



Plan de Negocio de una plataforma digital que integra variedad de Productos y Servicios para Gatos

Trabajo de Investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Ricardo Marroquin Orcada

Vanessa Jackeline Jara Narciso

Luis Raul Diaz Gomez

Giancarlo Garcia Vargas Machuca

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 72

Lima, 04 de julio de 2024

Tesis Gatos VS 11.07.24 (Turnitin) (Final).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	14%	2%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

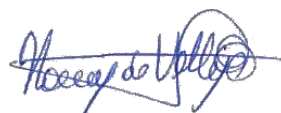
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	1library.co Fuente de Internet	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
6	issuu.com Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	revistas.unal.edu.co Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación:

Plan de Negocio de una plataforma digital que integra variedad de Productos y Servicios para Gatos

Ha sido aprobado por



Rosa Nancy Matos Reyes de Vallejos (Jurado)



Diego Carlos Cueto Saco (Jurado)



Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2024

DEDICATORIA

A las personas que hoy son parte de mi motor de vida: A mi esposa Yusset, cuyo apoyo constante y comprensión ha sido fundamental durante esta etapa, sin tu amor y respaldo, alcanzar esta meta no habría sido posible. A mis hijos Ducelly y Duzant quienes son mi mayor inspiración y motivo, que con su alegría y energía me impulsan a seguir adelante. A mis padres, por su amor incondicional, enseñanzas sobre el trabajo duro y por inculcarme principios sólidos que me han guiado en cada etapa de mi vida. ¡Este logro también es de todos ustedes!

Luis Raúl Díaz Gómez

A Dios, por ser mi guía constante, darme la fortaleza y sabiduría necesarias para superar cada desafío. A mi esposo Andrés, por su amor incondicional, su apoyo incansable y su infinita comprensión durante todo este proceso, sin tu aliento y paciencia, este logro no habría sido posible. A mi madre y hermanas, por motivarme a alcanzar este hito importante en mi carrera profesional. Gracias por su apoyo y creer siempre en mí.

Vanessa Jackeline Jara Narciso

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Su ejemplo de trabajo arduo y dedicación me ha guiado en cada paso de este camino académico. Gracias por enseñarme que la educación es una herramienta poderosa y por estar siempre a mi lado, brindándome el aliento necesario en los momentos más desafiantes.

Ricardo Marroquín Orcada

Es muy especial para mí dedicar esta tesis a todas las personas que han contribuido a formar la persona y el profesional que hoy soy. Desde mi familia, que siempre ha estado y estará presente en cada una de mis acciones, hasta cada amigo y compañero que, con buena fe, mostraron su interés genuino en ayudarme a ser una mejor persona.

Giancarlo García Vargas Machuca

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Objetivos de la tesis	3
1.1.1 Objetivo General	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
1.2 Justificación	3
1.3 Alcance	6
1.3.1 Alcance geográfico	6
1.3.2 Alcance demográfico	6
1.3.3 Alcance temporal	8
1.4 Limitaciones	8
1.5 Contribución	9
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL	10
2.1 Análisis del Macroentorno	10
2.1.1 Aspectos Sociales	10
2.1.2 Aspectos Económicos	12
2.1.3 Aspectos Políticos	13
2.1.4 Aspectos Legales	14
2.1.5 Aspectos Tecnológicos	14
2.1.6 Aspectos Ecológicos	15
2.2 Análisis del Microentorno	16
2.2.1 Rivalidad de los competidores	16
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	17
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	18
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	18
2.2.5 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	19
2.2.6 Conclusiones del capítulo	19
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO	21
3.1 Problema	21
3.2 Solución	21
3.3 Clientes	21
3.4 Proveedores	22
3.4.1 Características Específicas	22
3.5 Propuesta de valor	25
3.5.1 Propuesta de Valor Clientes (Dueños de Gatos)	25
3.5.2 Propuesta de Valor para Proveedores de Productos y/o Servicios para gatos	26
3.5.3 Cercanía con el cliente	26
3.5.4 Bloque del producto	27
3.6 Canales	28
3.7 Estructura de costos	28
3.8 Fuente de Ingresos	29
3.9 Métricas Clave	30
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	31
4.1 Metodología de la investigación	31
4.1.1 Determinación de fuentes de información	32
4.1.1.1 Fuentes de información primaria	32
4.1.1.2 Fuentes de información secundaria	32
4.1.2 Investigación cualitativa	35
4.1.2.1 Factores y subfactores	36
4.1.2.2 Plan de investigación	38
4.1.2.3 Conclusiones por factor	39

4.1.2.4 Comportamiento del consumidor	39
4.1.2.5 Mercado	40
4.1.2.6 Producto	41
4.1.2.7 Propuesta de valor	42
4.1.2.8 Conclusiones generales del análisis cualitativo	43
4.1.3 Investigación cuantitativa	43
4.1.3.1 Objetivos	43
4.1.3.2 Encuesta	44
4.1.3.3 Selección de la muestra	44
4.1.3.4 Conclusiones del análisis cuantitativo	45
4.2 Estimación de la demanda	47
4.2.1 Proyección de la demanda	48
4.2.2 Conclusiones del estudio de mercado	48
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO	50
5.1 Visión, misión y valores	50
5.1.1 Visión	50
5.1.2 Misión	50
5.1.3 Valores	51
5.2 Objetivos estratégicos	52
5.3 Estrategias alternativas	54
5.3.1 Etapa de la información	54
5.3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos	54
5.3.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	56
5.3.2 Etapa de la transformación	57
5.3.2.1 Oportunidades y amenazas	57
5.3.2.2 Matriz de estrategia principal	58
5.3.3 Etapa de decisión	59
5.3.3.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	59
5.4 Conclusiones	60
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING	61
6.1 Objetivos de marketing	61
6.1.1 Objetivos generales	61
6.1.2 Objetivos específicos	61
6.2 Segmentación de mercado	62
6.3 Posicionamiento	62
6.4 Marketing relacional	63
6.4.1 Clientes	63
6.4.2 Proveedores	64
6.5 Marketing MIX	65
6.5.1 Estrategia de Servicio	65
6.5.2 Estrategia de Precio	66
6.5.3 Estrategia Plaza	66
6.5.4 Estrategia de promoción	67
6.6 Estrategia Comercial	68
6.7 Estrategia de responsabilidad social	73
6.8 Presupuesto de marketing	73
6.9 Conclusiones	74
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	75
7.1 Objetivos	75
7.2 Procesos del plan operativo	76
7.3 Proceso operativo	77

7.4 Estrategia de localización	82
7.5 Infraestructura tecnológica	83
7.6 Elección de proveedores	84
7.7 Características del diseño	85
7.8 Presupuesto de operaciones	87
7.9 Conclusiones	87
CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA	89
8.1 Objetivos	89
8.2 Plataformas tecnológicas	91
8.3 Ciberseguridad	94
8.4 Presupuesto de TI	95
8.5 Conclusiones	97
CAPÍTULO IX: PLAN DE RRHH Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESA	98
9.1 Objetivos	98
9.2 Estructura organizacional	99
9.3 Formalización de la empresa	100
9.4 Órganos de la empresa	100
9.5 Socios fundadores	100
9.6 Políticas organizacionales	101
9.7 Régimen laboral	101
9.8 Procesos de recursos humanos	102
9.8.1 Proceso de reclutamiento, atracción y selección	102
9.8.2 Desarrollo y retención	103
9.8.3 Evaluación del desempeño	104
9.8.4 Presupuesto de recursos humanos	105
9.9 Conclusiones	105
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA	107
10.1 Objetivos	107
10.2 Supuestos y datos generales	108
10.3 Proyección de la demanda	108
10.4 Proyección de ingresos	109
10.5 Proyección de costo de ventas y gastos operativos	110
10.6 Inversión en capital de trabajo	113
10.7 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado	113
10.8 Proyección de flujo de caja operativo	114
10.9 Indicadores financieros	115
10.10 Identificación de variables relevantes	116
10.11 Análisis de sensibilidad y escenarios	116
10.11.1 Análisis del punto muerto o punto de equilibrio	116
10.11.2 Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN	117
10.11.3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN	118
10.11.4 Análisis de escenarios	119
10.12 Conclusiones	120
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
11.1 Conclusiones	121
11.2 Recomendaciones	123
REFERENCIAS	165

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Glosario de términos	125
Anexo 2: Análisis de Tesis relacionadas al plan de negocio	127
Anexo 3: Encuestas realizadas a dueños de gatos	128
Anexo 4: Encuestas realizadas a Proveedores	134
Anexo 5: Resultados de las encuestas realizadas a dueños de gatos	138
Anexo 6: Resultados de las encuestas realizadas a Proveedores	148
Anexo 7: Alineamiento de los objetivos de Marketing con los objetivos estratégicos	156
Anexo 8: Alineamiento de los objetivos de Operaciones con los estratégicos	157
Anexo 9: Alineamiento de los objetivos de Tecnología con los estratégicos	158
Anexo 10: Alineamiento de los objetivos recursos humanos con los estratégicos	159
Anexo 11: Funciones y Competencias del Personal de la empresa	160
Anexo 12: Alineamiento de los objetivos económicos y financieros con los estratégicos	163
Anexo 13: Capital de Trabajo Mensualizado	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Variación vs año anterior en las ventas de alimentos	4
Tabla 1.2 Tipos de alimentos que consumen las mascotas	7
Tabla 1.3 Distribución socioeconómica de Lima Metropolitana por zona	7
Tabla 1.4 Distribución socioeconómica por distrito Lima Oeste	8
Tabla 2.1 Población en millones de habitantes y tasa anual	11
Tabla 2.2 Mix poblacional por rango de edad	11
Tabla 4.1 Listado de expertos entrevistados	35
Tabla 4.2 Factores y subfactores	36
Tabla 4.3 Análisis de factores y subfactores	37
Tabla 4.4 Distribución de la muestra para usuarios	45
Tabla 4.5 Conclusiones del análisis cuantitativo	46
Tabla 4.6 Demanda esperada	47
Tabla 4.7 Proyección de la demanda	48
Tabla 5.1 Objetivos Estratégicos	53
Tabla 5.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	57
Tabla 5.3 Tabla de oportunidades y amenazas	58
Tabla 5.4 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	60
Tabla 6.1 Objetivos específicos del Plan de Marketing	61
Tabla 6.2 Acciones y Objetivos para captación	70
Tabla 6.3 Presupuesto Marketing	74
Tabla 7.1 Objetivos del Plan de Operaciones	76
Tabla 7.2 Estrategia del Plan de Operaciones	77
Tabla 7.3 Cuadro de eventos en la dinámica de atención de pedidos	86
Tabla 7.4 Presupuesto Operaciones	87
Tabla 8.1 Objetivos específicos del Plan de Tecnología	90
Tabla 8.2 Capacidades de la solución	92
Tabla 8.3 Presupuesto para soporte y capacidades de la infraestructura TI	95
Tabla 8.4 Presupuesto de Desarrollo de Software	96
Tabla 8.5 Resumen presupuesto TI	96
Tabla 9.1 Objetivos del plan de recursos humanos	99

Tabla 9.2 Presupuesto de recursos humanos	105
Tabla 10.1 Objetivos Plan Económico y Financiero	107
Tabla 10.2 Proyección de la Demanda	109
Tabla 10.3 Proyección del ticket promedio mensual	109
Tabla 10.4 Proyección de Ingresos	109
Tabla 10.5 Egresos por Costo de ventas del proyecto	110
Tabla 10.6 Egresos de marketing del proyecto	111
Tabla 10.7 Egresos de gastos de personal del proyecto	111
Tabla 10.8 Egresos de gastos de Tecnología de Información (TI)	112
Tabla 10.9 Egresos de gastos de operaciones	112
Tabla 10.10 Capital de Trabajo	113
Tabla 10.11 Estado de resultados	114
Tabla 10.12 Flujo de caja proyectado	115
Tabla 10.13 Indicadores financieros	115
Tabla 10.14 Análisis de punto muerto	117
Tabla 10.15 Análisis de sensibilidad bidimensional: Demanda y Precio/Ticket	118
Tabla 10.16 Análisis de sensibilidad bidimensional: Demanda e Ingreso por comisión	119
Tabla 10.17 Análisis de escenarios	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Evolución en las ventas de arena para gato	4
Figura 2.1: Evolución del crecimiento del PBI	12
Figura 3.1: Lean Canvas del Cliente	22
Figura 3.2: Lean Canvas del Proveedor	24
Figura 3.3: Lienzo de propuesta de valor para clientes	25
Figura 3.4: Lienzo de propuesta de valor para proveedores	26
Figura 4.1: Diagrama de flujo de la metodología de investigación	31
Figura 4.2: Relevancia de subfactores – Resultado entrevistas a expertos	37
Figura 5.1: Modelo de formulación de estrategias	54
Figura 5.2: Matriz de estrategia principal	59
Figura 6.1: Logo de marca	63
Figura 6.2: Buyer Persona	69
Figura 6.3: Embudo de Marketing para Consumidores	71
Figura 6.4: Embudo de Marketing para Proveedores	72
Figura 7.1: Registro de nuevos usuarios	78
Figura 7.2: Proceso de incorporación de nuevos proveedores	79
Figura 7.3: Proceso del funcionamiento de la plataforma	80
Figura 7.4: Flujo de la distribución del dinero al momento de ejecutar un cobro	82
Figura 7.5: Distribución de la oficina física	83
Figura 7.6: Diseño del prototipo de Usuario y Proveedor	85
Figura 8.1: Arquitectura propuesta	92
Figura 9.1: Estructura organizacional	99
Figura 10.1 Análisis de sensibilidad de los factores	117

Giancarlo García Vargas Machuca

Ejecutivo con más de 10 años de experiencia en el área comercial y desarrollo de negocios en corporaciones multinacionales. Enfoque en la eficiencia del proceso de gestión y ejecución de venta, basado en una estructura de información, análisis, planeación, control y seguimiento que permita desarrollar un crecimiento sostenible con una mayor rentabilidad, buscando y desarrollando nuevas fuentes de ingreso. Todo esto, a través de un trabajo en equipo, liderazgo y capacidad para la toma de decisiones obteniendo logros en base a los objetivos propuestos.

FORMACIÓN:

2022 – 2024 Universidad Esan - Maestría en Administración

2010 Universidad Esan - Diplomado Internacional en Dirección de Ventas

1999 – 2003 Universidad San Martín de Porres - Bachiller en Turismo y Hotelería

EXPERIENCIA

2021 - Actualidad	ASTARA PERU RETAIL SAC , una de las compañías líderes en movilidad a nivel global con presencia en 19 países. Con un propósito claro, mejorar la vida de las personas y defender su derecho a moverse como prefieran.
Junio 2021 - Actualidad	Gerente Corporativo Retail , encargado de la unidad de negocio retail del Grupo Astaro (SKBerge). Responsable del cumplimiento de los objetivos trazados en el Business Plan con la finalidad de ser una empresa rentable y un referente en la red de concesionarios del Perú, liderando un equipo de 148 personas. Reporte al Country Manager Incremento de la utilidad operativa de -3.5% a +1.6%, consolidando una gestión en base a 3 pilares fundamentales: rentabilidad, excelencia en los procesos y experiencia al cliente. Todo esto, acompañado de una sólida estructura comercial, de postventa y operaciones que trabajan de una manera muy coordinada en la búsqueda de mejores ingresos.

<p>Octubre 2019 – Junio 2021</p>	<p>Subgerente Comercial, a cargo de toda el área comercial como retail, segmento corporativo y seminuevos. Responsable del diseño de la estrategia, ejecución y cumplimiento del Plan Comercial que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento rentable de esta unidad de negocio, liderando un equipo de 60 personas. Reporte a la Gerencia General. Incremento de un 20% en el volumen de ventas, un 12% en ingresos y cumplimiento del margen neto objetivo del 6%. Todo esto, mediante una nueva estructura de control y seguimiento de las operaciones de ventas, gestión del inventario, alcance de incentivos y colocación de ingresos colaterales.</p>
<p>Febrero 2018 – Septiembre 2019</p>	<p>Jefe de Ventas, a cargo de las salas de ventas. Responsable de la ejecución y cumplimiento del Plan Comercial que permitan alcanzar los objetivos en los indicadores comerciales, liderando un equipo de 20 personas. Reporte a la Gerencia General Incremento de un 10% en el volumen de ventas y un 5% en ingresos. Todo esto, desde una gestión de seguimiento y manejo eficiente de los gastos en las operaciones de ventas.</p>
<p>2016 - 2018</p>	<p>MAQUINARIAS, una empresa peruana con más de 65 años de experiencia. Ofrece al mercado vehículos de marcas reconocidas, el mejor servicio posventa, venta de repuestos, carrocería y pintura, intermediación financiera, retoma de vehículos, seguros vehiculares, venta de vehículos para actividades empresariales y maquinaria pesada.</p>
<p>Abril 2016 – Enero 2018</p>	<p>Jefe Regional de Ventas Renault, a cargo de la Red de Concesionarios Independientes. Responsable del diseño de la estrategia y ejecución del Plan Comercial que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento rentable de la marca en el Perú, liderando un equipo de 03 personas. Reporte a la Gerencia Comercial.</p>

Vanessa Jackeline Jara Narciso

Licenciada en Computación Científica con más de 10 años de experiencia profesional en Tecnologías de la Información, especializada en la administración, implementación y consultoría en la gestión de proyectos. Certificada PMP, SCRUM Master e ITIL4, liderando proyectos de gran criticidad y envergadura utilizando metodologías ágiles. Alta capacidad de análisis, atención a los detalles, habilidad en negociación, comunicación asertiva y capacidad en la toma de decisiones.

FORMACIÓN:

2022 – 2024 Universidad Esan - Maestría en Administración

2005 – 2010 Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Licenciada en Computación Científica

EXPERIENCIA

2023 - Actualidad	OMNIA SOLUTION. Empresa de tecnología peruana con más de 20 años impulsando la transformación digital de sus clientes
Octubre 2023 - Actualidad	Jefe de Proyecto SAP, encargada de liderar a un equipo multidisciplinario de consultoría SAP. Encargada de asignar responsabilidades, establecer reuniones regulares y supervisar el progreso del equipo. Definir los objetivos del proyecto, establecer el alcance, plazos y recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos. <ul style="list-style-type: none">• Comunicación constante con los stakeholders del proyecto, incluidos los usuarios finales, el equipo de dirección y otros interesados, manteniéndolos informados sobre el progreso del proyecto y abordar cualquier inquietud o problema que pueda surgir.• Identificar posibles riesgos que puedan surgir durante el proyecto y desarrollar estrategias de mitigación para minimizar su impacto en el proyecto.
2018 - 2023	QUALIS TECHNOLOGY. Empresa peruana integradora de tecnología con presencia regional, que provee servicios de outsourcing, proyectos gestionados y provisión de soluciones de hardware y software de clase mundial.

<p>Junio 2018 – Julio 2023</p>	<p>Jefe de Proyecto, en cargada de planificar, ejecutar, controlar y hacer seguimiento al proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinación de necesidades para arranques de nuevos proyectos. ● Implementar estrategias de tecnologías de la información para la optimización de procesos. ● Gestionar, planificar y controlar los recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos. ● Desarrollar e implementar estrategias y planes de seguridad de la información. ● Ejecutar y Controlar el presupuesto asignado al área cumpliendo el plan de renovación tecnológico en hardware, software referidas a SAP y aplicaciones de TI. ● Identificar y gestionar los riesgos y problemas del proyecto. ● Gestionar las oportunidades de mejora.
<p>2012 - 2018</p>	<p>GMD CORPORACIÓN GRAÑA Y MONTERO. Empresa líder con más de 40 años implementando procesos de innovación y transformación digital de organizaciones de diversos sectores en el Perú.</p>
<p>Junio 2012 – Junio 2018</p>	<p>Supervisor de Servicios de Tecnología, Encargada de liderar nuevos proyectos adquiridos por la empresa tanto la implementación, gestión de los recursos y las métricas de desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición de esquema de trabajo y asignación del equipo para soporte de servicios. ● Supervisar los servicios brindados a todos proyectos de la corporación Graña y Montero. ● Administrar el catálogo de servicios de tecnologías de información y gestionar su ejecución. ● Identificar y gestionar los riesgos y problemas de nuevos proyectos. ● Mantener actualizada a la organización de nuevas tendencias y mejores prácticas.

Ricardo Marroquín Orcada

Líder comercial con más de 6 años de experiencia en la industria de consumo masivo. Enfoque centrado en el diseño de estrategias comerciales direccionadas al incremento de ventas e ingresos, desarrollo de canales validadores y el aseguramiento del desarrollo eficiente de portafolio.

FORMACIÓN:

2022 – 2024 Universidad Esan - Maestría en Administración

2013 – 2017 Universidad de Lima – Bachiller en Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

2019 - Actualidad	ARCA CONTINENTAL LINDEY. Embotelladora y comercializadora exclusiva de las marcas de Coca-Cola Perú. Más de 114 años de compromiso e inversión en el país.
Junio 2024 - Actualidad	Jefe de Trade Marketing. encargado de liderar los canales de restaurantes, vertical y crucerista mediante la definición de la foto de éxito óptima para el punto de venta <ul style="list-style-type: none">• Ejecuté planes de fidelización dirigido a restauranteros mediante los pilares de foto de éxito, modelo de atención e incentivo• Reestructuré el modelo de atención de los asesores especializados con enfoque a maximizar el nivel de servicio• Implementé un plan de ejecución en Arequipa direccionado a reemplazar a la competencia mediante un sistema asistido de reposición de producto
Diciembre 2022 – Mayo 2024	Coordinador Nacional de Bebidas Emergentes. Encargado de liderar el set de categorías en expansión a Nivel Nacional. <ul style="list-style-type: none">• Superé la meta anual de ventas del 2023 al 108% gracias al desarrollo de disponibilidad y ticket de compra• Implementé proyectos para la fidelización de clientes en canales validadores de las categorías a cargo• Ejecuté planes de recuperación de mercado en Arequipa e Ica

	<p>logrando incrementar 3pp y 2pp respectivamente en las categorías de aguas, jugos ligeros y néctares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lideré la planificación comercial y control presupuestal de promociones a Nivel Nacional • Lideré el ámbito comercial de lanzamientos de nuevos productos en todos los canales
<p>Julio 2021 – Noviembre 2022</p>	<p>Coordinar Regional de Bebidas Emergentes, Encargado de liderar el set de categorías en expansión dentro de la Región Centro Oriente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento anual del 2022 en +36% vs el año anterior apalancado en categorías de alta rentabilidad • Responsable de asegurar el crecimiento de la disponibilidad del portafolio estratégico, promedio de +2pp vs el año anterior • Lideré el segmento comercial del proyecto “autoventas” para la Región Centro Oriente, el cual brindó ingresos mensuales superiores a S/500M y buscó reabastecer a los puntos de venta de productos de alta rotación • Responsable de ejecutar, medir y controlar dinámicas promocionales lanzadas al mercado con la finalidad de incrementar las ventas

Luis Raúl Díaz Gómez

Contador Público con más de 10 años de experiencia profesional en Finanzas, especializado en proyectos de mejora continua y optimización de procesos financieros. Destaco por mi capacidad para liderar iniciativas que generan eficiencias operativas y reducen costos. Mis habilidades incluyen análisis financiero, implementación de sistemas de control interno y colaboración efectiva en equipos multidisciplinarios.

FORMACIÓN:

2022 – 2024 Universidad Esan - Maestría en Administración

2005 – 2010 Universidad San Martín de Porres – Contador Público

EXPERIENCIA

2016 - Actualidad	ALICORP. Alicorp es una empresa de bienes de consumo peruana con operaciones en varios países de América y Europa.
Enero 2022 - Actualidad	Jefe de Estados Financiero , encargado de liderar a un equipo de contadores para asegurar la emisión de Estados Financieros de Alicorp y subsidiarias. <ul style="list-style-type: none">• Supervisar el proceso mensual de cierre contable de los estados financieros individuales de Alicorp y de las subsidiarias localizadas en Perú y Bolivia• Aprobar y reportar la información que se compartirá con las entidades regulatorias en los plazos establecidos (BCR, SUNAT, INEI, entre otros).• Gestionar la información generada por las áreas de servicios (Egresos, Activo Fijo, Impuestos y Costos) a fin de asegurar la correcta emisión de los Estados Financieros.• Gestionar y revisar el informe trimestral de Superintendencia de Mercados de Valores (SMV).
2018 - 2021	Líder de Frente RTR , encargado de liderar a un equipo multidisciplinario para asegurar la implementación de los procesos financieros al nuevo ERP SAP S4 Hana.

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la implementación del S4 Hana de los procesos contables y financieros de la compañía así también liderar el equipo Migración datos RTR en la implementación de la migración de datos maestros y transaccionales de los objetos financieros al sistema SAP S4 Hana.
2016 - 2018	<p>Senior de Activo Fijo, encargado de gestionar los registros contables relacionado al rubro de activo fijos en Alicorp y subsidiarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las altas, bajas y la depreciación de los activos fijos. Elaborar reportes financieros y tributarios relacionados a activos fijos. • Coliderar el proyecto del primer inventario de activo fijo en la compañía. • Participación en la implementación de automatización RPA en los procesos de contabilidad.
2011 -2015	<p>Corporación de Industrias Plásticas, empresa peruana líder del sector industrial con más de 60 años en el mercado ofreciendo una amplia gama de productos</p>
	<p>Analista contable, encargado de realzar los Análisis de los Estados Financieros, liderando los procesos de costos y activo fijo de la compañía.</p>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación propone la implementación de una plataforma de intermediación innovadora denominada GatiMundo, diseñada para conectar a proveedores de productos y servicios para gatos con los dueños de estas mascotas. Esta propuesta de valor está centrada en ofrecer una aplicación intuitiva que centralice y facilite la búsqueda de productos y servicios para felinos, mejorando significativamente la experiencia del usuario final. Al mismo tiempo, GatiMundo proporcionará a los proveedores un canal adicional para ampliar su cobertura, incrementar sus ventas y fortalecer su posición en el mercado.

El mercado de mascotas ha experimentado un crecimiento acelerado, especialmente a raíz de la pandemia. En 2021, se facturaron más de \$429.6 millones en productos y servicios para mascotas, subrayando la creciente importancia de estos compañeros en la vida de las personas. Aproximadamente el 60% de los hogares urbanos en Lima tienen al menos una mascota, y la ciudad concentra el 44% de la población urbana. Entre las mascotas preferidas, los gatos ocupan un lugar destacado, con una cobertura del 42%, debido en parte al crecimiento vertical de las ciudades y la necesidad de mascotas que requieran menor atención durante el día.

GatiMundo está diseñada para satisfacer las necesidades de dos segmentos clave del mercado. Por un lado, el público objetivo incluye a personas de entre 18 y 54 años que poseen al menos un gato. Por otro lado, se dirige a proveedores de productos y servicios para gatos ubicados en los distritos de La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores. Los estudios de mercado realizados indican que el 84% de los dueños de gatos y el 78% de los proveedores están dispuestos a utilizar la aplicación, lo que demuestra la existencia de un mercado potencial significativo para esta herramienta.

La evaluación económica de GatiMundo es prometedora, mostrando un Valor Actual Neto (VAN) de S/48,121 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51%, basada en una inversión inicial de S/52,671. Estos indicadores financieros confirman que el plan de negocio es tanto viable como escalable.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El negocio de mascotas en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por una creciente cultura de tenencia responsable de animales y una mayor conciencia sobre los beneficios de convivir con mascotas (CPI, 2018).

Este sector incluye una gran variedad de productos y servicios que abarcan desde alimentos y accesorios para mascotas hasta servicios especializados y atención médica. En ese sentido, se espera que este mercado continúe creciendo en los próximos años, principalmente en la tenencia de gatos en hogares peruanos que ha crecido notoriamente debido a su carácter independiente y su habilidad para acomodarse en diversos entornos (Ballarin, 2019).

De esta manera, la naturaleza apacible y autónoma de los felinos los convierte en compañeros ideales para adaptarse incluso a espacios reducidos, como departamentos. Cabe señalar que las adopciones de esta mascota mantienen una tendencia positiva en el país y que podría estar muy asociada al crecimiento vertical de las ciudades (Ipsos, 2023). Este último punto se puede validar en base a la evolución de ventas en alimentos de felinos que ha tenido un crecimiento acelerado en comparación al de perros en los últimos años (Euromonitor, 2024).

La demanda de alimentos ha sido impulsada por un mayor poder adquisitivo de la población y concientización sobre alimentos de mayor calidad, como alimentos premium y orgánicos que han ganado popularidad en los últimos años, lo que ha llevado a un aumento en la oferta de este tipo de productos al igual que el mercado de accesorios para mascotas, estos incluyen una amplia gama de productos, como juguetes, ropa, camas y transportadoras (Ipsos, 2023).

Por otro lado, cada vez son más peruanos que realizan compras por internet. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, en el año 2021, el comercio electrónico creció entre un 50% a 70% (El Comercio, 2023). Este crecimiento del *e-commerce* está posibilitando que las empresas puedan extender la oferta de sus productos y servicios más allá de su alcance geográfico original, lo que conlleva una expansión del mercado y, consecuentemente, un aumento en las ventas.

Este plan de negocio tiene como objetivo satisfacer las crecientes necesidades del mercado felino y la oportunidad de crear una plataforma conectada que ofrezca una amplia gama de productos y servicios para gatos, asegurando cobertura geográfica, velocidad de entrega y diversidad de productos. Uno de los aspectos centrales que se pretende demostrar

es la viabilidad de establecer una plataforma integral que actúe como un sistema interconectado enfocado en encontrar todo lo que tu mascota necesite en un solo lugar.

1.1 Objetivos de la tesis

1.1.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad económica y financiera de un Marketplace con aplicación móvil y página web, que integre y vincule a los proveedores de productos y/o servicios para la atención de gatos con los dueños de estas.

1.1.2 Objetivos Específicos

Se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el estudio de mercado para determinar la demanda de esta plataforma.
- Elaborar el plan estratégico para identificar recursos clave y establecer directrices que sirvan como guía para las actividades empresariales.
- Elaborar el plan de marketing para asegurar el correcto posicionamiento, promoción y suscripción de usuarios en la plataforma.
- Elaborar el plan de operaciones y logística para diseñar procesos eficientes de gestión de productos, interacciones entre compradores y vendedores, así como la distribución y entrega de productos o servicios, garantizando un funcionamiento fluido de la plataforma.
- Elaborar el plan de tecnología de información para definir la infraestructura tecnológica, seguridad y escalabilidad del Marketplace.
- Elaborar el plan de recursos humanos para definir la estructura de la organización y capacitación del personal, así como las políticas de gestión de colaboradores.
- Elaborar el plan financiero para proyectar ingresos, costos y flujos de efectivo, proporcionando una guía estratégica para la asignación de recursos y la toma de decisiones financiera.

1.2 Justificación

El mercado de productos y servicios para mascotas en Perú ha atravesado un crecimiento acelerado a partir de la pandemia, llegando a facturar más de \$429.6 millones en el 2021, lo cual pone en evidencia la importancia que las personas brindan a sus animales de compañía (Chávez,

2022). Según datos revelados por CPI (2018), el 60% de los hogares urbanos poseen por lo menos una mascota y Lima concentra el 44% de la población urbana (CPI, 2019).

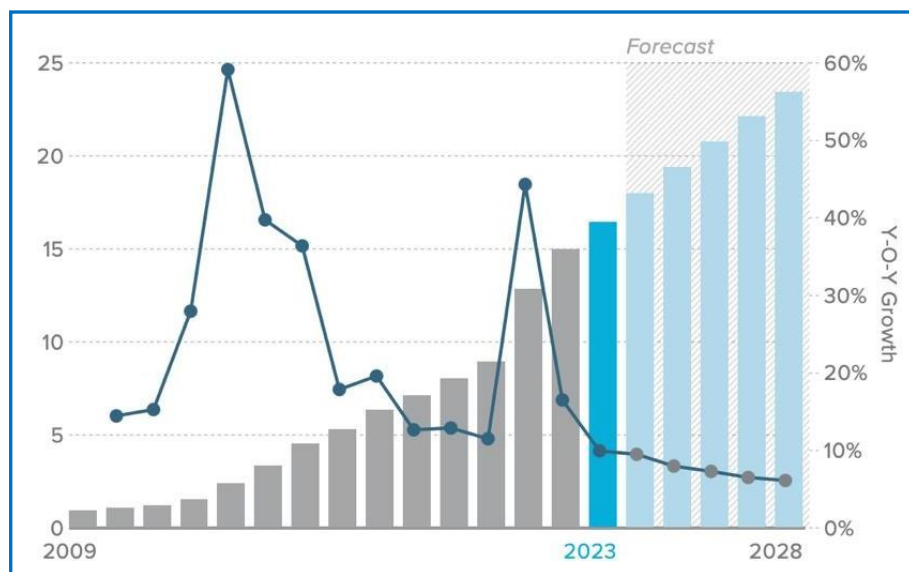
Entre las mascotas preferidas por los limeños, se tiene principalmente a los perros y gatos quienes han alcanzado niveles de cobertura de 79% y 42% respectivamente (CPI, 2018), siendo estos últimos quienes han tenido un mayor crecimiento promedio en ventas de alimentos en los últimos 6 años como se puede apreciar en la Tabla 1.1 (Euromonitor, 2024). A partir de ello, se pone en evidencia la oportunidad en el mercado de felinos que trae consigo la demanda de productos y servicios relacionados como alimentos, juguetes, atención médica, ropa, accesorios y arena. Este último se evidencia en la Figura 1.1 donde se muestra la evolución y proyección en la importación de arena para gatos.

Tabla 1.1 Variación vs año anterior en las ventas de alimentos

Mascotas	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gato	12.30%	16.70%	9.80%	21.70%	12.40%	8.30%
Perro	7.30%	11.20%	10.20%	31.00%	10.20%	7.20%
Otros	4.40%	3.80%	-3.70%	12.90%	8.40%	8%

Fuente: Euromonitor (2024).

Figura 1.1: Evolución en las ventas de arena para gato



Fuente: Euromonitor (2024).

En este mismo sentido, según Ipsos (2023), la tenencia de gatos viene asociada al crecimiento vertical de las ciudades y a la facilidad que tienen estas mascotas para adaptarse a espacios más pequeños. En el último informe de coyuntura inmobiliaria (INCOIN, 2023) se encontró que “el 43.9% de los proyectos inmobiliarios activos tienen entre 6 y 10 pisos mientras que el 20.9% tiene entre uno y cinco pisos y el 18.9% tiene entre 16 y 20 pisos”. Además, en Lima Metropolitana se pasó de 290,505 departamentos en 2007 a 595,709 en 2017 INEI (2018), siendo Lima Oeste la de mayor crecimiento vertical (Ipsos, 2021).

Por otro lado, en 2023 se proyecta que las plataformas digitales realizarán transacciones que alcanzarán los 80 millones de soles al cierre del año, debido a una aceleración de la transformación digital en el país que llegó a conseguir lo que en un ritmo normal se hubiera logrado en 10 años. De esta manera, se estima que la cantidad de aplicaciones en el mercado incrementará entre 30% y 50%, evidenciando que no solo significa vender más, sino que implica un ahorro de costos (Gestión, 2023).

Sin embargo, el mercado de mascotas aún presenta una gran oportunidad para el desarrollo del Retail E-Commerce. A pesar de que la cantidad de proveedores ha aumentado significativamente, cuadruplicándose entre 2015 y 2022, con 2,475 veterinarias y 1,301 tiendas de mascotas, más del 50% de estos establecimientos se encuentran concentrados en Lima (Euromonitor, 2024).

Alineada a la oportunidad dentro del sector de mascotas, se han realizado algunas tesis con temáticas similares; sin embargo, al investigar las tesis aprobadas, se observa que la mayoría de ellas se centran en la oferta de productos y servicios dirigidos al amplio sector de las mascotas en general. No obstante, la propuesta de valor ha sido cuidadosamente diseñada para abordar de manera exclusiva un segmento muy específico: el mercado de los felinos domésticos, es decir, los gatos.

Además, el presente plan de negocio establece que la investigación de mercado se llevará a cabo en el período posterior a la pandemia, permitiendo así capturar con precisión las dinámicas y tendencias que prevalecen en un contexto de recuperación y cambios en las preferencias del consumidor.

Al plantearse un Marketplace con segmentación específica en gatos, se puede aprovechar la oportunidad de proporcionar a los propietarios una plataforma especializada en todo lo necesario para el cuidado y entretenimiento de los felinos, lo cual resultaría en una mejora significativa en la experiencia de compra.

Bajo este contexto, la creación de una plataforma exclusiva para productos y servicios relacionado a los gatos en la ciudad de Lima representa una oportunidad valiosa para desarrollar un plan de negocio.

1.3 Alcance

1.3.1 Alcance geográfico

El plan de negocios estará enfocado en los distritos La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores dentro de Lima Oeste debido al crecimiento vertical que experimentan estos distritos.

1.3.2 Alcance demográfico

Por la naturaleza de la plataforma, se considerarán 2 tipos de segmentos.

- Usuarios: Dueños de gatos.
- Proveedores: Establecimientos o personas que brindan productos y servicios para gatos.

En primer lugar, a nivel socioeconómico se ha consideraron los niveles A, B y C ya que son los segmentos con mayor cantidad de personas que brindan comida balanceada a sus mascotas (Tabla 1.2). En consecuencia, estos sectores destinan mayor presupuesto a los engeídos del hogar (CPI, 2018).

Tabla 1.2 Tipos de alimentos que consumen las mascotas

Tipos de alimentos	Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano	Nivel socioeconómico		
				A/B	C	D/E
Casera y balanceada	46.30%	53.90%	41.70%	46.10%	56.10%	39.90%
Sólo casera	32.30%	8.70%	46.70%	5.20%	17.90%	52.20%
Sólo balanceada	21.40%	37.40%	11.60%	48.70%	26.00%	7.90%

Fuente: CPI (2018).

Adicionalmente, son estos mismos segmentos aquellos que concentran el 71% de la población en Lima Metropolitana (Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Distribución socioeconómica de Lima Metropolitana por zona

Zonas	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
	Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	2,694	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	863	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Oeste	1,494	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	2,667	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	1,882	17.3	16.3	53	23.8	6.9
Callao	1,130	10.4	20	49.2	24.3	6.5
Balneario	155	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total	10,885	100	26	45	23.4	5.6

Fuente: CPI (2022)

Finalmente, el alcance demográfico estará concentrado en La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores ya que son distritos colindantes que concentran la mayor cantidad de población dentro de la zona de Lima Oeste (Tabla 1.4).

Tabla 1.4 Distribución socioeconómica por distrito Lima Oeste

Distrito	Población mayor a 18 años						Distribución socioeconómica					A+B+C
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Santiago de Surco	90,023	139,380	58,360	15,521	7,140	310,424	29.00%	44.90%	18.80%	5.00%	2.30%	92.70%
La Molina	45,020	69,703	29,185	7,762	3,571	155,241	29.00%	44.90%	18.80%	5.00%	2.30%	92.70%
Miraflores	38,254	59,228	24,799	6,596	3,034	131,911	29.00%	44.90%	18.80%	5.00%	2.30%	92.70%
San Borja	35,876	55,546	23,258	6,186	2,845	123,711	29.00%	44.90%	18.80%	5.00%	2.30%	92.70%
San Isidro	22,128	34,260	14,345	3,815	1,755	76,303	29.00%	44.90%	18.80%	5.00%	2.30%	92.70%
San Miguel	26,906	65,980	30,691	8,788	2,839	135,204	19.90%	48.80%	22.70%	6.50%	2.10%	91.40%
Jesús María	22,149	54,316	25,266	7,235	2,337	111,303	19.90%	48.80%	22.70%	6.50%	2.10%	91.40%
Pueblo Libre	19,278	47,275	21,991	6,297	2,034	96,875	19.90%	48.80%	22.70%	6.50%	2.10%	91.40%
Surquillo	4,518	20,799	37,646	23,152	8,000	94,115	4.80%	22.10%	40.00%	24.60%	8.50%	66.90%
Lince	16,640	40,805	18,981	5,435	1,756	83,617	19.90%	48.80%	22.70%	6.50%	2.10%	91.40%
Magdalena del Mar	13,245	32,480	15,109	4,326	1,398	66,558	19.90%	48.80%	22.70%	6.50%	2.10%	91.40%
Barranco	2,178	10,026	18,146	11,160	3,856	45,366	4.80%	22.10%	40.00%	24.60%	8.50%	66.90%

Fuente: IPSOS (2021)

Adicionalmente, se tiene estimado que hay un total de 16.4 millones de personas consideradas “smartphoneros” que se encuentran en el rango de 12 a 70 años, el 62% ha realizado por lo menos una compra desde su smarthphone y ha obtenido una buena experiencia de compras (Ipsos, 2022). En resumen, y considerando los puntos destacados, se definirá como público objetivo a personas de entre 18 y 54 años que residan en los distritos de La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores, y que posean al menos un gato.

1.3.3 Alcance temporal

El presente plan de negocio comprenderá una duración de 5 años en la cual se determinará la viabilidad del proyecto en base a los puntos detallados más adelante.

1.4 Limitaciones

Se consideran las siguientes limitaciones:

- Se llevará a cabo la formulación del plan de negocio mas no la implementación.
- La aplicación solo tendrá como objetivo satisfacer las necesidades de los dueños de gatos ya que es el animal con el mayor incremento de adopción (CPI, 2018).

1.5 Contribución

Este documento, desde la perspectiva académica, contribuye al ámbito de las plataformas digitales, proporcionando claridad y conocimiento al sector veterinario. Además, ofrece soluciones personalizadas para la comunidad de dueños de gatos.

Desde el punto de vista de negocio, el objetivo principal radica en brindar a los dueños y amantes de gatos la facilidad de acceso a una amplia variedad de productos y servicios que difícilmente podrían encontrar en el mercado debido a la dispersión de la información.

Además, este enfoque no solo se limita a la mejora del presente, sino que también se perfila como un referente fundamental para futuras implementaciones de plataformas o planes de negocios que se centren en el mundo de los gatos. Esto permite comprender mejor la viabilidad comercial a través de la respuesta de los consumidores y proveedores.

