



**Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual para
dueños de canes enfocada en el modelo de gig economy**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Gestión Empresarial:**

Luz de los Angeles Manuela Asencio Diaz

Augustin Claude Paul Ryckewart

Lilia Celinda Vidal Caballero

Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 05

Lima, 15 de diciembre del 2020

Esta tesis

**Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual para dueños de
canes enfocada en el modelo de gig economy**

ha sido aprobada.

Por. 

.....
Cecilia Esteves Dejo (Jurado)



.....
Freddy Alvarado Vargas (Jurado)



.....
Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mis padres, Luz y Eduardo, por apoyarme siempre y darme la oportunidad de perseguir mis sueños.

A mi hermano Angel, por llenar de diversión y risas cada día.

A mi tía Luisa, por enseñarme a no rendirme sin importar que tan difícil sea el camino.

Luz Asencio Diaz

A mis padres y abuelos, por apoyarme en mis decisiones y ambiciones aún si eso significaba alejarme 10 000 kilómetros de ellos.

A mis amigos, por sus presencias en momentos felices tanto con más complicados.

A Patrick, por su apoyo incondicional en todo momento.

Augustin Ryckewart

A la vida, por permitirme recorrer este camino, lleno de mucho aprendizaje.

A mis padres Tito Vidal y Lilia Caballero, por su entrega, apoyo y amor incondicional, por acompañarme en cada momento y ser testigos de mis caídas y triunfos, por enseñarme a valorar las oportunidades y perseguir mis sueños.

Celinda Vidal Caballero

Dedicado a nuestra maestra Cecilia Esteves, por su compromiso con la educación de nuestro país y por incentivar a cada uno de sus alumnos a dar lo mejor de ellos en cada uno de sus proyectos.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos de la tesis	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Alcance	3
1.4. Justificación	3
1.5. Contribución	5
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	6
2.1. Gig economy	6
2.1.1. Características de trabajadores dentro de gig economy	7
2.1.2. Ventajas y desventajas	8
2.2. Marketing digital	10
2.2.1. Ventajas del marketing digital	11
2.2.2. Tendencias de marketing digital	12
2.2.3. Estrategia de marketing digital	13
2.2.4. Dimensiones del marketing digital	14
2.3. Experiencia del usuario - UX	14
2.3.1. Etapas para el diseño de software UX	15
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	21
4.1. Investigación secundaria	22
4.1.1. Objetivos	22
4.1.2. Resultado y hallazgos	22
4.2. Entrevista a expertos	27
4.2.1. Objetivos	27
4.2.2. Aplicación	28
4.2.3. Expertos seleccionados	28
4.2.4. Guía de Entrevista	29
4.2.5. Resultado y hallazgos	29
4.3. Focus group a dueños de mascotas	31
4.3.1. Objetivos	32

4.3.2.	Aplicación	32
4.3.3.	Grupo objetivo	32
4.3.4.	Resultados y hallazgos	33
4.4.	Focus group a paseadores y entrenadores de mascotas	37
4.4.1.	Objetivos	37
4.4.2.	Aplicación	37
4.4.3.	Grupo objetivo	38
4.4.4.	Resultado y hallazgos	38
4.5.	Primera encuesta	39
4.5.1.	Objetivos	39
4.5.2.	Aplicación	39
4.5.3.	Grupo objetivo	39
4.5.4.	Tamaño de muestra	40
4.5.5.	Resultado y hallazgos	41
4.6.	Segunda encuesta	53
4.6.1.	Objetivos	54
4.6.2.	Aplicación	54
4.6.3.	Grupo objetivo	55
4.6.4.	Tamaño de muestra	55
4.6.5.	Resultado y hallazgos	55
4.7.	Análisis de la demanda	61
CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIO		65
5.1.	Modelo de negocio	66
5.2.	Lean Canvas de dueños de canes	68
5.2.1.	Segmento de clientes	68
5.2.2.	Problema	68
5.2.3.	Solución	69
5.2.4.	Propuesta única de valor	69
5.2.5.	Ventaja especial	70
5.2.6.	Métricas clave	71
5.2.7.	Canales	71
5.2.8.	Estructura de costos	71
5.2.9.	Fuente de ingresos	72
5.2.10.	Lienzo	72
5.3.	Lean Canvas de proveedores de servicios	72

5.3.1.	Segmento de clientes	73
5.3.2.	Problema	73
5.3.3.	Solución	73
5.3.4.	Propuesta única de valor	73
5.3.5.	Ventaja especial	74
5.3.6.	Lienzo	74
5.4.	Producto mínimo viable	75
5.4.1.	Validación del producto mínimo viable – proveedores de servicios	78
CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		80
6.1.	Propósito de transformación masivo	80
6.2.	Visión	80
6.3.	Misión	80
6.4.	Valores organizacionales	81
6.5.	Análisis del macroentorno	81
6.5.1.	Entorno político (P)	81
6.5.2.	Entorno económico (E)	82
6.5.3.	Entorno social (S)	84
6.5.4.	Entorno tecnológico (T)	88
6.5.5.	Entorno ecológico (E)	91
6.5.6.	Entorno legal (L)	92
6.6.	Análisis del microentorno	94
6.6.1.	Amenaza de nuevo competidores	94
6.6.2.	Poder de negociación de los proveedores	95
6.6.3.	Poder de negociación de los clientes	95
6.6.4.	Amenaza de productos sustitutos	95
6.6.5.	Rivalidad entre competidores	96
6.7.	Matriz EFE	98
6.8.	Matriz EFI	99
6.9.	Análisis FODA	100
6.10.	Balanced Scorecard	103
CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING		104
7.1.	Objetivos del plan de marketing	104
7.2.	Estrategias y acciones	104
7.2.1.	Descargas	106

7.2.2.	Posicionamiento en el top of mind	106
7.2.3.	Servicios realizados mediante el aplicativo	106
7.2.4.	Interacciones	106
7.2.5.	Satisfacción del cliente	107
7.3.	Acciones y KPIs	108
7.4.	Segmentación de audiencia	109
7.4.1.	Dueños de mascotas	109
7.4.2.	Proveedores de servicios	110
7.5.	Posicionamiento	111
7.6.	Presentación de marca	111
7.6.1.	Fundamentos de marca	111
7.6.2.	Esencia de marca	112
7.6.3.	Escalera de beneficios	112
7.6.4.	Representación gráfica	112
7.7.	Estrategias del mix de marketing	113
7.7.1.	Producto	113
7.7.2.	Precio	115
7.7.3.	Plaza	115
7.7.4.	Promoción	116
7.8.	Presupuesto de marketing	117
CAPITULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y DE TI		118
8.1.	121	
8.1.1.	121	
8.1.2.	121	
8.2.	121	
8.3.	122	
8.4.	123	
8.4.1.	Procesos primarios	120
8.4.2.	Procesos secundarios	121
8.5.	Objetivos del plan de tecnología de la información	122
8.5.1.	Aplicación móvil	122
8.5.2.	Plataforma web	123
8.5.3.	Pasarela de pago	124
8.5.4.	Servicio Cloud	125
8.6.	Inversión de operaciones y TI	125

CAPITULO IX. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	127
9.1. Naturaleza de la organización	127
9.1.1.	129
9.1.2.	129
9.1.3.	130
9.2. Organigrama	129
9.2.1. Diseño de perfiles de puestos claves	130
9.2.2. Políticas organizacionales	135
9.3. Gestión del talento humano	135
9.3.1. Reclutamiento, selección y contratación	135
9.3.2. Régimen laboral y remuneración	136
9.3.3. Empowement, reconocimiento y motivación	137
CAPITULO X. PLAN FINANCIERO	138
10.1. Objetivos	138
10.2. Consideraciones	138
10.3. Inversión inicial	139
10.4. Proyección de ventas	139
10.5. Proyección de costos	140
10.5.1. Costo de ventas	140
10.5.2. Gastos de planilla	141
10.5.3. Costo de comisión	141
10.5.4. Gastos de marketing	142
10.5.5. Gastos operativos	142
10.6. Flujo de caja	142
10.7. Análisis de sensibilidad	144
10.7.1. Sensibilidad a la participación de mercado	144
CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
11.1. Conclusiones	145
11.2. Recomendaciones	146
BIBLIOGRAFÍA	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Expertos seleccionados	28
Tabla 2. Guía de preguntas para expertos	29
Tabla 3. Mercado potencial	40
Tabla 4. Distribución de gasto en mascotas	44
Tabla 5. Usuarios proyectados dentro de la plataforma	62
Tabla 6. Demanda de sesiones de paseo	63
Tabla 7. Demanda de sesiones de entrenamiento	63
Tabla 8. Demanda de servicio de guardería	64
Tabla 9. Demanda de servicio de alojamiento	64
Tabla 10. Cuadro comparativo de competidores	97
Tabla 11. Matriz EFE	98
Tabla 12. Matriz EFI	99
Tabla 13. Matriz FODA	101
Tabla 14. Balanced Scorecard	102
Tabla 15. Estrategias y acciones del plan de marketing	104
Tabla 16. Acciones y KPIs del plan de marketing	107
Tabla 17. Perfil del cliente – Dueños de mascotas	108
Tabla 18. Perfil del cliente – Proveedores de servicios	109
Tabla 19. Características del producto	113
Tabla 20. Inversión en marketing por prelanzamiento de la plataforma	115
Tabla 11. Inversión en marketing por prelanzamiento de la plataforma	116
Tabla 22. Cronograma de lanzamiento de aplicativo móvil	122
Tabla 23. Cronograma de lanzamiento de plataforma web	123
Tabla 24. Benchmarking de pasarela de pago	123
Tabla 25. Inversión en activos tecnológicos	124
Tabla 26. Gastos operativos	124
Tabla 27. Formato de perfil de puesto del gerente general	128
Tabla 28. Formato de perfil de puesto del responsable de marketing	129
Tabla 29. Formato de perfil de puesto del responsable de operaciones y TI	130
Tabla 30. Formato de perfil de puesto del responsable de selección	130
Tabla 31. Formato de perfil de puesto del responsable de finanzas	131
Tabla 32. Formato de perfil de puesto del responsable de diseño	132

Tabla 33. Estructura de costos laborales	134
Tabla 34. Inversión inicial	137
Tabla 35. Proyección de ventas (cantidad)	137
Tabla 36. Costo por servicio	138
Tabla 37. Proyección de ventas (S/)	138
Tabla 38. Proyección de costo de ventas	139
Tabla 39. Proyección de gastos de planilla	139
Tabla 40. Proyección de costo de comisión	139
Tabla 41. Proyección de gastos de marketing	140
Tabla 42. Proyección de gastos operativos	140
Tabla 43. Flujo de caja operativo	141
Tabla 44. Flujo de inversiones y económico	141
Tabla 45. VAN y TIR	142

Luz Asencio Diaz

Bachiller en Ingeniería Industrial y Comercial de la Universidad ESAN con especialización en Dirección de Proyectos.

Profesional con 3 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, generando valor en el diseño e implementación de proyectos digitales con visión estratégica del negocio.

Experiencia en diseño y mejora de procesos para el logro de objetivos organizacionales, implementación de buenas prácticas para el logro de eficiencias a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Teleatento del Perú S.A.C.

Proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en diferentes sectores, incluyendo: telecomunicaciones, finanzas, salud, minoristas, administración pública, nativas digitales, entre otras

Analista de Recursos Humanos

Junio 2019 - Actualidad

Liderar un equipo para el desarrollo de iniciativas digitales que generen valor dentro de la gerencia de Recursos Humanos, desarrollando la planificación, ejecución y control de los proyectos.

- Implementación de un aplicativo móvil corporativo, lo cual significó una mejora en el clima laboral y una reducción sustancial en los tiempos de gestión de los diferentes procesos de Recursos Humanos
- Implementación de sistema de gestión de documentos, lo cual significó una reducción importante del gasto de papel dentro de la empresa y agilizó las comunicaciones con los colaboradores.

Técnico de Recursos Humanos

Junio 2018 – Mayo 2019

- Elaboración de reportes y presentaciones de control y seguimiento del negocio
- Diseño, desarrollo y gestión de proyectos de solución

Practicante de Recursos Humanos

Abril 2017 – Mayo 2018

- Control y seguimiento de agenda de reuniones de la Gerencia.
- Análisis de indicadores de ausentismo y rotación y planteamiento de soluciones.

Augustin Ryckewart

Bachillerato en Gestión - Universidad Católica de Lille (Francia)

Profesional con un año y medio en Estrategia e Innovación Digital, generando valor en la automatización de procesos internos y encontrando soluciones innovadoras a problemas o oportunidades de mejora del negocio.

Experiencia en UX/UI, en el research y diseño de activos digitales para empresas de varios sectores como Seguros, Banca y Turismo.

Experiencia Profesional

Neo Consulting

Abril 2019 - Actualidad

Innovation & Business Intelligence (Octubre 2020 - Actualidad)

- Planificación y ejecución de una estrategia de inteligencia de negocio enfocándose en temas como análisis de los mercados, competencia y comercial, buscando el crecimiento del portafolio de clientes.
- Gestión de proyectos de innovación usando metodologías ágiles y la automatización de los procesos.

Marketing & Commercial (Abril 2020 - Octubre 2020)

- Planificación y ejecución de una estrategia de Marketing. Análisis de mercado, de los consumidores y uso de herramientas o metodologías marketeras para lograr la eficiencia del plan. Seguimiento del plan de Marketing con KPIs de medición.
- Diseño de los elementos de comunicación como también los contenidos. Planificación de la comunicación del negocio con enfoque en las redes sociales. Apoyo al equipo comercial en cuanto a la detección de oportunidades comerciales y generación de Lead a través de las tareas de Marketing.

UX/UI (Abril 2019 - Abril 2020)

- Gestión de proyectos de UX/UI: Investigación y diseño de activos digitales buscando lograr los objetivos de negocio de los clientes. Gestión de la relación con el cliente y teniendo espacio de co-creación de tareas claves al desarrollo digital del negocio. Ejecución de proyectos de UX/UI.
- Investigación e innovación a través de la creación de nuevos productos o servicios según las necesidades del mercado.

Celinda Vidal Caballero

Licenciada en Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), con cursos concluidos de Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad ESAN. Experiencia en el sector turismo principalmente en el desarrollo de productos turísticos desde el sector público, actualmente apasionada por los sectores de bienestar y turismo. Habilidad para la comunicación interpersonal y trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo – Mincetur

Especialista en Turismo en la Dirección De Productos Y Destinos Turísticos

(Noviembre 2020 – Actualidad)

Especialista en turismo para la asistencia técnica a las regiones de Madre de Dios (provincia Tambopata) y Ucayali (provincias de Padre Abad y Coronel Portillo), para el proceso de reconocimiento de destinos bioseguros en el marco de la reactivación y promoción turística.

- Logre la conformación de los equipos técnicos de dos (02) destinos turísticos: Madre de Dios y Ucayali, los cuales están conformados por actores públicos y privados.
- Organización y coordinación con los actores de las regiones Madre de Dios y Ucayali para llevar a cabo las acciones para la obtención del sello internacional Safe Travels. A la fecha cada región cuenta con un 50% de la hoja de ruta elaborada e implementada.

Especialista en la Dirección De Extensión Educativa

(Octubre 2020 – Noviembre 2020)

Especialista para la ejecución de las actividades del Programa de Asistencia Técnica y Evaluación para Prestadores de Servicios Turísticos y Destinos para la Región Ica y/o regiones que la coordinación designe, para el Programa para la mejora de la calidad de los servicios turísticos – CALTUR.

- Coordinar con instituciones nacionales, regionales, Ente Gestor de Destino, Equipo Técnico u otra institución similar los aspectos relacionados con la intervención del programa.
- Dar seguimiento al desarrollo de las actividades de los facilitadores encargados de la ejecución de las intervenciones especializadas con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa. Producto de las coordinaciones con los facilitadores y los actores públicos y privados de la región se logró la meta de mínimo 30 participantes en cada sesión.

Especialista en Turismo en la Dirección De Productos Y Destinos Turísticos – (Mincetur Enero 2019 – Setiembre 2020)

Especialista en turismo para el desarrollo de Productos Especializados.

- Coordinación interinstitucional a nivel nacional para la implementación de la Estrategia de Turismo Termal.
- Coordinación con actores públicos y privados de regiones en el marco de la implementación de los Lineamientos Sanitarios ante el COVID-19 para Destinos Turísticos: Lima, Arequipa, Ica, Loreto, Ucayali.
- Elaboración de documentos y asistencia técnica a los actores públicos y privados en el marco de las competencias de la Dirección de Productos y Destinos Turísticos.
- Elaboración del Plan de Señalización Turística a nivel nacional.
- Seguimiento al cumplimiento de los compromisos de los Convenios Interinstitucionales, así como de los diferentes Órganos Colegiados, en los cuales la Dirección de Productos y Destinos Turísticos figura como área encargada de la coordinación.
- Planificación y coordinación interinstitucional para la visita presidencial al Complejo Arqueológico Gran Pajatén, San Martín.
- Otras tareas designadas por la Dirección de Productos y Destinos Turísticos.

Asistente en el área de Inversión Pública- Dirección De Productos Y Destinos Turísticos

(Agosto 2017 – Diciembre 2018)

Asistente administrativo para la gestión de las acciones en el marco de los Proyectos de Inversión Pública.

Coordinar con las diferentes Direcciones dentro del MINCETUR e instituciones públicas y privadas sobre la gestión de los Proyectos de Inversión Pública y demás Inversiones. Asimismo, Elaborar y proyectar documentos administrativos como: oficios, memorándums, cartas, informes de conformidad, informes de solicitud de financiamiento, entre otros.

- Seguimiento continuo a los proyectos de inversión pública priorizados por la Dirección de Productos y Destinos Turístico, desde la etapa de elaboración de Términos de Referencia hasta la emisión de conformidad que da fin al servicio.
- Proyección de informes como respuesta a solicitudes de financiamiento realizadas por Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

Practicante Profesional En El Área De Turismo Social – Dirección De Innovación De La Oferta Turística

(Agosto 2016 – Julio 2017)

Practicante Profesional en la Iniciativa de Turismo Social.

Apoyo administrativo en la ejecución de los productos de la Iniciativa de Turismo Social.

- Dirección de las reuniones pre viaje con personas adultas mayores (5 reuniones).

- Monitoreo de los viajes realizados con los adultos mayores en la región Lima (5 viajes).
- Coordinación con instituciones públicas para los recorridos turísticos dirigidos a escolares del nivel primario.
- Apoyo y seguimiento en los procesos y documentos necesarios para la ejecución de las acciones de Turismo social

Crediscotia

(Enero 2014 – Marzo 2014)

Financiera del Grupo Scotiabank en el Perú, especializada en el segmento de la microempresa y banca de consumo.

Coordinadora de Patio – Agencia San Borja.

Venta de créditos personales y tarjetas de crédito (Única, MasterCard)

- Superación de las metas mensuales en venta de créditos personales (200000.00 soles), mereciendo el reconocimiento de la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar la viabilidad económica y financiera de una plataforma virtual enfocada en el modelo de gig economy que facilite a las personas el cuidado de sus canes. En ese sentido para el desarrollo plan de negocio se consideraron 14 capítulos.

En el capítulo I, se detalla la evolución que ha sufrido el mercado de mascotas peruano durante los últimos años; así como la oportunidad que esto significa para el desarrollo de nuevos emprendimientos en el sector. Bajo este contexto, se argumenta la oportunidad que existe en el mercado para la creación de una plataforma virtual que conecte dueños de canes, paseadores y entrenadores para intercambiar servicios a través de la gig economy. Asimismo, se presentan los objetivos, el alcance, la contribución y la justificación del presente plan de negocio.

En el capítulo II, se desarrolla el marco referencial en el que se basa el plan de negocio, haciendo precisión en el modelo de gig economy, marketing digital y la experiencia de usuario – UX.

En el capítulo III, se menciona la metodología, empleada para el desarrollo de la presente tesis, la cual se basa en herramientas de innovación y diseño que permiten comprender y definir el mercado objetivo, idear y plantear un modelo de negocio, prototipar y validar un producto mínimo viable, y proponer una solución en forma de un plan de negocio que sea viable económicamente. En este sentido, se utilizó una combinación de tres metodologías: Design Thinking, Lean Startup y Agile (Scrum)

En el capítulo IV, se describe la metodología de investigación seleccionada y las herramientas de investigación empleadas con el objetivo de obtener las necesidades e insights del mercado objetivo: entrevistas, focus groups y encuestas. Asimismo, se muestra la información recopilada en la investigación de fuentes secundarias, así como los resultados obtenidos luego de aplicar las entrevistas de profundidad, focus groups y entrevistas.

En el capítulo V, se define el modelo de negocio en base a la información obtenida en la investigación de mercado, identificando necesidades, problemas y oportunidades. Asimismo, se considera como base a la metodología de negocio CANVAS y el modelo de negocio Multi-sided Business Models.

En el capítulo VI, se analizan todos los factores internos y externos que influyen en el comportamiento del mercado de mascotas. El propósito de este análisis es alinear los objetivos planteados al inicio de este documento con el contexto actual, así como elaborar un plan estratégico que permita tomar decisiones adecuadas a largo plazo.

En el capítulo VII, se exponen las oportunidades con las que cuenta la idea de negocio en el mercado. Asimismo, se presenta la estrategia de marketing, la cual propone acciones para captar y retener a los usuarios.

En el capítulo VIII, se plantean las actividades y estrategias requeridas para el desarrollo operativo de los servicios que la plataforma ofrece a los usuarios. Asimismo, dentro de este capítulo se desarrolla la estructura y arquitectura de la tecnología que brinde el apoyo y soporte necesario para el funcionamiento de la aplicación móvil. De igual manera, se considera la estructura de servidores y todos los recursos necesarios para otorgar los servicios ofrecidos en el modelo de negocio validado.

En el capítulo IX, se presenta la naturaleza de la organización, siendo esta una Organización Exponencial, asimismo, se desarrollan todas las características que se derivan de la misma.

En el capítulo X se desarrolla la evaluación financiera y económica del modelo de negocio, el cual considera que 736 dueños de mascotas están dispuestos a adquirir los servicios de la plataforma digital, los cuales representan el 1% de la demanda potencial, con lo que se estima un volumen de ventas de 135,507 servicios a ser contratados durante el primer año. Con el cobro del 15% de comisión por venta, lo cual representa un ingreso de S/ 433,173. Para iniciar operaciones se requiere una inversión inicial de S/ 214,666, y considerando un horizonte de evaluación de 5 años se obtiene como resultado un VAN positivo de S/ 42,461 a una tasa de descuento de 20% y una TIR de 24.6 % con un periodo de recuperación de 4 años.

Por lo tanto, la implementación de este negocio basado en el mercado de mascotas resulta rentable y con un alto potencial de crecimiento.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Dentro de este capítulo se detalla la evolución que ha sufrido el mercado de mascotas peruano en los últimos años; así como la oportunidad que esto significa para el desarrollo de nuevos emprendimientos en el sector.

Bajo este contexto, se argumenta la oportunidad que existe en el mercado para la creación de una plataforma virtual que conecte dueños de canes con personas que ofrezcan servicios de paseo, entrenamiento y cuidado temporal, compartiendo servicios a través de la gig economy.

Asimismo, se presentan los objetivos, el alcance, la justificación y la contribución del presente plan de negocio.

I.1. Antecedentes

Hasta finales del siglo pasado, las mascotas se limitaban en su mayoría de perros y/o gatos domésticos que requerían muy pocos cuidados, se bañaban de vez en cuando y tenían una alimentación compuesta principalmente por comida casera o “las sobras”. La misma existencia de las mascotas en los hogares se debía a una función simplemente ornamental, le brindaban seguridad a la casa y ahuyentaban animales pequeños.

No obstante, en los últimos años el mundo moderno ha adoptado a las mascotas como parte importante de la sociedad; hoy en día, las personas se refieren a sus mascotas como miembros de la familia y designan un presupuesto especial para su cuidado y recreación.

Quiñones (2017) sostuvo para el diario Gestión que uno de los motivos que ha generado esta variación en la forma de pensar de los ciudadanos es el cambio radical que se está dando en las propias familias tanto de manera demográfica como estructural. Para las generaciones más jóvenes, la familia sobrepasa las definiciones tradicionales y se debaten temas como la unión civil y las familias homoparentales. Ante este escenario, muchos hogares deciden complementar su familia o compensar la ausencia de hijos (nido vacío) con una mascota.

Según un estudio de la consultora Consumer Truth (2017), han aparecido siete nuevos grupos familiares en el contexto peruano. Dentro de ellas se encuentran las denominadas “hijos con cola”, familias que no tienen hijos y consideran a sus mascotas como hijos sustitutos. Las personas que tienen este modelo de familia buscan

“humanizar” a sus mascotas proyectando su estilo de vida en ellas; de esta manera, los incluyen dentro de viajes, fotos familiares, celebraciones de cumpleaños, entre otras actividades. Bajo este contexto, existe un espacio de oportunidad para negocios “pet friendly” como parte de una cultura de vida en comunidad y amigable con la naturaleza.

Asimismo, Regalado (2019) afirma en el diario Gestión que cada vez será más común ver espacios amigables para las mascotas o pet friendly en el Perú ya que es una tendencia global que está dando sus primeros pasos en el Perú. Asimismo, menciona que las personas cada vez están dando más prioridad a asegurar el cuidado y bienestar de sus mascotas. Esto se evidencia en el incremento de mascotas que son llevadas a los centros veterinarios para controles médicos, así como en la compra de juguetes y otros accesorios. Este cambio de perspectiva ha provocado el nacimiento de una infinidad de negocios para mascotas tales como clínicas veterinarias especializadas, spas, groomers, pet shops y crematorios.

En base a lo descrito anteriormente, la presente tesis tiene como propósito evaluar la viabilidad económica y financiera con respecto al desarrollo de una plataforma virtual para dueños de canes, paseadores, entrenadores y cuidadores principalmente, basada en un modelo de gag economy.

Teniendo en cuenta que en Perú la tenencia de mascotas se inclina mayormente por los perros (79%) y que la industria de mascotas está creciendo tanto en volumen como valor, se desea que a través de este plan de negocio los dueños de canes puedan acceder a una gama de servicios enfocados en el cuidado y bienestar de sus mascotas, desarrollando un sistema que garantice confianza, accesibilidad y calidad al usuario (CPI, 2018).

I.2. Objetivos de la tesis

I.2.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera de una plataforma virtual enfocada en el modelo de gig economy que facilite a las personas el cuidado de sus canes.

I.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las características del mercado de mascotas en el Perú.
- Identificar la demanda potencial y el comportamiento del cliente y consumidor

- Describir la oferta existente y competidores potenciales desarrollando el proceso de benchmarking.
- Definir el modelo de negocio utilizando la herramienta Lean Canvas.
- Definir el plan estratégico del negocio y los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de finanzas.
- Calcular el retorno de la inversión y los factores críticos de éxito

I.3. Alcance

El presente plan de negocios propone el diseño de una plataforma virtual para dueños de canes en Lima Metropolitana, siendo el mercado objetivo los dueños pertenecientes a los niveles socio económicos A y B, que viven en la zona seis (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y zona siete (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina). El plan de negocio se enfoca principalmente en los servicios de paseo, entrenamiento y cuidado y socialización para caninos. Asimismo, la oferta del servicio se brindará a través de una plataforma virtual con pasarela de pagos lo que requiere que los usuarios utilicen dispositivos con acceso a Internet y cuenten con tarjeta de crédito o débito.

Para tal efecto, se realizará el análisis contextual y el estudio de mercado correspondiente para identificar las características de los clientes potenciales, así como sus hábitos y los atributos más valorados por los mismos. De igual manera, la tesis abarca el planeamiento estratégico, plan de marketing, de operaciones, administrativo y de recursos humanos, culminando con una evaluación económica y financiera. De acuerdo con los resultados se darán las conclusiones y recomendaciones necesarias para que la investigación sirva como fuente de información para nuevos proyectos de investigación

La presente investigación tiene como objetivo final desarrollar una propuesta de negocio con su respectiva evaluación financiera, tomando como marco de referencia los diferentes aspectos analizados. Cabe resaltar que el éxito del plan de negocio no será comprobado; es decir, no se realizará la implementación del proyecto o la prueba real del mismo.

I.4. Justificación

El presente plan de negocio se justifica en las oportunidades que presenta el crecimiento sostenido del sector de mascotas en el Perú y, específicamente, en Lima

Metropolitana. Dentro de este crecimiento se pueden identificar dos dimensiones, un crecimiento en términos de volumen y otro en términos de valor.

En cuanto a lo primero, según un estudio de la Consultora Ipsos, en el Perú y particularmente en Lima existen más hogares con mascotas que hace 20 años, para el año 2018 el 49% de los hogares peruanos contaba con una mascota en casa (Kantar, 2019); mientras que, si se habla únicamente de Lima Metropolitana, este porcentaje se incrementa a 57% (CPI, 2018). Este crecimiento se explica con los cambios estructurales y demográficos (incremento de familias monoparentales y familias sin hijos) que vienen experimentando las familias peruanas durante la última década; lo que ha originado que, en muchos casos, se optara por incluir una o más mascotas dentro del núcleo familiar como mecanismo de compensación.

De igual manera, el crecimiento en valor de este sector se debe a la evolución que ha experimentado el papel de las mascotas en la familia, lo cual es explicado en parte por los cambios descritos en el párrafo anterior. Las mascotas han pasado a formar parte importante del hogar e incluso algunos expertos los denominan hijos con cola o “perri-hijos”, debido a la constante preocupación e interés que les otorgan, compartiendo con ellos diversas actividades. Es así como muchas de estas “nuevas familias” buscan proyectar su estilo de vida a través de sus mascotas incluyéndolas en paseos a restaurantes, fotos familiares, citas con amigos, cumpleaños e inclusive viajes. (Quiñones, 2017). De acuerdo con la consultora Euromonitor, la inversión que se hace en mascotas se incrementará 39% entre los años 2016 – 2021 lo que significará un gasto de S/.893,5 millones para ese año.

Por otro lado, otro aspecto que ha cobrado fuerza con el correr de los años es el tecnológico. En la actualidad son escasos y posible inexistentes los sectores que no se han visto transformados por la llegada de la tecnología. En poco tiempo hemos presenciado la sofisticación de varios mercados en el Perú y el de las mascotas no ha sido la excepción. Desde collares inteligentes a redes sociales caninas, las soluciones tecnológicas en este sector han evolucionado para facilitar la vida a los dueños que pasan largas horas fuera del hogar.

Según lo mencionado anteriormente, se identifica que existe una oportunidad de negocio dirigida a la atención y prestación de servicios hacia las mascotas (perros) debido

a la creciente demanda del sector en el Perú y a la tendencia hacia la sofisticación de la industria.

I.5. Contribución

La presente tesis contribuye al desarrollo profesional de sus autores, permitiendo plasmar los conocimientos adquiridos en el proceso de Maestría en diferentes capítulos del plan de negocio propuesto; asimismo, contribuye a que otros autores interesados en el mercado de mascotas puedan proponer, elaborar o diseñar futuros servicios dirigidos especialmente a dueños de canes, aprovechando todo lo investigado y desarrollado en el presente trabajo.

Por otro lado, caso la presente tesis se implemente, la aplicación móvil permitirá a los dueños de mascotas acceder a diversos servicios de calidad de manera rápida y segura, estos servicios se clasifican en: paseos, entrenamiento, cuidado y socialización. Con el servicio de socialización se brindará la posibilidad de crear una comunidad virtual, estableciendo una red de contactos con otros dueños de perros que compartan intereses similares. Asimismo, con los servicios de paseo, entrenamiento y cuidado se brindará la oportunidad de obtener un ingreso económico a las personas interesadas en ofrecer sus servicios como paseadores o entrenadores.

Dentro de este capítulo se desarrolla el marco referencial en el que se basa el plan de negocio.

