a definir las preguntas que se plantean en las encuestas para el análisis cuantitativo a los dueños de mascotas.

Los autores de la tesis moderan los focus groups, los moderadores exponen el tema y validan que se respondan las preguntas definidas, sin embargo, los moderadores no deben influir en las respuestas y decisiones de los participantes. El moderador indica los temas específicos de manera informal con la intención de lograr interacciones enriquecedoras

acerca de los cuidados y necesidades para con sus mascotas. Ver anexo V (Focus Group a dueños de mascotas).

4.2.2.3. Selección de entrevistados

Se seleccionan personas referentes que estén al alcance del grupo siempre y cuando cumpla con los perfiles establecidos en la metodología, Ver anexo I.

4.2.2.4. Focus Group a dueños de mascotas

Para los focus groups y facilidad del mismo, se selecciona un grupo de dueños de mascotas pertenecientes a los distritos seleccionados. Los grupos para el focus group deben conformarse den grupos de 3 a 6 dueños de mascotas entre las edades de 18 y 55 años.

4.2.2.5. Entrevistas en Profundidad

En la Tabla 4.2. Referentes seleccionados, se listan referentes que cumplen con los perfiles establecidos en la metodología, Ver anexo I.

4.2.3. Aplicación de Entrevistas

4.2.3.1. Entrevistas en profundidad.

Al aplicar las entrevistas se toma en cuenta las siguientes indicaciones:

- Para comodidad de los entrevistados, el desarrollo de la entrevista debe realizarse en su mismo centro laboral.
- Grabar la entrevista, solicitando el permiso para realizarlo y también solicitar permiso para colocar el nombre del referente.
- Comentar los temas o las preguntas de forma abierta y ahondar en los temas según conveniencia del tema de investigación.
- Terminar los temas o preguntas según lo establecido.
- El moderador debe fomentar empatía sobre el entrevistado a fin de que se sienta libre y cómodo de comentar sus puntos de vista.

Tabla 4.2. Referentes seleccionados

Referentes	Selección de entrevistados
Referentes de un E-Commerce	<p><u>Entrevistados:</u></p> <p>JOHANN SPRINKMOLLER. Country Manager Xaxis Perú (WPP Company). Ha dirigido multinacionales como The Fan Machine (Facebook Marketing Partner), Wunderman (WPP Company) y Twitter.</p> <p>FIDEL LA RIVA CEO Mindshare Perú (WPP Company). Profesor Diplomado de Marketing Estratégico ISIL, Columnista Diario Gestión. Ha sido también CEO Kantar World Panel (WPP Company) y Business Partner Mindshare Argentina.</p>
Referentes de Negocios de Mascotas	 <p>VETERANÍA RONDÓN Entrevistada: Dra. Alicia Capurro de Rondón.</p>
Referentes de Startup de mascotas	 <p>PETSLOVE Entrevistado: Billy Colonia Comunidad de mascotas con el objetivo encontrar pareja a tu mascota</p>

Elaboración propia.

4.2.3.2. Focus Group.

Al aplicar los focus groups se deben seguir las siguientes indicaciones:

- Se selecciona un lugar adecuado, cómodo y libre de interrupciones.
- Se graba la reunión, solicitando el permiso para realizarlo.
- Comentar los beneficios de un posible producto para lograr la atención de participantes.
- Comentar el tema o la pregunta de forma abierta, sin embargo, se debe tener una dinámica para evitar que un solo participante dirija o acapare la conversación.
- Terminar los temas o preguntas según lo establecido logrando que cada persona brinde sus puntos de vista.
- El moderador debe fomentar empatía sobre el grupo para que los miembros se sientan a gusto de comentar sus puntos de vista.
- El Moderador no debe inducir a respuestas parcializadas a los participantes.

4.2.4. Análisis e interpretación de resultados

4.2.4.1. Entrevistas en profundidad.

El análisis de las entrevistas consta del repaso de la entrevista, luego, los mismos son resumidos y transcritos tomando principal atención en las opiniones que brinden conocimientos enriquecedores sobre los objetivos de la metodología, Ver Tabla 5.1. Objetivos versus Eje temáticos de los referentes.

4.2.4.2. Focus Group

El análisis de los focus groups consta del repaso de cada uno de ellos, luego se transcriben las opiniones o comentarios que brinden opciones de respuestas para los temas o preguntas planteadas, el equipo debe poner énfasis en obtener los siguientes objetivos. Ver Anexo I Mapa del diseño de la metodología de investigación.

Se muestra la plantilla del focus group en el anexo III.

4.3 Metodología del análisis cuantitativo

El objetivo principal de la investigación cuantitativa es validar la información previa de la investigación exploratoria para determinar los aspectos relevantes de la propuesta de negocio.

Los objetivos específicos que guiarán la investigación se agrupan en cuatro aspectos relacionados a la propuesta, tal como se describen continuación:

Hábitos de consumo

- a) Recordación espontánea (Top of mind): capturar información acerca del mercado de servicios para mascotas, específicamente sobre los proveedores y productos y servicios más solicitados, así como las preferencias de los dueños de mascotas.
- b) Frecuencia de consumo: Conocer la frecuencia de solicitud de productos y servicios para mascotas.
- c) Cantidad de consumo: conocer los presupuestos mensuales para gastos en productos y servicios para mascotas.

Hábitos de compra

Medios usados para la contratación de servicios: conocer cuáles son los medios usados (presencial, teléfono, vía web, etc.) para comprar/contratar los productos y servicios para mascotas.

Evaluación de atributos de los servicios

Atributos ideales buscados: conocer cuáles son las características y/o cualidades más valoradas por los solicitantes de servicios para mascotas.

Definición del concepto de negocio

- a) Intención de compra: conocer si los potenciales proveedores y dueños de mascotas están interesados en ofrecer y/o contratar servicios por medio de plataformas web y/o aplicaciones móviles.
- b) Percepción de la propuesta: conocer la opinión de las personas acerca del concepto de negocio que se plantea. Además, conocer el grado de familiaridad con la tecnología y predisposición para interactuar con ella.

4.3.1. Determinación de grupos objetivo de estudio

La etapa previa de investigación exploratoria permite definir de manera precisa los grupos objetivo y el posterior diseño de las herramientas correspondientes para la aplicación de la investigación cuantitativa sobre las fuentes de información primarias.

4.3.1.1. Definición de grupos objetivo

Para esta investigación cuantitativa se ha definido 3 grupos objetivo de estudio, que van acorde a la propuesta de negocio planteada, los cuales se describen a continuación:

- Veterinarias y Petshops: proveedores de productos y servicios para mascotas.
- Paseadores: proveedores del servicio de paseo para perros.
- Dueños de mascotas: personas que compran/contratan productos y servicios para mascotas a los proveedores.

Los grupos objetivo están integrados por establecimientos/personas de los distritos: Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena dentro de la provincia de Lima.

4.3.1.2. Definición de variables objetivo

Las variables identificadas para cada uno de los tres grupos objetivo son validadas en el estudio de campo y que posteriormente permiten validar la propuesta de negocio. Estas variables se describen a continuación:

- Veterinarias y Petshops:
 - Distrito
 - Tipo de mascota que atiende
 - Tipo de servicio solicitado
 - Frecuencia de solicitud de servicio
 - Rango de edad de clientes
 - Gasto promedio mensual de los clientes
 - Medio usado para la publicación de servicios
 - Medio usado para la comunicación con clientes
 - Uso de internet y sistemas de información
- Paseadores:
 - Sexo/Rango de edad
 - Distrito de trabajo
 - Cantidad de clientes
 - Medio usado para contactarse con clientes
 - Frecuencia de solicitud de servicio
 - Duración del paseo
- Dueños de mascotas:
 - Sexo/Rango de edad
 - Distrito de residencia
 - Tipo de mascota
 - Tipo de servicio requerido
 - Frecuencia de uso de servicio
 - Gasto promedio mensual
 - Medio usado para la contratación de servicios
 - Método de pago usado para el pago de servicios
 - Uso de internet y aplicaciones móviles

4.3.2. Elaboración de los instrumentos para la captura de información

El instrumento para la captura de información es la Encuesta. De esta manera, el conocimiento obtenido en la etapa de investigación exploratoria guiara el diseño de los instrumentos para cada uno de los tres grupos objetivo.

Posteriormente, la validación de los instrumentos permite asegurar la validez y confiabilidad de los mismos, para ello se consideró tanto el aspecto cualitativo como cuantitativo.

- Proceso de validación cualitativa

Mediante el cual se valida que el instrumento cumpla con el nivel de los encuestados y con el propósito y objetivos del estudio; validando la claridad, relevancia y número de preguntas, el tiempo que toma responder el cuestionario, uso apropiado de la terminología y el formato del cuestionario.

- Proceso de validación cuantitativa

Mediante el cual se valida la reproducibilidad (consistencia, confiabilidad y precisión) del instrumento, es decir la obtención de los mismos resultados al aplicar el instrumento varias veces.

Este proceso, en base a las observaciones de campo y comportamiento de los encuestados, permite ajustar el cuestionario respecto a la claridad, grado de dificultad, número de preguntas y determinar el tiempo que toma responder la encuesta.

4.3.2.1. Encuestas para Veterinarias y Petshops

Objetivo general

Conocer la oferta y demanda de los servicios para mascotas que brindan estos establecimientos, perfil de los clientes, adopción de tecnología y demás características propias del negocio.

Diseño del instrumento

El instrumento consta de 3 secciones: datos de identificación del establecimiento, instrucciones para el encuestado y el cuestionario de preguntas.

El cuestionario es de tipo estructurado con preguntas de respuesta múltiple y opciones limitadas, conformado por veintidós (22) preguntas agrupados en cuatro ejes temáticos para mejor comprensión y análisis:

- Cientes, relacionado al perfil de los clientes.
- Petshops y Servicios, relacionada a las características de los servicios que forman parte del catálogo del establecimiento.
- Negocio, relacionada a las características y estrategias propias del negocio.
- Tecnología, relacionada a la adopción de tecnología en el negocio.

Validación del instrumento

El proceso de validación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Proceso de validación cualitativa: Para ello, se contó con un experto en materia técnica de encuestas apoyado con personas cercanas conocedoras del mercado de servicios para mascotas.
- Proceso de validación cuantitativa: Para ello, se realizó una Prueba Piloto tomando como muestra representativa a cinco establecimientos de este grupo objetivo que fueron elegidos aleatoriamente. Las encuestas fueron realizadas en persona por integrantes de la tesis.

Aplicación del instrumento

Los aspectos técnicos para la aplicación del instrumento se detallan a continuación:

- Tiempo de duración: El tiempo promedio es de 8-10 minutos.
- Modo de aplicación: Se aplica de manera presencial en los establecimientos ubicados dentro del área geográfica previamente definida para el presente estudio.

El formato de encuesta se encuentra disponible online, mediante el uso de la herramienta Google Forms para uso de los encuestadores y facilitar su posterior análisis.

Se considera contar con tres personas con experiencia en trabajo de campo, encargados de realizar las encuestas.

- Tiempo de publicación: El periodo de aplicación de la encuesta es del 01-Oct al 30-Oct del 2017.

4.3.2.2. Encuestas para Paseadores

Objetivo general

Conocer la oferta y demanda del servicio de “Paseo para perros” que brindan estas personas, disposición para formalizarse, adopción de tecnología y demás características propias del negocio.

Diseño del instrumento

El instrumento consta de 2 secciones: Instrucciones para el encuestado y el cuestionario de preguntas.

El cuestionario es de tipo estructurado con preguntas de respuesta múltiple y opciones limitadas. Está conformado por dieciocho preguntas agrupadas en tres ejes temáticos para mejor comprensión y análisis:

- Cientes, relacionado al perfil de los clientes.
- Servicios, relacionado a las características del servicio que brindan como paseadores.
- Tecnología, relacionado a la adopción de tecnología para brindar el servicio.

Validación del instrumento

El proceso de validación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Proceso de validación cualitativa: Para ello, se contó con un experto en materia técnica de encuestas apoyado con personas cercanas conocedoras del mercado de servicios para mascotas.
- Proceso de validación cuantitativa: Para ello, se realizó una Prueba Piloto tomando como muestra representativa a tres paseadores que fueron elegidos aleatoriamente. Las encuestas fueron realizadas en persona por integrantes de la tesis.

Aplicación del instrumento

Los aspectos técnicos para la aplicación del instrumento se detallan a continuación:

- Tiempo de duración: El tiempo promedio es de 5-6 minutos.

- Modo de aplicación: Se aplica de manera presencial a las personas que ofrecen este servicio en los parques ubicados dentro del área geográfica previamente definida para el presente estudio.

El formato de encuestas esta disponibles online, mediante el uso de la herramienta Google Forms para uso de los encuestadores y facilitar su posterior análisis.

Se considera contar con tres personas con experiencia en trabajo de campo, encargados de realizar las encuestas.

- Tiempo de publicación: El periodo de aplicación de la encuesta es del 01-Oct al 30-Oct del 2017.

4.3.2.3. Encuestas para Dueños de mascotas

Objetivo general

Conocer la oferta y demanda de los servicios para mascotas que requieren los “Dueños de mascotas”, perfil de los mismos y adopción de tecnología.

Diseño del instrumento

El instrumento consta de 2 secciones: Instrucciones para el encuestado y el cuestionario de preguntas.

El cuestionario es de tipo estructurado con preguntas de respuesta múltiple y opciones limitadas. Está conformado por diecinueve preguntas agrupadas en tres ejes temáticos para mejor comprensión y análisis:

- Dueños de mascotas, relacionado al perfil de las personas, distrito de residencia, característica de sus mascotas.
- Servicios, relacionado a las características de los servicios que forman parte las necesidades de sus mascotas.
- Tecnología, relacionada a la adopción de tecnología para solicitar/contratar los servicios.

Validación del instrumento

El proceso de validación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Proceso de validación cualitativa: Para ello, se contó con un experto en materia técnica de encuestas apoyado con personas cercanas conocedoras del mercado de servicios para mascotas.
- Proceso de validación cuantitativa: Para ello, se realizó una Prueba Piloto tomando como muestra representativa a diez personas “Dueños de mascotas” que fueron elegidas aleatoriamente. Las encuestas fueron realizadas en persona por integrantes de la tesis.

Aplicación del instrumento

Los aspectos técnicos para la aplicación del instrumento se detallan a continuación:

- Tiempo de duración: El tiempo promedio es de 5-6 minutos.
- Modo de aplicación: Para este caso la aplicación se lleva a cabo de dos maneras:
 - Aplicación vía online, mediante distribución dirigida del enlace vía Email y publicación segmentada en Facebook.
 - Aplicación presencial, dentro del área geográfica previamente definida para el presente estudio.

El formato de encuesta está centralizado y disponible online, mediante el uso de la herramienta Google Forms, para su aplicación por ambas maneras.

Para la aplicación vía encuestador, se cuenta con tres personas con experiencia en trabajo de campo encargados de realizar las encuestas.
- Tiempo de publicación: El periodo de aplicación de la encuesta es del 01-Oct al 30-Oct del 2017.

4.3.3. Análisis e interpretación de resultados.

El proceso de análisis se desarrolla de la siguiente manera:

- La información recabada por medio de las encuestas aplicadas a los grupos objetivo es registrada en un archivo Excel para su tratamiento.
- La información se ordena y/o estructura, verificando la correlación de las variables y los datos recolectados.

Análisis mediante la creación de tablas y gráficos relacionados a las variables definidas.

En consecuencia, el análisis e interpretación, debe cumplir con los objetivos cuantitativos antes mencionados, permitiendo validar el modelo de negocio propuesto, así

como establecer el catálogo de servicios definitivos para el lanzamiento. Además, sirve de base para el desarrollo de los planes que integran todo el plan de negocio.

4.4 Mercado de Servicios para Mascotas

4.4.1. Delimitación geográfica del Mercado.

El mercado objetivo está delimitado geográficamente por cinco distritos de Lima Metropolitana: Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena.

4.4.2. Delimitación socio económica del Mercado.

El mercado objetivo está delimitado económicamente por:

- Personas dueñas de mascotas, entre 18 y 50 años, con un presupuesto mensual destinado al cuidado de mascotas, con acceso a internet y dispuestas a adquirir servicios online.
- Empresas y personas independientes proveedoras de servicios para mascotas, dispuestas a ofertar sus servicios a través de canales online.

4.5 Población y Muestra

4.5.1. Determinación de la Población.

El público objetivo está conformado por tres grupos objetivos, por lo que se determina una población para cada grupo. Este criterio busca facilitar la identificación de las necesidades de cada uno de los grupos.

- **Dueños de mascota:** Para la determinación de la población de dueños de mascotas de los distritos delimitados se toma en consideración la cantidad de perros registrados e identificados en las bases de empadronamiento de dichas Municipalidades. Este criterio obedece a que los esfuerzos por una tenencia responsable en estos distritos están dirigidos principalmente en el empadronamiento de perros, en tal sentido se considera como referencia para extrapolar la población de mascotas.

El siguiente cuadro muestra el número total de perros empadronados en los distritos delimitados:

Tabla 4.3. Población de dueños de mascotas.

Distritos	Núm. Perros empadronados
Surco	6,978
San Isidro	6,000
San Borja	5,000
Miraflores	1,500
Magdalena	2,000
Total	21,478

Elaboración Propia.

- **Veterinarias y Petshops:** Para la determinación de la población de veterinarias y petshops de los distritos delimitados se toma en consideración la información publicada en la versión en línea de páginas amarillas.

El siguiente cuadro muestra el número total de veterinarias y petshops en los distritos delimitados:

Tabla 4.4. Población de veterinarias y petshops.

Distritos	Núm. veterinarias y petshops
Surco	76
San Isidro	29
San Borja	38
Miraflores	38
Magdalena	114
Total	295

Elaboración propia.

- **Paseadores:** Para la determinación de la población de paseadores de perros se toma una población a conveniencia considerándose para ello el total de encuestas realizadas. Este criterio resulta suficiente para el análisis de los resultados, tomando en cuenta que se trata de un mercado informal e incipiente.

4.5.2. Determinación de la muestra

Los valores de la muestra han sido considerados con un nivel de confianza del 95%.

La estrategia de la muestra, al igual que la población, considera una segmentación del mercado de mascotas en función de los grupos objetivos.

- **Dueños de mascota:** Con el universo especificado en el punto anterior se determina la muestra representativa para la aplicación de las encuestas de dueños de mascotas, para lo cual se aplica la fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple.

Gráfico 4.1. Fórmula muestra aleatoria

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_\alpha^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z_\alpha^2} =$$

Y se utiliza la tabla de valores de Z (Desviación estándar) para un nivel de confianza del 95%.

Valor de Z_α	0,67	0,84	1,04	1,28	1,64	1,96	2,33
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

N	Universo	21478
e	Error de estimación	0.05
σ	pxq	0.5

Nivel de confianza	95%	$\frac{21478 (0.5)^2 (1.64)^2}{(0.05)^2 (21478-1) + (0.5)^2 (1.64)^2}$	14441.81	n
Valor de Z	1.64		54.36	266

- **Veterinarias y Petshops:** De igual manera, con el universo especificado en el punto anterior se determina la muestra representativa para la aplicación de las encuestas de veterinarias y Petshops, para lo cual se aplica la fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_\alpha^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z_\alpha^2} =$$

Y se utiliza la tabla de valores de Z (Desviación estándar) para un nivel de confianza del 95%.

Valor de Z_α	0,67	0,84	1,04	1,28	1,64	1,96	2,33
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

N	Universo	295
e	Error de estimación	0.05
σ	pxq	0.5

Nivel de confianza	95%	$\frac{295 (0.5)^2 (1.64)^2}{(0.05)^2 (295-1) + (0.5)^2 (1.64)^2}$	14441.81	n
Valor de Z	1.64		54.36	141

- **Paseadores:** Para la obtención de la muestra de paseadores se aplica la técnica de muestreo por conglomerados²⁸, la cual toma la existencia de conglomerados o grupos que representan las características a medir del total de la población, es decir se considera que estos grupos poseen toda la variabilidad de la población por lo que sólo es necesario la selección de alguno de ellos.

Para la aplicación de esta técnica se realizan los siguientes pasos:

1. Definir los conglomerados: Para la identificación de grupos de paseadores se toma como criterio el geográfico, es decir los distritos donde residen los dueños de mascotas.
2. Seleccionar los conglomerados a estudiar: Para la selección de conglomerados se considera los distritos delimitados para el presente estudio.
3. Selección de individuos a estudiar: La selección de los individuos es al azar.
4. Investigar todos los sujetos seleccionados (unietápico).

Por tanto, la muestra de paseadores basada en la técnica por conglomerados es por conveniencia de 26.

²⁸ Muestreo probabilístico: muestreo por conglomerados. Mayo 18, 2015 | Carlos Ochoa.
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-conglomerados>

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo, muestra los principales hallazgos de información obtenidos como resultado de la aplicación de los aspectos metodológicos, descritos en el capítulo de metodología de investigación, para el conocimiento del mercado.

5.1 Análisis cualitativo

5.1.1. Análisis de las Entrevistas en profundidad a referentes

El análisis cualitativo exploratorio en lo referido a comercio electrónico, plataformas digitales y marketing está basado en dos entrevistas a profundidad realizadas a expertos y/o referentes en estas materias.

Tabla 5.1. Duración de Entrevistas.

Entrevista	Duración (en minutos)
1	14
2	16

Elaboración propia.

Comercio Electrónico.

Una característica del consumidor peruano es que adopta rápidamente nuevos hábitos y esto se ve reflejado con el incremento de las transacciones y nuevos usuarios de e-Commerce que se vienen generando a través de páginas de intermediarios (40%) y tiendas de aplicaciones (22%).

5.1.2. Análisis de los Focus Groups

El análisis cualitativo exploratorio está basado en cuatro focus groups, dirigidos a dueños de mascotas, hombres y mujeres de diferentes edades y clases sociales.

Cada focus group estuvo compuesto de 4 ó 5 participantes y tuvo una duración promedio de 34 minutos.

Tabla 5.2. Número de participantes y duración de Focus Group

Focus Group	Número de participantes	Duración (en minutos)
1	4	50
2	4	25
3	5	30
4	4	30

Elaboración propia.

En relación con los resultados obtenidos en los focus groups para los tópicos planteados:

5.1.2.1. Acceso a la información de servicios para mascotas

De los participantes que acceden a los servicios relacionados a la salud y cuidado para mascotas indican acudir a veterinarias y/o petshops cercanos a sus domicilios, por lo que antes de buscar información de lugares toman en consideración la cercanía y accesibilidad a estos establecimientos.

Además, señalan que para la selección de un proveedor de servicios para su mascota resulta ser un factor muy importante la confianza que transmiten, más allá del precio.

Sin embargo, a la pregunta específica de que tan fácil resulta encontrar información sobre los diferentes servicios que hoy en día hay en el mercado señalan que el canal preferido para ello es Facebook, ya que les facilita el visualizar comentarios de la calidad y confianza del servicio prestado.

5.1.2.2. Servicios requeridos para mascotas

Entre los servicios más requeridos se encuentra los baños y cortes, siendo los de mayor frecuencia los medicados. La frecuencia de estos servicios está muy relacionado a la raza del perro y el presupuesto del dueño.

El servicio de paseo para perros se considera aún un mercado nuevo y por ende poco conocido, y estando aun no formalizado resulta difícil poder no sólo ubicar a las personas que brindan este servicio sino también confiar en la calidad y cuidado que tendrán al proveerlo.

Es relevante mencionar que entre los productos más consumidos destacan los alimentos para mascotas. El resto de producto es estacional y depende de la edad de la mascota, cuidado que demanda la raza y estación del año.

5.1.2.3. Presupuesto mensual para gasto en mascotas

El presupuesto mensual promedio de los participantes en sus mascotas bordea los 200 soles, siendo el rubro que mayor gasto demanda el relacionado a baños y cortes. Sin embargo, cuando se trata de salud, el gasto se eleva hasta un promedio de 600 soles, entendiéndose que éste no se presenta de manera regular.

5.1.2.4. Problemas frecuentes respecto a las mascotas

El principal problema que manifiestan es contar con información que pueda validarse su confianza.

5.1.2.5. Uso de tecnología relacionada al mercado de mascotas

Respecto al uso de tecnología indican estar muy familiarizados con Facebook. Sin embargo, esta relación corresponde básicamente al uso de Facebook para obtener información, pertenecer a algún club o grupo, e incluso contactar con proveedores de servicios.

5.2 Análisis cuantitativo

El desarrollo más relevante del estudio de mercado está relacionado a los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas a veterinarias y petshops, paseadores de perros y dueños de mascotas.

El análisis cuantitativo de los resultados obtenidos tiene como fin cuantificar los datos obtenidos con los instrumentos y validar la propuesta de negocio planteada al inicio del presente documento.

La naturaleza de los datos obtenidos es discreta y segmentada para cada uno de los grupos de objetivo como se detalla a continuación:

5.2.1. Grupo objetivo: Veterinarias & petshops

En base a los resultados obtenidos en las 141 encuestas realizadas a Veterinarias y Petshops, se muestra los principales hallazgos.

Distrito de ubicación

En la Tabla 5.3. Distrito de ubicación se aprecia que el 30% del total de veterinarias y Petshops se encuentran en el distrito de San Borja; el 26% se encuentran en Surco y el 18% en el distrito de Magdalena.

Tabla 5.3. Distrito de ubicación

Distritos	n	%
San Borja	43	30
Surco	37	26
Magdalena	26	18
Miraflores	23	16
San Isidro	12	9
Total	141	100

Elaboración propia.

Rango de edades

En la Tabla 5.4. Rango de edad de clientes se aprecia que del total de clientes de veterinarias y petshops el 50% tienen entre 26 y 40 años, mientras que el 39% tienen entre 41 y 55 años.

Tabla 5.4. Rango de edad de clientes

Rango de edades	N	%
Menos a 20 años.	5	4
De 21 a 30 años.	71	50
De 31 a 40 años.	55	39
Mayor a 40 años.	10	7
Total encuestados	141	100

Elaboración propia.

Tipo de mascota que atiende

En la Tabla 5.5. Tipos de mascotas que atienden veterinarias y petshops, se aprecia que los tipos de mascotas con mayor frecuencia atendidos son perros y gatos, éstos representan el 94% del total de veterinarias y petshops, siendo perros el de mayor frecuencia (64%).

Tabla 5.5. Tipos de mascotas que atienden veterinarias y petshops

Tipo de Mascota	n	%
Perro	141	64
Gato	66	30
Otros	15	7
Total	222	100

Elaboración propia.

Tipo de servicio solicitado

En la Tabla 5.6. Tipo de servicio y su frecuencia de contratación se aprecia que los servicios más consumidos (74%) y con mayor frecuencia de solicitud (93%) son baño y corte.

Tabla 5.6. Tipo de servicio solicitado y su frecuencia de contratación.

Servicios solicitados	Cantidad de solicitudes		Frecuencia de toma de servicio											
			Nunca		Semanal		Quincenal		Mensual		Bimestral		Anual	
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vacunación	15	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	14	93
Desparasitación	17	5	0	0	0	0	0	0	3	0	4	0	10	59
Urgencias médicas	42	11	0	0	0	0	0	0	5	12	5	12	32	76
Baño	141	38	0	0	0	0	43	30	67	48	30	21	1	1
Corte	137	36	0	0	0	0	21	15	62	45	25	18	29	21
Paseo	11	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hospedaje	8	2	0	0	0	0	0	0	4	50	3	38	1	13
Otros	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80
Total	376	100	0	0	0	0	64	46	141	155	69	116	91	343

Elaboración propia.

Gasto promedio mensual de los clientes

En la Tabla 5.7. Gasto promedio mensual de los clientes se aprecia que del total de clientes el 61% gasta un promedio 100 soles y el 28% gasta mensualmente hasta 200 soles.

Medio usado para la publicación de servicios

En la Tabla 5.8. Medios usados para la publicación de servicios se aprecia que el medio más utilizado son las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) con un 56% de referencias.

Tabla 5.7. Gasto promedio mensual de los clientes

Gasto promedio (S/)	N	%
0 - 100	86	61
101 - 200	40	28
201 -300	15	11
Total encuestados	141	100

Elaboración propia.

Tabla 5.8. Medios usados para la publicación de servicios

Medios usados para la publicación de servicios	n	%
Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)	126	56
Página web	35	16
Volantes	25	11
Blogs y foros	15	7
Periódico y radio	10	4
Páginas Amarillas	5	2
Referencias	5	2
Ninguno	5	2
Total Respuestas	226	100

Elaboración propia.