Desde un punto de vista social, esta perspectiva aborda el aspecto fundamental de asegurar que las necesidades de los dueños de gatos sean cubiertas a cabalidad, lo que contribuye a mejorar la convivencia entre mascotas y propietarios.

La interacción cercana con animales domésticos puede tener impactos positivos en la salud mental, el bienestar emocional y la sensación de compañía. Esto, a su vez, contribuye a crear un entorno general más positivo y reconfortante para las personas involucradas.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

El análisis del entorno proporciona una comprensión crucial de las dinámicas del mercado y las oportunidades disponibles. En este contexto, juega un papel fundamental al influir en la demanda, competencia y tendencias del sector. Al explorar elementos como la evolución del mercado de felinos, preferencias de los consumidores, competencia en productos y servicios, así como las regulaciones pertinentes. El análisis del entorno ofrece una perspectiva completa para la toma de decisiones estratégicas.

2.1 Análisis del Macroentorno

En un entorno global interconectado y dinámico, comprender a fondo el contexto se convierte en un requisito fundamental para anticipar y abordar de manera eficaz los desafíos y oportunidades que se presentan. En este sentido, el análisis del macroentorno surge como una herramienta esencial para examinar las dimensiones clave que configuran el desarrollo de organizaciones. Dicho análisis aborda 5 elementos fundamentales: aspectos sociales, económicos, políticos, legales, tecnológicos y ecológicos, las cuales proporcionarán una visión holística de cada aspecto.

2.1.1 Aspectos Sociales

Según INEI (2020), la población peruana continúa aumentando debido a la alta proporción de población joven y la ola de migración venezolana, por lo que se espera que entre el 2020 y 2025 se incremente a ritmo de 1% anualmente (Tabla 2.1). No obstante, en los siguientes años, la población peruana enfrentaría una desaceleración debido a una disminución en la tasa de fecundidad.

Tabla 2.1 Población en millones de habitantes y tasa anual

AÑO	POBLACIÓN	TASA DE CRECIMIENTO (%)
2000	26.4	1.7
2005	27.7	1
2010	29.5	0.7
2015	30	0.9
2020	32.6	1.4
2025	34.4	1
2030	35.8	0.8
2035	37	0.7

Fuente: INEI (2020).

Este último punto viene apalancado por el cambio que ha enfrentado la mujer peruana hoy en día, se ha dedicado en mayor medida a sus estudios y trabajo llegando a representar el 44% de la PEA. Además, no solo estudia y trabaja, sino que obtiene más ingresos y opta por tener menos hijos, lo cual originaría que destinen sus recursos a otros gastos como las mascotas (Navarro, 2019).

Demográficamente, Lima Metropolitana alcanza los 10 millones de habitantes al 2022 y concentra el 30% de la población peruana, siendo el 52% mujeres y 48% hombres (INEI, 2022).

Tabla 2.2 Mix poblacional por rango de edad

Edad	Mix población
0 - 14	18.50%
15 - 59	64.90%
59 - más	16.60%

Fuente: INEI (2022).

Por otro lado, el 60% de los hogares urbanos cuenta con al menos una mascota y Lima Metropolitana concentra el 44% de la población urbana, siendo los perros y gatos aquellos que cuentan con una cobertura mayoritaria a comparación de otros animales con 79% y 42% respectivamente (CPI, 2018). Cabe destacar que, los felinos son aquellas

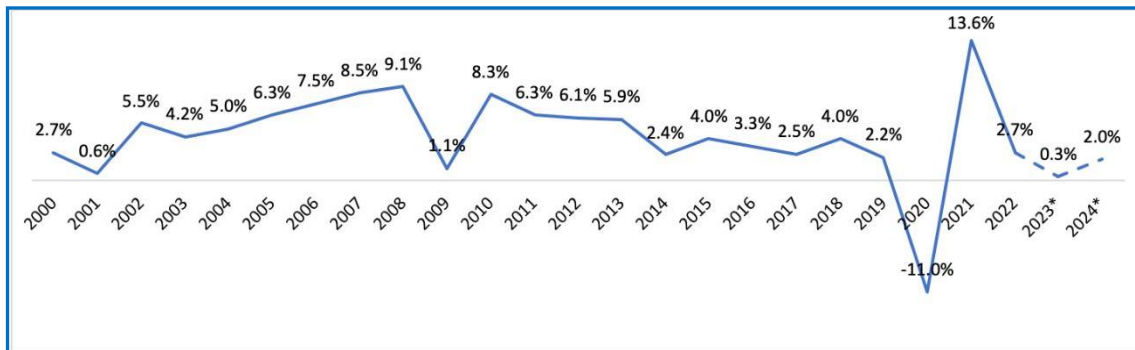
mascotas con mayor crecimiento en adopción debido a la adaptabilidad que tienen para espacio reducidos que se origina por el crecimiento vertical de la ciudad (Ballarin, 2019).

Por último, según Iporre (2023), es tendencia que las parejas consideren la tenencia de mascotas como una opción a tener hijos que viene influido por su adaptabilidad al entorno, situación económica e inseguridad de criar un hijo en el mundo actual.

2.1.2 Aspectos Económicos

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2023), se espera un crecimiento del PBI entre 0.1% y 0.3% para el 2023, debido a la disminución del gasto privado por la baja confianza empresarial. Este retroceso no pudo ser compensado por completo ni por el gasto público ni por las exportaciones. Sin embargo, se proyecta una mejora para el 2024, con expectativas de crecimiento de hasta un 2% (Figura 2.1). Esta situación está relacionada con el ingreso familiar; si este no aumenta, las familias tendrán menos excedente de dinero, lo que podría hacer que adoptar una mascota sea más costoso.

Figura 2.1: Evolución del crecimiento del PBI



Fuente: BCRP (2023).

Por otro lado, las expectativas de inflación se mantienen entre 4.2% y 5% para el 2023, encontrándose por encima del rango meta anual, y entre 3% y 4% para el 2024 (BCRP, 2023). Esta medida impacta directamente en costo de los productos y/o servicios. De esta manera, si el Perú se encuentra por encima del rango meta, el costo de vida de una mascota se incrementaría y sería menos atractivo para una familia.

En relación con el tipo de cambio, se espera un cierre entre S/.3.80 y S/.3.85 por dólar para el 2024 (BCRP, 2023). Un aumento en el tipo de cambio incrementaría el costo de adquisición de productos para mascotas importados, desincentivando su adopción. Por último, se mantiene la tendencia a la baja en la tasa de referencia entre 6.75% y 7% para el 2023, llegándose a tener niveles entre 4.75% y 5% para el 2024 (BCRP, 2023).

A pesar de la situación económica desafiante en Perú, se observa un crecimiento notable en la adopción de gatos en comparación con los perros, según Euromonitor (2024) (Tabla 1.1). Esto genera oportunidades en productos y servicios relacionados con los felinos, mostrando un mercado prometedor para emprendedores y empresas en búsqueda de diversificación, a pesar de la incertidumbre económica (Figura 1.1).

2.1.3 Aspectos Políticos

El Perú es una República con un sistema multipartidario con 3 Poderes. En primer lugar, se tiene al Poder Ejecutivo ejercido por el presidente que es elegido por voluntad popular por un periodo de 5 años. El Poder Legislativo representado por el Congreso, compuesto por 130 miembros de diversas bancadas elegidos por voto popular. Por último, se tiene al Poder Judicial, el cual es independiente (República de Perú, 2002).

Desde el 2016, ningún presidente del Perú ha logrado completar su periodo de mandato, lo cual ha llevado a la Nación a tener 6 presidentes en tan solo 8 años, siendo 2 de ellos por elección popular y los otros 4 por sucesión constitucional. Esto empezó con la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski en el 2017 debido a graves acusaciones de sobornos y corrupción con relación al caso Odebrecht, hasta el día de hoy con la destitución de Pedro Castillo en diciembre del 2022. En la actualidad, el mandato del país está a cargo de Dina Boluarte, quién aún no es reconocida por algunos sectores de la población y sigue generando una serie de movimientos sociales (D'Olmo, 2023).

En paralelo, los 3 poderes del estado Legislativo, Ejecutivo y Judicial se han visto inmersos en pactos de impunidad que socaban la gobernabilidad del país (Rojas, 2023). El último caso sonado corresponde a la ex Fiscal de La Nación, Patricia Benavides, quien, a cambio de votos, habría decidido no investigar o archivar procesos de congresistas (Gestión, 2023). Este entorno de poca confiabilidad termina redundando en una disminución de la inversión privada, en perjuicio de la población peruana.

2.1.4 Aspectos Legales

Se tiene una serie de normativas/leyes bajo la cual se regula el comercio electrónico:

- Ley de comercio electrónico: Controla las operaciones del comercio electrónico en Perú mediante la implementación de normativas particulares para las transacciones efectuadas en línea. Entre sus disposiciones, se incluyen requisitos de información para los comerciantes, la validación legal de los acuerdos electrónicos y la supervisión del uso de métodos de pago electrónicos.
- Ley de protección de datos personales: Define los fundamentos, derechos y responsabilidades relacionados con el manejo de información personal. Asegura que los titulares tienen el derecho de identificar, corregir y mantener actualizada su información personal.
- Ley de marcas: Busca regular y salvaguardar los componentes esenciales de la propiedad industrial.

Además, la plataforma se encontrará en el Régimen General Tributario, el cual constituye la estructura tributaria aplicable a todas las empresas operando en Perú, sin importar su magnitud o sector de actividad. Este régimen no impone restricciones en cuanto a ingresos o adquisiciones y permite la emisión de diversos comprobantes de pago. No obstante, los contribuyentes bajo este régimen deben mantener registros contables, cumplir con pagos mensuales de Impuesto a la Renta e IGV, y presentar una declaración anual (Gobierno del Perú, 2024).

2.1.5 Aspectos Tecnológicos

Como parte del desarrollo de la tecnología, el cual ha tenido un impacto importante dentro del comportamiento en la sociedad, se tiene que cada vez, el Perú se acerca a un sistema de digitalización total donde la mayor parte del consumo de la población es realizado por algún canal digital. Según Gestión (2021), Perú es el país con mayor crecimiento en audiencia digital en todo América Latina con una tasa de +10% en comparación al periodo de prepandemia.

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (El Comercio, 2023), la industria del comercio electrónico experimentó un crecimiento del 30% al cierre del año 2022, generando un movimiento total de US\$ 12,1 mil millones. Este crecimiento se debió en gran medida por eventos digitales. De acuerdo con cifras de la marca europea Forbes (2023), Perú fue el país que más compró online electrodomésticos durante el 2022 en la región andina, representando el 33% de sus ventas a comparación de Colombia donde solo peso el 10%.

Al cierre del 2022, Perú contó con más del 91% de hogares urbanos asociados al uso de algún tipo de teléfono inteligente o Smartphone, superando por primera vez a la posesión de televisores equivalente al 90.6%. Con relación a las tendencias asociadas al uso de este dispositivo, se tiene que el 62% de compra desde algún dispositivo móvil y ha tenido una buena experiencia de compra, siendo las de mayor cantidad de transacciones las correspondientes a aplicaciones de delivery como Rappi y Pedidos Ya (Ipsos, 2021). Por otro lado, más de 8 millones de hogares peruanos ya cuentan con acceso a internet y es el servicio de telecomunicaciones de mayor crecimiento en el Perú, siendo el tercer país más veloz de Sudamérica en términos de conexión fija con una velocidad media de descarga de 137.6 Mbps (Osiptel, 2022).

Al cierre del tercer trimestre del 2023, el 78,7% de la población mayor a 6 años ya usa internet, lo cual significó un incremento de 4.1 puntos porcentuales más que su similar del año anterior con 74.6% y 18.5 puntos porcentuales más que el 2019 (INEI, 2023).

2.1.6 Aspectos Ecológicos

La industria relacionada con los gatos está evolucionando con el objetivo de generar valor a través de la sostenibilidad. En la actualidad, los alimentos se fabrican sin necesidad de químicos, y la arena para gatos cuenta con versiones biodegradables. En este sentido, los alimentos de origen ecológico están ganando cada vez más protagonismo. Por ejemplo, según García (2023), se pueden identificar dichos productos en la etiqueta mediante las siglas "AB", "ECO" u "ORG".

Por otro lado, según una de las plataformas virtuales más relevantes en artículos para mascotas llamada Vanbeselaere (2019), se promueve la venta de productos ecológicos para las mascotas y se ofrecen tres motivos claros para hacerlo: el alimento ecológico es respetuoso con los animales, es mejor para la naturaleza y es nutritivo y delicioso.

Asimismo, se mantendrá una estrecha colaboración con proveedores que compartan la visión de sostenibilidad y responsabilidad asumida por la plataforma. La construcción de relaciones con empresas comprometidas garantiza que cada producto mostrado en el Marketplace cumpla con los más altos estándares de calidad y respeto por el medio ambiente. Este enfoque no solo garantiza la excelencia en los productos ofrecidos, sino también la

coherencia con los valores fundamentales de sostenibilidad y ética ambiental que guían las operaciones.

2.2 Análisis del Microentorno

La aplicación del enfoque de las Cinco Fuerzas de Porter constituirá un sólido marco estratégico para analizar la rentabilidad del sector en el que se insertará el modelo de negocio propuesto. Este método, desarrollado por Michael Porter, nos permite examinar las dinámicas competitivas del entorno empresarial y evaluar la atracción y viabilidad a largo plazo de nuestra propuesta (David & David, 2017).

Al desglosar las cinco fuerzas que influyen en la competitividad de un sector, podremos obtener una comprensión profunda de las condiciones del mercado. Este análisis no solo nos permitirá identificar oportunidades, sino también anticipar posibles desafíos y riesgos.

El objetivo final es evaluar la solidez y la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio a largo plazo, garantizando la alineación con las dinámicas del sector y preparado para enfrentar las variables competitivas. La aplicación sistemática de las Cinco Fuerzas de Porter se convertirá en una herramienta invaluable para fundamentar nuestras decisiones estratégicas y asegurar el éxito duradero de nuestro modelo en el mercado.

2.2.1 Rivalidad de los competidores

Actualmente, es innegable la influencia de las mascotas sobre las decisiones de compra de sus seguidores. Con su encanto natural y su habilidad para generar emociones instantáneas, se han convertido en una herramienta invaluable para las empresas que buscan conectar con su audiencia objetivo. Por tanto, es evidente que han llegado para quedarse y continuarán evolucionando en los próximos años (Fajardo, 2023). Por ende, al momento de determinar una decisión de compra, no solo se utilizan buscadores como Google, sino también se utilizan redes sociales como TikTok, Facebook, Instagram, YouTube, etc.

Algunas empresas, como SuperPet, han logrado adaptarse a las nuevas demandas del mercado y anticipan que la innovación seguirá siendo crucial para el desarrollo de alimentos para mascotas. Por lo tanto, una de sus estrategias para alcanzar

este objetivo es importar marcas exclusivas de alta calidad desde Europa, lo que les permite ofrecer una mayor variedad de opciones a sus clientes (Fajardo, 2023).

Según Guillermo Vargas, especialista en incubadoras de Innova ESAN, “el cuidado de mascotas no es una moda pasajera ni algo momentáneo, sino una industria en desarrollo y muy sólida en muchos países” (López, 2021). Este especialista considera que las mascotas un negocio que puede generar ganancias fructíferas, según él, el periodo de la pandemia evidenció esto, debido a que se vio potenciado el tiempo que las familias pasaban con sus mascotas (López, 2021).

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a las dos nuevas tendencias posicionadas en el mercado, variedad de productos y ambientes pet friendly e inclinación hacia lo natural. Esto originaría que entre al mercado una mayor cantidad de productos y servicios debido a los siguientes puntos:

- **Tendencias Posicionadas:** La existencia de dos tendencias bien establecidas, "pet friendly" e "inclinación hacia lo natural", indica una clara dirección en las preferencias del consumidor. Estas tendencias pueden atraer a nuevos competidores que buscan capitalizar estos nichos populares (Euromonitor, 2024).
- **Diversidad de Productos:** La posibilidad de que surjan diversos productos de alimento para mascotas que brinden los mismos beneficios sugiere que el mercado puede volverse saturado con opciones similares. Esto crea una competencia intensa y reduce la cuota de mercado disponible para los actores existentes (Benavides, 2022).
- **Crecimiento de la Industria:** Si la industria de productos y servicios para mascotas está experimentando un crecimiento significativo, esto puede atraer a emprendedores y nuevas empresas que deseen aprovechar las oportunidades en un mercado en expansión. El crecimiento puede generar interés y aumentar la entrada de nuevos competidores (Chávez, 2022).
- **Productos Homogéneos:** Si varios productos ofrecen beneficios similares, la competencia puede basarse en la diferenciación mínima. Esto significa que los nuevos competidores pueden ingresar al mercado sin necesidad de ofrecer

innovaciones radicales, ya que los consumidores buscan productos con características específicas.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio, el mercado de mascotas actualmente es relativamente pequeño, a pesar de los grandes crecimientos experimentados en los últimos años. Esto se puede deber a la poca existencia de variedad de productos o servicios, por lo que los clientes tienen que adaptarse a la oferta que actualmente se tiene en el mercado (Mordorintelligence, 2022).

El mercado de productos y servicios de mascotas se identifica de la siguiente manera:

- **Competencia Moderada:** Existe una competencia moderada entre proveedores y una oferta diversificada de productos para mascotas, los clientes pueden tener opciones, pero no al nivel de una abundancia extrema que les otorgue un poder de negociación muy alto (Chippano, 2021).
- **Diferenciación de Productos:** La existencia de productos diferenciados o especializados puede limitar el poder de negociación de los clientes. Si hay características únicas o beneficios específicos en ciertos productos, los clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio premium.
- **Lealtad del Cliente:** Si hay una base de clientes leales a marcas específicas o productos, el poder de negociación de los clientes podría ser moderado, ya que los proveedores pueden retener a sus clientes a través de la calidad del producto y servicios adicionales (Loria, 2018).
- **Servicio al Cliente y Experiencia:** La calidad del servicio al cliente y la experiencia general de compra pueden influir en el poder de negociación de los clientes. Si los proveedores ofrecen un servicio excepcional, los clientes pueden valorar la relación más allá del precio.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La plataforma digital requiere proveedores en tres categorías principales: tecnológica, servicios de entrega y aquellos directamente relacionados con la industria de productos y servicios para gatos.

El poder de negociación de los proveedores de servicios tecnológicos se encuentra en un nivel medio, dado que la empresa depende crucialmente de ellos para mantener la plataforma digital segura y actualizada. Por otro lado, hay una oferta considerable de productos y servicios para gatos en el mercado, lo que da poder de negociación medio a estos actores. Así pues, el Marketplace podría migrar a una mejor opción que le brinde los mismos resultados.

Por último, la calidad del servicio de entrega desempeña un papel importante en la determinación del poder de negociación, el Marketplace se enfoca hacia servicios confiables, rápidos y seguros, atributos que, al ser escasos en el mercado peruano, fortalecen significativamente su posición en las negociaciones.

2.2.5 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

En el mercado de productos para gatos, las alternativas principales son los negocios que proporcionan directamente productos en tiendas físicas, e-commerce y servicios en diversas clínicas veterinarias, lo cual resulta conveniente para algunos consumidores. Además, se pueden considerar las tiendas de renombradas marcas para gatos, como Gatuario o SuperPet, las cuales podrían ser preferidas por aquellos consumidores que valoran la confiabilidad de los productos, especialmente en este segmento de mercado.

2.2.6 Conclusiones del capítulo

Tras un análisis exhaustivo del entorno del mercado de productos y servicios para gatos en Perú, se revela un panorama lleno de oportunidades que conllevaría a un desarrollo exitoso y adecuado del modelo de negocio. La intersección de factores sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos ofrece un contexto dinámico en el que el modelo de negocio de la plataforma digital debe ser cuidadosamente diseñado y ejecutado para capitalizar las oportunidades y mitigar los riesgos identificados.

Se destaca el aumento de la población joven y la adopción de mascotas, especialmente gatos, lo que representa una oportunidad para el negocio. A nivel económico, a pesar de la incertidumbre, se proyecta un crecimiento del PBI y una tendencia al alza en la adopción de gatos, lo que indica un mercado en crecimiento.

Además, el crecimiento significativo en la audiencia digital y el comercio electrónico en Perú representa una oportunidad para una plataforma digital integradora de productos y servicios para gatos. Este hallazgo respalda la viabilidad y la perspectiva positiva de centrarse en dicho segmento dentro del mercado o la industria en cuestión.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se realiza la evaluación del modelo de negocio partiendo de uno de los problemas que enfrentan los dueños de gatos: No contar con una plataforma integradora de todos los servicios y/o productos que su mascota pueda necesitar.

3.1 Problema

El mercado limeño cuenta con una amplia oferta de productos y/o servicios para gatos que ha ido evolucionando y especializándose a lo largo de los años; sin embargo, la falta de un elemento integrador dificulta el acceso a precios, variedades, valoraciones y establecimientos para facilitar la elección del *shopper* que se ajusten a sus expectativas.

3.2 Solución

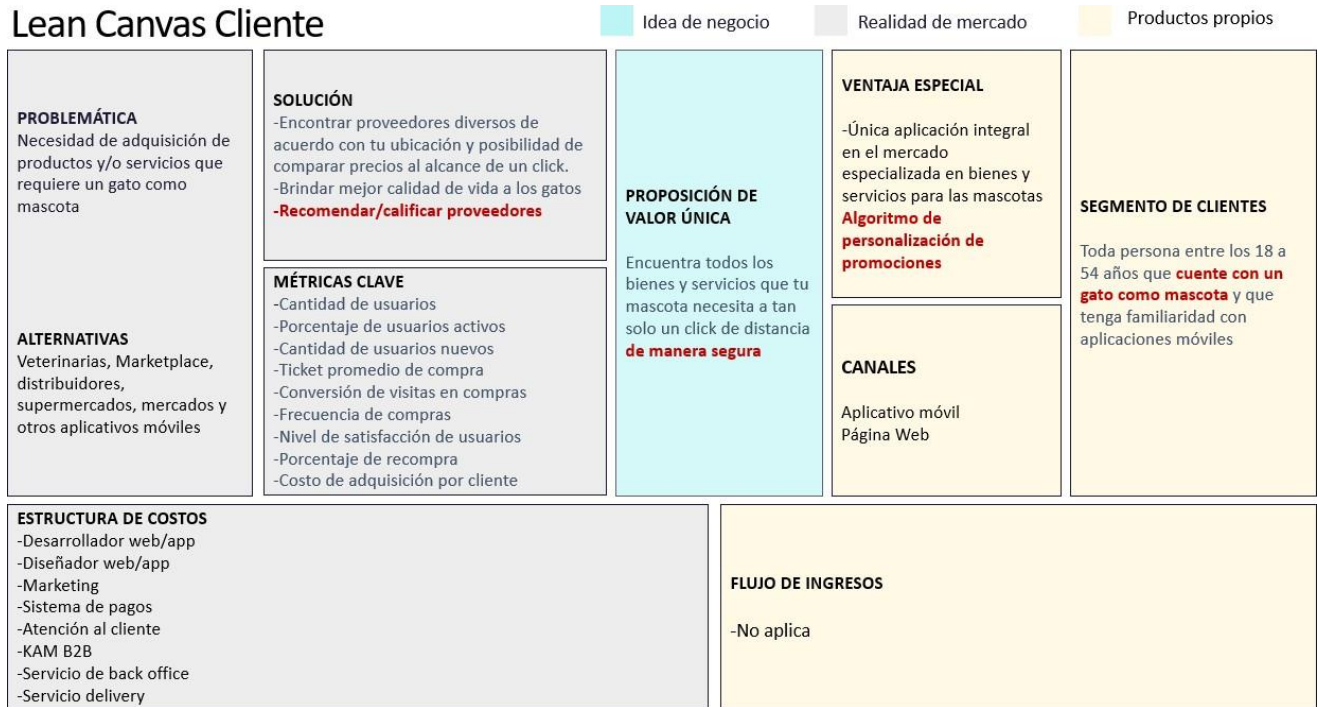
Una plataforma digital integradora intuitiva donde empresas puedan ofertar todos los productos y/o servicios de gatos brindando una solución integral a las necesidades de los usuarios de los felinos a tan solo un click de distancia.

3.3 Clientes

Cualquier persona entre 18 a 54 años que cuente con al menos un gato, usuarios frecuentes de redes sociales, principalmente Tik Tok, Instagram y Facebook, y que se encuentren a la vanguardia de la tendencia tecnológica, comprometidos a brindar calidad de vida a sus mascotas. Esto lo podemos ver, a mayor detalle, en la Figura 3.1 lean canvas del cliente.

Este plan de negocios se encuentra dirigido a los distritos de Lima Oeste conformado por La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores ya que representan las zonas con mayor crecimiento inmobiliario vertical (Ipsos, 2021).

Figura 3.1: Lean Canvas del Cliente



Fuente: Elaboración Propia

3.4 Proveedores

Toda empresa que venda productos y/o servicios para gatos y que desean incrementar sus ingresos a través de una plataforma digital y que estén interesados en aplicativos móviles. Todo esto para expandir su mercado y alcanzar una audiencia más amplia ofreciendo a sus clientes una experiencia de compra más cómoda y personalizada. Esto lo podemos ver, a mayor detalle, en la Figura 3.2 lean canvas del proveedor.

3.4.1 Características Específicas

Sector de Actividad

- Venta de productos y/o servicios para gatos (alimentos, arena, juguetes, accesorios, camas, rascadores, etc.)
- Servicios veterinarios y de salud para gatos.
- Servicios de cuidado y bienestar para gatos (grooming, hospedaje, entrenamiento, etc.)

Tamaño de la Empresa

- Pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Grandes cadenas de tiendas especializadas en mascotas.

Objetivo Principal

- Incrementar sus ingresos mediante la adopción de estrategias digitales.
- Mejorar la experiencia del cliente a través de soluciones tecnológicas.

Intereses Tecnológicos

- Desarrollo e implementación de una plataforma digital (sitio web, tienda en línea).
- Creación de aplicativos móviles para facilitar la interacción y compra por parte de los clientes.
- Uso de herramientas de marketing digital para atraer y retener clientes (SEO, SEM, redes sociales, email marketing).

Motivaciones

- Expandir su mercado y alcanzar una audiencia más amplia.
- Ofrecer a sus clientes una experiencia de compra más cómoda y personalizada.
- Diferenciarse de la competencia mediante el uso de tecnología avanzada.

Retos y Necesidades

- Necesidad de asesoramiento para gestionar una plataforma digital efectiva.
- Integración de sistemas de gestión de inventarios y pedidos en línea.
- Implementación de estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer tráfico para mejorar sus ventas.

Beneficios Esperados

- Aumento en las ventas y en la base de clientes.
- Mejora en la fidelización y satisfacción del cliente.
- Eficiencia operativa y reducción de costos a través de procesos digitalizados.

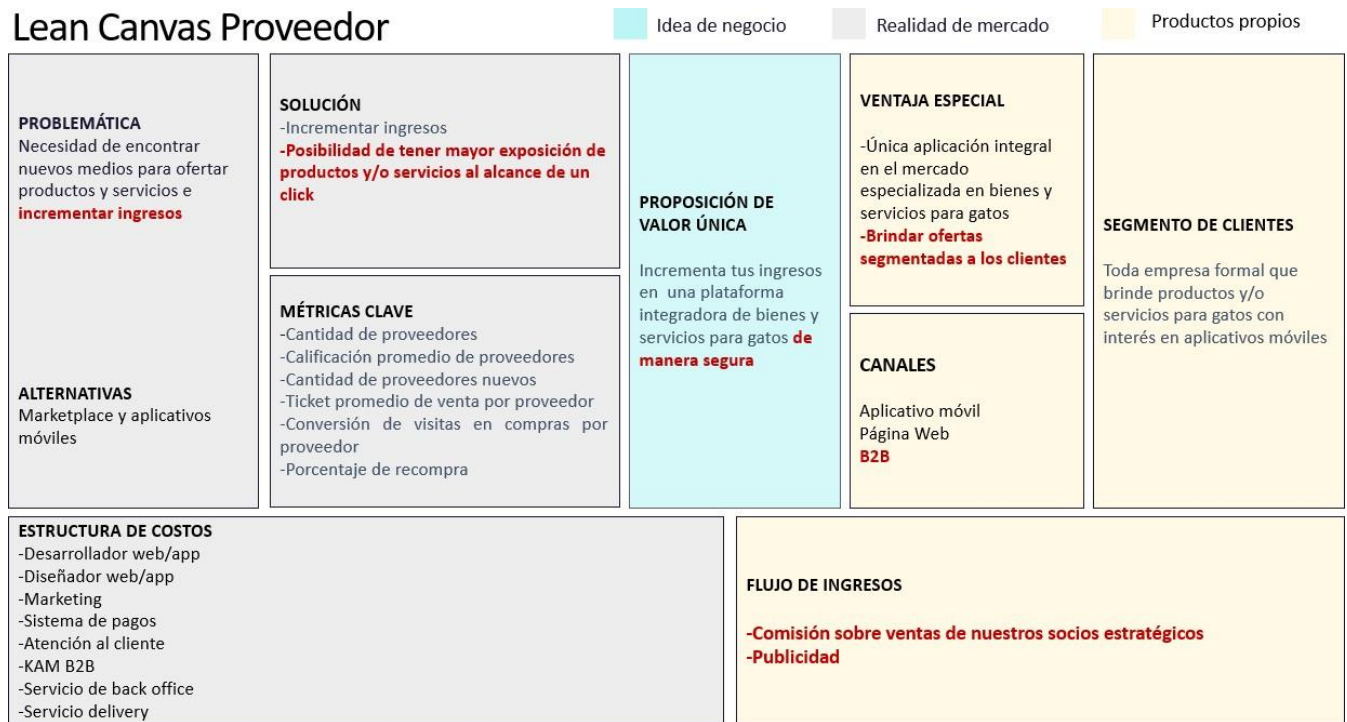
Perfil Demográfico

- Ubicación Geográfica: Empresas de Lima Oeste como La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores.
- Edad de la Empresa: Empresas establecidas que buscan modernizar sus operaciones, así como startups que desean empezar con una fuerte presencia digital.

Comportamiento y Valores

- Innovación: Alta disposición a adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales.
- Orientación al Cliente: Enfoque en proporcionar un servicio excelente y personalizado.
- Sostenibilidad: Preocupación por ofrecer productos y servicios sostenibles y amigables con el medio ambiente.

Figura 3.2: Lean Canvas del Proveedor



Fuente: Elaboración propia

3.5 Socio Claves

Bajo el entendimiento de socios clave a los individuos, empresas u organizaciones que juegan un rol esencial para el correcto funcionamiento, éxito y crecimiento del negocio, se tienen los siguientes actores:

- Dueños de gatos
- Socios logísticos y/o de distribución
- Empresas de productos y/o servicios para gatos

- Proveedores de tecnología de Información
- Proveedores de pasarelas de pago
- Influencers

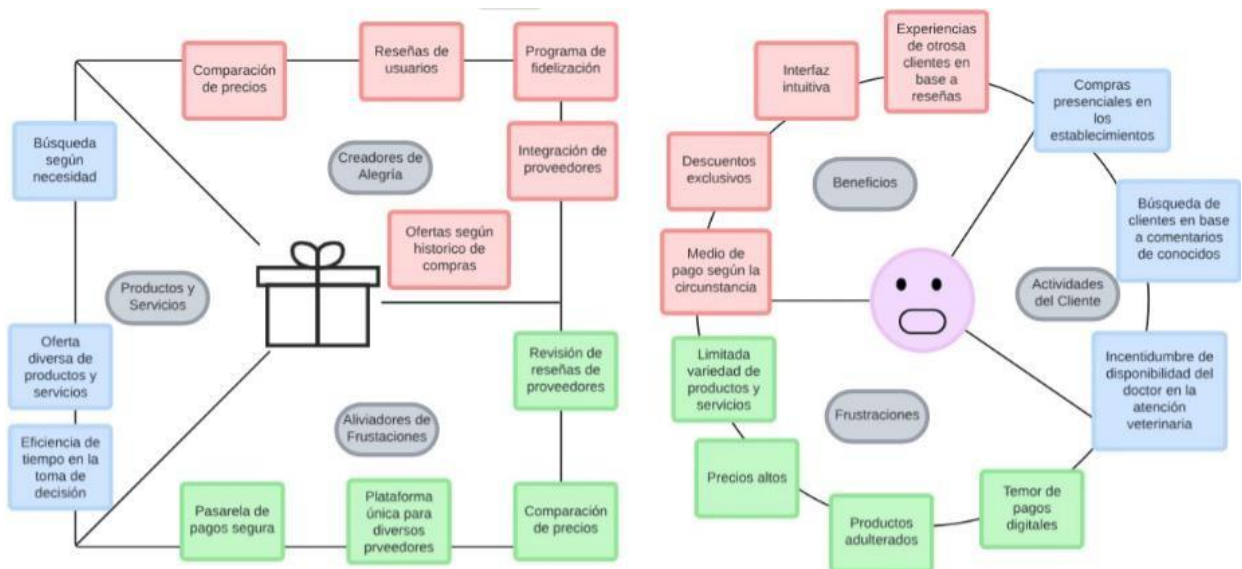
3.5 Propuesta de valor

Integrar la necesidad de los dueños de gatos por buscar productos y servicios para gatos, utilizando una plataforma intuitiva en los distritos de Lima Oeste, junto con empresas especializadas en productos o servicios para gatos.

3.5.1 Propuesta de Valor Clientes (Dueños de Gatos)

Aplicación intuitiva que permita a los propietarios de gatos acceder de manera fácil y conveniente a una amplia gama de productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus mascotas. Esto lo podemos ver, a mayor detalle, en la Figura 3.3 del lienzo de propuesta de valor para el cliente.

Figura 3.3: Lienzo de propuesta de valor para clientes

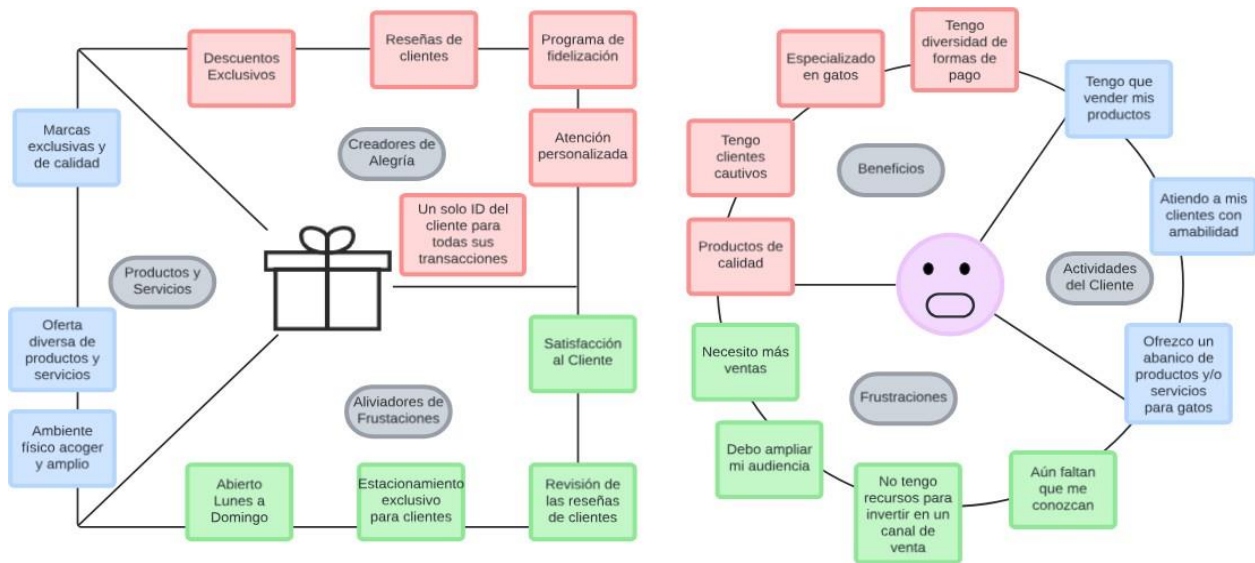


Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Propuesta de Valor para Proveedores de Productos y/o Servicios para gatos

Plataforma que permita a los proveedores ofertar sus productos pensando en un canal más de ventas y que incremente sus ingresos a través de este canal digital. Esto lo podemos ver, a mayor detalle, en la Figura 3.4 del lienzo de propuesta de valor para proveedores.

Figura 3.4: Lienzo de propuesta de valor para proveedores



Fuente: Elaboración Propia

3.5.3 Cercanía con el cliente

Beneficios:

- Reseñas de usuarios, guía para la elección de un determinado proveedor de producto y/o servicio veterinario
- Facilidad de uso de la aplicación
- Acceso a descuentos exclusivos de productos y/o servicios
- Utilización de distintos medios de pago según elección del “shopper”
- Elección de proveedores según conveniencia de precio, valoración y/o cercanía
- Programa de lealtad que permitirá acceder a beneficios exclusivos.

Frustraciones:

- Limitada variedad de productos y servicios, se podrían presentar algunos productos y/o servicios especializados que no se encuentren en la aplicación
- Desconfianza en los proveedores, en aquellos que presenten calificaciones o reseñas negativas
- Pérdida parcial o completa del producto, debido a alguna acción mal intencionada de la persona encargada de la distribución
- Productos adulterados, riesgo inherente a toda compra sea digital o no
- Temor para realizar transacciones por medios digitales, principalmente ocasionada por la actualidad peruana que presenta antecedentes negativos en distintas pasarelas de pago
- Cobertura geográfica, el desarrollo de la aplicación estará enfocada en determinados distritos de la capital.

Trabajos:

- Compras presenciales en los establecimientos, debido a que aún no se cuenta con una plataforma de estas dimensiones en el mercado
- Búsqueda de proveedores según comentarios de conocidos, las experiencias de otros ayudan a la elección de establecimientos
- Incertidumbre de disponibilidad de producto y/o servicio en el establecimiento, ocasionado por los pocos o nulos medios de comunicación de ambas vías.

3.5.4 Bloque del producto**Creadores de alegrías:**

- Programa de fidelización, el cual brindará elementos para fortalecer la relación de la empresa y sus clientes, animándolos a realizar compras e interactuar con la aplicación
- Integración de proveedores, lo cual brindará una amplia variedad de opciones al “shopper” para explorar alternativas
- Comparación de precios, facilitará la decisión de compra e incentivará la competencia
- Personalización de promociones y ofertas, contribuye a dar una experiencia positiva de compra e incentiva la recompra.
- Aplicación intuitiva, lo cual facilitará la usabilidad de la aplicación a su máximo potencial
- Bloque de reseñas, permitirá ingresar valoraciones y comentarios de personas que hayan adquirido algún producto o servicio

Aliviadores de frustraciones:

- Revisión de reseñas de proveedores para facilitar elección de establecimiento y/o producto
- Plataforma integradora de variedad de productos y servicios para gatos
- Pasarelas de pago seguras y fáciles de usar
- Plataforma intuitiva e interactiva
- Ranking de proveedores según calificación de otros usuarios.

Productos y servicios:

- Fácil búsqueda de productos y servicios según la necesidad
- Ahorro de tiempo y dinero mediante el uso de la aplicación
- Pago de productos y servicios mediante la aplicación
- Reservación de citas mediante el uso de la plataforma
- Publicidad segmentada de los proveedores, productos y servicios para maximizar el retorno sobre la inversión.

3.6 Canales

Los canales para el Marketplace incluyen:

- Aplicación móvil y portal web, mediante este canal se proporciona a los usuarios la capacidad de realizar todo el flujo de compra.
- WhatsApp: Canal exclusivo destinado a la atención de reclamos y servicios al cliente, ofreciendo una vía eficaz para resolver las preocupaciones de los usuarios y brindar asistencia.
- Redes Sociales (Instagram, Facebook, YouTube y TikTok), dichos canales son clave para aumentar la visibilidad de la marca entre nuevos usuarios, además, se usará como publicidad para mostrar los productos o servicios ofrecidos por el Marketplace.

3.7 Estructura de costos

La creación de la estructura de costos necesitará los siguientes elementos, que se describirán en los planes de operación, tecnología y financiero:

- Diseño y desarrollo de aplicación móvil, cloud.
- Registro de Marca, y plan de Marketing
- Estimación de recursos de personas administrativa y ventas.
- Costos relacionados con la promoción del Marketplace para atraer vendedores y compradores
- Comisiones o tarifas de transacción.
- Costos asociados con la implementación de medidas de seguridad en la plataforma.
- Costos de integración con Proveedores
- Gastos para el mantenimiento, actualización y mejora de la plataforma tecnológica
- Programas de fidelización o recompensas.
- Gastos administrativos
- Gastos Legales y regulatorios
- Impuestos

3.8 Fuente de Ingresos

En el primer año, la implementación de comisiones de venta, estableciendo un cargo del 8% sobre el valor neto (sin incluir impuestos) de nuestros clientes proveedores, refleja una estrategia financiera que busca equilibrar la compensación con la transparencia y justicia en las transacciones comerciales. Este enfoque proporciona un marco claro para las operaciones, asegurando que la compensación esté directamente vinculada al rendimiento y valor neto de las ventas realizadas.

Al establecer la comisión en 8%, se busca mantener un equilibrio competitivo que sea atractivo para nuestros clientes proveedores, incentivándolos a colaborar activamente en la promoción y venta de nuestros productos o servicios. Este modelo de comisiones tiene en cuenta el valor neto sin impuestos, lo que permite una evaluación más precisa y justa de las transacciones, al tiempo que se evitan posibles ambigüedades en el proceso de cálculo.

La transparencia en la aplicación de las comisiones contribuye a fortalecer la confianza y la relación comercial entre nuestra empresa y los proveedores. Además, al estructurar las comisiones de esta manera, se establece una base clara para las expectativas y un sistema equitativo que reconoce el esfuerzo y la contribución de los proveedores a nuestro éxito conjunto.

Este Marketplace para felinos ha adoptado una estrategia inteligente de diversificación de ingresos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y proporcionar un servicio excepcional a sus clientes.