II.1. Gig economy

El concepto de ‘gig economy’ se originó en Estados Unidos producto de la crisis económica, lo cual significó una revolución en el mercado laboral surgiendo formas de contratación alternativas (Iglesias, 2018). De acuerdo con Avendaño (2018), uno de los cambios fundamentales en este nuevo contexto es la forma de vinculación entre trabajadores y empresas; en las últimas décadas ha perdido terreno el esquema de permanecer en una empresa por un largo periodo de tiempo con amplias prestaciones y contratos a término indefinido. En cambio, la aceleración de la hiperconectividad mundial y la evolución de las comunicaciones permitieron el surgimiento de numerosas opciones de vinculación, las cuales han sido catalogadas bajo el concepto de ‘trabajo independiente’ ante la falta de una definición más específicas.

En economías desarrolladas como Estados Unidos y Europa, la modalidad de trabajo independiente está creciendo notablemente. A pesar de que esta modalidad de vinculación laboral no es nueva, han aparecido nuevos matices que están siendo evaluados por los gobiernos y expertos para analizar las consecuencias en la sociedad y economía. En este contexto nace la denominada ‘economía gig’, ante lo cual Gratton y Scott (2018) afirman que:

La tecnología que conecta a un individuo con la empresa que desea contratar sus competencias es cada vez más global, más barata y sofisticada. Estas plataformas de conexión están ya proliferando, dando lugar crecientemente a que hablemos de conceptos como la gig economy y la gig economy (p. 69).

Aun cuando el concepto de economía gig viene ganando terreno en el mundo, no hay precisión en su definición. Debido a esta falta de precisión, en ocasiones la expresión gig economy se encuentra asociada a otros términos que surgieron en las últimas décadas para describir los cambios en el mercado laboral y en los modelos de negocios. De esta manera, con frecuencia es utilizado como un sinónimo de economía compartida o economía colaborativa; mientras otros la asocian con conceptos como contingent work o freelancers (Storey, Steadman y Davis, 2016).

De acuerdo con Torpey y Hogan (2016), “gig describe un único proyecto o tarea para el que se contrata a un trabajador, a menudo a través de un mercado digital, para trabajar por demanda”

Por otro lado, de acuerdo con el gobierno del Reino Unido:

La economía gig implica el intercambio de mano de obra por dinero entre individuos o empresas a través de plataformas digitales que facilitan activamente el emparejamiento entre proveedores y clientes, en el corto plazo y sobre la base de pago por tarea (Broughton, et al, 2018, p. 8)

En opinión de Hook (2015), la gig economy surgió como consecuencia de la crisis mundial del 2008, cuando un gran número de personas desempleadas estuvieron forzadas a realizar diferentes empleos de tiempo parcial para asegurar los ingresos necesarios que les permitieran sobrevivir. Con el paso de los años y la revolución tecnológica, su concepto se ha expandido y evolucionado.

Ciertamente, el crecimiento de la gig economy ha sido bastante acelerado en el mundo, lo que ha abierto una diversidad de debates en diferentes países, ya sea porque muchos creen que representa una competencia desleal con respecto a los negocios tradicionales o porque las normas no están adaptadas para este nuevo contexto por lo que se generan zonas grises.

De acuerdo con Storey (2016), esta modalidad rompe el modelo de trabajos de tiempo completo y empleos en una sola empresa con prestaciones sociales incluidas; en cambio, es sustituido por una relación que es temporal y de carácter flexible, en la que el trabajador tiene la posibilidad de ofrecer sus servicios a diferentes de una empresa de manera simultánea, la relación laboral es de corta duración y el empleador no responde por los pagos de beneficios sociales.

Según Cañigüeral (2017), otro elemento relevante en esta nueva modalidad de vinculación entre empleadores y empleados es el uso de plataformas o entornos digitales, lo que tiene como resultado una reducción en los costos de transacción, costos de coordinación y asimetrías de mercado.

II.1.1. Características de trabajadores dentro de gig economy

En base a las definiciones mencionadas anteriormente, se puede pensar que este nuevo modelo de trabajo está asociado en mayor medida a las generaciones más jóvenes

y que la población con mayor edad no tiene participación en el mismo. Un estudio realizado por Manyica (2016) comprobó que, en los países desarrollados, la población menor de 25 años representa alrededor del 25% del total de trabajadores independientes; mientras que las personas mayores de 65 años tienen una participación que bordea el 11%. En conclusión, según resalta un informe de Prudential Financial (2018), el mercado gig es un gran generador de empleo y no distingue entre las tres generaciones existentes: los baby boomers, la generación X y los millennials.

Por otro lado, también se cree que la población con menores ingresos es la que está más inclinada a participar dentro de este mercado. En un estudio de la consultora McKinsey (2016) se demostró que las personas con ingresos inferiores a USD \$25.000 anuales, representaba menos de la cuarta parte de los trabajadores independientes.

De igual manera, se tiende a pensar que la mayor parte de los trabajadores independientes son personas con menos calificaciones. Sin embargo, de acuerdo con la Federal Reserve (2018), en Estados Unidos, los trabajadores gig pertenecen a todos los niveles educativos ya que hay profesionales, como abogados, diseñadores gráficos o especialistas que realizan este tipo de trabajos con facilidad.

II.1.2. Ventajas y desventajas

Al igual que en otras actividades, se pueden encontrar ventajas y desventajas relacionadas con la economía gig, tanto para los empleadores y trabajadores. En primer lugar, por el lado de los empleadores, trabajar con trabajadores independientes implica mayor flexibilidad para contratar trabajadores en función de la demanda del mercado o sector, una reducción de sus costos laborales y mayor facilidad para contratar mano de obra calificada. Por otro lado, en el caso de los trabajadores, resulta ventajoso convertirse en su propio jefe, tener la posibilidad de escoger el tipo de labores que realizará, organizar su jornada de trabajo de acuerdo con sus actividades diarias, la facilidad de relacionarse con diferentes empresas y/o clientes de manera, la ventaja de trabajar desde la casa, no depender de sólo un ingreso y complementar ingresos con respecto a vinculación tradicional.

Sin embargo, existen desventajas relacionadas a la práctica de la economía gig. Por un lado, existen riesgos de índole jurídico para las empresas involucradas en esta práctica debido a que es una forma de vinculación innovadora y; por tal motivo, no se ha desarrollado un marco legal regulatorio. Esto puede dar apertura a fallos judiciales que

cambien las reglas del juego. Un ejemplo de esto ocurrió en Inglaterra en octubre del 2016, donde los tribunales resolvieron que los conductores inscritos en la plataforma Uber debían ser considerados como trabajadores y no independientes. En cuanto a los trabajadores, las principales desventajas son: no cuentan con seguro social, no tienen derecho al goce o pago de vacaciones, están expuestos a la volatilidad en la demanda de trabajos, tienen un mayor riesgo a no contar con una pensión en el futuro y no cuentan con ningún tipo de seguro que los proteja ante un accidente laboral.

Por otro lado, algunos sostienen que los trabajadores independientes tienen menores ingresos; sin embargo esto resulta relativo. A través de un estudio realizado por Prudential Financial (2017) en Estados Unidos, se demostró que los trabajadores tradicionales tienen ingresos anuales superiores en 72% a los de un trabajador independiente o 'solo gig'. No obstante, dentro del mismo estudio se señala que existe una diferencias importante en el tiempo que dedican ambos grupos al trabajo. Por un lado, los trabajadores gig tienen una media de 25 horas semanales, mientras que los trabajadores formales de tiempo completo tienen una media de 40 horas semanales. Todo lo anterior concluye que la remuneración por hora de los trabajadores tradicionales es tan solo 7.4% mayor con respecto al trabajador gig. En este sentido, la diferencia de ingresos puede ser resultado de la diferencia de horarios entre ambos grupos, ya sea por dificultades a la hora de conseguir empleo o por propia decisión de la persona de reducir su carga laboral para tener tiempo disponible para otra actividades.

Todo lo anterior demuestra que las economías desarrolladas, y las economías en vías de desarrollo en menor medida, están sufriendo cambios importantes y disruptivos en el mercado laboral. El fenómeno de la economía gig es nuevo en muchas economías por lo que recién comienza a ser estudiado y dimensionado a detalle; sin embargo, diversos expertos aseguran que continuará creciendo en los próximos años.

A pesar del desarrollo que este fenómeno podría significar, muchos critican que el avance de este sistema se lleva a cabo en perjuicio del bienestar de los trabajadores quienes no contarían con los beneficios legales que un empleador está obligado a brindar a un trabajador tradicional. No obstante, no parece probable que esta tendencia desaparezca en un futuro cercano ya que es resultado del desarrollo tecnológico de los últimos años.

No cabe duda de que el ingreso de este modelo laboral en economías de vías de desarrollo ha complicado el panorama, principalmente por el alto índice de informalidad que presentan estas economías.

En Perú tenemos ejemplos de esta tendencia con el ingreso de negocios como Rappi (delivery de comida) o Uber (traslados en taxi) por lo que ya es una realidad en Latinoamérica. Esto significa ratifica la importancia de informar a la población acerca de los diferentes aspectos del mercado laboral, haciendo especial énfasis en los nuevos modelos de vinculación que están surgiendo en el país. Un plan de acción efectivo sería que se cree una mesa de trabajo que involucre al gobierno, a centros de investigación y a entidades multilaterales para tratar sobre el tema, con el objetivo de analizar cómo se puede adaptar la economía gig dentro de la economía peruana sin que eso signifique impulsar la informalidad laboral (Cruz, 2018).

En conclusión, el desarrollo de la economía gig en las economías más desarrolladas prevé que esta tendencia seguirá presente y expandiéndose en los próximos años por lo que resulta importante analizar los cambios tanto normativos como regulatorios que serán necesarios para asegurar que la economía gig se traduzca en empleos de calidad. Según lo señalado por Buenadicha (2017), esta y otras nuevas tendencias dentro del mercado laboral obligan a las instituciones relacionadas a este sector, las cuales fueron diseñadas y estructuradas en la época industrial, a adaptarse a la nueva era digital. Esto significa un cambio de pensamiento que va desde reconceptualizar el trabajo mismo, la forma en que se generan ingresos y las demandas de seguridad social.

II.2. Marketing digital

El concepto de marketing se remonta a varios siglos atrás, siendo ampliamente conocido y aplicado por las diferentes industrias del mercado. Sin embargo, el inicio de la revolución tecnológica trajo como consecuencia un nuevo concepto: el marketing digital. Chaffey y Chadwick (2019) definen el marketing digital como la integración de los canales digitales y la comunicación tradicional con el objetivo de lograr los objetivos de marketing. En este sentido, el marketing digital se enfoca en reforzar la presencia virtual de las compañías para adquirir nuevos clientes y fidelizar los ya existentes.

Una definición más exacta de este concepto es la brindada por Selman (2017):

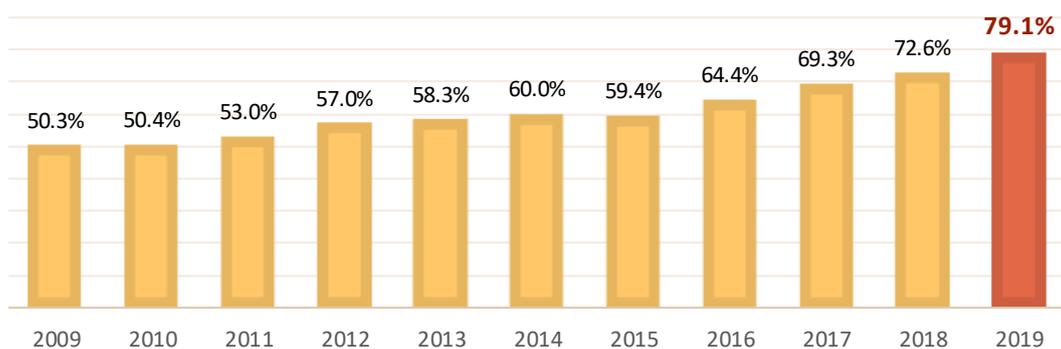
“El marketing digital consiste en todas las estrategias de mercadeo que realizamos en la web para que un usuario de nuestro sitio concrete su visita tomando una acción que nosotros hemos planeado de antemano”

Según Selman las dos características principales del marketing digital son la masividad y la personalización. Lo primero se explica debido a que con menos presupuesto puedes obtener un mayor alcance y la capacidad de definir la manera en que los mensajes llegaran a públicos específicos. Por el otro lado, Ryan (2016) destaca la importancia de la personalización dentro de los medios digitales, los consumidores necesitan percibir que no son un elemento más dentro de la multitud (masividad) por lo que es necesario darles la sensación de que la comunicación es exclusiva y personalizada.

II.2.1. Ventajas del marketing digital

El marketing digital resulta ser una estrategia necesaria para las empresas debido al alto potencial de difusión, posicionamiento y crecimiento que representan. Como se observa en la figura 1, en el año 2019 el 79.1% de la población de Lima Metropolitana se encontraba conectada a Internet ya sea a través del ordenador o el teléfono móvil (INEI, 2019).

Figura 1. Población que accede a Internet en Lima Metropolitana



Fuente: INEI (2019)

En este contexto, el marketing digital ofrece un gran abanico de ventajas, entre ellas Vercheval (2016) destaca las siguientes:

- Dentro de una campaña de marketing digital los datos se muestran en tiempo real por lo que la información está disponible en cualquier momento. Esta información permite conocer rápidamente el impacto de la estrategia aplicada, la repercusión que tuvo en el público, en qué sectores fue más o menos exitoso y, en base a todo lo anterior, determinar la rentabilidad de la inversión.

- El marketing digital permite experimentar y ajustar la estrategia en poco tiempo, no hace falta esperar al término de una campaña para aplicar cambios, se pueden hacer durante el proceso. Esto otorga al marketing digital un dinamismo y flexibilidad que otros métodos no poseen.
- La inversión para desarrollar, diseñar y lanzar una campaña de marketing digital es sustancialmente menor comparada con una campaña en cualquiera de los medios de comunicación más tradicionales. Asimismo, el presupuesto destinado a una campaña de marketing digital tiende a ser más flexible, por lo que está al alcance de cualquier tipo de compañía, sin importar su tamaño o antigüedad en el mercado.
- El marketing digital permite una segmentación muy específica y personalizada, de manera que se ajuste a la buyer persona definida. Algunas categorías de segmentación son: sexo, edad, país, idioma, hábitos de consumo, entre otros.

II.2.2. Tendencias de marketing digital

El marketing digital está en constante evolución y por ello es de suma importancia mantenerse al tanto de las tendencias que van surgiendo para mantenerse vigente en la red. Los próximos años serán especialmente importantes en cuanto a estrategia digital se refiere, principalmente debido a la saturación de productos sin ningún tipo de diferenciación, pudiendo encontrar un producto en cientos de tiendas pequeñas, grandes, Amazon, eBay, etc. Debido a esto las empresas deben poner especial énfasis en desarrollar una buena estrategia de experiencia de marca para diferenciarse del resto.

Según Figueroa (2020), “estar al tanto de las nuevas tendencias te permitirán impulsar tu marca, destacarla entre la competencia y llegar a tu público objetivo”.

Entre las principales tendencias de marketing digital se pueden identificar las siguientes:

1. Inteligencia Artificial: Según Gartner (2019), la inteligencia artificial será una de las principales inversiones para mejorar la experiencia del cliente en los próximos años. El 40% de las organizaciones desplegará asistentes virtuales y el 47% utilizará chatbots para la atención al cliente. Por otro lado, la inteligencia artificial se ha desarrollado a gran velocidad en los últimos años por lo que se ha multiplicado su uso, desde mejorar la eficiencia de los anuncios en redes sociales hasta analizar patrones de comportamiento de clientes y pronosticar futuras tendencias.

2. Hiperfocus en el cliente: A pesar de que el mundo está poniendo especial énfasis en el desarrollo tecnológico y en la automatización, el enfoque vuelve a dirigirse hacia lo humano. Esto quiere decir que se hará uso de la tecnología será una herramienta para mejorar las experiencias humanas, personalizando las acciones de marketing y forjando lazos de confianza, cercanía y empatía con los clientes actuales y futuros. Para lograr esto, es importante conocer la buyer persona y su buyer journey.
3. Publicidad programática: De acuerdo con Rodríguez – Silgado (2017), la publicidad programática se puede definir como aquella publicidad en la cual la empresa no compra espacios sino audiencias. El anunciante define el público objetivo al que quiere dirigir su publicidad, tomando en consideración diferentes aspectos de su perfil: demografía, intereses, conexiones, entre otros. Como consecuencia, cada vez más compañías están utilizando la publicidad programática para tomar decisiones rápidas con respecto a los anuncios que publicitarán en base a información en tiempo real que obtienen.
4. Videomarketing: Una de las acciones más efectivas para promocionar una marca en Internet es la creación de contenido publicitario en video. Asimismo, una de las opciones más utilizadas y que genera buena recepción, son las transmisiones en vivo, ya sea para presentar nuevos productos y servicios o para responder dudas. Otras de las opciones son los videotutoriales que pueden ser compartidos en plataformas como YouTube o Facebook, lo cual permite tener mayor alcance. Cabe resaltar que una buena estrategia de videomarketing no se enfoca en viralizar el video, sino en captar más clientes potenciales.

II.2.3. Estrategia de marketing digital

Existen numerosas estrategias de marketing digital, dependiendo de los medios utilizados y las posibles acciones; sin embargo, existe una estructura básica para desarrollar la campaña.

Dentro de las campañas de marketing digital, el objetivo es lograr una comunicación interactiva, directa y relacional, logrando alcanzar el mayor número de público objetivo, incurriendo en el menor costo posible y obteniendo el máximo beneficio.

De acuerdo con Martin y Segura (2014), se pueden reconocer cuatro fases para el desarrollo, diseño e implementación de una estrategia de marketing digital, según se muestran en la siguiente figura.

Figura 2. Fases de estrategia de marketing digital



Fuente: Martin, B. y Segura, H. (2014)

Dentro de las dos primeras fases se utilizan técnicas del marketing online con el propósito de inducir a los clientes potenciales a interactuar con el sitio web y/o aplicación. Las principales herramientas dentro de estas etapas son:

- Mejora continua del sitio web (SEO)
- Análisis y definición de publicidad al sitio web (SEM)
- Marketing de afiliación y sistemas de comisiones
- Otras herramientas digitales como el marketing viral y el advergaming que tengan como objetivo la captación de clientes, generación de notoriedad, fidelización de clientes y recomendación post-compra.

Por otro lado, durante las siguientes fases se pretende la conversión de los usuarios o visitantes a través de mejoras en el sitio web, como la usabilidad y diseño de la página, así como la identificación de embudos o nudos de la navegación. Por otro lado, se miden los resultados de cada canal en el que se ha invertido con el fin de determinar cuál fue el más efectivo, en este sentido es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

II.2.4. Dimensiones del marketing digital

Selman (2017) sostiene que, en paralelo con las 4Ps del marketing tradicional, el marketing digital está basado en 4Fs: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización.

- El flujo resulta ser la dinámica que un medio digital propone al visitante. Es vital que el visitante o usuario sea atraído por la interactividad que ofrece la plataforma y pueda navegar a través de todo el sitio según lo planeado.
- La funcionalidad o navegabilidad debe ser sencilla e intuitiva para el visitante; de esta forma, se reduce la posibilidad de abandono debido a no entender el sitio o haberse perdido durante la navegación.
- El feedback se refiere a desarrollar interactividad con el usuario con el fin de construir una relación de confianza con él. Una excelente oportunidad para lograr esto es a través de las redes sociales.
- Una vez entablada la relación con el usuario, el siguiente objetivo es alcanzar la fidelización, lo cual implica lograr que la relación con el usuario perdure a largo plazo. Principalmente, la fidelización se obtiene a través de la entrega de contenido atractivo para el cliente.

II.3. Experiencia del usuario - UX

La metodología user experience (UX) se enfoca en lo que experimenta el usuario o visitante de una página web o aplicación al entrar en contacto con la misma (More, 2019). Asimismo, More afirma que la experiencia de usuario es altamente subjetiva, debido a que se trata de los pensamientos, creencias y sentimientos del usuario acerca del sistema; y es dinámica, debido a que cambia constantemente de acuerdo con las circunstancias.

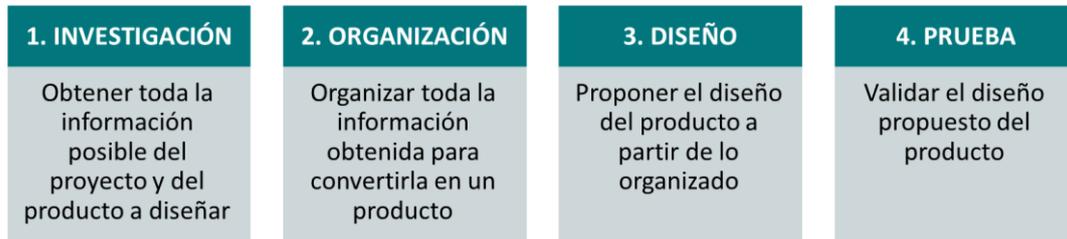
La experiencia del usuario representa todas las experiencias que un usuario puede tener mientras usa una interfaz digital. Esas experiencias pueden ser físicas, emocionales, sensoriales o mentales. UX se puede dividir en dos partes: UX funcional que hace referencia al uso de la interfaz digital, como elementos técnicos, búsqueda, enlaces, etc. Por otro lado, la segunda parte se enfoca en el lado creativo de UX; es decir, hace referencia a los elementos “wow” de una página web o aplicación. de una página web. (Neo Consulting, 2019).

En resumen, el user experience es una filosofía de diseño cuyo principal objetivo es crear productos que resuelvan necesidades concretas de los usuarios finales, logrando un alto grado de satisfacción a través de una buena experiencia de uso con el mínimo esfuerzo por parte del usuario. Asimismo, este proceso se respalda en una serie de técnicas multidisciplinarias, donde cada decisión que se toma está basada en los objetivos, necesidades, expectativas, capacitaciones y motivaciones de los usuarios.

II.3.1. Etapas para el diseño de software UX

Ronda (2013) sostiene que existen cuatro etapas definidas para el diseño de experiencia de usuario de un software, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Etapas para el diseño de un software basado en UX



Fuente: Ronda, R. (2013)

Investigación

En la etapa de investigación el principal objetivo es recopilar la mayor cantidad de información posible y necesaria para realizar el proyecto definido, así como de los usuarios que consumirán el producto final.

Dentro de la información relacionada con el proyecto, es necesario comprender los objetivos generales, la intención comunicativa (notificar, alertar, recrear, etc.) y la tipología del producto final. Por otro lado, resulta esencial definir los perfiles de usuarios que consumirán el producto.

A través de la investigación se puede entender el problema de una manera global, definiendo luego los objetivos a nivel de usuario y negocio.

Organización

Dentro de esta etapa el diseñador usa la información recopilada en la etapa de investigación para darle forma al producto final. Como parte de esta etapa se desarrollan las siguientes tareas:

- Diseñar las posibles estructuras de contenido de acuerdo con las necesidades del usuario y el mercado.
- Identificar las diferentes jerarquías que existirán para las temáticas y los contenidos.
- Lograr una correspondencia entre las necesidades del usuario (receptores) y de la empresa (emisor), lo cual debe estar representado en la estructura y jerarquía.
- Detallar todos los flujos funcionales que se desarrollará a nivel de software, los cuales deben corresponder con los flujos reales de los usuarios en su contexto.

Diseño

En la etapa de diseño es donde se representan los resultados de la etapa anterior, en conjunto con los requerimientos técnicos para generar un prototipo. Dentro de esta etapa se tienen contempladas las siguientes actividades:

- Delimitar la estructura del producto (taxonomía, blueprints y diagramas de organización).
- Delimitar el funcionamiento del producto (diagramas de funcionamiento).
- Delimitar las pantallas del producto (wireframes y diagramas de presentación).
- Delimitar los servicios y funcionalidades que tendrá el producto.
- Delimitar las etiquetas del producto (labeling).
- Desarrollar prototipos de baja y alta fidelidad.

Prueba

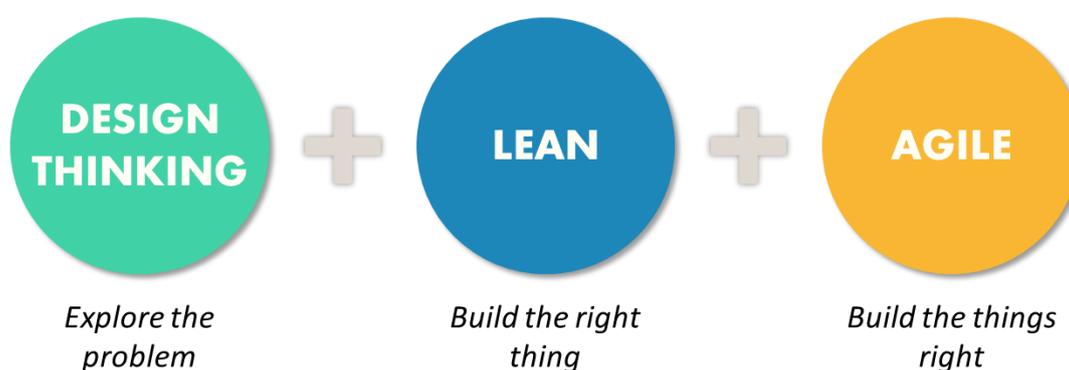
Dentro de esta etapa se validan las propuestas de diseño. Se realizan pruebas con usuarios reales para corroborar que se hayan alcanzado los objetivos y necesidades identificadas. Algunas herramientas de evaluación son la prueba con usuarios, la evaluación heurística, seguimiento visual, crítica de diseño y/o mapeo de clics.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología empleada para el desarrollo de la presente tesis se basa en herramientas de innovación y diseño que permiten comprender y definir el mercado objetivo, idear y plantear un modelo de negocio, prototipar y validar un producto mínimo viable, y proponer una solución en forma de un plan de negocio que sea viable económicamente. En este sentido, se utilizó una combinación de tres metodologías: Design Thinking, Lean Startup y Agile (Scrum).

El autor Jonny Schneider (2017) menciona que la metodología Design Thinking se utiliza para explorar las necesidades no atendidas dentro del mercado y encontrar posibles ideas de solución. Por su parte, la metodología Lean Startup ofrece un marco de referencia para probar las hipótesis a través de la acción poniendo foco en las necesidades del cliente, consiste en construir un producto mínimo viable, medir la aceptación del producto en el mercado objetivo y adaptar la solución en base a los resultados obtenidos. Finalmente, la metodología Agile se basa en la filosofía de que la solución de hoy será diferente a la solución de mañana. En condiciones de gran incertidumbre, esta metodología Agile ofrece mecanismos para crear soluciones tecnológicas que sean dinámicas y puedan adaptarse a los cambios, se enfoca en satisfacer las necesidades inmediatas de una manera que no limite la capacidad para responder cuando las cosas cambien más adelante. En la figura 4 se pueden observar las 3 filosofías que se utilizarán como metodología para esta tesis.

Figura 4. Las tres filosofías para el desarrollo de productos

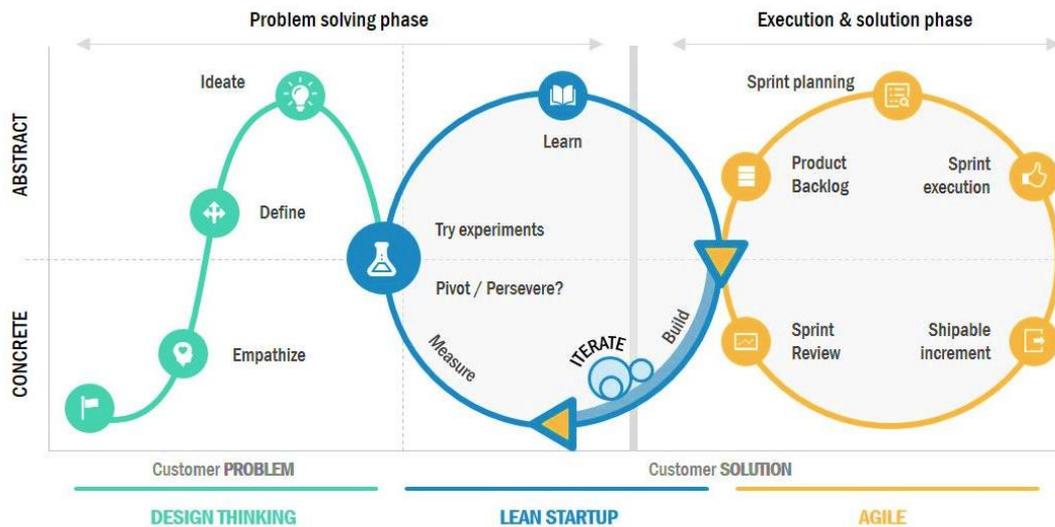


Fuente: Schneider, J. (2017)

La sinergia de las tres metodologías señaladas resulta útil para generar modelos de negocios con un mayor índice de éxito ya que se desarrollan teniendo como foco al cliente y sus necesidades.

De acuerdo con una publicación de la consultora Gartner (2019), la unión de las tres metodologías logra tener un producto validado y lanzado en el mercado de una manera rápida. En la figura 5 se puede observar cómo las metodologías interactúan para el desarrollo de un nuevo producto.

Figura 5. Interacción entre Design Thinking, Lean y Agile

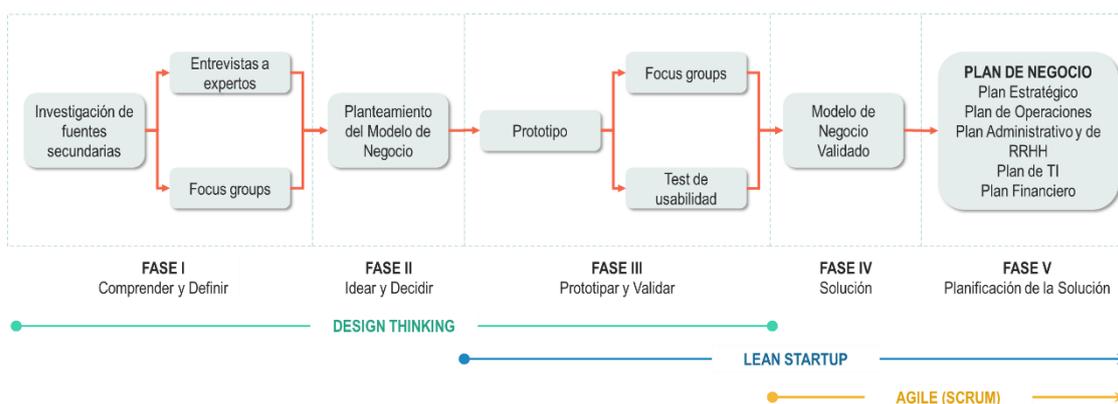


Fuente: Gartner (2019)

En base a esta información, la metodología del presente plan de negocios iniciará con la aplicación del Design Thinking para determinar las necesidades del mercado de mascotas y proponer una hipótesis de solución. Luego se validará la hipótesis a través de la aplicación del Lean Startup por medio de la creación del producto mínimo viable y su medición dentro del mercado objetivo. Finalmente, se plantea el inicio de la metodología Agile (Scrum) para definir el mínimo producto comerciable; es decir, encontrar la alternativa que mejor funcione en el mercado.

En la figura 6 se observa la estructura metodológica propuesta para el desarrollo de la presente tesis.

Figura 6. Esquema de metodología



Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la figura cinco, la metodología se divide en cinco fases: comprender y definir, idear y decidir, prototipar y validar, solución y planificación de la solución.

Fase I: Comprender y Definir

Esta fase incluye la investigación de la información disponible para identificar los aspectos relevantes conocidos sobre la tenencia de mascotas en los hogares peruanos. Asimismo, recopilar datos acerca de la importancia de la socialización, paseo y entrenamiento de mascotas para su correcto desarrollo.

Por otro lado, se realizarán entrevistas a expertos y focus groups para conocer y empatizar con el usuario final, reconociendo sus “dolores” y necesidades con respecto al cuidado de sus mascotas.