Medio usado para la comunicación con clientes

En la Tabla 5.9. Medio usado para la comunicación con clientes se aprecia que el medio más usado para la comunicación con clientes es el teléfono con un 41% de preferencia y en segundo lugar figura WhatsApp con un 28%.

Tabla 5.9. Medio usado para la comunicación con clientes

Medios usados para la comunicación con clientes	n	%
Teléfono	131	41
WhatsApp	91	28
Facebook	56	17
Email	45	14
Total Respuestas	323	100

Elaboración propia.

Servicios ofrecidos por Distrito de ubicación

En la Tabla 5.10. Servicios ofrecidos por Distrito de ubicación se aprecia que en el distrito de Surco tiene la mayor demanda de servicios con 33% siendo el servicio más solicitado el de baño con 38%.

Tabla 5.10. Servicios ofrecidos por Distrito de ubicación

Servicios solicitados	Cantidad de solicitudes		Distritos									
			Surco		San Isidro		San Borja		Miraflores		Magdalena	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Vacunación	15	4	6	2	2	1	3	1	2	1	2	1
Desparasitación	17	5	5	1	3	1	4	1	3	1	2	1
Urgencias médicas	42	11	15	4	3	1	10	3	6	2	8	2
Baño	141	38	45	12	22	6	35	9	22	6	17	5
Corte	137	36	45	12	23	6	35	9	22	6	12	3
Paseo	11	3	4	1	2	1	3	1	1	0	1	0
Hospedaje	8	2	3	1	0	0	2	1	1	0	2	1
Otros	5	1	2	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Total	376	100	125	33	56	15	93	25	58	15	44	12

Elaboración propia.

5.2.2. Grupo objetivo: Paseadores de perros

Se realizaron 26 encuestas a paseadores obteniendo los siguientes datos relevantes:

Tabla 5.11. Presencia de Paseadores por distrito

Distrito	Trabaja en	n	%
San Borja	Sí	5	19
	No	21	81
San Isidro	Sí	17	65
	No	9	35
Magdalena	Sí	5	19
	No	21	81
Miraflores	Sí	13	50
	No	13	50
Surco	Sí	5	19
	No	21	81

Elaboración propia.

De la Tabla 5.11. Presencia de Paseadores por distrito se aprecia que existe mayor presencia de paseadores en San Isidro (65%) y Miraflores (50%).

Tabla 5.12. Uso de internet como medio de publicidad

Uso de Internet	n	%
Sí	12	46
No	14	54

Elaboración propia.

La Tabla 5.12. Uso de internet como medio de publicidad indica que el 54% de paseadores usa internet como medio de publicidad.

Tabla 5.13. Distribución de uso de sitios web por paseadores que usan Internet para publicitar.

Sitio Web	n	%
CEO	1	6
Facebook	8	50
WhatsApp	1	6
Mercado Libre	4	25
Olx	2	12

Elaboración propia.

De la Tabla 5.13. Distribución de uso de sitios web por paseadores que usan Internet para publicitar, muestra que los principales medios de publicidad usados por los paseadores son Facebook (50%) y Mercado libre (25%).

Tabla 5.14. Uso de medios de publicidad Offline

Medios Offline	n	%
Recomendaciones	20	77
No usan	6	23

Elaboración propia.

De la Tabla 5.14. Uso de medios de publicidad Offline, se observa que el principal medio Offline para paseadores son las recomendaciones (77%).

Tabla 5.15. Frecuencia de solicitud de servicio de paseo

Frecuencia de Paseo	n	%
Diario	12	46
Inter-diario	10	38
Semanal	1	4
Mensual	3	12

Elaboración propia.

De la Tabla 5.15 Frecuencia de solicitud de servicio de paseo, se aprecia que los paseadores indicaron que el 46% de sus clientes consume el servicio de manera diaria y el 38% de manera inter-diaria.

Tabla 5.16. Deseo de participación de paseadores en una comunidad de mascotas.

Frecuencia de Paseo	n	%
Sí	22	85
No	4	15

Elaboración propia.

De la Tabla 5.16. Deseo de participación de paseadores en una comunidad de mascotas, se observa que al 85% de paseadores sí le gustaría participar en una comunidad de paseadores.

Tabla 5.17. Están de acuerdo con recibir puntuación de su trabajo

Puntuación de su Trabajo	n	%
Sí	21	84
No	4	16

Elaboración propia.

De la Tabla 5.17. Están de acuerdo con recibir puntuación de su trabajo, se desprende que el 84% de paseadores está de acuerdo en la comunidad reciban puntuación de su trabajo. Como dato adicional de las encuestas, se encontró la relación que a los paseadores que no tenían mucha experiencia no se mostraron de acuerdo.

Tabla 5.18. Disposición de pago de comisión

Pago de comisión	n	%
Sí	18	69
No	8	31

Elaboración propia.

De la Tabla 5.18. Disposición de pago de comisión, se desprende que el 69% de paseadores está de acuerdo en realizar algún tipo de pago para obtener clientes/ventas.

De la Tabla 5.19. Tipo de pago de comisión preferida, se desprende que 50 % de paseadores está de acuerdo el tipo “Pago por transacción realizada”.

Tabla 5.19. Tipo de pago de comisión preferida

Porcentaje de Comisión deseada	n	%
Ninguno	4	19
Pago por transacción realizada	11	52
Suscripción Mensual	5	24
Otros	1	5

Elaboración propia.

Tabla 5.20. Porcentaje de comisión a pagar por transacciones

% de Comisión	n	%
5	1	9%
7.5	2	18%
10	7	64%
12.5	1	9%
15	0	0%

Elaboración propia.

De la Tabla 5.20. Porcentaje de comisión a pagar por transacciones, se desprende que el 64 % de paseadores pagaría hasta 10% en comisión por la venta de un servicio.

Tabla 5.21. Gasto en publicidad de paseadores

Gasto en Publicidad	n	%
50-100	4	15%
101-200	14	54%
201-150	5	19%
151-200	1	4%
200-más	2	8%

Elaboración propia.

De la Tabla 5.21. Gasto en publicidad de paseadores, se desprende que el 54 % de paseadores gasta entre S/. 100 y 200 al mes en publicidad.

5.2.3. Grupo objetivo: Dueños de mascotas

Tabla 5.22. Distribución de dueños de mascota según edad por sexo.

Rango de edad	Sexo				Total	
	Femenino.		Masculino.			
	n	%	n	%	n	%
De 21 a 30 años.	70	41	36	38	106	40
De 31 a 40 años.	38	22	25	26	63	24
Mayor a 40 años.	40	23	21	22	61	23
Menor a 20 años.	23	13	13	14	36	14
Totales	171	100	95	100	266	100

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia una mayor preferencia por la tenencia de mascotas para el sexo femenino (41%) y en rango de edades de 21 a 30 años, que representan el 40% de la muestra.

Tabla 5.23. Distribución de dueños de mascota según distrito de residencia.

Distritos	n	%
Magdalena	45	17
Miraflores	35	13
San Borja	93	35
San Isidro	45	17
Surco	39	15
Otros	9	3
Total	266	100

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que del total de dueños de mascotas la gran mayoría reside en el distrito de San Borja (35%).

Tabla 5.24. Distribución de dueños de mascota según tipo de mascota.

Mascota	n	%
Otros	2	1
Gato	17	6
Perro	247	93
Total	266	100,0

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que del total de dueños e mascota el 93% tienen perro como mascotas.

Tabla 5.25. Tipo de servicio requerido, frecuencia de solicitud y dificultad para conseguirlo

Servicios solicitados	Cantidad de solicitudes		Precio promedio	Frecuencia de toma de servicio												Dificultad para encontrarlo		
	n	%		Nunca		Semanal		Quincenal		Mensual		Bimestral		Anual		n	%	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
Vacunación	41	15	35	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	96	4	1
Desparasitación	51	19	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	50	98	3	1	
Atenciones médicas	24	9	150	0	0	0	0	0	0	3	12	3	12	18	76	53	12	
Baño	264	99	25	15	6	34	14	103	42	81	33	12	5	0	0	8	2	
Corte	246	92	30	103	39	13	5	16	6	58	22	50	19	24	9	12	3	
Paseo	24	9	25	16	65	6	27	1	3	0	2	0	2	0	1	157	34	
Hospedaje	21	8	30	18	88	0	0	0	0	0	2	1	5	1	5	221	48	

Elaboración propia.

Tabla 5.26. Valoración de uso del servicio.

Valoración del servicio	Prioridad	n	%
Precio	Prioridad baja	55	21
	Prioridad media	154	58
	Prioridad alta	57	21
Confianza	Prioridad baja	5	2
	Prioridad media	17	6
	Prioridad alta	244	92
Cercanía	Prioridad baja	27	10
	Prioridad media	98	37
	Prioridad alta	141	53
Referencias	Prioridad baja	27	10
	Prioridad media	62	23
	Prioridad alta	177	67
Promociones.	Prioridad baja	66	25
	Prioridad media	122	46
	Prioridad alta	78	29
Calidad	Prioridad baja	1	0
	Prioridad media	10	4
	Prioridad alta	255	96
Otro	Prioridad baja	130	49
	Prioridad media	20	8
	Prioridad alta	8	3
Total		266	100

Elaboración propia.

Los servicios más solicitados y de mayor frecuencia son los de baño y corte con 99% y 92% respectivamente. Por ser de mayor consumo son los servicios que menos dificultades tienen para ser encontrados por los dueños de mascotas, solo un 5%.

Los servicios menos solicitados son los de hospedaje con una frecuencia del 8% seguida de urgencias médicas y paseo con un 9% en ambos casos. A contraposición por ser de menor consumo son servicios que 94% indica son más difíciles de ser encontrados.

El 96% de los encuestados considera que la calidad tiene alta prioridad. El precio es considerado de prioridad media con 58% y un 25% cree que las promociones son de prioridad baja.

Tabla 5.27. Presupuesto mensual que destina para el cuidado de su mascota.

Presupuesto mensual	n	%
Hasta S/ 300.00	58	22
Hasta S/ 100.00	94	35
Hasta S/ 200.00	86	32
Más de S/ 300.00	28	11
Total	266	100

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que el 35% destina hasta 100 soles para el cuidado de su mascota, mientras que el 32% destina hasta 200 soles en el cuidado de su mascota.

Tabla 5.28. Medio usado para la búsqueda de servicios.

Medios publicitados	n	%
Referencias	167	41
Internet	150	37
Periódicos	75	18
Revistas	4	1
Volantes o Facebook	1	0
Cerca de mi casa	5	1
Ninguno	5	1

Elaboración propia.

Del total de dueños de mascotas los medios más usados para la contratación de servicios son las referencias con un 41% y el Internet con 37%

Tabla 5.29. Método de pago usado para la contratación de servicios.

Método de pago	n	%
Efectivo	178	49
Tarjeta débito	101	28
Tarjeta crédito	66	18
Pago en línea	15	4

Elaboración propia.

Del total de dueños de mascotas el método más usado para pagar servicios es el efectivo con un 49%, seguido por las tarjetas con 46%.

Tabla 5.30. Conocimiento y confianza de plataformas para la contratación de servicios.

Valoración de la plataforma	Respuesta	n	%
Conocimiento de sitio web o aplicación móvil	Sí	65	24
	No	201	76
Confía en la contratación de servicio por Internet	Sí	190	71
	No	76	29

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que el 76% no conoce algún sitio Web o aplicación móvil que ofrezca servicios para mascotas y un 71% sí confía en el uso del Internet para la contratación de servicios.

Tabla 5.31. Confianza de Internet / Rango de edades.

Confía en la contratación de servicio por Internet	Menor a 20 años		De 21 a 30 años		De 31 a 40 años		Mayor a 40 años	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sí	23	12	90	47	48	25	29	15
No	11	14	12	16	16	21	37	49

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que la confianza en el uso del Internet es dominante en un 47% para los usuarios de 21 a 30 años, siendo los mayores a 40 años un 49% los que no confían.

Tabla 5.32. Distrito de residencia versus distrito de contratación.

Dueño de mascota	Surco		San Isidro		San Borja		Miraflores		Magdalena		Otros	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Reside	39	15	45	17	93	35	35	13	45	17	9	3
Contrata	65	24	38	14	90	34	30	11	28	11	15	6

Elaboración propia.

De la tabla se aprecia que los usuarios no necesariamente contratan servicios en su distrito de residencia, siendo San Borja el distrito donde más se contratan servicios (34%).

En la Tabla 5.33. Tipo de mascota y su gasto promedio mensual se aprecia una gran demanda de servicios por los perros (93%) con un consumo promedio de hasta S/ 200.

Tabla 5.33. Tipo de mascota y su gasto promedio mensual.

Gasto promedio	Perro		Gato		Otros	
	n	%	n	%	n	%
Hasta S/ 100	82	31	10	4	2	1
Hasta S/ 200	84	32	2	1	0	0
Hasta S/ 300	56	21	2	1	0	0
Más de S/ 300	25	9	3	1	0	0

Elaboración propia.

5.3 Comportamiento de la Oferta

5.3.1. Oferta de servicios online de veterinaria & petshops

Se toma como base el análisis cuantitativo realizado y a partir de los resultados obtenidos se valida con los instrumentos para validar la propuesta de negocio planteada.

5.3.1.1. Distritos de ubicación

Distrito de ubicación se aprecia que el 30% del total de veterinarias y Petshops se encuentran en el distrito de San Borja; el 26% se encuentran en Surco y el 18% en el distrito de Magdalena.

5.3.1.2. Rango de Edades

Rango de edad de clientes se aprecia que del total de clientes de veterinarias y petshops el 50% tienen entre 21 y 30 años, mientras que el 39% tienen entre 31 y 40 años.

5.3.1.3. Tipo de Mascota que atiende

Tipos de mascotas que atienden veterinarias y petshops, se aprecia que los tipos de mascotas con mayor frecuencia atendidos son perros y gatos, éstos representan el 94% del total de veterinarias y petshops, siendo perros el de mayor frecuencia (64%).

5.3.1.4. Tipo de servicio Solicitado

Tipo de servicio y su frecuencia de contratación se aprecia que los servicios más consumidos (74%) y con mayor frecuencia de solicitud (93%) son baño y corte.

5.3.1.5. Frecuencia según tipo de servicio solicitado

Tipo de servicio y su frecuencia de contratación se aprecia que los servicios más consumidos (74%) y con mayor frecuencia de solicitud (93%) son baño y corte.

5.3.1.6. Gasto promedio mensual de los clientes

Gasto promedio mensual de los clientes se aprecia que del total de clientes el 61% gasta un promedio 100 soles y el 28% gasta mensualmente hasta 200 soles.

5.3.1.7. Medio usado para la publicación de servicios

Medios usados para la publicación de servicios se aprecia que el medio más utilizado son las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) con un 56% de referencias

5.3.1.8. Medio usado para la comunicación con clientes

Medio usado para la comunicación con clientes se aprecia que el medio más usado para la comunicación con clientes es el teléfono con un 41% de preferencia y en segundo lugar figura WhatsApp con un 28%.

5.3.1.9. Servicios adicionales ofrecidos por Distrito de ubicación

Servicios ofrecidos por Distrito de ubicación se aprecia que en el distrito de Surco tiene la mayor demanda de servicios con 33% siendo el servicio más solicitado el de baño con 38%.

5.3.2. Oferta de servicios online de paseadores de perros

5.3.2.1. Distrito de trabajo

Se aprecia que existe mayor presencia de paseadores en San Isidro (65%) y Miraflores (50%).

5.3.2.2. Medio para ofertar servicios

Uso de internet como medio de publicidad indica que el 54% de paseadores usa internet como medio de publicidad

5.3.2.3. Frecuencia de solicitud de servicio

Frecuencia de solicitud de servicio de paseo, se aprecia que los paseadores indicaron que el 46% de sus clientes consume el servicio de manera diaria y el 38% de manera interdiaria.

5.4 Comportamiento de la Demanda

Según el análisis de la información capturada respecto al grupo objetivo Dueños de mascotas, de una muestra de 266 encuestados, se puede determinar de manera descriptiva el comportamiento de la demanda en el mercado de servicios a través de los siguientes aspectos:

- **Perfil del consumidor de servicios:** Para obtener un perfil de las personas que compran/contratan servicios para mascotas, se analiza las principales características de los dueños de mascotas bajo los siguientes parámetros:
 - Distrito del consumidor, los que consumen servicios con mayor frecuencia son los del distrito de San Borja con 35% (ver Tabla 5.22).
 - Edad del consumidor, Los de mayor proporción se encuentran en el rango de 21-40 con un 89% (ver Tabla 5.21)
 - Presupuesto mensual por mascota, los consumidores gastan un promedio de S/100 por mes por mascota (ver Tabla 5.26)
 - Medios para encontrar servicios, Los medios más usados son las referencias con 41% y el internet 37% (ver Tabla 5.27)
 - Forma de pago, los consumidores pagan en mayor medida en efectivo 49% y tarjetas 46% (ver Tabla 5.28)

- Uso de Internet y aplicaciones móviles, el 24% de las personas conocen o hacen uso de algún sitio web y/o aplicación móvil (ver Tabla 5.29). Además, se aprecia que el 59% de la muestra son jóvenes de hasta 30 años y prefieren el Internet para la búsqueda de servicios mientras que los mayores a 30 prefieren contratar servicios mediante referencias. Sin duda el Internet 41% y las Referencias 37% son los medios más usados (ver Tabla 5.38)
- **Características de los servicios para mascotas:** Para obtener un perfil de los servicios para mascotas que las personas compran/contratan, se analizan los siguientes parámetros:
 - Tipo de mascota, la mascota predominante son los Perros con 93% (ver Tabla 5.23), por lo cual se puede deducir que los servicios que se consumen en mayor cantidad son los servicios para perros.
 - Tipo de servicio, los servicios requeridos con mayor frecuencia son: Baño con un 99%, Corte con un 92%, Paseo para perros 9% de solicitudes y 34% de frecuencia en dificultad para conseguirlo, Atención medica 9% y 12% de frecuencia en dificultad para conseguirlo y hospedaje 8% con 48% de frecuencia para encontrar el servicio (ver Tabla 5.24)
 - Cualidades del servicio, las características más valoradas por los consumidores a la hora de contratar servicios son: La calidad con 95% luego La confianza del proveedor con 92% y posteriormente La Recomendación de personas cercanas con 66% (ver Tabla 5.25).

5.5 Estimación de la Demanda

5.5.1. Estimación de la demanda potencial

La demanda potencial está conformada por la población de Lima metropolitana que pertenecen a los 5 distritos seleccionados y de los NSE AB y que por lo menos tengan una mascota. La Tabla 5.34 muestra la población y cantidad de hogares de los distritos seleccionados²⁹:

²⁹ Hogares Y Población Según Nivel Socioeconómico 2017 - Market Report 2017, CPI

Tabla 5.34. Población y hogares de distritos seleccionados.

Distritos	Población	Hogares
Santiago de Surco	357,600.00	107,800.00
San Isidro	56,800.00	23,200.00
San Borja	116,700.00	37,800.00
Miraflores	85,800.00	33,700.00
Magdalena	56,900.00	19,000.00
Total	673,800.00	221,500.00

Elaboración propia.

El 27.5% de los hogares pertenecen al NSE AB³⁰ por lo que se tiene **60,912.50 hogares**. De los cuales el 62.4% tienen por lo menos una mascota³¹, por lo cual se tiene 38,009.40 hogares.

Tabla 5.35. Estimación de la demanda potencial.

Descripción	Personas
Hogares de Distritos seleccionados	221,500.00
Hogares de Distritos seleccionados de los NSE AB (27.5%)	60,912.50
Hogares de Distritos seleccionados de los NSE AB que tienen mascota. (62.4%)	38,009.40
Demanda potencial	38,009.40

Elaboración propia.

5.5.2. Estimación de la demanda efectiva

La demanda efectiva está conformada por la población de la demanda potencial que está dispuesta a usar el servicio. Según el estudio de mercado, el 71% de demanda potencial está dispuesta a comprar servicios a través de la plataforma.

Tabla 5.36. Estimación de la demanda efectiva.

Descripción	Personas
Demanda potencial	38,009.40
Personas dispuestas comprar servicios a través de la plataforma (71%)	26,986.68
Demanda efectiva	26,986.68

Elaboración propia.

³⁰ Hogares Y Población Según Nivel Socioeconómico 2017 - Market Report 2017, CPI

³¹ Presencia de mascotas en el hogar – Market Report 2017, CPI

26,986.68 personas representan la demanda efectiva, es decir personas del público objetivo dispuestos a comprar servicios para mascotas a través de la plataforma.

5.6 Conclusiones del capítulo.

Con el análisis del estudio de mercado, se han definido los perfiles del consumidor final y los servicios a ofertar sobre la plataforma, también se ha podido hacer las estimaciones de la demanda que sirven para el desarrollo de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, se definen los lineamientos estratégicos que permitan el ingreso del negocio en el mercado de servicios para mascotas, específicamente enfocados en servicios para perros. Además, se determinan las estrategias de negocio para el éxito de las operaciones.

El plan estratégico es susceptible a actualizaciones, debido al comportamiento del mercado, por lo cual se ira ajustando en función de los resultados de desempeño del negocio.

6.1. Lineamientos estratégicos

Las principales directrices que definen la estrategia del negocio se describen a continuación:

6.1.1. Grupos de Interés

Para asegurar el ingreso al mercado de mascotas es de gran utilidad conocer a los grupos de interés ya que éste define a quien se debe orientar los esfuerzos. Se definen 2 tipos de grupos:

- **Directos**

- Proveedores de servicios (Petshops, veterinarias, paseadores, hospedajes, personas que brindan servicios de forma independiente).
- Dueños de Mascotas.
- Inversionistas.
- Trabajadores de la compañía.

- **Indirectos**

- Competencia.
- Instituciones gubernamentales
- Sociedad protectora de animales.

6.1.2. Visión

“Ser reconocidos en el mercado como la mejor empresa de comercio electrónico de servicios para mascotas”.

6.1.3. Misión

“Ayudar a proveedores de servicios de mascotas a incrementar sus ventas conectándolos con un mercado más amplio, garantizando la seguridad, la calidad y la confianza en cada transacción con apoyo de la tecnología”.

6.1.4. Objetivos Estratégicos

De acuerdo con la declaración de la misión y visión se identifican un conjunto de objetivos estratégicos, los cuales se listan a continuación:

- a) Ingreso al mercado de mascotas abarcando el 15% del mercado el primer año y un crecimiento del 5% a partir del segundo año.
- b) Alcanzar la auto sustentabilidad del negocio en el primer año de operaciones.
- c) Satisfacción de los dueños de mascotas respecto al cumplimiento del servicio contratado en un 90%.
- d) Lanzamiento de la solución tecnológica con un mínimo de 10 proveedores de servicios.

6.2. Análisis Interno

Se realiza el análisis interno mediante la matriz EFI (Ver anexo 5.1 Matriz EFI), donde se obtiene una calificación de 2.67, esto quiere decir que la iniciativa de negocio tiene las condiciones para el ingreso al mercado. La fortaleza más importante es: “Plataforma digital desarrollada con tecnologías de vanguardia”, mientras que la debilidad las importante es “Dependencia de proveedores”, la cual se plantea trabajar para minimizarla.

6.3. Análisis Externo

En primer lugar, se realiza el análisis externo mediante la matriz EFE (Ver anexo 5.2 Matriz EFE), donde se obtiene una calificación de 3.54, esto quiere decir que la iniciativa de negocio responde positivamente, por encima del promedio a los factores externos. La mayor amenaza es: “Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.”, mientras que la oportunidad más importante es “Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar por ello”.

En segundo lugar, para comprender mejor a la competencia, se desarrolla la Matriz de Perfil competitivo (Ver anexo 5.3. Matriz MPC), donde se obtiene una puntuación de 3.16 mientras que la competencia obtiene 2.94 y 2.6 respectivamente, esto indica que las

características del negocio responden mejor que la competencia a los factores críticos de éxito.

6.4. Análisis FODA Cruzada

Los resultados anteriores, permiten plantear la matriz FODA Cruzada donde se establecen las estrategias adecuadas para responder a factores internos y externos. Las estrategias iniciales se muestran en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Estrategias resultantes de análisis FODA Cruzada.

Estrategias
Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.
Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
Monetizar la visibilidad de servicios en la plataforma de integración.
Gestionar la información de mascotas e historiales de servicios.

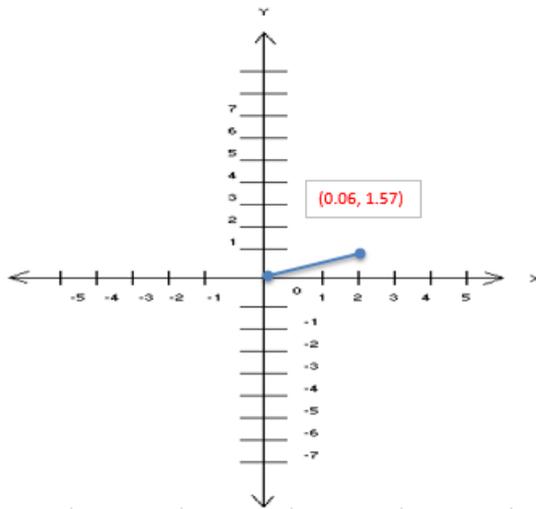
Elaboración propia.

6.5. Análisis Matriz PEYEA

Del desarrollo de la matriz PEYEA (ver anexo 5.5 Matriz PEYEA), se obtiene el valor 0.66 en el eje X y 1.57 en el eje Y, la cual lo ubica en el 4to cuadrante.

El Gráfico 6.1. Matriz PEYEA, indica que está en un mercado estable y en crecimiento y es posible lograr importantes ventajas competitivas. A través de la aplicación de una “Estrategia agresiva” de “Penetración de mercado”.

Gráfico 6.1. Matriz PEYEA



Elaboración propia.

Por lo cual, se seleccionan las tres estrategias más importantes que se muestran en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Estrategias escogidas según EFI, EFI y MCP.

Estrategias
Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.
Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.

Elaboración propia.

6.6. Análisis Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE (ver anexo 5.6 Matriz MCPE), permite evaluar las estrategias en forma objetiva, con base al grado en que los factores críticos de éxito, internos y externos, identificados anteriormente son aprovechados en el mercado de mascotas.

En la Tabla 6.3. Resultado de valoración de la matriz MCPE, se puede apreciar la valoración de cada una de las estrategias, la cual representa el grado de aprovechamiento de los factores internos y externos. De esta manera, la prioridad y esfuerzo para el despliegue de las tres estrategias elegidas, la cual se da en función de esta valoración: 1) Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia. 2)

Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo. 3) Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.

Tabla 6.3. Resultado de valoración de matriz MCPE.

Estrategia	Valoración
Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.	4.08
Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.	4.29
Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.	5.57

Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos por los diferentes análisis realizados, se puede determinar que la entrada del negocio, al mercado de servicios para mascotas, tiene que estar guiada por una *estrategia genérica de segmentación* con enfoque en los servicios de mayor demanda y con una *estrategia diferenciada de intimidad con el cliente*, cuyo objetivo sea proveer una solución adecuada a la oferta de los proveedores de servicio y a las necesidades de los dueños de mascotas, y con el apoyo de la tecnología impulsar el intercambio de estos, dentro de un ambiente digital de confianza y seguridad.

6.7. Conclusiones del capítulo

- El análisis del macro entorno muestra un escenario positivo para el negocio. Si bien es cierto existe competencia, ésta no ofrece una propuesta de valor que marque la diferencia. En consecuencia, existe una oportunidad de éxito para ingresar al mercado de servicios para mascotas y cubrir sus necesidades de forma diferenciada.
- El poder de negociación de los proveedores, al inicio es alto y representa una debilidad para el negocio; esto disminuye con el tiempo a medida que la marca se posicione en el mercado y genere un beneficio más visible con un aumento importante de ventas.
- La preferencia de los proveedores de servicios por usar servicios gratuitos para publicar es servicios, representa una amenaza, la cual se despliegan estrategias que brinden beneficios extras como descuentos de comisión.

CAPÍTULO VII: PLAN ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende exponer los principales elementos necesarios para poner en marcha una compañía con base tecnológica, así como definir los recursos humanos requeridos para soportar esta compañía.

En una etapa inicial, son los mismos emprendedores quienes se hacen responsables de asumir todas las funciones y responsabilidades que demanda la constitución y puesta en marcha de la nueva empresa. Por ello resulta fundamental definir desde un inicio las funciones, responsabilidades, sueldos y beneficios para cada uno de los cargos a asumir.