Como parte de su modelo de negocio, en el segundo año, el Marketplace implementará un cargo por entrega para brindar comodidad adicional a sus clientes. Este cargo por delivery permitirá expandir las áreas de servicio y garantizar que los productos lleguen de manera segura y eficiente a los hogares de los amantes de los gatos. De este modo, la flexibilidad y rapidez en la entrega convertirá en uno de los pilares para su éxito.

A partir del tercer al quinto año, se iniciará la opción de cobro de membresía mensual para aquellos clientes que desean acceder a beneficios exclusivos y ofertas especiales. Esta membresía brindará ventajas como descuentos exclusivos, acceso prioritario a nuevos productos y servicios, y contenido educativo personalizado. Así, la membresía mensual no solo generará ingresos estables, sino que también fortalecerá la lealtad de la comunidad de amantes de los felinos.

3.9 Métricas Clave

A continuación, se presentarán algunas métricas clave que pueden ofrecer una comprensión completa del rendimiento del Marketplace, permitiendo así la toma de decisiones fundamentadas.

- Número de usuarios registrados en la plataforma por mes, con ello se verá el crecimiento de la base de clientes.
- Número de transacciones realizadas en el Marketplace, con ello se evaluará la aceptación del mercado y la actividad comercial.
- Tráfico mensual en la plataforma para evaluar el volumen y la naturaleza del flujo de visitantes.
- La cantidad de seguidores en las redes sociales, esto ayuda a visualizar el alcance y la popularidad del Marketplace.
- Índice de Satisfacción del Cliente, esto proporciona información valiosa sobre la calidad del servicio y las áreas de mejora.

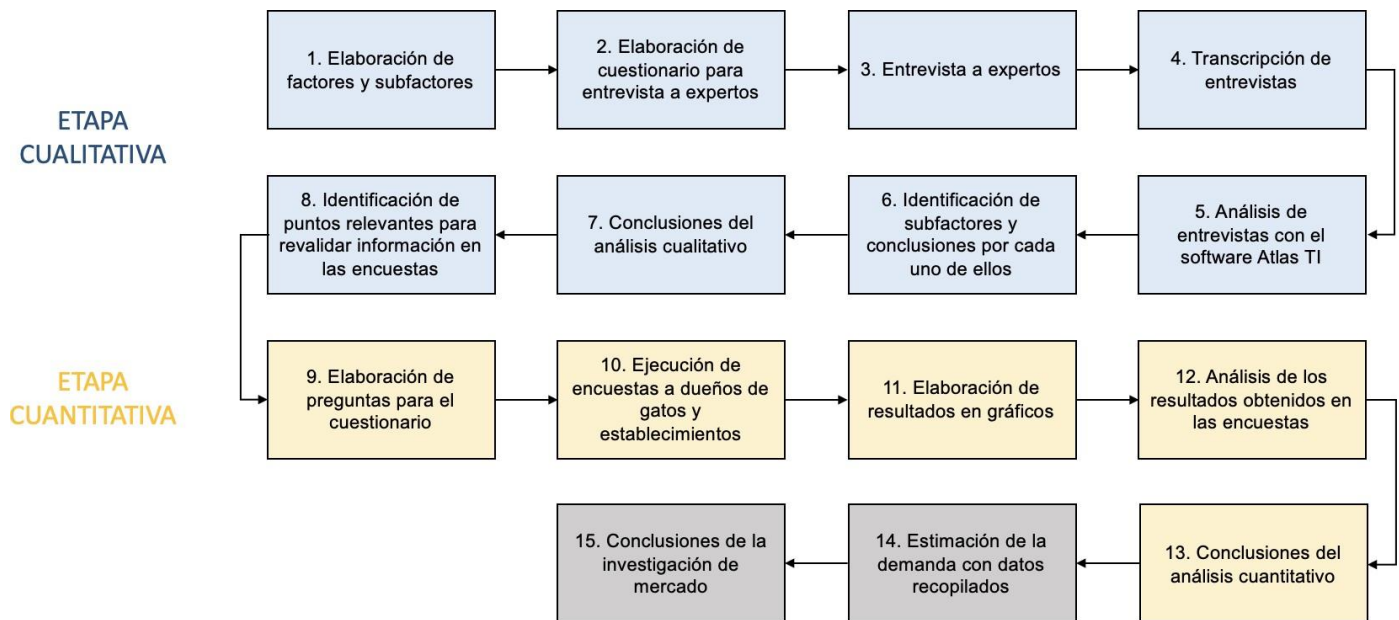
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Metodología de la investigación

La metodología de investigación empieza con el bloque de análisis cualitativo, en la cual se identificaron factores y subfactores de evaluación considerando los puntos desarrollados en los capítulos anteriores, seguidamente se realizó un cuestionario estructurado para la entrevista a expertos. Dichas entrevistas fueron piezas claves para identificar tendencias de mercado, preferencias del shopper, necesidades y dolores, este mismo insumo fue usado para el análisis cualitativo mediante la utilización de Atlas TI.

Concluido en análisis cualitativo, se inició con la etapa cuantitativa que partió con el cuestionario para dueños de gatos y proveedores, y luego se encuestó a 164 dueños de gatos y 150 establecimientos de Lima Oeste. Cada una de las etapas antes mencionada se sintetizan en la Figura 4.1.

Figura 4.1: Diagrama de flujo de la metodología de investigación



Fuente: Elabora propia.

4.1.1 Determinación de fuentes de información

4.1.1.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria tomadas para la investigación serán las entrevistas a expertos y encuestas dirigidas. Toda la información recopilada brindará alcances sobre las principales necesidades y oportunidades del negocio para poder ofrecer una propuesta de valor única e integral para los proveedores y usuarios finales.

4.1.1.2 Fuentes de información secundaria

Se tomó como referencia información proveniente de CPI, la cual indica que se tiene una creciente cultura de tenencia responsable de mascotas y una mayor conciencia sobre los beneficios de la convivencia con ellos. Así, menciona que por lo menos el 60% de los hogares urbanos cuentan con una mascota y Lima termina concentrando el 44% de dichos hogares (CPI, 2018). De igual forma, señala que el 42% de los hogares con mascota cuentan con por lo menos un gato (CPI,2018).

Por otro lado, Ballarin (2019) indica que la tenencia de gatos en hogares peruanos ha crecido notoriamente debido a su carácter independiente y su habilidad para acomodarse en diversos entornos. Dicha información, viene acompañada por lo señalado en Ipsos (2023), donde se señala que las adopciones de felinos mantienen una tendencia positiva en el país y que podría estar muy asociada al crecimiento vertical de las ciudades, es decir, tiene relación con al aumento de departamentos de menor espacio.

A su vez, Incoin (2021), afirma en el informe de coyuntura inmobiliaria que más del 74% de proyectos inmobiliarios activos cuentan con planes de ejecución de más de 6 pisos. Además, en Lima Metropolitana se pasó de 290,505 departamentos en 2007 a 595,709 en 2017 INEI (2018), siendo Lima Oeste la de mayor crecimiento vertical (Ipsos, 2021).

Desde el aspecto tecnológico, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico evidencia que cada vez son más los peruanos que compran por internet. Así, las cifras muestran que se obtuvo un crecimiento de más del 70% a raíz de la pandemia (El Comercio, 2023). Esto origina que las empresas puedan tener una cobertura mayor al área de influencia determinada por su posicionamiento físico en un determinado lugar.

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (El Comercio, 2023), la industria del comercio electrónico experimentó un crecimiento del 30% al cierre del año 2022, generando un movimiento total de US\$ 12,1 mil millones. Este aumento fue impulsado en gran medida por eventos digitales como los Cybers. De acuerdo con cifras de la marca europea Electrolux (Zurita, 2024), Perú fue el país que más compró online electrodomésticos durante el 2022 en la región andina, representando el 33% de sus ventas a comparación de Colombia donde solo peso el 10%.

Al cierre del tercer trimestre del 2023, el 78,7% de la población mayor a 6 años ya usa internet, lo cual significó un incremento de 4.1 puntos porcentuales más que su similar del año anterior con 74.6% y 18.5 puntos porcentuales más que el 2019 (INEI, 2023).

Asimismo, Euromonitor (2024) fue una fuente de información importante ya que permitió validar desde el ámbito de importaciones de productos para felinos, el cual ha crecido considerablemente como resultado de la pandemia y que se tiene una pendiente positiva a largo plazo. De igual forma, dio a conocer que el canal e-commerce de la industria mencionada cuenta con mucha oportunidad, más del 95% de las transacciones se dan en el canal offline.

En una publicación realizada por Gestión (2023), se proyecta que en el 2023 las plataformas digitales realizarán transacciones que alcanzarán los 80 millones de soles al cierre del año, gracias a la aceleración vivida en el país durante el periodo de pandemia. De esta manera, se estima que la cantidad de aplicaciones en el mercado se incrementarán entre 30% y 50%, evidenciando que no solo significa vender más, sino que implica un ahorro de costos.

Del mismo modo, se tiene estimado que hay un total de 16.4 millones de personas que hacen uso de dispositivos tecnológicos considerados “smartphoneros” que se encuentran en el rango de 12 a 70 años. Además, el 62% reporta haber realizado por lo menos una compra desde su *smarthphone* y ha obtenido una buena experiencia de compras (Ipsos, 2022).

El estudio de mercado realizado por CPI menciona que los niveles socioeconómicos A, B y C son los segmentos con mayor cantidad de personas que

brindan comida balanceada a sus mascotas, en consecuencia, destinan un mayor gasto (CPI, 2018). Desde otro ámbito, la población peruana continúa aumentando debido a la alta proporción de población joven y la ola de migración venezolana, esperando que entre el 2020 y 2025 se incremente a ritmo de 1% anualmente y en los siguientes años enfrente una desaceleración debido a una disminución en la tasa de fecundidad (INEI, 2020).

El punto antes mencionado se sustenta detrás de lo mencionado por Navarro (2019), quien sostiene que la mujer peruana hoy en día se ha dedicado en mayor medida a sus estudios y trabajo llegando a representar el 44% de la PEA, no solo estudia y trabaja, sino que obtiene más ingresos y opta por tener menos hijos, lo cual permitiría que se destine el dinero a otros gastos como las mascotas.

Asimismo, existe una tendencia de que las parejas consideren la tenencia de mascotas como una opción a tener hijos. Esta predisposición viene influenciada por distintos factores tales como la adaptabilidad al entorno, la situación económica y la inseguridad de criar un hijo en el mundo actual (Iporre, 2023).

En el mismo sentido, los dueños de mascotas exigen servicios excepcionales y valoran la calidad que los negocios veterinarios ofrecen. Entre los años 2015 al 2022 se ha cuadruplicado la cantidad de veterinarias con 2,475 veterinarias y 1,301 tiendas de mascotas, concentrándose más del 50% en Lima (Euromonitor, 2024).

Acompañado a ello, se cuenta con una mayor concientización sobre alimentos de mayor calidad, como alimentos premium y orgánicos que han ganado popularidad en los últimos años, lo que ha llevado a un aumento en la oferta de este tipo de productos al igual que el mercado de accesorios para mascotas, estos incluyen una amplia gama de productos, desde juguetes, ropa, camas, transportadoras entre otros (Ipsos, 2023).

Desde otro ámbito, el Banco Central de Reserva del Perú (2023), se espera un crecimiento del PBI entre 0.1% y 0.3% para el 2023, debido a la disminución del gasto privado por la baja confianza empresarial. Este retroceso no pudo ser compensado por completo ni por el gasto público ni por las exportaciones.

En paralelo, los 3 poderes del estado Legislativo, Ejecutivo y Judicial se han visto inmersos en pactos de impunidad que socaban la gobernabilidad del país (Rojas, 2023).

El último caso sonado corresponde a la ex Fiscal de La Nación, Patricia Benavides, quien a cambio de votos habría decidido no investigar o archivar procesos de congresistas (Gestión, 2023). Este entorno de poca confiabilidad termina redundando en una disminución de la inversión privada, en perjuicio de la población peruana. Este entorno de poca confiabilidad termina redundando en una disminución de la inversión privada, en perjuicio de la población peruana. Adicionalmente a los puntos mencionados, se revisaron tesis similares del repositorio ESAN.

4.1.2 Investigación cualitativa

Para el presente estudio, se realizaron entrevistas a 8 expertos relacionados a la industria de felinos desde el ámbito de productos o servicios (Tabla 4.1). El objetivo fue comprender cuáles son los productos y servicios más usados, qué canales de ventas utilizan, cuáles son sus necesidades, qué herramientas usan para llegar a sus clientes y la predisposición que tendrían para usar una plataforma como la que se presenta en el estudio.

Tabla 4.1 Listado de expertos entrevistados

NRO.	NOMBRE Y APELLIDO	FUNCIÓN	ORGANIZACIÓN	FECHA DE ENTREVISTA
1	Lendi Huamaní	Administradora en Veterinaria	Pet´s Canadá	Mar-24
2	Samantha Gallo	Dueña de Veterinaria	Veterinaria Villa Mascota	Abr-24
3	Glenda Soarez	Groomer de Veterinaria	Veterinaria We Love Cat & Dog	Mar-24
4	Jose Luis Segura	Médico Cirujano	Veterinaria Mar de Colas	Abr-24
5	Ernesto Mendiola	Gerente de Desarrollo de Nuevos Negocios	Invetsa	Abr-24
6	Miguel Palomino	Minorista de Productos y Servicios para Gatos	Mercado de Chorrillos	Abr-24
7	Lino Montoya	Dueño de Veterinaria	Veterinaria Chester PetShop	Abr-24
8	César Martínez	Dueño de Comercio	Distribuidora Catito Perú	Abr-24

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1 Factores y subfactores

Para el análisis del presente capítulo, se consideraron los tópicos más relevantes que salieron de las entrevistas a expertos, tal como se muestra en la Tabla 4.2 y que a su vez fueron usados para esquematizar los puntos clave a procesar utilizando la aplicación ATLAS TI. Posteriormente, se realizó una categorización de conceptos según frecuencia de recurrencia en las entrevistas (Tabla 4.3).

Tabla 4.2 Factores y subfactores

FACTORES	SUBFACTORES	NRO. PREGUNTA	PREGUNTA
Contexto de compra	Ubicación	1	¿Cuáles son los productos y servicios para gatos más demandados en su área?
Comportamiento del consumidor	Perfil	2	¿Cómo afectan las decisiones de compra relacionadas al perfil del consumidor (edad, género)?
	Predisposición para comprar	3	¿Qué aspectos considera usted que debe contemplar un canal de compras digital para venta de productos y/o servicios para gatos?
	Incremento de tamaño de mercado	4	¿Cómo percibe que va la evolución del mercado para gatos en su área de especialización?
	Conocimiento previo	5	¿Qué factores lo motivaron a involucrarse en el mundo de los felinos?
Marketing y promoción	Campañas publicitarias	6	¿Qué estrategias publicitarias consideraría más efectivas para promocionar y dar a conocer sus productos y/o servicios dirigidos a los dueños de gatos?
	Personalización		
	Inversión	7	¿Qué factores considera determinantes para establecer alianzas estratégicas con un Marketplace?
Producto y/o servicio	Alianzas estratégicas	7	¿Qué factores considera determinantes para establecer alianzas estratégicas con un Marketplace?
	Variedad de productos / servicios	8	¿Qué productos y/o servicios considera usted más relevantes para los felinos?
	Participación		
	Tendencias	9	¿Qué tendencias se están observando en el ámbito de productos y servicios para gatos?
Competencia	10	¿Cuáles estrategias consideraría implementar para diferenciarse de la competencia en el mercado de productos y servicios para gatos?	
Medio de pago	Proceso	11	¿Qué aspectos considera importantes para la utilización de múltiples modalidades de pago?
Propuesta de valor	Propuesta de valor	12	La propuesta de valor va enfocada en ofrecer una plataforma intuitiva que centralice y facilite la búsqueda de proveedores de productos/servicios para gatos en los distritos de La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores ¿Cuál es su opinión?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.3 Análisis de factores y subfactores

ASPECTOS COMERCIALES	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	TRANSACCIONES ONLINE
Crecimiento de la oferta	Variedad de productos y servicios	Perfil del dueño de gatos	Estrategias de posicionamiento
Propuesta de valor	Tendencias del mercado	Tenencia responsable de gatos	Medios de pago
Introducción de nuevos productos y servicios		Características de los felinos	Características de la aplicación
Estrategias de diferenciación		Motivaciones personales	

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, el software brindó la cantidad de veces que los subfactores son mencionados en las entrevistas para realizar un ordenamiento según relevancia cuantitativa (Figura 4.2). Los conceptos de “variedad de productos y servicios”, “estrategias de posicionamiento”, “perfil de dueños de gatos” y “medios de pago” fueron los más relevantes y usados para la propuesta de valor.

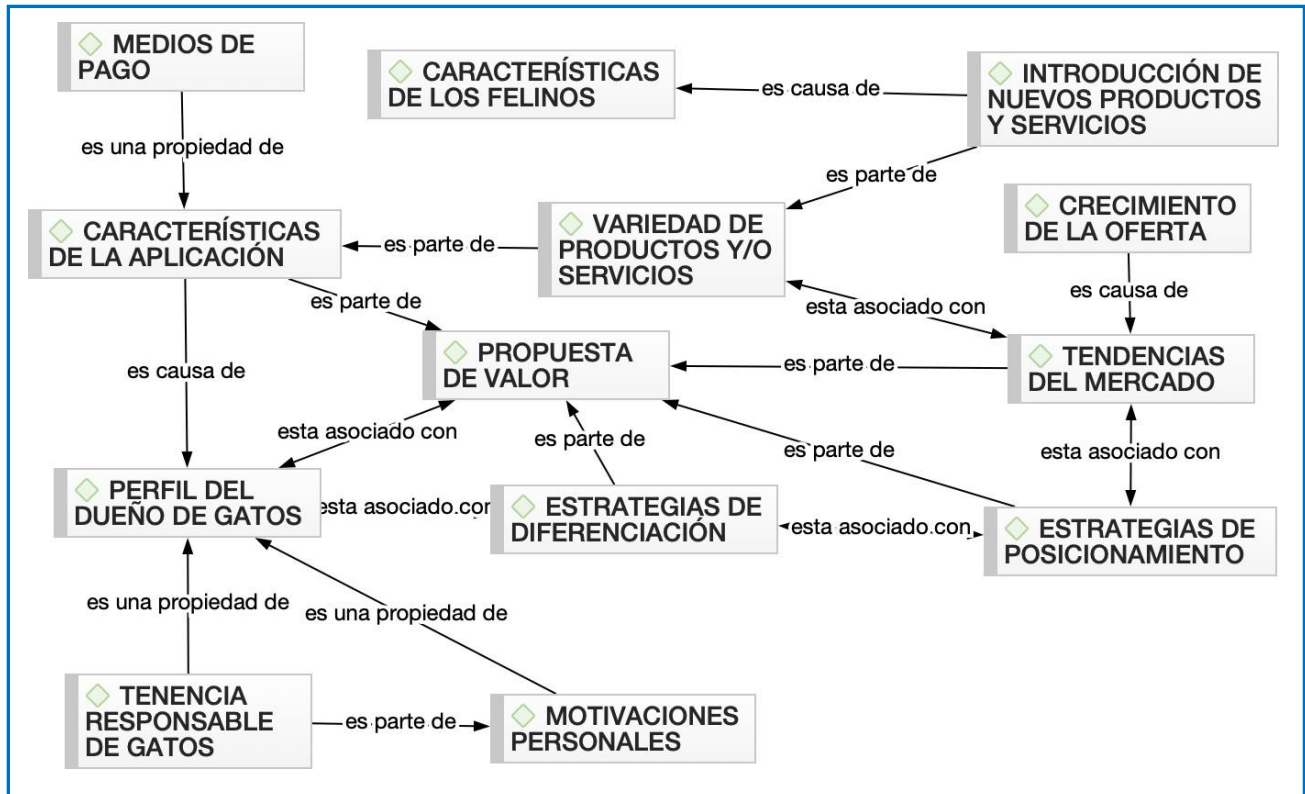
Figura 4.2: Relevancia de subfactores – Resultado entrevistas a expertos



Fuente: Elaboración propia

Por último, la siguiente ilustración realizada mediante ATLAS TI nos muestra la relación de los subfactores que fueron más relevantes durante las entrevistas (Figura 4.3).

Figura 4.3 Correlación de subfactores – Resultado entrevistas a expertos



Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2 Plan de investigación

Para realizar el plan de investigación utilizando como base las entrevistas a expertos se siguieron los siguientes pasos:

- Factores y subfactores: Se definieron ambos puntos utilizando como base el comportamiento del consumidor, aspectos comerciales relacionados a la industria felina, características de los productos y/o servicios y transacciones online.
- Elaboración de cuestionario: Se realizaron preguntas abiertas a los expertos que permitieran brindar información a profundidad de los tópicos en cuestión. La variedad de perfiles permitió contar con respuestas enriquecedoras desde distintos ángulos de la industria.

- **Recopilación y análisis de información:** Las entrevistas se realizaron de manera presencial y virtual buscando la comodidad del entrevistados para poder contar con una plática amena y tendida. Todas estas entrevistas fueron grabadas en audio con el consentimiento de cada experto y posteriormente transcritas para realizar el análisis correspondiente utilizando el programa ATLAS TI, los resultados obtenidos fueron presentados en las tablas e ilustraciones del punto anterior.

4.1.2.3 Conclusiones por factor

En este punto, se darán conclusiones por cada factor obtenido según la información obtenida de las entrevistas.

4.1.2.4 Comportamiento del consumidor

Perfil del dueño de gatos

Según Ernesto Mendiola, Lendy Huamaní y Samantha Gallo (2024), el perfil de los dueños de gatos es muy distinto al de los dueños de perros, por lo general son personas solteras que viven en espacios reducidos, particularmente no cuentan con mucho tiempo para dedicarle a sus mascotas por lo que buscan un animal independiente y no escatiman en el gasto que podrían incurrir si se requiere. Es muy poco frecuente que se cuente con solo un gato en el hogar por lo que es un mercado en constante crecimiento.

Tenencia responsable de gatos

Según Miguel Palomino, Samantha Gallo y Cesar Martínez (2024), se tienen dueños más informados, las personas son más conscientes que los gatos se tienen que someter a una variedad de exámenes de descarte en primera instancia para asegurar la correcta salud del animal. Seguidamente corresponde brindarles un plan de vacunación, esterilización y compra de elementos para que el animal se mantenga activo en el hogar. Los puntos antes mencionados terminan siendo los básicos que deben cumplir los nuevos amos al adoptar un gato, coinciden que las veterinarias deberían ofrecer paquetes que ayuden a los dueños inexpertos en la adquisición de dichos productos y servicios. Hoy en día, el gato no es aquel animal que anda por la calle y que regresa ocasionalmente al hogar para alimentarse.

Características de los felinos

Según Lino Montoya, Samantha Gallo y Glenda Soarez (2024), los gatos requieren mucho desgaste de energía en su día a día, para ello es necesario contar con juegos interactivos y muebles de varios pisos que estimulen la actividad en él. Suelen tener enfermedades muy comunes como el sida y la leucemia felino, se estresan fácilmente si salen de su entorno y esto puede desencadenar en problemas en los riñones. El consumo de alimento y agua suele ocurrir hasta en 15 ocasiones durante el día por lo que se tiene que dar seguimiento continuo a su salud oral. Los expertos comentan que cada vez hay más especialización en este sector.

Motivaciones personales

Según Glenda Soarez, Lendy Huamaní, Ernesto Mendiola, Miguel Palomino y Samantha Gallo (2024), el involucramiento de las personas en el mundo felino en edad adulta es una consecuencia de haber contado con gatos en la niñez, esto sigue reforzando que es un mercado en constante crecimiento y que la industria acompaña dicho crecimiento con elecciones médicas especializadas.

4.1.2.5 Mercado

Crecimiento de la oferta

Según Glenda Soarez, Jose Luis Segura, Ernesto Mendiola, Samantha Gallo, Lino Montolla, Miguel Palomino y Lendy Huamaní (2024), coinciden que la pandemia aceleró la adopción de gatos y en consecuencia el requerimiento de productos y servicios relacionados a él. Gracias a la información a la que se puede acceder, el mercado demanda servicios más especializados con entornos controlados que aseguren el bienestar del animal en todo momento. Mencionan que el mercado continúa y continuará en crecimiento, hoy en día las ventas en el sector retail casi terminan equiparando al de los perros.

Introducción de nuevos productos y servicios

Según Lendy Huamaní y Lino Montoya (2024), a medida que el mercado de felinos se va desarrollando, empiezan a surgir nuevos productos y servicios especializados que requerirían de plataformas especializadas para poder darse a conocer en el mercado.

Detrás de este punto, el Marketplace sería muy útil para potenciar este mercado emergente.

Estrategias de diferenciación

Según Lendy Huamani, Glenda Soarez, Ernesto Mendiola, Jose Luis Segura, y Samantha Gallo (2024), la principal estrategia de diferenciación es el servicio excepcional que se le tiene que brindar tanto al dueño como al gato dentro del establecimiento, ambos suelen ser muy susceptibles al entorno por lo que debe ser un punto importante por considerar.

Estrategias de posicionamiento

Según Lendy Huamaní, Glenda Soarez y Miguel Palomino (2024), la principal estrategia adoptada por sus entrevistados es el boca a boca gracias al servicio excepcional de sus establecimientos; sin embargo, reconocen que se tiene mucho potencial detrás de la publicidad segmentada mediante herramientas tecnológicas y esto les genera interés para poder incrementar sus ventas.

Medios de pago

Según Ernesto Mendiola, Jose Luis Segura, Cesar Martinez y Samatha Gallo (2024), hoy en día todos los establecimientos cuentan con apertura a realizar transacciones a través de múltiples modalidades de pago como efectivo, tarjeta, transferencia, pasarelas de pago y la utilización de Yape o Plin que empiezan a cobrar mucha relevancia en transacciones de bajo desembolso.

4.1.2.6 Producto

Variedad de productos y/o servicios

Según Lendy Huamani, Glenda Soarez, Ernesto Mendiola y Cesar Martinez (2024), el listado de productos y servicios que si o si se debieran tener para poder satisfacer en gran medida las necesidades del mercado son alimentos húmedos y secos en sus distintas variedades y calidades, snacks, variedades de arenas y accesorios como areneros, pecheras, juguetes y plataformas multinivel. Por el lado de servicios contamos con descartes de sida y leucemia felino, hospedaje y planes de vacunación.

Tendencias del mercado

Según Lendy Huamani, Ernesto Mendiola, José Luis Segura y Miguel Palomino (2024), se está generando gran demanda de artículos tecnológicos que incrementan la independencia del gato en el hogar como alimentadores, bebederos y areneros automáticos. Desde el punto de vista de servicios, se está utilizando la inteligencia artificial para identificar dolencias y potenciales enfermedades del animal. Por otro lado, el mercado exige la especialización en la atención de esta mascota por lo que se están incorporando establecimientos exclusivos para ellos.

4.1.2.7 Propuesta de valor

Zona Geográfica

Según Glenda Soarez y Ernesto Mendiola (2024), se tiene mucho potencial en todo Lima Metropolitana debido a que la oferta en conos no es completa, todas estas personas terminan migrando a otros distritos para que sus felinos puedan recibir atenciones especializadas y comprar los productos que necesitan. La plataforma podría simplificar la elección de centros especializados a un gran grupo de clientes si se amplía la zona de influencia.

Oferta Centralizada

Según Lendy Huamaní, Miguel Palomino, Jose Luis Segura y Samantha Gallo (2024), es una buena oportunidad para promover diversos productos y servicios para gatos reduciendo en gran medida el esfuerzo de búsqueda por parte de los dueños. De igual manera, consideran importante que se cuente con el servicio de delivery para cerrar el ciclo de compra en el caso de productos.

Características de la aplicación

Según Lendy Huamaní, Ernesto Mendiola, Samantha Gallo y Jose Luis Segura (2024), los dueños de gatos son personas prácticas por lo que la aplicación tiene que ser visual, intuitiva, segura para transacciones mediante la pasarela de pagos y diversa en temas de productos y servicios. También, contar con un blog de recomendaciones para educar y fidelizar a los usuarios. Por otro lado, sugieren contar con términos y condiciones de los servicios para proteger tanto a proveedores como a clientes.

4.1.2.8 Conclusiones generales del análisis cualitativo

Se obtuvieron las siguientes conclusiones en base a la entrevista a expertos:

- El mercado de productos y servicios para gatos ha experimentado un crecimiento notable desde el inicio de la pandemia, y se espera que esta tendencia persistirá en los próximos años.
- Existe una creciente demanda por servicios especializados para atender las necesidades de los dueños de gatos, lo que representa una oportunidad para satisfacer esta demanda insatisfecha.
- A medida que los dueños de gatos se informan más sobre el cuidado y bienestar de sus mascotas, la demanda de productos y servicios relacionados también aumenta, generando un impacto positivo en el mercado.
- La utilización de plataformas especializadas puede potenciar aún más los negocios relacionados con los gatos y facilitar la conexión entre los dueños y los proveedores de servicios.
- El mercado de mascotas en general ofrece una oportunidad significativa para desarrollar y ejecutar planes de negocios enfocados en este segmento.
- Existen desafíos que deben superarse, como la resistencia al uso de tecnología por parte de algunos consumidores, preocupaciones sobre la seguridad en las transacciones en línea y las diferencias generacionales en la adopción de nuevas tecnologías.

4.1.3 Investigación cuantitativa

Se llevaron a cabo encuestas en línea mediante Google Forms y encuestas cara a cara utilizando dispositivos móviles.

4.1.3.1 Objetivos

Los objetivos específicos de la investigación cuantitativa son:

- Validar la información obtenida en el análisis cualitativo
- Identificar la cantidad de consumo
- Determinar los canales de compra más usados
- Determinar la intención de utilizar medios digitales

- Conocer características adicionales de los dueños de gatos relacionado a sus hábitos de consumo.

4.1.3.2 Encuesta

En esta etapa, se realizaron encuestas con el siguiente detalle:

- **Método de recopilación de datos:** A través de encuestas presenciales y virtuales, distribuidas principalmente por Whatsapp.
- **Período de ejecución:** Durante el mes de abril 2024.
- **Herramientas:** Se utilizó la herramienta Google Forms para la creación de la encuesta debido a la facilidad para almacenar los datos y amigable visualización.
- **Diseño:** La información obtenida de las entrevistas a expertos sirvió de insumo para elaborar las preguntas del análisis cuantitativo, teniendo un total de 22 preguntas para usuarios finales (Anexo 3) y 14 preguntas para proveedores (Anexo 4).

4.1.3.3 Selección de la muestra

Con los objetivos claros, se procede con la elección de la muestra considerando una población con las siguientes características:

- **Zona geográfica:** Se encuestaron dueños de gatos y potenciales proveedores de Lima Oeste (La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores).
- **Nivel Socioeconómico:** Los niveles socioeconómicos considerados son los NSE A, B y C debido a que concentran a la mayor cantidad de personas que brinda comida balanceada a sus mascotas y tienen correlación con los NSE sugeridos por los expertos.
- **Población objetivo:** Los usuarios de la plataforma serán hombres y mujeres de 18 a 54 años que residen en Lima Oeste y que pertenecen a los NSE A, B y C.
- **Distribución de la muestra:** Para los usuarios del Marketplace, el tamaño de la muestra fue de 164 encuestas. Por otro lado, se obtuvo un tamaño de muestra de 150 encuestas en el caso de proveedores. En ambos casos, las muestras corresponden a los distritos de Lima Oeste (Tabla 4.4).

Tabla 4.4 Distribución de la muestra para usuarios

DISTRITO	POBLACIÓN +18 AÑOS	DISTRIBUCIÓN	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Santiago de Surco	310,424	38.90%	64
La Molina	155,241	19.50%	32
Miraflores	131,911	16.50%	27
San Borja	123,711	15.50%	25
San Isidro	76,303	9.60%	16
TOTAL	797,590	100.00%	164

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.4 Conclusiones del análisis cuantitativo

Posterior a la realización de las encuestas a 164 dueños de gatos y 150 encuestas a establecimientos que brindan productos y/o servicios para gatos de Lima Este, cuyos resultados se encuentran en los Anexos 5 y 6 respectivamente, se concluyó lo siguiente en base a los objetivos planteados (Tabla 4.5):

Tabla 4.5 Conclusiones del análisis cuantitativo

OBJETIVO	CONCLUSIÓN
Validar la información obtenida en el análisis cualitativo	La mayor parte de los encuestados (79%) son personas solteras y dentro del universo que tiene gatos poco menos de la mitad (41%) tiene más de un gato. Por último, la mayoría (84%) considera que su mascota tiene un nivel alto de importancia en sus vidas.
	Según información obtenida en las entrevistas a expertos, se recibió como dato que la gran mayoría de los dueños de gatos son personas solteras y que por lo general es muy poco probable que la adopción se quede solo en un gato. Por otro lado, también mencionaron que los gatos entran en la vida de las personas a formar parte de su familia con un nivel de relevancia alto en sus vidas.
Identificar la cantidad de consumo	Más de la mitad de los encuestados (60%) realiza un gasto mensual mayor a S/200 en temas relacionados a sus gatos (incluye productos y servicios).
	Esto reconfirma la información obtenida por parte los encuestados que indican que se tiene un gasto promedio de S/250 mensuales.
Determinar los medios de compra más usados	La gran mayoría de los encuestados (84%) siguen realizando las compras de productos y/o servicios de manera presencial en la tienda física del establecimiento. Sin embargo, la mitad de ellos ya realizan otros medios como llamadas telefónicas o canales digitales. Por último, 16% utiliza únicamente canales digitales.
	El porcentaje de personas que utilizan los canales digitales aún es muy reducido lo cual indica que la penetración de este canal cuenta con mucha oportunidad lo cual se muestra como una oportunidad de negocio.
Determinar la intensidad de uso de medios digitales	El 84% de los encuestados encuentra probable la utilización de este Marketplace para realizar las compras para sus gatos.
	Se cuenta con alta predisposición a utilizar canales digitales en el segmento de estudio.
Conocer características adicionales de los dueños de gatos relacionado a sus hábitos de consumo	Se cuenta con una mayor proporción (62%) de mujeres en el mundo gatuno y las 2 redes sociales más usadas son Instagram y Facebook con 78% y 35% respectivamente
	Se destaca la dificultad para acceder a ciertos productos y servicios especializados. Por ejemplo, el alimento orgánico para gatos se presenta como uno de los productos más difíciles de conseguir en el mercado, lo que indica una demanda insatisfecha en este aspecto. Además, el servicio más complejo de encontrar es la cremación, sugiriendo una falta de opciones claras y accesibles para aquellos que desean un tratamiento respetuoso para sus mascotas fallecidas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Estimación de la demanda

Según datos de CPI (2022), los distritos de estudio de Lima Oeste comprenden 260,700 hogares. En otro estudio de CPI (2018), señala que el 56,5 % de los hogares tienen alguna mascota y el 42 % con al menos 1 gato, lo que da 61.846 hogares con gatos.

Utilizando la información obtenida de las encuestas, se obtuvo que en promedio los encuestados tienen 1.95 gatos, lo cual nos da 120,635 gatos y el 84% de estos cuenta con dueños con predisposición entre “alta” y “moderada” a usar el Marketplace en estudio, equivalente a 101,333 gatos con dueños dispuestos a usar la app. Finalmente, el 63% de las personas de Lima Metropolitana está bancarizada (BCRP, 2023), representando 63,840 gatos con dueños aptos para usar la aplicación y se espera contar con un 1.9% de participación en el primer año, el cual está alineado con el porcentaje de conversión de la industria e-commerce de 1.9% (Statista, 2023), con lo cual se reduce a la atención de 1,213 gatos con dueños aptos para usar la plataforma (Tabla 4.6).

Tabla 4.6 Demanda esperada

DISTRITO	# HOGARES	# HOGARES CON MASCOTAS	# HOGARES CON GATOS	#GATOS	#GATOS CON DUEÑOS DISPUESTOS A USAR LA APP	% BANCARIZACIÓN	#GATOS CON DUEÑOS APTOS PARA USAR LA APP
Santiago de Surco	111,400	62,941	26,435	51,549	43,301	63%	27,280
La Molina	44,600	25,199	10,584	20,638	17,336		10,922
Miraflores	42,100	23,787	9,990	19,481	16,364		10,309
San Borja	39,000	22,035	9,255	18,047	15,159		9,550
San Isidro	23,600	13,334	5,600	10,921	9,173		5,779
TOTAL	260,700	147,296	61,864	120,635	101,333		63,840
1.90% participación							1,213

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Proyección de la demanda

Una vez obtenida la demanda del año 1, se realizó la proyección de dicha demanda para los próximos 4 años tomando como punto de referencia la evolución en ventas de alimentos para gatos obtenida en Euromonitor (2024) (Tabla 4.7).

Tabla 4.7 Proyección de la demanda

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta alimentos (S/ MM)	453.1	501.11	543.2	583.3	622.9
Tasa de crecimiento anual	10.60%	10.60%	8.40%	7.40%	6.80%
#Gatos atendidos por año	1,213	1,342	1,454	1,562	1,668

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 Conclusiones del estudio de mercado

Como parte de la investigación cualitativa y cuantitativa se puede concluir lo siguiente:

Mercado emergente

Por la mayor información a la que pueden acceder los dueños de gatos, se está generando conciencia sobre todas las necesidades de estas mascotas, lo que genera una mayor demanda de productos y servicios.

Productos y servicios innovadores

Perú es de los últimos países en sumarse a la ola de moda que traen los felinos, ya comenzó la importación de artículos tecnológicos para automatizar sus atenciones en el hogar, utilización de inteligencia artificial para identificar posibles problemas de salud, apertura de locales especializados en felinos debido a que requieren un entorno distinto al de los caninos y otros tipos de establecimientos.

Regularidad en la adquisición de bienes

La frecuencia de compra con la que se adquieren distintos bienes para los felinos es mensual, lo cual significa una compra recurrente que podría ser aprovechada por la aplicación mediante la ejecución de un correcto plan de fidelización.

Disposición para invertir

Los gatos son muy importantes en la vida de sus dueños, por lo que no escatimarían en gastos para asegurar la calidad de vida de sus engréidos.

Importancia de la seguridad

Es de suma importancia blindar los aspectos de seguridad detrás de los aspectos relacionados a los datos personales y pasarelas de pago. Cualquier problema relacionado con estos puntos sería perjudicioso para la credibilidad de la plataforma.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, se establece una base esencial para la creación de la organización actual, ya que se describirán las directrices y estrategias que se implementarán para lograr los objetivos estratégicos propuestos. En este contexto, se definirán la visión, misión y objetivos estratégicos, además de identificar oportunidades y amenazas externas. Asimismo, se procederá a la evaluación y selección de estrategias, lo cual generará conclusiones que orientarán el desarrollo de los planes futuros.

5.1 Visión, misión y valores

En este segmento, se explorará la visión, misión y valores que conforman la identidad fundamental de la organización. Se revelará la brújula moral y estratégica que orientan las acciones de la entidad, dando forma al propósito de sus objetivos. Este análisis proporcionará una visión integral de la organizacional, resaltando la importancia de estos pilares.

5.1.1 Visión

La visión de una empresa u organización se define al mirar hacia el futuro para determinar la dirección a seguir. David Fred (2013) describe esta perspectiva como un primer paso en la planificación estratégica, y puede asemejarse a la declaración de misión, ya que ambos elementos tienen el objetivo de comunicar la dirección y el propósito de la organización.

Visión de la propuesta de negocio: Ser una plataforma líder a nivel nacional, reconocida por ofrecer la mejor selección de productos y servicios especializados para gatos. Se quiere ser el destino preferido tanto para los dueños de gatos como para los amantes de estos animales, proporcionando una experiencia de compra única y satisfactoria.

5.1.2 Misión

La misión de una organización o empresa se describe como su propósito fundamental de existencia, según la perspectiva de David Fred (2013). Es una declaración a largo plazo que diferencia a la empresa u organización de otras similares. Esto nos lleva a considerar los nueve componentes recomendados por David (2013) para su desarrollo, los cuales se detallan a continuación.

- **Cliente:** Dueños de gatos entre las edades de 18 a 55 años, en los distritos de San isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores.
- **Servicios:** Proporcionar servicios personalizados de cuidado y bienestar para gatos.
- **Mercado:** Dueños de gatos.
- **Tecnología:** Uso de la tecnología vanguardista como: aplicación de Data, Analytics e inteligencia artificial.
- **Filosofía:** Nos enfocaremos al bienestar y la felicidad de los gatos y sus dueños.
- **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Nuestro compromiso es ofrecer soluciones de alta calidad a precios competitivos y asequibles.
- **Ventaja competitiva:** La plataforma se destaca por su tecnología innovadora y su enfoque en las necesidades específicas de los gatos y sus dueños.
- **Empleados:** Contamos con un equipo de profesionales altamente capacitados y apasionados por las mascotas.
- **Imagen pública:** Convertirnos en la opción preferida de cuidado y bienestar para gatos, fomentando una convivencia armoniosa y saludable entre humanos y felinos.

Al consolidar estos 9 componentes, se ha definido nuestra misión: Brindar productos y servicios especializados para gatos que mejoren su calidad de vida.

5.1.3 Valores

Los valores de una empresa son los pilares que sustentan su cultura organizacional y guían el comportamiento de sus empleados en todas las actividades que realizan. Estos valores reflejan las creencias básicas de la empresa y son la base sobre la cual se toman decisiones y se establecen relaciones internas y externas. Los valores que se han definido para la empresa son:

- **Ética y Responsabilidad:** El compromiso se centra en operar de manera ética y responsable, priorizando el bienestar de los gatos y siendo respetuosos con el entorno en todas sus acciones.
- **Compromiso con el Bienestar Animal:** El enfoque principal es garantizar el bienestar y la felicidad de los gatos, ofreciendo productos y servicios que promuevan su salud, comodidad y diversión, siempre velando por su beneficio.