Fase II: Idear y Decidir

Dentro de esta etapa se analiza la información recopilada en la fase anterior y se inicia el proceso de ideación para encontrar una solución viable para las necesidades encontradas. En este sentido se utilizará el modelo Canvas para integrar las ideas de solución y estructurar un modelo de negocio que cree valor para los clientes y proveedores de servicios. De esta manera, se obtiene una propuesta de modelo de negocio para ser validado en la siguiente fase.

Fase III: Prototipar y validar

En esta fase se generará el prototipo de la plataforma virtual del modelo de negocio propuesto. Este prototipo mostrará las características más resaltantes para la propuesta de valor, las cuales serán validadas a través de focus groups y encuestas. El prototipo diseñado es mostrado a distintas personas, de las cuales se recopilan comentarios sobre el uso y aspectos más resaltantes que encuentran en él. De igual

manera, se consulta a expertos en diferentes áreas relacionadas al presente proyecto para saber su opinión y recomendaciones para el mismo. En base a ambos procesos se realiza la validación del producto.

Fase IV: Solución

Dentro de esta etapa se muestra el resumen de la solución propuesta y validada en la fase anterior. Se comentan las características de la aplicación y plataforma en las cuales se describe el funcionamiento, uso y demás atributos del producto creado.

Fase V: Planificación de la Solución

En esta última fase de la presente tesis, se desarrollan los planes de negocio requeridos para la implementación del proyecto: Planes Estratégico, Marketing, Operaciones, Organizacional, TI y Financiero. Estos planes de negocio estructuran las bases para llevar a cabo una empresa que pueda salir al mercado y busque rentabilidad y competitividad, generando valor para el usuario y los accionistas.

CAPITULO IV. **INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Dentro del presente capítulo se describe la metodología de investigación seleccionada y las herramientas de investigación empleadas con el objetivo de obtener las necesidades e insights del mercado objetivo.

En primer lugar, se realiza una investigación de fuentes secundarias para identificar los aspectos que han sido investigados y los que permanecen desconocidos. Esta investigación será la base para la construcción de los instrumentos de investigación posteriores.

Por otro lado, resulta importante interactuar con profesionales expertos dentro del rubro de mascotas para profundizar los hallazgos de la investigación secundaria, por tal motivo se realizaron entrevistas de profundidad. Según Alam (2005), esta herramienta de investigación permite el intercambio de sentimientos, ideas y preferencias sobre el tema tratado.

Posterior a lo antes mencionado se realizaron focus group con el objetivo de contrastar los hallazgos previos con las diferentes percepciones y/o creencias que pueda tener nuestro mercado objetivo con respecto a sus mascotas. De acuerdo con Kress y Shoffner (2007) dentro del focus group hay un moderador que dirige la discusión y un observador que toma nota del comportamiento global del grupo, en términos de reacciones y formas de comunicación no verbal. Asimismo, según Greenbaum (1993) se debe prestar especial atención al lenguaje no verbal de los participantes para poder detectar acuerdos o desacuerdo entre ellos y saber en qué elementos profundizar.

Por último, como fuente cuantitativa se han aplicado dos encuestas con el objetivo de determinar el interés del mercado meta frente al modelo de negocio propuesto. La primera encuesta se realizó al iniciar el aislamiento social obligatorio y tuvo como objetivo determinar el grado de aceptación del mercado frente a la idea de negocio y determinar los atributos más valorados. Con la información recopilada de la primera encuesta se desarrollará el modelo de negocio y el producto mínimo viable, lo cual será la base para la segunda encuesta. La segunda encuesta se realizó 6 meses después de la primera encuesta y tuvo como objetivo validar los hallazgos de la primera encuesta ya que el aislamiento social obligatorio modificó de diversas maneras el comportamiento de compra del consumidor peruano. Asimismo, esta encuesta utilizó el producto mínimo

viable para obtener un resultado más objetivo con respecto al grado de aceptación del modelo de negocio en el mercado peruano y el willingness to pay.

A continuación, se detallan los objetivos y métodos de aplicación de cada una de las herramientas descritas.

IV.1. Investigación secundaria

IV.1.1. Objetivos

- Identificar las tendencias en el mercado de mascotas y el perfil de los dueños de mascotas modernos
- Identificar principales problemas a los que se enfrentan los dueños de mascotas
- Identificar principales necesidades de canes que deben ser cubiertas para garantizar su bienestar
- Identificar las tendencias del e-commerce y el perfil del consumidor peruano dentro del canal online.

IV.1.2. Resultado y hallazgos

Tenencia de mascotas en el Perú

En la actualidad, las mascotas son parte de la vida cotidiana de las personas y cada vez es mayor el número de personas que las consideran miembro importante de su familia. El modelo familiar contemporáneo dista mucho de aquél que hace algunas décadas incluía a más de cuatro hijos. Las mujeres ya no se quedan en casa, ahora valoran más su independencia y, en ocasiones, eso incluye no tener hijos, pero sí perros, que nombrados como “perrhijos” llegan a ser parte esencial de muchas de las familias actuales. Esto ha provocado que la industria de las mascotas crezca a un ritmo anual del 6% en América Latina, como lo indica el reporte de Euromonitor Internacional (2020).

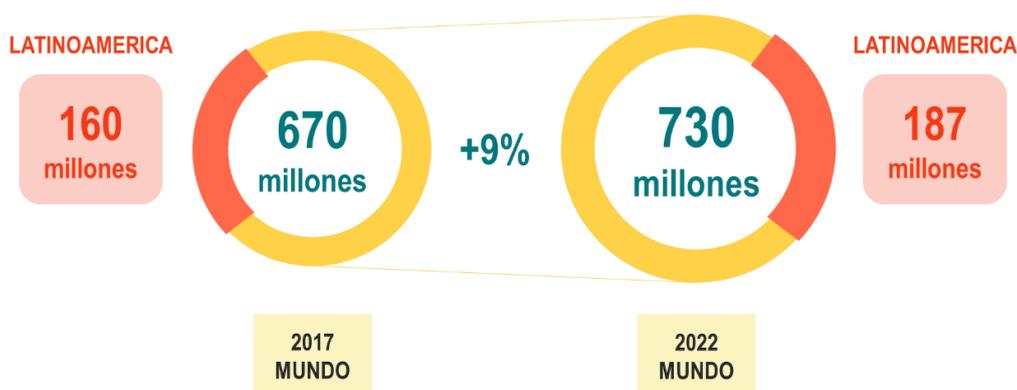
De acuerdo con Corona – Almaraz (2017), otro factor a tomar en cuenta para que las personas decidan invertir en perrhijos es que las generaciones actuales prefieren retrasar tanto el matrimonio como la paternidad. Según algunos psicólogos, las mujeres que deciden no tener hijos es una decisión pueden optar por adoptar un perro para desarrollar de alguna manera su instinto maternal.

Un informe de ALQUIMIA – Pet Business Consulting (2018) demuestra que el incremento de la población global de mascotas es notable, en el 2017 había 670 millones de mascotas, mientras que para el 2022 se estima que habrá 730 millones, lo que

representa un incremento del 9%. El 45% de este crecimiento se concentrará en Latinoamérica, entre el 2017 y 2022 se estima que en la región la población de mascotas aumentará de 160 millones a 187 millones, tal como se muestra en la figura 7.

Un informe de Kantar Division Worldpanel (2019) muestra que para el año 2019 el 49% de los hogares peruanos contaba con una mascota. De acuerdo con Ballarín (2019), gerente comercial de Kantar División Worldpanel, las mascotas más pequeñas (menos de 5.5 kg.) es la categoría preferida entre los hogares peruanos ya que su tenencia ha crecido alrededor de 445% en el año 2019. La consultora Arellano Marketing (2019), indicó que la preferencia por las mascotas pequeñas se debe, en parte por los cambios dentro la composición de las familias (el número de hijos promedio por familia se ha reducido de 4 a 2 en los últimos 20 años); y por otro lado por la reducción en el tamaño de las viviendas, hoy en día se puede vivir en un departamento desde 40 metros cuadrados. Por otro lado, Ballarín, sostiene que existen grupos de hogares donde crece más la tendencia de mascotas, entre los cuales se encuentran los hogares sin hijos, hogares con niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años.

Figura 7. Población de mascotas en el mundo y Latinoamérica



Fuente: ALQUIMIA – Pet Business Consulting (2018)

El mercado de las mascotas no ha sido ajeno a las consecuencias del COVID-19, las adopciones durante los meses de cuarentena se han incrementado de manera considerable (WUF, 2020). De acuerdo con American Pet Product Association (2020), este incremento se debe a que el confinamiento ha impulsado a los ciudadanos a buscar fuentes de afecto y compañía. Por otro lado, la agencia Euromonitor (2020) evidencia un crecimiento sostenido del sector en Latinoamérica y prevé que se mantenga hasta el 2021. Según un informe de CRITEO (2020), empresa especializada en comercio digital, la venta

de artículos para mascotas ha presentado un incremento exponencial desde el inicio del aislamiento social.

Problemas en el cuidado de mascota

Las mascotas necesitan ciertos cuidados para asegurar su bienestar físico y mental, en especial los perros. En este sentido, el paseo es un aspecto muy importante dentro de los cuidados de un perro, ya que impacta directamente en su salud emocional y conducta. (García, 2018). De acuerdo con Manuel Lázaro (2019), vocal del Colegio de Veterinarios de Madrid, no hay una cantidad o duración determinada para los paseos, ya que el número y tiempo de los paseos depende de la raza, la edad del animal y de las circunstancias del propio dueño, lo normal son tres paseos diarios: mañana, tarde y noche. Según Lázaro, si el animal es pequeño su tiempo de paseo diario debe ser de 50 minutos; para un perro mediano, de 60 minutos; y si es grande, esta salida debería superar las dos horas. Un paseo diario en zona verde es imprescindible, según Fatjó (2018).

De acuerdo con Erick Valdivia (2018), aunque el perro sea pequeño o la familia tenga un jardín amplio dentro de la casa, los perros necesitan relacionarse con nuevos ambientes, de esta manera pueden liberar estrés. Asimismo, el ejercicio resulta muy importante dentro de la rutina de la mascota ya que el gasto de energía producido por el ejercicio los incita a recuperarla a través de una alimentación balanceada. Los perros sedentarios pueden desarrollar muchos problemas como inapetencia, problemas de socialización y/o comportamiento agresivo. De igual manera, la falta de actividad puede provocar retención de orina y deposiciones ya que las mascotas esperan a salir de casa, lo cual se traduce en infecciones urinarias, trastornos digestivos y estreñimiento.

Por otro lado, la educación de las mascotas es un aspecto para considerar. De acuerdo con el entrenador canino Cesar Millán (2018), es importante empezar a educar y socializar a tu mascota desde sus primeros días de vida. Entrenar a la mascota para que aprenda a obedecer, le proporcionará las habilidades necesarias para que sea un gran ciudadano canino. Las normas básicas de educación incluyen sentarse, caminar cerca de la correa, hacer sus necesidades fuera de la casa y no ladrar a otros perros o personas en la calle. Es posible que el dueño entrene y eduque a su mascota por sí mismo o prefiera acudir a un entrenador profesional. Según Millán (2018), las clases particulares siempre van a ser mucho más productivas, pero si el dueño se siente capacitado lo puede intentar en casa. Asimismo, de acuerdo con la Fundación Affinity (2017), alrededor del 15% de

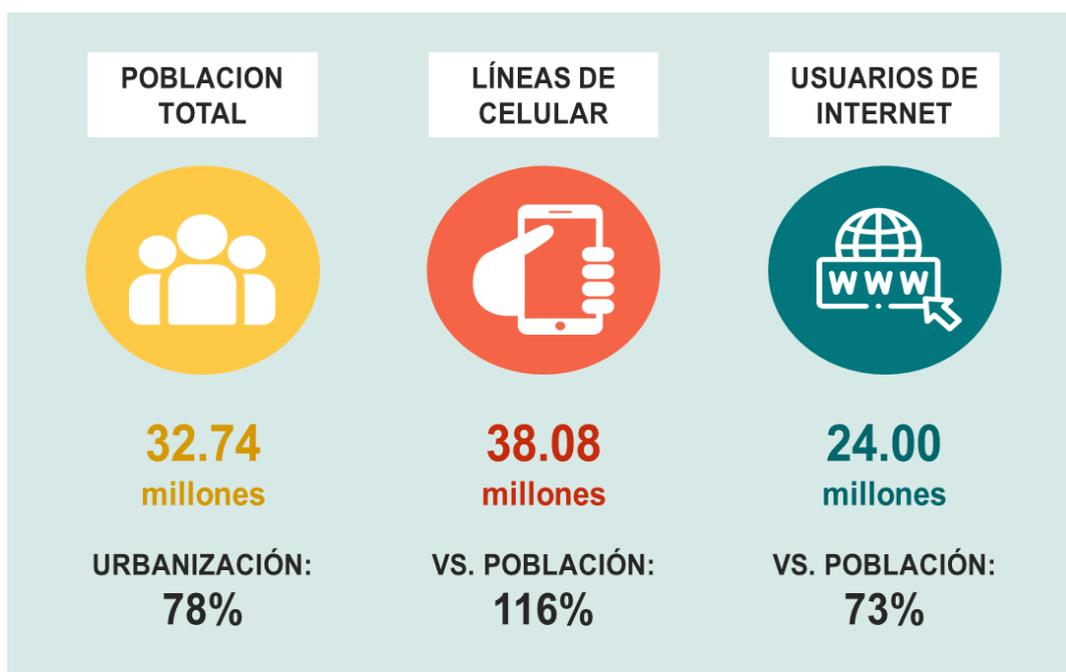
los abandonos de mascotas se debe a problemas de comportamiento por lo que el entrenamiento se convierte en un factor crítico a la hora de cultivar una sana relación entre animales y humanos, lo que significa la formación de una mascota socialmente compatible.

Otro de los problemas a los que los dueños de mascotas se enfrentan diariamente es dejar solas a sus mascotas por prolongados periodos de tiempo mientras realizan sus actividades diarias. De acuerdo con la etóloga Gabriella Tami (2019), los problemas más frecuentes cuando un perro se queda solo en casa están relacionados con la ansiedad por separación, provocando conductas destructivas; también pueden vocalizar (ladrar, llorar o aullar) y orinar y defecar. El periodo de cuarentena impulsado por la crisis sanitaria del virus COVID-19 ha enfatizado este problema, según el veterinario y zootecnista Ernesto Ávila (2020), el confinamiento que se ha implementado alrededor del mundo ha desarrollado un apego más fuerte entre humanos y mascotas por lo que el retorno a la rutina tradicional puede desarrollar ansiedad, estrés y depresión en las mascotas.

Consumo digital en el mercado peruano

En los últimos años, el consumidor peruano ha incrementado su presencia dentro del mercado digital. Según el informe de We Are Social (2020), representado en el gráfico 8, en el Perú hay casi 33 millones de habitantes, mientras existen alrededor 38 millones de líneas telefónicas, lo cual sobrepasa la cantidad de población en un 16%, de los cuales 90.69% utilizan dispositivos Android y 8.92% utilizan dispositivos iOS (Statcounter, 2020). Asimismo, la cantidad de usuarios de Internet es de 24 millones lo que representa un 73% de la población, un incremento del 5% con respecto al año anterior.

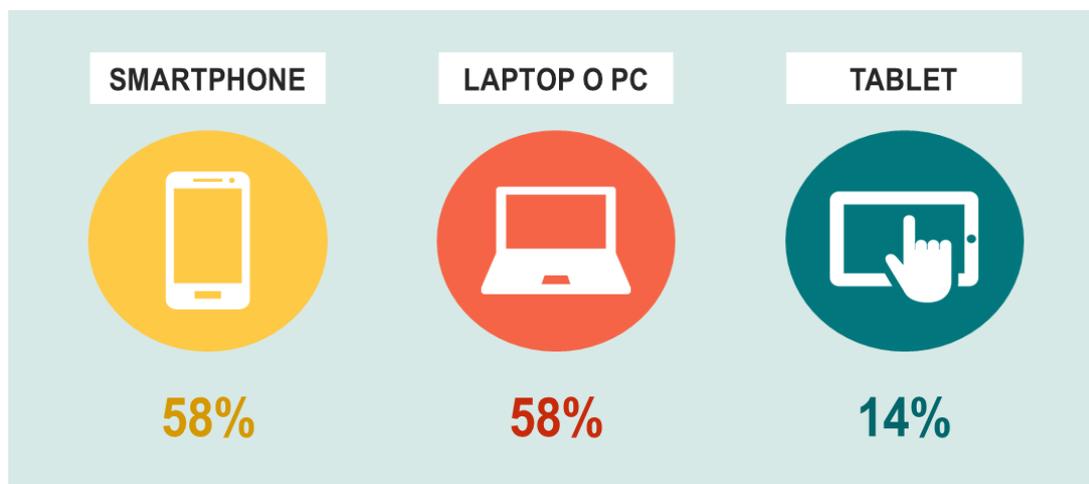
Figura 8. Población digital en Perú en enero del 2020



Fuente: We Are Social – Hootsuite (2020)

Por otro lado, el informe antes mencionado detalla que el 58% de la población cuenta con Smartphone y/o laptop o computadora de escritorio; mientras el 14% posee una tablet, según se muestra en la figura 9.

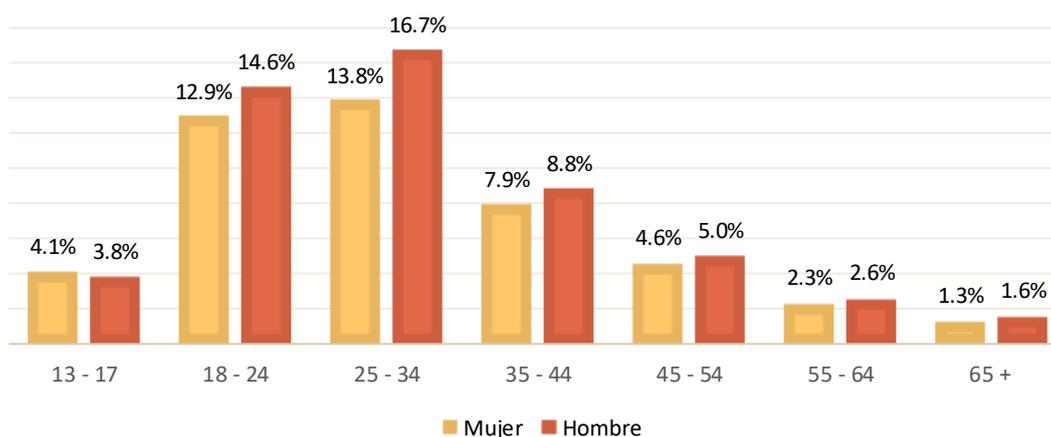
Figura 9. Uso de dispositivos en Perú en enero del 2020



Fuente: We Are Social – Hootsuite (2020)

La figura 10 presenta los rangos de edad de los usuarios presentes en las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y Messenger. El rango de edad que tiene mayor presencia en redes es desde los 18 años a los 34 años, representando el 58% de la población activa en redes.

Figura 10. Edad de audiencia digital en Perú en enero del 2020



Fuente: We Are Social – Hootsuite (2020)

De acuerdo con una encuesta IPSOS (2020), el volumen de compradores virtuales frecuentes pasó de 3.6 millones en el 2019 a 6.6 millones en el 2020, lo que significa un incremento de 83.3% en menos de un año. Adicional a esto, se obtuvo que entre los medios de pago más usados se encuentran tarjetas de débito (57%), efectivo (49%), tarjetas de crédito (36%) y pagos con el número de celular (17%). Teniendo en cuenta la coyuntura del COVID-19, el 80% de los encuestados aseguró que no compraría a marcas que no sigan los protocolos de seguridad para evitar contagios, siendo los pedidos de restaurantes y de supermercados son las compras por Internet que generan más desconfianza y preocupación de contagio.

Según Helmut Cáceda (2020), presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), menciona que, a pesar de que el comercio electrónico ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos años, los usuarios aún se concentran en un perfil bastante preciso: urbano, con trabajo un dependiente, bancarizado y de los segmentos A, B y C. Sin embargo, el aislamiento social ha incentivado a personas de diferentes perfiles a inclinarse hacia las compras online.

IV.2. Entrevista a expertos

IV.2.1. Objetivos

- Identificar las tendencias en el mercado de mascotas y el perfil de los dueños de mascotas modernos
- Definir las principales características que valoran los dueños de canes en los diferentes servicios ofrecidos
- Identificar principales problemas a los que se enfrentan los dueños de mascotas

- Identificar principales necesidades de canes que deben ser cubiertas para garantizar su bienestar
- Identificar las tendencias del e-commerce y el perfil del consumidor peruano dentro del canal online
- Identificar las principales características que valoran los consumidores peruanos en aplicaciones móviles
- Identificar factores críticos de éxito para el lanzamiento del modelo de negocio propuesto

IV.2.2. Aplicación

Los integrantes de la tesis son los entrevistadores, las entrevistas se vía telefónica donde el entrevistador realiza las consultas sin orden rígido, pero sin caer en el desorden, las entrevistas deben ser flexibles ya que entre cada pregunta el entrevistado puede salirse de la pregunta y profundizar el tema que el entrevistado considere relevante y luego el entrevistador debe alinear y profundizar según el interés del negocio. Al aplicar las entrevistas se toma en cuenta las siguientes indicaciones:

- Para garantizar la comunicación fluida con los expertos, la llamada debe realizarse en un entorno sin ruidos ni distracciones externas.
- Grabar la entrevista, solicitando el permiso para realizarlo y también solicitar permiso para colocar el nombre del referente.
- Comentar los temas o las preguntas de forma abierta y ahondar en los temas según conveniencia del tema de investigación.
- Terminar los temas o preguntas según lo establecido.
- El moderador debe fomentar empatía sobre el entrevistado a fin de que se sienta libre y cómodo de comentar sus puntos de vista.

IV.2.3. Expertos seleccionados

Tabla 1. Expertos seleccionados

Categoría	Expertos
Expertos en comercio electrónico y marketing digital	Juan Manuel Fernandez <i>Head of Performance Management de LINIO</i>
	Alberto Mandujano <i>Gerente de Consultoría de Innovación y Estrategia Digital de Neo Consulting</i>

Expertos en la industria de mascotas	Claudio Zuñiga Quiroga <i>Dueño y Administrador de Casa Mascotas Pet Shop</i>
	Remmy Mendoza Diaz <i>Administrador de Aristopet</i>

Elaboración: Autores de esta tesis

IV.2.4. Guía de Entrevista

Tabla 2. Guía de preguntas para expertos

Temas	Preguntas
Preguntas Generales	¿Cuál cree que son las tendencias de comercio electrónico en el Perú?
	¿Cuáles son las experiencias de usuario que busca el consumidor de hoy?
	Según usted, ¿Qué debe tener una tienda online para generar seguridad y confianza?
Expertos en comercio electrónico y marketing digital	¿Cuál o cuáles son las plataformas más recomendadas para utilizar a la hora de promover una marca?
	¿Cómo ves el mercado de servicios sobre plataformas digitales?
	¿Cuáles son los mayores errores cometidos por las marcas en las redes sociales?
Expertos en la industria de mascotas	¿Cuáles son las necesidades no cubiertas en el negocio de mascotas?
	¿Cuál es el perfil de los dueños de mascotas modernos?
	¿Qué es lo que más valoran los clientes de un proveedor de servicios para mascotas?

Elaboración: Autores de esta tesis

IV.2.5. Resultado y hallazgos

Se realizaron 4 entrevistas a diferentes especialistas entre los cual se encontraban veterinarios y expertos en estrategias digitales y comercio electrónico.

Todos los especialistas coinciden en que el mercado de servicios para mascotas es un sector en constante crecimiento que tiene un pronóstico positivo para los próximos años. No solo esto, la oferta de servicios para mascotas se ha diversificado en el país e incluso empresas internacionales como SuperPet están apostando por invertir en el mercado peruano.

Según los expertos veterinarios, las principales necesidades que deben ser atendidas en los canes son:

- **Salud:** Este aspecto involucra los chequeos mensuales (desparasitación, antipulgas, etc) y las vacunas anuales. Uno de los principales problemas de los dueños es llevar el control de estos chequeos. Asimismo, se debe prestar atención a la dieta del can de manera que consuma un alimento balanceado y que cubra sus necesidades de acuerdo con su etapa etaria.
- **Higiene:** Este aspecto involucra los servicios de baño, corte de pelo, corte de garras, entre otros. Se debe tener en cuenta que últimamente estos servicios se han extendido a días de spa canino y grooming.
- **Socialización y ejercicio:** Este aspecto involucra la socialización de la mascota con otros miembros de su especie. Usualmente los dueños se reúnen con amigos con mascotas para fomentar la socialización. Un problema que enfrentan los dueños es al momento de la reproducción de sus perros ya que a veces no encuentran un perro de su misma especie o similar, esto los obliga a publicar en redes sociales para encontrar un compañero para sus mascotas. Adicional a lo anterior, este aspecto también incluye los ejercicios y actividades que le permita a las mascotas quemar las energías necesarias. En los últimos años se ha presentado un aumento en los casos de obesidad canina.

Por otro lado, se consultó a los expertos acerca de los factores críticos de éxito, coincidiendo 3 especialistas en que la confianza es vital dentro de este sector. Los dueños de mascotas buscan que sus “engreídos” se encuentren en las mejores manos aun cuando eso puede significar un precio más alto. En este sentido, resulta crucial el proceso de revisión y aceptación de paseadores y entrenadores a la aplicación ya que deben tener algún tipo de entrenamiento o experiencia que asegure un servicio de calidad. En esta línea, otro mecanismo que no debe faltar en la plataforma virtual es el rating de servicios, los especialistas aseguran que observar calificaciones positivas, aun cuando no se conozca a los otros usuarios, eleva mucho la confianza en el servicio. Por otro lado, es importante

tener en cuenta que a pesar de que año a año incrementa el volumen de ventas online, aún muchos consumidores muestran desconfianza hacia las compras online y prefieren ver físicamente el negocio antes de tomar la decisión. En este sentido, observando negocios similares en Estados Unidos, existe una modalidad que permite reunirse antes con el paseador, entrenador y/o cuidador para incrementar la confianza del usuario en el proceso. Adicional a esto, el presente plan de negocio pretende implementar un sistema de “Walk Tracking” que permitirá al usuario monitorear el trayecto del servicio de paseo; al respecto, se debe considerar que este servicio sea gratuito y no pago como se consideró en un principio ya que podría resultar en un valor agregado desde la perspectiva de confianza.

Otro factor crítico de éxito según los expertos en estrategia digital y comercio electrónico es la experiencia del usuario durante todo el proceso. De acuerdo con ellos, es importante tener bien definido el customer journey map para identificar las fortalezas y debilidades del plan de negocio. Asimismo, aseguraron que una buena estrategia de UX permitirá la navegación limpia y correcta del usuario, evitando frustraciones y logrando su objetivo en el menor tiempo posible, al mismo tiempo que brinda información valiosa para la toma de decisión.

Por otro lado, un aspecto importante a considerar es que, en caso del servicio de adiestramiento, se debe tener un espacio adecuado para poder entrenar a la mascota. Esto supone una barrera ya que, a pesar de que los distritos dentro del mercado objetivo tienen zonas pet friendly, son muy pocas las que son adecuadas para entrenar. En este sentido se debe determinar qué tipo de entrenamientos pueden ser realizados en ambientes abiertos que no estén acondicionados para ese fin.

Por último, todos los especialistas enfatizaron la importancia de brindar un servicio innovador que enganchara a los usuarios desde el principio para luego trabajar en su fidelización. Uno de los especialistas sugirió que el negocio tenga un enfoque de responsabilidad social donde podamos incluir una opción de adopciones o la donación de parte de las ganancias a alguna ONG para perros. El motivo de la sugerencia es debido a que, según la experiencia del especialista, muchos dueños están más motivados en adquirir un producto o servicio si este contribuye de alguna manera con la sociedad.

IV.3. Focus group a dueños de mascotas

Los primeros focus groups estaban dirigidos a dueños de canes, se establece un tema central y son ellos quienes en base a su experiencia, necesidades y expectativas brindarán opiniones que servirá para generar un debate productivo.

IV.3.1. Objetivos

- Comprender como y cuáles son los cuidados que dan los dueños canes a sus mascotas e identificar los insights que le motivan a adquirir cierto servicio.
- Conocer la predisposición en el uso de canales digitales para la compra de servicios para canes; así como su predisposición a pagar por ellos.
- Obtener información cualitativa que permita conocer las opiniones y preferencias de los clientes potencial sobre la implementación de una App Movil que oferte servicios para canes
- Conocer cuáles son los atributos más valorados por los dueños de canes dentro de la plataforma.
- Identificar información relevante para el proyecto que no se haya considerado.

IV.3.2. Aplicación

En primer lugar, se evaluarán a los posible participantes para asegurar que pertenecen al grupo objetivo. Asimismo, se aplicará el índice de clasificación AMAI para determinar el nivel socioeconómico de los potenciales participantes.

La dinámica grupal constará de un grupo homogéneo de 6 a 8 participantes (dueños de canes) conversando en torno a temas del objeto de estudio, logrando interacciones enriquecedoras sobre los cuidados y necesidades para sus canes. La duración será de 60 a 90 minutos.

Debido a la situación de la crisis sanitaria y, respetando el distanciamiento social obligatorio, los focus groups se realizará a través de la plataforma virtual Google Meets. Dentro de cada focus group se encontrarán por lo menos dos integrantes de la tesis quienes ejecutarán los roles de moderador y observador.

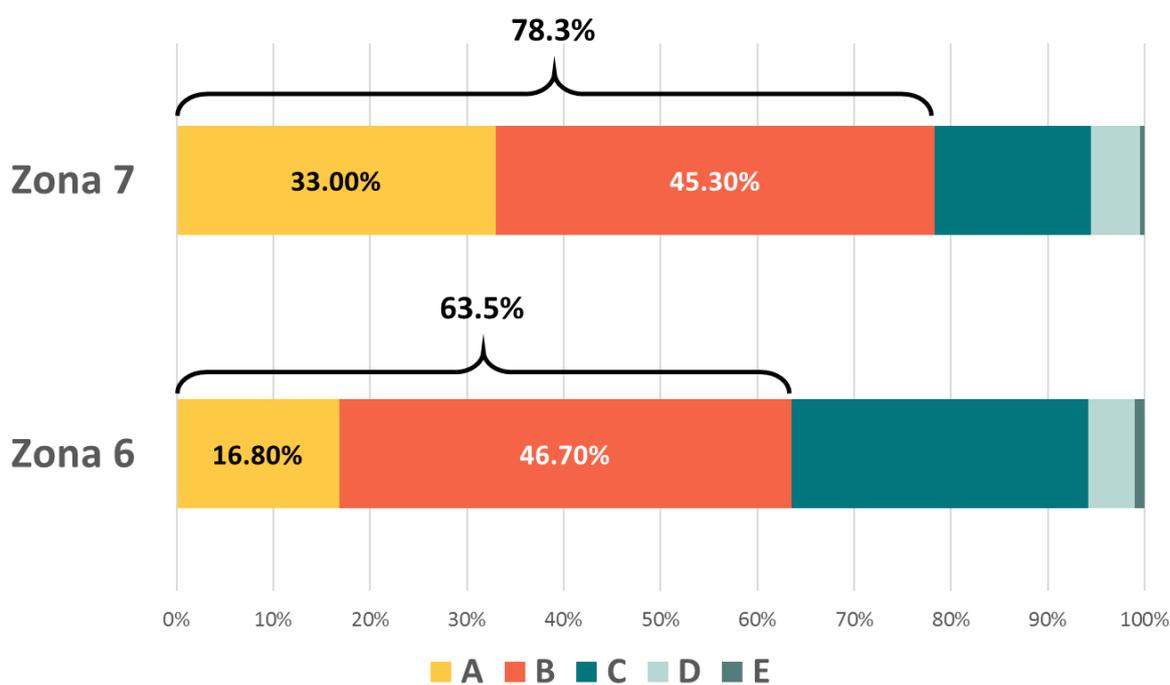
IV.3.3. Grupo objetivo

De acuerdo con un informe de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2018), el 86.6% los hogares de NSE A y B tiene por lo menos un perro, lo cual está por encima de los niveles socioeconómicos C y D/E con 80.8% y 74.3%

respectivamente. Asimismo, un estudio realizado por la consultora Invera revela que los hogares de nivel socioeconómico A/B gastan en sus perros alrededor de 80% más que los demás hogares. Por otro lado, como se puede observar en la figura 11, las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana son las que concentran una gran proporción de hogares de nivel socioeconómico A y B.