Conforme la empresa se vaya haciendo más madura se tiene pensado contratar las personas necesarias para cubrir los perfiles requeridos, y posteriormente se puede pensar en contar con un área de Recursos Humanos, que se encargue de todos los procesos propios del área desde reclutamiento hasta capacitación y desarrollo del personal.

7.1. Constitución de la empresa.

Siendo una iniciativa con base tecnológica basada en innovación y con potencial de rápido crecimiento la empresa califica como startup, por lo cual las etapas necesarias para su constitución son las siguientes³²:

7.1.1. Elegir el tipo de empresa.

En base a lo estipulado en La Ley General de Sociedades, Ley No. 26887, se elige constituir una Sociedad Anónima Cerrada, la cual facilita tomar decisiones más rápidas a menores costos y contar con beneficios que las otras sociedades no gozan como celebrar juntas no presenciales, convocarlas mediante esquelas, prescindir del Directorio y transferir acciones de manera privada.

7.1.2. Definir el contenido del Estatuto.

El estatuto debe ser simple a fin de facilitar su inscripción en Registros Públicos, considerando principalmente:

³² Khoury Escudero, Jill. (2014) Guía legal para un startup: lo que tienes que saber para iniciar una en Perú. Hiperderecho.

- Denominación social o nombre oficial de la empresa: Comercio Electrónico Entre Patas S.A.C.
- Nombre Comercial: Entre Patas
- Objetivo social (actividades que la empresa puede realizar): Venta al por menor por correo y por internet (CIIU 4791).
- Capital inicial: Definido en el Plan de Finanzas.
- Clases de acciones: Acciones comunes con derecho a voto y con participación de utilidades, aplicadas para los fundadores.

7.1.3. Definir el régimen de poderes.

Las facultades necesarias para la representación frente a terceros asumidas por el Coordinador General y de Administración son:

- Facultades contractuales.
- Facultades bancarias y de representación.
- Facultades financieras.
- Facultades laborales.

7.1.4. Aspectos Tributarios.

Con el fin de disminuir los costos laborales y tributarios en la etapa inicial de la empresa es necesaria su inscripción ante el Registro de las MYPES (REMYPE) como Microempresa, lo cual es posible en tanto no se supere las 150 UIT (S/ 570,000) y se cuente con un máximo de 10 trabajadores o como una Pequeña Empresa en caso las ventas anuales superen las 150 UIT (S/ 570,000) pero no las 1700 UIT (S/ 6'460,000) y se cuente con un máximo de 100 trabajadores.

7.1.5. Propiedad Intelectual.

Se contempla el registro de la marca ante INDECOPI, con el fin de evitar que alguien más pueda utilizarlo. La marca es definida en el Plan de Marketing.

Además, se considera el registro para protección por derechos de autor ante INDECOPI del software, fotografías, publicaciones, videos y cualquier bien intangible que requiera ser individualizado y asociado como propiedad intelectual de la compañía.

7.1.6. Establecimientos.

No es necesario contar con un establecimiento comercial tomando en cuenta que la empresa no tiene planeado atención directa al público por lo que basta con el domicilio legal, establecido ante Registros Públicos y SUNAT.

7.1.7. Contratación de colaboradores.

En la etapa inicial se contempla considerar sólo tres trabajadores en planilla.

La contratación de los otros dos trabajadores se debe efectuar bajo recibos por honorarios, con contratos que incluyan cláusulas de confidencialidad respecto a la información manejada, propiedad intelectual transfiriendo los derechos de autoría a la empresa y cláusulas de no competencia en empresas similares mientras se preste el servicio, incluso meses posteriores.

7.2. Diseño organizacional.

El diseño organizacional en una organización tipo startup con base tecnológica debe ser lo suficientemente versátil para que pueda adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y de los usuarios conforme éstas se vayan presentado.

En ese sentido, la idea es formar un equipo de alto desempeño, multidisciplinario, integrado por personas versátiles, colaboradoras, orientadas al logro de objetivos, comunicativas y con perfiles orientados en soluciones móviles y marketing digital.

7.2.1. Perfil de los Puestos.

Tomando en cuenta cómo se organizan los startups y considerando cubrir con las actividades requeridas en los procesos definidos en el Plan de Operaciones se han considerado los siguientes perfiles laborales:

- **Coordinador General y de Administración:**
 - Es la cara visible de la empresa y quien asume el liderazgo de la compañía. Es quien se encarga de reclutar al resto del equipo, de adquirir el financiamiento y promover los servicios de mascotas ofrecidos. Este perfil orienta sus esfuerzos en impulsar el negocio.
 - Es quien se encarga de la planificación económica financiera y temas relacionados a inversiones y financiamiento.

- Este perfil es a tiempo completo.
- **Responsable de Marketing y Comercial:**
 - Este perfil utiliza todos los canales para difundir las cualidades del servicio ofrecido en la plataforma digital y desarrollar estrategias de marca y posicionamiento en el mercado de mascotas.
 - Están dentro de sus responsabilidades la publicidad, el análisis de mercado, la investigación del consumidor y la evaluación de las estrategias de los competidores.
 - Es el responsable de captar, retener y fidelizar a los clientes (proveedores de servicios) a través de la satisfacción de sus necesidades.
 - Es el responsable de reclutar a los potenciales clientes, en este caso a las veterinarias y paseadores de perros.
 - Este perfil es el responsable de recabar información del comportamiento del mercado y las nuevas necesidades relacionadas al negocio de mascotas, en base a ellas dirigir la estrategia comercial de la compañía y transformar los resultados en mayores ventas.
 - Este perfil es a tiempo completo.
- **Responsable de Operaciones y TI:**
 - Es quien asume las funciones ejecutivas y asegura la correcta conducción de la compañía. Este perfil se centra en hacer que el servicio funcione e ir implementando mejoras al mismo de acuerdo con la demanda en el mercado de mascotas.
 - Este perfil es especialista en TI, siendo el responsable de los sistemas de información y de las estrategias tecnológicas orientadas a los servicios.
 - Es el responsable del desarrollo e investigación de nuevas funcionalidades tanto para el sitio web como para la App.
 - Este perfil es a tiempo completo.
- **Coordinador de Soluciones Tecnológicas:**
 - Es el encargado de mejorar la experiencia del usuario en el uso de la plataforma digital, buscando satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso los proveedores de servicios para mascotas y los usuarios finales, dueños de mascotas. Es el encargado del aspecto visual de la plataforma, buscando simplificar la usabilidad e interacción de los usuarios.
 - Es el encargado de velar por el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por los proveedores de servicio y dar respuesta y solución a las quejas de los clientes y usuarios relacionados con el funcionamiento de la plataforma digital.

- Este perfil tiene a cargo las actividades enfocadas al aseguramiento de la calidad (QA) en los procesos que aseguren el cumplimiento de lo establecido por la compañía y ofrecido a clientes y usuarios. Es el encargado del diseño y ejecución de pruebas de las mejoras implementadas en la plataforma con el fin de identificar y corregir posibles fallos antes de su puesta en producción.
- Es responsable de optimizar tanto el sitio web como la aplicación móvil.
- Este perfil es a medio completo.
- **Encargado de Redes Sociales y Soporte Tecnológico:**
- Es el responsable de gestionar, construir y moderar los canales digitales a través de herramientas sociales con el fin de potenciar la marca y por ende la compañía. Este perfil requiere contar con estrategias de comunicación en línea para llegar de forma efectiva a la comunidad de amantes de mascotas.
- Es el encargado de responder las llamadas telefónicas, dar solución a las consultas y canalizar al equipo comercial aquellas relacionadas a la venta final del servicio o la gestión con los clientes, es decir proveedores de servicios para mascotas.
- Este perfil es a tiempo completo.

Adicionalmente a estos cinco puestos definidos, se considera de vital importancia cubrir otras necesidades a través de consultorías como los relacionados a aspectos legales y contables.

- **Consultoría Legal:** Los temas legales, en especial antes de iniciar operaciones y al inicio de éstas resultan muy importantes a la hora de evitar contingencias laborales o de propiedad intelectual con el personal, controversias o incumplimientos con los clientes y usuarios, o incluso con el Estado y cualquier otro tipo de infracciones. Por ello, se considera apoyarse de consultorías legales que ayuden a cubrir y cumplir con estas obligaciones legales.
- **Consultoría Contable:** Como startup no está libre de llevar un manejo ordenado de sus finanzas. Por ello el Coordinador General y de Administración, responsable de los temas financieros debe apoyarse en consultorías que lo ayudan a llevar los libros de contabilidad, así como del correcto manejo contable de la compañía.

7.2.2. Lineamientos.

Tomando como base la metodología Lean Startup y buscando generar un ambiente donde sea favorable una cultura de innovación y de mejora continua, el equipo a conformarse debe regirse en los siguientes lineamientos:

1. Redes de trabajo en equipo: Se busca formar equipos multidisciplinarios, siendo el trabajo realizado por un equipo con objetivos comunes y decisiones compartidas.
2. Estructura horizontal: El organigrama presentado muestra cómo se han organizado los puestos y sus dependencias jerárquicas.
3. Maximización de la eficiencia: No hay espacio para la burocracia, horarios rígidos ni gastos innecesarios que no aporten valor.
4. Orientado a la innovación: Generar apertura entre los colaboradores que permitan compartir ideas y colaborar en los procesos creativos.

7.2.3. Configuraciones organizacionales.

Según lo manifiesta Henry Mintzberg las organizaciones se configuran tomando en cuenta su entorno y competencia, en ese sentido se define para “Entre Patas” las siguientes características de configuración básica³³:

- Estructura: Se plantea una estructura organizacional horizontal y ligera.
- Contexto: El entorno se espera sea complejo y altamente dinámico, debido a la naturaleza misma del modelo de negocio, el cual exige cambios constantes de mejoramiento en el servicio entregado y los productos ofrecidos.
- Estrategia: Está enfocada principalmente a un proceso de aprendizaje y de mejora continua basada en las respuestas del mercado, lo que obliga a que el modelo de negocio evolucione en esa misma dirección. Esta estrategia fomenta la innovación, la colaboración y concordancia de los objetivos, sin embargo, puede traer problemas de adecuación a este tipo de configuración, resistencia a la aplicación de los constantes cambios e ineficiencia operativa.

³³ MINTZBERG, H. (1991). Op cit, pág. 232.

7.2.4. Organigrama.

En base a los criterios anteriormente señalados se plantea el diseño del organigrama mostrado en el Gráfico 7.1., conformado sólo por 5 puestos, con el fin de aminorar costos y sentar las bases para formar una organización lo más horizontal y liviana posible.

Este planteamiento propuesto demanda de los trabajadores realizar una serie de tareas que muchas veces exceden las funciones que sus puestos requieren en empresas tradicionales o más maduras.

Los puestos a cubrirse son:

Gráfico 7.1. Organigrama propuesto.



Elaboración Propia.

7.2.5. Conformación de Salarios.

La conformación de los sueldos está en función a las horas demandas y al tipo de contratación para cada uno de los perfiles definidos en el punto 8.2.1.

En la Tabla 7.1. Conformación de salarios mensuales y planificación del personal se muestran la conformación de sueldos, así como el tipo de contratación y el número de recursos requerido.

Los sueldos de los colaboradores han sido definidos de la siguiente forma:

- Sueldo básico: El criterio para definir el sueldo básico del personal ha sido tomando como referencia puestos similares en organizaciones tipo startup incipientes u organizaciones pequeñas.

- Bono: Se considera para ciertos puestos el pago de un bono por cumplimiento de objetivos. Como criterio para su cálculo se ha tomado como referencia el 3% del valor del sueldo básico.

Esta estrategia está pensada para la etapa inicial, mientras la compañía se va haciendo madura y se valida el modelo de negocio.

Tabla 7.1. Conformación de salarios mensuales y planificación del personal.

Descripción del Cargo	Tipo de Contratación	Puestos	Sueldo Básico (en S/)	Bono (en S/)	Total Sueldo (en S/)
Personal en Planilla					
Coordinador General y de Administración	Planilla	1	2,310.00	690.00	3,000.00
Responsable de Marketing y Comercial	Planilla	1	1,930.00	570.00	2,500.00
Responsable de Operaciones y TI	Planilla	1	2,100.00	600.00	2,700.00
Personal por Recibos por Honorarios					
Coordinador de Soluciones Tecnológicas	Recibos por honorarios	1	1,500.00	0.00	1,500.00
Encargado de Redes Sociales y Soporte Tecnológico	Recibos por honorarios	1	1,200.00	0.00	1,200.00
			9,040.00	1,860.00	10,900.00

Elaboración propia

7.3. Gestión de Recursos Humanos.

Dado que las startups son un modelo de empresa aun novedoso, su gestión no puede ser tradicional por lo que debe ser dinámica y moderna tomándose en cuenta las siguientes estrategias:

- Crear un equipo motivado y cohesionado: Este es el principal reto de una startup.
- Fomentar la comunicación.
- Crear vínculos entre el equipo.
- Fomentar la motivación y el talento del equipo.

Dada la naturaleza cambiante de una startup,³⁴ el modelo de gestión que más se adapta a la iniciativa “Entre patas” es el modelo basado en la gestión por competencias, el cual se divide en cuatro etapas:

1. Afectación: Proceso de reclutamiento.

En la etapa inicial se contempla la incorporación en planilla de tres puestos y dos puestos por recibos por honorarios.

Más adelante con el crecimiento de la compañía, y con ella el número de clientes, se debe evaluar la contratación de nuevos colaboradores, en cuyo caso su selección debe asegurar que los candidatos tengan entre sus competencias un perfil comercial, sean perseverantes y creativos, con buena comunicación y con adaptación rápida al cambio.

2. Valoración: Evaluación del desempeño.

Dado que en la etapa inicial existe mucha incertidumbre, ésta debe ser minimizada por el Coordinador General y de Administración, sobre quien recaen las funciones de recursos humanos, motivando al resto del equipo con la valoración de sus habilidades.

Conforme la compañía vaya creciendo, se han de tomar en cuenta el adicionar otras estrategias como la evaluación de desempeño, la cual debe efectuarse con un criterio cualitativo y cuantitativo con el fin de conocer que se puede esperar de los colaboradores.

3. Formación: Identificación de áreas de mejora.

Conociendo los puntos fuertes y débiles de cada miembro del equipo, se puede tomar acción para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades.

En esta etapa se busca cubrir cualquier brecha que pudiera identificarse en los colaboradores, de tal forma que contribuyan no sólo a la aplicación de las estrategias definidas en los demás planes sino también respecto a las nuevas tecnologías que pueden ser aplicadas en el negocio.

4. Retribución: Compensación.

La compensación salarial está conformada en función a lo señalado en el punto 8.2.5.

³⁴ Gómez-Centurión, María. (2014) Recursos Humanos para Emprendedores. Edición Digital.

7.4. Conclusiones del capítulo.

Se puede concluir que el Plan Organizacional tiene gran implicancia con los resultados que el negocio espera alcanzar, por lo que el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente plan contribuye con los objetivos de la empresa.

Es en este punto donde cabe resaltar que el éxito del negocio lo impulsan las personas que trabajan en él, y es allí donde la gestión de Recursos Humanos resulta trascendental dentro de toda organización.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo se basa en el estudio de mercado y el plan estratégico desarrollado en capítulos anteriores, enuncia los objetivos y estrategias que dirigen el plan de marketing bajo un doble enfoque, por un lado, dirigido a proveedores de servicios para mascotas considerados como socios comerciales y por el otro a los usuarios finales consumidores de servicios para mascotas, llamados dueños de mascotas.

8.1. Objetivos

- Posicionar la marca como plataforma digital líder para la búsqueda de servicios para mascotas.
- Captar el 20% de proveedores de servicios para mascotas que permitan una oferta variada sobre la plataforma digital.
- Captar el 15% clientes dueños de mascotas que compren servicios sobre la plataforma digital.
- Generar beneficios al cierre del primer año de operaciones.

8.2. Estrategias de Marketing

Se desarrollan cuatro estrategias: Segmentación, posicionamiento, flor del servicio lovelock y marketing mix.

8.2.1. Segmentación:

Según el estudio de mercado, se tiene un mercado con hábitos, necesidades y prácticas de compra diferentes por lo que se consideran las siguientes variables para la segmentación del mercado:

- **Variables geográficas:** Distritos de San Isidro, San Borja, Surco, Miraflores y Magdalena, elegidos por ser distritos dentro del NSE AB, por tener marcos regulatorios (ordenanzas municipales) para la formalización en la tenencia de mascotas y contar con padrones de los mismos.

Y como resultado del estudio de mercado:

- **Variables demográficas:** Hombres y mujeres entre los 21 a 40 años del NSE AB.

- **Variables psicográficas:** Personas de clase media alta, con un estilo de vida moderno, con tiempo limitado para atender a sus mascotas y con capacidad de pago.
- **Variables conductuales:** Buscan servicios de calidad, relaciones de confianza que perduren en el tiempo con cada prestación de servicios, utilizan medios de pagos en efectivo y tarjetas.

Definidas las variables, la estrategia de segmentación a tomar es del tipo concentrada, sólo se dirige una oferta a aquellos segmentos que las demanden, evitando dirigir esfuerzos en otros segmentos.

8.2.2. Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento está enfocada a lograr un ingreso al mercado mediante una marca que represente a la plataforma, cabe mencionar que el desarrollo de la marca es de vital importancia para las estrategias de captación y fidelización de los dueños de mascotas y proveedores de servicios, desarrollados en los capítulos siguientes de Producto y Comunicación.

En este punto trabajamos el posicionamiento a través de la plataforma por lo que la propuesta es ofrecer la combinación de características para la plataforma y los servicios ofrecidos como resultado del estudio de mercado.

- **Características/Beneficio:** Una plataforma digital donde convergen la mayor cantidad de proveedores que representen una diversidad de servicios para mascotas y dueños de mascotas.
- **Calidad/Precio:** Servicios de calidad ofertados acorde a los precios del mercado y a las exigencias de los dueños de mascotas.
- **Uso/Aplicación:** Una herramienta que pueden tener a su alcance, ya sea desde un computador en la comodidad del trabajo, casa o a través dispositivo móvil, donde quieran que se encuentren, solo con una conexión de Internet.

Se define un Unique Selling Proposition: “Entre Patas, todos los servicios para engréir a tu mascota en un solo lugar”.

8.2.3. Flor del servicio de Lovelock.

Para la propuesta de valor considera los tres componentes del servicio que propone Christopher Lovelock (2011).

- a) **Producto básico:** La interacción de oferta (proveedores de servicios) y demandas (dueños de mascotas) en un solo lugar, beneficios de ambos en términos de variedad, disponibilidad, confianza y seguridad. Estos son servicios veterinarios de salud como vacunación, desparasitación, etc. servicios estéticos como corte, baño, etc. y servicios de entretenimiento y/o cuidado como paseo, hospedaje, etc.
- b) **Servicios complementarios:** Los servicios complementarios que adicionan mayor valor agregado a los productos básicos y que ayudan en la definición del posicionamiento y diferenciación son los de facilitación que presentan al producto básico y los de mejora que añaden valor a los clientes según Lovelock. El detalle se presenta a continuación:
 - **Información:** La plataforma digital debe entregar la siguiente información:
 - Descripción de los servicios disponibles.
 - Tutoriales de uso (búsquedas y compra, etc.) y navegación.
 - Lista de proveedores disponibles en la plataforma con sus respectivos logos y marcas para una rápida ubicación.
 - Dirección y teléfonos de contacto de los proveedores de servicios registrados.
 - Horarios de atención de Call Center y redes sociales.
 - Tiempo promedio de atención para servicios tomados.
 - Valoración de servicios por proveedor.
 - Forma y medios de pagos.
 - Política de uso, quejas y reclamos.
 - **Consulta:** En una primera etapa las dudas y consultas deben ser atendidas mediante Facebook, WhatsApp y correo. Luego se considera incorporar otros medios como chats online, Call Center.
 - **Toma de pedidos:** El uso de plataforma y en particular el proceso de toma de pedidos debe ser fácil, rápido y seguro, bastando sólo con el registro mediante una cuenta de Facebook o correo electrónico.
 - **Hospitalidad:** Si bien es cierto el negocio funciona como una plataforma donde el servicio final es entregado por los proveedores previamente registrados, estos son

capacitados bajos los lineamientos de marca, respeto y satisfacción al cliente que aseguren la permanencia y atracción de clientes.

- **Cuidado:** Entre los requisitos para el registro de proveedores de servicios están los estándares mínimos con los que deben operar, estos son evaluados por los dueños de mascotas y monitoreado constantemente.
- **Excepciones:** Los pedidos especiales (que no figuren en el catálogo de servicios) son consultados a los proveedores e incluidos en el catálogo si la demanda aumenta.
- **Facturación:** Al tomar el pedido mediante la plataforma digital se recibe por correo una boleta o factura digital según lo que hayan seleccionado. Toda facturación debe de realizarse a través de Entre Patas.
- **Pago:** Los pagos pueden ser mediante tarjeta débito o crédito (VISA o MASTERCAD) o en su defecto en efectivo al término de la prestación del servicio.

8.2.4. Marketing Mix

Se desarrollan cuatro estrategias de Marketing Mix: Estrategia del producto, de precio, de distribución y de Comunicación.

8.2.4.1. Estrategia del Producto.

Bajo el concepto de servicio como la satisfacción de una necesidad o un deseo del cliente que no va acompañado de un bien intangible se define que:

De cara a la oferta, la plataforma, ofrece a los proveedores registrados la plataforma digital para un comercio electrónico seguro, público agrupado en una gran comunidad digital de dueños de mascotas donde puedan exponer sus servicios.

De cara a la demanda, una plataforma de comercio electrónico de gran diversidad, de contratación y pago de servicios seguro, en conjunto la plataforma digital que albergue todo el ecosistema sobre mascotas.

Para la elaboración del catálogo de servicios se seleccionan los de mayor demanda como lo son baño y corte que representan el 76% de la demanda actual y los 3 de mayor dificultad para encontrar como lo son atenciones médicas, paseo y hospedaje que representan un 94% de demanda potencial.

Tabla 8.1. Resumen de servicios.

Servicios solicitados	Cantidad de solicitudes		Dificultad para encontrarlo	
	n	%	n	%
Atenciones médicas	24	4	53	12
Baño	246	37	8	2
Corte	264	39	12	3
Paseo	24	4	157	34
Hospedaje	21	3	221	48

Elaboración propia.

Finalmente, los servicios a ofertar en la plataforma son cinco:

Tabla 8.2. Servicios por ofertar en la plataforma.

Servicios solicitados
Atenciones médicas
Baño
Corte
Paseo
Hospedaje

Elaboración propia.

Y las características definidas por la demanda en el estudio de mercado son:

- **Calidad:** Relacionada al grado de satisfacción del cliente, respecto a: personal especializado, higiene en el lugar y tiempo de espera y atención.
En los servicios que se brinden como profesionalismo en el personal, higiene en el lugar y tiempo de espera y atención.
- **Confianza:** Que los usuarios puedan elegir a sus proveedores de servicios por la confianza que generen desde el primer servicio.

Como Estrategia de Producto se desarrollan: Ciclo de vida del servicio y los niveles y atributos del servicio.

1. Ciclo de vida del servicio

Para la fase de introducción se plantea ofertar a través de la plataforma digital 5 (Tabla 8.2) en los distritos de Surco, San Borja, Magdalena, Miraflores y San Isidro.

Para la fase de crecimiento se amplía la cartera de servicios conforme la demanda lo justifique, así también se abarcarían los demás distritos de Lima Metropolitana para posteriormente cubrir todo el territorio nacional.

Para una tercera etapa ingresar a mercados internacionales.

2. Niveles y atributos del servicio

La propuesta de valor es desarrollada según los tres niveles propuestos por Kotler (2013).

a) **Valor esencial para el cliente:** Este primer nivel, se centra en el siguiente par de preguntas:

- ¿Qué está adquiriendo en realidad el comprador?

Satisfacer la necesidad(es) de un(os) servicio(s) para su mascota de manera rápida y efectiva.

- ¿Qué beneficios logran el comprador?

Que a través de la plataforma digital pueda tener una experiencia de compra satisfactoria, segura y fácil.

Que al ingresar a la plataforma pueda encontrar de todo incluso lo que no pensaba comprar en servicios.

b) **Servicio real:** En este segundo nivel se busca convertir lo propuesto en el primer nivel en un servicio real, para lo cual se desarrollan cuatro criterios fundamentales: Características, calidad, diseño y desarrollo de marca.

i. Características

Se consideran las siguientes características:

- **Usabilidad**, en todas las soluciones tecnológicas (web y móvil) siguiendo estándares para una experiencia de usuario, navegación intuitiva, fácil y fluida, categorización, buscador, recomendaciones. Chat interno.
- **Variedad**, se ha categorizado los servicios en tres: servicios de salud, higiene & estética y entretenimiento & cuidado. Los cuales se espera un crecimiento a medida que la demanda se incrementa.
- **Contenido de valor**, información detallada del servicio, promociones en base a ventas cruzadas, consejos de expertos, valoraciones y recomendación de la comunidad. Todo ello genera valor para el cliente.

- **Seguridad**, se plantea usar medios de pagos electrónicos para VISA y MASTERCARD, POS para pagos en efectivos y SSL para transacciones a través de la plataforma digital.

ii. Calidad

En calidad se considera los siguientes atributos:

- **Atención al cliente**, un soporte personalizado para consultas previas, durante la toma de servicios, pagos y recomendaciones a través de Facebook, WhatsApp y chat online.
- **Oferta de servicios**, son evaluadas previo registro a la plataforma, siendo monitoreados por la empresa y evaluado constantemente por los mismos usuarios.

iii. Diseño

- **Contenido:** La temática digital del sitio es:
 - Fotos y descripción de los servicios ofrecidos
 - Descripción de las veterinarias que proveen servicios.
 - Descripción de los hospedajes de perros que proveen servicios.
 - Opción de solicitar y pagar los diferentes.
 - El uso de herramientas de geolocalización.
- **Comunidad:** Uno de los canales de contacto son los foros internos donde exponen temas resaltantes sobre las mascotas, y los usuarios comentan y se obtiene retroalimentación y recomendación de productos y servicios.
- **Conversión:** En base a las compras realizadas o el contenido de interés ingresados por el usuario al momento de registrarse, se muestran diferentes ofertas al lado izquierdo como un modelo de conversión de la página hacia los temas del interés del usuario.
- **Comunicación:** Tipos de Comunicación:
 - Comunicación del sitio a usuario. – Se considera enviar comunicación relacionada a: Ofertas a los usuarios suscritos, aviso de eventos, saludos de cumpleaños de las mascotas y recomendaciones de cómo darles mejor vida a las mascotas.
 - Usuario a Sitio. - Mediante: Al realizar solicitudes de servicios y puntuación de los servicios recibidos.
- **Conexión:** Inicialmente para posicionar y realizar ventas se considera impulsar mediante páginas web, y redes sociales.
- **Comercio:** Entre patas es una página donde se ofrecen servicios y el usuario puede reservar los servicios que desea teniendo en cuenta su localización y finaliza la adquisición del servicio mediante un carrito de compras con las características como:

- Agregar costo de entrega de servicios en casa.
- Agregar ítems al carrito.
- Eliminar ítems del carrito.
- Guardar carritos en caso de consumos periódicos.

iv. **Desarrollo y gestión de marca:**

Se desarrolla el concepto de la marca en base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado y con un enfoque en la calidad.

El cual comprende los siguientes:

- **Definición de la idea de marca:** Para ello, se desarrollan los territorios estratégicos respondiendo las siguientes preguntas:

¿Quién soy? Soy una plataforma digital integradora de proveedores de servicios para mascotas y dueños de mascotas.

¿Qué hago? Ofrezco una gran variedad de servicios de calidad para mascotas.

¿Cómo lo hago? Creando mercado a través de la plataforma digital un ecosistema entre proveedores de servicios para mascotas que ofertan sus servicios y los dueños de mascotas que demandan servicios para sus mascotas.

¿Para qué lo hago? Para satisfacer un sector no atendido, que demanda una mejor calidad de vida para sus mascotas.

¿Cómo soy? Soy experto en el mercado de servicios para mascotas, conozco sus necesidades, preocupaciones y tendencias, estoy a la vanguardia tecnológica y confiable. Por lo tanto, se puede definir como la razón de ser de la marca es: satisfacer necesidades de servicios para mascotas con una orientación clara hacia el usuario, dueño de mascotas.