- **Transparencia y Confianza:** Mantener una comunicación abierta y honesta con los clientes, proporcionando información clara sobre los productos, servicios y políticas para construir relaciones sólidas basadas en la confianza.
- **Innovación:** Mantenerse al día con los últimos avances y tendencias en nutrición felina para asegurar que nuestros productos sean innovadores y respaldados por la ciencia más reciente.

5.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas fundamentales que una empresa establece para orientar su dirección y rendimiento a largo plazo. Estos objetivos están formulados para alinear las acciones y esfuerzos de toda la organización hacia un objetivo compartido, lo que ayuda a garantizar el éxito y la continuidad del negocio. En la Tabla 5.1 se especifica la relación de los objetivos estratégicos con su justificación de estos mismos.

Tabla 5.1 Objetivos Estratégicos

ID	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS	PERIODO DE MEDICIÓN	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
A largo plazo (5 años)				
OE1	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	Anual, a partir del segundo año	(Usuarios del período actual – Usuarios del período anterior) / Usuarios del período anterior * 100	Se estima un crecimiento anual de usuarios del 7,9%, período 2024-2028, en el mercado de mascotas (Forbes Perú.2024)
OE2	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Anual, a partir del segundo año	Rentabilidad > 20% al tercer año de operación.	La tasa de descuento promedio para proyectos de este tipo es 20%, por lo tanto, la rentabilidad debe ser mayor a este valor.
OE3	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Anual, a partir del segundo año	(SKUs del período actual – SKU del período anterior)	Necesario para sostener un crecimiento anual y mejorar nuestra propuesta de valor y captar más usuarios.
A corto plazo (2 años)				
OE4	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Para el primer año	Participación del Mercado >= 0.05%	Usaremos la participación de mercado de nuestros competidores identificados como referencia en el análisis de benchmarking.
OE5	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Para el segundo año	Costos Fijos / (Precio de Venta – Costo de venta)	Usaremos para garantizar la viabilidad y el crecimiento saludable de la empresa a mediano plazo
OE6	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.	Mensual	NPS Score > 66	Se hace uso de las métricas NPS para evaluar los servicios relacionados con la retail de mascotas, tomando en cuenta el puntaje más alto registrado en el sector según Survicate (2023).

Fuente: Elaboración propia

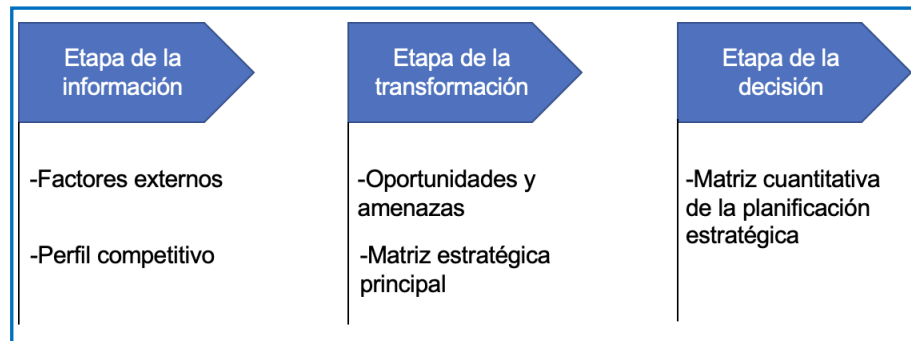
5.3 Estrategias alternativas

El desarrollo de este modelo estratégico se realiza en tres etapas:

- Primera etapa: Se recopila información mediante la matriz de factores externos y la matriz de perfil competitivo (MPC).
- Segunda etapa: Se lleva a cabo la fase de transformación, donde se analizan las oportunidades y amenazas, y se elabora la estrategia principal junto con su matriz correspondiente.
- Tercera etapa: Se enfoca en la toma de decisiones, utilizando exclusivamente la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).

Dado que el plan de negocio se orienta hacia la creación de una nueva empresa, no se consideran herramientas que evalúen los factores internos, como debilidades y fortalezas de la organización. El modelo de formulación de estrategias se compone en la etapa de la información, etapa de la transformación y etapa de la decisión, como se muestra en la Figura 5.1.

Figura 5.1: Modelo de formulación de estrategias



Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 Etapa de la información

5.3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos

La etapa inicial del análisis involucra la elaboración de la matriz EFE, cuyos resultados ayudarán a la adopción de estrategias que se ajusten al impacto previsto en el crecimiento. En ese sentido, reconocer las oportunidades y amenazas permitirá analizar los factores que favorecen o dificultan la propuesta. Esta parte se fundamenta en las entrevistas detalladas con expertos y en el análisis previo del contexto.

Oportunidades

- **O1:** Crecimiento del mercado de mascotas: El mercado de productos y servicios para mascotas, incluyendo gatos, está en constante auge, lo que presenta oportunidades para ampliar la base.
- **O2:** Segmentación de mercado: Puedes identificar nichos específicos dentro del mercado de gatos, como gatos con necesidades de salud particulares o dueños de gatos que buscan actividades de enriquecimiento ambiental y desarrollar servicios especializados para satisfacer esas demandas.
- **O3:** Tendencia hacia la tecnología para mascotas: Existe una creciente tendencia de los dueños de mascotas a utilizar tecnología para mejorar la calidad de vida y el cuidado de sus animales, lo que crea una demanda potencial para aplicaciones.
- **O4:** Alianzas estratégicas: Colaborar con empresas de productos para mascotas, veterinarios, adiestradores de gatos u otros actores en la industria puede ampliar el alcance y ofrecer servicios complementarios que agreguen valor a la aplicación.
- **O5:** Estrategias de monetización: Explorar diferentes modelos de monetización como publicidad dentro de la app, ventas de productos y servicios adicionales, suscripciones premium, entre otros, puede abrir nuevas fuentes de ingresos y mejorar la rentabilidad.
- **O6:** Gestión de comunidades: Fomentar la colectividad de una comunidad digital de dueños de gatos a través de la aplicación, donde puedan compartir experiencias, consejos y fotos de sus gatos, puede generar un sentido de pertenencia y aumentar la retención de usuarios.
- **O7:** Integración con plataformas de comercio electrónico: Explorar la colaboración con plataformas de comercio electrónico establecidas para ampliar tu alcance y facilitar las transacciones para los usuarios.
- **O8:** Desarrollo de nuevas funcionalidades: La innovación continua en tecnología para mascotas, como dispositivos de seguimiento de actividad, monitoreo de salud o juegos interactivos, brinda oportunidades para desarrollar nuevas funcionalidades que mantengan la relevancia y el interés de los usuarios.

Amenazas

- **A1:** Cambios en las preferencias del usuario: Las preferencias y necesidades de los dueños de gatos pueden cambiar con el tiempo, lo que podría llevar a una disminución en la demanda de ciertas funcionalidades o servicios ofrecidos por la aplicación.
- **A2:** Riesgos de seguridad y privacidad: Incidentes de seguridad cibernética o inquietudes sobre la privacidad en los datos de los usuarios podrían socavar la confianza en la aplicación y reducir la adopción y retención de usuarios.
- **A3:** Problemas de escalabilidad: Un rápido aumento en la base de usuarios podría sobrecargar la infraestructura y recursos de la aplicación, resultando en una experiencia deficiente para los usuarios y pérdida de usuarios potenciales.
- **A4:** Desarrollo de aplicaciones rivales: La aparición de nuevas aplicaciones para gatos con características innovadoras o estrategias de marketing agresivas podría reducir la cuota de mercado de la aplicación y afectar su crecimiento.
- **A5:** Reseñas negativas en tiendas de aplicaciones: Críticas o calificaciones bajas en tiendas de aplicaciones populares pueden tener un impacto negativo en la percepción por parte de los usuarios potenciales y reducir las descargas.
- **A6:** Rápida obsolescencia tecnológica: La evolución rápida de la tecnología podría hacer que la aplicación quede obsoleta en poco tiempo si no se realizan actualizaciones constantes y adaptaciones a las nuevas tendencias.
- **A7:** Imitación por parte de competidores: Si se introduce características únicas o innovadoras, existe el riesgo de que competidores la imiten rápidamente, reduciendo así la diferenciación y el atractivo.

5.3.1.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz MPC nos brinda un análisis detallado de los competidores líderes, donde podremos identificar tanto sus fortalezas como sus debilidades. Este análisis servirá como punto de partida para identificar las áreas prioritarias en las que el modelo de negocio debe concentrarse para mejorar su competitividad y establecer una ventaja en el mercado. Incluye aspectos como la calidad de la aplicación, la variedad de funciones, la experiencia del usuario, la estrategia de marketing y la reputación en el mercado.

Tabla 5.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SuperPET		Grommers		Delipet		Mascota Veloz		Supermercados		Propuesta "Gatimundo"	
		CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE
Calidad de la App	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Variedad de Funciones	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Experiencia del Usuario	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Estrategia de Marketing	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Precio	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Cuota de Mercado	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Innovación Tecnológica	0.05	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Compatibilidad Dispositivos	0.05	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Seguridad y Privacidad	0.05	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Soporte al Cliente	0.05	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Total	1.0		3.3		2.4		2.6		2.1		2.3		3.6

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la matriz que se detallan en la Tabla 5.2, indican que hay elementos claves para lograr el éxito y abarcan aspectos como la calidad de la aplicación, diversidad de funciones, experiencia del usuario, estrategia de marketing, precio, participación en el mercado, innovación tecnológica, compatibilidad con dispositivos, seguridad y privacidad, así como el soporte al cliente. Dentro de estos factores, la propuesta discutida en este estudio destaca con una calificación de 3.6.

5.3.2 Etapa de la transformación

5.3.2.1 Oportunidades y amenazas

Durante esta etapa se identifican las estrategias que capitalizarán las oportunidades y mitigarán las amenazas. Estas estrategias están diseñadas para alcanzar los objetivos establecidos en el análisis. En la Tabla 5.3, se logra identificar como las estrategias pueden estar expuestas a las oportunidades y amenazas del plan de negocio.

Tabla 5.3 Tabla de oportunidades y amenazas

ID	ESTRATEGIA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8	A1, A3, A4, A5, A7
2	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	O1, O3, O4, O7	A1, A3
3	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	O1, O2, O7	A2, A3, A4, A5, A7
4	Obtener una participación de mercado de 1.90%	O1, O2, O3, O7, O8	A1, A5, A6, A7
5	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	O1, O8	A1, A5
6	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.	O2, O4, O6, O7	A1, A5, A7

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2 Matriz de estrategia principal

Según lo planteado por David y David (2017), la matriz de estrategia principal es una herramienta que simplifica la creación de estrategias alternativas. En esta matriz, el eje horizontal representa la posición competitiva de la organización en el mercado, mientras que el eje vertical muestra el crecimiento del mercado. También se menciona que cualquier sector con un aumento anual de ventas mayor al 5% puede considerarse como de crecimiento rápido.

Figura 5.2: Matriz de estrategia principal



Fuente: David & David (2017).

Al analizar la propuesta con respecto a las categorías de la matriz de estrategia principal, se determinó que está ubicada en el cuadrante II, según lo indicado en la Figura 5.2. Por lo tanto, la estrategia del plan de marketing se enfocará en la penetración de mercado y desarrollo de producto.

El sector veterinario ha experimentado un crecimiento medio del 6.7% en los últimos años, según datos de Euromonitor (2024). De acuerdo con la definición de Fred R. David (2013) en los “Conceptos de Administración Estratégica”, cualquier mercado con un crecimiento superior al 5% se considera de crecimiento rápido.

Dado que la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) incluye varios competidores que no han alcanzado su máximo potencial, como Superpet que está muy cerca con una diferencia de solo 0.3 puntos, se concluye que existe competencia para nuestra propuesta.

5.3.3 Etapa de decisión

5.3.3.1 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

En esta matriz, donde se muestra en la Tabla 5.4, se asigna una importancia relativa a las estrategias identificadas en la fase previa, evaluando cómo podrían influir en las oportunidades y amenazas.

Tabla 5.4 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

ID	ESTRATEGIA	PUNTAJE
1	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	2.55
2	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	2.45
3	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	2.3
4	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	2.4
5	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	2.41
6	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.	2.2

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Conclusiones

Al finalizar este capítulo de la tesis, se resalta el detallado proceso de elaboración de estrategias alternativas, que incluye desde el análisis exhaustivo de factores tanto externos como internos, hasta la evaluación minuciosa de oportunidades y amenazas. Este proceso también abarcó la meticulosa creación de la matriz estratégica principal y la manera en que se toman las decisiones basadas en datos cuantitativos provenientes de la planificación estratégica.

Se identificaron aspectos estratégicos esenciales, como la importancia de contar con una plataforma que sea intuitiva y segura para los usuarios, así como la necesidad de mantener una imagen corporativa sólida. Además, se priorizó asegurar un elevado nivel de satisfacción entre los usuarios que son dueños de mascotas.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El capítulo de plan de marketing está alineado al plan estratégico. Se analizarán las estrategias diseñadas para resaltar la propuesta de valor, con especial foco en los objetivos y estrategias dirigidas a los dos segmentos clave: proveedores de productos/servicios y dueños de mascotas.

6.1 Objetivos de marketing

Los objetivos desarrollados en este punto se basan en los objetivos estratégicos del Plan de Negocio mencionados en el capítulo 5.

6.1.1 Objetivos generales

Posicionar la plataforma como el principal canal de venta/compra para proveedores y clientes finales en el rubro de productos y servicios para felinos en Lima Oeste, que incluyen La Molina, San Borja, Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores.

6.1.2 Objetivos específicos

Se definieron los objetivos específicos del plan de Marketing en la Tabla 6.1 los cuales están alineados con el plan estratégico tal como se muestra en el Anexo 7.

Tabla 6.1 Objetivos específicos del Plan de Marketing

ID	OBJETIVO	PERIODO	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
OM1	Alcanzar 63k seguidores en las redes sociales durante el primer año de funcionamiento	Anual	Cantidad de seguidores en redes sociales > 63K	Según el ratio de conversión de leads a ventas correspondiente a 1.9% (Statista, 2023), se determinó la cantidad mínima de seguidores requerida.
OM2	Lograr una estrategia de producto que permita alcanzar 1,213 usuarios activos en el primer año	Anual	Cantidad de usuarios activos en el primer año > 1,213	Para lograr la cuota de mercado estimada, se requiere atender a 1,213 usuarios.
OM3	Alcanzar 75 establecimientos afiliados durante el primer año de funcionamiento	Anual	Cantidad de establecimientos afiliados durante el primer año > 75	Lima cuenta aproximadamente con 3,800 establecimientos dedicados al cuidado de mascotas, los cuales se concentran en Lima Oeste (Euromonitor, 2024).
OM4	Alcanzar un NPS score mínimo de 66 desde el primer mes	Mensual	NPS score mensual > 66	Se considera el puntaje más alto en el sector de mascotas tomando en cuenta el puntaje más alto registrado en el sector según Survicate (2023).
OM5	Lograr una tasa de conversión equivalente a 1.9%, alineada con la industria	Anual	#ventas / #visitas > 1.9%	Tasa de conversión de la industria correspondiente a 1.9% (Statista, 2023).

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Segmentación de mercado

Desde la perspectiva de los usuarios, la plataforma está dirigida a individuos de entre 18 y 54 años que posean al menos un gato, sean usuarios frecuentes de redes sociales, especialmente de TikTok, Instagram y Facebook, y estén al tanto de las tendencias tecnológicas, dedicados a elevar el bienestar de sus gatos.

Desde el punto de vista de los proveedores, la plataforma está abierta a cualquier empresa formalmente constituida que ofrezca productos y/o servicios para gatos y desee formar parte de un Marketplace. Este plan de negocios estará enfocado en los distritos de Lima Oeste conformado por los distritos antes mencionados ya que representan las zonas con mayor crecimiento inmobiliario vertical (Ipsos, 2021).

6.3 Posicionamiento

El objetivo del posicionamiento es establecer la marca como líder indiscutible en la búsqueda y adquisición de productos y servicios para gatos, generando un alto grado de interés entre los clientes para integrarse a esta comunidad. Asimismo, busca que los usuarios identifiquen y vinculen la plataforma con la búsqueda eficaz, segura y amigable para cubrir la necesidad de todo felino.

De esta manera, la aplicación deberá tener las siguientes características:

- **Calidad/Precio:** Variedad de productos y servicios de calidad con precios competitivos en el mercado.
- **Facilidad de uso:** Aplicación sencilla y que permita realizar transacciones sin preocupaciones.
- **Seguridad y confianza:** Entorno seguro para realizar transacciones en línea que genere confianza en los usuarios.
- **Personalización:** En base a la utilización de algoritmos la aplicación sugerirá artículos que generen interés en sus compradores.

Por otro lado, el nombre de la plataforma será Gatimundo, el cual hace referencia a todo lo que el felino necesita en un solo lugar y el eslogan a usar será “La felicidad de tu gato comienza aquí”. El logotipo contará con el perfil de un gato y un degradado de colores mostaza y gris que representan calidez, familiaridad y formalidad, tal como se muestra en la Figura 6.1.

Figura 6.1: Logo de marca



Fuente: Elaboración propia

6.4 Marketing relacional

El propósito del marketing relacional consiste en desarrollar relaciones sólidas y duraderas con los clientes, priorizando la comprensión de sus necesidades, provisión de soluciones personalizadas y la generación de una lealtad sostenida mediante una comunicación constante y la creación de valor mutuo. Para ello, el punto se abordará desde 2 ámbitos, clientes y proveedores:

6.4.1 Clientes

En el contexto del marketing relacional con los clientes, se ha determinado que el paso más importante es el posicionamiento en el mercado, se planificará una campaña intensiva en redes sociales en colaboración con influencers de renombre en el ámbito felino. Además, se establecerán alianzas estratégicas con veterinarias y distribuidoras de alimentos para gatos, aprovechando su gran afluencia de potenciales usuarios para promover la plataforma.

Una vez consolidada la presencia en el mercado, el enfoque se centrará en la retención y fidelización de clientes. Para ello, se ha desarrollado un programa de fidelización que recompensará a los usuarios a medida que generen transacciones en la aplicación. Este programa también ofrecerá promociones exclusivas adaptadas a los criterios de compra de cada usuario, aumentando así su compromiso con la plataforma.

Adicionalmente, se implementarán dos canales de comunicación unidireccional para informar a los usuarios sobre promociones y novedades. Se enviarán correos electrónicos personalizados, proporcionando información relevante sobre ofertas especiales y nuevos productos para felinos. Además, se utilizarán alertas dentro de la aplicación para garantizar que los usuarios estén siempre informados y actualizados sobre las últimas promociones y eventos.

Con esta estrategia integral de marketing relacional, se espera establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, posicionando la plataforma como el destino preferido para los amantes de los felinos.

6.4.2 Proveedores

En el marco del marketing relacional con proveedores, se realizará una segmentación según las categorías de productos y servicios que ofrecen. Las categorías serán administradas por un Ejecutivo de Cuentas Clave, quien, gracias a su vasta experiencia en el negocio B2B, actuará como el principal intermediario entre los proveedores y la plataforma. Este responsable tendrá la misión de cultivar y mantener relaciones sólidas y duraderas, asegurando una comunicación constante y efectiva entre ambas partes.

Además de garantizar una relación comercial fluida, la plataforma ofrecerá herramientas avanzadas para analizar y comprender mejor el rendimiento de sus productos y servicios en el marketplace. Así, la plataforma contará con una herramienta innovadora que permitirá visualizar la evolución de las ventas, la satisfacción del cliente y otros datos relevantes en tiempo real.

Esto proporcionará valiosos insights que servirán como insumo clave para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de su oferta dentro del Marketplace, promoviendo así una colaboración sólida y la mejora continua de la experiencia tanto para los proveedores como para los clientes finales.

6.5 Marketing MIX

La estrategia para la nueva plataforma digital se centrará en el sólido marco de las 4P (Producto o Servicio, Precio, Plaza y Promoción), con el objetivo de estructurar y coordinar diversas acciones de marketing. A través de esta metodología, se busca optimizar la propuesta de valor, establecer una estrategia de precios efectiva, seleccionar canales de distribución adecuados y ejecutar tácticas promocionales que generen un impacto significativo.

6.5.1 Estrategia de Servicio

Se fundamenta en la premisa de convertir cada interacción en algo más que una simple transacción. Al centralizar productos y servicios para gatos de diversos proveedores, se brindará a los usuarios una extensa gama de opciones para satisfacer las necesidades específicas de sus queridos felinos. De esta manera, la conveniencia de encontrar todo en un lugar se fusiona con la libertad de elegir la mejor opción, dando seguridad y confianza a los usuarios, acompañado por el control total de las decisiones de cuidado y entretenimiento para sus gatos.

Se accederá a una gran base de proveedores de productos y servicios para gatos, con data actualizada y calificación de servicios en el cual los usuarios podrán participar en el ranking de proveedores con mejor atención al cliente, determinada a partir de encuestas sobre sus experiencias con dichos establecimientos.

Sin embargo, la plataforma no solo se centra en los usuarios; sino también está dirigida a los proveedores. En ese sentido, al unirse a ella, los proveedores tienen la oportunidad de explorar nuevos horizontes y conectarse con una audiencia diversa, comprometida y activa. Se abren nuevos caminos para que los proveedores lleguen a aquellos que buscan productos o servicios especializados para sus gatos.

La plataforma se transforma en un espacio donde la comunidad de amantes de gatos se une para compartir experiencias, consejos y descubrimientos, no se limita solo a facilitar transacciones, sino que también promueve la creación de relaciones sólidas y duraderas entre usuarios y proveedores. Los productos y servicios para gatos que se ofrecerán son: Servicios veterinarios, venta de comida y accesorios.

6.5.2 Estrategia de Precio

Cada vez que un usuario realice una transacción para adquirir un producto o servicio, no se verá afecto del pago de ninguna comisión por la compra. En cambio, los proveedores realizarán un pago de 12% sobre el precio del dicho producto o servicio. Esta información se recopiló tras realizar encuestas a los proveedores durante el estudio de mercado, detallado en el Anexo 6. Dicha estrategia de monetización forma parte de nuestro plan para generar ingresos y asegurar la sostenibilidad financiera de la plataforma.

Cabe mencionar que otras plataformas con características similares como Rappi, PedidosYa y Didi, cobran comisiones al establecimiento entre el 20% y 30%, dependiendo del acuerdo comercial, además del pago de envío que debe asumir el cliente final (Peru-Retail, 2022). Por otro lado, Facebook Marketplace cobra el 5% sobre las ventas a los ofertantes; siendo su principal debilidad la nula aplicación de filtros a proveedores, lo cual representa un alto riesgo de insatisfacción del usuario.

Bajo este escenario, el porcentaje de comisión de 12% será atractivo para los dueños de gatos, considerando que se encuentra muy por debajo de los retailers ya posicionados en el mercado.

6.5.3 Estrategia Plaza

Se ha decidido implementar una estrategia plaza que se centrará en la utilización de una página web y una aplicación móvil. La accesibilidad y comodidad para los usuarios serán elementos clave.

Los usuarios podrán acceder a la aplicación tanto en la tienda de aplicaciones Google Play para dispositivos Android como en la Apple App Store para aquellos que utilizan dispositivos iOS, de forma gratuita. Esta iniciativa busca maximizar la penetración en el mercado, permitiendo que un amplio espectro de usuarios pueda beneficiarse de los productos y servicios ofrecidos en el nuevo Marketplace.

En cuanto al servicio al cliente, se ha integrado un sistema chat dedicado, que permite a los consumidores plantear consultas rápida y eficientemente, para solucionar cualquier inconveniente que surja durante la navegación y utilización del aplicativo o

página web. La implementación de estas herramientas busca garantizar una atención personalizada y ágil, proporcionando respuestas y soluciones inmediatas para mejorar la experiencia del usuario.

La estrategia está enfocada en utilizar los canales digitales para establecer y fortalecer la presencia del Marketplace. Asimismo, se han establecido varios puntos de contacto:

- **Cuenta oficial en Facebook, Instagram y TikTok:** Se utilizarán estas plataformas de redes sociales de manera activa para comunicarse con los consumidores, compartir contenido relevante, promociones, y responder a consultas y comentarios de los usuarios. La presencia en estas redes sociales busca no solo captar la atención inicial, sino también construir una comunidad en torno a la marca.
- **Página web responsive:** La presencia en línea se fortalecerá con una página web responsive, elaborada para dar una mejor experiencia de usuario óptima en distintos dispositivos. A través de esta plataforma, los clientes podrán explorar el catálogo de productos, realizar compras y obtener información detallada sobre los servicios ofrecidos. Además, se busca garantizar la accesibilidad y comodidad para los usuarios que acceden desde diferentes dispositivos.
- **WhatsApp con cuenta de empresas:** Dada la popularidad de WhatsApp en el contexto empresarial y de consumo en el Perú, se ha decidido establecer un canal de comunicación a través de WhatsApp con una cuenta específica para empresas. Esto permitirá una comunicación directa y personalizada, facilitando la atención de consultas, la recepción de pedidos y la gestión de cualquier situación que requiera una atención inmediata.

6.5.4 Estrategia de promoción

Se va a implementar estrategias efectivas de promoción para destacar entre la multitud y llegar a la audiencia adecuada. En este sentido, el desarrollo de contenido de alta calidad y promoción a través de redes sociales, se convierten en herramientas indispensables con la finalidad de atraer y comprometer a los clientes y proveedores interesados en el bienestar de gatos.

- **Uso de redes Sociales**

Plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para promocionar el Marketplace, así como publicar regularmente contenido de alta calidad que sea útil, interesante y relevante, esto podría incluir publicaciones en blogs, guías de cuidado de gatos, videos educativos, infografías y contenido generado por usuarios, la idea es interactuar con la audiencia y utilizar hashtags populares relacionados con los gatos y la industria de las mascotas.

- **Participación de Eventos y Ferias**

Asistir a eventos locales, ferias de mascotas y exposiciones relacionadas con los gatos es una estrategia muy efectiva para promover el Marketplace, se establecen vínculos significativos con clientes y colaboradores clave en la industria. Estos encuentros ofrecen una oportunidad muy valiosa para interactuar directamente con una audiencia apasionada por los gatos, profesionales y empresas que operan en dicho segmento. Estas conexiones no solo pueden facilitar asociaciones estratégicas y acuerdos de distribución, sino también generar oportunidades de crecimiento conjunto.

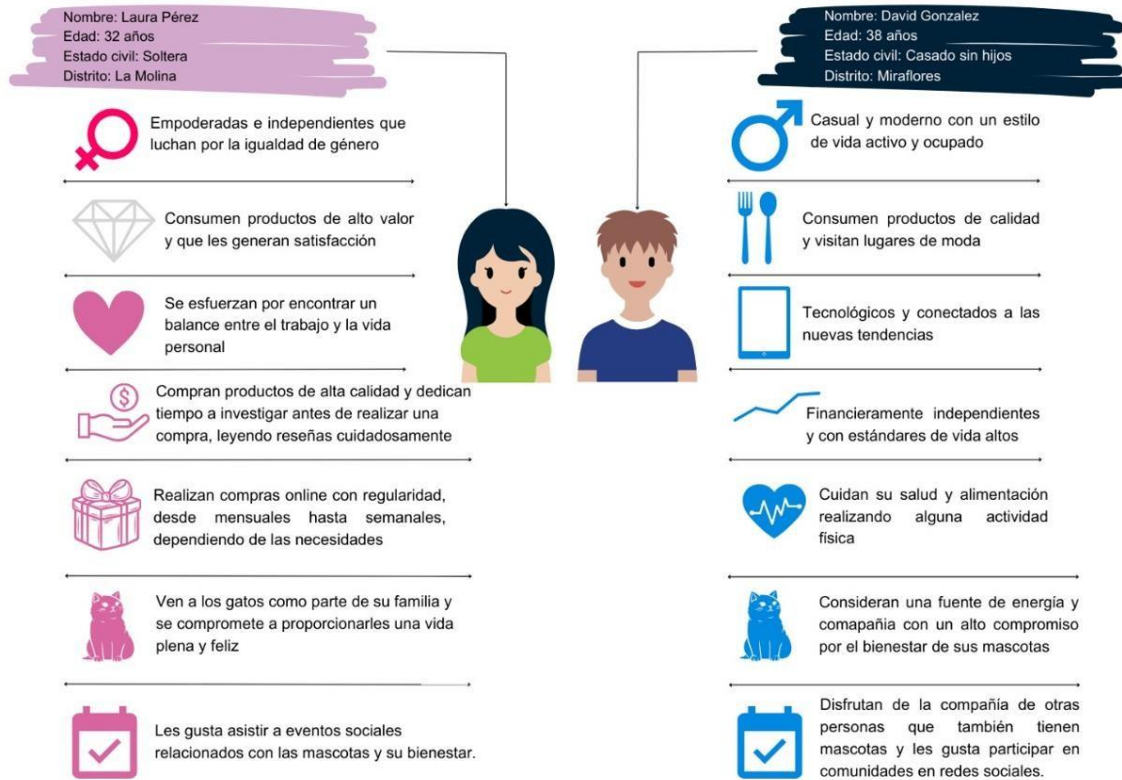
- **E-Mail Marketing**

Se utilizará la lista de correos electrónicos de clientes y suscriptores registrados en la plataforma para enviar correos electrónicos regulares con actualizaciones, ofertas especiales y novedades del marketplace.

6.6 Estrategia Comercial

Para atraer a más usuarios y proveedores, se implementará la estrategia de Inbound Marketing. El objetivo es captar a potenciales usuarios, definidos como Buyer Persona (ver Figura 6.2), y convertir a proveedores en aliados comerciales. Se enfocará en crear contenido valioso para ganar su lealtad y confianza, anticipando mayores beneficios con una inversión reducida en esfuerzos y recursos.

Figura 6.2: Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia se basa en las cuatro fases del Inbound Marketing, las cuales permiten atraer, convertir, cerrar y fidelizar al público objetivo (Dakouan et al., 2019). A continuación, se detallan dichas fases y las acciones específicas que se llevarán a cabo en cada una para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la plataforma.

- **Atracción:** Captaremos la atención de amantes de los gatos y proveedores potenciales mediante mensajes convincentes y relevantes que destaquen los beneficios de la plataforma.
- **Conversión:** Guiando a los usuarios y proveedores hacia acciones específicas en la plataforma, convertiremos a los usuarios potenciales en reales, atrayéndolos de manera efectiva.
- **Cierre:** Consolidaremos las compras de los usuarios registrados y fomentaremos la asociación de los proveedores, asegurando un crecimiento constante.

- **Fidelización:** Cumpliendo nuestra promesa de valor y estableciendo relaciones duraderas mediante descuentos y promociones, incentivaremos la retroalimentación y la participación, lo que nos permitirá captar y retener más usuarios y proveedores.

Se ha elaborado la Tabla 6.2 con las acciones de captación que se llevarán a cabo en cada fase del Inbound Marketing.

Tabla 6.2 Acciones y Objetivos para captación

		ACCIONES	
ETAPAS	TIPOS	USUARIO	PROVEEDOR
Atracción	Instagram	Realizar contenido regular promocional de 15 segundos para captar la atención inicialmente, resaltando el valor de la plataforma	Realizar un seguimiento personalizado con cada proveedor potencial para explicarles en detalle las oportunidades de pertenecer al Marketplace y responder cualquier pregunta que puedan tener. Mantener una comunicación abierta y establecer relaciones sólidas con los proveedores interesados.
		Crear videos de 60 segundos para exhibir a detalle las ventajas y beneficios que ofrece el Marketplace	
	Facebook	Generar videos cortos promocionales dando a conocer la plataforma como unico punto integrador de productos y servicios para gatos	
	Tik Tok	Se brindarán opiniones de expertos con relación a los productos más destacados del mercado y se compartirán anuncios sobre los próximos eventos en los que se participará.	
	Apoyo de Influencers	Se seleccionarán a aquellos con mayor cantidad de seguidores, reputación y que posean al menos con un gato como mascota, el objetivo será promover el marketplace de manera efectiva.	Ser patrocinadores o participar de eventos como los que organiza el Club Felino Peruano, por ejemplo, este año se organizó el ExpoGato Quinta Edición.
Conversión	Creación de contenido	Desarrollar contenido de alta calidad y relevante que eduque a los clientes potenciales sobre los productos y servicios disponibles en la plataforma. Como por ejemplo guías de cuidado de gatos, reseñas de productos y consejos de expertos.	Ofrecer demostraciones personalizadas de la plataforma a los proveedores potenciales. Esto les permitirá ver cómo funciona la plataforma y entender cómo pueden beneficiarse de ella
Cierre	Mailchimp	Utilizar el servicio de Mailchimp para enviar promociones y comunicar novedades a través del correo electrónico. Además, se implementarán estrategias de envío de mensajes personalizados mediante redes sociales, se crearán publicaciones interactivas que fomenten la participación	Compartir casos de éxito y testimonios de otros proveedores que ya están asociados al Marketplace. Esto ayudará a construir confianza y mostrar el valor que la plataforma puede ofrecer a los nuevos socios comerciales
Fidelización	Incentivos	Se implementará un sistema de monitoreo continuo para obtener feedback directo de los usuarios. Además, los usuarios van a recibir beneficios por recomendar la plataforma a amigos y familiares. Los nuevos usuarios también recibirán incentivos por registrarse mediante una referencia. Dentro del programa de fidelización, los usuarios podrán acumular puntos por cada compra realizada, estos puntos podrán ser canjeados por descuentos en futuras compras o acceso a promociones exclusivas	Ofrecer un servicio de atención al proveedor excepcional y soporte técnico continuo para resolver cualquier problema o inquietud que los proveedores puedan tener. Mantener líneas abiertas de comunicación y responder rápidamente a sus consultas para fortalecer la relación

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de fortalecer la retención de los usuarios, se van a desarrollar estrategias para asegurar que se sientan motivados a seguir utilizando el marketplace. Entre las acciones contempladas se destacan:

- Crear y compartir contenido educativo y entretenido sobre el cuidado de gatos, como videos, tutoriales y guías
- Invitar a expertos en cuidado de gatos para escribir artículos o participar en transmisiones en vivo en las redes sociales
- Ofrecer descuentos exclusivos, promociones para incentivar compras repetidas
- Enviar cupones de descuento personalizados y ofertas especiales por cumpleaños
- Mejorar constantemente la velocidad del sitio web y la facilidad de uso para proporcionar una experiencia de compra sin fricciones
- Implementar encuestas de satisfacción y utilizar los comentarios para realizar ajustes y mejoras
- Organizar concursos, sorteos y eventos en redes sociales para mantener a los clientes comprometidos y activos

En la Figura 6.3 se resume gráficamente el embudo que se utilizará para dicha captación.

Figura 6.3: Embudo de Marketing para Consumidores



Fuente: Elaboración propia

Para fomentar la retención de los proveedores se implementarán estrategias que aseguren que se sientan valorados, apoyados y motivados para seguir colaborando con el marketplace. Algunas de las acciones que se tomarán son:

- Mantener líneas abiertas de comunicación para establecer relaciones sólidas desde el primer contacto.
- Organizar eventos y encuentros para fortalecer el sentido de pertenencia
- Utilizar testimonios y casos de éxito para inspirar confianza y mostrar el valor del marketplace
- Implementar programas de incentivos para recompensar la lealtad y la participación activa realizando demostraciones personalizadas del marketplace
- Obtener y utilizar feedback para mejorar constantemente la experiencia del proveedor

En la Figura 6.4 se resume gráficamente el embudo que se utilizará para dicha captación.

Figura 6.4: Embudo de Marketing para Proveedores



Fuente: Elaboración propia

6.7 Estrategia de responsabilidad social

Como parte del compromiso con la sociedad, se trabajarán diversas campañas de ayuda a sociedades benéficas dedicadas al rescate y adopción de felinos:

- Logo distintivo y priorización de proveedores que apoyen este tipo de asociaciones
- Difusión de anuncios gratuitos para la adopción de gatos en la plataforma
- Soporte en la comunicación para recaudación de fondos de estas organizaciones
- Difusión de eventos de estas asociaciones en redes sociales

6.8 Presupuesto de marketing

Luego de definir las cuatro etapas de la estrategia comercial, se ha establecido un presupuesto anual para cada etapa, que incluye los costos asociados y los recursos necesarios. La etapa de atracción se clasifica como una inversión de capital (CAPEX), mientras que las otras etapas como conversión, cierre y fidelización se consideran gastos operativos (OPEX).

En la etapa de atracción se va a realizar una inversión de S/. 38,000.00 se enfoca principalmente en promociones digital de la marca. En la etapa de conversión se requiere S/. 253,806.00 por los 5 años, mientras que la etapa de cierre se va a necesitar, S/. 42,716.00. Por último, la etapa de Fidelización se requerirá un presupuesto de S/. 8,419.00. Esto nos da un presupuesto total de Marketing de S/. 342,940.00 tal como se describe en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3 Presupuesto Marketing

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Etapa: Atracción							
Red de Meta (Facebook e Instagram)	S/ 15,000						S/ 15,000
TikTok	S/ 8,000						S/ 8,000
Contenido	S/ 5,000						S/ 5,000
Influencers	S/ 10,000						S/ 10,000
Etapa: Conversión							
Contenido y reseñas		S/ 20,000	S/ 22,000	S/ 24,200	S/ 26,620	S/ 29,282	S/ 122,102
Influencers		S/ 12,000	S/ 13,200	S/ 15,001	S/ 16,501	S/ 15,002	S/ 71,704
Promoción y eventos		S/ 16,000	S/ 14,000	S/ 12,000	S/ 10,000	S/ 8,000	S/ 60,000
Etapa: Cierre							
Mailing y Mensajería		S/ 7,980	S/ 8,252	S/ 8,534	S/ 8,825	S/ 9,125	S/ 42,716
Etapa: Fidelización							
Monitoreo de Contenido			S/ 2,000	S/ 2,068	S/ 2,139	S/ 2,212	S/ 8,419
TOTAL	S/ 38,000	S/ 55,980	S/ 59,452	S/ 61,803	S/ 64,084	S/ 63,621	S/ 342,940

Fuente: Elaboración propia

6.9 Conclusiones

Dado que el Marketplace se especializa en productos y servicios para gatos, es crucial diseñar estrategias de marketing dirigidas específicamente a este segmento de mercado. El énfasis será promover la plataforma entre los amantes de los felinos, tanto proveedores como usuarios finales, asegurar de captar su atención y satisfacer sus necesidades de manera efectiva.

Las acciones de marketing estarán enfocadas en resaltar las características del Marketplace, las cuales la hacen ideal para los amantes de los gatos. Desde una amplia variedad de productos exclusivos hasta servicios especializados en la salud y el bienestar de los felinos, se destacarán que la plataforma será el destino perfecto para quienes desean lo mejor para sus mascotas.

Además, se contará con un esfuerzo especial detrás de establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, tanto proveedores como usuarios finales. A través de estrategias de fidelización y promociones personalizadas, se buscará convertir a dichos clientes en seguidores fieles a la marca, generando así un ciclo positivo de recomendaciones y lealtad.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

El objetivo primordial de este capítulo radica en desglosar los aspectos estratégicos y la gestión inherente a los flujos operativos. Estos elementos son muy importantes en la creación de servicios de alto valor con orientación al cliente, lo que asegura una ventaja competitiva en sintonía con el Plan Estratégico, elaborado para alcanzar los objetivos del negocio y métricas comerciales. Cabe precisar que, a través del Plan de Operaciones, se definen cuidadosamente los procesos de producción y servicios, adaptándose así a la oferta establecida en el Plan de Marketing y garantizando un adecuado abastecimiento de la demanda.

7.1 Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones de Gatimundo pueden variar dependiendo de la fase en la que se encuentre la empresa y de las estrategias particulares que se estén ejecutando en ese momento. Sin embargo, hay ciertos objetivos fundamentales que estarán presentes en todo el ciclo de vida. En el Anexo 8 se definieron los siguientes objetivos de operaciones alineados al plan estratégico. Aquí, podemos ver en la Tabla 7.1 los objetivos del plan.

Tabla 7.1 Objetivos del Plan de Operaciones

ID	OBJETIVO	PERIODO	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
OO1	Mejorar la eficiencia operativa	Anual	Cantidad de usuarios activos en el primer año > 1,213	Ajustar y afinar los procesos internos para garantizar una entrega ágil y precisa de los productos y servicios solicitados por los usuarios.
			Cantidad de establecimientos afiliados durante el primer año >75	
OO2	Consolidar la presencia geográfica	Anual	Cantidad de establecimientos afiliados durante el primer año > 75	Consolidar la cobertura en los lugares seleccionados, para evaluar nuevas oportunidades y conquistar nuevos mercados.
OO3	Priorizar la satisfacción del cliente	Mensual	NPS Score > 66	Colocar en primer plano la experiencia del usuario, asegurando cumplir con plazos de entrega, ofrecer productos y servicios de calidad, y brindar un servicio al cliente ágil y efectivo.
OO4	Mantener altos estándares de calidad	Mensual	Número de reclamos de los usuarios < 10	Asegurar que los productos entregados cumplan rigurosos estándares de calidad y que los socios comerciales mantengan niveles de servicio excelentes.
OO5	Buscar la rentabilidad	Anual, a partir del tercer año	Rentabilidad > 20% al tercer año de operación	Optimizar los costos operativos y maximizar los ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

7.2 Procesos del plan operativo

En un mundo de constante cambio y evolución, la misión de conectar a las personas con todo lo que necesitan, cuando lo necesitan, es más relevante que nunca. De realizarse un mix correcto, se podrá proporcionar una amplia gama de productos y servicios que contribuyan a la calidad de vida de los gatos. En ese sentido, la plataforma está comprometida a mejorar la vida de los usuarios y socios comerciales, siendo esta estrategia operativa el camino para lograrlo como se muestra en la Tabla 7.2. en la estrategia del plan de operaciones.