Por lo descrito anteriormente, se define el grupo objetivo como hogares del NSE A y B de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) ubicados en Lima Metropolitana, que cuentan con mínimo un perro como mascota, cuya característica principal es la preocupación por la seguridad y calidad de los servicios que se ofertan para sus canes.

Figura 11. Distribución de zonas 6 y 7 por NSE



Fuente: Autores de esta tesis

IV.3.4. Resultados y hallazgos

Se realizaron cuatro focus groups a dueños de canes que residen en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana y con un nivel socioeconómico, A/B siendo un total de 27 participantes entre los cuatro grupos.

Un común denominador entre todos los participantes es que ven a sus mascotas como amigos o miembros de la familia, se preocupan por ellos y destinan un presupuesto mensual a su cuidado y bienestar. El tiempo promedio que los participantes dedican a sus

mascotas oscila entre los 30 minutos y 2 horas diarias. Algo a resaltar es que el 78% de los participantes considera que no les dedican suficiente tiempo a sus mascotas lo que les provoca un sentimiento de culpabilidad; asimismo, mencionan que el tiempo dedicado a actividades fuera de casa es mucho menor. El principal motivo de que ocurra esto es que los dueños tienen que cumplir con actividades laborales y/o sociales que impiden poder dedicar mayor tiempo a sus mascotas; por otro lado, no son muchos los locales que permiten mascotas por lo que no es posible realizar otras actividades mientras pasean a sus mascotas. El 56% de los participantes menciona no estar seguro cuál es el tiempo ideal que deben pasear a sus mascotas para mantenerlos saludables; mientras el 37% afirma que sus mascotas sufren algún grado de sobrepeso.

El 66% de los participantes mencionaron que no cuentan con otra persona que se quede a cargo de su mascota por lo que cuando salen a trabajar dejan solas a sus mascotas por largas horas. Asimismo, los participantes que tenían a una persona de confianza afirmaron que la disponibilidad de dichas personas es un problema. Por otro lado, cuando es necesario realizar un viaje, los participantes buscan algún familiar o amigo que pueda quedarse con su mascota, en caso de que nadie se encuentre disponible deben buscar algún hospedaje para mascotas lo cual tiene un precio algo elevado.

Por otro lado, el 85% de los participantes afirma que estaría dispuesto a adoptar antes de comprar futuras mascotas. Los participantes expresan que no consideran importante el status que te pueda brindar un perro de raza, en cambio, consideran que todas las mascotas tienen la capacidad de brindar amor a sus dueños. La mayoría de los participantes no conocen albergues, en su lugar, conocen páginas integradoras como WUF o Matchcota; si buscan un albergue deben indagar en redes sociales como Facebook.

Con respecto al tema de socializar, el 46% de los participantes afirma que les resultó complicado encontrar “amigos” de la misma raza para sus mascotas. La gran mayoría admitió haber utilizado sus redes sociales para encontrar mascotas de la misma raza o similar, la principal desventaja de este método de búsqueda es que no pueden acotar el rango geográfico de la búsqueda. Asimismo, el 37% no conoce otros dueños dentro de su mismo barrio o distrito.

El 26% de los participantes afirmaron que compraban el alimento de sus mascotas por canales digitales (delivery); sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria, el porcentaje se

ha incrementado al 73%. Un fenómeno similar ocurre con los servicios ofrecidos por las veterinarias como baños y grooming.

Los participantes afirman que, al momento de realizar una compra virtual, el principal medio de pago es la tarjeta de débito y/o crédito (80%). De acuerdo con los participantes, no existe una plataforma favorita para servicios para perros; sin embargo, consideran que para que una plataforma se diferencie en este sector debe asegurar calidad, seguridad y ofrecer experiencias en lugar de productos o servicios.

Se identificaron tres perfiles de dueños que se ajustan a las características del mercado objetivo.

En primer lugar, se tienen a las personas solteras que viven de manera independiente con sus mascotas. Estas personas tienen un vínculo extremadamente estrecho con sus mascotas, considerándolas ‘fieles compañeras’. Este segmento presta especial atención a las necesidades de sus compañeros y está dispuesta a invertir en su bienestar y cuidado. Estas personas suelen trabajar de lunes a viernes en horario de oficina lo que los obliga a dejar a sus mascotas solas en casa lo cual les genera un sentimiento de culpa. Al llegar a casa en las noches, una de las primeras cosas que hace es sacar a su perro al parque debido a que sabe que necesita salir. El principal problema que enfrentan es que casi todos los proveedores de servicios que conocen (entrenadores, paseadores) sólo están disponibles en horario de oficina por lo que no pueden adquirir sus servicios. Estas personas tienden a ser hogareñas por lo que sus mascotas son su complemento perfecto.

En segundo lugar, se tienen a las parejas jóvenes que tienen mascotas a las cuales consideran como hijos. Estas parejas han pensado en tener hijos en el futuro, pero por el momento desean enfocarse en su desarrollo profesional y en disfrutar su tiempo como pareja; sin embargo, sienten que necesitan un complemento para su hogar por lo que sus mascotas son el punto intermedio antes de tener hijos. Esto, en ninguna manera, disminuye el amor que estas parejas sienten por sus mascotas y están dispuestas a invertir para que se sientan cómodas y seguras. Al igual que el grupo anterior, estas parejas trabajan todo el día y sólo tienen tiempo para sus mascotas en la noche o fines de semana, por lo que tienden a compensar esto haciendo viajes o actividades diversas con sus mascotas. El principal problema es la limitada cantidad de establecimientos pet-friendly en Lima. “A veces necesito entrar a un centro comercial o supermercado, pero no puedo

porque tengo a mi perro conmigo, sería genial que alguien los pasee mientras hago estas cosas”

Por último, se tienen a las familias jóvenes. Estas familias están compuestas por padres jóvenes e hijos menores a cinco años. Estos padres son amantes de los animales y desean inculcar en sus hijos ese amor y respeto hacia los animales. Estas familias suelen pasar sus fines de semana en salidas familiares junto a sus mascotas; sin embargo, en viajes largo o al exterior no les es posible llevar a sus mascotas ya que significaría un incremento sustancial en los costos. En estas familias, ambos padres suelen trabajar y los niños se encuentran en la escuela. A diferencia de los 2 grupos anteriores, estas familias suelen contar con personal de servicio que suele cuidar a las mascotas mientras la familia se encuentra fuera; sin embargo, no siempre se pueden encargar del paseo de las mascotas debido a que en ocasiones su trabajo es sólo por unas horas que utilizan para la cocina y limpieza.

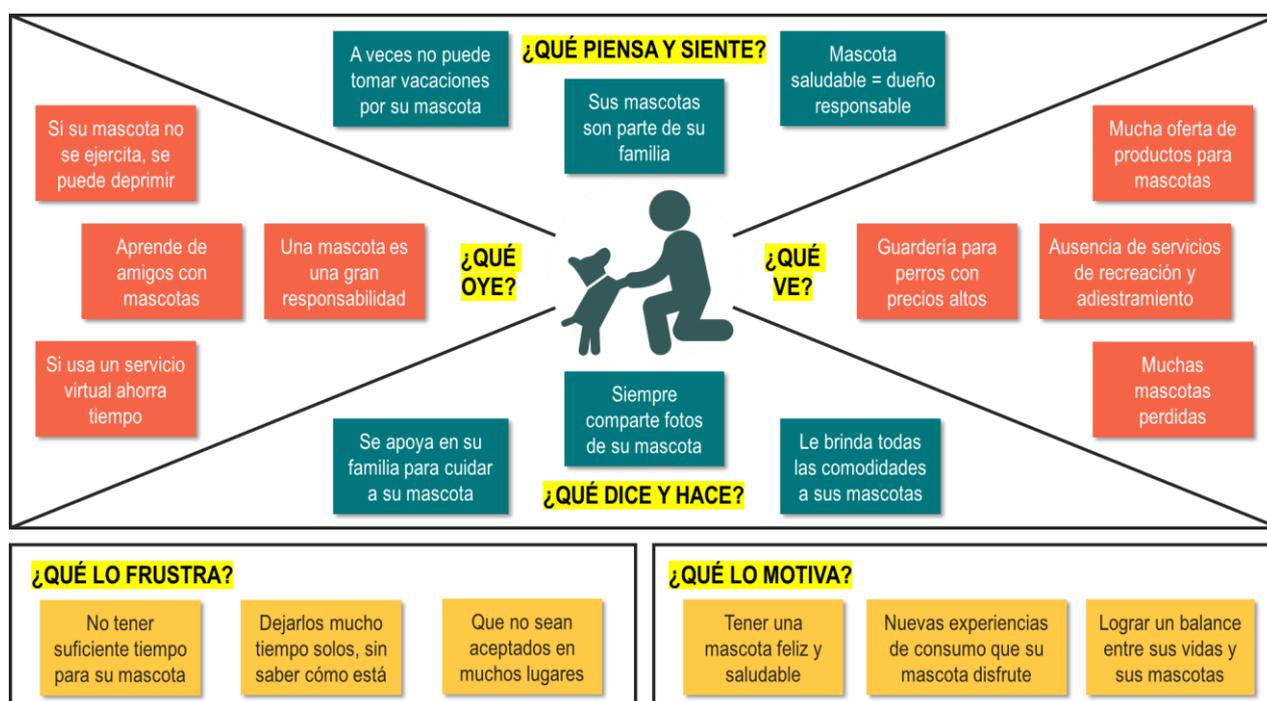
Cuando se presentó la idea de negocio a los participantes se mostraron bastante interesados en la idea. El 80% de los participantes aseguró que se descargaría la aplicación y el 46% utilizaría sus servicios de manera frecuente. Una de las características más importantes para los participantes es la implementación de la geolocalización dentro del app para los servicios de paseo ya que brindarían seguridad a los dueños. Asimismo, los participantes recomendaron que se incluyera el servicio de cuidado dentro del proyecto debido a que sería útil para personas que se fueran de viaje. Otro punto importante para los participantes era que la plataforma permita la interacción entre profesionales y dueños durante la prestación del servicio; esto porque los dueños quieren ser parte de la experiencia. “No se trata de dárselos a este paseador / cuidador y ya, queremos estar presentes de cierta manera, sentirnos parte del proceso”

Un aspecto que causó preocupación entre los participantes era el proceso de selección / aceptación de prestadores de servicios. Explican que deben existir filtros y evaluaciones constantes para asegurar que los profesionales sean los más idóneos. Otro punto importante era la evaluación por parte de los usuarios, los participantes aseguran que les costaría mucho escoger a alguien que no tiene referencias y comentarios de clientes anteriores.

Bajo el contexto del COVID-19, los participantes sostuvieron que mientras dure la emergencia, no dejarían que su mascota saliera a pasear con otras mascotas; es decir, se debe ofrecer el servicio de paseo o cuidado exclusivo para una mascota.

En base a la información recopilada hasta el momento con respecto a los dueños de mascotas, se construyó un mapa de empatía para entender y conocer al cliente potencial tal como se aprecia en la figura 12.

Figura 12. Mapa de empatía de dueños de mascotas



Elaboración: Autores de esta tesis

IV.4. Focus group a paseadores y entrenadores de mascotas

Este focus group está dirigido a paseadores y entrenadores, se establece un tema central y son ellos quienes en base a su experiencia y expectativas brindarán opiniones que servirá para generar un debate productivo.

IV.4.1. Objetivos

- Conocer la predisposición de los paseadores y entrenadores a publicitar sus servicios dentro de nuestra plataforma
- Conocer el tipo de beneficios que tentarían a este colectivo a ofrecer sus servicios en la plataforma
- Conocer el porcentaje que los paseadores y/o entrenadores están dispuestos a ceder si publicitan sus servicios en la plataforma

- Identificar información relevante para el proyecto que no se haya considerado.

IV.4.2. Aplicación

Dinámica grupal, en donde un grupo homogéneo de 8 a 10 participantes conversando en torno a temas del objeto de estudio.

Debido a la situación de la crisis sanitaria y, respetando el distanciamiento social obligatorio, los focus groups se realizará a través de la plataforma virtual Google Meets. Dentro de cada focus group se encontrarán por lo menos dos integrantes de la tesis quienes ejecutarán los roles de moderador y observador.

IV.4.3. Grupo objetivo

En base al grupo objetivo definido para dueños de mascotas, se define el grupo objetivo para este grupo como: entrenadores y paseadores con experiencia previa de un año siendo prestadores de servicios de mascotas en la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) de Lima Metropolitana.

IV.4.4. Resultado y hallazgos

Se realizaron dos focus groups a prestadores de servicios de paseos o entrenamientos que residen en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana o zonas aledañas, siendo un total de 13 participantes.

Dentro del grupo, un participante trabajaba con una empresa y el resto trabajaba de manera independiente. Asimismo, la mayoría de los participantes prestaban estos servicios como un hobby para ganar dinero; sin embargo, mencionan que esto se debe a lo difícil que es encontrar clientes, la mayoría son amigos, familiares o vecinos. Uno de los principales problemas que enfrentan para encontrar nuevos clientes es la desconfianza de los dueños frente a personas desconocidas. Todos los participantes mencionaron haber utilizado sus redes sociales para poder publicitar sus servicios, pero no tuvo la acogida esperada debido a que los dueños no confían en este tipo de plataformas (“es como si buscaras niñeras para tu hijo por Facebook”). Finalmente, su mejor publicidad es realizar un buen trabajo ya que la recomendación boca a boca es la forma más eficiente de ampliar su clientela. Actualmente, los participantes realizan entre 3 y 5 paseos semanales.

Los precios que se están manejando en el mercado son S/ 12 para paseos de 45 minutos a 1 hora y S/ 40 para sesiones de entrenamiento. De acuerdo con los entrenadores

que participaron, es mejor ofrecer paquetes de entrenamiento que sesiones individuales. Los entrenamientos suelen ofrecerse dentro del primer año del can, por lo que se pueden armar paquetes como básico, intermedio y avanzado.

La idea de negocio resultó interesante para este grupo, pero un punto crítico era el porcentaje de comisión que buscaría la empresa. Los participantes sostuvieron que podrían acceder hasta a un 15% de comisión.

La idea de la puntuación de los servicios no representó un problema para los participantes ya que ayudará a reforzar la confianza de los usuarios en los prestadores de servicios. Asimismo, les pareció interesante que se realizaran capacitaciones abiertas cada cierto tiempo de parte de la empresa para los proveedores, pero acotaron que sería bueno que eso les brindara cierta distinción dentro de la plataforma.

Por otro lado, otra recomendación fue que los proveedores de servicio tuvieran una aplicación independiente para poder gestionar sus solicitudes. La aplicación debería tener una especie de agenda para que sea más fácil visualizar los servicios pendientes. Otra cuestión importante para considerar era que los dueños especificaran el tamaño de sus mascotas (pequeño, mediano, grande) debido a que no todos los paseadores podrían manejar un perro de grandes dimensiones.

Los participantes no se mostraron en contra de tener una reunión previa al servicio con los dueños para que puedan conocerse y fortalecer la relación con el dueño. Asimismo, mencionaron que prefieren recibir el pago por cada transacción realizada en lugar que de manera mensual.

IV.5. Primera encuesta

IV.5.1. Objetivos

- Conocer cuáles son los atributos más valorados por los dueños de mascotas dentro de la plataforma
- Realizar una demanda estimada del uso del servicio
- Realizar una aproximación del willingness to pay de los clientes por el servicio integral.

IV.5.2. Aplicación

Las encuestas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Google Forms. La convocatoria se realizó a través de las redes sociales y el muestreo se realizó

de manera aleatoria. Se colocaron preguntas de control dentro de la encuesta para verificar que los encuestados pertenecieran al grupo objetivo.

IV.5.3. Grupo objetivo

Hogares del NSE A y B de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) ubicados en Lima Metropolitana, que cuentan con mínimo un perro como mascota, cuya característica principal es la preocupación por la seguridad y calidad de los servicios que se ofertan para sus canes.

IV.5.4. Tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la formula mostrada a continuación:

Figura 13. Ecuación para la estimación de la muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q \times N}{Z_{\alpha}^2 \times p \times q \times N - 1 + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

n	Tamaño de la muestra
Z_α	Nivel de confianza (Z = 1.96)
N	Tamaño de la población o universo
e	Error muestral deseado (e = 0.05)
p	Proporción que cumple la característica de estudio (p = 0.5)
q	Proporción que no cumple la característica de estudio (q = 0.5)

Elaboración: Autores de esta tesis

Para determinar el tamaño de la población meta se siguieron los siguientes pasos:

1. Determinar el número de hogares en Lima Metropolitana del nivel socioeconómico A/B. (Fuente: APEIM, 2020)
2. Determinar el porcentaje de hogares de NSE A/B que realizan compras de productos y/o servicios a través de Internet. (Fuente: APEIM, 2020)
3. Determinar el porcentaje de hogares de NSE A/B que pertenecen la zona 6 y 7 de Lima Metropolitana. (Fuente: APEIM, 2020)

4. Determinar el porcentaje de hogares A/B que tienen uno o más perros de mascota.
(Fuente: CPI, 2018)

Tabla 3. Mercado potencial

CONCEPTO	%	Q
Hogares en Lima Metropolitana del NSE A/B	-	790,150
Hogares del NSE A/B que realiza compras online	27.7%	218,922
Hogares del NSE A/B de zonas 6 y 7	41%	89,880
Hogares del NSE A/B que tienen perro	86.6%	77,836
Mercado potencial		77,836

En base a lo anterior se calcula el tamaño de la muestra utilizando la fórmula antes descrita.

$$n = \frac{1.96 \times 77836 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (138867 - 1) + 1.96 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{38140}{195} = 195.6 \cong 196 \text{ encuestas}$$

De acuerdo con la ecuación se deben realizar por lo menos 196 encuestas para obtener un resultado representativo.

IV.5.5. Resultado y hallazgos

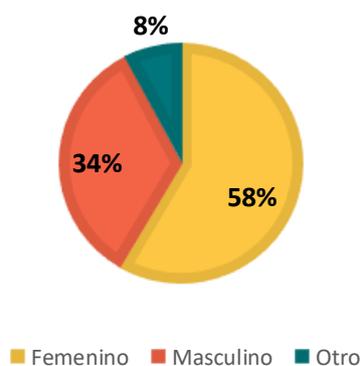
Se realizaron 351 encuestas; sin embargo, sólo 238 fueron realizadas por personas que cuentan con al menos un perro como mascota, tienen poder de decisión en la familia, con edades entre 26 y 45 años y que residen en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana. Para efectos del análisis de resultados se tomará en cuenta las encuestas del segundo grupo.

Perfil de encuestados

El 58% de los encuestados son mujeres; por otro lado, el 41% de encuestados tienen edades entre 30 y 35 años, siguiendo un 37% con edades entre 26 y 30 años. Adicional a esto, el 48% son personas solteras, el 27% son convivientes mientras el 23% son personas casadas, una pequeña minoría son divorciados o viudos. Por otro lado, el

35% de encuestados tienen hijos menores a 12 años mientras que 5% tiene hijos mayores a cinco años. Asimismo, el 94% de los encuestados ha realizado alguna compra de manera online con anterioridad. En base a la información anterior, se identificaron tres grupos de acuerdo con los hallazgos obtenidos en el focus group: jóvenes solteros (38.7%), parejas jóvenes (25.2%) y familias jóvenes (24.8%).

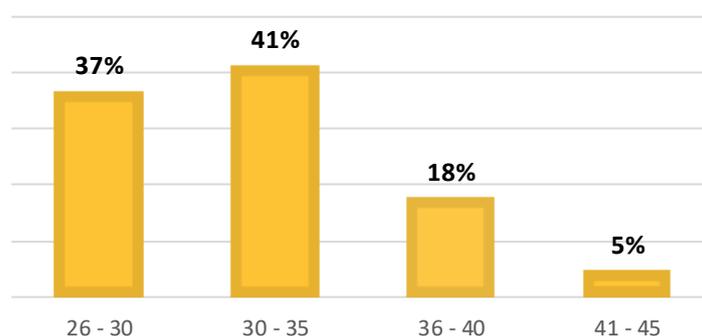
Figura 14. Género de encuestados



Nº encuestados: 351

Elaboración: Autores de esta tesis

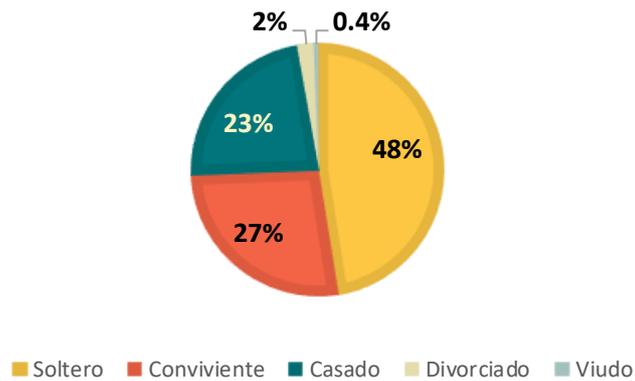
Figura 15. Edad de encuestados



Nº encuestados: 351

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 16. Estado civil de encuestados



Nº encuestados: 351

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 17. Hijos de encuestados



Nº encuestados: 351

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 18. Perfil de encuestados

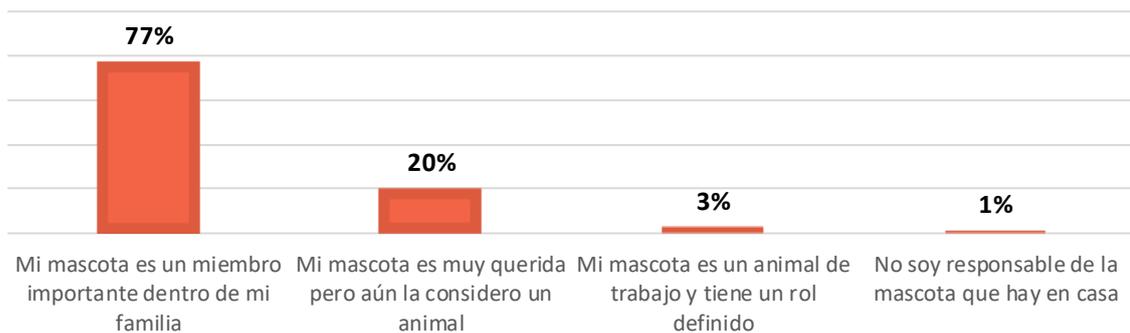


Nº encuestados: 351

Cuidado de mascota

El 77% de los encuestados considera que su mascota es un miembro importante dentro su familia. Asimismo, el 58% de los encuestados gasta en promedio entre S/101 y S/200 al mes en su mascota, el 25% gasta entre S/ 201 y S/300 y el 13% gasta más de S/ 300. Por otro lado, el 62% de los encuestados afirma tener 1 perro en casa, mientras que el 26% tiene 2 perros en casa; en promedio se calcula que cada hogar tiene alrededor de 1.5 perros.

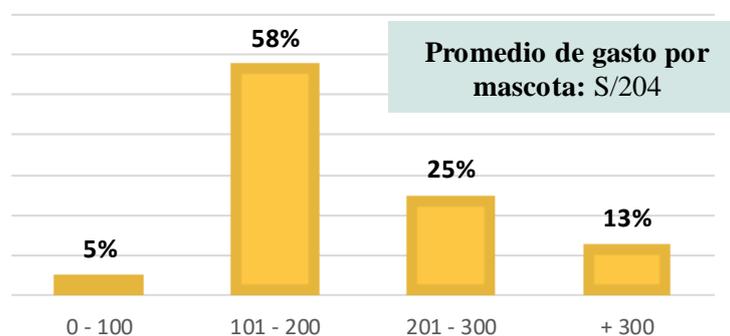
Figura 19. Percepción de encuestados con respecto a su mascota



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 20. Gasto promedio mensual en una mascota



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

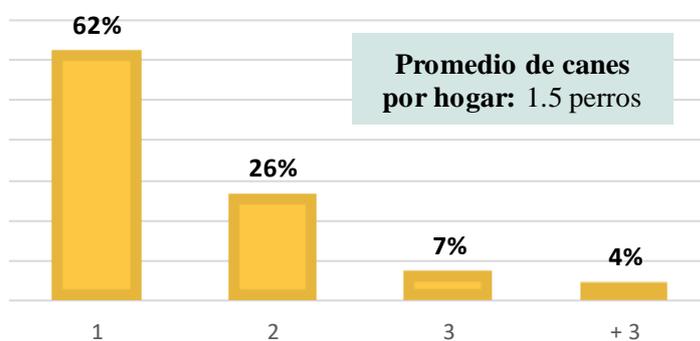
Como se observa en la figura 20, el gasto promedio por hogar por mascota es de aproximadamente S/204 lo que corresponde con los hallazgos de la consultora Invera (2016) que sostiene que el gasto mensual promedio en una mascota es de S/220 en Lima

Metropolitana. Asimismo, se menciona que el gasto se distribuye según lo mostrado en la tabla 4:

Tabla 4. Distribución de gasto en mascotas

CONCEPTO	%	S/
Comida	36%	S/79
Veterinario y medicinas	22%	S/49
Recreación	26%	S/58
Peluquería	9%	S/19
Otros	7%	S/15
Total		S/220

Figura 21. Cantidad de canes en el hogar



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Idea de negocio

Al presentar una breve descripción de la propuesta de negocio, el 70% de los encuestados afirmó que la idea les parecía interesante o muy interesante.

Figura 22. Percepción de encuestados con respecto a la idea de negocio



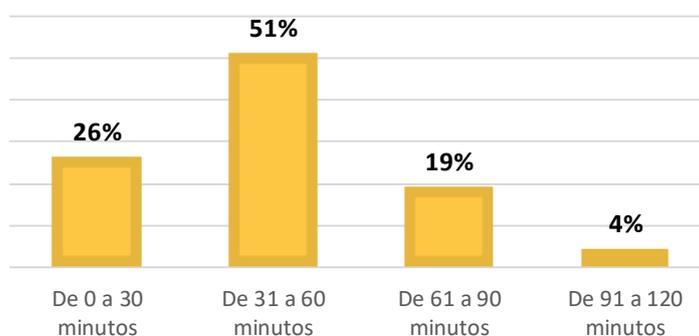
Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Paseo de mascota

El 51% de los encuestados saca a sus mascotas entre 31 y 60 minutos diariamente. Asimismo, se solicitó a los encuestados ponderar las características que ellos consideran importantes para poder contratar a un paseador, siendo las características más importantes: geolocalización (4.79), valoración de otros usuarios (4.40) y validación de antecedentes policiales (4.34). En base a esto, el 72% de los encuestados estarían dispuestos a contratar los servicios de un paseador si se cumplen con las condiciones antes descritas. Por otro lado, el 44% de los encuestados estaría dispuesto a pagar S/ 15 por 45 minutos de paseo. En cuanto a la frecuencia, el 44% de los encuestados contrataría el servicio cinco días a la semana; en general, se calcula una frecuencia promedio de cuatro días a la semana.

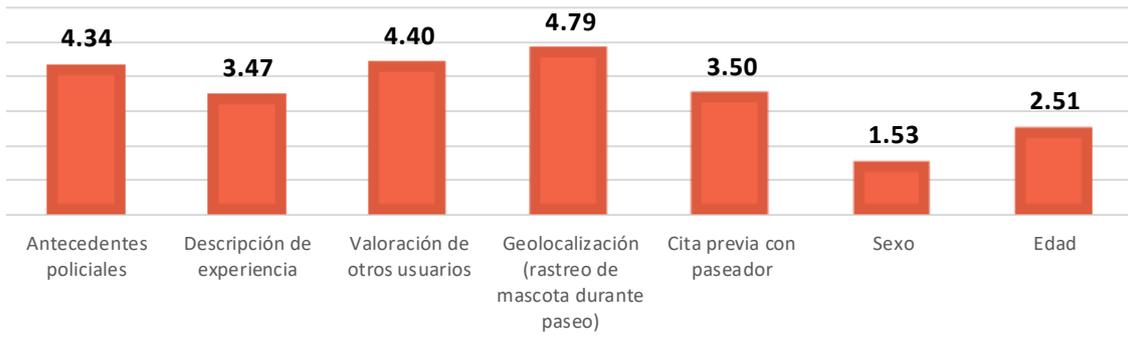
Figura 23. Tiempo de paseo diario de mascota



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 24. Ponderación de características importantes en un paseador

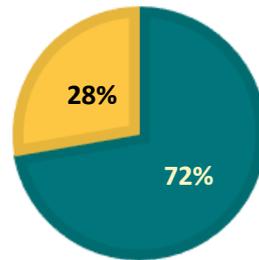


1 = Indiferente, 5 = Indispensable

Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 25. Predisposición para contratar un paseador

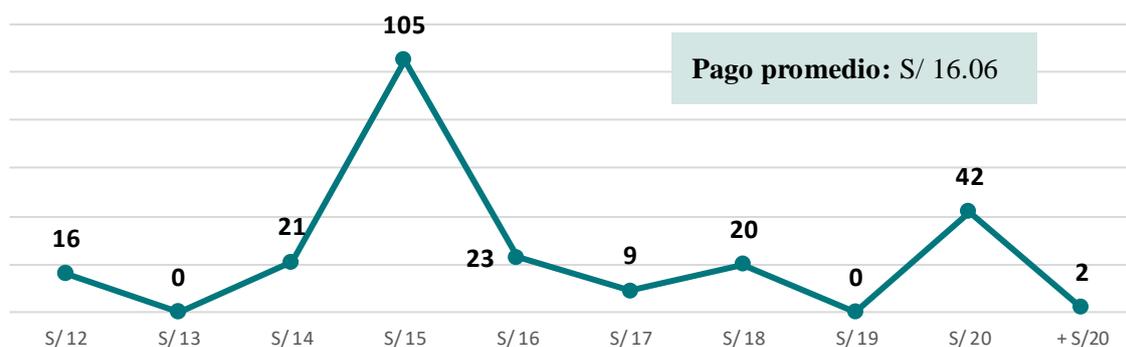


■ Si contrataría paseador ■ No contrataría paseador

Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

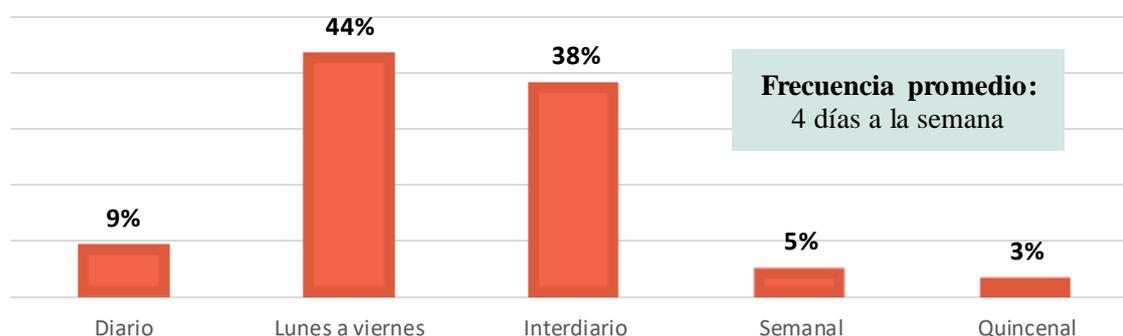
Figura 26. Disposición a pagar por paseo (45 min)



Nº encuestados: 171

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 26. Frecuencia de contratación de servicio de paseo



Nº encuestados: 171

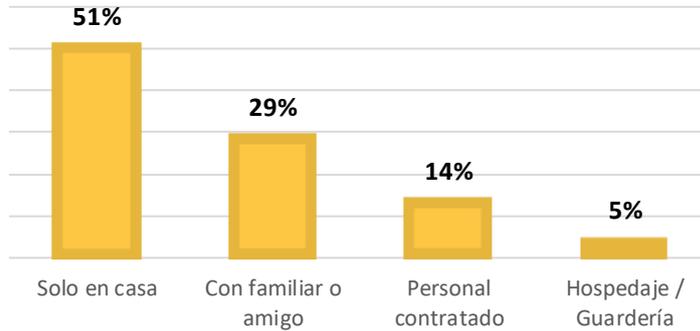
Elaboración: Autores de esta tesis

Hospedaje / Guardería para mascota

El 51% de los encuestados deja a sus mascotas solas en casa al momento de ir a laborar, mientras que el 49% de los encuestados deja a sus mascotas con amigos o familiares cuando se va de viaje. Al igual que en el caso anterior, los encuestados priorizaron las características que consideran más importantes a la hora de contratar un cuidador: valoración de otros usuarios (4.68), fotos del lugar (4.32) y validación de antecedentes policiales (4.22). En base a esto, el 67% de los encuestados estarían dispuestos a contratar los servicios de un cuidador si se cumplen con las condiciones antes descritas. Por otro lado, el 41% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/ 31 a S/ 40 por 24 horas de hospedaje (dentro de este precio no se considera alimento y/o accesorios para la mascota). En cuanto a la frecuencia, el 45% de los encuestados

contrataría el servicio en momentos específicos como viajes; en general, se calcula una frecuencia promedio de dos días a la semana.