Las características definidas para la marca son:

- **Calidad**, facilidad de uso de la plataforma y entrega de servicios de acuerdo con especificaciones publicadas.
- **Confianza**, la calidad de los servicios puedan brindar seguridad y la confianza de poner en manos de expertos el cuidado de sus engreídos (mascotas).
- **Diversidad**, Poder encontrar diversas opciones de servicios básicos y nuevos en un solo lugar.

Con los territorios estratégicos definidos al igual que sus necesidades se concluye que la idea de marca se resume en **CONOCER, DIVERSIFICAR, FASCINAR.**

- **Valores de la marca:** Los valores de la marca definidos son:
 - Simplicidad: Que la interacción por la plataforma sea siempre sencilla e intuitiva.

- Adaptación: Conciencia de los cambios permanentes al hilo de la tecnología.
- Empatía: Ser parte de una alianza común en torno a un objetivo compartido.
- Pasión: Hacer las cosas porque amamos lo que hacemos.
- **Personalidad de la marca:** Soy una marca amante de las mascotas, conocedora de sus necesidades, soy tecnológica, innovadora y responsable con el medio ambiente.
- **Selección del nombre y logo de la marca:** El nombre elegido para la plataforma digital es “ENTRE PATAS”, la cual tiene dos connotaciones:
 1. Hace alusión a las mascotas, que para esta primera fase sólo están dirigidas a perros.
 2. Hace referencia a la amistad entre las mascotas y sus dueños, en un lenguaje amistoso y coloquial.
 3. El logo de Entre Patas conjuga dos colores que van alineadas a las características de la marca, como la confianza, representada por el color azul y la pasión como valor de la marca representada por el color rojo.

Gráfico 8.1. Logo de Entre Patas



Elaboración Propia.

8.2.4.2. Estrategia de Precio.

Como resultado del estudio de mercado se define la estrategia de precio el cobro por comisión por transacción sobre la plataforma.

El porcentaje de comisión fijado es del 10% que incluye la comisión de las pasarelas de pago (5% promedio) cuando se realizan pagos con tarjetas.

8.2.4.3. Estrategia de Comunicación.

Principales objetivos:

- Conseguir mayor visibilidad de la marca, tanto para proveedores de servicios para mascotas (veterinarias y paseadores de perros) como usuarios finales de servicios.
- Fomentar a través de una comunidad de dueños de mascotas el uso de la plataforma online mediante el website y aplicación móvil.

Los canales de comunicación offline a utilizar son:

- Prensa.
- Revistas especializadas.
- Activaciones.

Los canales online por utilizar son:

- Página Web
- Aplicaciones Móviles (Android & IOS)
- Redes Sociales (Facebook, WhatsApp, YouTube).
- Google Ads.
- Foros especializados.

Para la estrategia de comunicación se plantea desplegar tanto campañas offline como online para la captación y fidelización de veterinarias, paseadores y dueños de mascotas, se describen las siguientes:

- **Despliegue campañas offline:**
 - Se plantea realizar dos activaciones al año con cada Municipalidad: Santiago de Surco, San Borja, San Isidro, Miraflores y Magdalena, en total 10. La primera campaña se tiene pensado para el lanzamiento de la plataforma y la segunda para el día del perro.
 - A partir del segundo año, publicitar a través de diarios de mayor tiraje y revistas especializadas.
 - Se entregarán suvenires de la marca “Entre Patas”
- **Despliegue campañas online:**
 - Se plantea crear un Fanpage en Facebook para crear una comunidad que recomiende la plataforma.

- Se plantea publicitar campañas de Entre Patas sobre Facebook, YouTube, con el perfil del consumidor definido.

Se manejan ofertas diferentes para la captación y fidelización de dueños de mascotas, paseadores de perros y veterinarias.

Las propuestas ofertadas para los actores que van a interactuar sobre la plataforma están pensadas en la captación y retención para con el uso de “Entre Patas”, mitigando con la fidelización los riesgos de abandono o la compra de servicios por otros canales ajenos a este.

- **Oferta para veterinarias:**

- Conectarlos con una gran comunidad de dueños de mascotas que compran servicios online.
- Convenio con municipalidades para campañas y/o activaciones para mascotas.
- Visibilidad de la empresa y sus servicios a través de la plataforma.
- Primer mes gratis por el uso de la plataforma para su reconocimiento, pruebas y primeras ventas, es importante que aprenda usar la plataforma y se adecue a ella, que pueda palpar los beneficios de “Entre Patas”
- Incremento de ventas por la exposición de sus servicios sobre la plataforma a clientes directos.
- Mejor posicionamiento de sus servicios para los proveedores Top sobre las redes sociales. Serán considerados Partner Gold.
- Bonificaciones para los mejores prestadores de servicios, según valoración de clientes.
- Bonificaciones por presar 2 servicios como mínimo a un mismo cliente que compra por la plataforma durante 3 meses seguidos.
- Descuentos en la facturación por el uso de la plataforma por recomendaciones de nuevos clientes.
- Asesorías de marketing para la utilización de campañas, promociones y ofertas a partir de la información que se genere de la plataforma.

- **Oferta para paseadores de perros:**

- Visibilidad de su servicio a clientes directos.
- Cobro de comisión menor a plataformas de clasificación.
- Incrementa de ventas.
- Formalización en las municipalidades.

- Mejor posicionamiento (publicidad) de sus servicios para los proveedores Top. Serán considerados Partner Gold.
- Mejor posicionamiento de sus servicios para los proveedores Top sobre las redes sociales.
- Bono por recomendación para el ingreso de más paseadores.
- Bonificación por la prestación del servicio a un mismo cliente con la frecuencia de 3 veces a la semana durante 2 meses.
- **Oferta para dueños de mascotas:**
 - Ingreso a una gran comunidad colaborativa de dueños de mascotas.
 - Compra de servicios de forma segura y rápida.
 - Variedad de servicios.
 - Acceso a Ofertas y promociones.
 - Bono por recomendaciones.
 - Bono de descuento para la primera compra.
 - Bonificación por la compra de un mínimo de cuatro servicios al mes. Siendo considerado usuario Gold.
 - Información relacionada a mascotas.
 - Calendario de actividades para mascotas.
 - Valoración de servicios que le ayuden a tomar la mejor decisión.

Para los proveedores (Partner) y usuarios Gold, recibirán productos personalizados como collares, correas, con el nombre de la mascota grabado y el logo de “Entre Patas”, polos y otros artículos que ayuden crear lazos de intimidad y recordación con la marca y sus servicios.

Los presupuestos para la penetración y recordación de la marca que ayuden a la captación de proveedores y dueños de mascotas son elaborados por separado (Dueños de mascotas, veterinarias y paseadores de mascotas). El presupuesto para el primer año en total es de S/ 117,120.00. A continuación, se muestran los presupuestos separados por actor y año de inversión (Año 1 y del año 2 al 5).

Tabla 8.3. Presupuesto dueños de mascotas – Año 1

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	3	12	650.00	23,400.00	1,950.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	3	12	50.00	1,800.00	150.00
Publicidad YouTube	1	1	1	6	300.00	1,800.00	150.00
Publicación diario	1	1	1	1	5,000.00	5,000.00	416.67
Publicidad banners online (1 millón)	1	0	2	6	200.00	2,400.00	200.00
Video de Lanzamiento	1	0	0	1	2,500.00	2,500.00	208.33
Videos cortos (edición)	1	0	2	6	250.00	3,000.00	250.00
Posicionamiento en Buscadores (SEO/SEM)	1	1	2	4	100.00	800.00	66.67
Google Display	1	0	1	6	350.00	2,100.00	175.00
Merchandasing							
Elaboración de Collares	1000	0	0	2	3.50	7,000.00	583.33
Volantes, folletos	1200	0	0	6	1.50	10,800.00	900.00
Llaveros	1000	0	0	1	1.00	1,000.00	83.33
Gorra	1000	0	0	2	1.20	2,400.00	200.00
Polos	500	0	0	1	12.00	6,000.00	500.00
Awareness de la Marca							
Activación Parques (5 Distritos)	5	0	0	1	2,500.00	12,500.00	1,041.67
Sesión de fotos	5	0	0	1	264.00	1,320.00	110.00
Totales						83,820.00	6,985.00

Elaboración propia.

Tabla 8.4. Presupuesto dueños de mascotas – Año 2 a 5.

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	3	12	600.00	21,600.00	1,800.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	1	12	50.00	600.00	50.00
Publicidad en YouTube	1	1	1	6	300.00	1,800.00	150.00
Publicidad en diario	1	1	1	1	5,000.00	5,000.00	416.67
Publicidad banners online (1 millón)	1	0	2	6	200.00	2,400.00	200.00
Posicionamiento en Buscadores (SEO/SEM)	1	1	2	4	100.00	800.00	66.67
Videos cortos (edición)	1	0	2	6	250.00	3,000.00	250.00
Google Display	1	0	1	6	350.00	2,100.00	175.00
Merchandasing							
Elaboración de Collares	200	0	0	1	3.50	700.00	58.33
Volantes, folletos	1000	0	0	6	0.25	1,500.00	125.00
Llaveros	1000	0	0	1	1.00	1,000.00	83.33
Polos	100	0	0	2	12.00	2,400.00	200.00
Awareness de la Marca							
Activación Parques (5 Distritos)	5	0	0	2	2,500.00	25,000.00	2,083.33
Sesión de fotos	5	0	0	2	254.00	2,540.00	211.67
Totales						70,440.00	5,870.00

Elaboración propia.

Tabla 8.5. Presupuesto veterinarias – Año 1.

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	1	12	250.00	3,000.00	250.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	1	12	50.00	600.00	50.00
Video de Lanzamiento	1	0	0	1	1,500.00	1,500.00	125.00
Videos cortos (edición)	1	0	2	2	300.00	1,200.00	100.00
Merchandasing							
Folletos	1000	0	0	4	1.50	6,000.00	500.00
Llaveros	1000	0	0	2	1.00	2,000.00	166.67
Polos	500	0	0	1	15.00	7,500.00	625.00
Negociación							
Viáticos	1	5	4	12	100.00	1,200.00	100.00
Capacitación	1	1	4	12	100.00	1,200.00	100.00
Otros	1	1	1	12	200.00	2,400.00	200.00
Totales						26,600.00	2,216.67

Elaboración propia.

Tabla 8.6. Presupuesto veterinarias – Año 2 a 5.

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	1	12	250.00	3,000.00	250.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	1	12	50.00	600.00	50.00
Video de Lanzamiento	1	0	0	1	1,500.00	1,500.00	125.00
Videos cortos (edición)	1	0	2	2	300.00	1,200.00	100.00
Merchandasing							
Folletos	1000	0	0	4	1.50	6,000.00	500.00
Llaveros	1000	0	0	2	1.00	2,000.00	166.67
Polos	500	0	0	1	15.00	7,500.00	625.00
Negociación							
Viáticos	1	5	4	12	100.00	1,200.00	100.00
Capacitación	1	1	4	12	100.00	1,200.00	100.00
Otros	1	1	1	12	200.00	2,400.00	200.00
Totales						26,600.00	2,216.67

Elaboración propia.

Tabla 8.7. Presupuesto paseador de mascotas – Año 1.

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	1	12	100.00	1,200.00	100.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	2	12	50.00	1,200.00	100.00
Video de Lanzamiento	1	0	0	1	1,500.00	1,500.00	125.00
Merchandasing							
Folletos	1000	0	0	1	1.00	1,000.00	83.33
Llaveros	100	0	0	6	1.00	600.00	50.00
Negociación							
Viáticos	1	5	4	12	50.00	600.00	50.00
Formalizaciones municipalidades	1	1	4	12	50.00	600.00	50.00
Totales						6,700.00	558.33

Elaboración propia.

Tabla 8.8. Presupuesto paseador de mascotas – Año 2 a 5.

Actividades	Cantidad	Frecuencia			Inversiones		
		Veces semana	Veces mes	Veces año	Por campaña (S/)	Presupuesto Anual	Presupuesto Mensual
Campañas							
Publicidad en Facebook	1	1	1	12	100.00	1,200.00	100.00
Publicidad en WhatsApp	1	1	4	12	100.00	1,200.00	100.00
Videos, fotos	1	0	0	1	1,500.00	1,500.00	125.00
Merchandasing							
Folletos	1000	0	0	1	1.00	1,000.00	83.33
Llaveros	100	0	0	6	1.00	600.00	50.00
Negociación							
Viáticos	1	5	4	12	80.00	960.00	80.00
Totales						6,460.00	538.33

Elaboración propia.

Tabla 8.9. Indicadores de marketing.

Indicador	Métrica	Objetivo
Resultados de marketing		
Visitas totales	# de visitas totales al sitio web	15% de la demanda
Ingresos por ventas	Monto de ingreso por ventas S/	480,373.39
Transacciones realizadas	# de ventas	10% de la demanda
Costo por Lead (CPL) S/	Inversión/# de registros	1.55
Costo por adquisición (CPA) S/	Inversión/# de ventas	5.68
Valor medio por pedido	Ticket promedio	S/ 40
Bounce rate % de usuarios que abandonaron la tienda web tras visitar 1 sola página.	# de usuarios que abandonan la web sin hacer clics internos/visitas totales a la tienda web.	<70
Comportamiento del cliente		
Tasa de conversión visita a registros	# registros/visitas totales	<20%
Tasa de conversión visita a ventas	# ventas/visitas totales	>5%
Tasa de conversión registros en venta	# ventas/total de registros	25%
Conversiones desde emailing %	# ventas desde el emailing/total de ventas	>25%
Minutos que una visita pasa en el sitio web	Tiempo promedio por visita	2 min.
Promoción del sitio web		
Keywords - visita	# visitas desde cada keyword/# de visitas totales	Se plantea en la ejecución de plataforma
Keywords - conversión	# ventas desde cada keyword/# de ventas totales	

Elaboración propia.

8.3. Conclusiones del capítulo

- Los Objetivos principales del plan de marketing están enfocados a la captación de proveedores, clientes, posicionar la marca y generar utilidades.
- Se considera una sola oferta de servicios para los diferentes segmentos del mercado. Estrategia “Concentrada”
- Se definen 3 categorías para 7 servicios, los cuales tienen como propuesta de valor: “La Calidad”.
- Se define como política de precio, el cobro de comisión (10%) por transacción a través de la plataforma digital.
- Se desarrolla la marca para la plataforma digital bajo el nombre de “Entre Patas” como un Unique Selling Proposition: “Entre Patas, todos los servicios para engreír a tu mascota en un solo lugar”.
- Se consideran medios online para la publicidad como Facebook, YouTube por ser de menor costo para todo el año y medios offline para crear marca como prensa y revistas especializada en fechas importantes del año.
- Para la captación de proveedores la plataforma digital es ofrecida como medio para publicidad, visibilidad para sus clientes e incremento de sus carteras
- Para los clientes, se ofrece un sistema de puntos, promociones, ventas cruzadas, diversidad de servicios de calidad bajo un sistema de valoración.

CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo, describe todos los elementos estratégicos y de gestión de operaciones, necesarios para la generación de servicios con valor, los cuales permitan obtener ventajas competitivas para el cumplimiento de los objetivos comerciales.

A través del diseño de las operaciones se establecen los procesos de producción de servicios más idóneos para el lanzamiento de la oferta de servicios establecido en el plan de marketing.

9.1. Objetivos de Operaciones

- Establecer los procesos de producción de servicios más adecuados para la generación de servicios y publicación en la plataforma.
- Definir los recursos tecnológicos y materiales necesarios para llevar a cabo los procesos productivos.
- Establecer las especificaciones técnicas de las soluciones tecnológicas para el negocio.
- Establecer las políticas de operación y calidad para la entrega del servicio.
- Establecer las especificaciones para la publicación de servicios.

9.2. Estrategia de Operaciones

La calidad y flexibilidad son las estrategias que guían el proceso productivo para la generación constante de servicios con valor para los usuarios y proveedores.

- **Estrategia de calidad:** Enfocada al desarrollo de políticas y estándares que permitan brindar, en la plataforma, servicios de calidad que se puedan comprar de manera fácil, rápida y segura.
- **Estrategia de flexibilidad:** Enfocada al establecimiento de políticas que permitan una innovación constante en los procesos de generación de servicios para la plataforma, aprovechando los avances tecnológicos, con el fin adaptarse a los cambios de entorno, competencia y demanda.

9.3. Gestión de operaciones

La gestión de operaciones es responsable de llevar a cabo los procesos para de diseño y creación de la oferta de servicios que serán publicados en la plataforma digital, para ello toma en cuenta los aspectos organizacionales que ayuden a lograr una gestión eficiente y efectiva para el éxito de las operaciones.

A continuación, se describen los recursos necesarios para el éxito de las operaciones:

9.3.1. Instalaciones

Dado la naturaleza del negocio, la necesidad de contar con un espacio de trabajo está relacionado con funciones administrativas, soporte tecnológico y de servicio y actividades de investigación y desarrollo.

Para determinar la ubicación adecuada de las instalaciones se lleva a cabo una evaluación de macro localización. En este caso, la evaluación comprende una comparación entre los 5 distritos que conforman los distritos objetivo, en base a un conjunto de variables, las cuales se puede apreciar en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1. Evaluación de macro localización

Factores	Peso	San Borja		San Isidro		Surco		Miraflores		Magdalena	
Costo de alquiler	20%	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Cantidad de proveedores	25%	4	1.00	3	0.75	2	0.50	2	0.50	2	0.50
Cantidad de clientes	35%	3	1.05	2	0.70	3	1.05	2	0.70	2	0.70
Seguridad del distrito	20%	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Total	100%		3.25		2.65		2.75		2.60		2.00

Puntaje Mínimo: 1 / Puntaje Máximo: 4

Elaboración propia

Según los resultados de la Tabla 9.1, el distrito más adecuado para la ubicación de las instalaciones es San Borja que, según el estudio de mercado, es uno de los distritos de mayor demanda y con mayor presencia de proveedores de servicios para mascotas.

En la primera etapa, las instalaciones cuentan con un área de 80 mt² con ambientes y mobiliarios adecuados para facilitar el desarrollo de las actividades, la distribución de espacios está organizada en función de los procesos organizacionales que se llevaran a cabo, dentro de los cuales tenemos:

- Procesos Administrativos.
- Procesos de Marketing y comerciales.
- Procesos de Tecnología (Procesos de soporte a aplicaciones)
- Procesos de Soporte a proveedores y usuarios finales.
- Procesos de Calidad (aseguramiento y control de calidad de servicios)
- Procesos de Investigación y desarrollo. (marketing, comercial y tecnología)

9.3.2. Infraestructura tecnología

El negocio plantea, como solución tecnológica, una plataforma de comercio electrónico, con una arquitectura de hardware y software robusto que proporciona un alto grado de escalabilidad, usabilidad, agilidad y seguridad de la información.

Dado que los grupos de interés más importantes son los proveedores de servicios y los dueños de mascotas, la plataforma se despliegan bajo dos modelos de comercio electrónico: B2C (con usuarios finales) y B2B (con proveedores de servicios).

La arquitectura de la plataforma cuenta con tres componentes principales: infraestructura cloud AWS, aplicación web y aplicación móvil, las cuales están integradas con una pasarela de pagos para completar el proceso de compra de servicios.

A continuación, se describen las especificaciones de cada uno de los componentes:

1. Aplicación web

Componente software principal, es la base de las demás aplicaciones, es desarrollado con tecnologías web de vanguardia y posee un alto grado rendimiento y usabilidad. Para su desarrollo se designa a una empresa especialista en este tipo de sistemas.

La aplicación web se compone de dos entornos de interacción: Backend (acceso solo para administradores) y Frontend (acceso para proveedores y público en general):

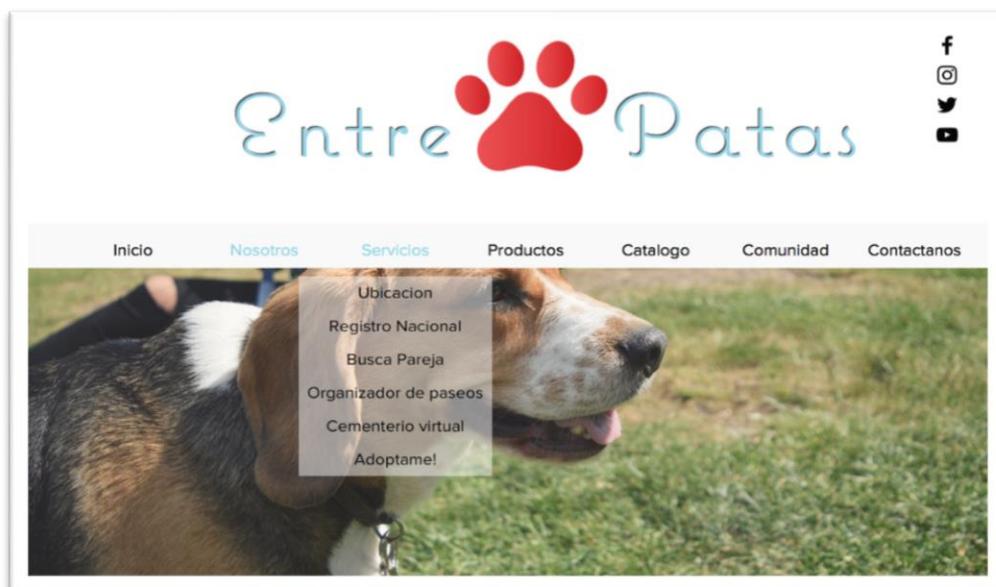
- **Entorno backend: Administración del sistema**, permite gestionar la configuración del sistema y toda la información propia del negocio.
- Especificaciones
 - Aplicación web cliente servidor, desarrollado en lenguaje de programación PHP y sobre base de datos MySQL.

- Interfaz con diseño profesional, simple y amigable
- Idioma español
- Funcionalidades
- Gestor de administradores, crear y actualizar datos de administradores para acceso al sistema.
- Gestor de proveedores, crear y actualizar datos de proveedores de servicios, visualizar y gestionar los servicios y publicaciones de cada uno.
- Gestor de Usuarios Finales, crear y actualizar datos de consumidores de servicios, visualizar y gestionar sus compras y órdenes de atención.
- Gestor de servicios, crear y actualizar datos de servicios.
- Gestor de catálogo de servicios, crear actualizar datos de categorías y posicionamiento de servicios.
- Gestor de publicación de servicios, aprobar solicitudes de publicaciones.
- Gestor de ofertas, crear y actualizar ofertas de servicios generales y por proveedor.
- Gestor de ventas, visualizar y gestionar compras y órdenes de atención.
- Reportes especializados, servicios, ventas, proveedores, usuarios finales.
- **Entorno frontend: Publicación y compra de servicios**, permite al usuario final visualizar el catálogo de servicios disponibles, hacer el pago y dar seguimiento a la entrega del servicio y a los proveedores: registrar, publicar y promocionar sus servicios.
- Especificaciones
- Aplicación web cliente servidor, desarrollado en lenguaje de programación PHP y sobre base de datos MySql y Angular framework 4.0.
- Interfaz con diseño profesional y UX
- Idioma español
- Funcionalidades
- Registro de usuario final y acceso, a través de correo electrónico y redes sociales
- Perfil de usuario final, visualizar y gestionar la configuración del mismo.
- Registro de proveedor y acceso, a través de correo electrónico y redes sociales
- Perfil de proveedor, visualizar y gestionar la configuración del proveedor, visualizar y gestionar los servicios y publicaciones de cada uno
- Integración con la aplicación web backend, consumo de datos del backend a través de una integración adecuada.

- Catálogo personalizado de servicios, de acuerdo con la configuración del backend, preferencias de consumidores y/o geolocalización
- Integración con carrito de compras, seleccionar productos deseado, calcular el costo total.
- Integración con pasarela de pago, Con Culqi, permite a los usuarios finales pagar online por los servicios con cualquier tarjeta de pago.
- Envío de correo electrónico, con ofertas y recomendaciones de acuerdo con la configuración del backend.
- Historial de compras del usuario final, visualizar y gestionar las compras del mismo.
- Prototipo no funcional

El Grafico 9.1 muestra una de las interfaces principales que formaran parte de todo el sistema integral.

Gráfico 9.1. Prototipo no funcional de la aplicación web frontend



Elaboración propia

2. Aplicación móvil

Componente software, permite la interacción directa con el usuario final, vía dispositivo móvil, a través de una interfaz sencilla, intuitiva y personalizada que le permite comprar servicios de manera rápida y fácil desde donde se encuentre, aprovechando las características de los dispositivos móviles. Para su desarrollo se designa a una empresa especialista en este tipo de aplicaciones.

- Especificaciones
 - Aplicación móvil híbrida para dispositivos móviles, Android y iOS
 - Interfaz con diseño profesional y UX
 - Idioma español
- Funcionalidades
 - Registro de usuario y acceso, a través de correo electrónico y redes sociales
 - Perfil de usuario final, visualizar y gestionar la configuración del mismo.
 - Registro de proveedor y acceso, a través de correo electrónico y redes sociales
 - Perfil de proveedor, visualizar y gestionar la configuración del proveedor, visualizar y gestionar los servicios y publicaciones de cada uno.
 - Integración con la aplicación web backend, consumo de datos del backend a través de una integración adecuada.
 - Catálogo personalizado de servicios, de acuerdo con la configuración del backend, preferencias de consumidores y/o geolocalización
 - Integración con carrito de compras, seleccionar productos deseado, calcular el costo total.
 - Integración con pasarela de pago, Con Culqi, permite a los usuarios finales pagar online por los servicios con cualquier tarjeta de pago.
 - Envío de notificaciones, con ofertas y recomendaciones de acuerdo con la configuración del backend.
 - Historial de compras de usuario final, visualizar y gestionar las compras del mismo.
- Prototipo no funcional

El gráfico 10.2 muestra una de las interfaces principales de la aplicación móvil.

3. Infraestructura Cloud AWS

Componente hardware y software tercerizado con Amazon Web Services (AWS), plataforma de servicios de nube que ofrece potencia de cómputo, almacenamiento de bases de datos, entrega de contenido y otras funcionalidades para ayudar a las empresas a escalar y crecer. Esta infraestructura aloja y permite el despliegue de las aplicaciones siguiendo una configuración adecuada al nivel de demanda. El Gráfico 9.3 muestra la arquitectura básica de la solución.

4. Medios de pago

Integrada a las aplicaciones web frontend y móvil para completar el proceso de pago de los usuarios finales. Se acepta dos medios de pago:

- Pasarela de pago: Dentro de las pasarelas de pago disponibles en el mercado, en una primera etapa se debe contemplar la integración con CULQI, uno de los proveedores de pagos online más utilizado en Perú, acepta pagos con tarjeta de crédito o débito. El costo es de 3.99% + \$0.30 (+ IGV) por cada transacción que se realice. Se eligió esta por tener los costos más bajos en relación con sus competidores del mismo rubro. Para cálculos de estimación se hace un redondeo a 4% del total de transacción.
- Pago Efectivo: En los proveedores de servicio, Los usuarios podrán pagar con efectivo en los proveedores de servicios si así lo prefieren.