Tabla 7.2 Estrategia del Plan de Operaciones

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Política de Socios Comerciales	Fomentar alianzas estratégicas con socios comerciales clave, ofreciendo incentivos y condiciones favorables para fortalecer la colaboración
	Colaborar activamente con socios comerciales en el desarrollo de nuevas ofertas de productos o servicios que respondan a las necesidades cambiantes del mercado
Política de Usuarios	Identificar y segmentar a los usuarios dueños de gatos dentro de la base de clientes de Gatimundo para ofrecer experiencias personalizadas y productos especializados
	Enviar comunicaciones y promociones personalizadas a los usuarios para mantener su compromiso y fidelidad con la plataforma
Gestión de Pagos	Ofrecer una amplia gama de opciones de pago, incluyendo tarjetas de crédito, débito, billeteras digitales y pago en efectivo, para adaptarse a las preferencias de los usuarios
	Simplificar el proceso de pago en la plataforma para que sea rápido, intuitivo y sin complicaciones, mejorando así la experiencia de compra
Gestión de Reclamos	Establecer un canal de comunicación exclusivo para la gestión de reclamos, con personal capacitado y procesos eficientes para resolver problemas de manera rápida y efectiva
	Proporcionar a los usuarios la capacidad de realizar el seguimiento en tiempo real del estado de sus reclamos, ofreciendo actualizaciones periódicas y transparentes sobre su problemática
	Brindar compensaciones justas y soluciones rápidas en caso de reclamos válidos, demostrando el compromiso de Gatimundo con la satisfacción del cliente y la resolución de problemas de manera proactiva

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Proceso operativo

El proceso contempla el rol que debe tener para responder a las necesidades del mercado, esto permitirá poder transformar los datos adquiridos en información para dicho objetivo.

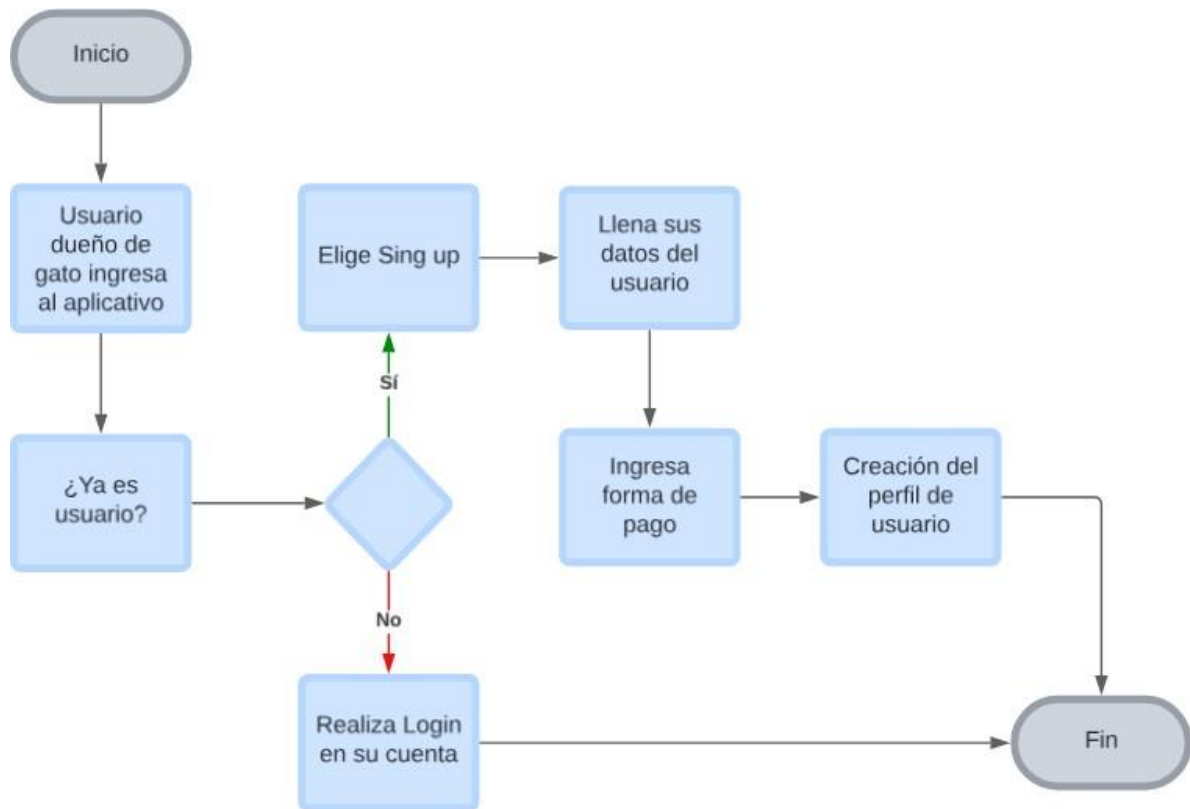
a. Registro de nuevos usuarios

Se establecerá una manera simple y sencilla para que el dueño de la mascota pueda suscribirse en la plataforma. Así, gozará de todos los beneficios básicos para adquirir los productos y servicios que requiera. Estos serán los siguientes:

- Acceso de todos los productos y servicios a la plataforma
- Notificaciones de promociones y seguimiento de compra
- Revisión de términos y condiciones
- Libro de reclamaciones
- Elección de idioma (español e inglés)

En la Figura 7.1 podemos ver el flujo para el registro de nuevos usuarios y la dinámica que tendrá en la plataforma.

Figura 7.1: Registro de nuevos usuarios

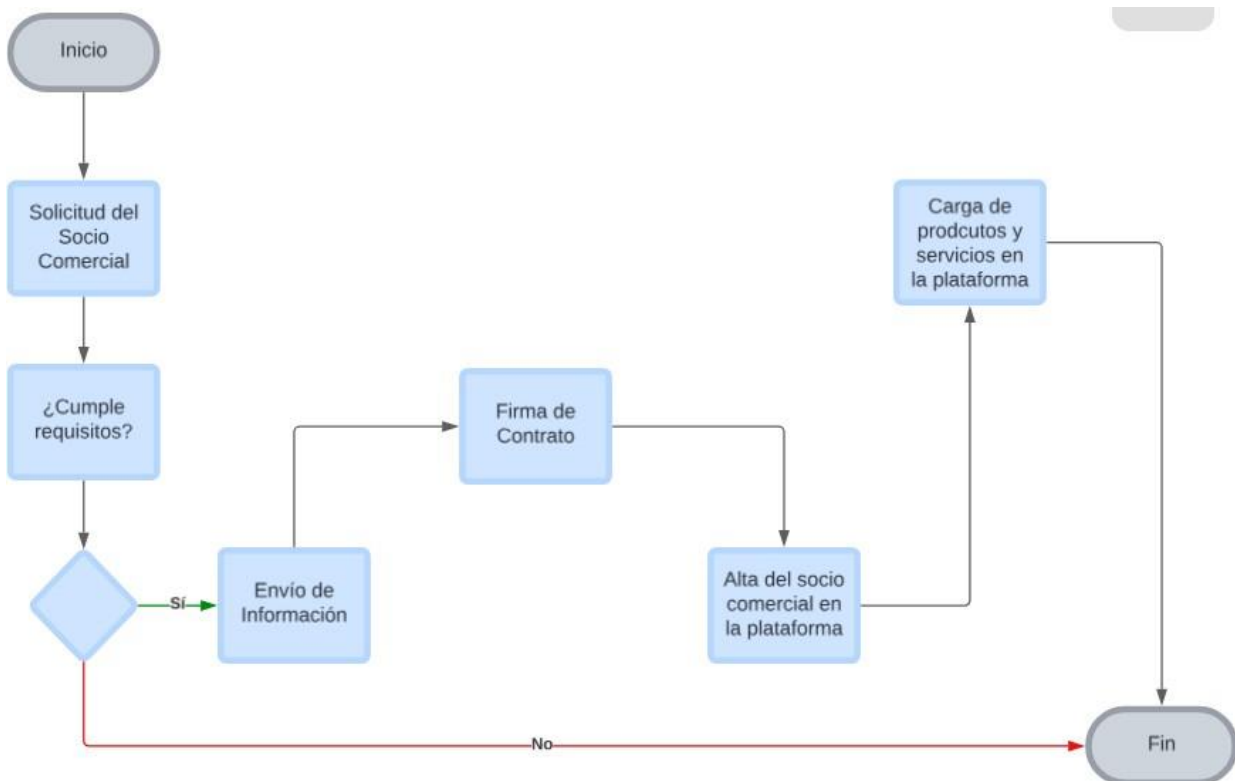


Fuente: Elaboración propia

b. Proceso de incorporación de nuevos proveedores

La perspectiva de integrar socios comerciales para que puedan mostrar sus productos en la plataforma busca generar una mirada desde el concepto de canal digital que permita otorgar una oferta acorde a las necesidades del mercado. Todo ello, mediante un proceso que sea dinámico en el sentido de poder cargar productos y/o servicios, modificar precios y contar con probabilidad de ser elegidos por el usuario en la compra. En la Figura 7.2 podremos ver el proceso de incorporación de nuevos proveedores.

Figura 7.2: Proceso de incorporación de nuevos proveedores



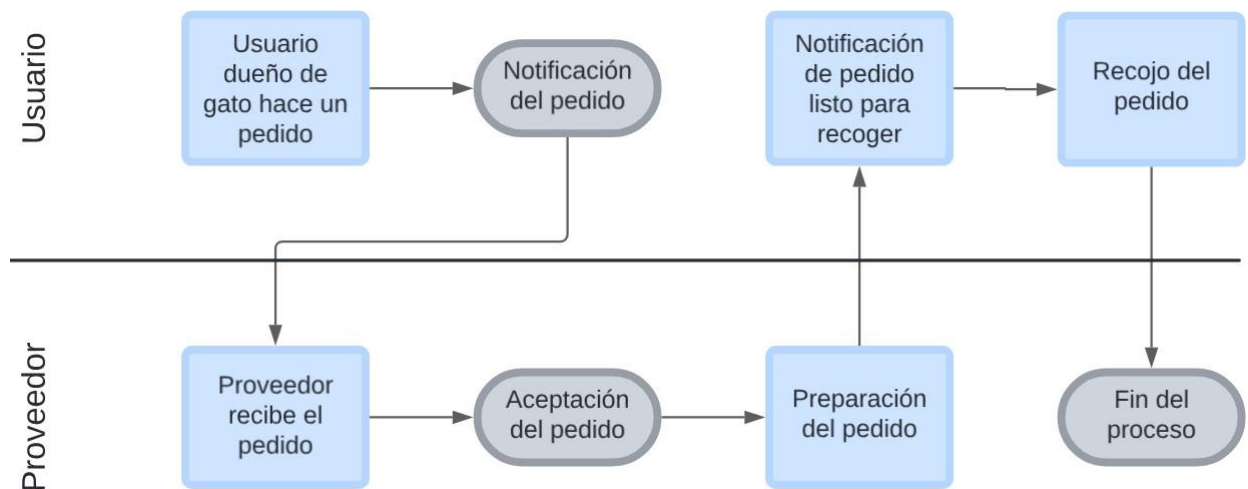
Fuente: Elaboración propia.

c. Proceso de funcionamiento de la plataforma

Se considera que el funcionamiento de la plataforma debe ser un proceso dinámico, ágil e intuitivo, que permita a los dueños de gatos adquirir productos y servicios para su mascota. En ese sentido, se contará con una cadena de valor que inicia el viaje de experiencia del cliente desde que ingresa a la plataforma (desde su web o smartphone), observa la variedad de proveedores (socios comerciales) junto a los productos y servicios en oferta, hasta que toman la decisión compra. En todo este íterin, se podrá realizar una o varias transacciones, revisar el carrito de compras y elegir la forma de pago de preferencia.

Por otro lado, la entrega del producto será realizado por el proveedor en el proceso final de compra, de esta manera, el socio comercial solo deberá empacar correctamente el producto para entregarlo al usuario que lo recogerá. Por último, se contará con la posibilidad de valorar la experiencia de compra. En la Figura 7.3 veremos el proceso de funcionamiento de la plataforma.

Figura 7.3: Proceso del funcionamiento de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

d. Flujo del dinero en la plataforma

Este flujo asegura transparencia y eficiencia en el manejo de fondos, beneficiando tanto a la plataforma digital como al proveedor.

Ciente Realiza una Compra

- El cliente selecciona productos y/o servicios para gatos en la plataforma digital.
- Procede al checkout y elige su método de pago (tarjeta de crédito, débito, PayPal, etc.).

Procesamiento del Pago

- La plataforma digital procesa el pago a través de un gateway de pago seguro.
- El monto total de la compra se autoriza y se carga a la cuenta del cliente.

Distribución de Fondos

- Una vez confirmado el pago, el dinero se distribuye de acuerdo con lo establecido entre la plataforma digital y el proveedor.
- Adicional, se realizará el pago de la comisión por transacciones en tarjeta de crédito.

Comisión de la Plataforma Digital

- La plataforma digital retiene una comisión por cada transacción, el cual, será del 12% sobre el precio del producto.
- Esta comisión se deposita directamente en la cuenta bancaria de la plataforma digital.

Transferencia al Proveedor

- El monto restante, después de deducir la comisión de la plataforma, se transfiere a la cuenta bancaria del proveedor.
- La transferencia se realizará en el instante que se realice el pago del producto o servicio.

Confirmación y Notificaciones

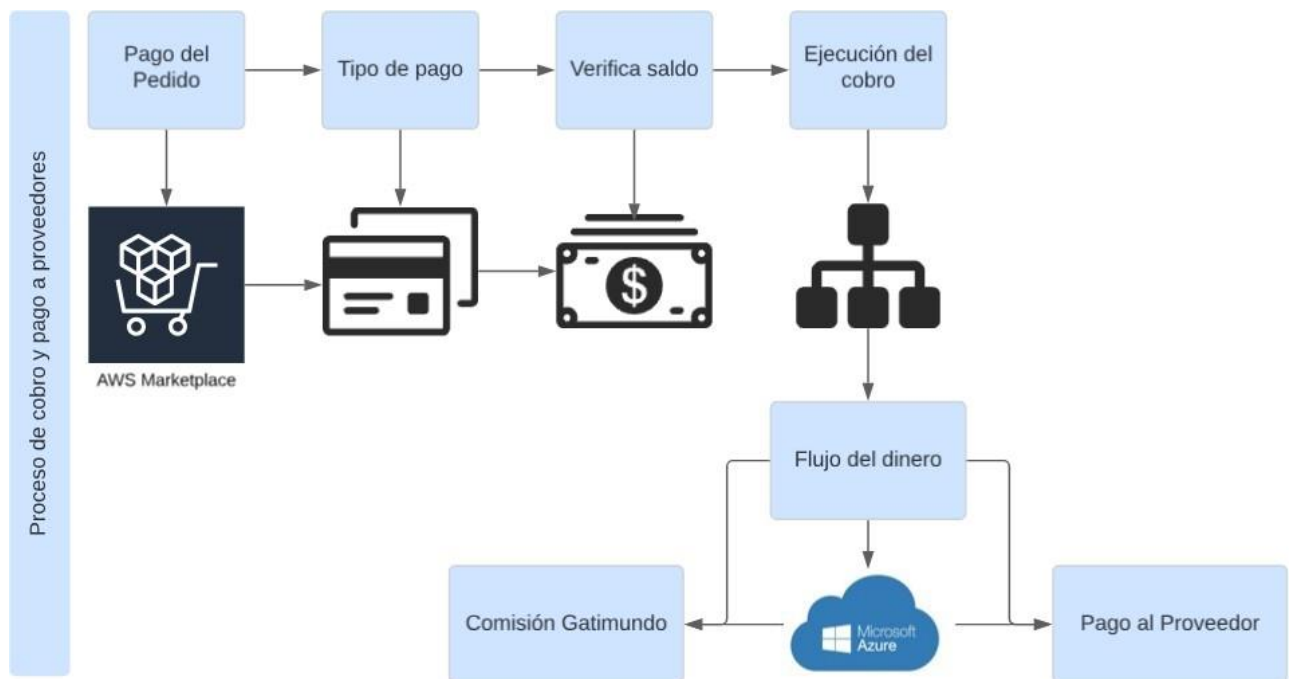
- Tanto el proveedor como la plataforma digital reciben notificaciones de la transacción.
- El cliente recibe una confirmación de compra, con detalles del pedido y del pago.

Control y Auditoría

- Todas las transacciones se registran en el sistema de la plataforma digital para fines de auditoría y control.

Se generan informes periódicos (diarios, semanales, mensuales) para ambos, el proveedor y la plataforma, detallando todas las transacciones y los fondos distribuidos. Esto lo podremos ver en la Figura 7.4 el flujo de la distribución del dinero al momento de ejecutar un cobro.

Figura 7.4: Flujo de la distribución del dinero al momento de ejecutar un cobro



Fuente: Elaboración Propia

7.4 Estrategia de localización

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, será clave contar con un lugar físico de trabajo que permita realizar labores administrativas, centralizando la operación en un solo lugar. Durante la etapa de lanzamiento, será importante la presencialidad, ayuda a la vivencia de la cultura empresarial, unión de equipo y fortalecimiento de la visión del negocio. Para ello, se

determinó estratégicamente el distrito de San Borja ya que permitirá estar al alcance de todos los distritos de influencia.

Se establece el alquiler de una oficina de 60 m2 con mueblería que permita realizar las labores diarias como reuniones y actividades administrativas. Se contará con las divisiones o espacios exclusivos de la siguiente manera:

- Administración y finanzas
- Marketing y ventas
- Administrador de sistemas
- Ejecutivo de cuentas clave

En la Figura 7.5 podemos ver la distribución de la oficina física.

Figura 7.5: Distribución de la oficina física



Fuente: Elaboración propia

7.5 Infraestructura tecnológica

Es crucial considerar que el modelo de negocio sirve a dos tipos de clientes: socios comerciales de productos y/o servicios, y usuarios dueños de gatos. Esto implica que la plataforma opera bajo dos modelos de comercio electrónico: B2B (Business to Business) para los socios comerciales y B2C (Business to Consumer) para los usuarios dueños de gatos. La arquitectura de la plataforma que se utilizará constará de los siguientes componentes:

- **Página web:** Como componente principal de software y base para las demás aplicaciones, esta plataforma se destacará por su alto rendimiento y facilidad de uso. Se elaborará utilizando con una empresa especializada en desarrollo de software.
- **Aplicación móvil:** Esta aplicación generará una comunicación con los clientes y usuarios, con una interfaz fácil de usar y personalizada. Su implementación también será asignada a una institución especializada.
- **Plataforma Digital:** Se ha elegido la plataforma de Microsoft, un set completo de herramientas y servicios diseñados para mejorar la productividad, seguridad y gestión empresarial. Con soluciones escalables y flexibles, las pequeñas empresas pueden aprovechar las tecnologías avanzadas de Microsoft para impulsar su crecimiento y éxito en el mercado.
- **Métodos de Pago:** Los pagos se realizarán a través de la plataforma mencionada en el punto anterior, utilizando la pasarela de pago. Se aceptarán pagos digitales con tarjetas de crédito o débito.

7.6 Elección de proveedores

La elección de los socios comerciales debe contar con una visión de conectar la oferta y la demanda mediante un enfoque en la experiencia excepcional para el cliente. En ese sentido, deberán cumplir un perfil que permita pasar la evaluación de selección. Estos requisitos serán los siguientes:

- **Persona Jurídica:** Debe ser una empresa constituida en el estado peruano según las normas y leyes establecidas.
- **Capacidad instalada:** Posibilidad de abastecer la demanda, ya sea en temporada de alta como baja.
- **Uso de tecnología:** Recursos tecnológicos para adaptarse a la integración del aplicativo para socios comerciales.
- **Punto físico de venta:** Es importante contar con un punto de venta donde el motorizado pueda llegar para recoger el pedido.

Finalmente, tendremos una entrevista para su incorporación al flujo del modelo de negocio.

7.7 Características del diseño

Mediante esta plataforma, se integrará la oferta y demanda en un solo lugar, en donde la experiencia del cliente será un eje fundamental desde la búsqueda del producto o servicio deseado hasta la entrega de este. En ese sentido, Gatimundo tendrá un diseño intuitivo y fácil de usar por cualquier usuario. En la Figura 7.6 podemos ver el diseño del prototipo y su funcionalidad.

Figura 7.6: Diseño del prototipo de Usuario y Proveedor



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se describen los principales procesos que se realizarán en la plataforma bajo el esquema de negocio planteado en la Tabla 7.3 en el cuadro de eventos en la dinámica de atención de pedidos.

Tabla 7.3 Cuadro de eventos en la dinámica de atención de pedidos

ENTIDADES	ATRIBUTOS	ACTIVIDADES	EVENTOS	ESTADO DE LAS VARIABLES
Usuario	Pedir	Hacer pedidos	Conectarse	Clientes esperando
			Pedir orden	
			Cancelar orden	
			Esperar	Clientes despachados
			Desconectarse	
Repartidor	Vehículo	Evaluar condiciones	Moverse	Repartidor esperando
	Capacidad		Esperar	Repartidor asignado
			Recoger pedido	Repartidor en movimiento
			Dejar pedido	Repartidor penalizado
Aplicación	Enlazar	Escuchar	Recepción de pedidos	Órdenes recibidas
			Envía pedidos	Órdenes en proceso
			Agrupar pedidos	Órdenes entregadas
		Evaluar	Cancela ordenes	Tiempo de entrega de orden
			Crea rutas para despachar	Agrupaciones de pedidos realizados
			Notifica usuarios	Repartidor en espera
		Notificaciones	Notifica repartidor	Demanda satisfecha
			Reposición de repartidor	Demanda insatisfecha

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, esta estructura dará lugar a nuevas implementaciones que permitan mejorar la experiencia de la plataforma.

7.8 Presupuesto de operaciones

A continuación, se detallan los gastos en la Tabla 7.4 para el presupuesto de operaciones en los que se incurriría como parte inicial del proyecto:

Tabla 7.4 Presupuesto Operaciones

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plataforma Marketplace						
Hosting Cloud para base de datos						
Hosting Cloud para aplicaciones		S/ 72,960	S/ 72,960	S/ 72,960	S/ 72,960	S/ 72,960
Servicios Gestionados						
Desarrollo de aplicación a medida						
Soporte post salida en vivo						
Alquiler Oficina		S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000	S/ 25,000
Alquiler Equipo		S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 36,000
Constitución de empresa						
Elaboración de la minuta	S/ 3,000					
Escritura pública						
Inscripción en registros públicos						
Útiles de oficina	S/ 1,200		S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Total	S/ 4,200	S/ 133,960	S/ 135,160	S/ 135,160	S/ 135,160	S/ 135,160

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Conclusiones

- La experiencia del usuario será el foco central de Gatimundo y se reflejará en una propuesta que busca desarrollar un producto intuitivo, eficiente y satisfactorio. Esto implica contar con un diseño de interfaces amigables, optimización de los procesos de compra y entrega, así como la incorporación de nuevas funcionalidades que añadan valor a la plataforma.
- La innovación tecnológica es importante en la sostenibilidad de Gatimundo, mejorará la experiencia del usuario al momento de interactuar con el aplicativo. Esto quiere decir usar algoritmos que mejoren la personalización o notificaciones que sean dinámicas, sin perder la humanidad que requiere el dueño de mascota.
- La diversificación de productos será una constante en Gatimundo, permitirá crear nuevas necesidades de servicios y productos al fomentar la escucha activa de usuarios. Esto

supone desde una membresía premium hasta servicios de publicidad para los socios comerciales.

- La formalización de los procesos operativos a través de políticas internas es un paso esencial para identificar estrategias que agreguen valor tanto a los proveedores de productos y/o servicios como a los usuarios.
- El monitoreo constante de los parámetros clave y la trazabilidad de los procesos son fundamentales para evaluar su eficacia y encontrar oportunidades de mejora.
- Los requisitos para la incorporación de nuevos clientes proveedores y el control de calidad contribuyen significativamente al valor del servicio ofrecido. Asimismo, la identificación de las preferencias y necesidades de los clientes permite desarrollar una propuesta de valor que garantice su satisfacción.
- Es crucial que el plan de operaciones esté alineado con los objetivos generales del negocio y que contribuya al valor final proporcionado al cliente. Además, la viabilidad financiera del modelo de negocio requiere que los planes operativos y estratégicos estén alineados y se complementen entre sí.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA

La digitalización se ha convertido en un pilar clave para la competitividad empresarial, la innovación y el crecimiento sostenible en el país. Se estima que para el 2024 la inversión en Perú en aplicaciones móviles alcance los US\$ 194 millones, las cuales se centran en gran medida en la necesidad de las empresas de modernizar sus aplicaciones (Gestión, 2024).

Tras la pandemia, se ha acelerado la digitalización en Perú, en donde se destaca la importancia de contar con una infraestructura tecnológica sólida y flexible para garantizar la continuidad del negocio y el acceso a servicios esenciales. Según el Banco Mundial (2024), se estima que la pandemia ha aumentado la penetración de internet y el uso de tecnologías digitales en Perú, impulsando la adopción de soluciones digitales en áreas como la educación en línea y el comercio electrónico.

El presente plan tecnológico será una guía estratégica y operativa para el desarrollo e implementación de la solución tecnológica, se presentará la descripción detallada de su arquitectura y requisitos tecnológicos para su implementación. A través de un enfoque centrado en las mejores prácticas y alineado a la estrategia de negocio, buscando aprovechar al máximo el potencial de la tecnología para optimizar los procesos empresariales y mejorar la experiencia del cliente.

8.1 Objetivos

Se definieron los objetivos específicos del plan de tecnología en la Tabla 8.1, asimismo se muestra el alineamiento con los objetivos estratégicos del plan general como se muestra en el Anexo 9.

Tabla 8.1 Objetivos específicos del Plan de Tecnología

ID	OBJETIVO	PERIODO	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
OT1	Desarrollar una página web y plataforma móvil intuitiva y fácil de usar, que garantice una navegación fluida y una experiencia positiva para los usuarios y proveedores	Anual	Cantidad de usuarios activos en el primer año > 615 Cantidad de establecimientos afiliados durante el primer año > 75	Este objetivo es parte de la propuesta de valor y permitió que el 84% de los encuestados indique que es probable que utilice la plataforma
OT2	Garantizar la confidencialidad de información personal de usuarios y proveedores	Trimestral	#Tests de seguridad aprobados / #Tests de seguridad realizados = 100%	La Ley de Protección de Datos Personales sanciona las vulnerabilidades en el acceso a la información sensible recopilada
OT3	Desarrollar e implementar un plan integral de continuidad del negocio y recuperación ante desastres, que asegure la disponibilidad y la integridad de los sistemas y datos críticos en caso de interrupciones o fallos técnicos	Mensual	#Caídas del servidor = 0	Se requiere llegar a un nivel mayor a 66 en el NPS score.
OT4	Mantener la disponibilidad de los servicios en 99.9% del tiempo	Mensual	Tiempo disponible de la plataforma / Tiempo en vivo de la plataforma >= 99.9%	Se requiere llegar a un nivel mayor a 66 en el NPS score.
OT5	Establecer acuerdos comerciales duraderos con proveedores encargados del desarrollo y soporte de la plataforma	Anual	Cumplimiento de los acuerdos con proveedores = 100%	Se requiere llegar a un nivel mayor a 66 en el NPS score.

Fuente: Elaboración propia.

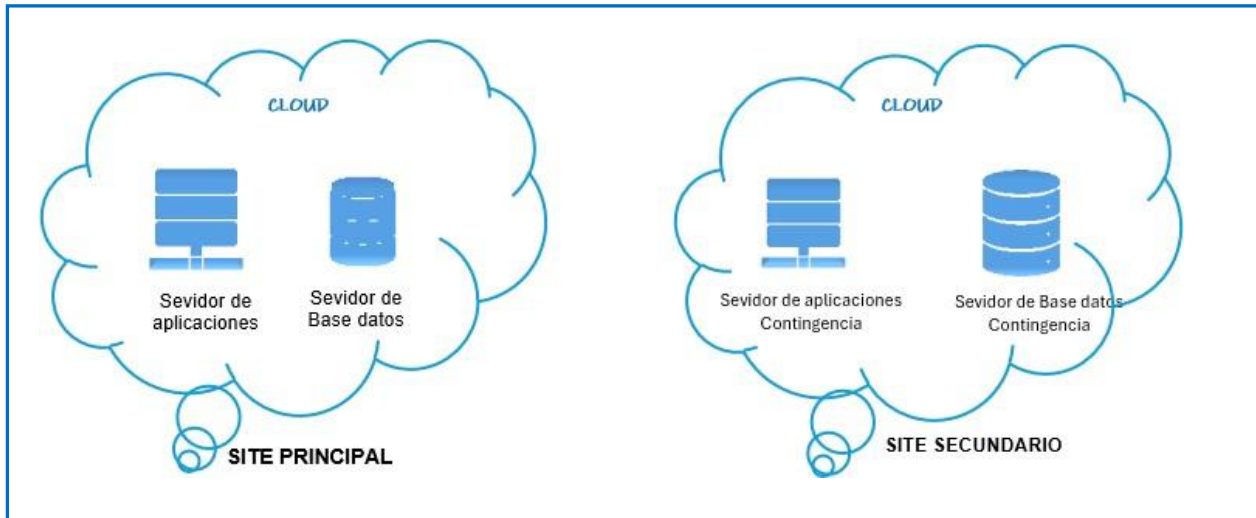
8.2 Plataformas tecnológicas

Se ha elegido a una empresa líder en servicios de infraestructura en la nube con una sólida reputación en el mercado. Canvia ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo almacenamiento en la nube, redes y seguridad que se alinea perfectamente con las necesidades tecnológicas. Su experiencia en el sector y su historial probado de éxito brinda la confianza necesaria el asociamiento con ellos.

Para garantizar la confiabilidad y disponibilidad de la infraestructura tecnológica desde el inicio, se diseñará un enfoque que incluya la implementación de un servidor de base de datos y un servidor de aplicaciones, ambos con alta disponibilidad. Las capacidades se encuentran en la nube de Azure, asegurando así flexibilidad y escalabilidad que permitan adaptar fácilmente los recursos de almacenamiento y computación según las necesidades del Marketplace. En esta nube se podrá escalar vertical u horizontalmente satisfaciendo así la demanda de los usuarios y garantizando un rendimiento óptimo en todo momento.

En la Figura 8.1 mostramos la arquitectura con la que se va a iniciar Gatimundo. Para la base de datos, se implementará un entorno altamente disponible utilizando tecnologías de replicación y clustering. Esto permitirá asegurar la redundancia de datos y minimizar el tiempo de inactividad en caso de fallas, asegurando así la integridad y accesibilidad de la información crítica al Marketplace. En el caso del servidor de aplicaciones, en primera fase se tendrá disponibilidad a través de otro site de contingencia, es decir, en caso de ocurrir alguna falla en el site principal, automáticamente se activa el otro site (ubicado en otro datacenter).

Figura 8.1: Arquitectura propuesta



Fuente: Elaboración Propia.

Además, para una siguiente fase, se agregará la arquitectura distribuida que incluya múltiples instancias de aplicación en un entorno de balanceo de carga. Esto garantizará que el sistema pueda manejar de manera efectiva picos de tráfico y distribuir la carga de manera equitativa entre los diferentes servidores, mejorando así la escalabilidad y la disponibilidad de los servicios que se ofrecen. En la Tabla 8.2 se muestra las capacidades a nivel de CPU, memoria y disco que se requieren para dicha implementación.

Tabla 8.2 Capacidades de la solución

SERVIDOR	vCPU	MEMORIA RAM (GB)	DISCO SITE PRINCIPAL (GB)	DISCO SITE SECUNDARIO(GB)
SRVBD1	4	8	100	100
SRVAP1	4	8	80	80
SRVBD2	4	8	100	100
SRVAP2	4	8	80	80
Total	16	32	360	360

Fuente: Elaboración Propia.

Servicios gestionados

Los servicios gestionados son fundamentales para garantizar la seguridad, la disponibilidad y la integridad de la infraestructura y datos del Marketplace, permitiendo así una operación sin problemas y una experiencia positiva para los usuarios. Al contratar estos servicios a través del proveedor especializado elegido, se libera al equipo interno de tareas operativas y permitirá que se enfoquen en actividades estratégicas y de valor añadido para el negocio.

Este servicio implica la administración y mantenimiento de la infraestructura en la nube donde se aloja el Marketplace, así como del sistema operativo subyacente. Incluye tareas como la configuración, optimización, actualización y supervisión de los servidores virtuales, almacenamiento y redes, así como la gestión de parches y actualizaciones del sistema operativo.

La seguridad antivirus es esencial para proteger la infraestructura y los datos de la plataforma contra malware, virus y otras amenazas cibernéticas. El servicio elegido incluye la instalación, configuración y actualización de software antivirus en todos los servidores asociados, así como la supervisión constante para detectar y responder a posibles amenazas de seguridad.

Además, se contará con un servicio de monitoreo que consiste en la supervisión continua del rendimiento, disponibilidad e integridad de la infraestructura y servicios del Marketplace. Esto contempla la implementación de herramientas de monitoreo que recolectan y analizan datos en tiempo real sobre el uso de recursos, actividad del sistema, salud de la red y otros indicadores clave. El monitoreo proactivo permite identificar y resolver problemas antes que afecten la experiencia del usuario.

Finalmente, se dispondrá de un servicio de respaldo esencial para asegurar la disponibilidad y recuperación de datos en caso de daño. Este servicio incluirá la programación y ejecución regular de copias de seguridad de todos los datos críticos, así como su almacenamiento seguro en ubicaciones geográficamente dispersas. Además, se llevarán a cabo pruebas periódicas de restauración para verificar la integridad y efectividad de las copias de seguridad.

8.3 Ciberseguridad

Azure Security Center es una herramienta integral para la detección y respuesta a amenazas en la nube de Azure. Utiliza inteligencia artificial y análisis avanzado para identificar y responder a posibles brechas de seguridad en tiempo real (Forbes Perú, 2024).

Además, ofrece una variedad de herramientas y servicios para proteger los datos en la nube, estos incluyen cifrado de datos, cortafuegos de red, control de acceso basado en roles y clasificación de datos para aplicar políticas de protección adecuadas (Forbes Perú, 2024).

Durante el proceso de registro en la plataforma, es fundamental cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales al recopilar la información personal de los usuarios. Por este motivo, la plataforma solicitará el consentimiento de manera explícita a los usuarios y proveedores, garantizando que tengan la libertad de aceptar o rechazar dicho consentimiento de forma voluntaria.

8.4 Presupuesto de TI

A continuación, en la Tabla 8.3 se mostrará el detalle de la inversión requerida para el soporte y capacidades de la infraestructura de TI.

Tabla 8.3 Presupuesto para soporte y capacidades de la infraestructura TI

ID	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO MENSUAL (S/)
1	Activación del Servicio		
1.1	Servicio de despliegue y configuración	1	-
2	Hosting Cloud para Base de Datos		
2.1	Servidor de Base de Datos: SO: Windows Server Base de datos: MS SQL Server Instancia: 4vCPU, 8GB RAM Almacenamiento: 100 GB SSD Incluye Licenciamiento Incluye IP Pública estática Modalidad: Reserva 1 año	2	3,800
3	Hosting Cloud para Aplicaciones		
3.1	Servidor de Aplicaciones SO: Windows Server Instancia: 4vCPU, 8GB RAM Almacenamiento: 100 GB SSD Incluye: IP Pública estática Modalidad: Reserva 1 año	2	1,520
4	Servicios Gestionados		
4.1	Gestión de Infraestructura Cloud y Sistema Operativo Seguridad Antivirus Servicio de Monitoreo Servicio de Respaldo	2	760
Total Mensual Sin IGV			6,080
Total Anual			72,960

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al desarrollo del Marketplace, se contratará al mismo proveedor para el desarrollo a medida tanto de la plataforma como la página web. Todo ello será desplegado en la infraestructura ya presupuestada. En la Tabla 8.4 se muestra a detalle el presupuesto del desarrollo de la plataforma y pagina web de Gatimundo.

Tabla 8.4 Presupuesto de Desarrollo de Software

ID	DESCRIPCIÓN	CANT.	PAGO ÚNICO (S/)
1	Activación del Servicio		
	1.1 Servicio de despliegue y configuración	1	
2	Servicio de Desarrollo de Aplicación a medida		
	2.1 Diseño Requerimientos Funcionales Desarrollo de Software Pruebas y control de calidad Capacitación y soporte	1	57,000
3	Soporte Post Salida en Vivo		
	3.1 Soporte y ajustes post implementación 3 meses marcha blanca	1	7,600
Total Mensual Sin IGV			64,600

Fuente: Elaboración propia.

Se ha elaborado la Tabla 8.5 que resume el presupuesto de capacidades, soporte e implementación de Software dando así, el presupuesto total de Tecnología de información para el Marketplace.

Tabla 8.5 Resumen presupuesto TI

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PAGO TOTAL ANUAL (S/)
Presupuesto total para el Marketplace	1	139,080

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Conclusiones

Se ha hecho un análisis exhaustivo para garantizar que los objetivos de tecnología se alineen con la estrategia general del negocio y esté preparado para abordar los desafíos del entorno tecnológico actual y en constante cambio.

Al elegir la nube, se reducirá significativamente los costos de infraestructura al eliminar la inversión en hardware costoso y mantenimiento de infraestructura física. La decisión estratégica permitirá aprovechar los beneficios significativos de flexibilidad, confiabilidad y eficiencia operativa. Además, la nube ofrece una infraestructura altamente confiable y segura, respaldada por medidas de seguridad de clase empresarial y una disponibilidad del 99.9% o más.

La importancia de la seguridad cibernética es innegable en la actualidad, garantizar la protección de los datos sensibles y preservar la integridad se han convertido en prioridades fundamentales. Ante esta realidad, las organizaciones están optando cada vez más por implementar varias medidas proactivas de seguridad cibernética. Estas acciones permiten resguardar de posibles amenazas y asegurar la continuidad de las operaciones.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RRHH Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

En este capítulo se profundizará las estrategias específicas de manejo de personal diseñadas para respaldar un crecimiento económico y sostenido, así como para asegurar la ejecución efectiva de las labores asignadas. La gestión competente del talento humano es esencial para prevenir errores o la necesidad de rehacer trabajos, lo cual podría tener consecuencias adversas en la percepción pública de la plataforma y generar incrementos en los costos asociados al lanzamiento de la solución.

Se busca establecer la estructura de la organización y definir cada uno de los roles dentro de ella, incluyendo las responsabilidades y funciones de los colaboradores. Esto implica identificar con claridad los perfiles profesionales necesarios para alcanzar los objetivos generales de este plan de negocio. Se detallarán las habilidades y responsabilidades de cada posición de acuerdo con el organigrama con el propósito de garantizar un desempeño eficiente en los procesos de la empresa.

Además, se abordarán los procesos de atracción, selección y retención de personal, enfocándose en atraer y contratar talento humano que contribuya al logro de los objetivos estratégicos y cumpla con las responsabilidades de sus roles respectivos.

9.1 Objetivos

El objetivo del plan de recursos humanos es gestionar de forma efectiva a los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa (Tabla 9.1). En el Anexo 10, se muestra el alineamiento de objetivos del plan de recursos humanos con los objetivos estratégicos. En ese sentido, es fundamental considerar el alcance de dichos objetivos, ya que esto influye en el compromiso de los empleados y minimiza la rotación. Tomando en cuenta estos aspectos, los objetivos del presente plan son:

Tabla 9.1 Objetivos del plan de recursos humanos

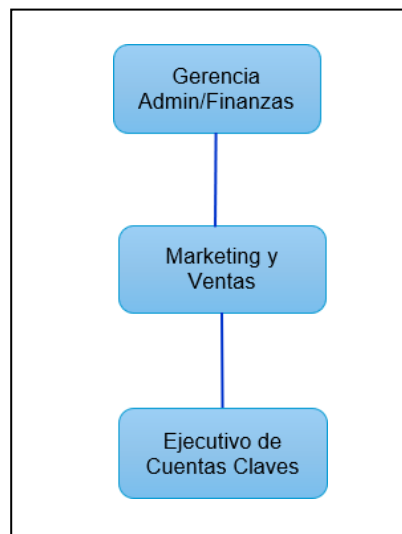
ID	OBJETIVO	PERIODO	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
ORH1	Conservar la satisfacción de los colaboradores por encima del 80%.	Anual	Encuestas de satisfacción del personal > 80%	Crear un ambiente laboral positivo para los empleados y alinearse con el objetivo estratégico.
ORH2	Mantener la rotación de personal por debajo del 20%.	Anual	Número de empleados nuevos / Número total de empleados < 15%	Alcanzar el objetivo estratégico, que es capacitar al personal para reducir la rotación.

Fuente: Elaboración propia

9.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa seguirá el siguiente esquema, mostrado en la Figura 9.1:

Figura 9.1: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 11, se detallan las funciones y competencias de todas las posiciones de la empresa.

9.3 Formalización de la empresa

La empresa optará por constituirse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) debido a que, tras realizar un análisis comparativo de los diferentes tipos de sociedades, se determinó que es el más adecuado por las siguientes razones:

- **Responsabilidad:** En una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), los socios tienen responsabilidad limitada, lo que implica que su responsabilidad está restringida al capital que han aportado a la empresa. Esta estructura protege los activos personales de los socios en casos de deudas o litigios.
- **Proceso de registro:** La S.R.L. suele tener un proceso de registro más simple y menos costoso en comparación con otras formas jurídicas, como las sociedades anónimas.
- **Adaptabilidad al crecimiento:** La S.R.L. es adecuada tanto para empresas pequeñas como para medianas, lo que la hace escalable según las necesidades de crecimiento de la empresa.

9.4 Órganos de la empresa

La estructura organizativa de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) incluye los siguientes órganos:

- La Junta General de Socios quien reúne a los socios y constituye el órgano de mayor autoridad en la empresa. Su función principal es tomar decisiones estratégicas y resolver asuntos importantes relacionados con la dirección y gestión de la compañía.
- El Gerente, por su parte, actúa como el representante legal y se encarga de la gestión operativa y administrativa de la sociedad. Entre sus tareas se encuentran la toma de decisiones ejecutivas, la gestión de recursos humanos y financieros, y la implementación de las políticas establecidas por la Junta General de Socios.