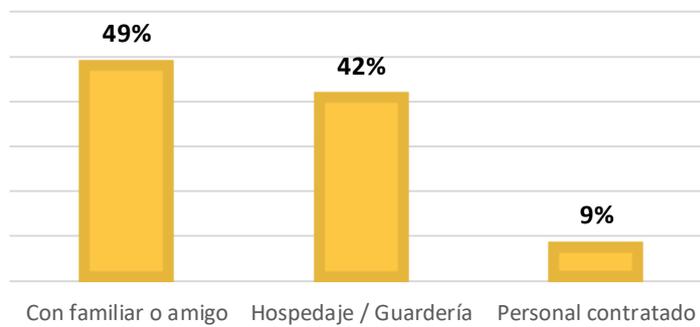
Figura 28. Cuidado de mascota durante horario laboral



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

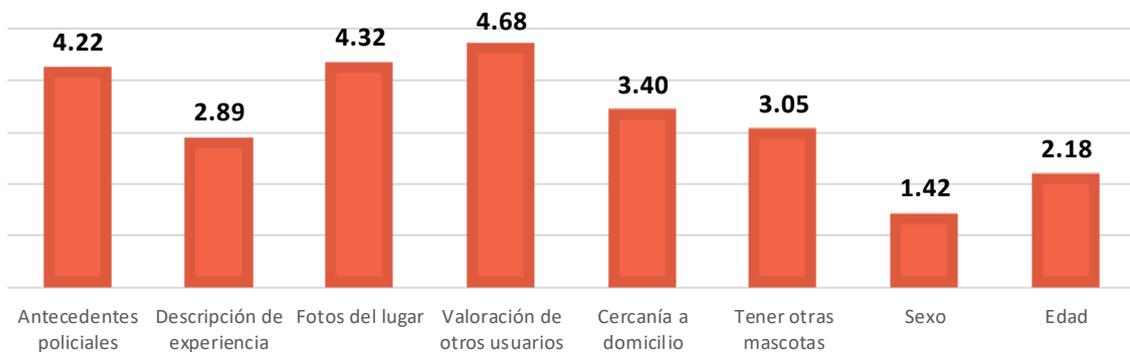
Figura 29. Cuidado de mascota durante viajes



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 30. Ponderación de características importantes en cuidador

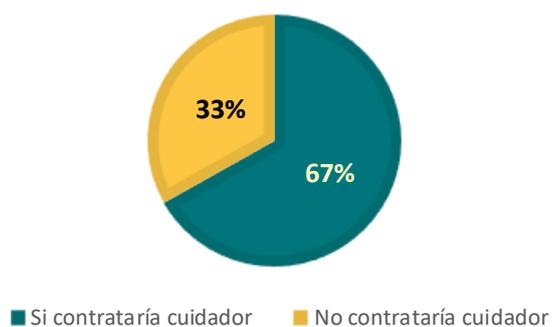


1 = Indiferente, 5 = Indispensable

Nº encuestados: 238

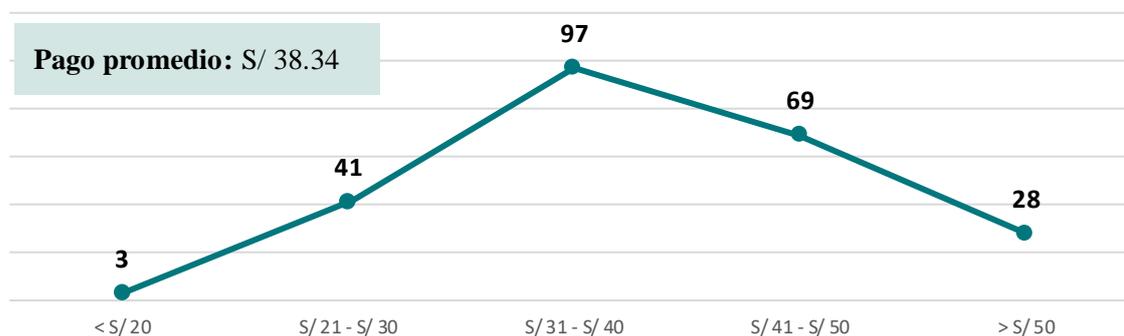
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 31. Predisposición a contratar un cuidador



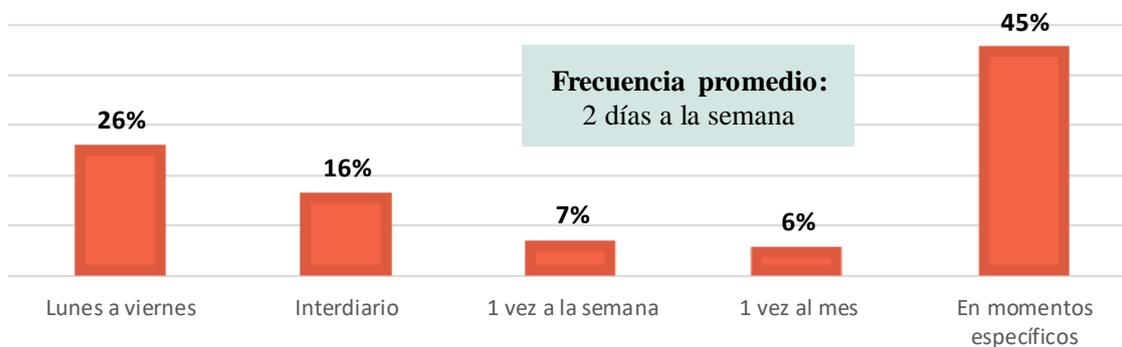
Nº encuestados: 238
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 32. Disposición a pagar por cuidado (12 horas)



Nº encuestados: 160
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 33. Disposición a pagar por cuidado (12 horas)



Nº encuestados: 160
Elaboración: Autores de esta tesis

Entrenamiento de mascota

El 65% de los encuestados asegura que su mascota no ha sido entrenada por un profesional. Entre los principales motivos por lo que los dueños no acuden a un entrenador profesional están: los dueños no conocen entrenadores (34%) y la falta de tiempo (29%). Adicional a esto, se solicitó a los encuestados ponderar las características que ellos consideran importantes para poder contratar a un entrenador, siendo las características más importantes: la recomendación de otros usuarios (4.79), validación de antecedentes policiales (4.32) y experiencia (4.06). En base a esto, el 71% de los encuestados estarían dispuestos a contratar los servicios de un entrenador si se cumplen con las condiciones antes descritas. Por otro lado, el 45% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/ 51 y S/ 60 por 1 sesión de entrenamiento. No se consultó acerca de la frecuencia ya que de acuerdo con lo conversado en el focus group, los entrenamientos suelen realizarse una única vez en la vida de la mascota.

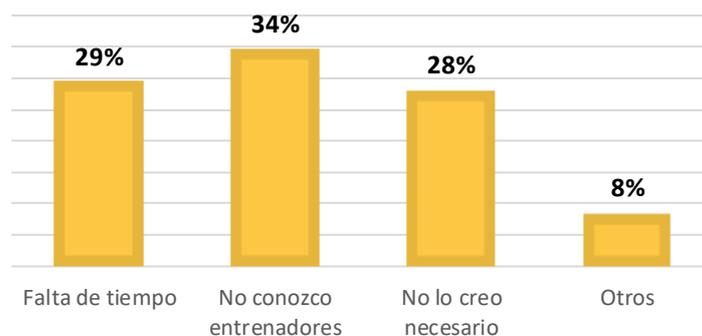
Figura 34. Dueños que recurrieron a un entrenador profesional



Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

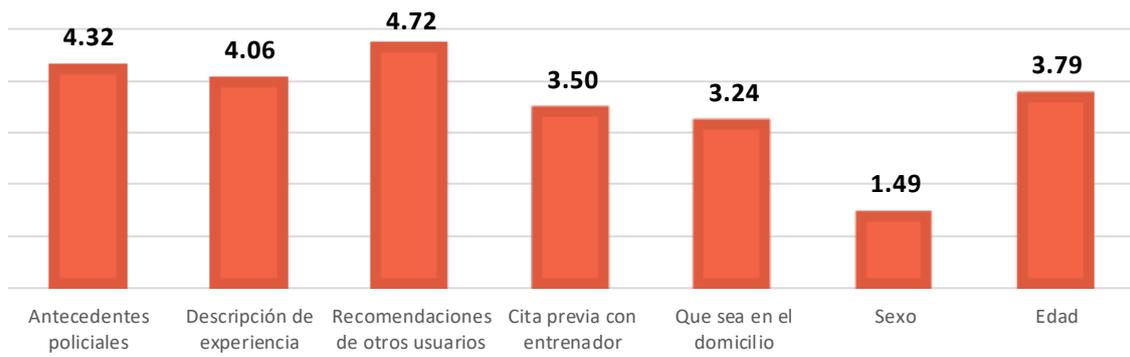
Figura 35. Motivos por lo que no se contrató un entrenador



Nº encuestados: 154

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 36. Ponderación de características importantes en un paseador

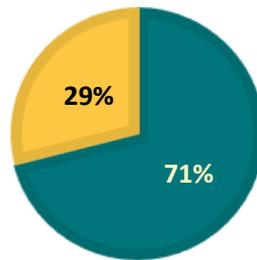


1 = Indiferente, 5 = Indispensable

Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 37. Predisposición a contratar un entrenador

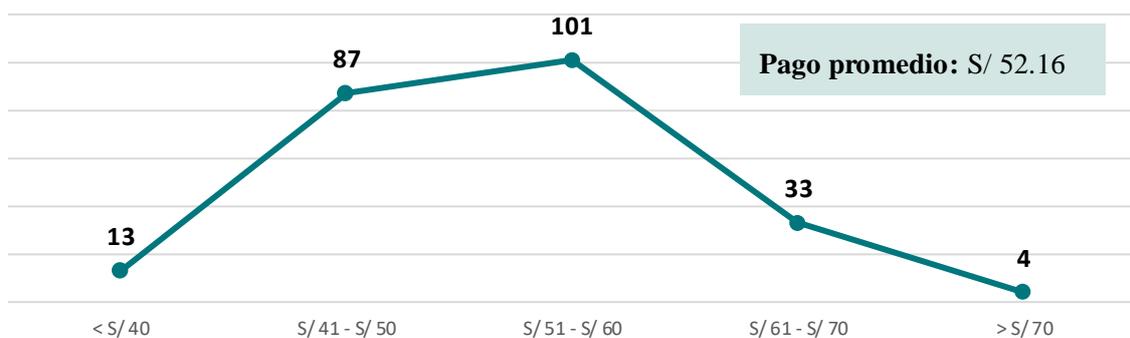


■ Si contrataría entrenador ■ No contrataría entrenador

Nº encuestados: 238

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 38. Disposición a pagar por sesión de entrenamiento



Nº encuestados: 169
Elaboración: Autores de esta tesis

Socialización de mascota

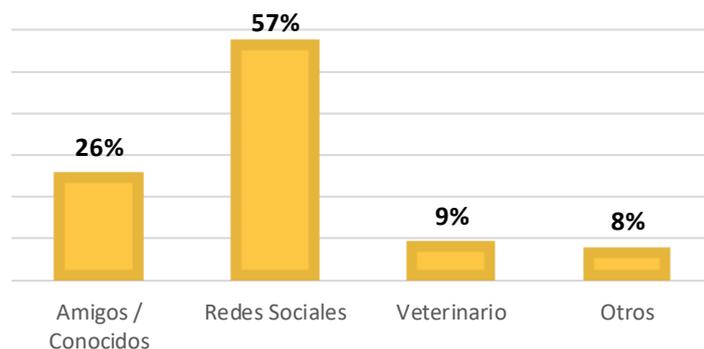
El 71% de los encuestados asegura que considera difícil encontrar personas con la misma raza de mascota, ya sea para apareamiento o socialización. Asimismo, el 57% de los encuestados busca mascotas similares a la suya en redes sociales a través de publicaciones o grupos. En base a esto, el 82% de los encuestados estaría dispuesto a utilizar la aplicación para encontrar pareja y/o amigos para su mascota.

Figura 39. Dificultad para encontrar mascotas de la misma raza



Nº encuestados: 238
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 40. Formas de encontrar mascotas de la misma raza



N° encuestados: 238
Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 41. Predisposición para utilizar una aplicación para encontrar otros dueños



N° encuestados: 238
Elaboración: Autores de esta tesis

En base a los resultados obtenidos de la primera encuesta, se desarrolló el modelo de negocio detallado en el siguiente capítulo; así como el prototipo de la plataforma que sirvió como base para la segunda encuesta.

IV.6. Segunda encuesta

Esta encuesta tenía como objetivo validar los resultados obtenidos previamente en el estudio de mercado. La segunda encuesta se realiza por dos motivos: en primer lugar, debido a la necesidad de comprobar la aceptación del prototipo desarrollado; y, en segundo lugar, debido a que el contexto de la pandemia ha cambiado los comportamientos de compra del usuario y es posible que los resultados obtenidos en el mes de marzo (primera encuesta), ya no sean válidos ahora.

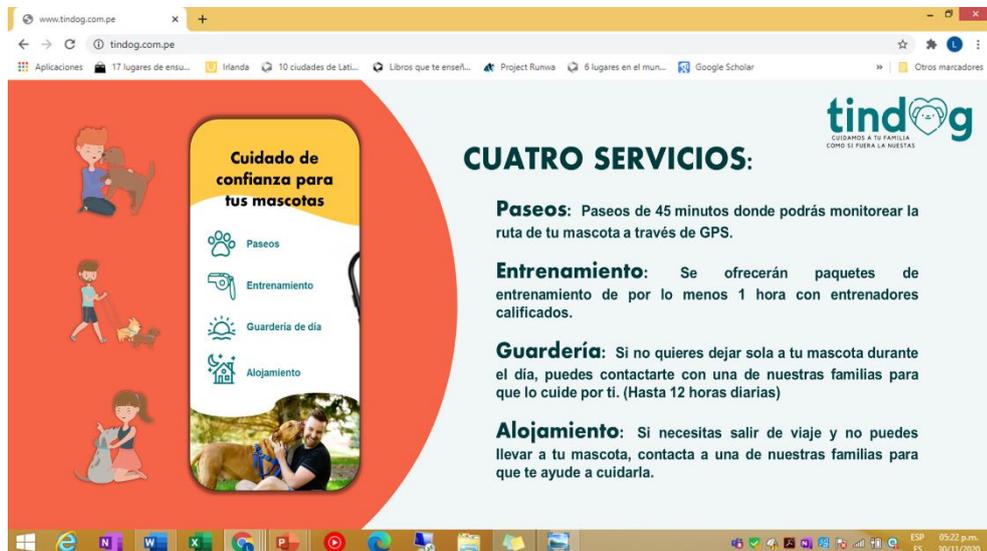
IV.6.1. Objetivos

- Validar los hallazgos de la primera encuesta
- Determinar el grado de aceptación del mercado objetivo con respecto al prototipo
- Realizar una demanda estimada del uso del servicio
- Realizar una aproximación del willingness to pay de los clientes por el servicio integral.

IV.6.2. Aplicación

Para validar el producto mínimo viable se diseñó una página web donde se muestran todas las características antes descritas, tal como se muestra en la figura 42.

Figura 42. Página web informativa TINDOG



Elaboración: Autores de esta tesis

Dentro de la página web, se solicitó a los visitantes que respondieran una encuesta si es que les parecía interesante la propuesta, de esta manera se puede validar si el cliente está dispuesto a descargarse la aplicación y pagar por el servicio.

Las encuestas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Google Forms. La convocatoria se realizó utilizando la base de datos obtenida en la primera encuesta y a través de publicidad en las redes sociales; asimismo, el muestreo se realizó de manera aleatoria. Al igual que en la primera encuesta, se colocaron preguntas de control dentro de la encuesta para verificar que los encuestados pertenecieran al grupo objetivo.

IV.6.3. Grupo objetivo

Hogares del NSE A y B de la Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) y Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) ubicados en Lima Metropolitana, que cuentan con mínimo un perro como mascota, cuya característica principal es la preocupación por la seguridad y calidad de los servicios que se ofertan para sus canes.

IV.6.4. Tamaño de muestra

El tamaño de la muestra para esta encuesta fue el mismo utilizado en la primera encuesta, 196 encuestas.

IV.6.5. Resultado y hallazgos

Se realizaron 297 encuestas; sin embargo, sólo 276 fueron realizadas por personas que se encuentran dentro del grupo objetivo de acuerdo con los parámetros antes descritos. Para efectos del análisis de resultados se tomará en cuenta las encuestas del segundo grupo.

En la figura 43 se muestra la proporción de los encuestados de acuerdo con los tres perfiles identificados en el estudio de mercado: jóvenes solteros (38.4%), parejas jóvenes (33.7%) y familias jóvenes (27.9%).

Figura 43. Esquema de metodología

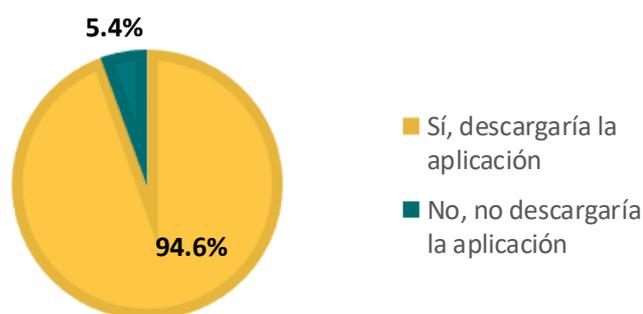


Nº encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, de acuerdo con la figura 44, el 94.6% de los encuestados afirmó que se descargaría la aplicación. Con respecto al servicio de paseo, el 80% de los encuestados afirmaron que contratarían los servicios de un paseador por lo menos una vez según se muestra en la figura 45.

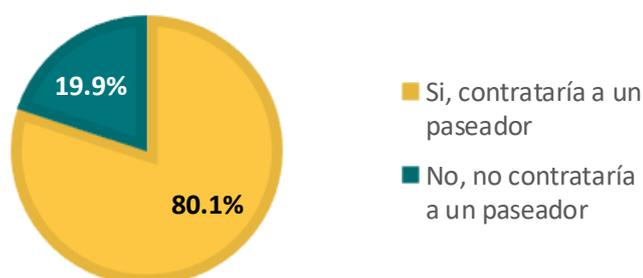
Figura 44. Predisposición a descargar la aplicación



Nº encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 45. Predisposición para contratar un paseador

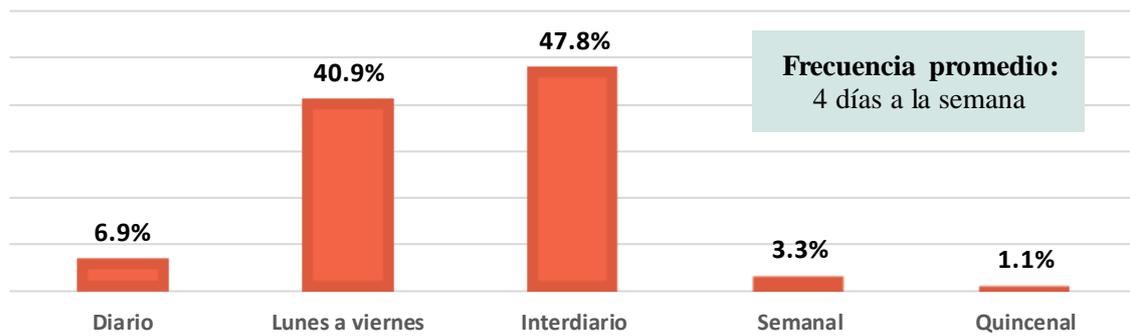


Nº encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, el 48% de los encuestados afirma que contrataría el servicio de manera interdiaria (lunes – miércoles – viernes) mientras que el 41% contrataría el servicio de manera diaria (figura 46). Esto representa un cambio con respecto al estudio anterior ya que más personas optan por la opción interdiaria; de acuerdo con entrevistas internas, algunos encuestados mencionan que seleccionan esta opción debido a que su modalidad de trabajo ha cambiado y actualmente es semipresencial. Por otro lado, algunas de las personas que marcaron diario mencionan que su selección se debe a que su modalidad de trabajo sigue siendo presencial o, tienen un modelo de trabajo remoto, pero no consideran que eso signifique necesariamente mayor tiempo libre.

Figura 46. Frecuencia de contratación de paseadores

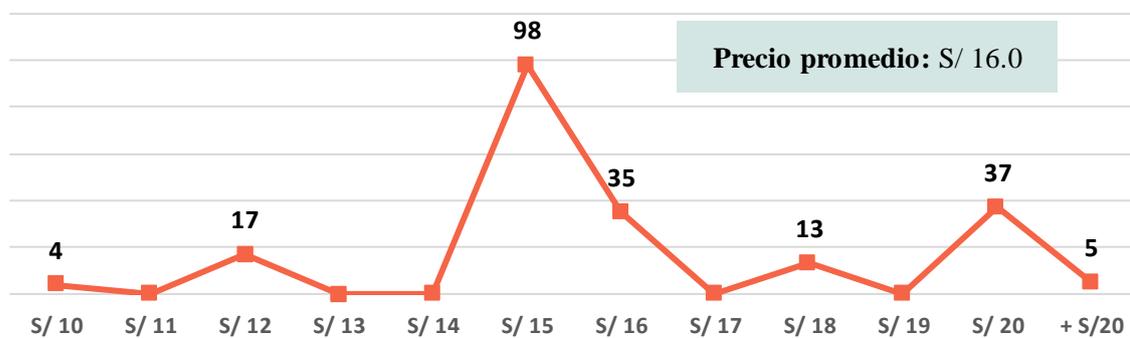


Nº encuestados: 221

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al precio por paseo, se puede observar en la figura 47 que el 47% de los encuestados afirma estar dispuesto a pagar S/ 15 por paseo. En conjunto, el pago promedio por un paseo de 45 minutos es de S/ 16.

Figura 47. Disposición a pagar por paseo



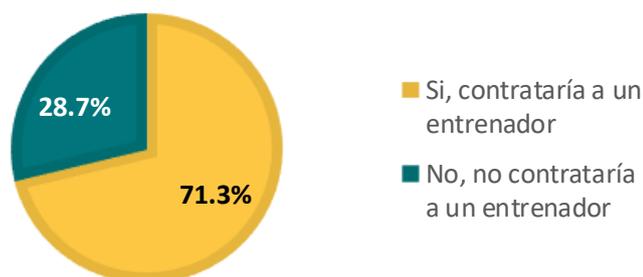
Nº encuestados: 221

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al servicio de entrenamiento, el 71% de los encuestados afirmaron que contratarían los servicios de un entrenador por lo menos una vez según se muestra en la figura 48. Por otro lado, debido a que el entrenamiento es un servicio que se suele brindar una sola vez en la vida del canino, especialmente cuando aún es cachorro, por lo que se dividió a los encuestados entre los dueños de perros menores a 1 año (27%) y dueños con perros mayores a 1 año (73%). En la figura 49 se observa la frecuencia con la que los usuarios contratarían el servicio de entrenamiento. Por una lado, los dueños con perros menores a 1 año prefieren el paquete de 8 sesiones de entrenamiento mientras que los dueños con perros mayores a 1 año prefieren contratar sólo una sesión de

entrenamiento debido a que sus mascotas ya superaron la etapa de formación y sólo necesitan mejorar ciertos comportamientos.

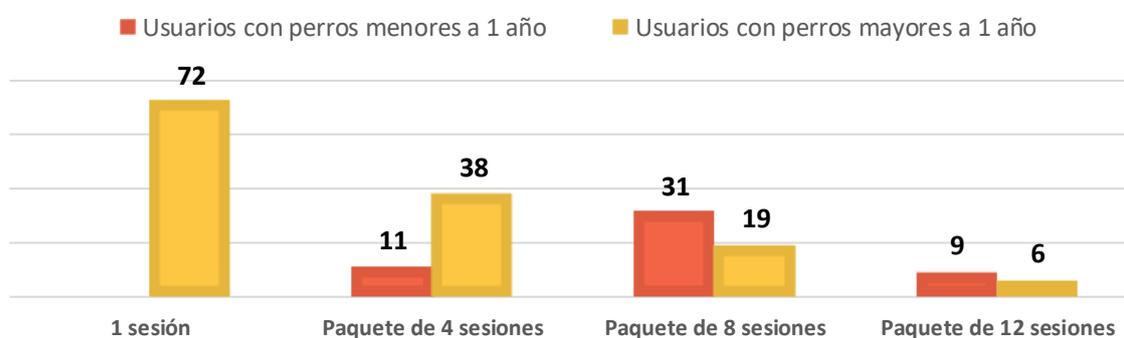
Figura 48. Predisposición para contratar un entrenador



Nº encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 49. Frecuencia de contratación de paseadores

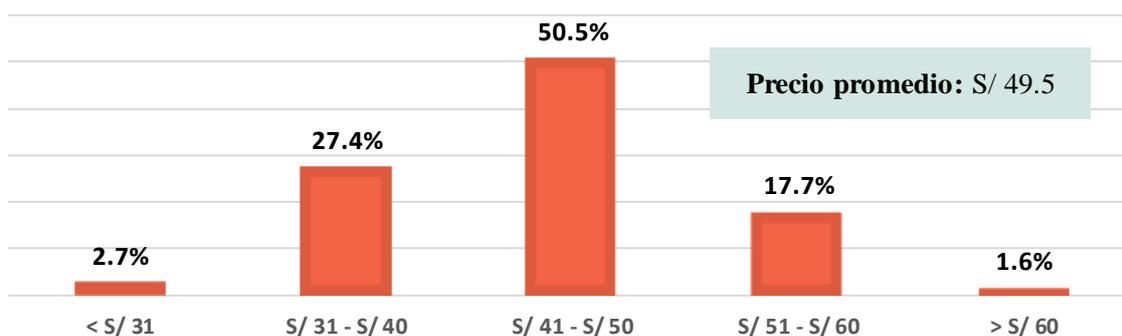


Nº encuestados: 197

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al precio por paseo, se puede observar en la figura 50 que alrededor del 50% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 41 y 50 soles. En conjunto, el pago promedio por una sesión de entrenamiento es de S/ 49.5.

Figura 50. Disposición a pagar por sesión de entrenamiento

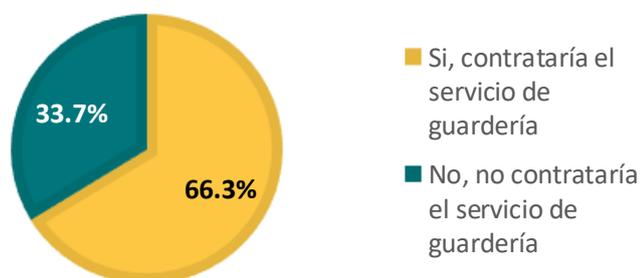


N° encuestados: 197

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al servicio de guardería, el 76% de los encuestados afirmaron que contratarían el servicio de guardería por lo menos una vez según se muestra en la figura 51.

Figura 51. Predisposición para contratar el servicio de guardería

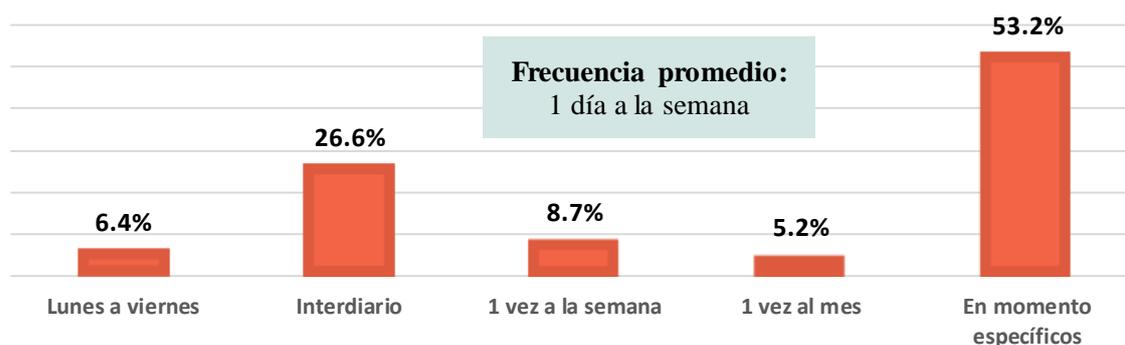


N° encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, el 53% de los encuestados afirma que contraría el servicio de guardería de manera esporádica mientras que el 27% contrataría el servicio de manera interdiaria (figura 52). Esto representa un cambio con respecto al estudio anterior ya que ahora la frecuencia promedio de uso del servicio es de 1 día a la semana, esto se debe principalmente a que muchas personas están migrando al trabajo remoto por lo que no necesitan que alguien cuide de su mascota durante el horario laboral.

Figura 52. Frecuencia de contratación de paseadores

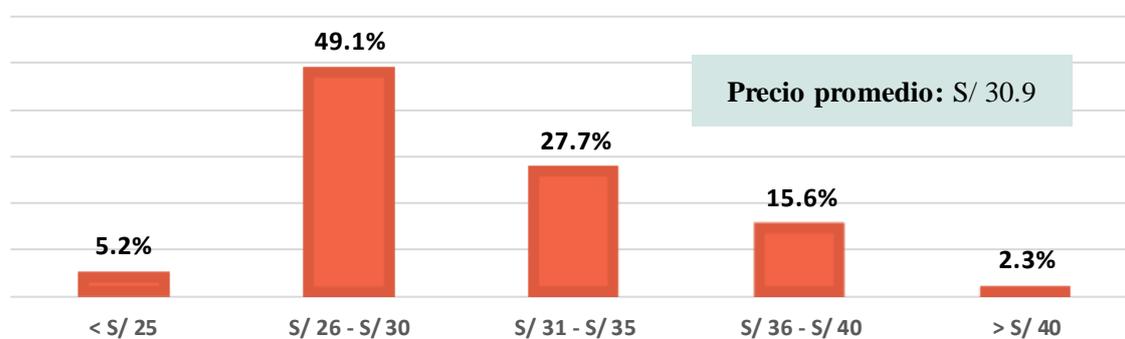


Nº encuestados: 183

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al precio por día de guardería, se puede observar en la figura 53 que el 49% de los encuestados afirma estar dispuesto a pagar entre 26 y 30 soles por día. En conjunto, el pago promedio por un día de guardería (12 horas) es de S/ 30.9.