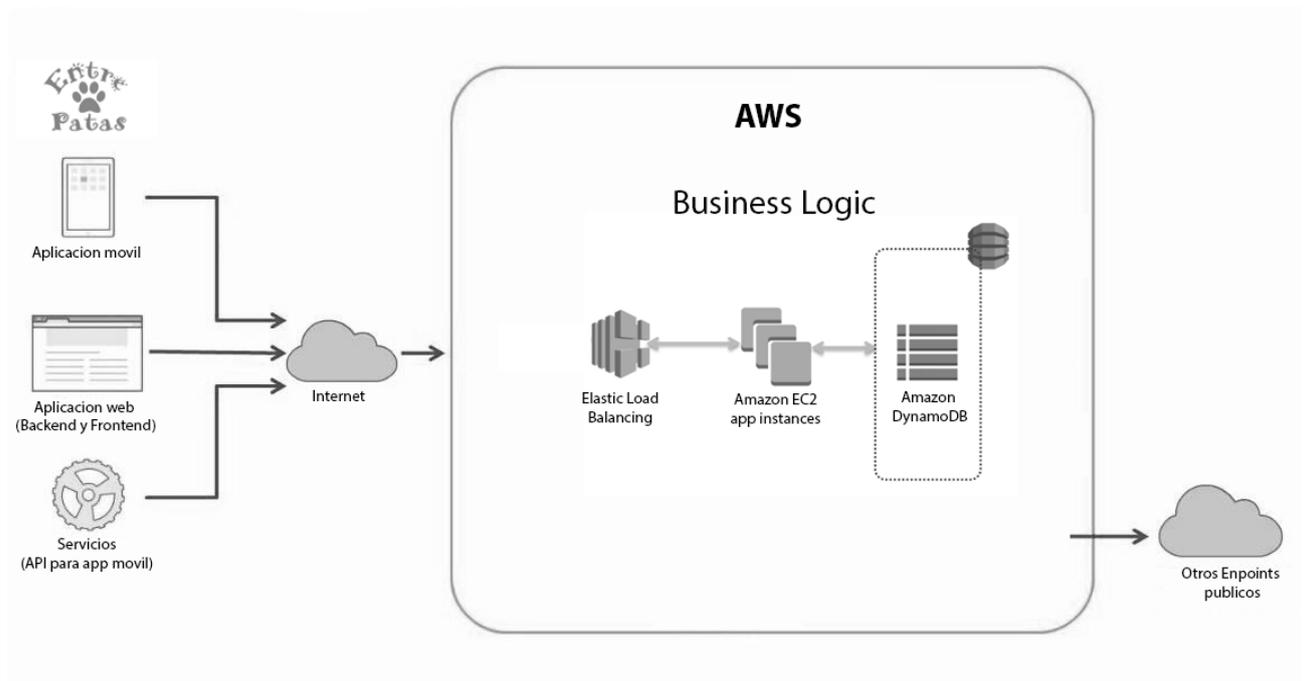
Los detalles de gastos destinados a cubrir el coste de toda la infraestructura tecnológica se abordan en el apartado 9.3.7. Presupuesto de inversión.

Gráfico 9.2. Prototipo no funcional de la aplicación móvil



Elaboración propia

Gráfico 9.3. Arquitectura cloud AWS



Elaboración propia

9.3.3. Selección de proveedores

Dado que el principal objetivo del negocio se enfoca en conectar la oferta/demanda, una de las estrategias se enfoca en incorporar, como socios comerciales, a los proveedores de servicios para mascotas y establecer con ellos relaciones de largo plazo que aseguren la entrega continua de los servicios de calidad.

Los proveedores de servicios se dividen en dos grupos, los cuales también definen la estrategia de incorporación:

- **Personas jurídicas**, empresas proveedoras de servicios para mascotas: veterinarias y centros especializados en mascotas.
- **Personas naturales**, personas que brindan servicios independientes para mascotas: paseadores y cualquier otro proveedor de servicios para mascotas que trabaje de manera independiente.

La incorporación de personas jurídicas, como proveedores de servicios, se realiza con la evaluación de los siguientes criterios básicos:

- Reconocimiento de la empresa, grado de reconocimiento de la marca y el nivel de posicionamiento en el mercado.
- Capacidad instalada, capacidad mínima y máxima para atender la demanda en periodos normales y bajo demanda pico.
- Adopción tecnológica, disposición de recursos tecnológicos como equipos de cómputo y/o dispositivos con acceso a internet que permita la interacción con la plataforma.
- Propuesta de valor, se valora la orientación hacia el cliente.

La incorporación de personas naturales, como proveedores de servicios, se realiza con la evaluación de los siguientes criterios básicos:

- Experiencia, tiempo que llevan brindando el servicio.
- Propuesta de valor, oferta de valor para el cliente al contratar su servicio.
- Recomendación de dueños de mascotas, se valora las recomendaciones de clientes anteriores.

Los proveedores que cumplan con los criterios mínimos de evaluación se incorporan a la red de socios comerciales, y podrán publicar sus servicios en la plataforma. Esta incorporación se formaliza con *contrato de prestación de servicios*, en donde se especifiquen como mínimo los siguientes términos de referencia:

- Especificación de servicios.
- Variables de calidad de servicios
- Penalidades por incumplimiento de entrega de servicios
- Especificaciones del proceso de facturación
- Porcentaje de la comisión que se cobrara por el uso de la plataforma
- Aceptación de términos y condiciones
Ver anexo IX – Términos y condiciones para proveedores de servicios.
- Aceptación de políticas de privacidad de datos
Ver anexo IX - Políticas de privacidad.

9.3.4. Políticas de calidad

La calidad es un factor estratégico, por ello las políticas de calidad tienen como finalidad asegurar que la compra de servicios a través de la plataforma sea de manera fácil, rápida y confiable de tal manera que se garantice la recurrencia y recomendación de la plataforma por parte de los usuarios.

Los objetivos de calidad, para los dos grupos de interés más importantes son los siguientes:

- Brindar a los usuarios finales, servicios acordes a sus necesidades y expectativas. Y garantizar la entrega de los servicios de acuerdo con las especificaciones publicadas.
- Brindar a los proveedores, incremento de clientes, transacciones y visibilidad esperada de sus servicios.

El plan de acción para la calidad comprende lo siguiente:

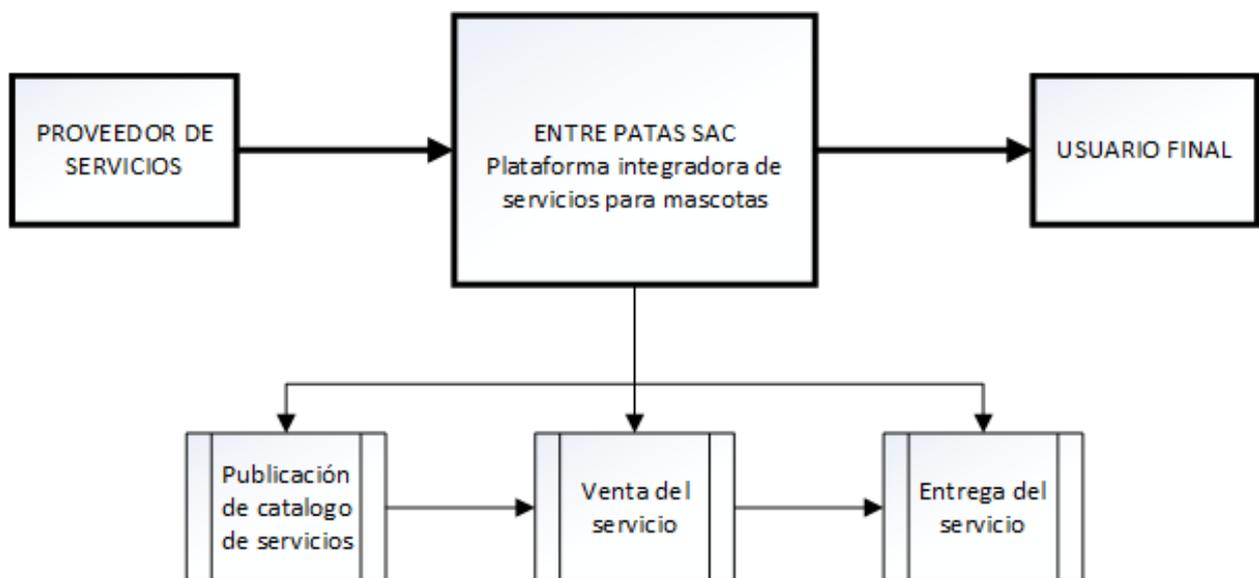
- Evaluación permanente del nivel de satisfacción del consumidor, a través de la calificación por la entrega de servicios, integrada en la plataforma. El consumidor puede valorar (con rango de puntuación) y opinar respecto al servicio recibido, teniendo en cuenta: tiempo total de atención, forma de atención y cumplimiento de expectativas.
- Evaluación periódica del rendimiento de las aplicaciones, para lo cual se definen los siguientes parámetros de evaluación:
 - Nivel de usabilidad
 - Pruebas de stress para conocer el comportamiento real en momentos de alto tráfico o alta recurrencia de peticiones.
- Reforzamiento de relaciones con proveedores de servicios, lograr sinergias comerciales el compromiso de calidad en la entrega de servicios.
- Evaluación permanente de los procesos internos, con un enfoque de mejora continua.
- Soporte permanente, soporte y asistencia técnica efectiva para proveedores y usuarios finales.

9.3.5. Diseño del servicio

La plataforma digital, lugar donde confluyen proveedores y consumidores de servicios para mascotas, se enfoca en conectar la oferta y demanda y gestionar el proceso de compra y entrega de los servicios.

En el gráfico 10.4 describe de manera general la interacción de los principales actores y procesos de negocio para la entrega de servicios para mascotas. Tal como observamos, los proveedores de servicios para mascotas proveen servicios al negocio y los usuarios finales consumen los servicios que el negocio público.

Gráfico 9.4. Esquema de negocio para la entrega de servicios



Elaboración propia

Los principales procesos de negocio son tres y se describen a continuación:

1. Publicación de catálogo de servicios

Gestiona la cartera de servicios que son visibles en la plataforma y controla su exposición de manera inteligente teniendo en cuenta criterios como: valoración de usuarios, preferencias de usuarios, búsquedas de usuario y comportamiento de la demanda.

Lleva a cabo estrategias de marketing para generar una oferta más tentadora. Por ejemplo, mostrar grupos de servicios relacionados y recomendados en base a asociaciones inteligentes.

La publicación de servicios está sujeto al cumplimiento de especificaciones básicas para asegurar la veracidad, claridad y valor de la oferta presentada en la plataforma. Las especificaciones más importantes son:

- **Atributos básicos:** los datos mínimos requeridos para la publicación de todo servicio son:
 - Nombre del servicio
 - Imagen descriptiva del servicio
 - Detalle y/o especificaciones del servicio
 - Precio de venta
 - Rango de fecha de disponibilidad del servicio
 - Condiciones de uso
 - Información del proveedor
 - Número de horas por día dedicadas a prestar el servicio (NHPD)
 - Horas promedio que toma entregar el servicio (HPES)
 - Capacidad por día: resultado del cálculo NHPD/HPES.
- **Lanzamiento en plataforma:** los servicios serán publicados en la plataforma, en un plazo máximo de 1 hora luego de enviada la solicitud de publicación, luego de una aprobación manual que asegure el cumplimiento de condiciones básicas de publicación por parte del proveedor.
- **Cumplimiento del proveedor:** el proveedor es responsable de la entrega del servicio respetando las especificaciones y condiciones indicadas en la publicación. El incumplimiento en este punto da como consecuencia la ejecución de las cláusulas del contrato de sociedad entre el proveedor y la Entre Patas.
- **Política de contenido público:** La información incluida en las publicaciones, puede contener fotos, gráficos, textos de los servicios ofrecidos, siempre que no violen ninguna disposición de los Términos y Condiciones Generales, pero sin limitarse a las mismas.

2. Venta del servicio

Gestiona el proceso de venta de servicios a través de la plataforma digital de comercio electrónico, mediante el cual el usuario final, elige el servicio que desea comprar y hace el pago mediante dos modalidades:

- Pago en la plataforma, la plataforma procesa el pago y genera una orden de atención electrónica.
- Pago en el proveedor de servicio, la plataforma genera una orden de atención y una orden de pago pendiente para ser cobrada por el proveedor.

3. Entrega del servicio

Gestiona el proceso de entrega del servicio, verificando que se entregue el servicio con las especificaciones y condiciones publicadas. Para ello se establece dos subprocesos claves:

- Verificación del registro de atención llenada por el proveedor.
- Verificación de la calificación del usuario final por la entrega del servicio.

9.3.6. Proceso productivo

A través de la transformación de información y tecnología, el proceso productivo, es capaz de generar servicios acordes con las necesidades del mercado de mascotas.

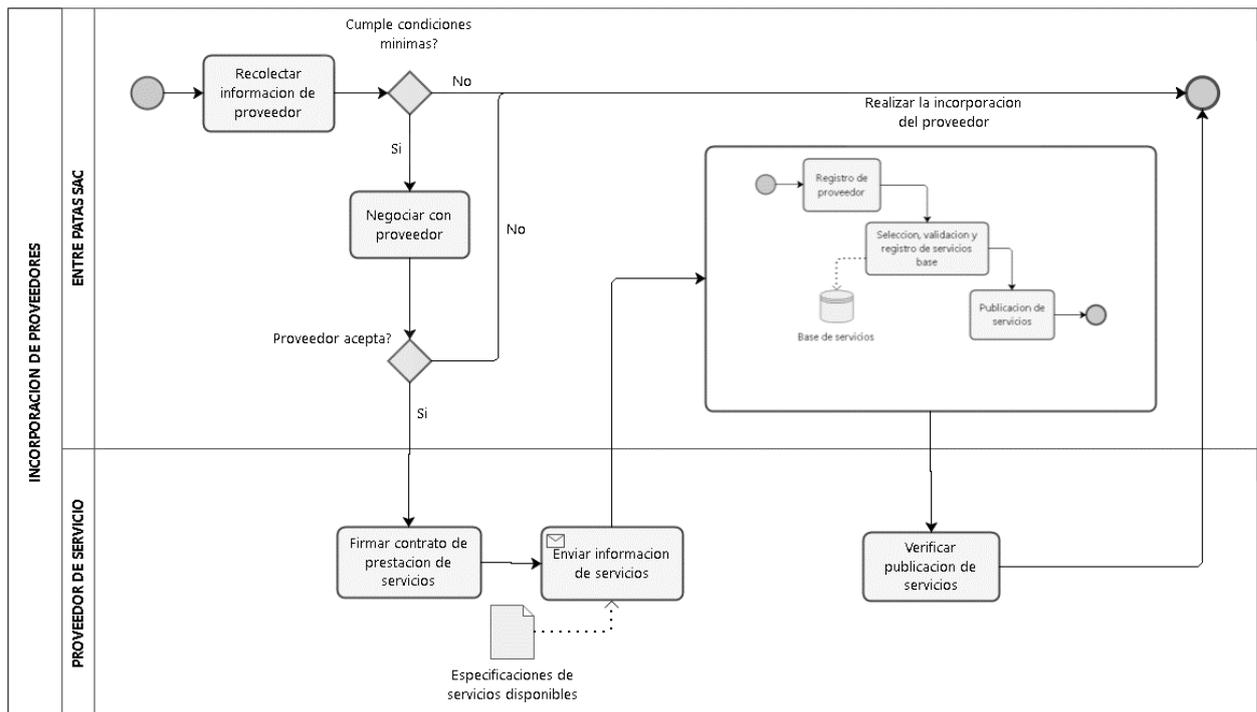
A continuaciones se describen los procesos operativos que forman parte del proceso productivo:

- **Proceso de incorporación de proveedores**

Proceso mediante el cual se incorpora un nuevo proveedor de servicios, como socio comercial del negocio, para incluir sus servicios dentro de la cartera de servicios de la plataforma digital. El flujo del proceso contempla lo siguiente:

- Recolección de información del proveedor
- Visitar y negociar con el proveedor
- Firmar del contrato de prestación de servicios.

Gráfico 9.5. Diagrama del proceso de incorporación de proveedor de servicios



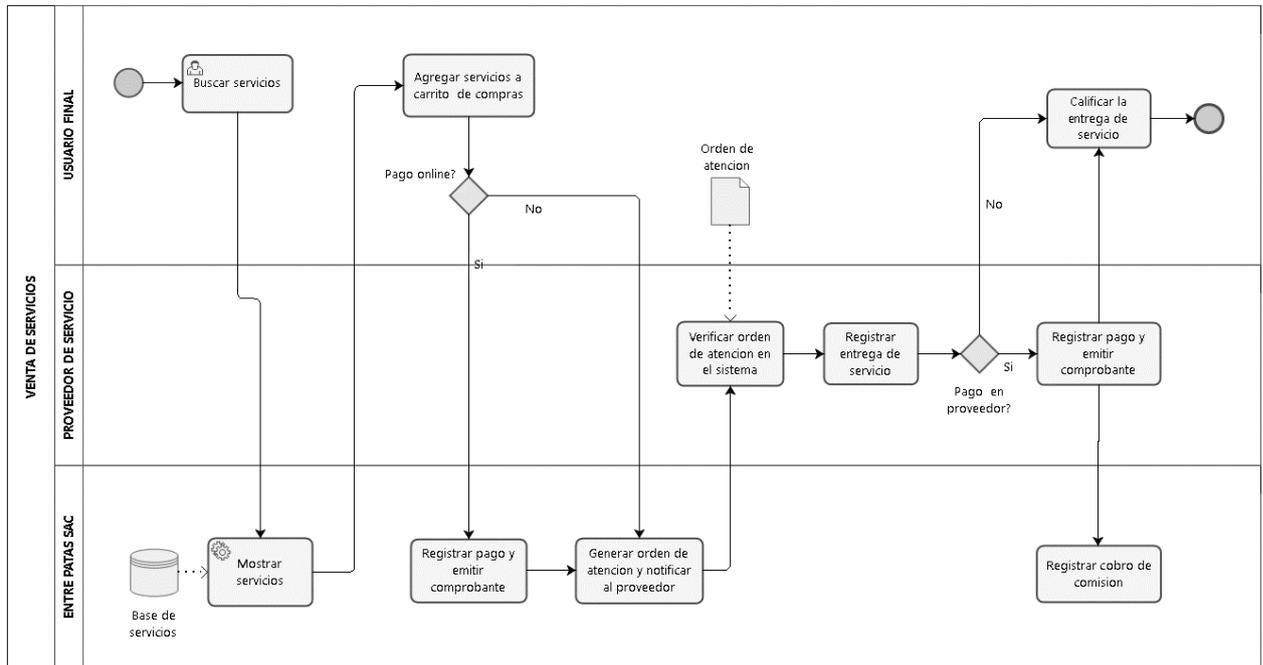
Elaboración propia

• **Proceso de venta de servicios**

Gestiona las actividades relacionadas a la venta de servicios a través de la plataforma. El flujo del proceso contempla lo siguiente:

- Mostrar catálogo de servicios, el usuario final tiene la capacidad de buscar y visualizar los servicios según su preferencia.
- El usuario final, selecciona los servicios que desea al carrito de compra (indicando el turno de atención disponible), y paga por los servicios seleccionados. El pago se puede hacer de dos maneras: *pago-online* en la misma plataforma y *pago-en-proveedor* en el local del proveedor.
- Generar la orden de atención y notificar de manera automática al proveedor del servicio, el cual tiene acceso al sistema y puede visualizar toda la información necesaria para la atención.
- El proveedor, hace el pago por el uso de la plataforma, en caso reciba el pago directamente del usuario final.

Gráfico 9.6. Diagrama del proceso de venta de servicios



Elaboración propia

- **Proceso de cobro de comisiones**

Se considera un cobro de comisión (% de la venta por cada transacción) por el uso de la plataforma. Para ello se define un esquema de flujo de comprobantes de pago entre la empresa, el proveedor y el usuario final, el cual se muestra en el Gráfico 9.7.

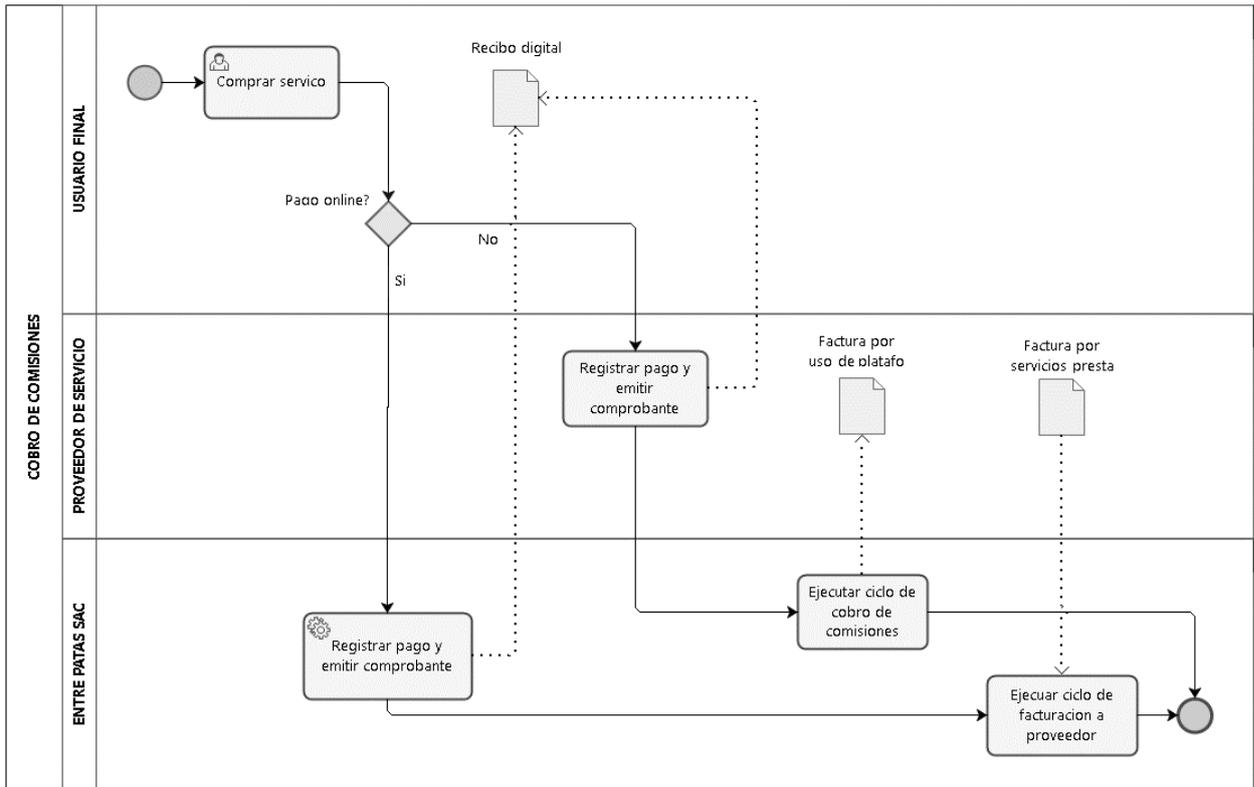
- **Proceso de facturación al proveedor de servicios**

La facturación y pago de servicios entregados por el proveedor, se hace en ciclos semanales, que empiezan el lunes a las 5am y termina el próximo lunes a las 4.59am. El flujo del proceso contempla lo siguiente:

- Lunes: inicia un nuevo ciclo de pago
- Martes: los pagos son procesados por el sistema
- Miércoles: los pagos son efectuados y depositados en la cuenta bancaria de los proveedores.

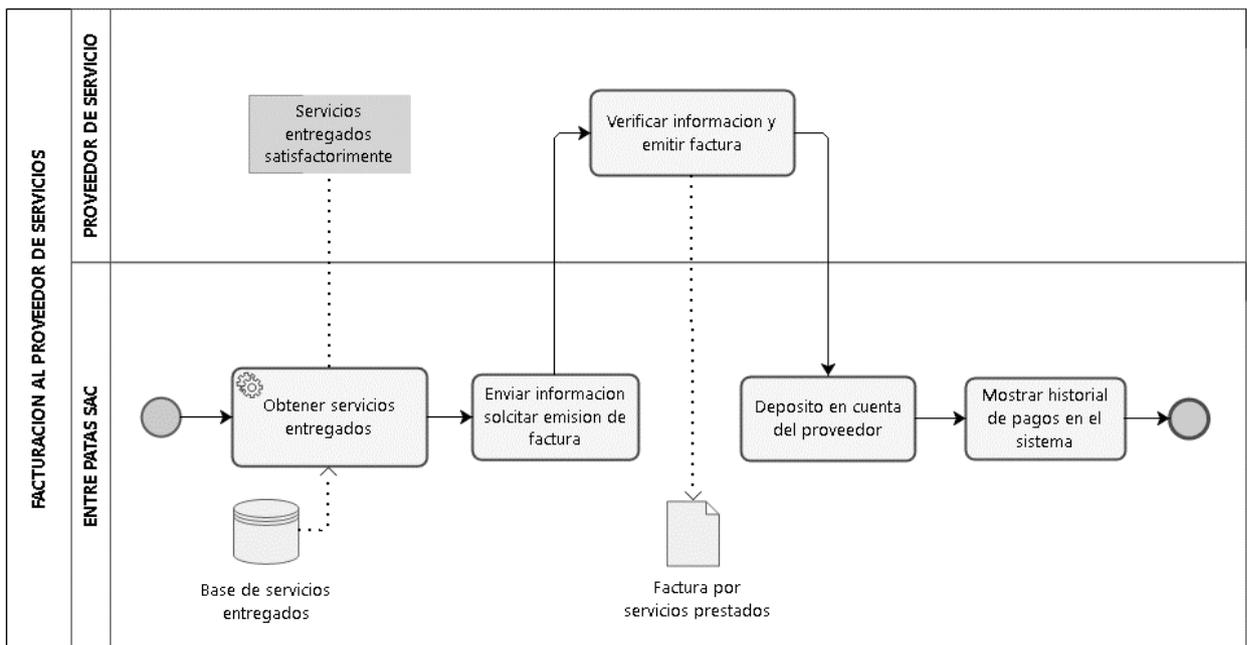
Los proveedores de servicios pueden visualizar el resumen de pagos en el sitio web.

Gráfico 9.7. Diagrama del proceso de cobro de comisiones



Elaboración propia

Gráfico 9.8. Diagrama del proceso facturación al proveedor de servicios



Elaboración propia

- **Proceso de atención de reclamos**

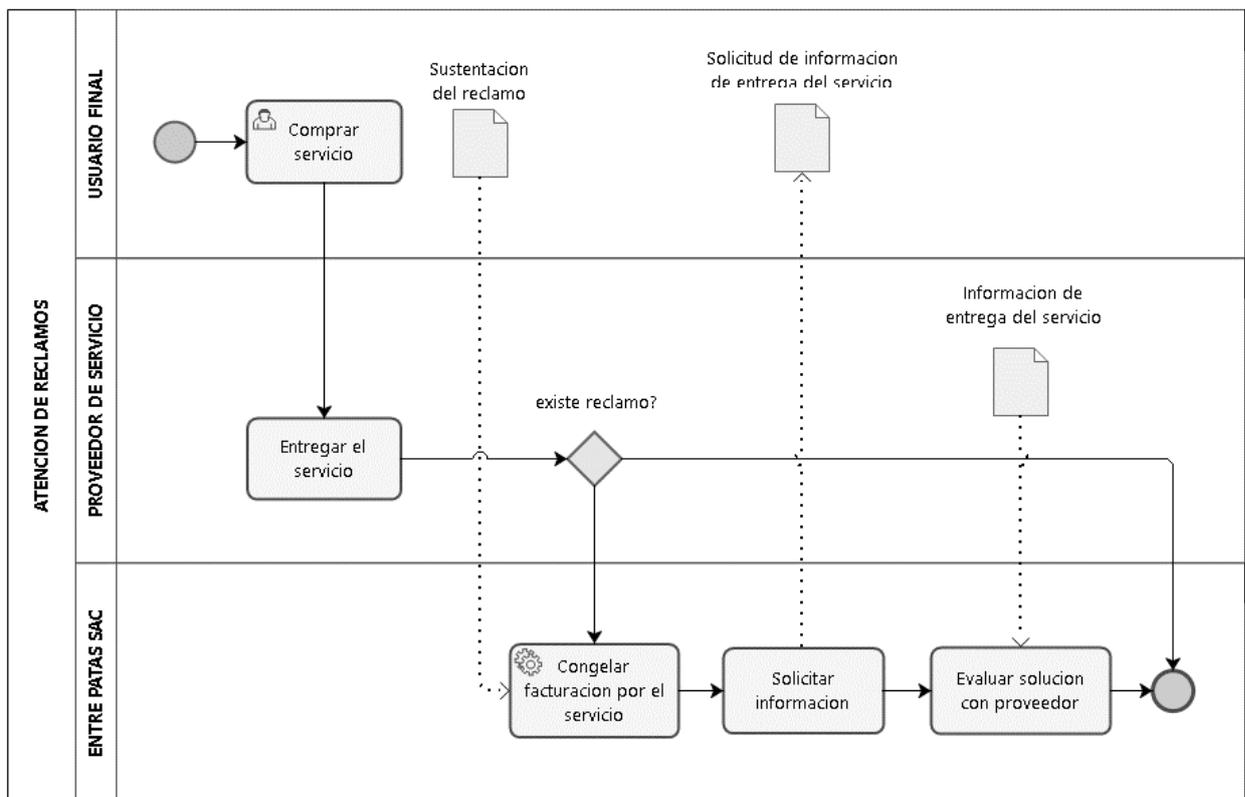
Enfocado a resolver conflictos relacionados a la entrega de los servicios. En casos que no se cumplan con las especificaciones mínimas y/o condiciones de entrega de servicios, el pago al proveedor debe ser congelado hasta que se resuelvan. La empresa puede recompensar con puntos bonus al usuario y/o generar una nueva orden de atención, previa coordinación con el proveedor del servicio.