9.5 Socios fundadores

Los cuatro redactores de este documento desempeñarán el rol de socios en la empresa, aportando el capital inicial necesario desde sus contribuciones individuales. Cada socio poseerá la siguiente participación en la empresa:

- Vanesa Jara: 25%
- Ricardo Marroquín: 25%

- Luis Díaz: 25%
- Giancarlo García: 25%

9.6 Políticas organizacionales

Las políticas de recursos humanos, que forman parte de las políticas organizacionales, establecerán las directrices internas que deben seguir los empleados en todos los niveles de la jerarquía, en concordancia con la visión y estrategia de la empresa. Para el modelo de negocio planteado, se han elaborado las siguientes políticas:

- **Equidad y diversidad:** Fomentar un entorno laboral inclusivo, sin discriminación por género, edad, origen étnico, religión, orientación sexual u otras características personales.
- **Salud y bienestar:** Desarrollar e implementar programas que fomenten tanto la salud física como mental de los empleados.
- **Seguridad laboral:** Garantizar un entorno laboral seguro, cumpliendo con todas las normativas de seguridad y salud ocupacional, ofreciendo la formación necesaria para prevenir accidentes.
- **Desarrollo profesional:** Facilitar oportunidades de capacitación y crecimiento profesional para todos los empleados, alineando sus habilidades con las necesidades de la empresa.
- **Compensación y beneficios:** Proporcionar un paquete competitivo de salario y beneficios que refleje el valor y la contribución de los empleados a la empresa.

9.7 Régimen laboral

Debido al tamaño y las estimaciones de ventas del plan de negocios, que no superan las 1,700 UIT, se considera que debe clasificarse como una pequeña empresa. La Ley N° 30056, también conocida como Ley de Fomento al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, establece las normativas legales que regulan el marco laboral específico para las microempresas.

Esta legislación describe los beneficios y derechos laborales diseñados para respaldar el desarrollo empresarial y garantizar la protección de los trabajadores en este sector, buscando

equilibrar el crecimiento económico con el bienestar laboral. A continuación, se enumeran las principales disposiciones:

- **Jornada laboral:** La jornada máxima es de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- **Trabajo en sobretiempo:** Se permite el trabajo en sobretiempo de acuerdo con las regulaciones legales.
- **Asignación familiar y CTS:** No se otorgan asignaciones familiares, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) ni gratificaciones festivas.
- **Vacaciones:** Se garantiza el derecho a 15 días de descanso pagado por año
- **Seguro complementario de riesgo:** No se ofrece este tipo de seguro según lo establecido en la ley.

9.8 Procesos de recursos humanos

Los procesos de recursos humanos han sido estructurados para respaldar el objetivo estratégico de posicionamiento y expansión en el mercado. Con este fin, se llevarán a cabo las siguientes etapas:

9.8.1 Proceso de reclutamiento, atracción y selección

Una vez que se hayan establecido claramente los roles, responsabilidades y requisitos para cada uno de los futuros colaboradores, se dará especial atención al proceso de reclutamiento y selección de personal que se detallaran en las siguientes actividades:

- **Identificación de requerimientos:** Comienza con la clarificación exacta del rol vacante y los criterios esenciales que el candidato ideal debe poseer. Esto implica desarrollar una descripción detallada del puesto, abarcando responsabilidades, habilidades requeridas y metas de desempeño esperadas.
- **Estrategia de reclutamiento:** Se establece un plan para atraer talento, seleccionando los canales de reclutamiento más adecuados, como portales de empleo en línea, redes sociales profesionales o empresas de headhunting, según el tipo de puesto.
- **Publicación de ofertas:** Se difunde la oferta de trabajo en los canales previamente seleccionados, asegurando que el anuncio sea claro, atractivo y promueva la igualdad de oportunidades. Se utiliza un lenguaje inclusivo y se proporcionan detalles relevantes para atraer a los candidatos idóneos.

- **Recepción de candidaturas:** Se recopilan y organizan todas las candidaturas recibidas dentro del plazo establecido, un proceso clave para mantener un orden y realizar una selección efectiva posteriormente.
- **Selección curricular:** Se realiza una primera selección basada en los criterios establecidos, evaluando la experiencia laboral, la formación académica y las habilidades específicas de los candidatos para avanzar a la siguiente fase.
- **Evaluación de candidatos:** Se diseñan y aplican pruebas específicas al puesto, como pruebas técnicas, psicométricas o de habilidades, seguidas de entrevistas preliminares por teléfono o videoconferencia para evaluar la idoneidad del candidato.
- **Entrevistas en persona:** Los candidatos preseleccionados se convocan a entrevistas presenciales más detalladas, con supervisores del área correspondiente para evaluar directamente y profundas competencias y personalidad.
- **Verificación de referencias:** Se contacta a las referencias proporcionadas por los candidatos finalistas antes de tomar una decisión final, para confirmar su experiencia, habilidades y comportamiento laboral.
- **Selección final:** Se compara a los candidatos y se elige al más adecuado, considerando habilidades técnicas, competencias interpersonales y adaptación a la cultura empresarial.
- **Oferta de empleo:** Se realiza una oferta formal al candidato seleccionado, negociando los términos y condiciones del contrato laboral.
- **Integración:** Se lleva a cabo un proceso de inducción para el nuevo empleado, que incluye entrenamiento y seguimiento inicial, para garantizar su integración exitosa en la empresa.

9.8.2 Desarrollo y retención

La identificación de talentos inicia con la evaluación de desempeño para descubrir a los empleados con mayor potencial. Posteriormente, se elaborarán planes de desarrollo individualizados basados en estas evaluaciones, los cuales ofrecerán rutas claras de capacitación y aprendizaje continuo, alineando las aspiraciones de los empleados con las necesidades de la empresa.

Para brindar orientación y desarrollo de habilidades, se asignarán mentores y coaches, y se establecerán programas de liderazgo para nutrir a futuros líderes. Asimismo, se promoverá

una cultura organizacional de retroalimentación constante y constructiva mediante sesiones regulares para evaluar el desempeño y el progreso en el desarrollo personal y profesional.

La empresa fomentará el crecimiento interno al ofrecer oportunidades de ascenso a los empleados actuales antes de considerar candidatos externos. Además, se implementará un sistema de reconocimiento que valora y premia las contribuciones individuales y en equipo, con bonificaciones, aumentos salariales y promociones basadas en el desempeño y el logro de objetivos.

Para medir el compromiso y la satisfacción de los empleados, se realizarán encuestas periódicas y se actuará sobre los hallazgos para mejorar continuamente el ambiente laboral. También se desarrollarán planes de sucesión para asegurar la continuidad del negocio y preparar a empleados clave para asumir mayores responsabilidades.

Finalmente, se llevarán a cabo entrevistas de permanencia para ajustar las estrategias de retención en función del feedback recibido y las tendencias del mercado laboral.

9.8.3 Evaluación del desempeño

El proceso evaluación de desempeño estará compuesto por las siguientes fases:

- El establecimiento de objetivos marca el inicio de la evaluación, donde se definirán metas claras y medibles para cada colaborador, alineadas con los objetivos de la empresa. Es esencial que cada empleado comprenda los estándares y expectativas que se utilizarán para evaluar su rendimiento.
- El monitoreo continuo implica seguir de cerca el desempeño de cada empleado en relación con los objetivos establecidos, brindando retroalimentación constante para guiarlos hacia la mejora y el logro de metas.
- La revisión de medio término se lleva a cabo a mitad del ciclo de evaluación para analizar el progreso y abordar áreas de mejora, permitiendo ajustar objetivos si las circunstancias o prioridades de la empresa han cambiado.
- La autoevaluación invita al empleado a reflexionar sobre su propio desempeño, fomentando la responsabilidad personal y la autoconciencia en relación con sus logros y desafíos.

- La evaluación de 360 grados recoge retroalimentación de diversas fuentes, como colegas, supervisores y, en algunos casos, subordinados, ofreciendo una visión completa del rendimiento del empleado.
- La reunión de evaluación formal es un encuentro entre el empleado y su supervisor para revisar conjuntamente el rendimiento, discutir resultados, habilidades y comportamientos, facilitando el diálogo constructivo.

9.8.4 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos incluye los recursos destinados a cubrir los sueldos de los trabajadores que pertenecen en la estructura organizativa de la organización que se puede visualizar los componentes en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2 Presupuesto de recursos humanos

POSICIÓN	CANT.	SALARIO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerencia y Administración	1	S/ 8,000	S/ 112,000	S/ 115,819	S/ 119,769	S/ 123,853	S/ 128,076
Marketing y Ventas	1	S/ 5,000	S/ 70,000	S/ 72,387	S/ 74,855	S/ 77,408	S/ 80,048
Ejecutivo de cuentas clave	1	S/ 3,000	S/ 42,000	S/ 43,432	S/ 44,913	S/ 46,445	S/ 48,029
Total	3	S/ 16,000	S/ 224,000	S/ 231,638	S/ 239,537	S/ 247,705	S/ 256,152

Fuente: Elaboración propia

9.9 Conclusiones

El personal es apreciado como el activo más importante de la compañía, resaltando la relevancia de gestionar adecuadamente el ambiente laboral para alcanzar el éxito, especialmente en organizaciones en sus primeras etapas o de tamaño reducido. Esto se traduce en el logro de los objetivos estratégicos y financieros.

Asimismo, tener la estructura organizativa bien definida y la asignación precisa de funciones y responsabilidades incrementan considerablemente las probabilidades de éxito, especialmente en organizaciones en desarrollo como la descrita en este plan de negocio. Dado

el posible crecimiento del equipo en el futuro, resulta fundamental mantener la transparencia en las nuevas funciones y responsabilidades de los roles creados.

El éxito de Gatimundo estará determinado por la dedicación del equipo inicial. Por ello, resulta fundamental proporcionarles una ruta profesional definida y promover la fidelidad a través de la creación de un entorno laboral favorable, así como salarios competitivos que se revisen anualmente según la tasa de inflación y el cumplimiento de metas. Asimismo, se brindará capacitación al personal clave para garantizar su permanencia y progreso profesional.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA

El objetivo central de esta sección es llevar a cabo un análisis económico y financiero del plan de negocios de Gatimundo. Para evaluar la viabilidad del modelo planteado, se examinará la estimación de ingresos y la configuración de gastos. Posteriormente, se revisarán los estados financieros previstos, el flujo de efectivo, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), todo dentro de un período de análisis de 5 años.

10.1 Objetivos

Los objetivos del actual Plan Económico y Financiero, donde se visualiza en la Tabla 10.1, se formularon de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa en el Plan Estratégico. Se detallan a continuación:

Tabla 10.1 Objetivos Plan Económico y Financiero

ID	OBJETIVO	PERIODO	INDICADOR	JUSTIFICACIÓN
OEF1	Evaluar la viabilidad del plan de negocio desde una perspectiva económica y financiera.	Anual	VAN / TIR	Se justifica en el objetivo estratégico 1 y 2.
OEF2	Realizar un análisis de sensibilidad con el objetivo de identificar los aspectos críticos que afectan la viabilidad económica del negocio.	Anual	Nivel de riesgo	Requerido para analizar la viabilidad del negocio y para desarrollar el plan de gestión de riesgos.
OEF3	Realizar una proyección de la gestión de capital de trabajo de los próximos cinco años.	Anual	Liquidez	Requerido para gestionar la liquidez del negocio.
OEF4	Preparar y desarrollar los estados financieros durante los períodos de los próximos cinco años.	Anual	Estados de resultados proyectados	Requerido para realizar el cálculo de los indicadores financieros.

Fuente: Elaboración propia.

El alineamiento de estos objetivos estratégicos se muestra en el anexo 12.

10.2 Supuestos y datos generales

A continuación, se describen las consideraciones:

- La evaluación económica-financiera se lleva a cabo utilizando la moneda nacional, es decir, en soles.
- Se ha considerado un tipo de cambio de S/. 4 por cada dólar americano.
- La evaluación incluye un análisis detallado a lo largo de un periodo de cinco años.
- Se ha considerado una tasa de inflación anual del 3.41 %. tomando como base la tasa con la se cerró el año 2023 según INEI (2024).
- El régimen tributario aplicable a la empresa es el régimen tributario MYPE. Dentro de este régimen, la tasa del impuesto a la renta varía entre el 10% y el 29.5%, dependiendo de las ganancias de la empresa.
- La inversión se lleva a cabo en su totalidad mediante aportes de los accionistas.
- La tasa de descuento utilizada es del 30%, la cual se determinó basándose en el rendimiento promedio de otras plataformas de comercio electrónico examinadas en las encuestas.
- No se está considerando el Impuesto General a las Ventas en ninguna proyección de Estados de Resultados ni Flujo de caja.
- Se ha considerado como base de Unidad Impositiva Tributaria (UIT) el valor de S/ 5,150, para efectos de los tramos de cálculo de impuesto a la renta.

10.3 Proyección de la demanda

La estimación de la demanda, como se describe en el Capítulo IV, se fundamenta en una cuota de mercado del 1.9% correspondiente a la tasa de conversión de la industria e-commerce (Statista, 2023). Esto significa que la empresa aspira a capturar el 1.9% del mercado objetivo en el segmento de productos y/o servicios para gatos.

Además, para realizar una estimación más precisa, se ha considerado el crecimiento anual del número de felinos en base a la proyección de crecimiento de la importación de alimentos para este tipo de animales, el cual oscila entre 6.8% y 10.6% durante los primeros 5 años según las proyecciones obtenida de Euromonitor (2024). Esta información es crucial, ya que nos permite anticipar cómo evolucionará la demanda en función del aumento de la población de gatos en el área geográfica de interés, Tabla 10.2.

Tabla 10.2 Proyección de la Demanda

PROYECCIÓN DEMANDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda anual Gatos	1,213	1,342	1,454	1,562	1,668
% Crecimiento de Demanda	10.6%	10.6%	8.4%	7.4%	6.8%

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se realizó en base a la evolución del ticket de gasto por gato obtenido en el análisis cualitativo, y en años posteriores se consideró un incremento en base a una tasa de inflación de 3,41 %, esta evolución anual se detalla en la Tabla 10.3.

Tabla 10.3 Proyección del ticket promedio mensual

PROYECCIÓN PRECIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio/Ticket Gatos	S/ 250	S/ 259	S/ 267	S/ 276	S/ 286

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la demanda estimada anual y los precios ajustados por ticket promedio, se obtiene la proyección anual de ingresos estimados, en la que se detalla en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4 Proyección de Ingresos

PROYECCIÓN INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso anual	S/ 436,680	S/ 499,437	S/ 541,390	S/ 581,453	S/ 620,992

Fuente: Elaboración propia.

10.5 Proyección de costo de ventas y gastos operativos

En el ámbito operativo, los egresos relacionados con los costos de ventas se detallan en la Tabla 10.5. Estos costos son de S/ 12,920 durante los primeros 5 años, esto es debido, a que el componente del costo de venta es por la amortización del software comprado a medida para nuestro de negocio.

Tabla 10.5 Egresos por Costo de ventas del proyecto

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas					
Amortización (Intangible)	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920
Total Costo de Ventas	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los egresos destinados al marketing, se ha establecido que es necesario invertir un monto inicial de S/ 15,000 al comienzo de las operaciones. Esta inversión inicial tiene como objetivo lograr una presencia publicitaria efectiva en el mercado, lo cual es esencial para captar la atención de los consumidores y fortalecer el reconocimiento de la marca. Para el primer año, el presupuesto asignado a marketing asciende a S/ 55,980, reflejando una estrategia agresiva de promoción y publicidad para establecer la presencia de marca en el mercado.

A medida que la empresa crece y la competencia aumenta, se proyectan que los gastos de marketing también incrementen. Para el último año del periodo de análisis, se estima que estos gastos ascenderán a S/ 63,621. Este aumento responde a la necesidad de intensificar las actividades de marketing, tales como campañas publicitarias, promociones, estrategias de contenido y marketing digital, para mantenerse competitivos y seguir atrayendo a nuevos clientes.

Estos datos se detallan en la Tabla 10.6, la cual proporciona una visión clara de la evolución de los gastos de marketing a lo largo del tiempo, demostrando el compromiso de la empresa con el crecimiento y adaptación a las demandas del mercado.

Tabla 10.6 Egresos de marketing del proyecto

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Influencers	S/ 10,000	S/ 12,000	S/ 13,200	S/ 15,001	S/ 16,501	S/ 15,002	S/ 81,704
Contenido	S/ 5,000	S/ 20,000	S/ 22,000	S/ 24,200	S/ 26,620	S/ 29,282	S/ 127,102
Promoción y eventos		S/ 16,000	S/ 14,000	S/ 12,000	S/ 10,000	S/ 8,000	S/ 60,000
Servicios Mailing		S/ 7,980	S/ 8,252	S/ 8,534	S/ 8,825	S/ 9,125	S/ 42,716
Monitoreo de Contenido		S/ 0	S/ 2,000	S/ 2,068	S/ 2,139	S/ 2,212	S/ 8,419
TOTAL	S/ 15,000	S/ 55,980	S/ 59,452	S/ 61,803	S/ 64,084	S/ 63,621	S/ 319,940

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el presupuesto de recursos humanos, es crucial analizar detalladamente los gastos asociados al personal involucrado. Esto implica no solo considerar los costos directos como salarios y beneficios laborales expuestos por ley.

Al consolidar toda esta información en la Tabla 10.7, se logra tener una visión global de los egresos totales relacionados con el personal. Es interesante notar cómo estos egresos van evolucionando con el tiempo, evidenciando el monto de S/ 224,000 en el primer año a S/ 256,152 en el quinto año.

Tabla 10.7 Egresos de gastos de personal del proyecto

PUESTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerencia y Administración	S/ 112,000	S/ 115,819	S/ 119,769	S/ 123,853	S/ 128,076
Marketing y Ventas	S/ 70,000	S/ 72,387	S/ 74,855	S/ 77,408	S/ 80,048
Ejecutivo de cuentas clave	S/ 42,000	S/ 43,432	S/ 44,913	S/ 46,445	S/ 48,029
Total	S/ 224,000	S/ 231,638	S/ 239,537	S/ 247,705	S/ 256,152

Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito del presupuesto de Tecnologías de la Información (TI), el impacto principal proviene del servicio hosting cloud que sirve para el almacenamiento de datos y aplicaciones de nuestra plataforma. Este tipo de presupuesto no solo se enfoca en los costos directos, sino también en los gastos asociados con la gestión, mantenimiento y optimización de la infraestructura tecnológica.

Al consolidar todos estos datos en la Tabla 10.8, se obtiene un panorama completo de los egresos totales relacionados con el personal en el proyecto de TI. En el primer año, estos egresos suman S/ 72,960 y se proyecta un incremento gradual que alcanzará los S/ 83,432 en el quinto año.

Tabla 10.8 Egresos de gastos de Tecnología de Información (TI)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Hosting Cloud para Base de Datos	45,600	47,155	48,763	50,426	52,145
Hosting Cloud para Aplicaciones	18,240	18,862	19,505	20,170	20,858
Servicios Gestionados	9,120	9,431	9,753	10,085	10,429
Total	72,960	75,448	78,021	80,681	83,432

Fuente: Elaboración propia

En relación con el presupuesto Operativo, se identificaron los gastos asociados al alquiler de oficina y equipos, los cuales se detallan en la Tabla 10.9. Estos egresos específicos se estiman alcanzarán los S/ 69,756 en el último año del proyecto. Esta información detallada proporciona una visión clara de los costos fijos correspondientes a la operación del proyecto empleada en términos de infraestructura y equipamiento necesarios para su funcionamiento.

Tabla 10.9 Egresos de gastos de operaciones

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler Oficina	S/ 25,000	S/ 25,853	S/ 26,734	S/ 27,646	S/ 28,588
Alquiler Equipo	S/ 36,000	S/ 37,228	S/ 38,497	S/ 39,810	S/ 41,167
Total	S/ 61,000	S/ 63,080	S/ 65,231	S/ 67,456	S/ 69,756

Fuente: Elaboración propia

10.6 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo engloba el dinero necesario para que la empresa el proceso de operaciones, desde la gestión de fondos, como la caja chica, hasta la administración de cuentas por cobrar e inventarios. También abarca la gestión de efectivo que involucra aspectos como la caja chica, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.

Para la sostenibilidad del capital de trabajo se ha acordado con el equipo de finanzas, establezca una política que mantenga un fondo equivalente a tres meses de los costos y gastos desembolsables del período.

En ese contexto, en la Tabla 10.10 determina la evolución del capital de trabajo, iniciando el periodo del año 0 con el monto de S/-49,271 y posteriormente con aumento de marginales. Durante el período de evaluación, se estima que la inversión total en capital de trabajo asciende a S/ 70,067. Dicha inversión se espera recuperar al final del horizonte de evaluación, sugiere un gasto necesario para mantener las operaciones del proyecto en funcionamiento, se espera que genere retornos o ingresos suficientes para compensar este desembolso. El detalle mensualizado lo podemos visualizar en el Anexo 13.

Tabla 10.10 Capital de Trabajo

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión en capital de trabajo	-S/ 49,271	-S/ 7,081	-S/ 4,734	-S/ 4,520	-S/ 4,461	S/ 70,067

Fuente: Elaboración propia.

10.7 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

En esta sección se estima la proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas para los próximos 5 años de actividad del negocio.

En la Tabla 10.11 se presenta la proyección de los estados de resultados. Se observa que la utilidad bruta en el primer año es de S/ 436,680 y llega a S/ 620,992 en el quinto año. Por otro lado, la utilidad antes de impuestos es negativa en el primer periodo en S/ -41,280 lo cual origina

tener pérdidas arrastrables para el siguiente periodo, la ganancia neta se vuelve positiva después del año 1 gracias al aumento en la demanda, alcanzando un total de S/ 74,394 el quinto año.

Tabla 10.11 Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas					
Ingreso comisión	S/ 436,680	S/ 499,437	S/ 541,390	S/ 581,453	S/ 620,992
Demanda (cant)	1,213	1,342	1,454	1,562	1,668
% Demanda	10.6%	10.6%	8.4%	7.4%	6.8%
Total Venta	S/ 436,680	S/ 499,437	S/ 541,390	S/ 581,453	S/ 620,992
Costo de Ventas					
Amortización (Intangible)	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920
Utilidad Bruta	S/ 423,760	S/ 486,517	S/ 528,470	S/ 568,533	S/ 608,072
Gastos de Ventas					
Sueldos	S/ 112,000	S/ 115,819	S/ 119,769	S/ 123,853	S/ 128,076
Marketing	S/ 93,980	S/ 59,452	S/ 61,803	S/ 64,084	S/ 63,621
Gastos Administrativos					
Sueldos	S/ 112,000	S/ 115,819	S/ 119,769	S/ 123,853	S/ 128,076
Alquiler de oficina	S/ 25,000	S/ 25,853	S/ 26,734	S/ 27,646	S/ 28,588
Alquiler de laptops y celulares	S/ 36,000	S/ 37,228	S/ 38,497	S/ 39,810	S/ 41,167
Servicios Cloud	S/ 72,960	S/ 75,448	S/ 78,021	S/ 80,681	S/ 83,432
Comisión Pasarela pagos (3%)	S/ 13,100	S/ 14,983	S/ 16,242	S/ 17,444	S/ 18,630
Total Gastos Operativos	S/ 465,040	S/ 444,602	S/ 460,834	S/ 477,370	S/ 491,591
Utilidad antes de impuestos	-S/ 41,280	S/ 41,916	S/ 67,636	S/ 91,163	S/ 116,480
Perdidas acumuladas	-S/ 41,280	S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 0
Base Utilidad para IR	S/ 0	S/ 635	S/ 67,636	S/ 91,163	S/ 116,480
Impuesto a la renta	S/ 0	S/ 64	S/ 4,889	S/ 34,618	S/ 42,087
Utilidad Neta	-S/ 41,280	S/ 41,852	S/ 62,747	S/ 56,545	S/ 74,394

Fuente: Elaboración propia.

10.8 Proyección de flujo de caja operativo

Al proyectar los flujos de caja, en la Tabla 10.12 se cuenta con flujos operativos negativos en el primer periodo por S/ -52,671 y es a partir del segundo periodo que se cuenta con flujos de caja operativos positivos que alcanzan S/ 160,781 en el año 5. En el momento inicial se requieren inversiones de S/ 52,671, conformada principalmente por capital de trabajo.

Tabla 10.12 Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		-S/ 41,280	S/ 41,852	S/ 62,747	S/ 56,545	S/ 74,394
Amortización (Intangible)		S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920	S/ 12,920
Flujo de Caja Operativo	S/ 0	-S/ 28,360	S/ 54,772	S/ 75,667	S/ 69,465	S/ 87,314
Inversión en capital de trabajo	-S/ 52,671	-S/ 7,081	-S/ 4,734	-S/ 4,520	-S/ 4,461	S/ 73,467
Flujo de Caja Económico	-S/ 52,671	-S/ 35,441	S/ 50,039	S/ 71,147	S/ 65,004	S/ 160,781

Fuente: Elaboración propia.

10.9 Indicadores financieros

A partir del análisis del flujo de caja económico del proyecto, se elaboró la Tabla 10.13 donde se ha calculado tanto el Valor Actual Neto (VAN) como la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para llevar a cabo estos cálculos, se ha utilizado una tasa de descuento del 30%.

Tabla 10.13 Indicadores financieros

Flujo de Caja Económico	-S/ 52,671	-S/ 35,441	S/ 50,039	S/ 71,147	S/ 65,004	S/ 160,781
VAN	S/ 48,121					
TIR	51%					

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) muestra un valor positivo, y la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera el 50% y el periodo de recupero corresponde a 3.32 años. Estos indicadores financieros sugieren que el proyecto es económicamente viable.

10.10 Identificación de variables relevantes

Para brindar un mejor entendimiento de cómo diferentes factores pueden afectar el modelo de negocio en estudio, el primer paso es identificar las variables clave. Esto permite realizar el análisis de sensibilidad y escenarios. En este caso, se examinará cada variable por separado, sin la influencia de las otras variables. A continuación, se presentan las variables más importantes identificadas:

- **Ticket promedio:** El ticket promedio se refiere al valor promedio de cada venta. Esta variable es crucial porque cualquier cambio en el ticket promedio puede afectar significativamente los ingresos totales. Si se logra aumentar el valor promedio de cada venta, los ingresos crecerán, mejorando así la rentabilidad del negocio. Para el plan de negocio se ha considerado un ticket promedio de S/250.
- **Demanda:** La demanda de nuestros productos o servicios es otra variable esencial. La cantidad de clientes que compran los productos pueden variar debido a factores como cambios en el mercado, preferencias de los consumidores o la situación económica. Para el plan de negocio se ha considerado una demanda inicial de 1,213 gatos, el cálculo de esta demanda se muestra en el capítulo IV.
- **Ingresos por comisión:** Los ingresos generados por el negocio son una variable fundamental para evaluar la viabilidad y el éxito del proyecto. Para el plan de negocio se ha considerado una comisión del 12%, este indicador se determinó como resultado de la encuesta del estudio de mercado.

10.11 Análisis de sensibilidad y escenarios

10.11.1 Análisis del punto muerto o punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es esencial, ya que permite identificar hasta qué punto pueden variar estos factores antes de que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto sea igual a cero.

La Tabla 10.14 presenta las variables clave y el valor del punto de equilibrio correspondiente a cada una de ellas. Esta información es fundamental para comprender las condiciones necesarias bajo las cuales el proyecto cubre sus costos y comienza a generar beneficios.

Tabla 10.14 Análisis de punto muerto

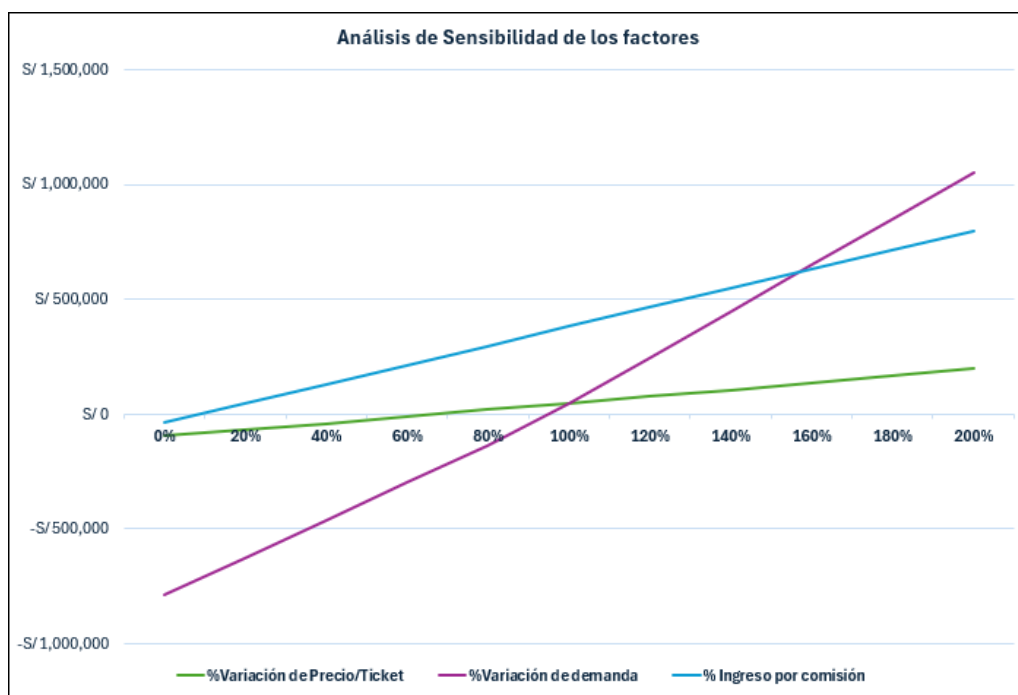
VARIABLES	PUNTO MUERTO
%Variación de Precio/Ticket	-9.24%
%Variación de demanda	85.95%
% Comisión	10.64%

Fuente: Elaboración propia.

10.11.2 Análisis de sensibilidad unidimensional del VAN

Se examinó la influencia de cada variable clave identificada en la Tabla 10.14. Lo resultados de la evaluación de sensibilidad se generó la siguiente Figura 10.1 que permitió determinar que la demanda es la variable más sensible para el proyecto.

Figura 10.1 Análisis de sensibilidad de los factores



Fuente: Elaboración propia

10.11.3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN

Se llevó a cabo la evaluación del Valor Actual Neto (VAN) utilizando la demanda versus dos factores particularmente influyentes: el ticket promedio y la comisión. Dicho análisis, que se detalla en la Tabla 10.15, permitirá comprender cómo estas variables afectan la rentabilidad del proyecto en conjunto y cómo sus interacciones pueden influir en los resultados financieros.

Tabla 10.15 Análisis de sensibilidad bidimensional: Demanda y Precio/Ticket

		Precio/Ticket										
		-15%	-12%	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%	12%	15%
Demanda	0%	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650	-1,157,650
	20%	- 941,160	- 933,519	- 925,878	- 918,237	- 910,597	- 902,956	- 895,315	- 887,674	- 880,033	- 872,392	- 864,752
	40%	- 724,670	- 709,388	- 694,106	- 678,825	- 663,543	- 648,261	- 632,979	- 617,698	- 602,416	- 587,134	- 571,853
	60%	- 508,179	- 485,257	- 462,334	- 439,412	- 416,489	- 393,567	- 370,644	- 347,722	- 324,799	- 301,877	- 278,954
	80%	- 291,689	- 261,125	- 230,562	- 199,999	- 168,538	- 135,080	- 99,125	- 61,896	- 23,211	15,473	54,158
	100%	- 58,672	- 10,317	38,039	86,395	134,751	183,107	232,197	281,656	331,115	380,573	430,032
	120%	215,711	275,062	334,412	393,762	453,113	512,463	571,813	631,164	690,514	749,864	809,215
	140%	495,977	565,219	634,461	703,703	772,945	842,187	911,429	980,671	1,049,913	1,119,155	1,188,397
	160%	776,242	855,376	934,510	1,013,644	1,092,777	1,171,911	1,251,045	1,330,179	1,409,313	1,488,446	1,567,580
	180%	1,056,508	1,145,533	1,234,559	1,323,584	1,412,610	1,501,635	1,590,661	1,679,686	1,768,712	1,857,737	1,946,763
	200%	1,336,773	1,435,690	1,534,608	1,633,525	1,732,442	1,831,359	1,930,277	2,029,194	2,128,111	2,227,028	2,325,946

Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis se concluye que es posible mantener el Valor Actual Neto (VAN) positivo incluso si el precio/ticket de servicios disminuye hasta en un 9%, siempre y cuando se incremente la demanda no varíe. Del mismo modo, la demanda puede reducirse al 80% si el precio/ticket aumenta en un 12%.

Tabla 10.16 Análisis de sensibilidad bidimensional: Demanda e Ingreso por comisión

		Ingreso por comisión										
		11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%
Demanda	0%	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504	- 788,504
	20%	- 638,763	- 625,150	- 611,538	- 597,925	- 584,312	- 570,699	- 557,086	- 543,474	- 529,861	- 516,248	- 502,635
	40%	- 489,022	- 461,797	- 434,571	- 407,346	- 380,120	- 352,894	- 325,669	- 298,443	- 271,218	- 243,992	- 216,766
	60%	- 339,282	- 298,443	- 257,605	- 216,766	- 175,928	- 135,090	- 93,730	- 49,089	- 922	48,121	97,165
	80%	- 189,541	- 135,090	- 79,370	- 17,270	48,121	113,513	179,803	246,866	313,928	380,990	448,052
	100%	- 33,618	48,121	129,861	213,334	297,162	380,990	464,818	548,646	632,474	716,302	800,130
	120%	146,272	246,866	347,459	448,052	548,646	649,239	749,833	850,426	951,020	1,051,613	1,152,207
	140%	330,693	448,052	565,412	682,771	800,130	917,489	1,034,848	1,152,207	1,269,566	1,386,925	1,504,284
	160%	515,115	649,239	783,364	917,489	1,051,613	1,185,738	1,319,862	1,453,987	1,588,112	1,722,236	1,856,361
	180%	699,536	850,426	1,001,316	1,152,207	1,303,097	1,453,987	1,604,877	1,755,767	1,906,658	2,057,548	2,208,438
200%	883,957	1,051,613	1,219,269	1,386,925	1,554,580	1,722,236	1,889,892	2,057,548	2,225,204	2,392,859	2,560,515	

Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis, donde se detalla en la Tabla 10.16, se concluye que es factible mantener el Valor Actual Neto (VAN) positivo incluso si la demanda se reduce al 80% siempre y cuando la comisión se incremente hasta al 14%. Del mismo modo, la demanda puede reducirse al 60% si la comisión se incrementa al 20%.

10.11.4 Análisis de escenarios

Se presentan 3 escenarios: pesimista, esperada y optimista. Estos escenarios donde se detalla en la Tabla 10.17, se consideraron los factores más influyentes del plan de negocios.

Para el escenario esperado no se consideraron variaciones en ninguna de las tres variables de estudio obteniéndose el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de S/ 48,121 y 51% respectivamente.

Para el escenario optimista se incrementó en 1% el ticket promedio, 10% la demanda y 0.5 puntos porcentuales a la comisión obteniéndose el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de S/ 150,987 y 102% respectivamente.

Para el escenario pesimista se disminuyó en 1% el ticket promedio, 10% la demanda y 0.5 puntos porcentuales a la comisión obteniéndose el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de S/ -47,887 y 11% respectivamente.

Tabla 10.17 Análisis de escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Esperado	Optimista	Pesimista
%Variación de Precio/Ticket	0%	0%	1%	-1%
%Variación de demanda	100%	100%	105%	95%
% Ingreso por comisión	12%	12%	12.5%	11.5%
VAN	S/ 48,121	S/ 48,121	S/ 150,987	-S/ 47,887
TIR	51%	51%	102%	11%

Fuente: Elaboración propia

10.12 Conclusiones

- Se ha determinado que el plan de negocio es rentable en base a los resultados obtenidos en la evaluación económica, evidenciados por los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales son de S/ 48,121 y 51% respectivamente. Es importante destacar que este último indicador supera el 30%, que corresponde a la tasa de descuento comparable.
- En base al análisis de sensibilidad se identificó que la variable más sensible es la demanda por lo que se ha desarrollado este punto correspondiente en capítulo de estudio de mercado.
- El precio del dólar y la tasa de inflación asumida en el análisis permitirán enfrentar fluctuaciones en ambas variables durante el periodo establecido para el proyecto.
- El costo de venta netamente fijo por lo que contar con un mayor volumen venta permitirá afrontar rápidamente dicha obligación.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas al concluir la investigación, las cuales se encuentran alineadas con los objetivos del plan de negocio.

11.1 Conclusiones

- Esta tesis contribuye a identificar oportunidades y estrategias clave para desarrollar exitosamente un negocio de productos y servicios para gatos en el mercado peruano. Ofrece un análisis del entorno empresarial, las necesidades de los consumidores y las tendencias del mercado, proporcionando una guía valiosa para emprendedores y empresas interesadas en este sector en crecimiento.
- El mercado de productos y servicios especializados para gatos en Perú ha mostrado una necesidad clara, identificada a través de un estudio exhaustivo para la creación de Gatimundo, un Marketplace digital integrador. El aumento en la tenencia de gatos, la creciente demanda de servicios especializados y la evolución del comercio electrónico en el país respaldan la viabilidad y relevancia de esta iniciativa.
- La ausencia de una plataforma integradora en el mercado actual es una oportunidad para satisfacer las necesidades de los propietarios de gatos, ofreciendo una experiencia de compra única y especializada. Gatimundo se posicionará como una solución innovadora y necesaria para un mercado en expansión, brindando una propuesta de valor diferenciada y adaptada a las tendencias y demandas actuales de los consumidores de productos y servicios para gatos en Perú.
- La penetración de mercado de Gatimundo, se alcanzará mediante la promoción de la integración con socios comerciales y la creación de contenido valioso. Estas acciones serán fundamentales para lograr una mayor visibilidad y atraer a más usuarios. Dicha estrategia posicionará al Marketplace como una opción atractiva y diferenciada en el mercado de productos para gatos, generando un impacto significativo en la adquisición de clientes y en la expansión de la plataforma.
- Gatimundo se centrará en mejorar la experiencia del usuario, impulsar la innovación tecnológica, ampliar su variedad de productos y optimizar sus

procesos operativos para proporcionar un servicio de calidad y diferenciado en el mercado de productos para gatos.

- La estrategia de posicionamiento de Gatimundo aspira a consolidarse como líder en la búsqueda y adquisición de productos y servicios para gatos, ofreciendo a sus usuarios calidad, facilidad de uso, seguridad, confianza y personalización en cada interacción.
- Para fortalecer su presencia en el mercado, Gatimundo implementará políticas dirigidas tanto a socios comerciales como a usuarios, buscando establecer alianzas estratégicas sólidas, ofrecer experiencias personalizadas y fomentar la fidelidad de sus clientes mediante comunicaciones y promociones adaptadas a sus necesidades individuales.
- En cuanto a la gestión de pagos y reclamos, Gatimundo se compromete a brindar una gran variedad de métodos de pago, simplificar el proceso de compra, resolver reclamos de manera eficiente y transparente, y demostrar un firme compromiso con la satisfacción del cliente en cada etapa del proceso.
- La planificación estratégica del Marketplace incluye la realización de un estudio de mercado posterior a la pandemia para capturar con precisión las dinámicas y tendencias del mercado de productos para gatos en un contexto de recuperación y cambios en las preferencias del consumidor.
- Según los datos obtenidos en el análisis económico y financiero, se puede afirmar que el proyecto es financieramente factible, ya que muestra un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 183,107. Este cálculo se ha efectuado considerando una tasa de descuento del 9.5%, que representa la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas del proyecto.
- La propuesta de valor se destaca por su enfoque en la calidad de la aplicación, diversidad de funciones, experiencia del usuario, estrategia de marketing, precio, innovación tecnológica, seguridad y privacidad, entre otros factores clave para el éxito en el mercado de productos para gatos.

11.2 Recomendaciones

- Evaluar la posibilidad de expandir el negocio hacia otros distritos de Lima Metropolitana como primera etapa, buscando así la escalabilidad de Gatimundo como la plataforma preferida por los amantes de los gatos. Además, se deben considerar nuevos mercados potenciales, como las provincias de Trujillo y Arequipa, donde el mercado de productos para gatos está en crecimiento.
- En un escenario optimista en el que la propuesta tenga una acogida mayor a la esperada, será necesario aumentar el número de socios comerciales para atender la demanda de los dueños de gatos. Además, se implementará un programa de fidelización para los usuarios de Gatimundo, ofreciendo beneficios exclusivos, descuentos especiales y promociones personalizadas para clientes recurrentes. Esto incentivará la lealtad de los usuarios y aumentará la retención y el valor de vida del cliente en la plataforma.
- En un escenario pesimista de disminución de la demanda, es recomendable considerar la posibilidad de eliminar la alta disponibilidad de los servidores. Esta medida permitirá una mayor eficiencia en costos, posibilitando que enfoquemos todos nuestros esfuerzos en la diversificación de productos y servicios, así como en la reducción de costos operativos que incluyan una mejor negociación en los precios y comisiones de nuestros socios comerciales.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de renombre en el mercado de productos para gatos. Al asociarse con marcas reconocidas, Gatimundo podrá ampliar su oferta de productos y servicios, garantizando a los usuarios una mayor variedad y calidad en su experiencia de compra.
- Implementar un sistema de retroalimentación constante de los usuarios a través de encuestas, valoraciones y comentarios para identificar áreas de mejora y adaptar la plataforma a sus necesidades cambiantes. Esta retroalimentación permitirá a Gatimundo mantenerse actualizado y ofrecer una experiencia cada vez más satisfactoria a sus usuarios.
- Fortalecer la estrategia de marketing digital de Gatimundo, centrándose en aumentar la visibilidad de la plataforma en redes sociales populares como TikTok, Instagram y Facebook. Estas plataformas son clave para llegar a su público

objetivo, generar interacción con los usuarios y aumentar el reconocimiento de la marca.