Figura 53. Disposición a pagar por servicio de guardería

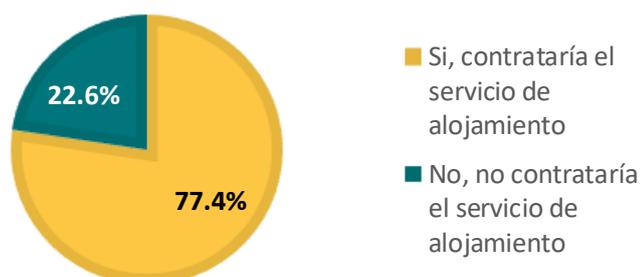


Nº encuestados: 183

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto al servicio de alojamiento, el 77% de los encuestados afirmaron que contratarían el servicio de alojamiento por lo menos una vez según se muestra en la figura 54.

Figura 54. Predisposición para contratar el servicio de alojamiento

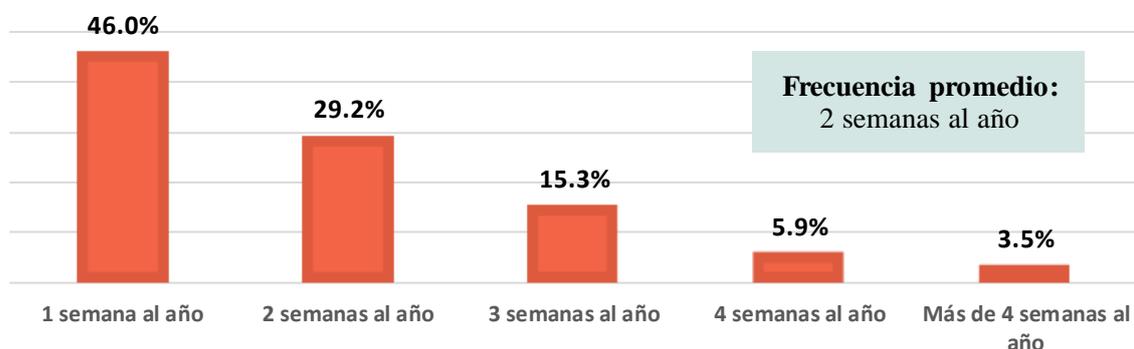


Nº encuestados: 276

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, el 46% de los encuestados afirma que contrataría el servicio una semana al año mientras que el 29% contrataría el servicio dos semanas al año (figura 55).

Figura 55. Frecuencia de contratación de paseadores



Nº encuestados: 214

Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto al precio por día de alojamiento, se toma como base el precio por día de guardería. En este caso se considerará el doble del precio por un día de guardería (S/ 30.9) y se le aplicaría un descuento de 10%, esto resulta en un precio promedio de S/ 55.6 por un día de alojamiento.

IV.7. Análisis de la demanda

En base a la información recopilada, se mostrará el análisis de la demanda respecto a los servicios mencionados. Para realizar las encuestas se realizó una estimación del mercado potencial (hogares de Lima Metropolitana de NSE A/B de las zonas 6 y 7 que realizan compras online y tienen un perro como mascota). En base a esta estimación se obtuvo que el mercado potencial era de 77,836 hogares.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que según el informe Estado de la Población Peruana realizado por el INEI (2020), la población crecerá a una tasa de 1.3% anual por lo que en la tabla 5 se presenta la demanda potencial proyectada para los siguientes cinco años. De igual manera, se utilizará el porcentaje de personas dispuestas a descargar la aplicación como factor para estimar el número de usuarios proyectados dentro de la plataforma.

Para estimar el número de usuarios se estaba considerando una participación de mercado del 5% para el primer año; sin embargo, se validó esta información con Alberto Mandujano, quien es gerente de consultoría de innovación y estrategia digital de Neo Consulting, con experiencia en la implementación de productos digitales.

El experto mencionado indicó que, dada su experiencia en proyectos similares, consideraba que el porcentaje definido era muy alto ya que significaría más de 9,000 usuarios durante el primer año. Asimismo, el experto precisó que un porcentaje razonable a considerar es 1%, lo que significa alrededor de 736 usuarios durante el primer año; de igual manera, afirmó que anualmente la participación debe crecer a una tasa anual de 20%.

Tabla 5. Usuarios proyectados dentro de la plataforma

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo	77,836	78,849	79,874	80,912	81,964
% de participación	1.00%	1.20%	1.44%	1.73%	2.07%
% de descargas	94.60%	94.60%	94.60%	94.60%	94.60%
Usuarios estimados	736	895	1,088	1,323	1,608

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando como base los usuarios proyectados y los resultados de la encuesta previa, se calcula el número de servicios solicitados anualmente. En la tabla 6 se muestra el volumen de sesiones de paseo que se proyecta serán solicitadas durante los primeros cinco años, tomando en consideración que el porcentaje de clientes dispuestos a solicitar este servicios es de 80.1% y que la frecuencia promedio es de cuatro veces a la semana durante 11 meses (se toma en consideración 1 mes de vacaciones en donde no será necesario el servicio)

Tabla 6. Demanda de sesiones de paseo

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios en app	736	895	1,088	1,323	1,608
% aceptación paseo	80.1%	80.1%	80.1%	80.1%	80.1%
Clientes - paseo	590	717	871	1,059	1,287
Paseos promedio al año	176	176	176	176	176
Total paseos	103,774	126,150	153,347	186,409	226,600

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 7 se muestra el volumen de sesiones de entrenamiento que se proyecta serán solicitadas durante los primeros cinco años, tomando en consideración que el porcentaje de clientes dispuestos a solicitar este servicios es de 71.3% y, que la frecuencia promedio es de ocho sesiones para cachorros y de tres sesiones para perros adultos. Cabe resaltar que este servicio por lo general sólo se presta una vez durante la vida de la mascota, por lo que sólo se tomará en cuenta los usuarios nuevos de cada año.

Tabla 7. Demanda de sesiones de entrenamiento

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios en app	736	895	1,088	1,323	1,608
% aceptación entren.	71.3%	71.3%	71.3%	71.3%	71.3%
Clientes – entren.	525	638	775	943	1,146
Nuevos usuarios con cachorro	141	30	37	45	54
Sesiones de entrenamiento promedio	8	8	8	8	8
Total sesiones cachorros	1,128	240	296	360	432
Nuevos usuarios con perros adultos	384	83	100	122	148
Sesiones de entrenamiento promedio	3	3	3	3	3
Total sesiones perros adultos	1,151	249	300	366	444
Total entrenamientos	2,279	489	596	726	876

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 8 se muestra el volumen de servicios de guardería que se proyecta serán solicitados durante los primeros cinco años, tomando en consideración que el porcentaje de clientes dispuestos a solicitar este servicios es de 66.3% y que la frecuencia promedio es de 1 vez a la semana durante 11 meses (se toma en consideración 1 mes de vacaciones en donde no será necesario el servicio)

Tabla 8. Demanda de servicio de guardería

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios en app	736	895	1,088	1,323	1,608
% aceptación guardería	66.3%	66.3%	66.3%	66.3%	66.3%
Clientes - guardería	488	593	721	877	1,066
Serv. guardería promedio	44	44	44	44	44
Total serv. guardería	21,475	26,105	31,733	38,575	46,892

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9 se muestra el volumen de servicios de alojamiento que se proyecta serán solicitados durante los primeros cinco años, tomando en consideración que el porcentaje de clientes dispuestos a solicitar este servicios es de 77.4% y que la frecuencia promedio es de dos veces al año.

Tabla 9. Demanda de servicio de alojamiento

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios en app	736	895	1,088	1,323	1,608
% aceptación alojam.	77.4%	77.4%	77.4%	77.4%	77.4%
Clientes - alojamiento	570	693	842	1,024	1,244
Serv. alojam. promedio	14	14	14	14	14
Total serv. alojamiento	7,978	9,699	11,790	14,331	17,421

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo se inicia la fase II del plan de negocio que involucra idear y decidir, en base al análisis realizado en la fase I (comprender y definir), desarrollando un modelo de negocio el cual plasme la idea y solución propuesta. Es importante resaltar que la propuesta es ajustada en base a una validación posterior donde se comprueba la valoración y aceptación del consumidor con respecto al prototipo realizado.

Según el modelo de Johnson, Christensen y Kagermann (2008) el primer paso para definir un modelo de negocio es identificar las necesidades, problemas y oportunidades del sector donde se pretende ingresar.

Necesidades

Hoy en día las personas suelen tener un ritmo de vida bastante agitado por lo que el tiempo resulta siendo un recurso altamente valorado. Los consumidores buscan que sus necesidades sean satisfechas lo más pronto posible y tienen muy poca tolerancia frente a cualquier contratiempo. Un ejemplo importante de esta necesidad es la evolución de los servicios delivery en el Perú, especialmente en Lima Metropolitana. Según Victor Hugo de la Cruz, gerente de Pickadeli, citado por la agencia Andina, en el último año la industria ha movido alrededor de 400 millones de soles al año.

Por otro lado, el tener una mascota implica una serie de responsabilidades y actividades diarias que pueden resultar complicadas de cumplir para los dueños que se encuentran saturados con su vida laboral y social, esto puede generar mucho estrés y culpabilidad en los dueños ya que no pueden darle el tiempo que necesitan sus “perrijos”. Por dicho motivo, los consumidores buscan opciones que les ayuden a reducir esfuerzos y a encontrar un equilibrio vida-trabajo. En este sentido el e-commerce ha cobrado gran fuerza en los últimos años, según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2019), el mercado del comercio electrónico cerrará el año 2019 moviendo 4000 millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 30% con respecto al año pasado.

Problemas

De acuerdo con el último informe del foro sobre el futuro del animal de compañía organizado por Royal Canin (2018) en París, la obesidad es un problema que afecta al 30% de las mascotas en el mundo. Este problema se explica principalmente por los hábitos que ha adoptado un gran porcentaje de la población: un estilo de vida sedentario y el consumo de comida chatarra o poco saludable. Este estilo de vida puede tener graves consecuencias en la salud del animal, cuyo organismo se vería afectado en muchos

niveles. La obesidad puede afectar negativamente tanto a perros como gatos ya que puede desencadenar infecciones en riñones e hígado, así como la aparición de tumores. Para evitar esta situación es necesario que las mascotas mantengan una dieta balanceada y asegurar una rutina de ejercicio que incluya paseos diarios de al menos 40 minutos.

Oportunidades

De acuerdo con una publicación del International Business Time (2019), titulado Pet Industry Spending Trends Expected, la industria de mascotas alcanzará los 96 mil millones de dólares en el 2020. Las principales razones para explicar este incremento tienen que ver con la humanización de las mascotas, el incremento de personas que tienen mascotas en casa y la demanda de productos de mejor calidad para sus engreídos. Según la Asociación Americana de Productos para mascotas, en los últimos años se ha producido un incremento de 56% a 68% en la tenencia de mascotas en los últimos 30 años. De la mano del crecimiento de los animales de compañía, también aumenta el gasto que sus dueños invierten en sus cuidados. En concreto, "la integración de la mascota como un miembro más de la familia genera una mayor demanda de productos y servicios que ayuden a su bienestar y faciliten la relación con sus propietarios"

Adicional a esto, la directora general de la feria Pet South America, Ligia Amorin (2019), aclara que la tecnología está revolucionando al sector. En caso se decida invertir en servicios, es vital encontrar un diferencial que fidelice al cliente, como una fuerte relación de confianza, productos de calidad o precios más accesibles. Ofrecer la integración de servicios y productos con soluciones creativas es otro diferencial para quien actúa en el sector.

V.1. Modelo de negocio

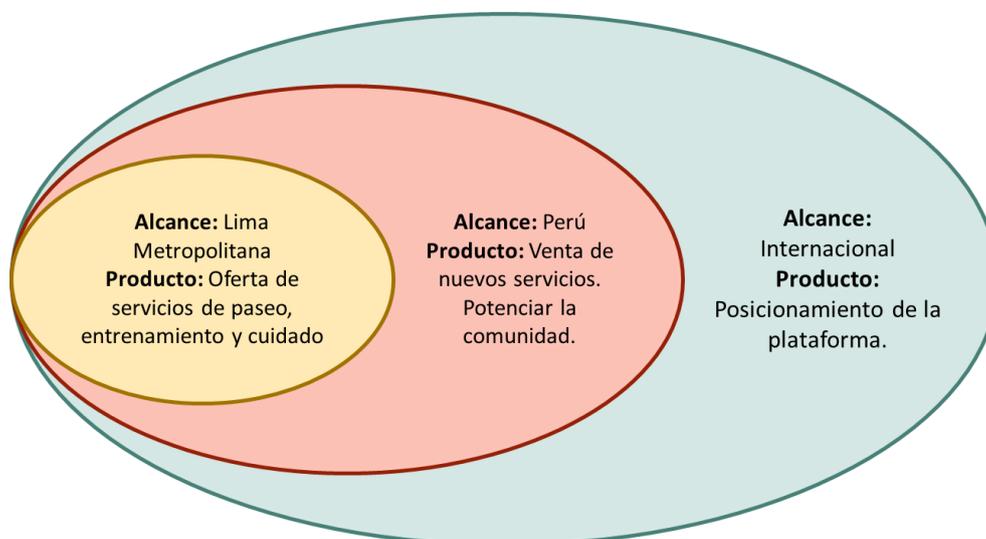
Según lo indicado por Osterwalder (2010), un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, genera y entrega valor.

Bajo este contexto, el modelo de negocio consiste en conectar dueños de canes y proveedores de servicios para mascotas a través de una aplicación móvil, complementándolo con la venta de dispositivos tecnológicos interconectados que permitan obtener información para el desarrollo de nuevos servicios, generando una relación a mediano plazo para la formación de una comunidad de dueños de mascotas. Asimismo, a lo largo del tiempo se irá consolidando la plataforma con el objetivo de ampliar la oferta a todo el Perú y otros mercados latinoamericanos. El modelo de negocio

se monetiza a través de cobro de una comisión por los servicios brindados, venta de productos y publicidad.

El modelo de negocio anteriormente descrito plantea su desarrollo e implementación en tres fases, las cuales se observa en la figura 56.

Figura 56. Fases del modelo de negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

Primera fase. El modelo de negocio abarca los servicios de paseo, entrenamiento y cuidado a través de la plataforma virtual dirigidas a dueños de canes con alcance de los sectores 6 y 7 de Lima Metropolitana. Asimismo, la aplicación tendrá otras funciones que permitirán llevar el registro de las atenciones veterinarias de las mascotas. Esta fase se desarrollará durante los primeros cinco años del proyecto.

Segunda fase. Una vez obtenida la participación de mercado deseada en Lima Metropolitana y se haya desarrollado una comunidad de usuarios, se incluirá publicidad de negocios especializados en mascotas dentro de la aplicación. Adicionalmente, se ofrecerán dispositivos tecnológicos como complemento al aplicativo antes desarrollado (collares inteligentes, comederos inteligentes, etc). En esta fase el alcance será a nivel nacional.

Tercera fase. En base a la experiencia obtenida en el mercado local se realizará la expansión al mercado internacional empezando por mercados latinoamericanos.

Es importante precisar que la presente tesis propone la implementación del modelo de negocio en su primera fase, por lo que las siguientes podrán ser materia de un estudio posterior.

Para definir el modelo de negocio se utilizó el Lean Canvas desarrollado por Ash Maurya (2010), basado en el modelo de Osterwalder (2004) y recomendado para empresas nuevas o startups en proceso de desarrollo. Esta herramienta se centra fundamentalmente en entender el problema o necesidad del cliente para luego poner el foco en el diseño del producto. Se trabaja sobre nueve bloques fundamentales, entre los cuales se incluyen: segmento de clientes, problema, solución, propuesta única de valor, ventaja especial, métricas clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingreso.

Por otro lado, debido a que la propuesta conecta dos grupos de personas (dueños de canes y proveedores de servicios), se desarrollaron dos modelos para cada uno de los grupos.

V.2. Lean Canvas de dueños de canes

El primer grupo evaluado son los dueños de canes por lo que a continuación se desarrollan cada uno de los cuadrantes del modelo.

V.2.1. Segmento de clientes

El servicio propuesto en este plan de negocio está dirigido a dueños de canes con edades entre 25 y 45 años que viven en las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima Metropolitana que usan un smartphone y con nivel socioeconómico A/B. Asimismo, se identificaron tres perfiles específicos:

- Jóvenes solteros que viven de manera independiente y tienen un can
- Parejas jóvenes sin hijos que tienen canes a los cuales consideran como hijos
- Familias jóvenes con hijos menores a cinco años que tienen canes

V.2.2. Problema

Partiendo de la información recopilada en el capítulo anterior, uno de los principales problemas a los que se enfrentaban los dueños era no tener el tiempo suficiente para dedicarlo a sus mascotas por lo que en ocasiones sólo se limitaban a paseos cortos lo que podía generar estrés en sus mascotas. A pesar del incremento de la modalidad de trabajo remoto como consecuencia del aislamiento social, muchos participantes afirman que esto no implica necesariamente mayor tiempo libre por lo que el tiempo sigue siendo un problema para considerar.

Por otro lado, a los dueños les preocupa que sus mascotas pasen largas horas solas en casa ya sea por un tema de trabajo o viaje; sin embargo, es difícil encontrar personas

de confianza y con disponibilidad para que cuiden a las mascotas. En ocasiones los dueños se han visto obligados a modificar o cancelar sus planes debido a este problema.

Adicional a lo anterior, los dueños expresan que algunas mascotas desarrollan comportamientos rebeldes e indeseados debido a que no pasaron por un entrenamiento apropiado cuando eran cachorros. La falta de entrenamiento se debe a las altas tarifas que cobran las escuelas especializadas y a que debido a la poca oferta las escuelas se encuentran alejadas del domicilio del dueño.

Entre las alternativas existentes que pueden solucionar los problemas antes mencionados se tiene:

- Otras plataformas virtuales que integren servicios de paseo, entrenamiento y cuidado.
- Paseadores y entrenadores freelance
- Guarderías de mascotas y escuelas de entrenamiento

V.2.3. Solución

La solución a los problemas antes mencionados es un aplicativo móvil que ofrezca una variedad de servicios para perros, accesibles de manera oportuna, simple, con precios competitivos y un alto grado de confiabilidad.

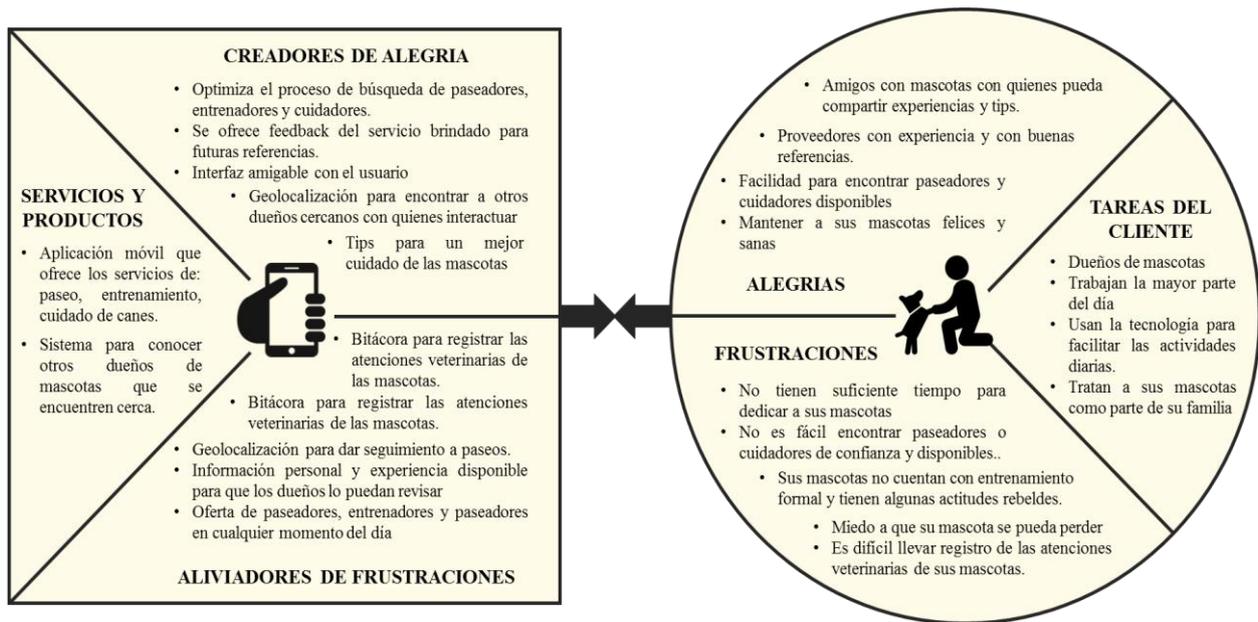
La plataforma integra la oferta de servicios de los diferentes proveedores, los cuales han sido verificados y valorados, facilitando a los dueños de canes la búsqueda de soluciones idóneas a las necesidades de sus mascotas y brindando completa trazabilidad a cada uno de los servicios brindados. Asimismo, se impulsará el desarrollo de una comunidad que participe activamente, valorando y recomendando los servicios.

V.2.4. Propuesta única de valor

La propuesta de valor es el enlace entre el producto/servicio propuesto y las necesidades del mercado, en este caso dueños de canes. Con esto en mente, se utilizó el lienzo de propuesta de valor desarrollado por Osterwalder (2014), el cual se presenta en la figura 57.

La propuesta única de valor se resume en una frase donde se refleja el modelo de negocio y las razones para captar clientes generando valor: “Encuentra doglovers dispuestos a sacar una sonrisa a tu perro con tan solo un clic.” La aplicación móvil facilita el acceso de los usuarios a una gran variedad de servicios especializados para perros, mediante la centralización e integración de la oferta de los proveedores, haciéndola disponible de manera oportuna, simple y a precios competitivos.

Figura 57. Lienzo de propuesta de valor para dueños de canes



Fuente: Osterwalder (2014)
Elaboración: Autores de esta tesis

V.2.5. Ventaja especial

La ventaja competitiva del plan de negocio propuesto reside en una serie de características que otras plataformas no poseen. Entre ellas se tienen las siguientes:

- Interfaz amigable
- Geolocalización para rastrear a las mascotas durante los servicios
- Filtro de seguridad de los proveedores de servicios (antecedentes penales y policiales) y valoraciones por parte de los usuarios
- Perfil de los proveedores de servicios con la información personal, experiencia y video de presentación
- Identificar patrones de dueños por ubicación, raza de mascota, género entre otros que permitan mejorar la competitividad y escalabilidad
- En caso de pérdida de mascota, el dueño podrá enviar una alerta a todos los usuarios en un radio cercano
- Bitácora para llevar registro de todas las atenciones veterinarias y sistema de recordatorios.

V.2.6. Métricas clave

Es importante contar con KPIs para monitorear el avance del negocio y su proyección a futuro de acuerdo con la respuesta del mercado. Los indicadores considerados para este plan de negocio son los siguientes:

- Descargas de la aplicación y cuentas creadas
- Cantidad de paseadores, entrenadores y cuidadores
- Calificaciones de los servicios prestados
- Horas de servicio reservadas y efectuadas
- Ingresos mensuales

V.2.7. Canales

La propuesta de valor se hará llegar a los dueños de canes a través de un aplicativo móvil para teléfonos smartphone con sistema operativo Android o iOS. Asimismo, se desarrollará un sitio web en forma de blog donde se incluirán fotos, testimonios, chat y foros como medio de interacción social para reforzar el engagement con la marca, con contenido basado en los intereses de los usuarios.

Es importante resaltar los canales de comunicación que se utilizarán para la difusión del producto:

- Redes sociales como medios de interacción social para impulsar la marca acercarla a los usuarios a través de comunicación más directa y campañas publicitarias dirigidas.
- Blogs, foros, chat especializados

V.2.8. Estructura de costos

Los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio se muestran con mayor detalle dentro del plan financiero; sin embargo, se pueden resumir en el siguiente listado:

- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil
- Desarrollo y mantenimiento de la página web
- Almacenamiento en la nube
- Pasarela de pago electrónico
- Marketing y publicidad
- Comisión de pasarela de pago electrónico
- Planilla administrativa

V.2.9. Fuente de ingresos

La principal fuente de ingreso es una comisión del 15% aplicado a cada transacción realizada al contratar un servicio de paseo, entrenamiento o cuidado. Este porcentaje se descontará de la ganancia del prestador del servicio; asimismo, se debe tener en cuenta que los precios de cada servicio serán acordados entre las partes respetando el precio mínimo que establezca el aplicativo con respecto a cada servicio. Los medios de pagos serán con tarjeta de crédito/débito o efectivo.

V.2.10. Lienzo

Con respecto a todo lo desarrollado anteriormente se construye el lienzo del modelo de negocio, el cual es representado en la figura 58.

Figura 58. Lean Canvas para dueños de canes

<p>PROBLEMA</p> <ol style="list-style-type: none"> Los dueños de canes no tienen el tiempo suficiente para dedicarle a sus mascotas. Es difícil encontrar personas de confianza que cuiden a las mascotas cuando los dueños salen o viajan. Mascotas que no cuentan con entrenamiento suelen desarrollar comportamientos rebeldes. <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <ol style="list-style-type: none"> Otras plataformas virtuales integradoras de servicios Paseadores, entrenadores freelance Guarderías de mascotas y escuelas de entrenamiento 	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Aplicativo móvil que ofrece una variedad de servicios para perros, accesibles de manera oportuna, simple, con precios competitivos y un alto grado de confiabilidad.</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Encuentra dog lovers dispuestos a sacar una sonrisa a tu perro con tan solo un clic.</p> <p>La aplicación móvil facilita el acceso de los usuarios a una gran variedad de servicios especializados para perros, mediante la centralización e integración de la oferta de los proveedores, haciéndola disponible de manera oportuna, simple y a precios competitivos.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Geolocalización para rastrear a las mascotas Filtro de seguridad de los proveedores y valoraciones por parte de los usuarios Bitácora para llevar registro de todas las atenciones veterinarias y sistema de recordatorios. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Dueños de canes con edades entre 25 y 45 años que viven en las zonas 06 y 07 de Lima Metropolitana que usan un smartphone.</p> <p>EARLY ADOPTERS</p> <ul style="list-style-type: none"> Jóvenes solteros que viven de manera independiente y tienen un can Parejas jóvenes sin hijos que tienen canes a los cuales consideran como hijos Familias jóvenes con hijos menores a cinco años que tienen canes
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil Desarrollo y mantenimiento de la página web Almacenamiento en la nube Pasarela de pago electrónico Marketing y publicidad Comisión de pasarela de pago electrónico Planilla administrativa 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>15% de comisión por cada servicio brindado</p>		

Fuente: Maurya (2010)
Elaboración: Autores de esta tesis

V.3. Lean Canvas de proveedores de servicios

Dentro del modelo de negocio existe un segundo grupo de usuarios que se debe tener en cuenta: los paseadores, entrenadores y cuidadores. Debido a que el modelo es el mismo, sólo se desarrollaron los bloques de segmento de clientes, problema, solución, proposición de valor única y ventaja especial; los demás bloques no serán alterados.

V.3.1. Segmento de clientes

Se identificaron dos perfiles para los proveedores de servicio dentro de la aplicación:

- Jóvenes mayores de 18 años amantes de los animales con experiencia con mascotas (propias o de terceros) que reside en Lima Metropolitana.
- Profesionales experimentados independientes que quieran tener un ingreso extra en su tiempo libre.

Es importante resaltar que los proveedores de servicio deben tener disponibilidad para trabajar en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

V.3.2. Problema

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta este grupo es la dificultad para acceder a la demanda de servicios ya que su nivel de exposición es limitado a sus conocidos o amigos. Asimismo, no es fácil conseguir la confianza de los dueños de mascotas, lo que dificulta la búsqueda de nuevos clientes. Este grupo tiene interés en generar ingresos extra por lo que una mayor demanda es importante. Por otro lado, no es posible mostrar su disponibilidad por anticipado a los clientes por lo que las coordinaciones pueden ser complicadas y generar confusión. En ocasiones a este grupo le puede resultar complicado llevar control de todas las citas concertadas.

Entre las alternativas existentes que pueden solucionar los problemas antes mencionados se tiene:

- Referencias con tarjetas o recomendaciones “boca a boca”
- Otros trabajos de tiempo parcial o completo.

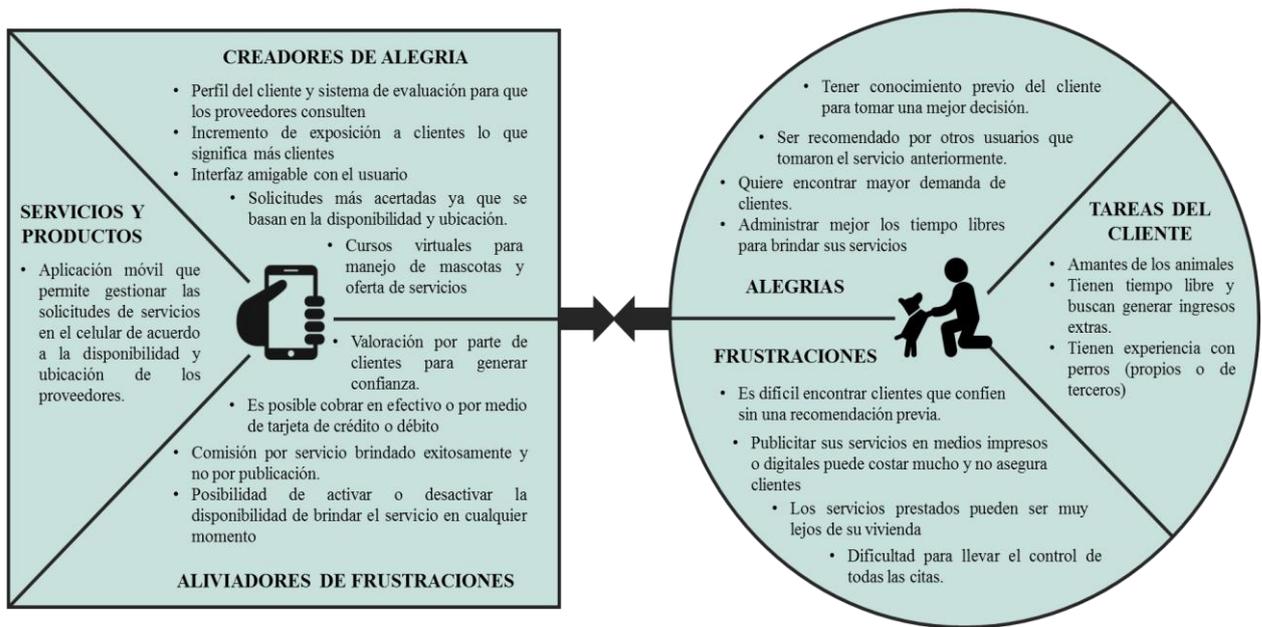
V.3.3. Solución

La solución a los problemas antes mencionados es un aplicativo móvil que permite gestionar las solicitudes de servicios en el celular de acuerdo con la disponibilidad y ubicación de los proveedores. Esto permite a los proveedores poder decidir cuándo trabajar según su disponibilidad logrando obtener ingresos extra.

V.3.4. Propuesta única de valor

Para desarrollar este bloque se utilizó el lienzo de propuesta de valor desarrollado por Osterwalder (2014), el cual se presenta en la figura 59.

Figura 59. Lienzo de propuesta de valor para proveedores de servicios



Fuente: Osterwalder (2014)
 Elaboración: Autores de esta tesis

La propuesta única de valor para los proveedores se resume en la frase: “Obtén ingresos extra compartiendo tiempo con un mejor amigo.” La aplicación móvil facilita que cualquier persona mayor de edad y amante de los animales pueda ganar dinero al brindar servicios de paseo, entrenamiento o cuidado a clientes confiables.