En el Gráfico 9.9. Diagrama del proceso atención de reclamos se aprecia este proceso de manera gráfica.

9.3.7. Presupuesto de inversión

Para el inicio de operaciones, se requiere una inversión inicial que cubra los costos de infraestructura tecnológica y física y gastos operativos para iniciar las operaciones. En la Tabla 9.2 Presupuesto de inversión en activos se indican cada uno de los conceptos que forman parte del presupuesto requerido.

Gráfico 9.9. Diagrama del proceso atención de reclamos



Elaboración propia

Tabla 9.2. Presupuesto de inversión en activos.

Inversión en Activos			
Concepto	Total (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Soluciones tecnológicas	140,847.46	25,352.54	166,200.00
.. Desarrollo e implementación de aplicación web (frontend y backend)	79,322.03	14,277.97	93,600.00
.. Desarrollo e implementación de aplicación móvil híbrida (app + API)	57,288.14	10,311.87	67,600.01
.. Configuración de infraestructura cloud AWS	4,237.29	762.71	5,000.00
Equipos de computo	14,152.54	2,547.46	16,700.00
.. Laptops 6 unid	11,186.44	2,013.56	13,200.00
.. Accesorios (proyectoros, adaptadores, etc.)	2,966.10	533.90	3,500.00
Mobiliario	3,050.85	549.15	3,600.00
.. Escritorios y sillones, etc.	3,050.85	549.15	3,600.00
Totales	158,050.85	28,449.15	186,500.00

Elaboración propia

Tabla 9.3. Presupuesto para gastos operativos el 1er año

Gastos Operativos			
Concepto	Total (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Página Web Operativa	84,962.16	15,293.19	100,255.35
.. Dominio Web .pe	101.70	18.31	120.01
.. Infraestructura cloud AWS EC2 + S3	1,830.51	329.49	2,160.00
.. Mantenimiento de infraestructura AWS	13,220.34	2,379.66	15,600.00
.. Mantenimiento de aplicaciones web y móvil	52,881.36	9,518.64	62,400.00
.. Comisión de Medios de Pago x Transacción	16,928.25	3,047.09	19,975.34
Licencias de Software	1,271.19	228.81	1,500.00
.. Software de oficina	1,271.19	228.81	1,500.00
Útiles de oficina	508.48	91.53	600.01
Inmobiliario	18,305.08	3,294.91	21,599.99
.. Alquiler de oficinas	18,305.08	3,294.91	21,599.99
Servicios	3,050.85	549.15	3,600.00
.. Internet y teléfono	2,033.90	366.10	2,400.00
.. Otros	1,016.95	183.05	1,200.00
Totales	108,097.76	19,457.60	127,555.36

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 9.3, la inversión inicial para el inicio de operaciones asciende a S/ 186,500.00 en compra de Activos y S/ 127,555.36 en gastos operativos para el 1er año, lo cual hace un monto total de **S/ 314,055.36**.

9.4. Conclusiones del capítulo

- La identificación y formalización de los procesos operacionales permite definir estrategias para asegurar la entrega de valor al usuario final, a través de un seguimiento y control a los factores claves que definen el éxito de los procesos.
- Los criterios para la incorporación de proveedores de servicios sumada a una estrategia de calidad aseguran la entrega de un servicio de calidad.
- El conocimiento de las necesidades y preferencias del usuario permite diseñar servicios que logren una alta satisfacción del usuario final.
- Los procesos operacionales están alineados a los objetivos del negocio y contribuyen a la entrega de valor.
- El plan de operaciones, parte del desarrollo del plan de negocio, es vital para determinar la viabilidad económica, la cual se desarrolla en el siguiente capítulo dentro del plan económico financiero.

CAPÍTULO X: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este capítulo tiene por objetivo estimar el nivel de inversión, la estructura de la deuda óptima y la tasa de descuento que se requiere para evaluar la factibilidad financiera del plan de negocio, así como el cálculo de los ingresos y egresos como resultado de la integración de los planes previamente trabajados.

Se considera también la obtención de las proyecciones VAN y TIR que permitan la determinación de la viabilidad del plan.

Mediante la simulación y el análisis de datos se considera la realización del análisis de punto de equilibrio, así como un análisis de sensibilidad considerando variables significativas para la evaluación de riesgo.

10.1. Objetivos

- Determinar la viabilidad y la rentabilidad económico-financiera del plan de negocio.
- Determinar el nivel de inversión y gastos preoperativos.
- Determinar los ingresos y egresos.
- Proyectar el estado de resultados y flujo de caja del plan de negocio a 5 años.
- Determinar el VAN y la TIR económico del plan de negocio
- Determinar viabilidad del plan de negocio mediante la utilización de diversos análisis como el análisis de escenarios, de sensibilidad, punto de equilibrio.

10.2. Supuestos y políticas financieras

Los supuestos generales de este plan de negocios se presentan a continuación:

- La evaluación financiera se realiza en moneda Soles (S/).
- Para los datos en moneda dólares se aplica el tipo de cambio de venta SUNAT de S/ 3.25³⁵.
- De acuerdo con el reglamento de ley del impuesto general, la tasa del impuesto está compuesto por:
 - Impuesto General a Ventas (16%)

³⁵ Valor Referencial Tipo de cambio del día 02 de febrero del 2018

- Impuesto de Promoción Municipal (2%);

Las que en conjunto (18%) aplican a todas las operaciones de compra y venta de este plan de negocio.

- De acuerdo con el artículo 22 del reglamento de la Ley de Impuesto a la Renta (Artículo 22°.- DEPRECIACION), la depreciación de los activos se realiza en línea recta aplicando el porcentaje de 25%³⁶.
- Se considera una tasa de impuesto a la renta de 29.50% tomando en consideración el régimen especial de renta.
- La tasa de crecimiento de consumo es de 5%.
- El horizonte de evaluación es de 5 años y se refleja de manera anual en los estados de resultados y flujo de caja.
- Se considera una tasa de descuento del 25% por representar el rendimiento mínimo para el proyecto.
- Se considera una participación de mercado de 15% para el primer año.
- La comisión por cada venta realizada es del 10%
- La Demanda efectiva determinada, compuesta por los dueños de mascotas de los distritos de Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena pertenecientes a los sectores socioeconómicos A y B y dispuestas a usar y/o contratar servicios para sus mascotas a través de la plataforma, es de 26,986 dueños de mascotas.

10.3. Determinación del Volumen de Ventas

La elaboración del cuadro de determinación de los ingresos anuales por servicio se realiza tomando como referencia el estudio cuantitativo considerando los servicios con mayor demanda por los consumidores, por lo que se acota el alcance de los servicios a 5, los cuales representan 87% de las preferencias del total de personas encuestadas como se muestra en el siguiente cuadro.

³⁶ <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.htm> - Equipos de procesamiento de datos 25% de depreciación

Tabla 10.1. Cantidad de Solicitudes

Servicios solicitados	n	Frecuencia de uso %	Servicios %
Atención Médica	24.00	9.00	4.00
Baño	246.00	92.00	37.00
Corte	264.00	99.00	39.00
Paseo	24.00	9.00	4.00
Hospedaje	21.00	8.00	3.00
Totales	579.00	217.00	87.00

Elaboración propia.

Los precios promedio de cada servicio se toman de las encuestas realizadas a los proveedores de servicios.

En el cuadro a continuación se muestra la determinación de la proporción de dueños de mascotas por servicio, así como el precio promedio unitario de cada servicio.

Tabla 10.2. Dueños de Mascotas y Precio Promedio Unitario por Servicio

Servicio	N	%	Mercado Objetivo (Dueños De Mascotas)	Precio Promedio Unitario (S/)
Corte	264.00	99.00	4,007.52	40.00
Baño	246.00	92.00	3,724.16	40.00
Paseo	24.00	9.00	364.32	25.00
Atención médica	24.00	9.00	364.32	180.00
Hospedaje	21.00	8.00	323.84	50.00
Totales	579.00	217.00	8,784.16	

Elaboración propia.

Se determina un ingreso anual neto de S/ 480,373.39, a continuación, se muestra cómo se determina los ingresos netos anuales por cada servicio. De lo relevado en las encuestas se obtiene la frecuencia de uso de cada servicio y el número de dueños de mascotas (de la Tabla 10.2), con estos dos datos se puede calcular los ingresos netos anuales por servicio. En la tabla 10.3. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Corte se visualiza la frecuencia, el volumen de ventas anual y los ingresos netos anuales del servicio de corte. En la tabla 10.4. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Baño se visualiza la frecuencia, el volumen de ventas anual y los ingresos netos anuales del servicio de Baño. En la tabla 10.5. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Paseo se visualiza la frecuencia, el volumen de ventas anual y los

ingresos netos anuales del servicio de Paseo. En la tabla 10.6. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Atención Médica se visualiza la frecuencia, el volumen de ventas anual y los ingresos netos anuales del servicio de Atención Médica. En la tabla 10.7. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Hospedaje se visualiza la frecuencia, el volumen de ventas anual y los ingresos netos anuales del servicio de Hospedaje.

Tabla 10.3. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Corte

Uso de Servicio Anual (Veces)	Frecuencia (%)	Volumen de Ventas Anual	Ingresos Netos Anuales (S/)
Nunca	39.00	0	0.00
Semanal	5.00	9,618	38,472.20
Quincenal	6.00	5,771	23,083.32
Mensual	22.00	10,580	42,319.42
Bimestral	19.00	4,569	18,274.29
Anual	9.00	361	1,442.71
Totales	100.00	30,898	123,591.93

Elaboración propia.

Tabla 10.4. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Baño

Uso de Servicio Anual (Veces)	Frecuencia (%)	Volumen de Ventas Anual	Ingresos Netos Anuales (S/)
Nunca	6.00	0.00	0.00
Semanal	14.00	25,026.36	100,105.43
Quincenal	42.00	37,539.54	150,158.15
Mensual	33.00	14,747.68	58,990.70
Bimestral	5.00	1,117.25	4,468.99
Anual	0.00	0.00	0.00
Totales	100.00	78,431	313,723.28

Elaboración propia.

Tabla 10.5. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Paseo

Uso de Servicio Anual (Veces)	Frecuencia (%)	Volumen de Ventas Anual	Ingresos Netos Anuales (S/)
Nunca	6.00	0	0.00
Semanal	14.00	2,448	6,120.58
Quincenal	42.00	3,672	9,180.87
Mensual	33.00	1,443	3,606.77
Bimestral	5.00	109	273.24
Anual	0.00	0	0.00
Totales	100.00	7,673	19,181.45

Elaboración propia.

Tabla 10.6. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Atención Médica

Uso de Servicio Anual (Veces)	Frecuencia (%)	Volumen de Ventas Anual	Ingresos Netos Anuales (S/)
Nunca	0.00	0	0.00
Semanal	0.00	0	0.00
Quincenal	0.00	0	0.00
Mensual	12.00	525	9,443.18
Bimestral	12.00	262	4,721.59
Anual	76.00	277	4,983.90
Totales	100.00	1,064	19,148.66

Elaboración propia.

Tabla 10.7. Ingresos Netos Anuales por Servicio de Hospedaje

Uso de Servicio Anual (Veces)	Frecuencia (%)	Volumen de Ventas Anual	Ingresos Netos Anuales (S/)
Nunca	0.00	0	0.00
Semanal	0.00	0	0.00
Quincenal	0.00	0	0.00
Mensual	12.00	466	2,331.65
Bimestral	12.00	233	1,165.82
Anual	76.00	246	1,230.59
Totales	100.00	946	4,728.06

Elaboración propia.

10.4. La Inversión Inicial

La inversión inicial incluye activos fijos, tangibles e intangibles, Gastos preoperativos y gastos registrales, así como el capital de trabajo son necesarios para iniciar las operaciones del negocio. La inversión inicial requerida para el plan de negocio asciende a S/ 219,039.65. A continuación se detalla cómo está compuesta la inversión inicial.

10.4.1. Inversión en Activos

Los activos consideran los tangibles e intangibles:

Tabla 10.8. Activos

	Concepto	Total (s/)	IGV (S/)	Total (S/)
Intangibles	Desarrollos e implementación			
	Desarrollo e implementación de aplicación web (frontend y backend)	79,322.03	14,277.97	93,600.00
	Desarrollo e implementación de aplicación móvil híbrida (app + API)	52,881.36	9,518.64	62,400.00
	Configuración de infraestructura cloud AWS	4,237.29	762.71	5,000.00
Tangibles	Equipos de cómputo			
	Laptops 6 unid	11,186.44	2,013.56	13,200.00
	Accesorios (proyectoros, adaptadores, etc.)	2,966.10	533.90	3,500.00
	MOBILIARIO			
	Escritorios y sillones, etc.	3,050.85	549.15	3,600.00
	Totales	153,644.07	27,655.93	181,300.00

Elaboración propia.

10.4.2. Gastos Preoperativos

Se considera la inversión para lograr la captación y registro de una base inicial de 50 proveedores antes del inicio de operaciones, con el objetivo que para el lanzamiento de la plataforma exista oferta de servicios.

Tabla 10.9. Gastos Pre Operativos

Concepto	Total (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Proveedores y servicios base para inicio de operaciones	2,000.00	360.00	2,360.00
Totales	2,000.00	360.00	2,360.00

Elaboración propia.

10.4.3. Gastos Registrales

Se calcula que los gastos registrales ascienden a S/ 2,513.40 soles. Estos incluyen asesoría legal y financiera, búsqueda, reserva y registro de nombre, inscripción en registros públicos SUNARP, así como registro de nombre en INDECOPI.

Tabla 10.10. Gastos Registrales

Concepto	Total (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Estudios y especialidades			
.. Asesoría financiera y contable	350.00	63.00	413.00
Gastos notariales y registrales			
.. Búsqueda y reserva de nombre	20.00	3.60	23.60
.. Registro de nombre	20.00	3.60	23.60
.. Elaborar minuta de constitución	600.00	108.00	708.00
.. Inscripción en registros públicos	150.00	27.00	177.00
.. Búsqueda y registro de nombre en INDECOPI	790.00	142.20	932.20
Otros (papelería e identidad)			
.. Varios	200.00	36.00	236.00
Totales	2,130.00	383.40	2,513.40

Elaboración propia.

10.4.4. Capital de Trabajo

Para realizar el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los cobros realizados tienen días de desfase dependientes de la forma de pago, 7 días para los pagos realizados contra la entrega del servicio y 1 día para los pagos realizados a través de la pasarela de pago en la web y/o aplicación móvil.
- Por el registro de un proveedor nuevo, este puede publicar y vender sus servicios de forma gratuita por un mes.

La inversión en capital de trabajo asciende a S/ 32,866.00. El detalle del cálculo se muestra en los anexos.

10.5. Gastos Organizacionales

Se toma en consideración los gastos incurridos por planilla del primer Año y la subcontratación de servicios de proveedores. El total de remuneraciones del primer año asciende a S/ 150,480.00.

Tabla 10.11. Gastos por Personal el Primer año de Operaciones

Concepto	Cantidad (Meses)	Salario Mensual (S/)	Costo Laboral (S/)	Total Anual (S/)
Salario personal interno	12.00	8,200.00	1,640.00	118,080.00
Servicios diseño / programación subcontratados	12.00	2,700.00	0.00	32,400.00
Totales	24.00	10,900.00	1,640.00	150,480.00

Elaboración propia.

A continuación, se muestra el detalle por cargo del personal interno y externo.

Tabla 10.12. Detalle del Gasto por personal anual de operaciones

Cargo	Puestos	Salario Mensual (S/)	Costo Laboral (S/)	Total Anual (S/)
Personal en Planilla				
Coordinador general y de administración	1	3,000.00	600.00	43,200.00
Responsable de marketing	1	2,500.00	500.00	36,000.00
Responsable de operaciones y TI	1	2,700.00	540.00	38,880.00
Personal por Recibos por Honorarios				
Coordinador de soluciones tecnológicas	1	1,500.00	0.00	18,000.00
Encargado de redes sociales y soporte tecnológico	1	1,200.00	0.00	14,400.00
Totales	5	10,900.00	1,640.00	150,480.00

Elaboración propia.

10.5.1. Costos Operativos

En esta sección se consideran los gastos operativos de acuerdo con lo detallado a continuación:

Tabla 10.13. Costos Operativos

Concepto	Total (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Costos Fijos			
Dominio Web .pe	101.70	18.31	120.01
Infraestructura cloud AWS EC2 + S3	1,830.51	329.49	2,160.00
Mantenimiento de infraestructura AWS	13,220.34	2,379.66	15,600.00
Mantenimiento de aplicaciones web y móvil	52,881.36	9,518.64	62,400.00
Alquiler de oficina	18,305.08	3,294.91	21,599.99
Útiles de Oficina	508.48	91.53	600.01
Licencias de Software de oficina	1,271.19	228.81	1,500.00
Otros	1,016.95	183.05	1,200.00
Costos Variables			
Servicios básicos (Agua, Luz, Teléfono, Internet, Gas)	2,033.90	366.10	2,400.00
Comisión de Medios de Pago x Transacción	16,283.84	2,931.09	19,214.94
Totales	107,453.35	19,341.60	126,794.96

Elaboración propia.

10.5.2. Costos Marketing y de Lanzamiento

Como parte de la estrategia se tiene planeado realizar inversiones en diferentes actividades de promoción y publicidad para hacer conocida la marca, esto incluye participación en eventos, publicidad en diversos medios escritos, canales online, así como merchandising.

Se ha establecido como prioridad la realización de un video de lanzamiento y campañas de activación en zona públicas, anuncios en radio y otras actividades. A continuación, se presenta el detalle:

Para el primer año se ha estimado una inversión que asciende a S/ 117,120.00 (ver Tabla 10.14. Gastos de Marketing Primer Año).

Tabla 10.14. Gastos de Marketing Primer Año

Actividades	Cantidad (Meses)	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)	%
Campañas				
Publicidad en Facebook	12	500.00	6,000.00	5.12
Publicidad en YouTube	6	500.00	3,000.00	2.56
Video de Lanzamiento	1	5,000.00	5,000.00	4.27
Videos cortos (edición)	3	600.00	1,800.00	1.54
Publicidad Banner Diario online	4	500.00	2,000.00	1.71
Posicionamiento en Buscadores (SEO/SEM)	4	1,300.00	5,200.00	4.44
Google Display	12	1,500.00	18,000.00	15.37
Elaboración de Collares	1000	5.00	5,000.00	4.27
Awareness de la Marca				
Campaña de Activación Parques (5 Distritos)	5	2,500.00	12,500.00	10.67
Volantes	20000	0.02	300.00	0.26
Imanes	5000	0.50	2,500.00	2.13
Elaboración de Polos y Gorros	5000	8.00	40,000.00	34.15
Imagen de la Marca // Celebridad // Blog	1	10,000.00	10,000.00	8.54
Sesión de Fotos	10	350.00	3,500.00	2.99
Prospección de Clientes				
Inscripción Feria de Mascotas	2	400.00	800.00	0.68
Preparación de Feria Stand y Movilidad	1	1,000.00	1,000.00	0.85
Actividades de Comunicación de Marketing				
Tarjetas de Presentación	500	1.04	520.00	0.44
Totales		24,164.56	117,120.00	100.00

Elaboración propia.

Para los años siguientes se planea prescindir de algunas inversiones y focalizarse en otras estratégicas por lo que la inversión estimada asciende a S/ 90,800.00 (ver Tabla 10.15. Gastos de Marketing Segundo al Quinto Año).

Tabla 10.15. Gastos de Marketing Segundo al Quinto Año

Actividades	Cantidad (Meses)	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)	%
Campañas				
Publicidad en Facebook	12	500.00	6,000.00	6.61
Publicidad en YouTube	4	500.00	2,000.00	2.20
Video cortos	3	600.00	1,800.00	1.98
Publicación en diario	2	300.00	600.00	0.66
Publicidad Revista especializada	2	5,000.00	10,000.00	11.01
Publicidad Banner Diario online	4	300.00	1,200.00	1.32
Posicionamiento en Buscadores (SEO/SEM)	4	1,300.00	5,200.00	5.73
Google Display	12	1,500.00	18,000.00	19.82
Elaboración de Collares	500	5.00	2,500.00	2.75
Awareness de la Marca				
Campaña de Activación Parques (5 Distritos)	10	2,500.00	25,000.00	27.53
Merchandising	1	10,000.00	10,000.00	11.01
Sesión de Fotos	10	350.00	3,500.00	3.85
Actividades de Comunicación de Marketing				
Varios	1	5,000.00	5,000.00	5.51
Totales			90,800.00	100.00

Elaboración propia.

10.6. Estimación de Ingresos y Egresos – Escenario Esperado

10.6.1. Proyección de las ventas

Tomando en cuenta los diversos servicios a vender en la página web y aplicación móvil, y tomando como referencia los resultados de la encuesta y el focus group, se determina un escenario conservador para la elaboración del estado de ganancias y pérdidas.

De acuerdo con la proyección de la demanda y considerando este escenario, se logra un 7.00% de utilidad neta durante el primer año, proyectando un incremento de la rentabilidad en el siguiente año conforme se desarrolle el mercado y el canal online. De la misma forma se estima un crecimiento de las ventas para los años siguientes, se prevé una tasa de crecimiento de consumo del 10% anual, que contribuirán a lograr márgenes de utilidad mayores.

10.6.2. Evaluación del proyecto

Con la información consignada anteriormente, se prepara el flujo de caja del proyecto, que puede verse a detalle en la Tabla 10.17; tomando en consideración los ingresos, egresos e inversión inicial. A través de este flujo se logra una mejor planificación, orden y control de la liquidez del plan de negocio.

Se ha considerado las siguientes variables:

Tabla 10.16. Variables

Concepto	%
Tasa de crecimiento del consumo	5.00%
Participación de Mercado 1er Año	15.00%
Tasa de IG V	18.00%
Tasa de Descuento	25.00%
Tasa Marginal Impositiva (REMYPE)	29.50%
Tasa Costos Laborales	20.00%
Tasa de Depreciación	20.00%
Comisión por transacción	10.00%
Comisión de los medios de pago	4.00%
Tipo de cambio	3.25
Total del Mercado de Dueños de Mascotas	26,986.67

Elaboración propia.

Tabla 10.17. Flujo de Caja de inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en activos	-20,300.00					
Inversión en Intangibles	-161,000.00					
Gastos preoperativos + Registrales	-4,873.40					
Inversión en Capital de Trabajo	-32,866.25	-1,643.31	-1,725.48	-1,811.75	-1,902.34	-1,997.46
Valor de Recupero						
Flujo de Caja de Inversión	-219,039.65	-1,643.31	-1,725.48	-1,811.75	-1,902.34	-1,997.46

Elaboración propia.

Tabla 10.18. Flujo de Caja Operativo

Flujo de Caja Operativo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		480,373.39	504,392.06	529,611.66	556,092.24	583,896.85
Costo de Ventas		-394,394.96	-368,074.96	-368,074.96	-368,074.96	-368,074.96
Depreciación		-4,060.00	-4,060.00	-4,060.00	-4,060.00	0.00
Amortización Implementación App y Web		-32,200.00	-32,200.00	-32,200.00	-32,200.00	0.00
Gastos Administrativos y Otros		-2,879.20	-2,879.20	-2,879.20	-2,879.20	-2,879.20
Utilidad antes de Impuestos		46,839.23	97,177.90	122,397.50	148,878.08	212,942.70
Impuestos		-13,817.57	-28,667.48	-36,107.26	-43,919.03	-62,818.10
Utilidad Neta		33,021.66	68,510.42	86,290.24	104,959.05	150,124.60
(+) Depreciación		4,060.00	4,060.00	4,060.00	4,060.00	0.00
(+) Amortización		32,200.00	32,200.00	32,200.00	32,200.00	0.00
Flujo de Caja Operativo	0.00	69,281.66	104,770.42	122,550.24	141,219.05	150,124.60

Flujo de Caja Económico	-219,039.65	67,638.34	103,044.94	120,738.49	139,316.71	148,127.14
----------------------------	-------------	-----------	------------	------------	------------	------------

Elaboración propia.

El horizonte de evaluación de este plan de negocio es a 5 años. La metodología aplicada en la evaluación del este proyecto es el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Por un lado, el VAN permite descontar, al momento actual, todos los flujos de caja futuro del proyecto en los cinco años de evaluación, para asegurar que la inversión realizada produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Por otro lado, la TIR permite asegurar que el proyecto de una rentabilidad mayor que el costo de oportunidad.

Tabla 10.19. Análisis de Escenarios

VAN (S/)	68,440.32
TIR (%)	38

Elaboración propia.

10.7. Análisis

A continuación, se han aplicado diferentes análisis para determinar la rentabilidad del plan de negocio considerando diferentes circunstancias y variables.

10.7.1. Análisis de Escenarios

Para realizar el análisis se ha tomado las variables más importantes y más sensibles a cualquier variación que pudiera presentarse. Se realiza el análisis en base a las siguientes variables.

Tabla 10.20. Análisis de Escenarios

	Escenario Esperado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Participación en el Mercado (%)	15	5	15
Tasa de Crecimiento de Consumo (%)	5	0	15
Frecuencia de Servicio Baño (%)	99	50	100
Frecuencia de Servicio Corte (%)	92	50	95
Desarrollo Web/App - Horas (Horas)	1200	1600	1000
Desarrollo Web/App - Costo x Hora (S/)	40	70	30
Comisión por Transacción (%)	10	5	20

Elaboración propia.

Después de la ejecución se obtienen los siguientes valores de VAN y TIR para cada escenario.

Tabla 10.21. Análisis de Escenarios

	Valores Actuales	Escenario Esperado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
VAN (S/)	68,440.32	68,440.32	-1,311,893.63	1,138,993.95
TIR	38%	38%	-	269%

Elaboración propia.

En el escenario pesimista, se produce un VAN negativo de S/ - 1,311,893.63 que definitivamente indica que, si se presenta dicha combinación de valores desfavorables como una tasa de crecimiento de consumo del 0%, que las frecuencias de uso de los servicios más solicitados bajen a un 50%, y lo demás valores indicados en la Tabla 10.19, el proyecto no es rentable.

En el escenario esperado, se logra un VAN positivo de S/ 68,440.32 y un TIR de 38% considera una tasa de crecimiento de consumo del 5% y participación de mercado del 15%, así como mantener la comisión por transacción en 10%.

En el escenario Optimista, considera una tasa de descuento de 15%, con una tasa de crecimiento de consumo del 15%, en este escenario se genera un VAN positivo de 1,138,993.95 y una TIR de 269%.

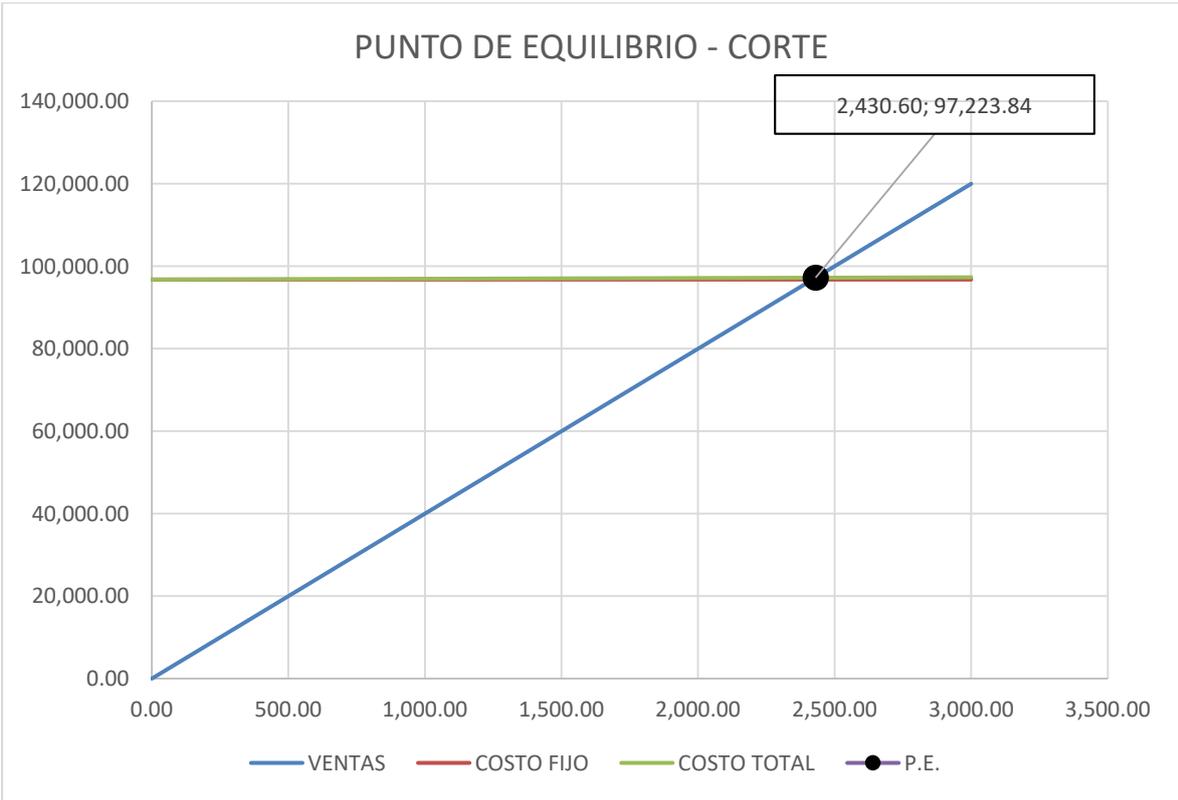
10.7.2. Punto de Equilibrio

Se realiza el análisis de punto de equilibrio de los servicios más solicitados que son baño y corte.