- Al sexto año, se recomienda realizar una evaluación exhaustiva del desempeño y los resultados obtenidos durante los primeros cinco años de operación de Gatimundo. Esta evaluación debe incluir un análisis detallado de los indicadores financieros, la satisfacción del cliente, el crecimiento de usuarios, la rentabilidad y la eficacia de las estrategias implementadas. Basándose en esta evaluación, se decidirá la continuidad del negocio.
- Considerando la creciente tendencia hacia la digitalización y especialización en productos y servicios para mascotas, se recomienda explorar el impacto de la inteligencia artificial y la realidad aumentada en la experiencia de compra de productos para gatos. Investigar cómo estas tecnologías pueden mejorar la interacción del usuario, personalizar recomendaciones de productos y ofrecer una experiencia de compra más inmersiva podría ser un área de estudio prometedora.

Anexo 1: Glosario de términos

1. **Marketplace:** Un marketplace es una plataforma en línea que funciona como intermediario entre compradores y vendedores, permitiendo que múltiples vendedores ofrezcan sus productos o servicios en un entorno centralizado. Facilitan las transacciones proporcionando un espacio seguro y estandarizado donde los compradores pueden navegar, comparar y adquirir productos o servicios de diversos proveedores. Además, estos mercados en línea suelen ofrecer servicios adicionales como procesamiento de pagos, gestión de envíos y soporte al cliente, contribuyendo a una experiencia de compra fluida y confiable.

Desde el punto de vista de proveedores, permiten ofertar a una amplia base de compradores, aprovechando la infraestructura y el alcance que proporciona.

2. **Ciente:** Usuario que busca comprar productos o contratar servicios para gatos a través del Marketplace.
3. **Socio comercial:** Entidad y organización que colabora con la finalidad de ofrecer productos y servicios a través de una plataforma digital.
4. **vCPU:** Una vCPU (unidad de procesamiento virtual) es una fracción de la capacidad de procesamiento de un núcleo de procesador físico asignada a una máquina virtual (VM) en un entorno virtualizado. Esto permite que las máquinas virtuales realicen tareas y procesos como si utilizaran un núcleo de CPU físico directamente.
5. **Perfil de dueños de gatos:** Características y comportamientos de los propietarios de gatos que influyen en sus decisiones de compra.
6. **Fidelización de clientes:** Estrategia para mantener la lealtad de los clientes a través de beneficios, promociones y servicios personalizados.
7. **Cadena de valor:** Conjunto de actividades que una empresa realiza para crear valor para sus clientes.
8. **Índice de Satisfacción del Cliente:** Medida que evalúa la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido.
9. **Usuarios registrados:** Personas que se han inscrito en la plataforma para acceder a sus servicios.
10. **Estrategias de posicionamiento:** Acciones para destacar la marca y los productos en la mente de los consumidores en relación con la competencia.

- 11. Pasarela de pagos:** Sistema que permite procesar transacciones financieras de forma segura a través de plataformas digitales.
- 12. Membresía mensual:** Suscripción que brinda acceso a beneficios exclusivos y ofertas especiales a cambio de un pago mensual.
- 13. SLA (Service Level Agreement):** Acuerdo de nivel de servicio que establece las expectativas, responsabilidades y compromisos entre un proveedor de servicios y un cliente en términos de calidad y rendimiento del servicio.

Anexo 2: Análisis de Tesis relacionadas al plan de negocio

ID	Tesis	Servicio	Segmento	Zona geografica	Plataforma	Tipo Mascota	Año Tesis
1	Plan de negocio para implementar una plataforma de intermediación para la gestión de reservas de servicios para mascotas	Reservas de servicios para mascotas	A, B y C1	Lima: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco	Sitio Web	Perros y gatos	2018
2	Plan de negocios de una plataforma digital que vincule a los prestadores de servicios veterinarios con los dueños de mascotas en distritos emergentes	Veterinaria	B y C	Lima: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña.	Plataforma	Perros y gatos	2022
3	Plan de negocio para la creación de un marketplace de servicios para mascotas en Lima Moderna	Reserva de consultas medicas veterinarias y servicios de salud (desparasitación, profilaxis y vacunación), grooming, birthday planning, paseadores, terapia física, adiestramiento, servicios funerarios, nutrición	A, B y C	Lima: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel y Barranco	Plataforma	Perros y gatos	2022
4	Plan de Negocio para la Creación de una Comunidad Virtual para el Intercambio de Información de Mascotas y Centralización de los Servicios Asociados	Productos y Servicios para Mascotas, para establecimientos pequeños	A, B y C	Lima Metropolitana	No desarrolla plataforma	Perros y gatos	2019
5	Plan de Negocio para la Implementación de una Solución Tecnológica Integradora de Servicios para Mascotas	Servicios veterinarios tomando en cuenta las historias clinicas de las mascotas	A y B	Lima: Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y Magdalena	Plataforma	Perros y gatos	2018
6	Plan de negocios para determinar la viabilidad económica financiera de una aplicación para Smartphone que brinde información de negocios, relacionados al cuidado de las mascotas, disponibles en la ciudad de Lima	Productos y Servicios para mascotas seleccionados por cercanía geográfica	Tesis embargada, sin información	Lima Metropolitana	Plataforma	Mascotas	2022
7	Plan de negocio para la implementación de la venta de kits de productos para perros por e-commerce en Lima Metropolitana	Venta de Kits de cuidados para perros	A y B	Lima Metropolitana	Plataforma	Perros	2019
8	Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual para dueños de canes enfocada en el modelo de gig economy	Servicios de paseo, entrenamiento y cuidado temporal	A y B	Lima: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina	Plataforma	Perros	2020
9	Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho	Venta de alimentos y productos para mascotas	A y B	Lima: Lima Norte, Centro y San Juan de Miraflores	Plataforma	Perros y gatos	2019
10	Determinación de la viabilidad de una aplicación virtual para propietarios de mascotas (perros) en Lima Moderna	Hospedaje	Tesis con acceso restringido	Lima Moderna	Plataforma	Perros	2016
11	Plan de negocio para atención de mascotas a domicilio en Lima Metropolitana utilizando un sitio web de comercio electrónico	Veterinaria a domicilio	A y B	Lima: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Surquillo	Sitio Web	Mascotas	2021
12	Plan de negocio para implementar una plataforma de intermediación para la gestión de reservas de servicios para mascotas	Productos y servicios para mascotas	A, B y C	Lima: Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina y San Borja	Plataforma	Mascotas	2018
13	Nuestra propuesta: Plan de negocio de una plataforma digital que integra variedad de productos y servicios para gatos	Productos y servicios para gatos, con óptima cobertura y rapidez en la entrega de productos	A, B y C	Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro	Plataforma	Gatos	2023

Anexo 3: Encuestas realizadas a dueños de gatos

Estamos emocionados de presentarte esta encuesta sobre nuestro próximo Marketplace dedicado a los amantes de los gatos como tú. Tu opinión es fundamental para nosotros. Con esta encuesta, queremos conocer tus preferencias y expectativas para asegurarnos de que nuestro Marketplace sea exactamente lo que estás buscando. ¡Tu participación nos ayudará a construir el mejor Marketplace para gatos posible!

* Indica que la pregunta es obligatoria

I: Preguntas filtro y validación NSE

1. ¿Tiene actualmente un gato como mascota? *
 - a. Si
 - b. No (Termina la encuesta)

2. ¿En qué distrito vive? Marca solo una respuesta *
 - a. Santiago de Surco
 - b. La Molina
 - c. Miraflores
 - d. San Borja
 - e. San Isidro

3. ¿Cuál es su identidad de género? *
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro:

4. Indique su rango de su edad. Marcar solo una respuesta *
 - a. 18 a 25 años
 - b. 26 a 35 años
 - c. 36 a 45 años
 - d. 46 a 54 años

5. ¿Cuál es su estado civil? *
 - a. Soltero/a
 - b. Casado/a
 - c. Divorciado/a
 - d. Viudo/a

6. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? * Selecciona todos los que correspondan.
- Facebook
 - Instagram
 - Tik Tok
 - No uso red social
 - Otro:

II: Preguntas para usuarios finales - Consumidor

7. ¿Cuántos gatos tiene en su hogar? *

- 1
- 2
- 3
- 4 gatos a más

8. Del 1 al 5 (siendo 5 muy importante y 1 poco importante), ¿qué tan importante es su mascota para ud.? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. ¿Cuál es la edad aproximada de sus gatos? *

- 0 a 3 años
- 4 a 7 años
- 7 años a más

10. ¿Qué tipo de cuidado especial requieren sus gatos? Marque del 1 al 5 el nivel de frecuencia, siendo 5 súper frecuente y 1 poco frecuente 5 (Muy frecuente) *

5 4 3 2 1

- Atención veterinaria
- Dieta especial
- Tratamiento médico especial
- Monitoreo de condiciones médicas
- Necesidades de aseo

11. ¿Qué tipo de productos y/o servicios adquiere con mayor frecuencia? Marque del 1 al 5 el nivel de frecuencia, siendo 5 súper frecuente y 1 poco frecuente 5 (Súper frecuente) *

5 4 3 2 1

- Alimentos y productos orgánicos
- Accesorios (Collares, correas, arneses, entre otros)
- Juguetes (pelota y ratones de juguete, entre otros)
- Productos biodegradables
- Camas y muebles para gatos (camas, rascadores, árboles para gatos, etc.)
- Productos para el Cuidado e higiene
- Necesidades de aseo (Baños y cepillado)
- Servicios veterinarios (Vacunación, esterilización, desparasitación etc.)

12. ¿Qué productos y/o servicios para gatos no has podido conseguir en el mercado? Selecciona todos los que correspondan. *

- a. Alimentos y productos orgánicos
- b. Accesorios (Collares, correas, arneses, entre otros)
- c. Juguetes (Pelota y ratones de juguete, entre otros)
- d. Productos biodegradables (Arena)
- e. Camas y muebles para gatos (Camas, rascadores, árboles para gatos, etc.)
- f. Productos para el Cuidado e higiene
- g. Necesidades de aseo (Baños y cepillado)
- h. Servicios veterinarios (Vacunación, esterilización, desparasitación, etc.)
- i. Servicios de cremación
- j. Otro:

13. ¿Cuál es el promedio de gasto mensual que realizas en todos los productos y servicios por tu mascota? *

- a. 0 a 100 soles
- b. 101 a 200 soles
- c. 201 a 300 soles
- d. 301 soles a más

14. ¿Cómo adquiere los productos para gatos? Selecciona todos los que correspondan. *

- a. Presencial (Tienda física)

- b. Virtual (App o Web)
- c. Llamada telefónica
- d. Otro:

15. ¿Cómo gestiona las citas de servicios para gatos? Selecciona todos los que correspondan*

- a. Presencial (Tienda física)
- b. Virtual (App o Web)
- c. Llamada telefónica
- d. Otro:

16. ¿Se sientes seguro de realizar compras de productos para gatos a través de un Marketplace?

*

- a. Totalmente seguro/a
- b. Seguro/a con algunas reservas
- c. Neutro/a
- d. Inseguro/a, depende de la reputación del Marketplace
- e. Totalmente inseguro/a

17. ¿Por qué tipos de productos o servicios para gatos estarías dispuesto a pagar un poco más?

Selecciona todos los que correspondan. *

- a. Productos con ingredientes naturales u orgánicos.
- b. Productos de alta calidad y durabilidad.
- c. Servicios veterinarios especializados.
- d. Productos o servicios que contribuyan al bienestar y salud de mi gato.
- e. Accesorios o juguetes innovadores y seguros.
- f. Otro

III. Preguntas para validar el Modelo de Negocio

¿Te gustaría tener a tu alcance una plataforma innovadora y fácil de usar que simplifique tu búsqueda de proveedores de productos y servicios para consentir a tu gato? Nosotros te lo ofrecemos.



18. De acuerdo con lo mencionado, indique su interés de navegar en nuestra plataforma*

- a. Muy interesado/a
- b. Interesado/a
- c. Neutral
- d. No muy interesado/a
- e. Nada interesado/a

19. ¿Qué productos o servicios desearía que tenga nuestra plataforma? Marque del 1 al 5 el nivel de importancia, siendo 5 súper importante y 1 poco importante *

5 4 3 2 1

- Alimentos y snacks para gatos de alta calidad.
- Juguetes interactivos y entretenidos para gatos.
- Accesorios de moda y confort para gatos (collares, correas, ropa, etc.)
- Productos de cuidado e higiene de marcas reconocidas.
- Servicios veterinarios en línea o consultas virtuales.
- Programas de suscripción para recibir productos periódicamente.
- Productos especializados para gatos con necesidades médicas específicas.
- Entrenamiento y educación para dueños de gatos.
- Servicios de adopción y rescate gatos.

20. ¿Qué tan probable es que utilices los servicios o productos que ofrecemos en nuestra plataforma? *

- a. Altamente probable
- b. Moderadamente probable
- c. Indeciso / Neutral

- d. Moderadamente improbable
- e. Altamente improbable

21. ¿Qué tipo de promociones y/o descuentos te gustaría ver en nuestro Marketplace?

Selecciona todos los que correspondan. *

- a. Descuentos por primera compra.
- b. Descuentos por compras recurrentes.
- c. Cupones de descuento para productos específicos.
- d. Promociones por temporada (Navidad, Halloween, etc.).
- e. Descuentos por acumulación de puntos o compras frecuentes.
- f. Ofertas de envío gratuitos.
- g. Promociones especiales para eventos o fechas especiales (aniversario del Marketplace, días festivos, etc.).

22. ¿Estarías dispuesto a pagar por envío exprés si estuviera disponible? *

- a. 0 a 5 soles
- b. a 10 soles
- c. 11 a 20 soles
- d. 21 soles a más

Anexo 4: Encuestas realizadas a Proveedores

Se desea conocer la percepción e interés de un dueño de retail de venta y servicios para mascotas, especializada en felinos, con la finalidad contar con los servicios de un marketplace de venta digital.

* Indica que la pregunta es obligatoria

I. Preguntas Filtro y Validación NSE

1. ¿Cuál es su zona de mercado? *
 - a. Santiago de Surco
 - b. La Molina
 - c. Miraflores
 - d. San Borja
 - e. San Isidro

2. ¿Cuál es el tipo de empresa a la que representa?
 - a. Servicios para gatos (veterinaria, hospedaje, grooming, baños, etc.)
 - b. Venta de productos para gatos (distribuidores, retailers, etc.)
 - c. Ambas opciones

3. ¿Qué tipo de productos suele ofrecer? *
 - a. Alimento
 - b. Juguetes
 - c. Accesorios para el hogar (camas, mantas, jaulas, etc.)
 - d. Productos de cuidado e higiene (arena, cepillo, cortaúñas, etc.)
 - e. Productos de entretenimiento (trepadores, correas, torres de juego)
 - f. Salud y bienestar
 - g. Ninguno

4. ¿Qué tipo de servicios suele ofrecer? *
 - a. Consultas veterinarias
 - b. Vacunación
 - c. Tratamientos médicos
 - d. Cirugía
 - e. Servicios de urgencias
 - f. Servicios de laboratorio

- g. Peluquería y cuidado estético
- h. Asesoramiento nutricional
- i. Ninguno

5. ¿Qué importancia le das al servicio de atención al cliente cuando vendes tus productos o servicios para gatos? *

- a. Es muy importante
- b. Importante
- c. Normal
- d. No están importante
- e. Nada importante

6. ¿Qué aspectos valorarías para asociarte a un Marketplace? Marque del 1 al 5 el nivel de importancia siendo 1 poco importante y 5 súper importante

1 2 3 4 5

- a. Audiencia y cobertura
- b. Visibilidad y exposición
- c. Comisiones y tarifas
- d. Integración y tecnología
- e. Experiencia de usuario
- f. Política y términos (privacidad, servicio, devoluciones, etc.)
- g. Competencia y diferenciación
- h. Otros

7. ¿Su empresa vende productos nacionales o importados? Por favor, marque el nivel de proporción en una escala del 1 al 5, donde 1 representa principalmente productos nacionales y 5 representa principalmente productos importados

1 2 3 4 5

- a. Nacional
- b. Importado

8. ¿Tiene experiencia vendiendo productos o servicios para gatos en línea?

- a. Si
- b. No

II. Preguntas para Proveedores – Socios Comerciales

¿Te gustaría tener a tu alcance una plataforma innovadora y fácil de usar que simplifique tu búsqueda de proveedores de productos y servicios para consentir a tu gato? Nosotros te lo ofrecemos.

9. ¿Estaría interesado en ofrecer sus productos en nuestro Marketplace especializado en gatos?

- a. Muy interesado
- b. Interesado
- c. Normal
- d. Poco interesado
- e. Nada interesado

10. ¿Qué beneficios cree que podría obtener su empresa al participar en un Marketplace para gatos?

- a. Visibilidad de tu negocio
- b. Incremento de las ventas
- c. Facilidad para gestionar tus pedidos
- d. Alcance y cobertura
- e. Otros:

11. ¿Qué métodos de pago espera que estén disponibles para los proveedores en el marketplace?

- a. Transferencia bancaria
- b. Pago con tarjeta de crédito
- c. Pago con tarjeta de débito
- d. Billeteras digitales
- e. Otros:

12. ¿Cuál es su percepción actual sobre la demanda de productos para gatos en el mercado?

- a. Demanda en aumento sostenible
- b. Demanda se ha detenido
- c. Demanda está empezando a caer
- d. No hay demanda suficiente

13. ¿Qué medios utilizas para contactarte con tus clientes? *

- a. Punto de venta físico

- b. Contact Center
- c. Correo
- d. WhatsApp
- e. Otros:

14. Además de la comunicación de la plataforma ¿Qué otros medios le gustaría usar para comunicarte con nosotros?

- a. Contact Center
- b. Correo electrónico
- c. WhatsApp
- d. Otros:

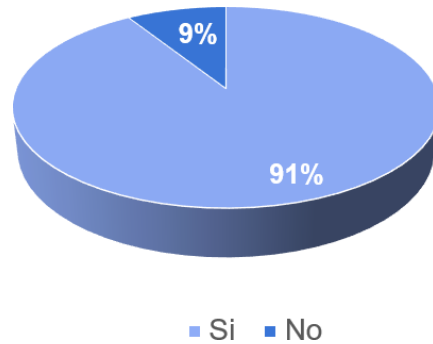
15. Para ayudarnos a determinar el precio más adecuado para nuestro servicio de intermediación, nos gustaría preguntarte: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tener una plataforma que integre venta de productos y servicios para gatos?

- a. 12%
- b. 13%
- c. 14%
- d. 15%

Anexo 5: Resultados de las encuestas realizadas a dueños de gatos

1. ¿Tiene actualmente un gato como mascota?

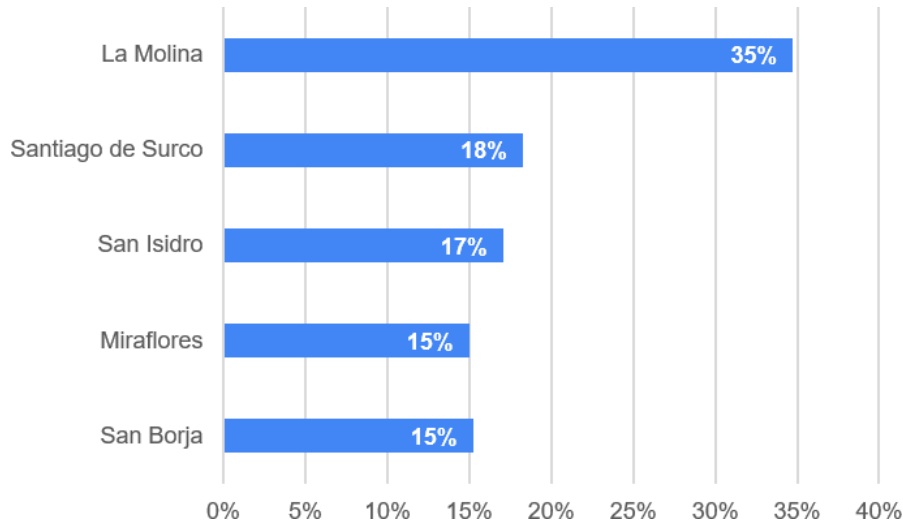
De los 164 encuestados, el 91% respondieron que tienen gatos en el hogar que representa a 150 personas, mientras que el 9% representa que no tienen gatos como mascota.



Fuente elaboración propia

2. ¿En qué distrito vive?

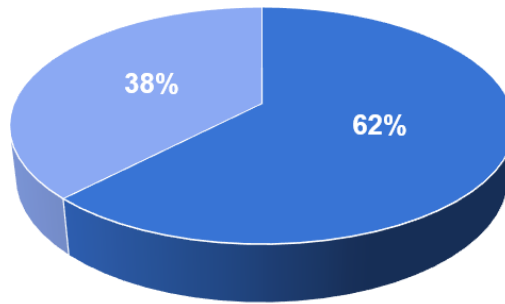
Se solicitó a los encuestados indicar en cuál de los distritos seleccionados viven actualmente: Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro. Podemos verificar que la población se concentró mayoritariamente en La Molina con un 35%, luego en Santiago de Surco con un 18%, San Isidro con 17%, mientras que Miraflores y San Borja con 15%.



Fuente elaboración propia

3. ¿Cuál es su identidad de género? *

El género predominante de los encuestados es del masculino que representa un 62%, mientras que las mujeres con un 38%.

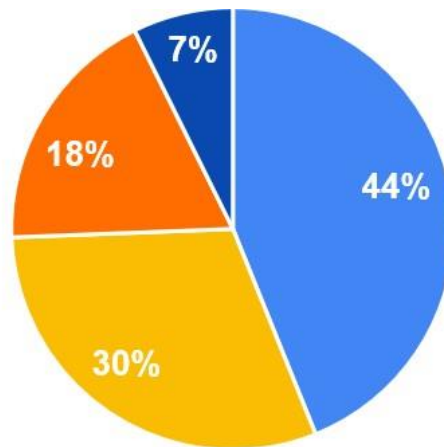


■ Femenino ■ Masculino

Fuente elaboración propia

4. Indique su rango de su edad. Marcar solo una respuesta *

Nuestro público objetivo se encuentra entre los 18 y 54 años, donde la mayor concentración se da en el rango de edad 18-25 años con un 44% seguido del rango 26-35 años con un 30% y luego el rango de 36-45 años con un 18% y finalmente el rango de 46-54 años con 7%. Podemos verificar que en el público objetivo estos 4 rangos etarios están ligeramente balanceados.

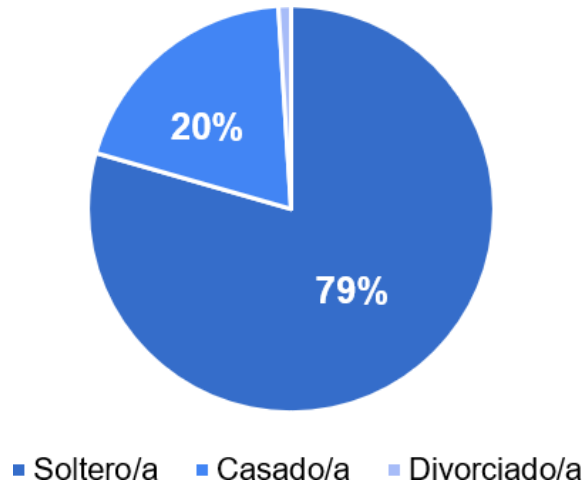


■ 18 a 25 años ■ 26 a 35 años ■ 36 a 45 años ■ 46 a 54 años

Fuente elaboración propia

5. ¿Cuál es su estado civil?

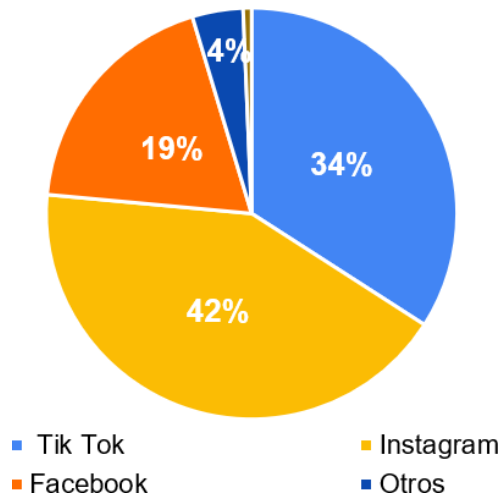
El estado civil nos ayuda a identificar las características del consumidor, obteniendo un resultado mayoritario de Soltero/a con un 79%, luego Casado/a con un 20% y finalmente Divorciado con 1%.



Fuente elaboración propia

6. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? *

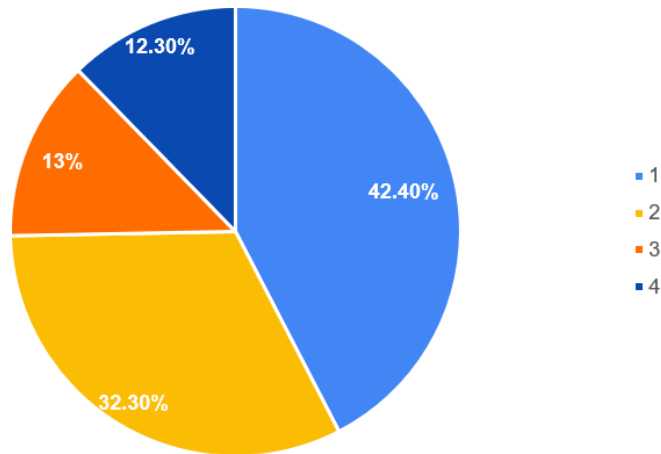
Es relevante para el estudio ver si los dueños de gatos están familiarizados con las plataformas digitales, cuyo resultado son los siguientes: La red social preferida es Instagram con un 42%, luego TikTok con un 34%, Facebook con un 19%, Otros (Linkedin y Youtube) con un 3% No usan red social con 2%.



Fuente elaboración propia

7. ¿Cuántos gatos tiene en su hogar?

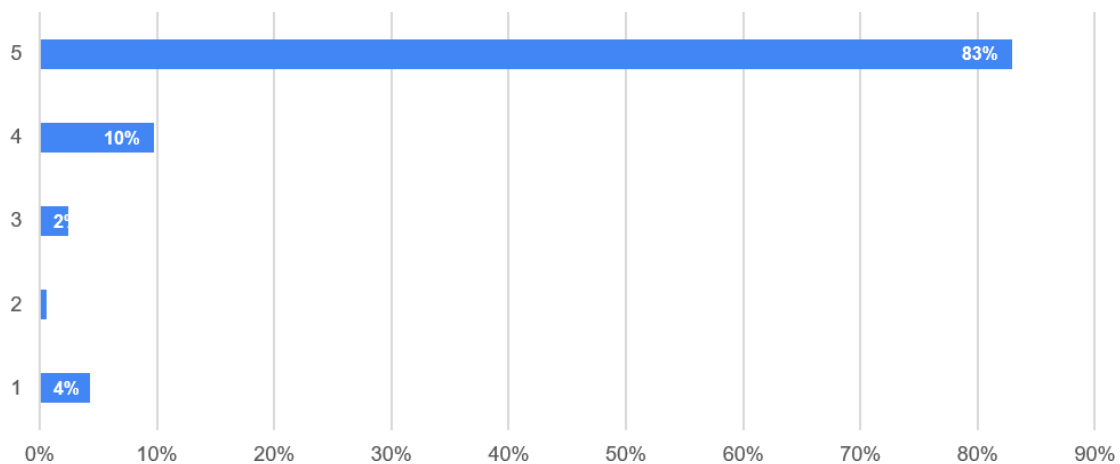
La mayoría de los encuestados con una representatividad del 42.4%, indica que tiene 1 gato como mascota, seguido con 32.3% que tienen 2 gatos, 13% tienen 3 gatos y 12.3% tienen 4 gatos.



Fuente elaboración propia

8. Del 1 al 5 (siendo 5 muy importante y 1 poco importante), ¿qué tan importante es su mascota para Ud.? *

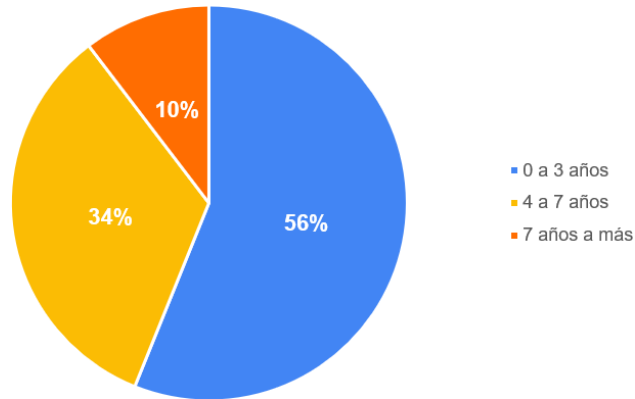
La gran mayoría de encuestados considera que es muy importante su mascota en su hogar, donde la máxima calificación "1-Muy importante" fue seleccionada por el 83% de encuestados, seguido por "4-Importante" con un 10% de los encuestados.



Fuente elaboración propia

9. ¿Cuál es la edad aproximada de sus gatos? *

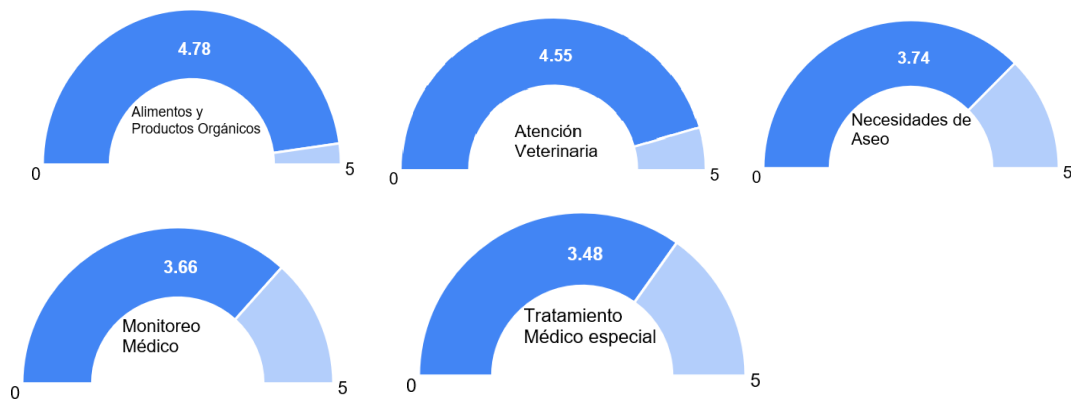
En esta pregunta podemos establecer la proyección a futuro del negocio, siendo la de mayor prevalencia aquellos gatos de 0 a 3 años con un 56%, lo que sugiere que la viabilidad y continuidad de la idea están respaldadas.



Fuente elaboración propia

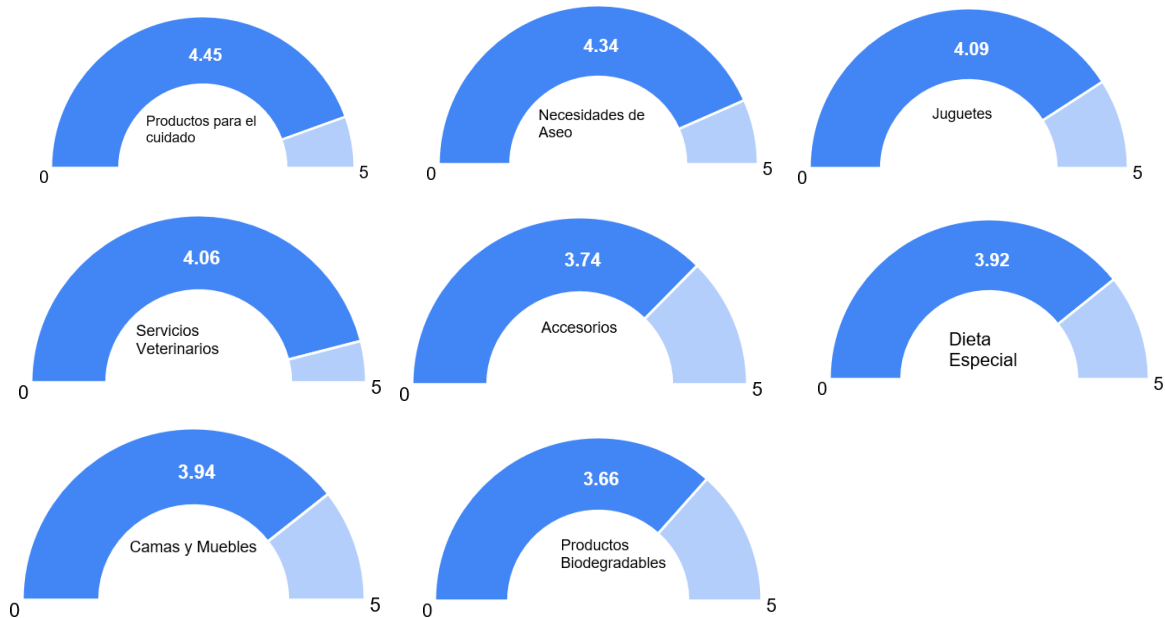
10. ¿Qué tipo de cuidado especial requieren sus gatos? Marque del 1 al 5 el nivel de frecuencia, siendo 5 súper frecuente y 1 poco frecuente *

Dentro de los tipos de cuidado más atractivos según los encuestados tenemos que: la atención veterinaria es la más importante con un promedio de 4.55 sobre 5, por otro lado, la dieta especial tiene un promedio de 3.92, necesidades de aseo con un 3.74 y finalmente tratamiento médico especial con un 3.48.



11. ¿Qué tipo de productos y/o servicios adquiere con mayor frecuencia? Marque del 1 al 5 el nivel de frecuencia, siendo 5 súper frecuente y 1 poco frecuente

De los tipos de productos y/o servicios que más adquieren según los encuestados, tenemos que: productos para el cuidado es la más importante con un promedio de 4.45 sobre 5, por otro lado, las necesidades de aseo son 4.34, juguetes con 4.09 y finalmente productos biodegradables con 3.66.



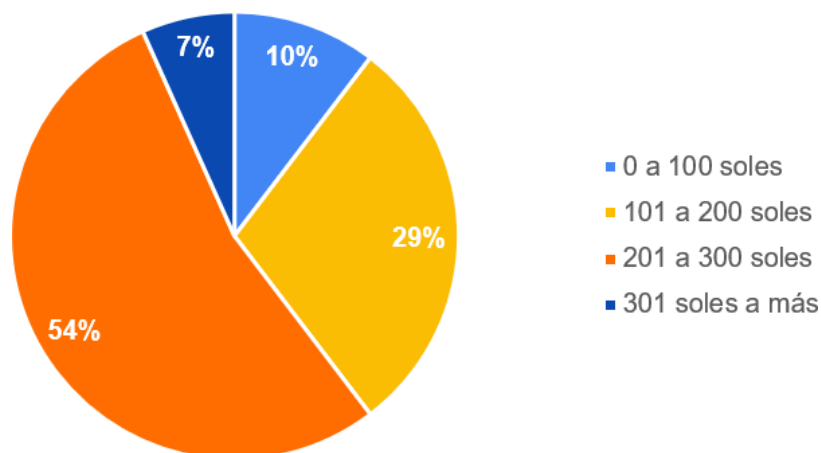
12. ¿Qué productos y/o servicios para gatos no has podido conseguir en el mercado?

Identificar los dolores de los dueños de mascotas nos ayuda a mejorar la propuesta de valor, siendo los alimentos y productos orgánicos el más representativo con 26% y luego el servicio de cremación con un 13%.



13. ¿Cuál es el promedio de gasto mensual que realizas en todo los productos y servicios por tu mascota? *

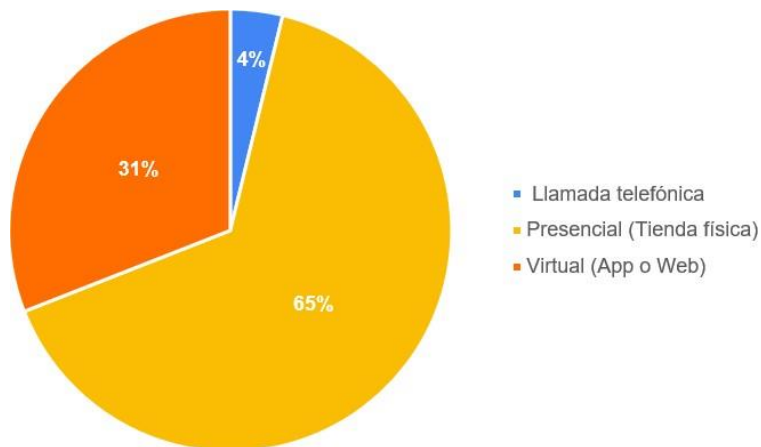
Conocer el gasto que hacen las familias en sus mascotas nos ayuda a identificar las proyecciones económicas para el negocio. Siendo el rango entre 201 a 300 soles los más representativos con un 54% y en un segundo plano el rango entre 101 a 200 soles con un 29%.



Fuente elaboración propia

14. ¿Cómo adquiere los productos para gatos? *

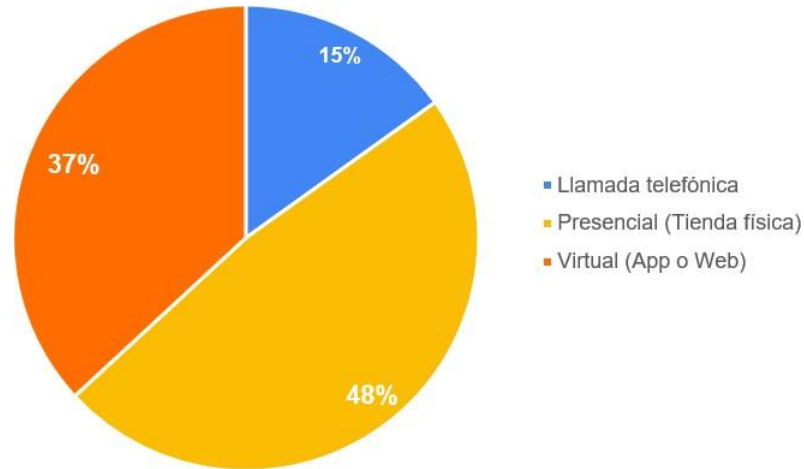
Según las respuestas de los encuestados, adquieren mayoritariamente por el modo presencial con un 65%, en segundo lugar, lo adquieren de manera virtual con un 31% y finalmente por llamada telefónica con un 4%.



Fuente elaboración propia

15. ¿Cómo gestiona las citas de servicios para gatos? *

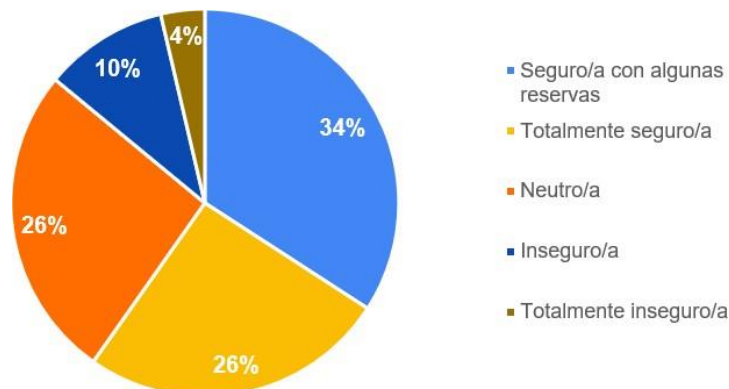
Según las respuestas de los encuestados, gestionan las citas mayoritariamente por el modo presencial con un 48%, en segundo lugar, lo gestionan de manera virtual con un 37%, y finalmente por llamada telefónica con un 15%.



Fuente elaboración propia

16. ¿Se sientes seguro de realizar compras de productos para gatos a través de un Marketplace? *

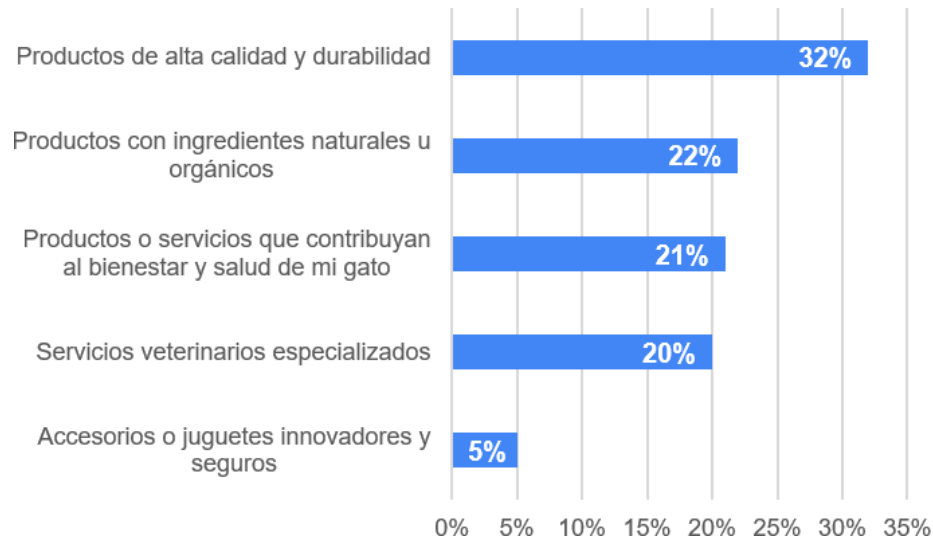
Conocer que el encuestado esté dispuesto a utilizar un Marketplace, es importante para tener certeza de la viabilidad del modelo de negocio propuesto. Se obtuvo como resultado lo siguiente: Mayoritariamente el encuestado con un 60% está seguro y muy seguro de realizar compras por Marketplace.