V.3.5. Ventaja especial

La ventaja competitiva del plan de negocio propuesto reside en una serie de características que otras plataformas no poseen. Entre ellas se tienen las siguientes:

- Plataforma de exposición para proveedores sin cobro de ingreso
- Cursos online para mejorar las habilidades de los proveedores al momento de prestar el servicio
- Sistema de gestión de solicitudes de servicio para mayor control y orden
- Sistema de calificación de clientes

V.3.6. Lienzo

Con respecto a todo lo desarrollado anteriormente se construye el lienzo del modelo de negocio, el cual es representado en la figura 60.

Figura 60. Lean Canvas para proveedores de servicios

<p>PROBLEMA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad para acceder a la demanda de paseos, entrenamientos o cuidado de mascotas cuando se encuentra disponible. 2. Interés en generar ingresos extras. 3. Dificultad para llevar el control de todas las citas. <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Referencias con tarjetas o recomendaciones “boca a boca” 2. Otros trabajos de tiempo parcial o completo. 	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Aplicación móvil que permite gestionar solicitudes de servicios en el celular de acuerdo a la disponibilidad y ubicación. Esto permite poder decidir cuándo trabajar según la disponibilidad logrando obtener ingresos extra.</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Obtén ingresos extra compartiendo tiempo con un mejor amigo.</p> <p>La aplicación móvil facilita que cualquier persona mayor de edad y amante de los animales pueda ganar dinero al brindar servicios de paseo, entrenamiento o cuidado a clientes confiables.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de exposición sin cobro de ingreso • Cursos online para mejorar las habilidades de los proveedores al momento de prestar el servicio. • Sistema de gestión de solicitudes de servicio 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes mayores de 18 años amantes de los animales con experiencia con mascotas (propias o de terceros) que reside en Lima Metropolitana. • Profesionales experimentados independientes que quieran tener un ingreso extra en su tiempo libre.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil • Almacenamiento en la nube • Marketing • Comisión de pasarela de pago electrónico • Planilla administrativa 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>15% de comisión por cada servicio brindado</p>		
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargas de la aplicación y cuentas creadas • Cantidad de paseadores, entrenadores y cuidadores • Calificaciones de los servicios prestados • Horas de servicio reservadas y brindadas • Ingresos mensuales 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil • Página web <p>DIFUSIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Blogs, foros, chat • Publicidad en centros de mascotas 		

Fuente: Maurya (2010)
Elaboración: Autores de esta tesis

V.4. Producto mínimo viable

De acuerdo con el modelo de negocio definido, se desarrolló el producto mínimo viable con el objetivo de validar el modelo y determinar la demanda.

En la figura 61, en la imagen de la izquierda, se presentan los servicios ofrecidos dentro de la plataforma: paseo, entrenamiento, guardería y alojamiento. Por otro lado, en la imagen de la derecha se muestra cómo el usuario podrá elegir entre diferentes proveedores de servicios, donde cada uno de ellos tendrá una calificación por los servicios prestados anteriormente. En la figura 62, la imagen de la izquierda muestra la funcionalidad de seguimiento por GPS, que permite a los usuarios hacer rastrear a sus mascotas durante todo el paseo; por otro lado, la imagen de la derecha muestra que los usuarios pueden mantenerse en contacto con los paseadores, entrenadores y/o cuidadores en todo momento para preguntar por sus mascotas.

Figura 61. Producto mínimo viable (parte I)



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 62. Producto mínimo viable (parte II)



Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 63, se muestra que dentro de la plataforma los usuarios podrán llevar registro de todas las atenciones veterinarias de sus mascotas, recibiendo alertas de los

próximos controles programados. Asimismo, se establece que la plataforma tendrá un límite de tres mascotas por dueño.

Figura 63. Producto mínimo viable (parte III)



Elaboración: Autores de esta tesis

Por último, en la figura 64, se muestra la funcionalidad de contacto con otros dueños de mascotas. Dentro de esta sección, el usuario podrá visualizar a otros dueños que se encuentren cerca de su ubicación y que estén afiliados a la aplicación. Cabe resaltar que sólo se mostrará la foto del usuario, otra información como nombre u otros sólo puede ser compartida por el usuario mediante la interacción posterior a través de mensajes.

Figura 64. Producto mínimo viable (parte IV)



Elaboración: Autores de esta tesis

V.4.1. Validación del producto mínimo viable – proveedores de servicios

De igual manera, se realizó una encuesta con los proveedores de servicios para conocer sus impresiones con respecto al modelo de negocio brindado.

Se encuestaron 184 personas, las cuales aseguraron tener la experiencia necesaria para ofrecer los servicios descritos. Del grupo de encuestados, el 82% se consideró apto para brindar servicios de paseo, el 19% se consideró apto para realizar el servicio de entrenamiento, mientras el 57% afirma tener un lugar adecuado para ofrecer el servicio de cuidado.

Con respecto al servicio de paseo, el precio promedio que los encuestados afirmaron podrían ofrecer por 45 minutos de paseo es de S/17.3, mientras que las horas promedio dedicadas al día para este servicio es de 4 horas diarias. Teniendo en cuenta que la demanda de paseos al año es de 272,709, entonces es necesario contar con alrededor de 186 paseadores dentro de la plataforma para satisfacer esta demanda.

Con respecto al servicio de entrenamiento, el precio promedio que los encuestados afirmaron podrían ofrecer por 1 sesión de entrenamiento es de S/47.6, mientras que las horas promedio dedicadas para este servicio es de 8 horas semanales. Teniendo en cuenta que la demanda de sesiones de entrenamiento al año es de 5,997, entonces es necesario

contar con alrededor de 15 entrenadores dentro de la plataforma para satisfacer esta demanda.

Con respecto al servicio de cuidado, el precio promedio que los encuestados afirmaron podrían ofrecer por 12 horas de cuidado es de S/33.5, mientras que por 24 horas de cuidado cobrarían un monto de S/53.8. Asimismo, afirmaron que podrían cuidar en promedio hasta dos perros al mismo tiempo. Teniendo en cuenta que la demanda de guardería y alojamiento al año es de 77,400, entonces es necesario contar con alrededor de 106 cuidadores dentro de la plataforma para satisfacer esta demanda.

CAPITULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Dentro de este capítulo se define el propósito de transformación masiva, la visión, la misión y los valores organizacionales del modelo de negocio planteado. Asimismo, se evalúan los factores externos e internos que influyen en el comportamiento del mercado de mascotas. El propósito de este análisis es valorar la interacción entre el modelo de negocio y el entorno para establecer los objetivos estratégicos.

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

VI.1. **Propósito de transformación masivo**

Debido a que el modelo de negocio plantea la creación de una organización exponencial, es necesario definir un propósito de transformación masivo que represente la mayor aspiración de la empresa:

“Un mundo donde todas las mascotas sean felices y sanas.”

VI.2. **Visión**

La visión expresa la imagen que la empresa quiere transmitir en el futuro, generando en la mente una imagen que inspire a la acción. Para este modelo de negocio se definió la siguiente visión:

“Hacer que el cuidado de las mascotas sea seguro, fácil y asequible para que todos puedan experimentar el amor incondicional del mejor amigo del hombre.”

VI.3. **Misión**

La misión resume en un enunciado la razón de ser de la empresa, así como describir lo que hace la organización para cumplir su propósito. Para este modelo de negocio se definió la siguiente misión:

“Crear una comunidad de personas amantes de los animales dispuestas a ayudarse mutuamente, utilizando la tecnología para garantizar la calidad, seguridad y confianza en cada transacción”

VI.4. **Valores organizacionales**

Los valores de la empresa están basados en los principios profesionales y éticos que rigen las actividades dentro de la empresa, evidenciando de una manera u otra, su identidad y espíritu. Los valores seleccionados para representar la personalidad del modelo de negocio son los siguientes:

- **Orientación al cliente:** Es importante revisar constantemente la propuesta de valor para adecuarla a las necesidades cambiantes del cliente y lograr un crecimiento sostenido.
- **Pasión:** Los clientes se sienten atraídos al ver personas que disfrutan lo que hacen; por este motivo, la pasión como valor organizacional servirá para mantener la emocionalidad al tope y transmitir esa motivación al exterior.
- **Innovación:** La empresa establecerá la innovación como una forma permanente de operar, desafiando los paradigmas existentes y los métodos de trabajo para obtener resultados sustancialmente mejores.
- **Responsabilidad social:** La empresa estará comprometida en desarrollar una relación de beneficio mutuo entre la empresa, los grupos de interés y la sociedad.

VI.5. **Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno comprende la evaluación de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), ecológicas (E) y legales (L). El objetivo de este análisis es identificar los factores críticos del entorno para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

VI.5.1. ***Entorno político (P)***

La actualidad política del Perú es considerada muy delicada. La agenda política viene marcada por escándalos de corrupción que involucran a empresas públicas y empresas extranjeras. Los últimos 4 gobiernos (Manuel Merino - Martín Vizcarra - Pedro Pablo Kuczynski, Ollanta Humala, Alan García y Alejandro Toledo), así como la mayoría de los partidos de alcance nacional y local, se han visto envueltos en dichos escándalos.

El año 2020 fue particularmente crítico para la política nacional ya que las disputas entre el poder Legislativo y el Ejecutivo, que provocaron en el año 2018 el cambio de presidencia de Pedro Pablo Kuczynski a Martín Vizcarra y en el año 2019 la disolución del Congreso de la República por parte del presidente Martín Vizcarra, llegó a un punto álgido cuando el Congreso de la República vacó por incapacidad moral al presidente

Vizcarra y nombró presidente al señor Manuel Merino. Este último suceso provocó el rechazo de gran parte de la ciudadanía por lo que se generaron protestas multitudinarias en diversas partes del país que concluyeron con la renuncia del presidente Merino luego de seis días en el poder y la toma del mando por parte del señor Francisco Sagasti.

Todo lo anterior ha creado un ambiente de incertidumbre política en el país que pone en riesgo las expectativas optimistas de recuperación económica para los siguientes años. No obstante, de acuerdo con Bisset-Tom (2020), directora de la agencia Fitch Ratings, el nombramiento de Sagasti como presidente de la República le brinda al Perú la calma política que necesita para continuar con su recuperación económica.

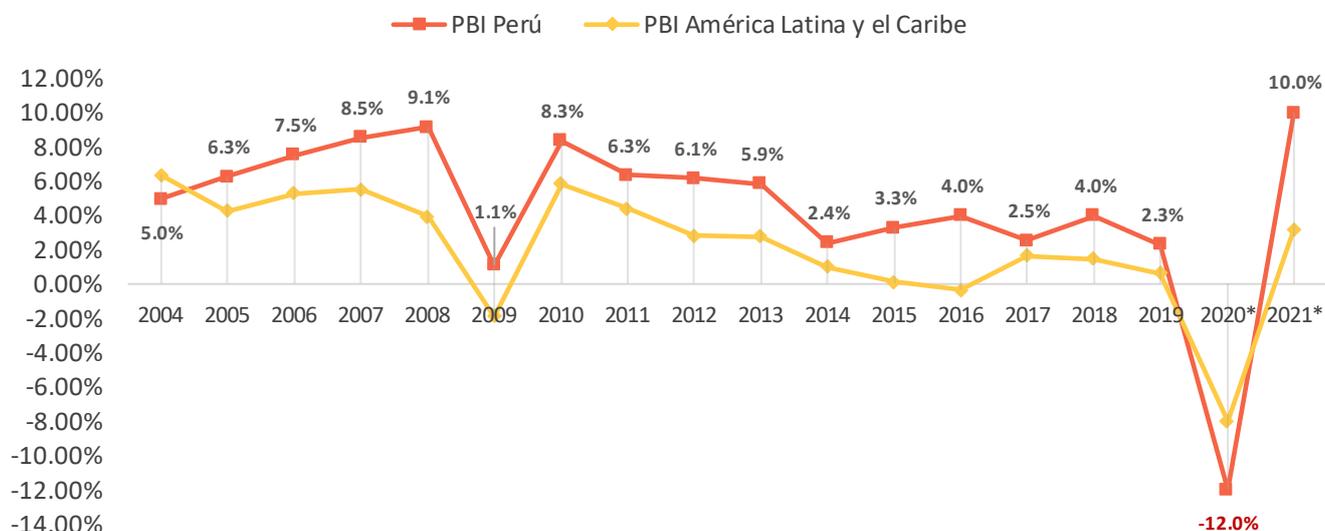
VI.5.2. *Entorno económico (E)*

De acuerdo con el Banco Mundial, a lo largo del siglo XXI, se ha podido diferenciar dos fases de crecimiento económico. Como podemos observar en la figura 7-1, entre el 2004 y el 2013 el Perú se pudo distinguir como uno de los países con mayor dinamismo en América Latina, teniendo una tasa anual promedio de crecimiento del PBI del 6.42% (si omitimos el año 2009 donde el crecimiento se vio severamente afectado por la crisis mundial, obtendríamos un crecimiento promedio anual de 7.01%). La adopción de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales de amplio alcance, en un entorno externo favorable, crearon un escenario de alto crecimiento y baja inflación. Entre 2014 y 2019, la expansión económica se desaceleró a un crecimiento anual promedio de 3,07%, principalmente como consecuencia de la caída del precio internacional de las materias primas, entre las cuales se encuentra el cobre, principal producto de exportación peruano. Asimismo, en el año 2019 tuvieron lugar dos eventos que golpearon fuertemente la economía peruana, recortando la proyección de crecimiento de 4% a 2.3%. A nivel internacional se produjo un fuerte enfrentamiento político y económico entre Estados Unidos y China; por el otro lado, a nivel local, el enfrentamiento entre el poder Ejecutivo y Legislativo, y la posterior reelección de congresistas generó mucha incertidumbre a nivel económico. Todo esto generó una contracción de la inversión privada, menores ingresos fiscales y una reducción del consumo.

Como parte de la proyección del 2020, el Fondo Monetario Internacional pronostica que la economía latinoamericana sufrirá una caída de 8.1% durante el año 2020; sin embargo, se espera una recuperación de 3.6% para el año 2021. Por otro lado, en el caso de Perú, Waldo Mendoza, ministro de economía y finanzas, citado por Perú21

(2020), informó que las proyecciones para el PBI peruano al cierre del 2020 es de una caída de 12% debido al impacto de la pandemia COVID-19. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional pronostica que la economía peruana encabezará el crecimiento latinoamericano con un incremento de más del 7% del PBI para el año 2021.

Figura 65. Crecimiento económico del PBI

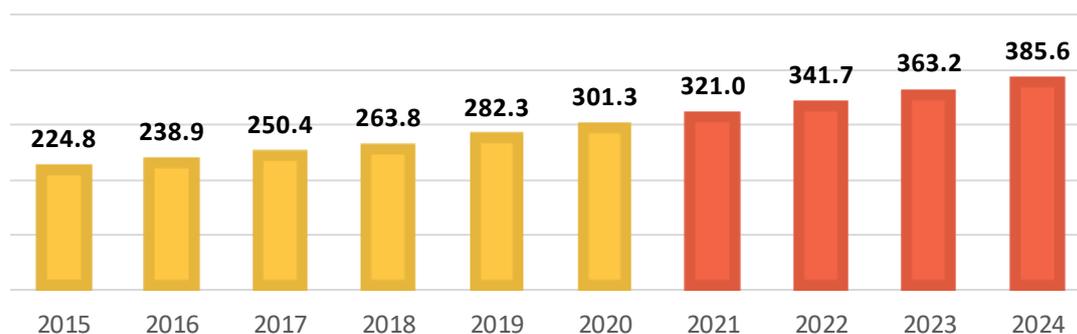


Fuente: Banco Mundial (2020), *Fondo Monetario Internacional (2020)

El impacto del COVID-19 en el entorno laboral del Perú provocaría una pérdida de alrededor de 3.5 millones de empleos. Si a este número le agregamos los 0.7 millones de desempleados preexistentes, el Perú acabaría el año con 4.2 millones de desempleados, lo que equivale a una tasa de desempleo del 23.6 % de la PEA (Vinelli, Maurer, 2020). Sin lugar a duda, estamos ante la crisis mundial de mayor impacto en nuestro país. Aún si todos los amortiguadores económicos funcionaran óptimamente, terminaríamos con alrededor de 2 millones de desempleados y una tasa de desempleo del 12.4%. Por otro lado, se calcula que la tasa de informalidad del empleo regresaría al 82%, nivel que no se había visto desde hace más de 10 años.

Por otro lado, de acuerdo con cifras de Euromonitor, el mercado de mascotas en el Perú ha presentado un crecimiento constante en los últimos 5 años y se espera que se siga expandiendo en los próximos años, tal como se muestra en las proyecciones presentadas en la figura 66.

Figura 66. Ventas del sector de mascotas en el Perú (millones de US\$)



Fuente: Euromonitor (2020)

Este incremento provoca que se requieran mayores servicios para mascotas: salud, estética, alimento, vestimenta, paseos, etc. En una entrevista, el presidente de Front Consulting Luis Kiser (2019) afirmó que las familias peruanas invierten alrededor de 200 y 300 soles mensuales en el cuidado de su mascota. El ejecutivo mencionó que el auge de este crecimiento del sector no es una moda pasajera, y no tiene que ver únicamente con la capacidad adquisitiva de la población sino con la importancia que se les está dando a las mascotas.

VI.5.3. *Entorno social (S)*

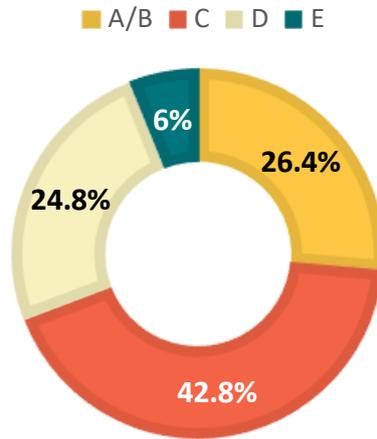
Según el último informe realizado por APEIM en octubre del 2020, la población total del Perú es de alrededor de 34.5 millones de habitantes, observándose un crecimiento promedio anual de 1,2%. Asimismo, el departamento más poblado es Lima Metropolitana con 11 millones de habitantes, lo cual representa el 32% de la población total. De esta manera, se perfila a Lima como un gran mercado objetivo para un proyecto de inversión ya que una población en crecimiento implica mayores necesidades humanas que deberán ser satisfechas (Kotler, 2003).

En términos de hogares, Lima Metropolitana cuenta con alrededor de 2.8 millones de hogares para el año 2020, de los cuales el 26.4% pertenecen a los niveles socioeconómicos A/B de acuerdo con lo mostrado en la figura 67.

Asimismo, el presente plan de negocios tiene como mercado objetivo las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana las cuales tienen la mayor concentración de hogares de nivel socioeconómico A/B, 63.5% y 78.3% respectivamente, tal como se muestra en la figura 68. Por otro lado, el aislamiento social obligatorio impactó en los ingresos de las familias peruanas; en particular, los hogares de nivel socioeconómico A/B presentaron una

reducción de 27% en sus ingresos entre febrero y junio del presente año según se puede apreciar en la figura 69 (Miñan, 2020).

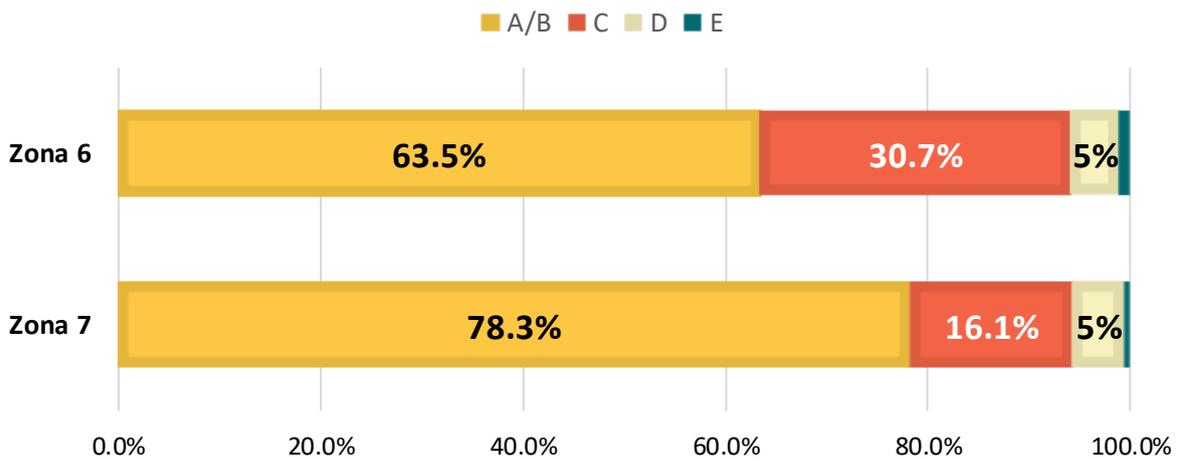
Figura 67. Hogares de Lima Metropolitana según NSE



Fuente: APEIM

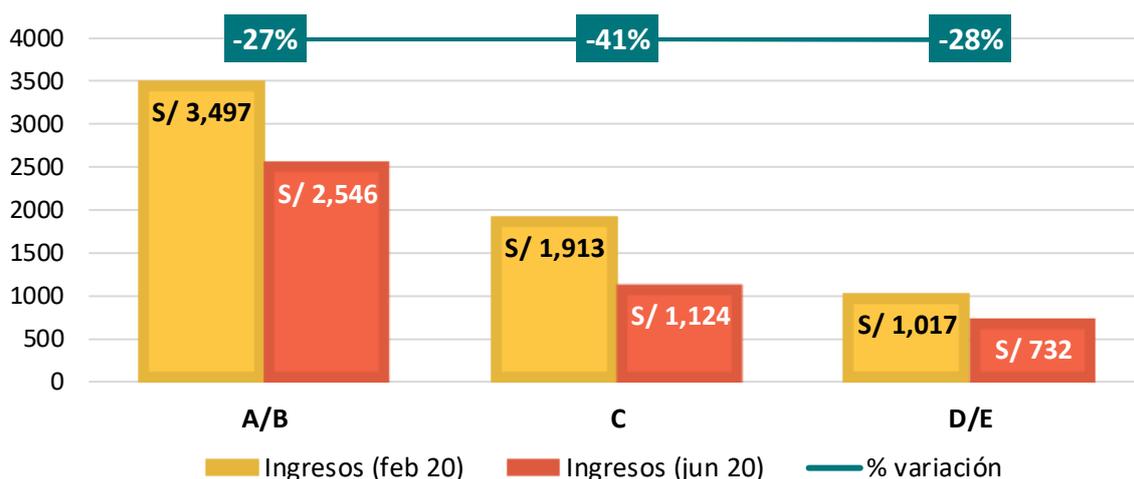
(2020)

Figura 68. Hogares de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana según NSE



Fuente: APEIM (2020)

Figura 69. Ingresos familiares promedio durante el aislamiento social según NSE



Fuente: Miñán (2020)

De acuerdo con un reporte de CPI (2018), el 56.5% de los hogares de Lima Metropolitana posee al menos una mascota, donde no hay una diferencia significativa entre niveles socioeconómicos. Este reporte también afirma que la mascota preferida por los hogares peruanos son los perros siendo que el 79% de los hogares con mascotas tienen un perro; cabe resaltar que en el caso de los niveles socioeconómicos A/B este número incrementa a 87%. Según cifras de Euromonitor (2017), la población de mascotas en el Perú tiene un crecimiento anual de 3% y actualmente presenta un crecimiento mayor en la tenencia de gatos en lugar de perros debido al crecimiento de hogares en espacios reducidos como departamentos. Respecto a los perros, se ha identificado que la preferencia es por los pequeños o medianos debido a la tendencia de habitar en viviendas más pequeñas.

Por otro lado, desde que se declaró el aislamiento social obligatorio el 16 de marzo del presente año, se han presentado cambios en la dinámica de los diferentes sectores del país, lo que a su vez significa cambios profundos en los patrones de compra y uso de productos y servicios. Países como China, Italia y España están algunas semanas por delante de Perú en cuanto al COVID-19, de tal modo que se puede observar que algunas tendencias del consumidor se han acelerado, mientras que otras han comenzado a aparecer. De acuerdo con Orbezo (2020), “esto representará una gran oportunidad para las empresas que se transformen y para los startups que aparezcan, pero podrá ser el fin de las empresas que solo las vean ocurrir, sin cambiar estructuralmente sus modelos de negocio” (párr. 2).

Un estudio realizado por Ernst & Young (2020) explica que existen 4 tendencias que caracterizarán al consumidor post COVID-19.

Búsqueda de seguridad y bienestar. Aún después de terminado el aislamiento social, los consumidores sentirán inseguridad y miedo con respecto a su salud y la de su familia. Pasará mucho tiempo antes que las personas se sientan seguras saliendo a comer a un restaurante o usando un cajero automático. De acuerdo con un estudio realizado por Ipsos (2020), 85% de los peruanos afirman que lavarán sus manos con mayor frecuencia y 48% evitará asistir a eventos masivos. Asimismo, frente a una recesión económica cada vez más tangible, los ciudadanos priorizarán su estabilidad financiera; es decir, en el corto plazo tomarán decisiones más eficientes e inteligentes, de manera que a mediano y largo plazo haya mayor seguridad financiera. Ipsos (2020) asegura que el 62% de las familias peruanas incrementarán sus ahorros y el 51% mantendrán sus despensas con alimentos almacenados. Bajo este contexto, los consumidores se abstendrán de realizar grandes inversiones personales (casas, autos, etc.) y preferirán migrar a categorías más económicas en bienes de consumo.

Consumo digital e hiperconectividad. Como resultado del aislamiento social, el uso de medios digitales se ha incrementado de manera exponencial. Actividades como trabajar, comprar, hacer ejercicio o estudiar se realizan en entornos virtuales para asegurar la seguridad de los ciudadanos y respetar el aislamiento social. Se espera que los servicios de e-commerce y delivery se consoliden dentro del mercado peruano debido al temor de los consumidores a salir de casa. Las experiencias digitales tomarán el protagonismo, dejando cada vez más de lado la experiencia de compra o consumo física. Por otro lado, aunque la interacción personal disminuirá, fomentará la creatividad de las personas al momento de lidiar con actividades cotidianas como tener una reunión de amigos o de trabajo.

Consumidores más exigentes. A partir de ahora lo más importante será la conveniencia, las compras serán más inteligentes debido a que los canales digitales brindan la posibilidad de comparar precios y productos, lo que probablemente significará la migración hacia marcas de menor precio, siempre que las marcas premium fallen en demostrar una diferenciación clara del resto. La transparencia de la información tomará importancia y será un factor clave para la toma de decisión de los consumidores. Por otro lado, tomarán protagonismo los productos o servicios libres de riesgos, es decir a aquellas empresas que logren demostrar que sus procesos de inocuidad y calidad son los

suficientes y necesarios para asegurar la salud de sus clientes y sus familias. Según un reporte de la Cámara de Comercio de Lima (2020), el 85% de los consumidores online indicaron que el factor más importante para decidir su compra es que el comercio cumpla con los protocolos de seguridad para el envío y que garanticen su salud.

Consciencia social. A raíz de la crisis sanitaria, los consumidores darán especial importancia a temas de responsabilidad social. Desde el inicio del aislamiento social, se han originado muchos movimientos para ayudar a aquellos grupos que se han visto especialmente afectadas por la emergencia. En el futuro, se premiará a aquellas empresas que demuestren tener un propósito claro de cara a la sociedad.

VI.5.4. *Entorno tecnológico (T)*

La tecnología es uno de los factores que cambia constantemente y afecta los negocios a nivel mundial y local. No se puede negar que hoy el mundo es más digital que nunca, las tendencias apuntan hacia servicios que permitan realizar casi cualquier operación a través de un dispositivo móvil.

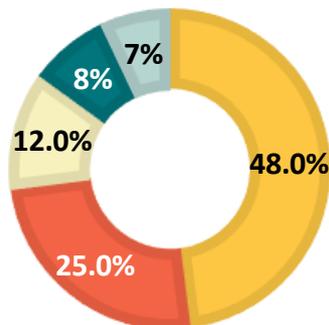
A nivel empresarial, las nuevas tecnologías han transformado de manera radical los procesos internos de las empresas, permitiendo agilizar la producción y reducir los tiempos y costos. Los sectores más beneficiados con el ingreso de soluciones tecnológicas en el Perú son el sector bancario, de telecomunicaciones, retail y minería (Gomez, 2019).

Dentro de la coyuntura del COVID-19, resulta crítico que las empresas se adapten rápidamente a la nueva realidad, donde el cliente se ha vuelto altamente digital. “La transformación digital no se puede detener, por el contrario, debe retomarse rápidamente haciendo los ajustes necesarios con la finalidad de poder afrontar un retorno gradual de las actividades de una manera más preparada” (Escudero, 2020).

En el estudio *Madurez digital de las empresas en el Perú* realizado por Ernst & Young (2020) se menciona que el 39% de las empresas encuestadas tiene la transformación digital como punto prioritario en su agenda, mientras el 23% ha implementado de manera exitosa iniciativas digitales dirigidas a mejorar la experiencia de sus clientes. No obstante, como se puede observar en la figura 70, el grado de inversión en iniciativas digitales es aún bajo ya que el 48% de las empresas invierten menos del 5% del presupuesto destinado a nuevos proyectos.

Figura 70. Inversión en iniciativas digitales comparado con presupuesto de nuevos proyectos

■ Menos del 5% ■ Entre el 6% y 10% ■ Entre el 11% y 15%
■ Entre 16% y 20% ■ Más del 21%



Fuente: Ernst & Young (2020)

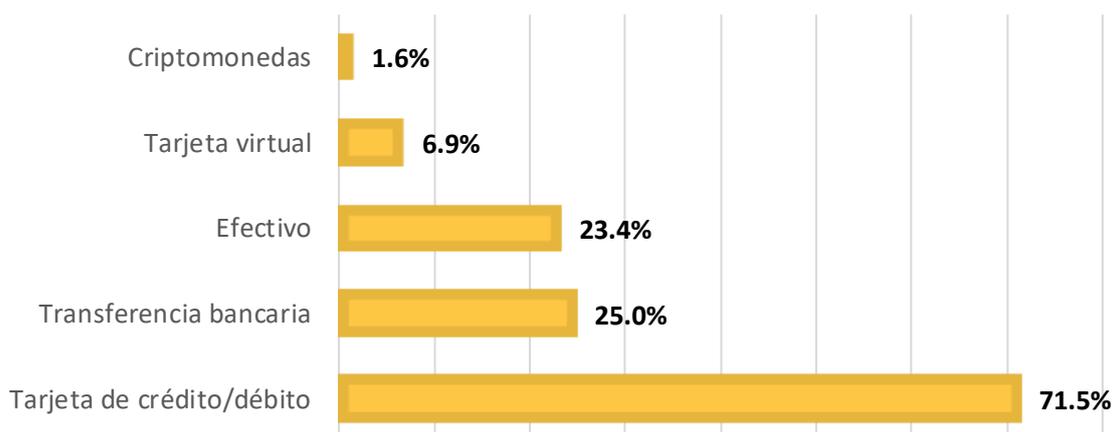
A nivel individual, un informe de IPSOS (2019) muestra que el 84% de la población urbana cuenta con celular lo que significa un incremento de trece puntos con respecto al año 2017, este número crece a 94% si sólo se toma en cuenta Lima Metropolitana y a 98% si enfocamos en los niveles socioeconómicos A/B. Asimismo, de acuerdo con Osiptel, citado en el informe de IPSOS, el smartphone se ha consolidado como el principal medio de acceso a Internet.

En la actualidad, el 69% de peruanos que usan Internet a través de su smartphone ha realizado al menos una compra por Internet, lo cual se espera que siga creciendo de acuerdo con un informe de IAB Perú (2020) sobre mobile marketing. Con base en lo anterior, muchos comercios ya están implementando tiendas e-commerce para atender las demandas de este nuevo consumidor digital.