Para el servicio de Corte, como resultado del ejercicio se obtuvo que como mínimo se necesitan vender 2,431 servicios al año para no generar pérdidas a la empresa.

- Punto De Equilibrio En Soles S/ 97,223.84
- Punto De Equilibrio En Unidades 2,431 servicios

Gráfico 10.1. Punto de Equilibrio de Corte

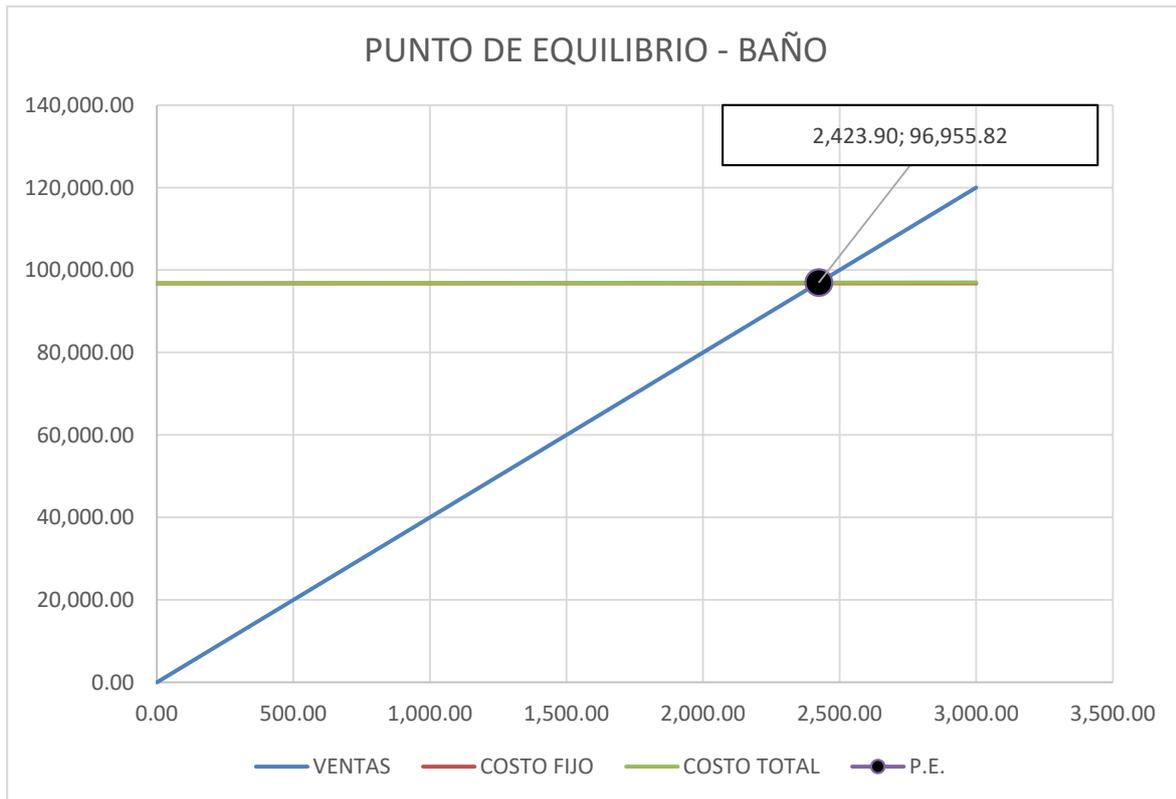


Elaboración propia.

Para el servicio de Baño, como resultado del ejercicio se obtuvo que como mínimo se necesitan vender 2,424 servicios al año para no generar pérdidas a la empresa.

- Punto De Equilibrio En Soles S/ 96,955.82
- Punto De Equilibrio En Unidades 2,424 servicios

Gráfico 10.2. Punto de Equilibrio de Corte



Elaboración propia

10.7.3. Análisis de punto muerto

Este análisis permite conocer qué valor debe tener cada variable para que el VAN sea igual a cero.

¿Cuál es el precio del servicio de Corte que hace VAN = 0?

El precio tiene que ser de S/ 29.20 para que el VAN sea igual cero.

¿Cuál es el precio del servicio de Baño que hace VAN = 0?

El precio tiene que ser de S/ 35.74 para que el VAN sea igual cero.

¿Cuál es la tasa de comisión por venta que hace VAN = 0?

La comisión por transacción tiene que ser para que el VAN sea igual cero de 9.31%.

10.7.4. Análisis de Sensibilidad

Mediante el análisis de sensibilidad se validan diferentes variables para determinar la participación de mercado mínima para que el VAN se mantenga en positivo. A continuación, se muestran análisis de sensibilidad de doble entrada, para evaluar dos variables relacionadas y su efecto en el VAN del plan de negocio.

Tabla 10.22. Participación de Mercado vs. Tasa de crecimiento del consumo

Tasa de Crecimiento de Consumo Anual											
VAN (S/)	68,440	0%	2%	4%	5%	6%	8%	10%	12%	14%	16%
Participación en el Mercado (%)	5%	-807,075.73	-795,198.34	-782,949.26	-776,683.04	-770,321.15	-757,306.67	-743,898.55	-730,089.50	-715,872.32	-701,239.82
	10%	-376,456.22	-350,877.47	-324,795.70	-312,660.53	-300,343.51	-275,156.49	-251,520.08	-227,679.50	-204,519.93	-181,540.16
	12%	-205,498.37	-177,574.61	-152,939.10	-140,908.13	-128,720.41	-105,182.89	-80,885.40	-55,810.90	-29,942.23	-3,262.17
	14%	-61,887.60	-36,665.08	-10,595.38	2,763.58	16,342.04	44,167.84	72,902.91	102,568.26	133,185.06	164,774.67
	15%	-1,170.25	25,984.16	54,054.60	68,440.32	83,063.48	113,033.43	143,987.28	175,948.05	208,938.93	242,983.32
	20%	302,416.51	339,230.38	377,304.45	396,824.03	416,670.67	457,361.36	499,409.14	542,847.01	587,708.26	634,026.52

Elaboración propia.

Tabla 10.23. Comisión por Transacción vs. Frecuencia de Servicio de Corte

Frecuencia de Servicio Corte (%)										
VAN (S/)	68,440.32	0	20	30	40	50	60	85	99	100
Comisión por Transacción (%)	0%	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54
	5%	-723,547.57	-687,232.26	-669,074.61	-650,916.95	-632,759.30	-614,601.65	-569,207.51	-543,786.79	-541,971.03
	10%	-211,383.50	-147,242.97	-117,490.44	-88,941.91	-60,393.39	-31,844.87	32,597.11	68,440.32	71,000.55
	15%	180,821.85	257,628.72	296,032.16	334,435.60	372,839.04	411,242.48	507,251.07	561,015.89	564,856.23
	20%	546,666.07	649,075.24	700,279.82	751,484.41	802,688.99	853,893.57	981,905.04	1,053,591.45	1,058,711.91

Elaboración propia.

Tabla 10.24. Comisión por Transacción vs. Frecuencia de Servicio de Baño

Frecuencia de Servicio Baño (%)										
VAN (S/)	68,440.32	10	20	30	40	50	60	80	92	95
Comisión por Transacción (%)	0%	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54	-1,242,475.54
	5%	-950,489.98	-900,892.03	-851,294.08	-801,696.13	-752,098.18	-702,500.235	-603,304.335	-543,786.79	-528,907.41
	10%	-658,504.43	-559,308.53	-460,112.63	-360,916.73	-265,476.87	-173,329.15	-154,79.41	68,440.32	89,420.25251
	15%	-366,518.87	-223,329.38	-96,467.38	15,537.63	120,437.30	225,336.961	435,136.28	561,015.88	592,485.7859
	20%	-100,871.38	46,554.68	186,420.90	326,287.11	466,153.33	606,019.5528	885,751.9908	1,053,591.45	1,095,551.32

Elaboración propia.

Tabla 10.25. Desarrollo de Web/App: Costo por Hora vs. Horas

Desarrollo Web/App - Horas (Horas)							
VAN (S/)	68,440.32	600.00	800.00	1,000.00	1,200.00	1,400.00	1,600.00
Desarrollo Web/App - Costo x Hora (S/)	30.00	152,355.22	135,572.24	118,789.26	102,006.28	85,223.30	68,440.31
	40.00	135,572.24	113,194.93	90,817.63	68,440.32	46,063.01	23,685.70
	50.00	118,789.26	90,817.63	62,845.99	34,874.36	6,902.73	-21,068.90
	60.00	102,006.28	68,440.32	34,874.36	1,308.40	-32,257.56	-65,823.51
	70.00	85,223.30	46,063.01	6,902.73	-32,257.56	-71,417.84	-110,578.13

Elaboración propia.

10.8. Fuentes de financiamiento

El monto total de la inversión del proyecto asciende a S/ 219,039.65. Como parte de la estrategia y poder potenciar el plan de negocio, se tiene planeado lograr obtener un financiamiento por parte de alguna aceleradora o en su defecto asumirse en su totalidad por los accionistas.

A continuación, se muestra la estructura de la deuda.

Tabla 10.26. Estructura de Financiamiento y fuentes de inversión

Estructura de deuda y fuentes de inversión		
Concepto	Importe (S/)	Porcentaje (%)
Capital de Accionistas / Financiamiento	219,039.65	100

Elaboración propia.

10.9. Conclusiones del capítulo

- El presente proyecto ha sido descontado a una tasa anual de 25%, con lo que se obtiene un VAN de S/ 68,440.32 y una TIR económica de 38%.
- La participación de mercado no puede ser menor al 14% y la tasa de crecimiento de consumo no puede ser menor a 8% para que el plan de negocio siga siendo rentable.
- Basado en las encuestas, la frecuencia de uso del servicio de Corte es del 99%, entonces la comisión por transacción debe ser como mínimo de 10%.
- Basado en las encuestas, la frecuencia de uso del servicio de Baño es del 92%, entonces la comisión por transacción debe ser como mínimo de 10%.
- El desarrollo de la web y la aplicación móvil es de vital importancia para la operación del plan de negocio, y para su desarrollo se combinan dos variables, Costo por Hora de Desarrollo y Cantidad de Horas, las cuales hacen que el plan de negocio no sea rentable si se combinan de la siguiente forma: S/ 50.00 – 1600 horas o S/ 60 – más de 1400 horas o S/ 70.00 – más de 1200 horas.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES

La idea de negocio, desarrollada en el presente plan, nace en un contexto favorable en el que las mascotas toman una mayor relevancia en la sociedad, lo cual se traduce en un incremento de su población (1.7 millones de mascotas en Lima Metropolitana), adopción de nuevos hábitos o costumbres relacionados a su cuidado y estilos de vida, incremento de los hoy llamados *Pet Lovers*, y con ellos aumento en el consumo de productos y servicios (gasto promedio mensual de S/100) e inclusive implementación de nuevas leyes, normas y ordenanzas municipales que constituyen un marco legal de protección para mascotas que muestra un mercado en pleno crecimiento.

El segmento de mercado, al cual se enfoca el presente plan de negocio, es el segmento conformado por la población de los NSE AB de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, Magdalena y San Isidro, de Lima Metropolitana, dado que cuentan con una población importante de mascotas (27 mil aproximadamente) y ordenanzas municipales relacionadas al cuidado y protección de mascotas y la población, lo cual contribuye a buscar una mejor calidad de vida de las mascotas mediante la búsqueda de servicios que aporten a su bienestar.

La propuesta de valor del negocio, basado en las necesidades del mercado, comprende la integración y centralización de servicios especializados para mascotas, accesibles de manera simple y oportuna a través de una plataforma digital.

El conocimiento del sector, a través de los análisis de entorno y estudio de mercado ha permitido enfocar las estrategias de la manera más precisa, es decir, verificar la verdadera oferta y demanda de servicios para mascotas, evidenciando particularidades en los hábitos de consumo, utilización de tecnologías e identificar el perfil de consumidor de servicios para mascotas. Además, ha permitido definir a los reales clientes, por ende, las estrategias están orientadas a la captación de proveedores de servicios para mascotas como a los dueños de mascotas.

La creación de un concepto de marca adecuado y su reconocimiento, es fundamental para apoyar de forma efectiva las estrategias de marketing, principalmente para la captación

y retención de proveedores de servicios y usuarios dueños de mascotas, los cuales son los actores principales que interactúan en la plataforma.

Los nuevos hábitos de consumo, el incremento del uso de redes sociales para la búsqueda y compra de productos y servicios, direccionan las estrategias de marketing hacia el uso de herramientas digitales para lograr la presencia online de los negocios y asegurar su vigencia. Por ello, inicialmente se aplica sólo estrategias de marketing digital y posteriormente, con el incremento de las ventas se hace uso de medios tradicionales de publicidad.

Elegir de manera adecuada los recursos, tanto en infraestructura tecnológica y equipo humano resulta vital para el éxito y sostenibilidad de las operaciones, así como para la expansión del negocio.

Según el análisis económico financiero se determina la viabilidad económica del plan de negocio y muestra su rentabilidad representado por un VAN positivo de S/ 238,863.00.

CAPÍTULO XII: RECOMENDACIONES

Después de desarrollarse el presente plan de negocio se plantean las siguientes recomendaciones:

Se recomienda para una segunda fase se incorpore la funcionalidad de geolocalización a los paseadores ya que ayudaría a elevar la confianza en la toma de servicios a través de “Entre Patas” en los dueños de mascotas pues podrían seguir el recorrido de sus mascotas en tiempo real.

Se recomienda evaluar la incorporación de nuevos métodos de pago como por ejemplo el depósito a cuenta que tiene una cantidad de usuarios en crecimiento o la utilización de medios más económicos que ayuden a mejorar el costo de comisión en beneficio a los proveedores de servicios y al negocio.

Se recomienda evaluar ampliar la oferta a usuarios offline dueños de mascotas al término del primer año de operaciones ya que representa un mercado potencial del 28% a captar.

Se recomienda al término del primer año de operaciones evaluar la ampliación de la oferta para todos los distritos de Lima Metropolitana ya alrededor de 1.37 millones de hogares cuenta con perro o gato.

Se recomienda la rápida incorporación de acciones comerciales, acuerdos de cooperación para la captación de proveedores de servicios para mascotas debido al rápido crecimiento del mercado tanto en la oferta de servicios como la de dueños de mascotas.

Se recomienda para una segunda fase generar ingresos a partir de la información que se genere a través de “Entre Patas” que puede servir para plantear nuevas estrategias para el negocio, asesorar para que los proveedores de servicios puedan plantear estrategias de marketing sobre sus productos y para las municipalidades que sirva como base de datos para la erradicación de la informalidad del mercado de mascotas.

Se recomienda la asesoría legal con mayor énfasis para los temas contractuales y definición de responsabilidades en la prestación de los servicios por parte de las veterinarias debido a que muchas startups cometen el error de no tomar en cuenta los aspectos legales.

Se recomienda la aplicación de nuevos estudios de mercado al término del primer año de operaciones que ayuden al negocio a mejorar la propuesta de valor de un mercado en franco crecimiento como lo es de mascotas.

Se recomienda la incorporación de encuestas de usabilidad de la plataforma tanto para los dueños de mascotas como proveedores de servicios que ayuden a su mejora continua.

Se recomienda recoger nuevas sugerencias por parte de los dueños de mascotas y proveedores de servicios hacia el negocio y su plataforma con el propósito de ayudar a una mejora continua.

ANEXOS

I. TERMINOS DE REFERENCIA

Interpretación fonética de las mascotas: Es cuando la mascota relaciona el sonido con el lenguaje gestual corporal, sin embargo, para las mascotas es más importante lo que le se dice con gestos y posturas; y las mascotas aprenden más de gestos y posturas. Las personas relacionan esta forma de entendimiento de las mascotas como humanización, y toman más cariño con estas.

Modelo de negocio basado en comercio electrónico: El Comercio electrónico, ahora llamado e-Commerce fue obra de Michael Aldrich inventor y emprendedor que permitió el procesamiento de transacciones en línea entre consumidores y empresas o entre empresa y otra. (1979). Sin embargo, este descubrimiento se da a conocer en 1984 cuando la Inglesa Jane Snowball realizo la primera compra online.

Definiciones de Comercio electrónico: El comercio electrónico es el intercambio comercial producido por el uso de las redes de telecomunicación (Internet) y las herramientas electrónicas. En dicho intercambio se incluyen todas aquellas acciones que forman parte del proceso de venta, desde su inicio hasta la posventa (Fernández, 2004: 58).

Laudon y Guercio hablan de “transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos” (2009: 10). Es decir, transacciones comerciales, que implican necesariamente un intercambio de valor (dinero) entre organizaciones o individuos, mediante el uso del Internet y la web, a cambio de productos y/o servicios.

Por lo tanto, el comercio electrónico es el intercambio de un valor a cambio de dinero utilizando sistemas o plataformas digitales.

II. MAPA DEL DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación	Pilares	Objetivos de Investigación	Técnicas	Metodología	Cantidad
Investigación Exploratoria Cualitativa	Tecnología	Determinar los atributos valorados por usuarios de mascotas en el mercado online.	Entrevista en profundidad.	Entrevistas a profesionales expertos de:	3 entrevistas en profundidad a referentes.
	Clientes	Hábitos de toma de decisión de compra y uso.		Marketing Digital, analítica, E-Commerce y experiencia de Usuario.	
	Tecnología	Necesidades de los proveedores de productos y servicios en un canal online.		Entrevistas a proveedores de productos y servicios de mascotas.	
	Negocio	Servicios y productos no cubiertos en el mercado de mascotas.			
	Tecnología	Validar los atributos valorados por usuarios de mascotas en el mercado online.	Focus Group.	Se convoca a dueños de mascotas entre 18-50 años que residen dentro de los 5 distritos seleccionados.	4 focus groups a dueños de mascotas
	Clientes	Validar hábitos de toma de decisión de compra y uso.			
	Negocio	Servicios y productos no cubiertos en el mercado de mascotas.			
	Negocio	Explorar la percepción actual de la oferta de productos y servicios para mascotas.			
	Negocio	Identificar a los principales medios utilizados para conocer la oferta de productos y servicios para mascotas.			
Investigación Descriptiva Cuantitativa	Negocio	Validar los resultados del estudio cualitativo.	Encuesta de aplicación vía online y presencial	Las muestras se obtienen mediante la selección por conveniencia usando los canales online, presencial en principales parques y mediante directorios para los petshops y veterinarias, las pertenecen a los 5 distritos seleccionados.	266 encuestas a dueños de mascotas.
					141 encuestas a veterinarias y petshops.
					70 encuestas a Paseadores.

Elaboración propia.

III. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

3.1 A referentes de E-Commerce

Áreas	Preguntas/Temas
Comercio electrónico	¿Cómo se encuentra el comercio electrónico en la actualidad?
	¿Qué ha cambiado en referencia a otros años y otros mercados respecto al peruano?
	¿Cuál es la situación de los Medios de Pago en Perú?
	¿Cuáles son las preferencias del consumidor peruanos para pagar?
Plataformas digitales / Branding	¿Cómo ves el mercado de servicios sobre plataformas digitales?
	¿Cuál o cuáles son las plataformas más recomendadas para utilizar a la hora de promover una marca?
	¿Cuáles son los mayores errores cometidos por las marcas en las redes sociales?
Experiencia de usuario	¿Cuáles son las experiencias de usuario que busca el consumidor de hoy?

Elaboración propia.

3.2 A referentes de negocios de mascotas

Áreas	Preguntas/Temas
Mascotas	P&S y cuál de ellos es más usado.
	¿Evolución del mercado peruano con respecto a mascotas?
	¿Cuál es el proceso de decisión de compras de dueños de mascotas? ¿Podría ser por emotividad?
	Necesidades no cubiertas en el negocio de mascotas.
Usuarios de Mascotas	Principales canales que usan los dueños de mascotas
	Perfil que los dueños de mascotas que consumen P&S.
	Redes sociales y los dueños de mascotas
	Medios de pago de los dueños de mascotas
	Que es lo que más valoran los clientes de un proveedor de P&S de mascotas

Elaboración propia.

3.3 A referentes de startup

Áreas	Preguntas/Temas
Comercio electrónico	¿Qué requisitos debe tener un Marketplace para asegurar su éxito?
	¿Barreras que debe romper un negocio en internet?
Negocios Digitales	¿Cómo es el peruano que si realiza compras en Internet?
	¿Qué debe tener una tienda online para generar seguridad y confianza?
	¿Qué medios de pago debe tener una tienda online?
	¿Cómo influyen las redes sociales en una tienda Online?
	¿Cómo debe de competir un negocio online del offline?
Mascotas	¿Qué beneficios debería brindar un Marketplace de mascotas?
	¿Qué debería ofrecer un Marketplace? ¿Elementos principales?
	¿Evolución del mercado peruano con respecto a mascotas?
	¿Cuál es el proceso de decisión de compras de dueños de mascotas? ¿Podría ser por emotividad?
Satisfacción de una tienda Online	¿Qué debe tener el servicio postventa?
Lecciones aprendidas	¿Puntos adicionales, no mencionados, que debería tener un negocio online de mascotas?
	¿En el negocio que iniciaste sobre mascotas, que lecciones aprendidas podrías compartírnos?

Elaboración propia.

IV. FOCUS GROUP A DUEÑOS DE MASCOTAS

Secciones	Temas/Preguntas
Mascotas en la familia	¿Hace cuánto tiempo tienen mascotas?
	¿Cuántas y el tipo/raza de su mascota?
	¿Por qué las obtuvieron, han cumplido su expectativa?
	¿Las consideran como parte de la familia, por qué?
Cuidados y tiempo	¿Qué tanto tiempo le dedican a su mascota?
	¿Qué cuidados le brindan, con respecto a baños, cortes etc.?
	¿Qué cuidados o actividades consideran que son importantes para su mascota?
	¿Cómo hacen para que no se estresen?
	¿Cómo hacen cuando nadie se queda en casa?
	¿Cómo hacen cuando se van de viaje?
Alimentación	¿Cuánto presupuesto tienen asignado para su alimentación?
	¿Qué marca en donde compran el alimento?
	¿Cuánto les cuesta y cada cuanto tiempo compran?
	¿Quién les recomendó el tipo de alimento?
Higiene y Salud	¿Tienen un presupuesto asignado para su cuidado?
	¿Qué productos son necesarios para el cuidado de su mascota?
	¿Dónde los adquieren?
	¿Tienen un presupuesto asignado para enfermedades?
Compras de Productos	¿Cómo engríen a su mascota?
	¿Presupuesto y cada cuánto?
	¿Dónde los adquieren?
Compras Online	¿Realizan compras online? ¿Que no comprarían? ¿Cómo pagan, como les gustaría pagar?
	¿Realizan compras online para su mascota? ¿Tienen alguna página de confianza? ¿Por qué es de confianza? ¿Que no encuentran allí?
	¿Qué productos o servicios deberían tener una web o aplicación móvil?
	¿Qué ofertas les gustaría tener al comprar?
	¿Qué no consumirían en una plataforma digital?

Elaboración propia.

V. MATRICES ESTRATEGICAS

5.1. Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Marca entrante.	0.2	1	0.2
2. Dependencia de proveedores.	0.18	2	0.36
3. Poco acceso a todos los proveedores de servicios.	0.12	2	0.24
Fortalezas		50%	
1. Solido conocimiento sobre tecnologías de Información	0.04	4	0.16
2. Plataforma desarrollada con tecnologías de vanguardia.	0.18	4	0.72
3. Solución tecnológica robusta y de fácil acceso vía web y móvil.	0.15	4	0.6
4. Conocimiento actualizados de canales de publicidad en el mercado de mascotas.	0.13	3	0.39
Totales	100%		2.67

Elaboración propia.

5.2. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%	
1. Canales de publicidad gratuitos.	0.16	4	0.64
2. Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.	0.18	4	0.72
3. Cambios tecnológicos en corto tiempo.	0.06	2	0.12
4. Existencia de plataformas de servicio para mascotas.	0.1	2	0.2
Oportunidades		50%	
1. Mercado de mascotas creciente.	0.1	4	0.4
2. Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	0.15	4	0.6
3. Municipalidad a favor del orden y formalización de servicios para mascotas.	0.02	2	0.04
4. Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	0.1	3	0.3
5. Mercado de mascotas tiene asignado para publicidad.	0.13	4	0.52
Totales	100%		3.54

Elaboración propia.

5.3. Matriz MPC

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Entre Patas		VetPlace		MascotaLike	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Vende servicios	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Diversidad de Proveedores	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Apps	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11
Competitividad en precios	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del Cliente	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Servicio al cliente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Tipos de Pago	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Presencia en Redes Sociales	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Usabilidad Web	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
vende productos	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27
Cualificación Personal	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2
TOTAL	1.00	34	3.16	33	2.94	30	2.6

Elaboración propia.

5.4. Matriz FODA Cruzada

5.4.1. Fortaleza – Oportunidades

Fortalezas		Oportunidades identificadas		Estrategias
F01	Solido conocimiento sobre tecnologías de Información	O02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O04	Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F02	Plataforma desarrollada con tecnologías de vanguardia.	O02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O04	Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F03	Solución tecnológica robusta y de fácil acceso vía web y móvil.	O01	Mercado de mascotas creciente.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O03	Municipalidad a favor del orden y formalización de servicios para mascotas.	Gestionar la información de mascotas e historiales de servicios.
		O04	Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F04	Conocimiento actualizado de canales de publicidad en el mercado de mascotas.	O01	Mercado de mascotas creciente.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		O02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O05	Mercado de mascotas tiene asignado para publicidad.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.

Elaboración propia.

5.4.2. Fortalezas – Amenazas

Fortalezas		Amenazas identificadas		Estrategias
F01	Solido conocimiento sobre tecnologías de Información	A04	Existencia de plataformas de servicio y productos para mascotas.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F02	Plataforma desarrollada con tecnologías de vanguardia.	A01	Canales de publicidad gratuitos.	Monetizar la visibilidad de servicios en la plataforma de integración.
		A03	Cambios tecnológicos en corto tiempo.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F03	Solución tecnológica robusta y de fácil acceso vía web y móvil.	A03	Cambios tecnológicos en corto tiempo.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		A04	Existencia de plataformas de servicio y productos para mascotas.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
F04	Conocimiento actualizado de canales de publicidad en el mercado de mascotas.	A01	Canales de publicidad gratuitos.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		A02	Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.

Elaboración propia.

5.4.3. Debilidades – Oportunidades

Debilidades		Oportunidades identificadas		Estrategias
D 01	Marca entrante.	O 01	Mercado de mascotas creciente.	Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.
		O 02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		O 05	Mercado de mascotas tiene asignado para publicidad.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
D 02	Dependencia de proveedores.	O 01	Mercado de mascotas creciente.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		O 02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O 04	Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
D 03	Poco acceso a todos los proveedores de servicios.	O 01	Mercado de mascotas creciente.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		O 02	Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		O 04	Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.

Elaboración propia.