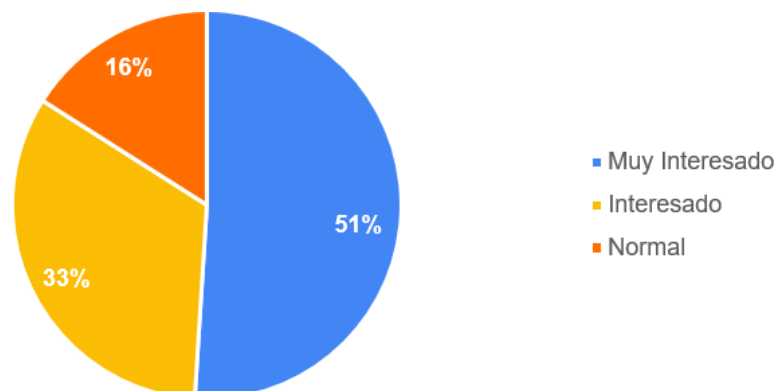
Fuente elaboración propia

17. ¿Por qué tipos de productos o servicios para gatos estarías dispuesto a pagar un poco más? *

Identificar que tan dispuesto a pagar estaría dispuesto los dueños de gatos, es un factor crítico de éxito, siendo el primero: Productos de alta calidad y durabilidad con un 32%.



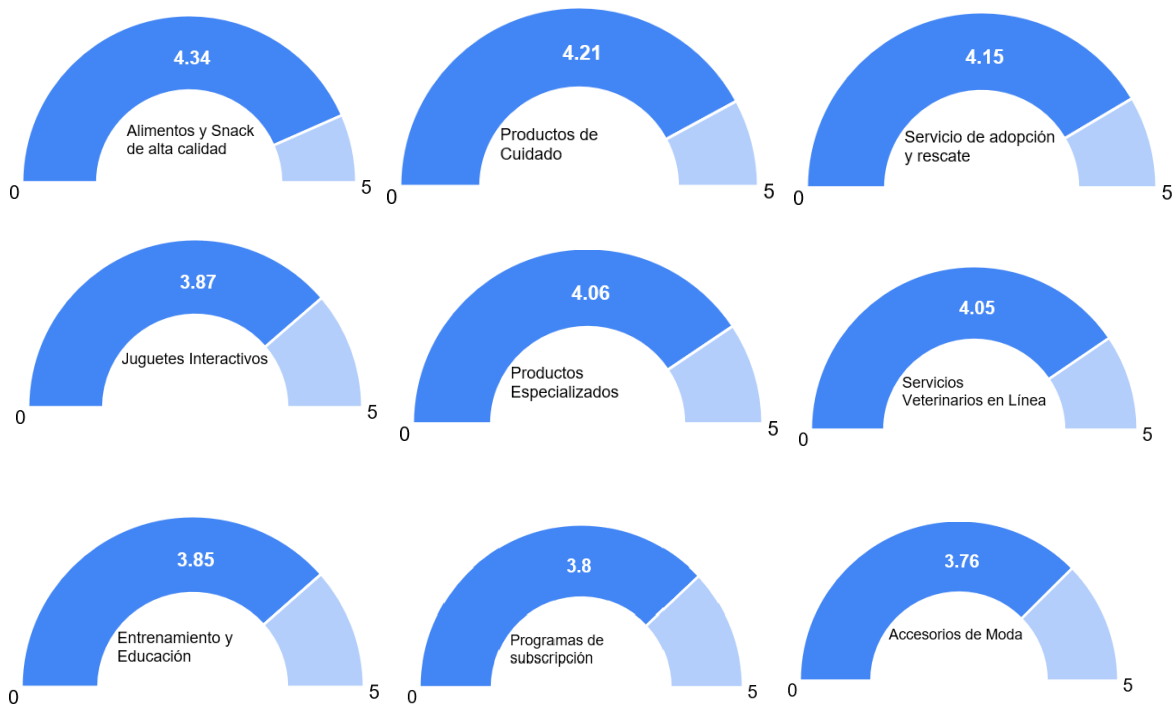
18. De acuerdo con lo mencionado, indique su interés de navegar en nuestra plataforma. Según los encuestados, están muy interesados en navegar en plataforma con un 51% y otro grupo representativo están interesados con un 33%.



Fuente elaboración propia

19. ¿Qué productos o servicios desearía que tenga nuestra plataforma? Marque del 1 al 5 el nivel de importancia, siendo 5 súper importante y 1 poco importante

Esta pregunta nos da la información de interés de los encuestados hacia un producto y/o servicio de gatos, el más representativo es alimentos y snack de alta calidad con una puntuación 4.34, luego productos de cuidado con una puntuación de 4.21

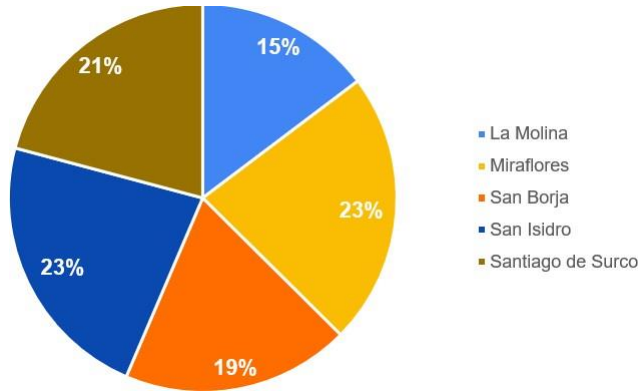


Fuente elaboración propia

Anexo 6: Resultados de las encuestas realizadas a Proveedores

1. ¿Cuál es su zona de mercado? *

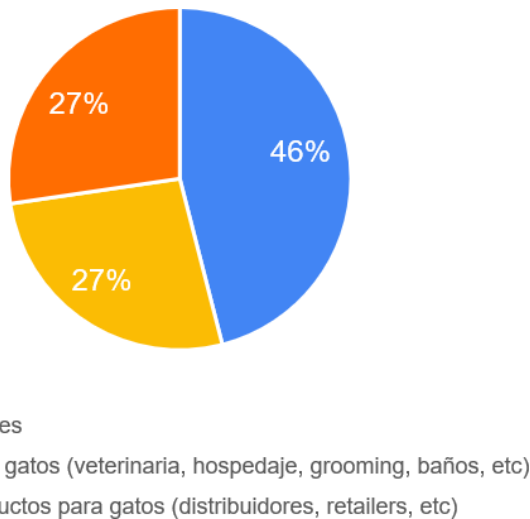
De los 150 encuestados, se solicitó indicar en cuál de los distritos seleccionados es su zona de mercado: Santiago de Surco, La Molina, Miraflores, San Borja y San Isidro. Podemos verificar que el 23 % está en Miraflores y con el mismo indicador está en San Isidro, luego con un 21 % San Borja, con un 19 % Santiago de Surco y por último La Molina con un 15 %.



Fuente elaboración propia

2. ¿Cuál es el tipo de empresa a la que representa?

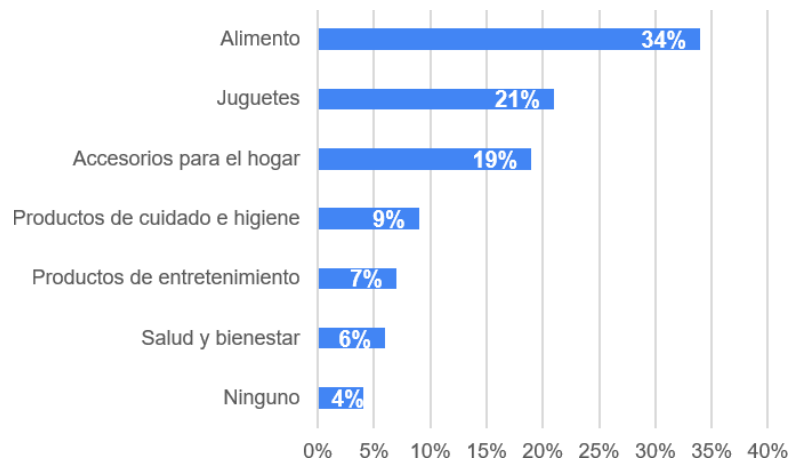
En esta pregunta podemos conocer el perfil del proveedor para identificar finalidad cubrir las expectativas de este mercado. De los encuestados, el 46% están involucrados en Ambas opciones (Servicios y venta de productos), el 27 % está segmentado exclusivamente en venta de productos y por último el 27% restante está enfocado exclusivamente en servicios para gatos.



Fuente elaboración propia

3. ¿Qué tipo de productos suele ofrecer? *

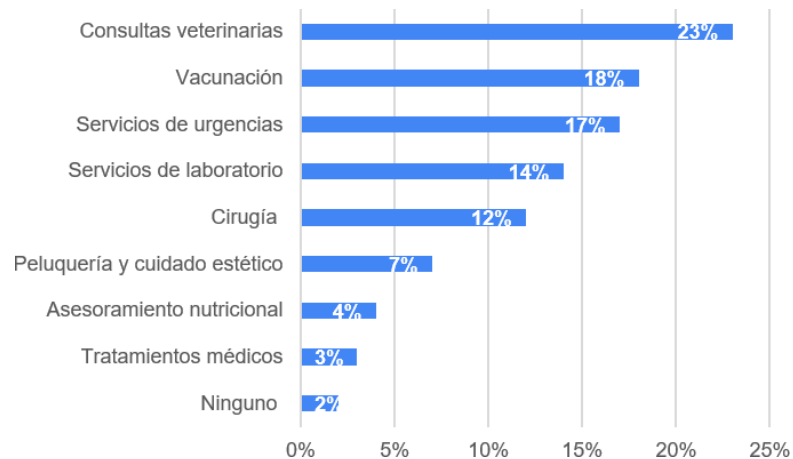
Respecto a los encuestados que solo comercializa productos, identificamos que el 34% se centra en Alimentos, el 21% en juguetes, el 19% en accesorios para el hogar y el 19% en productos de cuidado de higiene.



Fuente elaboración propia

4. ¿Qué tipo de servicios suele ofrecer? *

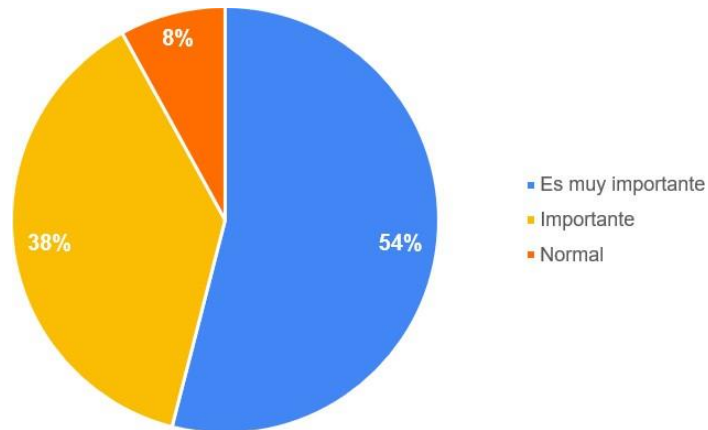
Respecto a los encuestados que solo ofrecen servicios para gatos productos, identificamos que el 23% se centra en Consultas veterinarias, el 18% en vacunación, el 17% en servicios de urgencias y 14% en servicios de laboratorio.



Fuente elaboración propia

5. ¿Qué importancia le das al servicio de atención al cliente cuando vendes tus productos o servicios para gatos? *

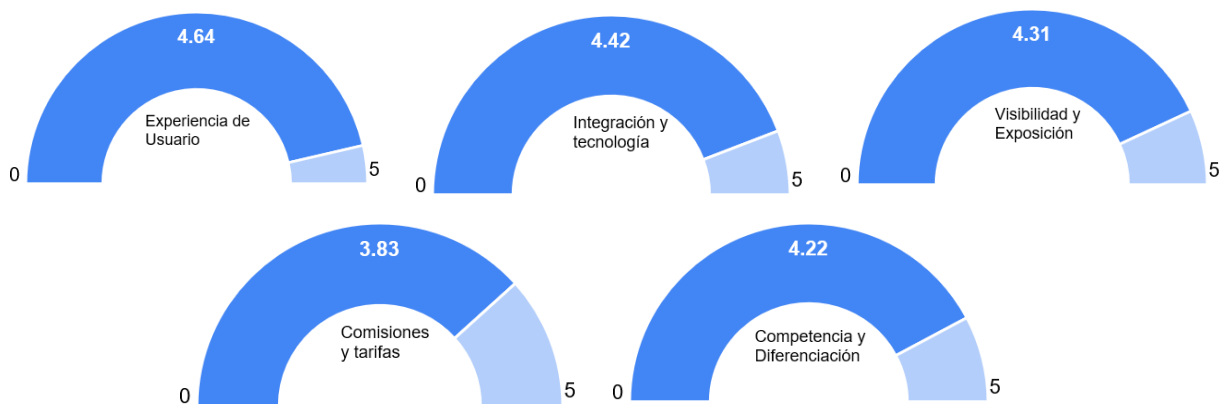
La gran mayoría de encuestados considera que es muy importante el servicio de atención al cliente, donde la máxima calificación “Es muy importante” fue seleccionada por el 54% de encuestados, el 38% calificó como importante y por último el 8% como normal.

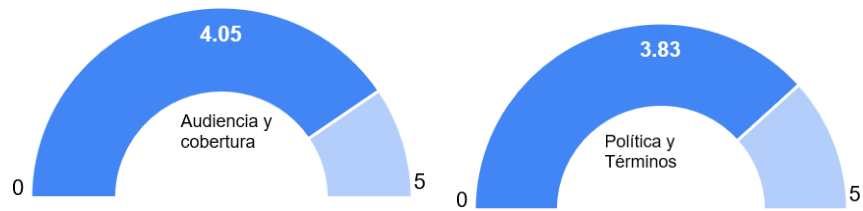


Fuente elaboración propia

6. ¿Qué aspectos valorarías para asociarte a un Marketplace? Marque del 1 al 5 el nivel de importancia siendo 1 poco importante y 5 súper importante

Dentro de los tipos de aspectos que valora el encuestado, tenemos que la experiencia de usuario tiene un promedio de 4.64 siendo este el que tiene mayor puntuación con los demás: Integración y tecnología con 4.42, viabilidad y exposición con 4.31, audiencia y cobertura con 4.05 y finalmente comisiones y tarifas con 3.83.

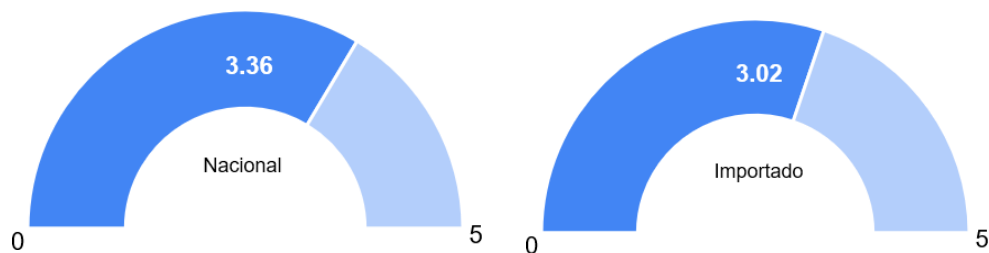




Fuente elaboración propia

7. ¿Su empresa vende productos nacionales o importados? Por favor, marque el nivel de proporción en una escala del 1 al 5, donde 1 representa principalmente productos nacionales y 5 representa principalmente productos importados

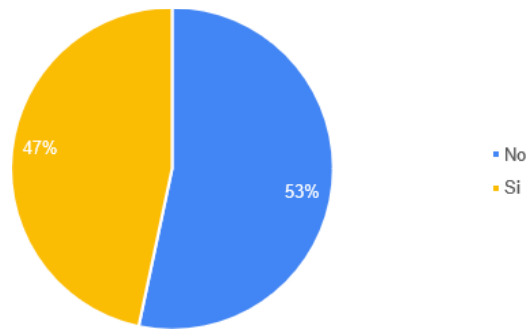
Dentro de los tipos de productos más comercializados, identificamos que los productos nacionales son de mayor influencia con 3.36 de puntuación comparado con los productos importados que tiene como resultado de 3.02.



Fuente elaboración propia

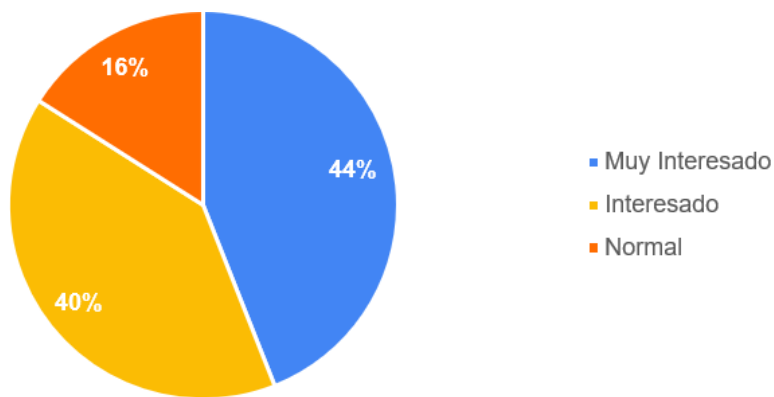
8. ¿Tiene experiencia vendiendo productos o servicios para gatos en línea?

Conocer que el encuestado tenga experiencia a utilizar un Marketplace, es importante para tener certeza de la viabilidad del modelo de negocio propuesto. Por consecuencia se obtuvo como resultado que el 53% No ha tenido experiencia vendiendo productos y/o servicios en línea, mientras que el 47% Sí ha tenido experiencia.



Fuente elaboración propia

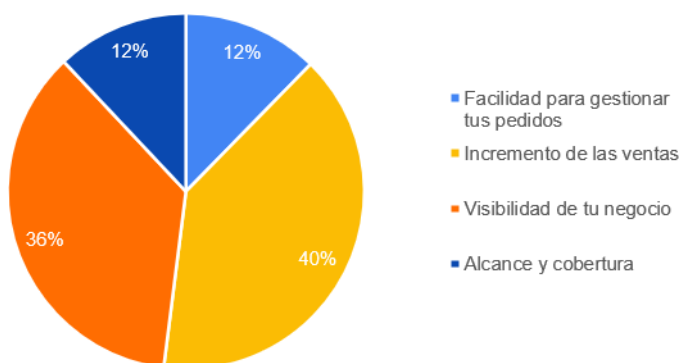
9. ¿Estaría interesado en ofrecer sus productos en nuestro Marketplace especializado en gatos? Según repuestas de los encuestados, tenemos que el 44% están muy interesados en ofrecer sus productos y/o servicios en un Marketplace, el 40% están interesados y finalmente el 16% tienen un interés Normal.



Fuente elaboración propia

10. ¿Qué beneficios cree que podría obtener su empresa al participar en un Marketplace para gatos?

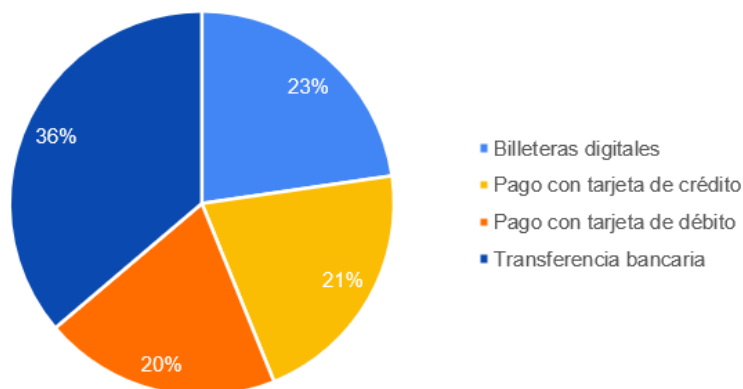
Con esta pregunta se busca principalmente comprender las motivaciones y expectativas que tienen los encuestados al participar en un Marketplace, cuyo resultado obtenido: el beneficio principal es el incremento de ventas con un 40%, luego la visibilidad de su negocio con un 36%, y finalmente las ultimas respuestas con un 12% en tener un alcance y cobertura y facilidad para gestionar sus pedidos.



Fuente elaboración propia

11. ¿Qué métodos de pago espera que estén disponibles para los proveedores en el Marketplace?

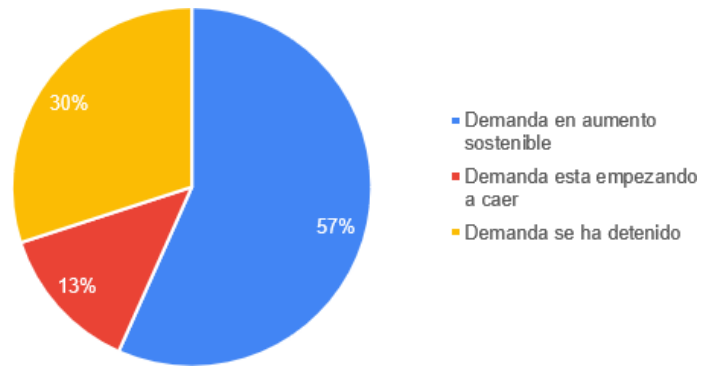
Es importante para el estudio ver si los proveedores que tan dispuestos están para utilizar algún método de pago, obteniendo el mayor resultado la billetera digital con un 36%, luego transferencia bancaria con un 23%, pago con tarjeta de crédito con un 20% y finalmente pago con tarjeta de débito con un 21%.



Fuente elaboración propia

12. ¿Cuál es su percepción actual sobre la demanda de productos para gatos en el mercado?

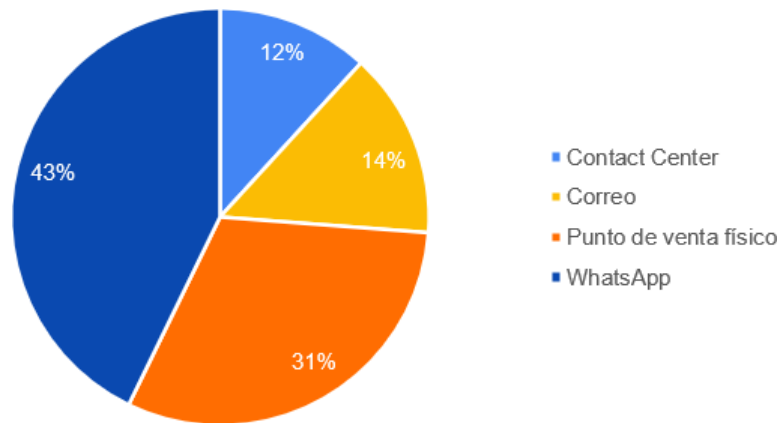
Con esta pregunta podemos identificar la tendencia del mercado que percibe el encuestado, en la que la mayoría de los encuestados perciben que la demanda está en un aumento sostenible con un 57% y con un 30% sostiene que la demanda se ha detenido.



Fuente elaboración propia

13. ¿Qué medios utilizas para contactarte con tus clientes? *

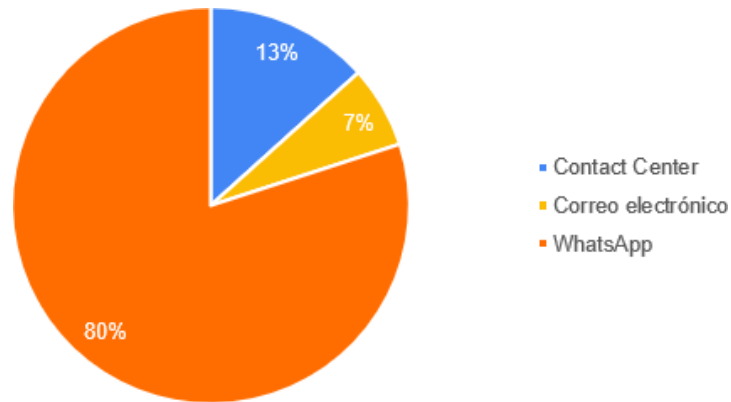
Es importante para el estudio ver si los encuestados están familiarizados con uno o más medios para contactar al cliente. En su mayoría se contactan por WhatsApp con un 43%, luego por punto de venta físico con un 31% y finalmente por Correo con un 12%.



Fuente elaboración propia

14. Además de la comunicación de la plataforma ¿Qué otros medios le gustaría usar para comunicarte con nosotros?

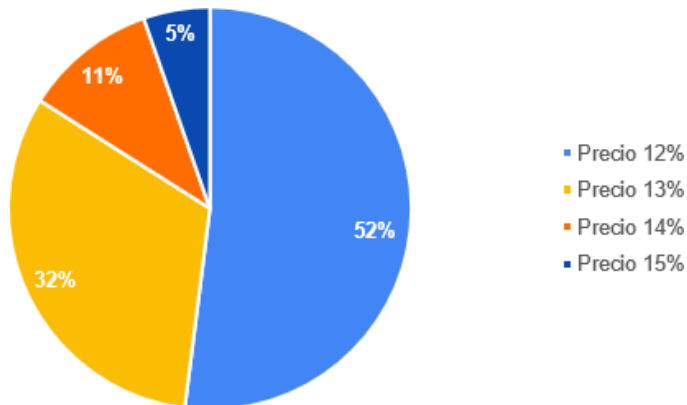
De los encuestados, identificamos una gran mayoría que le gustaría contactar a través de WhatsApp con un 80%



Fuente elaboración propia

15. Para ayudarnos a determinar el precio más adecuado para nuestro servicio de intermediación, nos gustaría preguntarte: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por tener una plataforma que integre venta de productos y servicios para gatos?

De los encuestados, tenemos como resultado que el 52% están dispuestos a pagar un 12% del precio, luego el 32% está dispuestos a pagar el 13% del precio y finalmente el 5% están dispuestos a pagar el 15% del precio.



Fuente elaboración propia

Anexo 7: Alineamiento de los objetivos de Marketing con los objetivos estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
ID	OBJETIVOS	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.
OM1	Alcanzar 63K seguidores en las redes sociales durante el primer año de funcionamiento	X			X		
OM2	Lograr una estrategia de producto que permita alcanzar 1,213 usuarios activos en el primer año	X	X		X	X	
OM3	Alcanzar 50 establecimientos afiliados durante el primer año de funcionamiento			X		X	
OM4	Alcanzar un NPS score mínimo de 66 desde el primer mes	X					X
OM5	Lograr una tasa de conversión equivalente a 1.9%, alineada con la industria	X	X		X	X	

Anexo 8: Alineamiento de los objetivos de Operaciones con los estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
ID	OBJETIVOS	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6.8% durante los próximos 5 años	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.
001	Mejorar la eficiencia operativa			X			X
002	Consolidar la presencia geográfica	X			X		
003	Priorizar la satisfacción del cliente			X			X
004	Mantener altos estándares de calidad	X					X
005	Buscar la rentabilidad	X	X			X	

Anexo 9: Alineamiento de los objetivos de Tecnología con los estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
ID	OBJETIVOS	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6.8% durante los próximos 5 años	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.
OT1	Desarrollar una pagina web y móvil intuitiva y fácil de usar, que garantice una navegación fluida y una experiencia positiva para los usuarios y proveedores	X	X	X	X	X	X
OT2	Garantizar la confidencialidad de información personal de usuarios y proveedores	X		X	X		X
OT3	Desarrollar e implementar un plan integral de continuidad del negocio y recuperación ante desastres, que asegure la disponibilidad y la integridad de los sistemas y datos críticos en caso de interrupciones o fallos técnicos	X		X			X
OT4	Mantener la disponibilidad de los servicios en el 99.9% del tiempo	X			X		X
OT5	Establecer acuerdos comerciales duraderos con proveedores encargados del desarrollo y soporte de la plataforma	X			X		

Anexo 10: Alineamiento de los objetivos recursos humanos con los estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
ID	OBJETIVOS	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.
ORH1	Conservar la satisfacción de los colaboradores por encima del 80%.						X
ORH2	Mantener la rotación de personal por debajo del 20%.						X

Anexo 11: Funciones y Competencias del Personal de la empresa

1. Gerencia y Administración

Funciones:

- Liderar la ejecución de la estrategia de la empresa, garantizando el progreso y realizando ajustes según sea necesario.
- Gestionar la salud financiera de la empresa, incluyendo la planificación financiera, la gestión de riesgos y la asignación de recursos.
- Desarrollar relaciones con partes interesadas clave, como accionistas, socios estratégicos y clientes destacados.
- Garantizar la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias, respondiendo a consultas y reclamos de clientes a través de los canales de comunicación establecidos.
- Administrar eficazmente los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.
- Tomar decisiones estratégicas que afecten la dirección general de la empresa, como fusiones, adquisiciones, lanzamientos de productos y expansión del mercado.
- Promover la innovación y adaptarse a los cambios del mercado y tecnológicos para mantener a la empresa a la vanguardia de su industria.
- Actuar como el principal representante y portavoz de la empresa ante accionistas, medios de comunicación, gobierno y público en general.

Competencias Personales:

- Negociación y resolución de conflictos.
- Orientación al cliente.
- Innovación.
- Visión estratégica.
- Liderazgo.
- Comunicación efectiva.
- Gestión financiera.

Requisitos:

- Titulado en Administración o afines.
- Diplomado o maestría en administración o finanzas.

Experiencia mínima de 5 años en posiciones similares. Experiencia en el sector de Retail.

2. Marketing y Ventas

Funciones:

- Ejecutar estrategias de marketing y ventas alineadas con los objetivos comerciales de la empresa, incluyendo la identificación de segmentos de mercado, posicionamiento de productos, fijación de precios y desarrollo de campañas.
- Crear y gestionar contenido relevante y atractivo para diferentes canales de comunicación, como redes sociales, blogs, páginas web y materiales promocionales, con el objetivo de atraer y retener la atención de clientes potenciales
- Establecer una comunicación efectiva con clientes potenciales y actuales, proporcionando información relevante, resolviendo consultas y problemas, y asegurando una experiencia positiva que fomente la fidelización y satisfacción del cliente.
- Definir estrategias de posicionamiento de la marca y productos en el mercado, destacando los atributos únicos y ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia.
- Administrar las redes sociales de la empresa, crear contenido relevante y atractivo, interactuar con seguidores, monitorear tendencias y métricas de engagement, y desarrollar estrategias para aumentar la presencia y participación en redes sociales.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y avances tecnológicos en marketing y ventas, evaluar su aplicabilidad en la empresa y recomendar la adopción de nuevas herramientas y plataformas para mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades.

Competencias Personales:

- Orientación al Cliente.
- Habilidades de Negociación
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Adaptabilidad y resolución de problemas

Requisitos:

- Estudios superiores en Marketing, Administración de empresas, o afines.
- Conocimientos en herramientas de marketing digital, CRM, análisis de datos y gestión de contenidos.
- Mínimo 4 años de experiencia en posiciones similares.

3. Ejecutivo de Cuentas claves

Funciones:

- Desarrollar relaciones sólidas y de largo plazo con clientes clave de la empresa, comprendiendo sus necesidades, expectativas y objetivos comerciales.
- Realizar análisis de mercado y competencia para identificar oportunidades de crecimiento y nuevas áreas de negocio con clientes clave.
- Negociar términos y condiciones de contratos comerciales, acuerdos de nivel de servicio (SLA) y renovaciones de contratos, asegurando un equilibrio entre los intereses de la empresa y los clientes.
- Resolver problemas y conflictos con clientes clave de manera proactiva, manteniendo una comunicación abierta y transparente para asegurar la satisfacción del cliente.
- Analizar las necesidades y requerimientos de los clientes clave para identificar oportunidades de upselling (venta de productos o servicios adicionales) y cross-selling (venta de productos o servicios complementarios), maximizando así el valor de cada cuenta.
- Preparar propuestas comerciales personalizadas para clientes clave, incluyendo detalles sobre productos, servicios, precios, términos y condiciones, destacando los beneficios y valor añadido para el cliente.
- Mantener actualizada la base de datos de clientes clave con información relevante, historial de interacciones, registros de comunicaciones y datos de seguimiento, garantizando una gestión efectiva de la información.

Competencias Personales:

- Orientación al Cliente.
- Habilidades de Negociación
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Adaptabilidad y resolución de problemas

Requisitos:

- Estudios superiores en Administración de empresas o afines
- Conocimientos en análisis de mercado, estrategias comerciales y gestión de contratos.
- Experiencia previa en roles de ventas, gestión de cuentas o servicio al cliente, preferiblemente en industrias relacionadas con la empresa.

Anexo 12: Alineamiento de los objetivos económicos y financieros con los estratégicos

		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6
ID	OBJETIVOS	Mantener un crecimiento anual de usuarios del 6,8% durante los próximos 5 años	Obtener una rentabilidad mínima del 20%	Incrementar el catálogo de productos y servicios para gatos a más de 100 productos diferentes, incluyendo gamas premium y exclusivas.	Obtener una participación de mercado de hasta 1.9%	Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año	Mantener una satisfacción del cliente por encima del nivel máximo del sector: 66 (NPS Score), desde el primer mes.
OEF1	Evaluar la viabilidad del plan de negocio desde una perspectiva económica y financiera.	X	X		X	X	
OEF2	Realizar un análisis de sensibilidad con el objetivo de identificar los aspectos críticos que afectan la viabilidad económica del negocio.		X			X	
OEF3	Realizar una proyección de la gestión de capital de trabajo de los próximos cinco años.	X	X			X	
OEF4	Preparar y desarrollar los estados financieros durante los períodos de los próximos cinco años.	X	X				

Anexo 13: Capital de Trabajo Mensualizado

Meses		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos				36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390
Total Ingresos		-	-	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390
Costo de Servicio													
Housing Cloud Base datos		3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
Housing Cloud Aplicaciones:		1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520	1,520
Servicio gestionado		760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760
Total Costos		6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080	6,080
Utilidad Bruta		-6,080	-6,080	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310	30,310
Gastos Operativos													
Sueldo fijo		16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	32,000	16,000	16,000	16,000	16,000	32,000
Publicidad		1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556
Comisión pasarela de pagos		-	-	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092
Alquiler oficina		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Internet		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total Gasto Operativo		20,256	20,256	21,347	21,347	21,347	21,347	37,347	21,347	21,347	21,347	21,347	37,347
Ingresos		-	-	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390	36,390
Gastos		26,336	26,336	27,427	27,427	27,427	27,427	43,427	27,427	27,427	27,427	27,427	43,427
Total Liquidez Efectivo		- 26,336	- 26,336	8,963	8,963	8,963	8,963	- 7,037	8,963	8,963	8,963	8,963	- 7,037
Deficit Acum		- 26,336	- 52,671	- 43,708	- 34,745	- 25,783	- 16,820	- 23,857	- 14,894	- 5,931	3,031	11,994	4,957
Capital de trabajo		- 52,671											

REFERENCIAS

- Álvarez, J (18 de julio 2023). *Entre patas*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/entre-patas>
- Ballarin, C (4 de noviembre de 2019). *Casi la mitad de hogares peruanos tienen una mascota*. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas>
- Banco Central de Reservas del Perú (2023a) *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Octubre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-77-2023.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú (2023b). *Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2023/noviembre/ref-noviembre-2023.pdf>
- Banco Mundial (2024, 5 de marzo). *Acelerado por la COVID y la inteligencia artificial, el panorama digital en el mundo sigue siendo dispar*. [Comunicado de prensa]. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2024/03/05/accelerated-by-covid-and-ai-global-digital-landscape-remains-uneven>
- Benavides, L (12 de agosto de 2022). *Alimentos para mascotas: un mercado que avanza*. lalimentos. <https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/alimentos-para-mascotas-un-mercado-que-avanza>
- Chávez, L (22 de agosto de 2022). *Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429 millones este año*. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano>
- Chippano, L (17 de noviembre de 2021). *El Perú de las mascotas: el mercado pet food en el 2021*. All Pet Food. <https://allpetfood.net/entrada/el-peru-de-las-mascotas-el-mercado-pet-food-en-el-2021-53511>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI) (2022). *Perú: Población 2022. Market Report – Marzo de 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound marketing vs. outbound marketing: independent or complementary strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 1-6. <https://marketing.expertjournals.com/23446773-701/>
- David, F (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education. <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F & David, F (2017). La visión y la misión de la empresa. En *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- D'Olmo, G (8 de diciembre de 2020). Pedro Castillo | 6 presidentes en 4 años: por qué Perú es tan difícil de gobernar. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63898035>
- El Comercio (13 de abril del 2023). Ecommerce en Perú desacelera su crecimiento a 30% en el 2022. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ecommerce-en-peru-crecio-30-en-el-2022-alcanzando-us-121-mil-millones-noticia/>
- Euromonitor International. (Mayo de 2024). *Pet products in Peru*. <https://www.euromonitor.com/pet-products-in-peru/report>
- Fajardo, N (22 de septiembre de 2023). Tips financieros para quienes deseen tener una mascota en casa. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/uncategorized/2023-09-22/tips-financieros-para-quienes-deseen-tener-una-mascota-en-casa>
- Forbes Perú (16 de marzo de 2024). Comercio electrónico en Perú crecerá en 15% este 2024, estimó la CCL. <https://forbes.pe/negocios/2024-03-16/comercio-electronico-en-peru-crecera-en-15-este-2024-estimo-la-ccl>
- García, M (8 de agosto de 2023). *Comida ecológica para perros*. Experto Animal. <https://www.expertoanimal.com/comida-ecologica-para-perros-6189.html>
- Gestión (24 de abril de 2024). Los sectores que más invierten en la digitalización de sus servicios. <https://gestion.pe/economia/empresas/los-sectores-que-mas-invierten-en-la-digitalizacion-de-sus-servicios-canvia-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (27 de noviembre de 2021). Audiencia digital de Perú creció más que en otros países de América Latina en el 2021. <https://gestion.pe/tendencias/audiencia-digital-de-peru-crecio-mas-que-otros-paises-de-america-latina-en-el-2021-nndc-noticia/>
- Gestión (8 de diciembre de 2023). Zoraida Ávalos sobre suspensión de Benavides: Hay chats muy reveladores que la comprometen. <https://gestion.pe/peru/politica/ministerio-publico-pablo-sanchez-es-el-fiscal-de-la-nacion-zoraida-avalos-sobre-suspension-de-patricia-benavides-hay-chats-muy-reveladores-que-la-comprometen-fiscal-de-la-nacion-noticia/>

- Gobierno de Perú (2024). *Conocer el régimen tributario para mi negocio*. <https://www.gob.pe/1209-conocer-el-regimen-tributario-para-mi-negocio>
- Gonzales, D (2021). *Solucionando el problema de enrutamiento de pedidos de comida, teniendo en cuenta el bienestar de los domiciliarios*. [Tesis de Maestría, Universidad de los Andes Colombia]. <http://hdl.handle.net/1992/52944>
- Incoin (2023). *Lima Metropolitana, 2023-Cuarto trimestre*. <https://incoin.lat/pe-regiones/pe-lima-moderna/2023-trimestre-4-Lima-Moderna>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). *Perú: Características de las viviendas particulares y los hogares. Acceso a los servicios básicos. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1538/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). *Estado de la población peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (17 de enero de 2022). Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (29 de diciembre de 2023). El 78% de la población de 6 y más años de edad del país usa internet en el tercer trimestre de 2023. [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-787-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-usa-internet-en-el-tercer-trimestre-de-2023-14850/#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20del,2022%20\(89%2C1%25\).](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-787-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-usa-internet-en-el-tercer-trimestre-de-2023-14850/#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20del,2022%20(89%2C1%25).)
- Iporre, N (31 de agosto de 2023). Las parejas que prefieren tener mascotas en lugar de hijos: “No es un reemplazo, es una opción”. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/las-parejas-que-prefieren-tener-mascotas-en-lugar-de-hijos-no-es-un-reemplazo-es-una-opcion/M6F7N7PFZJASTDKFAEIPZP7G5Y/#>
- Ipsos (2021). *Perfiles zonales 2021 de Lima Metropolitana*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-2021-de-lima-metropolitana>
- Ipsos (2022). *Uso de smartphone en la vida cotidiana 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/usos-del-smartphone-en-la-vida-cotidiana-2021>

- López, E (8 de febrero de 2021). La creciente industria de los pet shops. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>
- Loria, K (18 de marzo del 2018). *¿Como construir lealtad con el cliente a la industria de mascotas?* All pet food. <https://allpetfood.net/entrada/-como-construir-la-lealtad-del-cliente-e-la-industria-de-mascotas--94/>
- Mordor Intelligence (2023). *Servicios de mascotas tendencias en el mercado*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pet-service-market/market-trends>
- Morgan Stanley (21 de julio de 2017). *Alexa, What's for dinner?* <https://www.morganstanley.com/ideas/online-food-delivery-market-expands>
- Navarro, A (4 de marzo de 2019). *La evolución de la mujer peruana*. Arellano. <https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana/>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2022). *Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones – ERETEL 2021*. <https://sociedadtelecom.pe/wp-content/uploads/2022/07/ERESTEL-2021-120722-3.pdf>
- República del Perú (2002). *Cuestionario en relación con las disposiciones seleccionadas por el Comité de Expertos para ser analizadas en el marco de la primera ronda*. Organization of American States. https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res1.htm
- Rojas, J (2 de diciembre de 2023). *Autoridades se manifiestan ante crisis política en el Perú en iniciativa democrática*. *La República*. <https://larepublica.pe/politica/2023/12/02/protestas-autoridades-se-manifiestan-ante-crisis-politica-en-el-peru-en-iniciativa-democratica-corrupcion-fiscalia-dina-boluarte-164114>
- Semana (18 de septiembre de 2018). *Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios*. <https://www.semana.com/economia/articulo/rappi-el-secreto-del-exito/583525/>
- Statista (Febrero de 2024). *Online shopping conversion rate in selected verticals worldwide in 3rd quarter 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1106713/global-conversion-rate-by-industry-anddevice/>
- Survicate (2024). *Mobile App Feedback 2023 Report: User Insights in App Development*. https://survicate.com/reports/mobile-app-feedback-2023/?utm_source=linkedin&utm_medium=paid+social&utm_campaign=mobile_report_2023&utm_content=A1_2#raport-form
- Vanbeselaere, B (13 de noviembre del 2019). *3 motivos para comprar alimento ecológico para mascotas*. Edgar Cooper. <https://www.edgardcooper.com/es/blog/3-motivos-para-comprar-alimento-ecologico-para-mascotas/>

Zurita, M (15 de abril de 2024). Electrolux incrementó su venta de electrodomésticos en el primer trimestre de 2024. *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/negocios/2024-04-15/electrolux-acelero-su-venta-de-electrodomesticos-en-el-primer-trimestre-de-2024-y-busca-dinamizar-la-penetracion-de-productos-inteligentes>