5.4.4. Debilidades – Amenazas

Debilidades		Amenazas identificadas		Estrategias
D 01	Marca entrante.	A 01	Canales de publicidad gratuitos.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		A 02	Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		A 03	Cambios tecnológicos en corto tiempo.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		A 04	Existencia de plataformas de servicio y productos para mascotas.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
D 02	Dependencia de proveedores.	A 01	Canales de publicidad gratuitos.	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.
		A 02	Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
		A 04	Existencia de plataformas de servicio y productos para mascotas.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
D 03	Poco acceso a todos los proveedores de servicios.	A 04	Existencia de plataformas de servicio y productos para mascotas.	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.

Elaboración propia.

5.5. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa			
Fuerza financiera (FF)	Calificación (+)	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación (-)		
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-2		
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	-2		
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-1		
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-3		
Flujos de efectivo	5	Barreras para entrar en el mercado	-2		
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-2		
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-2		
Suma	25	Suma	-14		
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación (-)	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación (+)		
Participación en el mercado	-7	Potencial de crecimiento	5		
Calidad del producto	-3	Potencial de utilidades	4		
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4		
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	5		
Utilización de la capacidad de la competencia	-5	Aprovechamiento de recursos	6		
Conocimientos tecnológicos	-1	Intensidad de capital	3		
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar en el mercado	4		
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4		
Suma	-26	Suma	35		
Promedio de EA =	-2.00	Promedio de FI =	4.38	$X = VC + FI$	0.66
Promedio de VC =	-3.71	Promedio de FF =	3.57	$Y = EA + FF$	1.57

Elaboración propia.

5.6. Matriz Cuantitativa MCPE

5.6.1. Estrategias

Estrategia 1	Salir al mercado con los servicios de mayor demanda.
Estrategia 2	Captación de proveedores de servicios y dueños de mascotas con estrategias de marketing efectivo.
Estrategia 3	Proveer aplicaciones (web y móvil) con enfoque profesional usando tecnología de vanguardia.

Elaboración propia.

5.6.2. Factores Críticos para el éxito.

Oportunidades
1. Mercado de mascotas creciente.
2. Proveedores buscan nuevos canales de captación y están dispuestos a pagar.
3. Municipalidad a favor del orden y formalización de servicios para mascotas.
4. Creciente mercado de Smartphone y planes de datos más accesibles.
5. Mercado de mascotas tiene asignado para publicidad.
Amenazas
1. Canales de publicidad gratuitos.
2. Preferencia de dueños de mascotas que buscar servicios de manera presencial o por Facebook.
3. Cambios tecnológicos en corto tiempo.
4. Existencia de plataformas de servicio para mascotas.
Fortalezas
1. Solido conocimiento sobre tecnologías de Información
2. Plataforma desarrollada con tecnologías de vanguardia.
3. Solución tecnológica robusta y de fácil acceso vía web y móvil.
4. Conocimiento actualizados de canales de publicidad en el mercado de mascotas.
Debilidades
1. Marca entrante.
2. Dependencia de proveedores.
3. Poco acceso a todos los proveedores de servicios.

Elaboración propia.

5.6.3. Matriz Valorada

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades							
O01	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
O02	0.15	0	0	4	0.6	4	0.6
O03	0.02	0	0	0	0	0	0
O04	0.1	0	0	0	0	4	0.4
O05	0.13						
Amenazas							
A01	0.16	0	0	2	0.32	2	0.32
A02	0.19	2	0.38	3	0.57	2	0.38
A03	0.05	2		0	0	2	0.1
A04	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
Subtotal	100%		0.78		2.29		2.3
Fortalezas							0
F01	0.18	3	0.54	0	0	4	0.72
F02	0.15	3	0.45	0	0	4	0.6
F03	0.12	3	0.36	0	0	4	0.48
F04	0.05	3	0.15	0	0	3	0.15
Debilidades							0
D01	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
D02	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
D03	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Subtotal	100%		3.3		2		3.27
TOTAL	200%		4.08		4.29		5.57

Elaboración propia.

VI. MODELO ENCUESTA VETERINARIAS & PESHOPS

Estudio de Mercado: Servicios para Mascotas

Estudio de mercado que tiene finalidad principal determinar el estado del mercado de servicios para mascotas, especialmente servicios especializados para perros y gatos.

OBJETIVO DE ESTUDIO: VETERINARIAS

Establecimiento *

Texto de respuesta corta

Dirección

Texto de respuesta corta

Distrito *

- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Surco
- Magdalena
- Otra...

Clientes y Servicios

Información relacionada a las características de sus clientes y servicios que forman parte del catalogo de servicios de la veterinaria

1.1 ¿Cuales son los tipos de mascotas que atiende con mayor frecuencia? *

- Perro
- Gato
- Conejo
- Otra...

1.2 ¿Ademas de servicios de salud, que otros servicios ofrece a sus clientes? *

- Baño
- Corte de pelo
- Paseo para perros
- Hospedaje de mascotas
- Entrenamiento para perros
- Otra...

1.3 ¿De los servicios que ofrece, cuales tienen mayor demanda? *

- Baño
- Corte de pelo
- Paseo para perros
- Hospedaje de mascotas
- Entrenamiento para perros
- Otra...

1.4 ¿Con que frecuencia los clientes solicitan los servicios que ofrece? *

	Nunca	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimestral	Semestral/Anual
Baño	<input type="checkbox"/>					
Corte de pelo	<input type="checkbox"/>					
Paseo para perros	<input type="checkbox"/>					
Hospedaje de mascotas	<input type="checkbox"/>					
Entrenamiento para perros	<input type="checkbox"/>					

1.5 ¿De que distritos provienen sus clientes? *

- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Surco
- Magdalena
- Otra...

1.6 ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes mas frecuentes? *

- 18-25 años
- 26-40 años
- 41-55 años
- 56+ años
- Otra...

1.7 ¿Cuáles son los servicios que NO OFRECE, pero que los clientes solicitan? ¿Por que no los ofrece? *

Texto de respuesta larga

1.8 ¿Cual es el rango de gasto promedio en S/ POR VISITA de sus clientes? *

- S/ 0 - 100
- S/ 101 - 200
- S/ 201 -300
- Mayor a S/ 300

1.9 Cual es el medio de pago mas usado por sus clientes?

- Efectivo
- Tarjeta Credito & Debito
- Via Internet

Negocio

Informacion relacionada a los factores que influyen en la percepcion del negocio por parte de los clientes y personas en general

2.1 ¿Cuál es la característica de su negocio que lo diferencia de su competencia? *

- Calidad del servicio
- Precio del servicio
- Atención personalizada
- Otra...

2.2 ¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer sus servicios? *

- Periodico y radio
- Televisión
- Pagina web
- Redes sociales (facebook, instagram, etc)
- Blogs y foros
- Otra...

2.3 ¿De los medios mencionados, cuáles tienen mayor aceptación por las personas?

	Aceptacion alta	Aceptacion media	Aceptacion baja
Periodico y radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Television	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagina web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales (facebook, instagram, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogs y foros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 ¿Cuáles son los medios que utiliza para COMUNICARSE con sus clientes? *

- Email
- Telefono
- Whatsapp
- Facebook
- Pagina web (contacto, chat, etc.)
- Otra...

2.5 ¿Qué estrategias usa para captar y/o fidelizar a sus clientes? *

- Promociones
- Campañas de salud
- Charlas educativas
- Tarjeta de socio
- Eventos
- Otra...

Tecnología

Información relacionada al uso o familiarización con la tecnología, especialmente sistemas de información, aplicaciones móviles y transacciones online

3.1 ¿Utiliza alguna sistema informatico para gestionar la información de sus clientes y servicios? *

- Si
- No

3.2 ¿Cree que sea beneficioso ofrecer sus servicios en INTERNET, dado que tiene un mayor alcance social? *

- Si
- No

3.3 ¿Considera importante para el negocio, contar con información acerca de las preferencias de sus clientes? *

- Si
- No

3.4 ¿Conoce alguna plataforma en internet donde se publiquen servicios similares a los que Ud. ofrece? *

- Si
- No

3.5 Su negocio este familiarizado con el uso de internet y aplicaciones móviles para VENDER sus servicios? *

- Si
- No

3.6 ¿Qué porcentaje de comisión por servicio estaría dispuesto a pagar por el uso de una plataforma que le ayude a incrementar sus ventas?

Texto de respuesta corta
.....

PetShop

Información relacionada a los productos que ofrece en la tienda para mascotas

4.1 Que productos ofrece?

- Comida
- Ropa
- Camas & casetas
- Comederos & bebederos
- Accesorios
- Juguetes
- Higiene y cuidado
- Otra...

4.2 De los productos que ofrece, cuales tienen mayor demanda?

- Comida
- Ropa
- Camas & casetas
- Comederos & bebederos
- Accesorios
- Juguetes
- Higiene y cuidado
- Otra...

4.3 ¿Cual es la frecuencia de compra de los productos que ofrece?

	Nunca	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Semestral/Anual
Comida	<input type="checkbox"/>					
Ropa	<input type="checkbox"/>					
Camas & casetas	<input type="checkbox"/>					
Comedores y bebederos	<input type="checkbox"/>					
Juguetes	<input type="checkbox"/>					
Accesorios	<input type="checkbox"/>					
Cuidado & higiene	<input type="checkbox"/>					

Comentarios Adicionales

Texto de respuesta larga

VII.MODELO ENCUESTA PASEADORES DE PERRO

Encuesta-Paseadores

Estudio de mercado que tiene finalidad principal determinar el estado del mercado de servicios para mascotas, especialmente servicios especializados para perros y gatos.

OBJETO DE ESTUDIO: PASEADORES DE MASCOTAS

1. ¿En qué municipios labora? *

- Miraflores
- Magdalena
- San Isidro
- San Borja
- Surco
- Otra...

...

2. ¿Le gustaría formalizarse en las municipalidades?

- Sí
- No
- Tal vez

3. ¿Cuáles son los principales canales o medios que usan para llegar a sus clientes?

- Facebook
- WhatsApp
- Recomendaciones
- Redes Sociales
- Celular
- Otra...

4. ¿Cómo le gustaría que te contacten los clientes?

- Facebook
- WhatsApp
- Recomendaciones
- Redes Sociales
- Celular
- Otra...

5. ¿Con que frecuencia un cliente solicita el servicio de paseo?

- Diario
- Interdiario
- semanal
- Mensual

6. ¿Los clientes solicitan algún servicio adicional para sus mascotas?

Texto de respuesta larga

7. ¿Cuál es el valor que diferencia su servicio de la competencia?

Texto de respuesta larga

8. ¿Que tipo de ofertas brindan para fidelizar a sus clientes?

- Descuentos
- Más tiempos en paseos
- Paseos gratis
- Por cantidad de mascotas
- Otra...

9. ¿Que parte del servicio de paseo le gustaría mejorar?

Texto de respuesta larga

10. ¿Le gustaría participar en una comunidad de paseadores?

Sí

No

11. ¿Permitiría que los clientes den una puntuación y/o comentarios de su trabajo?

Sí

No

12. ¿Le gustaría que los clientes le contacten desde esta comunidad?

Sí

No

13. ¿En caso de que la comunidad le permita tener mas clientes, estaría dispuesto a pagar un aporte mínimo?

Sí

No

14. ¿Qué modalidad de pago aceptaría?

Suscripción Mensual.

Pago por transacción realizada.

Otra...

15. ¿Qué porcentaje de comisión estaría dispuesto a pagar?

Texto de respuesta corta

16. ¿Qué información le gustaría que le brinde la comunidad para mejorar su negocio?

- Raza de mascotas.
- Tamaño de mascotas
- Usuarios que requieren el servicio
- Usuarios que alguna vez han usado el servicio de paseo.
- Otra...

17. ¿Que tiempo lleva en el negocio de paseo de mascotas?

- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- 5 a 6 años
- más de 7 años

18. ¿Le gustaría que el negocio de paseo de mascotas se formalice?

- Sí
- No
- Otra...

19. ¿Qué servicio les gustaría brindar adicional al paseo, en el negocio de mascotas?

- Solo paseo.
- Otra...

VIII. MODELO ENCUESTA DUEÑOS DE MASCOTA

Estudio de Mercado: Servicios para Mascotas

Estudio de mercado que tiene finalidad principal determinar el estado del mercado de servicios para mascotas, especialmente servicios especializados para perros y gatos.

OBJETO DE ESTUDIO: DUEÑOS DE MASCOTAS

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

1. Indique su sexo *

- Femenino.
- Masculino.

2. ¿En qué distrito reside? *

- Miraflores.
- San Isidro.
- San Borja.
- Surco.
- Magdalena.
- Otra...

3. ¿Qué edad tiene? *

- Menor a 20 años.
- De 21 a 30 años.
- De 31 a 40 años.
- Mayor a 40 años.

4. ¿Qué mascota tiene?

Texto de respuesta corta

5. ¿Cuáles son los servicios que requiere para su mascota? ¿Y con qué frecuencia? *

	Nunca	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Bimestral	Anual
Baño.	<input type="radio"/>					
Corte de pelo	<input type="radio"/>					
Atención médica.	<input type="radio"/>					
Vacunación / Desparasitación.	<input type="radio"/>					
Paseo.	<input type="radio"/>					
Hospedaje.	<input type="radio"/>					

6. ¿En qué distrito contrata estos servicios? *

- Miraflores.
- San Isidro.
- San Borja.
- Surco
- Magdalena
- Otra...

7. ¿Qué aspectos considera al contratar estos servicios? *

	Prioridad alta	Prioridad media	Prioridad baja
Precio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cuál es el presupuesto mensual que destina para el cuidado de su mascota? *

- Hasta S/ 100.00
- Hasta S/ 200.00
- Hasta S/ 300.00
- Más de S/ 300.00

9. ¿Qué medios utiliza para buscar servicios para su mascota? *

- Periódicos.
- Revistas.
- Internet.
- Referencias.
- Otra...

10. ¿Cómo contrata los servicios para su mascota? *

- En persona.
- Por teléfono.
- Por Internet.

11. ¿Qué método de pago utiliza para pagar los servicios de su mascota? *

- Efectivo.
- Tarjeta de débito.
- Tarjeta de crédito.
- Pago en línea.

12. ¿Qué servicios para mascotas son más difíciles de conseguir y contratar? *

- Baño.
- Corte.
- Atención médica.
- Vacunación / Desparasitación.
- Paseo de perros.
- Hospedaje para perros.
- Otra...

13. ¿Estaría dispuesto a contratar servicios exclusivos adicionales a los que normalmente le da a su mascota? *

- Sí.
- No.

14. ¿Qué tan familiarizado está con el uso de aplicaciones móviles? *

- Nada familiarizado.
- Poco familiarizado.
- Muy familiarizado.

15. ¿Conoce alguna aplicación móvil que ofrece servicios para mascotas? *
¿Cuál?

Texto de respuesta corta
.....

16. ¿Pertenece a alguna comunidad relacionada a mascotas? ¿Cuál?

Texto de respuesta corta
.....

17. ¿Estarías dispuesto a compartir información de tu mascota y servicios relacionados en una comunidad relacionada a mascotas? *

- Sí.
- No.

18. ¿Qué haría que usted utilice plataformas digitales para la contratación de servicios para su mascota? *

Texto de respuesta corta
.....

19. ¿Confía en la contratación de servicios para su mascota mediante plataformas digitales?

- Sí
- No
- ¿Por qué?

20. ¿Qué plataforma le es más familiar?

Whatsapp

Facebook

Otra...

21. Comentarios

Texto de respuesta larga

IX. CONTRATO DE SERVICIOS CON PROVEEDORES

9.1. Política de privacidad

POLITICA DE PRIVACIDAD

La política de privacidad se aplica a cualquier usuario y proveedor de los servicios de Entre Patas, incluidos los usuarios de las aplicaciones, sitios web y otros servicios de Entre Patas.

Entre Patas utiliza la información recopilada para brindar un servicio confiable y conveniente, a través de un conjunto de procesos como soporte al cliente, investigación y desarrollo, comunicación entre usuarios y proveedores, lanzamiento de promociones.

Según las disposiciones legales, Entre Patas no vende ni comparte información personal de usuarios y proveedores a terceros bajo ningún fin.

9.2. Términos y condiciones para proveedores de servicios

TÉRMINOS Y CONDICIONES PARA PROVEDORES DE SERVICIOS

Las presentes Condiciones de uso regulan el acceso y uso de aplicaciones, contenido y servicios puestos a disposición por Entre Patas SAC.

Mediante su acceso y uso de los Servicios usted acuerda vincularse jurídicamente por estas Condiciones que establecen una relación contractual entre usted y Entre Patas. La recopilación y el uso que hacemos de la información personal en relación con los Servicios son conforme se dispone en la Política de privacidad. Entre Patas podrá facilitar información suya necesaria en caso ayude a resolver conflictos que incluyan un accidente.

Los Servicios constituyen una plataforma tecnológica que permite a los usuarios de las aplicaciones (web y móvil), comprar servicios para mascotas publicados por usted. ENTRE PATAS NO PRESTA SERVICIOS PARA MASCOTAS, DICHSO SERVICIOS SON PRESTADOS POR TERCEROS, COMO USTED, PROVEEDORES INDEPENDIENTES QUE NO TRABAJAN PARA ENTRE PATAS.

Sujeto al cumplimiento de estas Condiciones, Entre Patas le otorga una licencia limitada, no exclusiva, no sub-licenciable, revocable, no transferible para: (i) el acceso y uso de las Aplicaciones en relación con su uso de los Servicios; y (ii) el acceso y uso de cualquier contenido, información y material relacionado que pueda ponerse a disposición a través de los Servicios.

Los Servicios y todos los derechos relativos a estos son de la propiedad de Entre Patas o de sus licenciantes, LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS.

Todo Contenido proporcionado por usted seguirá siendo de su propiedad. No obstante, al proporcionar Contenido de usuario y de sus servicios a Entre Patas, usted otorga una licencia mundial, perpetua, irrevocable, transferible, libre de regalías, con derecho a sublicenciar, usar, copiar, modificar, crear obras derivadas, distribuir, exhibir públicamente, presentar públicamente o de otro modo explotar de cualquier manera dicho Contenido en todos los formatos y canales de distribución, sin más aviso o consentimiento y sin requerirse el pago a usted o a cualquier otra persona o entidad.

Usted declara y garantiza que: (i) es el único y exclusivo propietario de todo el Contenido que publica o que tiene todos los derechos, licencias, consentimientos y permisos necesarios para otorgar a Entre Patas la licencia al Contenido como fue establecido anteriormente; y (ii) ni el Contenido ni su presentación, carga y publicación infringirán o violarán la propiedad intelectual o los derechos de propiedad de un tercero o los derechos de publicidad o privacidad o resultarán en la violación de cualquier ley o reglamento aplicable.

Usted acuerda no proporcionar Contenido que sea difamatorio, calumnioso, odioso, violento, obsceno, pornográfico, ilícito o de otro modo ofensivo, como determine Entre Patas. Entre Patas podrá, revisar, controlar o eliminar Contenido, pero sin estar obligada a ello.

LOS SERVICIOS SE PROPORCIONAN “TAL CUAL SE PUBLICAN” Y ENTRE PATAS RENUNCIA A TODA DECLARACIÓN Y GARANTÍA, EXPRESA, IMPLÍCITA O ESTATUTARIA, NO EXPRESAMENTE ESTABLECIDA EN ESTAS CONDICIONES. EL PROVEEDOR ES EL RESPONSABLE DE GARANTIZAR LA CALIDAD, IDONEIDAD, SEGURIDAD EN LA ENTREGA DEL SERVICIO CONTRATADO POR LOS USUARIOS A TRAVEZ DE LAS PLATAFORMA.

ENTRE PATAS NO SERÁ RESPONSABLE DE DAÑOS INDIRECTOS, INCIDENTALES, ESPECIALES, PUNITIVOS, LA LESIÓN ANIMAL, NI DE PERJUICIOS RELATIVOS DERIVADOS DE (i) USO O DEPENDENCIA DE LOS SERVICIOS; O (ii) CUALQUIER TRANSACCIÓN O RELACIÓN ENTRE USTED Y CUALQUIER TERCERO PROVEEDOR. EN NINGÚN CASO LA RESPONSABILIDAD TOTAL DE ENTRE PATAS EN RELACIÓN CON LOS SERVICIOS POR TODOS LOS DAÑOS, LAS PÉRDIDAS Y LOS JUICIOS PODRÁ EXCEDER DE QUINIENTOS SOLES (S/500).

Usted acuerda mantener indemnes y responder frente a Entre Patas por cualquier reclamación, demanda, pérdida, responsabilidad y gastos que deriven de: (i) su uso de los Servicios que brinda la plataforma; (ii) su incumplimiento o violación de cualquiera de estas Condiciones; (iii) el uso por parte de Entre Patas de su Contenido.

No podrá ceder ni transferir estas Condiciones, en todo o en parte, sin el consentimiento previo por escrito de Entre Patas. No existe entre usted y Entre Patas una empresa conjunta como resultado del contrato entre usted y Entre Patas o del uso de los Servicios.

Estas Condiciones constituyen el contrato íntegro y el entendimiento entre las partes en relación con el objeto y sustituye a todos los contratos anteriores en relación con dicho objeto.

X. CUADROS FINANCIEROS

10.1. Cálculo de Capital de Trabajo - Método del Déficit Acumulado

Ventas		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Corte	Precio Promedio	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
	Ventas (q)	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575	2575
	Ventas (S/)	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993	102,993
Baño	Precio Promedio	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
	Ventas (q)	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536	6536
	Ventas (S/)	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436	261,436
Paseo	Precio Promedio	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
	Ventas (q)	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639
	Ventas (S/)	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985	15,985
Atención medica	Precio Promedio	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
	Ventas (q)	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Ventas (S/)	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957	15,957
Hospedaje	Precio Promedio	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
	Ventas (q)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	Ventas (S/)	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940	3,940
Ventas (S/)		400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311

Cobros	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Contra Entrega de Servicio (7 Días)		152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24	152,118.24
Pago Online (1 Día)		248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92	248,192.92
Cobros (S/)		400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311

Costo de Producción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Costos Operativos	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866
MOI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo Fijo de Producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Producción	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866

Déficit	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos	0	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311	400,311
Egresos	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866	32,866
Saldo Mensual	-32,866	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445	367,445
Saldo Acumulado	-32,866	334,579	702,024	1,069,468	1,436,913	1,804,358	2,171,803	2,539,248	2,906,693	3,274,138	3,641,583	4,009,028

BIBLIOGRAFÍA.

A. Osterwalder & Y. Pigneur (2010) Generación de modelos de negocio.

A. Maurya 2012. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? <http://blog.leanstack.com/why-lean-Canvas-vs-business-model-Canvas-af62c0f250f0>

L. Arvaiza 2014. Cómo elaborar una tesis de grado, Universidad ESAN, Lima.

Diario La República (2016) El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota. <http://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenes-tienen-una-mascota> (03/10/16; 20:57 h).

Diario Lucidez (2017) [Informe] 5 reveladores datos sobre el uso del internet en el Perú <http://www.lucidez.pe/nacional/5-importantes-datos-sobre-el-uso-del-internet-en-el-peru/> (26/04/17).

Encuesta GFK (2016) La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los EE.UU. <http://www.gfk.com/es-ar/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu/> (24/05/16).

Mercado chileno de mascotas. <http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/los%20chilenos%20y%20sus%20mascotas.pdf>

Diario El Comercio (2016) ¿Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué? <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999> (07/11/16; 08:10 h).

El negocio de mascotas en el Perú. http://www.foyel.com/paginas/2009/10/886/el_negocio_de_las_mascotas_en_peru/

Los 10 Servicios de mayor demanda para mascotas. <http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2016/09/01/10-servicios-que-consientas-tu-mascota>

Las 12 ciudades más grandes pobladas de Perú. <http://listas.20minutos.es/lista/las-12-ciudades-mas-grandes-pobladas-de-peru-361707/>

Agencia de Noticias Universidad Nacional de Colombia (2017) - Perros y gatos: de seres domésticos a seres políticos. <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/perros-y-gatos-de-seres-domesticos-a-seres-politicos.html> (30/01/17).

Portal Pólemos (2017) - Balance y aplicación de la Ley 30407 – Ley de protección y bienestar animal peruana, a un año de su vigencia. <http://polemos.pe/balance-aplicacion-la-ley-30407-ley-proteccion-bienestar-animal-peruana-ano-vigencia/> (02/02/17).

Municipalidad de San Borja (2003) ORDENANZA N° 272-MSB http://www.munisanborja.gob.pe/dmdocuments/ORDENANZA_272-MSB.pdf (18/06/03).

Municipalidad de Jesús María (2007) ORDENANZA N° 225-MDJM. http://www.munijesusmaria.gob.pe/pdf/ordenanzas/2007.Ord_225.pdf (21/05/07).

Normales Legales Municipalidad de Miraflores (2011) ORDENANZA N° 359/MM. http://aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=141892 (13/08/11).

Municipalidad de Barranco (2011) ORDENANZA N° 346-MDB. <http://www.munibarranco.gob.pe/jdownloads/Ordenanzas/Ordenanzas%202011/ORD-346.pdf> (18/08/11).

Diario El Peruano (2015) ORDENANZA N° 325-2015-MDI. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ordenanza-que-regula-la-tenencia-proteccion-y-control-de-ca-ordenanza-no-325-2015-mdi-1310549-1/> (17/09/15).

Diario El Peruano (2015) ORDENANZA N° 404-MSI. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-regimen-de-animales-domesticos-en-el-distrito-de-sa-ordenanza-no-404-msi-1301483-1/> (14/10/15).

Diario El Peruano (2016) ORDENANZA N° 028-2016-MDMM. <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/modifican-ordenanza-n-352-mdmm-que-norma-la-identificacion-ordenanza-no-028-2016-mdmm-1447418-1> (30/10/16).

Diario El Peruano (2017) ORDENANZA N° 331 La Molina. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ordenanza-que-establece-el-regimen-municipal-de-proteccion-y-ordenanza-no-331-1517404-1/> (24/04/17).

Revista IQ de Intel (2016) Estilo de vida: Tecnología para mascotas: Gadgets fantásticos para los amantes de los animales. <https://iq.intel.es/tecnologia-para-mascotas-gadgets-fantasticos-para-los-amantes-de-los-animales/> (10/11/16).

Diario El Comercio (2015) Mascotas: Ayuda al medio ambiente mientras cuidas a tu mascota. <http://elcomercio.pe/viu/mascotas/ayuda-medio-ambiente-cuidas-mascota-375163> (28/05/15; 17:53 h).

Movistar (2015) Mascotas: por qué esta industria trae grandes oportunidades <http://destinonegocio.com.pe/emprendimiento-pe/mascotas-por-que-esta-industria-trae-grandes-oportunidades/> (23/03/15).

Interempresas - Feria Virtual española. <http://www.interempresas.net/Mascotas/>

Revista Merca 2.0 (2017) Algunas tendencias en el mercado de mascotas en 2017. [https://www.merca20.com/algunas-tendencias-en-mercado-mascotas-2017/\(04/01/17\)](https://www.merca20.com/algunas-tendencias-en-mercado-mascotas-2017/(04/01/17)).

Diario Gestión (2016) La tecnología llega al mercado de mascotas peruano. <http://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-al-mercado-mascotas-peruano-2176480> (06/12/16; 06:35 h).

Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta. <http://peru21.pe/actualidad/limenos-cuidan-sus-mascotas-y-prefieren-perros-senala-encuesta-ipsos-2270831>

Surco lanza programa de empadronamiento de canes. <http://rpp.pe/lima/actualidad/surco-lanza-programa-de-empadronamiento-de-canec-noticia-1000127>

Cerca de 10 millones de personas viven en Lima Metropolitana. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cerca-de-10-millones-de-personas-viven-en-lima-metropolitana-8818/>

INDECOPI promueve lineamientos de la OCDE para el Comercio Electrónico a favor del consumidor <https://www.consumidor.gob.pe/-/indecopi-promueve-nuevos-lineamientos-de-la-ocde-para-el-comercio-electronico-a-favor-del-consumidor>

Modificaciones a normativa en el Código del Consumidor <http://laley.pe/not/5041/indecopi-propone-incorporar-reglas-sobre-comercio-electronico-en-el-codigo-del-consumidor>

Guía Legal para una Startup https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02_guia_legal_startups_khoury.pdf

Importancia de que las startups cuenten con asesoría legal <http://www.pqs.pe/tu-negocio/startups-importancia-asesoria-legal>