Tras el inicio del aislamiento social obligatorio, el comercio electrónico representó durante la última quincena de marzo hasta 25.7% del consumo privado total y, en abril, llegó al 49.1% (Conroy,2020). El comercio electrónico es una herramienta cada vez más utilizada para mitigar el impacto del COVID-19 en negocios de distintos sectores. Empresas que no consideraban al e-commerce como un canal prioritario antes de la emergencia, hoy están adaptándose rápidamente. Desde bodegas, farmacias hasta distribuidores de gas, están utilizando el comercio electrónico como el principal canal para reactivar sus ventas. El comercio electrónico ha demostrado ser un importante motor para reactivar la economía en medio de esta crisis sanitaria en la que se encuentra el país.

Según el informe de IAB Perú (2020), existen 3 factores claves que motivan las compras online: obtención de un mejor precio (25%), conveniencia (33%) y ahorro de tiempo (53%). Asimismo, el 79% de peruanos se encuentra satisfecho con la compra realizada a través de su smartphone y el 66% de ellos está pensando en repetir la experiencia. Por otro lado, como se observa en la figura 71, el método de pago más utilizado para las compras por Internet es la tarjeta de crédito/débito, siendo el pago por transferencia bancaria el segundo medio más utilizado (Minsait, 2020).

Figura 71. Métodos de pago utilizados en compras de productos y/o servicios por Internet - 2019



Fuente: Minsait (2020)

Por el otro lado, de acuerdo con un estudio de GFK (2018), existen tres principales desafíos que se deben tener en cuenta si se desea impulsar el e-commerce en el país. En primer lugar, existe mucha desconfianza por parte de los consumidores frente a los canales digitales, alrededor del 39% de los peruanos desconfía que los productos comprados online vayan a ser entregados de manera correcta en su domicilio. En segundo

lugar, los consumidores desconfían de las medidas de protección ofrecidas por los canales digitales, el 55% de los peruanos teme dar información de su tarjeta de crédito y sus datos personales a través de Internet. Por último, el 40% de los consumidores detalla que prefiere tocar, probarse y ver el producto antes de comprarlo por lo que evitan los canales digitales. Al respecto, Nielsen (2020) expresa:

Es posible que los obstáculos tecnológicos y las barreras a la adopción que se percibían anteriormente no sean tan indicativos o insuperables ahora, ya que la tecnología se convierte en una de las únicas alternativas accesibles o viables para los consumidores (párr. 21).

Esta fuerte tendencia hacia la adopción de tecnologías es una de las oportunidades más importantes a tomar en cuenta a la hora de plantear el plan de negocios ya que es un proyecto enteramente digital.

VI.5.5. *Entorno ecológico (E)*

Uno de los grandes desafíos del Perú en este siglo ha sido la lucha contra la vulnerabilidad que presenta frente al cambio climático y sus consecuencias. Un ejemplo de ello son los fenómenos de El Niño o La Niña, los cuales representan un reto constante en el camino hacia el desarrollo, puesto que causan pérdidas sociales y económicas que afectan el bienestar de la población.

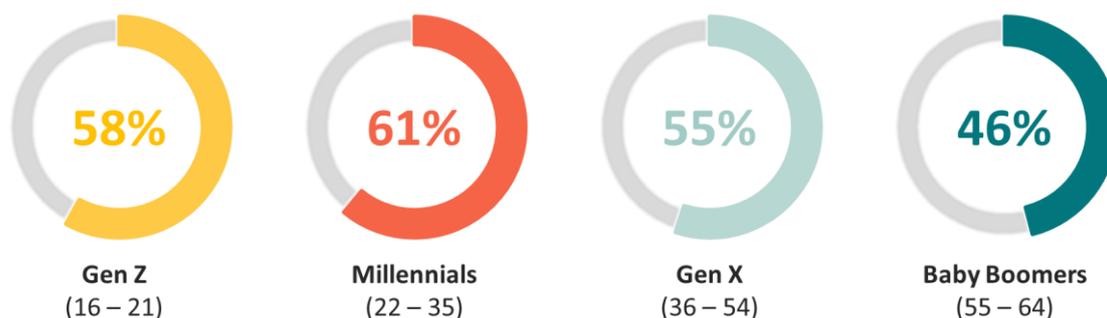
Según el Marco Macroeconómico Multianual preparado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2017), el Perú es uno de los países más vulnerables al cambio climático debido principalmente a la inadecuada planificación urbana y la baja capacidad de respuesta de la población. Un ejemplo de esta vulnerabilidad son los glaciares, en un informe de la Autoridad Nacional del Agua (2020) se menciona que en los últimos 50 años se ha perdido la mitad de la superficie glaciar de la Cordillera Oriental peruana, lo que implica una reducción de 12% de los recursos hídricos de la costa peruana, región que concentra el 60% de la población y el 80% del PBI del país. Según datos de la CEPAL (2019) se proyecta que el Perú podría perder un 4.5% de su PBI hacia 2025 como resultado de los efectos del cambio climático.

Otro aspecto para considerar dentro de este ámbito son los consumidores, cada vez son más los consumidores con conciencia ecológica que exigen a las empresas tener en cuenta la protección del medioambiente en el diseño de sus estrategias. Un concepto que ha surgido a raíz de esta tendencia es el marketing verde, Pettie (1995) lo define como

“Un proceso de gestión integral, responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de las demandas de los clientes y de la sociedad de una forma rentable y sostenible”. Según Hamman (2013), el enfoque ambiental dentro de las organizaciones será percibido como un valor agregado por los consumidores por lo que las empresas que no se ajusten a estos cambios perderán competitividad.

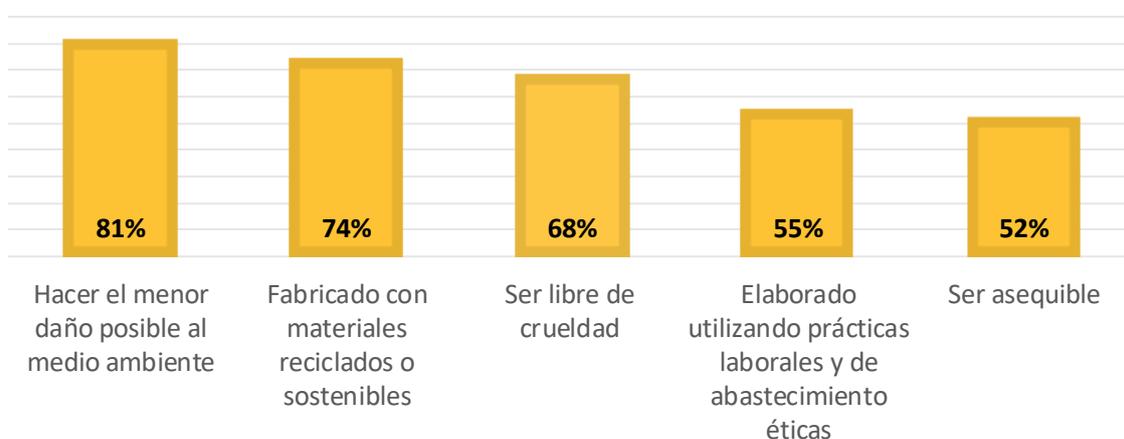
Un estudio realizado por la compañía de investigación de mercado GlobalWebIndex (2018) arroja que el 61% de los millennials estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles, como se puede observar en la figura 72. Asimismo, el mismo estudio sostiene que el 81% de los consumidores espera que los productos ecológicos no impacten negativamente en el medioambiente, mientras el 74% espera que estos productos estén compuestos por materiales reciclados o biodegradables, lo cual se detalla en la figura 73.

Figura 72. % de personas que aceptarían pagar más por productos ecoamigables



Fuente: GlobalWebIndex (2018)

Figura 72. Características esperadas de los productos ecoamigables



Fuente: GlobalWebIndex (2018)

VI.5.6. *Entorno legal (L)*

Debido al acelerado incremento de mascotas en el país y la creciente importancia que están tomando los animales en el mundo entero, resulta vital establecer reglas y normas que garanticen la convivencia armoniosa entre los animales y las personas que viven con ellos. Por tal motivo, en el 2015, el Gobierno Peruano promulgó la Ley 30407, Ley de Protección y Bienestar Animal Peruana, la cual condena el maltrato y abandono de animales domésticos. Ante esto, debemos especificar que sólo se consideran bajo esta Ley los animales que viven en el entorno humano familiar, cuyos actos puedan ser controlados por el dueño o tenedor.

Dentro de este contexto, numerosas municipalidades han decidió unirse a este movimiento de preocupación por el bienestar y cuidado de las mascotas domésticas. Hacia finales del 2018, la Estrategia Nacional de Zoonosis informó que “el 82% de las municipalidades de Lima Metropolitana cuentan con ordenanzas que implementan registro de canes” (MINSA, 2018). Asimismo, ofrecen programas que motivan a los pobladores la tenencia responsable de mascotas y/o animales de compañía. En julio del 2019 el Tribunal Constitucional peruano declaró que no se puede prohibir la tenencia de mascotas en edificios residenciales ni su transporte en ascensor.

Por otro lado, debido a que la negligencia de algunos dueños ha ocasionados incidentes en los que las mascotas han atacado personas, el Ministerio de Salud aprobó el 13 de diciembre de 2001 la Ley N° 27596, Ley que Regula el Régimen Jurídico de Canes, esta tiene como principal objetivo establecer el régimen jurídico que regulará la crianza, adiestramiento, comercialización, tenencia y transferencia de canes, especialmente de aquellos considerados potencialmente peligrosos, con el propósito de resguardar la salud, integridad y tranquilidad de las personas, así como su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2002-SA.

Por otro lado, el Instituto de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es la entidad que difunde los nuevos lineamientos que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) promueve para proteger a los consumidores que realizan transacciones a través de Internet, con el objetivo de que éstos reciban la misma protección que cuando utilizan los canales convencionales, así como información relevante de la compra.

INDECOPI está enfocado en desarrollar iniciativas que exhorten a los proveedores su autorregulación y comprendan la importancia del cumplimiento de las normas de protección al consumidor. Por ello, tiene previsto presentar a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) modificaciones al Código de Protección al Consumidor que incluyan aspectos de protección en temas relacionados al comercio electrónico, esto debido a las múltiples quejas que este organismo ha recibido respecto a las transacciones efectuadas por los peruanos con empresas no domiciliadas en el país. Estas medidas benefician tanto a consumidores como empresas, debido a que éstas últimas señalan que las quejas y comentarios negativos que los consumidores registran en sus redes sociales dañan su imagen de manera inmediata, esto debido que hoy en día las redes sociales constituyen una herramienta rápida y efectiva para que los consumidores sean escuchados.

VI.6. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno comprende la evaluación de factores cercanos que puedan afectar la capacidad de dar una propuesta de valor adecuada a los clientes. Se utilizará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para profundizar en aspectos como proveedores, clientes y potenciales competidores según lo mostrado en la figura 74.

Figura 74. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1979)

VI.6.1. *Amenaza de nuevo competidores*

No existen barreras de entrada importantes dentro del sector donde se desenvolverá la idea de negocio por lo que es posible replicar el proyecto por nuevos competidores. La barrera principal es el nivel de inversión requerida para desarrollar y mantener la plataforma virtual; sin embargo, el monto no es lo suficientemente alto para significar un impedimento considerable.

Por otro lado, existen factores que favorecen a los nuevos competidores, tal es el caso del reclutamiento de proveedores de servicios ya que, al ser un modelo basado en gig economy, no existe exclusividad por parte de los paseadores, entrenadores o cuidadores. Para mitigar esta amenaza es importante lograr una diferenciación clara de la marca con respecto a los competidores. Asimismo, se debe desarrollar un potente plan de capacitación y evaluación de los proveedores para asegurar la calidad de los servicios prestados.

VI.6.2. *Poder de negociación de los proveedores*

En este caso, los proveedores son especialmente importantes ya que son la base del servicio prestado dentro de la plataforma. Por tal motivo, resulta importante mantener relaciones estratégicas con los prestadores de servicios, manteniendo la fidelidad de los proveedores con alto performance y capacitando a los proveedores con potencial de crecimiento.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que es muy probable que los prestadores de servicio tengan gran interés en ofrecer sus servicios a través de la plataforma presentada en la idea de negocio ya que les permitirá alcanzar a una mayor cantidad de clientes por lo que sus ingresos se incrementarán.

VI.6.3. *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que no es fácil encontrar paseadores, entrenadores o cuidadores con la disponibilidad requerida, y de encontrarlos, no hay ninguna garantía de seguridad. Adicional a esto, los clientes no pueden influir en el precio ya que estos servicios tienen un precio base en el mercado; no obstante, pueden influir en el precio de los servicios especiales.

Los dueños de canes se sentirán atraídos hacia la plataforma debido a que podrán comparar entre una variedad de prestadores de servicio, tanto en términos de calidad

como precio. Asimismo, podrán conocer la disponibilidad y tener el respaldo de la plataforma para asegurar la seguridad de sus mascotas.

VI.6.4. *Amenaza de productos sustitutos*

Los servicios prestados dentro de la plataforma pueden ser reemplazados por prestadores de servicios particulares o por los mismos dueños de mascotas. Por un lado, los mismos dueños pueden decidir pasear o entrenar a sus mascotas, aunque el público objetivo del plan de negocio son dueños que no tienen el tiempo u el conocimiento (en el caso de entrenamiento) necesario para hacerlo por sí mismos. Por otro lado, los dueños pueden contratar prestadores de servicios independientes que podrían tener un menor costo pero con ninguna garantía de seguridad.

VI.6.5. *Rivalidad entre competidores*

En el mercado existen otras plataformas que ofrecen el servicio de paseo o cuidado de perros, mientras que el servicio de entrenamiento es menos común. Se evaluarán los competidores directos e indirectos del presente plan de negocio y se construirá una matriz de competidores.

MyWak. Es una aplicación para dispositivos móviles creada por emprendedores colombianas con dos años de antigüedad en el mercado, teniendo un crecimiento en ventas de 43% en el año 2019. La plataforma ofrece la posibilidad de encontrar paseadores o entrenadores certificados por el “Centro Canino de la Cruz Roja Colombiana” y contratar sus servicios a través de un clic. Asimismo, cuentan con un sistema de geo referenciación para que se pueda seguir a la mascota vía GPS y una tienda online que ofrece productos para las mascotas y el envío a domicilio. Los dueños podrán acumular ‘wakpuntos’ con cada servicio, los cuales pueden ser canjeados en la tienda virtual de la aplicación. El servicio de paseo se ofrece en 3 modalidades:

- **WalPal:** Los paseadores son amantes de los animales que deciden dedicarse a eso en sus tiempos libres.
- **WakPro:** Una persona puede pasear hasta 4 perros y los cuidadores son certificados por el Centro Canino de la Cruz Roja seccional Bogotá.
- **WakVIP:** Consta de un paseador por perro y está dirigido especialmente para los que necesiten algún tipo de cuidado especial.

De acuerdo con una entrevista brindada por Juan Villegas (2019), fundador y socio de MyWak, el siguiente objetivo de la empresa es ingresar a los mercados de Perú

y España. Sin embargo, debido a la crisis sanitaria no ha sido imposible lograr la expansión deseado.

Wag!. Es una plataforma web creada por empresarios estadounidenses que ofrece servicios de paseo, cuidado y entrenamiento en alrededor de 4600 ciudades de todo Estados Unidos. Los servicios incluyen la geolocalización y un seguro de respaldo frente a accidentes o pérdida de mascota. Asimismo, la plataforma permite pagos con tarjetas de crédito o efectivo para mayor comodidad del consumidor. Para asegurar la calidad del servicio brindado, los cuidadores y paseadores pasan por un riguroso proceso de selección, y los dueños pueden evaluar los servicios prestados. La empresa no ha demostrado interés en expandirse hacia mercados latinoamericanos.

PaseaPerros. Es una página web de origen peruano donde se ofrecen los servicios de paseadores y cuidadores para que el dueño pueda comparar y evaluar a los prestadores de servicios. La página permite que cada paseador y cuidador fije el precio que desea cobrar por sus servicios. Asimismo, la plataforma permite que el dueño y el proveedor tengan una reunión preliminar para conocerse.

Dog Houser. Es una plataforma web con operaciones en Perú, Colombia y España que conecta dueños con cuidadores cerca a su domicilio. La plataforma brinda cuatro servicios: hospedaje compartido, hospedaje exclusivo, delivery houser y paseo. Actualmente, Dog Houser mantiene una alianza estratégica con MyWak para fortalecer la posición de ambas empresas en el mercado colombiano.

MatchDog. Es una aplicativo móvil de origen mexicano que opera en Mexico, Argentina y España. La plataforma permite encontrar pareja y amigos para las mascotas. Los usuarios crean un perfil para ellos y sus mascotas con base en sus intereses, y seleccionan a otros usuarios para encontrar pareja a sus perros mediante un sistema de geolocalización.

Paseadores independientes. Por último, también se encuentran los paseadores independientes que son las personas quienes poseen tiempo para poder brindar el servicio de paseo de perros, pero se ven limitados geográficamente porque la red de clientes que poseen usualmente son sus vecinos. No obstante, estos paseadores independientes no siempre son los indicados para realizar el servicio ya que muchas veces no son amables ni están capacitados para poder estar pendientes de los perros.

A continuación, en la tabla 10 se presenta el resumen de las características principales de los negocios detallados en esta sección.

Tabla 10. Cuadro comparativo de competidores

Variable	MyWak	Wag!	Pasea Perros	Dog Houser	MatchDog	Paseadores independientes
Paseo	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Entrenamiento	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Alojamiento	NO	SI	SI	SI	NO	NO
Productos	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Socialización	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Geolocalización	SI	SI	NO	NO	SI	NO
Seguro	SI	SI	NO	NO	NO	NO
APP	SI	NO	NO	NO	SI	NO
Presencia Perú	NO	NO	SI	SI	NO	SI
Calificación serv.	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Tarj. de crédito	SI	SI	SI	SI	SI	NO

Elaboración: Autores de esta tesis

Podemos concluir que, hasta el momento, no existe una aplicación en el mercado peruano que cuente con todas las funcionalidades que propone el modelo de negocio dentro de la presente tesis. Esto significa una ventaja competitiva frente a los demás negocios; sin embargo, se deben tener en cuenta los competidores internacionales que busquen incursionar en el mercado peruano.

VI.7. Matriz EFE

En la tabla 11 se muestra la matriz de evaluación de factores externos, la cual cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas. El valor obtenido de 2.98 indica que el modelo de negocio propuesto responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Tabla 11. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND.
Oportunidades			

1. Crecimiento del volumen de mascotas en Lima metropolitana (crecimiento de 3% anual)	0.15	4	0.60
2. Crecimiento del gasto de las familias peruanas en el cuidado de las mascotas (crecimiento de 5.5% anual)	0.15	4	0.60
3. Pronóstico de recuperación económica acelerada a partir del 2021	0.10	4	0.40
4. Incremento de usuarios tecnológicos y tendencia creciente hacia las compras online	0.13	3	0.39
5. Incremento de consumidores con conciencia ecológica en los últimos años	0.05	1	0.05
6. Fortalecimiento de la normativa nacional y municipal que contribuye a la protección y bienestar de los animales	0.08	2	0.16
	0.61		2.20
Amenazas			
1. Inestabilidad política por escándalos de corrupción y lucha de poderes	0.05	3	0.15
2. Cambios en las necesidades del consumidor	0.05	3	0.15
3. Pocas barreras de entrada para negocios virtuales por avances tecnológicos	0.08	1	0.08
4. Desconfianza de los consumidores frente a las compras online	0.08	3	0.24
5. Incursión de empresas extranjeras en el mercado peruano	0.08	2	0.16
	0.39		0.78
TOTAL	1.00		2.98

Elaboración: Autores de esta tesis

VI.8. Matriz EFI

En la tabla 12 se muestra la matriz de evaluación de factores internos, la cual cuenta con 9 factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cuatro debilidades. El valor obtenido de 2.90 indica que el modelo de negocio tiene una posición interna fuerte.

Tabla 12. Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	POND.
---------------------------------	------	-------	-------

Fortaleza			
1. Revisión de antecedentes e información de proveedores de servicios	0.13	4	0.52
2. Entrega de premios por lealtad al uso del aplicativo y fidelización de los proveedores.	0.12	4	0.48
3. Plataforma con tecnología de vanguardia y pasarela de pago	0.08	3	0.24
4. Evaluación constante del desempeño de los proveedores de servicio	0.20	4	0.80
5. Conocimiento del equipo en gestión de empresas	0.08	3	0.24
	0.61		2.28
Debilidades			
1. Primera experiencia emprendiendo en el campo de las aplicaciones	0.10	2	0.20
2. Falta de presupuesto para el uso de canales tradicionales de publicidad	0.08	1	0.08
3. Dependencia de proveedores	0.13	2	0.26
4. El uso del aplicativo requiere tener plan de datos si no se posee WIFI	0.08	1	0.08
	0.39		0.62
TOTAL	1.00		3.03

Elaboración: Autores de esta tesis

VI.9. Análisis FODA

En base a los resultados de la matriz EFI y EFE, se plantea la matriz FODA donde se establecen las estrategias adecuadas para responder ante los factores internos y externos. En la tabla 13 se muestra la matriz FODA desarrollada para el modelo de negocio planteado.

De acuerdo con el análisis realizado, se seleccionaron cuatro estrategias principales:

- Desarrollar un plan de marketing agresivo con el objetivo de ser reconocido como la mejor opción de contacto con proveedores de servicios para mascotas

- Mantener un registro de la información de los usuarios, mascotas e historial de servicios para ofrecer un mayor grado de personalización
- Realizar el proceso de mejora continua con respecto a la aplicación y página web. Asimismo, realizar un análisis recurrente de la experiencia del usuario para mantener un grado de satisfacción mayor al 80%
- Fortalecer constantemente el sistema de premios por lealtad y uso de la plataforma para proveedores, teniendo en cuenta los indicadores de satisfacción y utilización de la aplicación, evitando deserción o uso por única vez

Tabla 13. Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Revisión de antecedentes e información de proveedores de servicios 2 Entrega de premios por lealtad al uso del aplicativo y fidelización de los proveedores. 3 Plataforma con tecnología de vanguardia y pasarela de pago 4 Evaluación constante del desempeño de los proveedores de servicio 5 Conocimiento del equipo en gestión de empresas	1 Primera experiencia emprendiendo en el campo 2 Falta de presupuesto para el uso de canales 3 Dependencia de proveedores 4 El uso del aplicativo requiere tener plan de desarrollo
OPORTUNIDADES	1 Crecimiento del volumen de mascotas en Lima metropolitana (crecimiento de 3% anual) Crecimiento del gasto de las familias peruanas en el cuidado de las mascotas (crecimiento de 5.5% anual) 2 3 Pronóstico de recuperación económica acelerada a partir del 2021 4 Incremento de usuarios tecnológicos y tendencia creciente hacia las compras online 5 Incremento de consumidores con conciencia social y ecológica en los últimos años 6 Municipalidad a favor del orden y formalización de servicios para mascotas	1. (F3, O1, O2) Desarrollar un plan de marketing agresivo con el objetivo de ser reconocido como la mejor opción de contacto con proveedores de servicios para mascotas 2. (F3, F5, O2) Realizar el escalamiento de la empresa aprovechando las oportunidades de crecimiento 3. (F3, O4, O4) Mantener un registro de la información de las mascotas e historial de servicios para ofrecer mayor grado de personalización 4. (F5, O5) Desarrollar una estrategia de promoción donde se resalte la historia de superación de los proveedores de servicios a través del uso de la plataforma	1. (F5, A2) Desarrollar un plan de escalamiento (veterinario online, grooming, etc) 2. (D1, O1, O2) Planificar el desarrollo por distritos de Lima Metropolitana 3. (D2, O4) Aprovechar el creciente uso de la plataforma
AMENAZAS	1 Inestabilidad política por escándalos de corrupción y lucha de poderes 2 Cambios en las necesidades del consumidor 3 Pocas barreras de entrada para negocios virtuales por avances tecnológicos 4 Desconfianza de los consumidores frente a las compras online 5 Incursión de empresas extranjeras en el mercado peruano	1. (F5, A2) Realizar el proceso de mejora continua con respecto a la aplicación y página web. Asimismo, realizar un análisis recurrente de la experiencia del usuario para mantener un grado de satisfacción mayor al 80% 2. (F1, F4, A4) Desarrollar una estrategia de promoción de las características de seguridad otorgadas por la aplicación 3. (F2, A3, A5) Fortalecer constantemente el sistema de premios por lealtad y uso de la plataforma para clientes, teniendo en cuenta los indicadores de satisfacción y utilización de la aplicación, evitando deserción o uso por única vez	1. (D3, A3, A5) Fortalecer constantemente el sistema de la plataforma para proveedores, teniendo en cuenta los indicadores de satisfacción y utilización de la aplicación, evitando el ingreso de otras empresas que deseen aplicar

Elaboración: Autores de esta tesis

VI.10. Balanced Scorecard

En la siguiente figura se muestra el tablero de control indicando la relación con los objetivos estratégicos:

Tabla 14. Balanced Scorecard

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADORES	METAS				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FINANCIERA	Rentabilizar el modelo de negocio	Margen neto de utilidad	5%	10%	12%	15%	18%
CLIENTE	Incrementar volumen de clientes	Nº de descargas de aplicación	2,000	2,400	2,880	3,456	4,147
		Nº de clientes usando la aplicación	1900	2280	2736	3283	3939
	Fidelizar clientes	Nº de servicios promedio por cliente	250	250	250	250	250
		% de clientes satisfechos	85%	85%	85%	85%	85%
	Posicionar la marca	Posición de la marca en el ranking del mercado	1	1	1	1	1
PROCESOS	Incrementar el número de proveedores inscritos	Nº de proveedores al sistema inscritos	300	360	432	518	621
	Asegurar el proceso de validación de datos de los	% de información validada	100%	100%	100%	100%	100%
	Asegurar la disponibilidad de la plataforma	% de horas con atención sin problemas	99%	99%	99%	99%	99%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Rediseñar e innovar la plataforma	Nº de actualizaciones de versión de la plataforma	4	2	2	1	1

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO VII. **PLAN DE MARKETING**

Dentro del presente capítulo se explica a detalle el plan de marketing elaborado en base al estudio de mercado y el plan estratégico desarrollados en capítulos anteriores. En este capítulo se enuncian los objetivos y estrategias que dirigen el plan de marketing bajo un doble enfoque, por un lado, dirigido a los dueños de canes quienes serán los usuarios finales de la plataforma; y por el otro, a proveedores de servicios para mascotas considerados como socios comerciales.

VII.1. **Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos Marketing del negocio se han desarrollado según la metodología “SMART”. Esa metodología permite de definir metas que cumplen con cinco pilares: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. El objetivo general del área de marketing es de buscar posicionarse como el aplicativo más descargado en el mercado de servicios para canes. Para llegar a esa meta, se necesita tener objetivos definidos:

- **Descargas:** Alcanzar un monto de descarga del aplicativo de 160 mensual después de 6 meses.
- **Posicionamiento en el Top of Mind:** llegar en los 3 negocios reconocidos en el sector.
- **Servicios realizados mediante el aplicativo:** llegar a una cantidad de 100,000 servicios realizados al sexto mes después del lanzamiento.
- **Interacciones:** Tener un crecimiento de 5% de interacciones en la redes sociales semestral.
- **Satisfacción del cliente:** tener un mínimo de 90% de satisfacción.

VII.2. **Estrategias y acciones**

En la tabla 15 se muestran las estrategias y acciones propuestas para cada uno de los objetivos definidos.

Tabla 15. Estrategias y acciones del plan de marketing

Objetivo	Estrategia	Acción
Descargas	Presencia	Disponibilidad de descarga en las plataformas más usadas: Apple Store y Play Store.
Descargas	Canales Digitales	Proceso de SEO y SEM para llegar a estar posicionamiento en los buscadores
Posicionamiento en el Top of Mind	Comunicación Agresiva	Tener niveles de comunicación altos (ver parte “estrategia de comunicación”)
Servicios realizados mediante el aplicativo	Analítica Digital	Tener un proceso de Analítica Digital que permite conocer el funnel de los usuarios
Servicios realizados mediante el aplicativo	Promociones	Tener una promoción cada dos meses con un negocio del sector con lo cual tenemos una alianza
Interacciones	Marketing de contenidos	Proponer un contenido adaptado a los diferentes segmentos
Interacciones	Publicidad	Hacer publicidad a las empresas que trabajan en el sector con las cuales tenemos alianzas.
Interacciones	Publicidad Digital	Promoción de nuestro negocio a través de herramientas de publicidad digital (Facebook Ads, etc)
Satisfacción del cliente	Encuestas	Proponer encuestas para conocer las satisfacción de los clientes
Satisfacción del cliente	Customer Experience	Investigación sobre el consumidor para conocer su Customer Journey Map.
Satisfacción del cliente	UX	Altos estándares de usabilidad y diseño del aplicativo enfocado en la experiencia del usuario
Satisfacción del cliente	Método de Pago	Proponer varios métodos de pago con una alta seguridad.

Elaboración: Autores de esta tesis

VII.2.1. *Descargas*

Para poder llegar al objetivo de descargas, se necesita tener presencia en las diferentes plataformas que ofrecen las descargas de aplicaciones. Las dos plataformas más usadas son Apple Store y Play Store, son usadas para los móviles de tipo iPhone y Android. Además, esas plataformas indican el número de descargas de la aplicación y dejan al usuario el poder de notar el aplicativo.

La segunda estrategia para ese mismo objetivo es la estrategia de canales digitales. Esa estrategia permite estar posicionado en los buscadores usando herramientas como Google Ads que permite hacer búsqueda de palabras. Ese concepto significa que se puede encontrar las palabras más buscadas en un mismo tema. Una estrategia SEM permite comprar palabras a los buscadores para tener mayor posicionamiento.

VII.2.2. *Posicionamiento en el top of mind*

Una estrategia de comunicación agresiva permite tener presencia online cuando el negocio está bajo en el tope de mente de sus clientes.

VII.2.3. *Servicios realizados mediante el aplicativo*

Una estrategia de analítica digital permite tener data sobre el aplicativo. Se puede obtener ratio como la tasa de conversión, la tasa de rebote o el tiempo promedio de uso que permiten encontrar a problemas, solucionarlos y tomar decisiones en tiempo real. Se desarrolla el funnel de conversión es decir los porcentajes de usuarios que cumplen con las diferentes etapas de una experiencia hasta la etapa final: la venta. Es data se puede visualizar en tiempo real y permite tener una medición de la eficiencia: por ejemplo, se puede visualizar si una promoción tiene el impacto esperado y en el caso negativo, se puede tomar una decisión con una velocidad mayor. La data permite encontrar problemas de manera veloz y así tener un impacto a corto plazo en la venta.

Dentro de nuestro servicio, se hará publicidad de negocio desarrollando en el sector de cuidado de canes a través de alianzas. Se planifica obtener promociones de dichos negocios para poder tener un impacto en la venta a corto plazo.

VII.2.4. *Interacciones*

Un objetivo es el crecimiento de la interacciones en los diferentes canales de comunicación para obtener un efecto de boca a boca que puede tener un impacto fuerte en el posicionamiento del negocio en el mercado.

La primera estrategia para un crecimiento de las interacciones es una investigación de los usuarios para poder crear un contenido creativo y de interés para los diferentes segmentos. Con un contenido llamativo se puede atraer un usuario en la aplicación

Una estrategia para el crecimiento de las interacciones es la publicidad: se planifica compartir anuncios de los negocios con los cuales se tendrá alianzas. (ver estrategia de comunicación). Creando un ecosistema de negocios dentro del mismo sector permite tener un impacto y una presencia mayor en el mercado.

Para poder comunicar nuestro propósito y nuestro servicio, se planifica usar de publicidad digital a través de herramientas tales como Facebook Ads, LinkedIn Ads entre otros. Mediante un pago, las plataformas se encargarán de promocionar el servicio a las personas que pertenecen al segmento, usando inteligencia artificial: según las búsquedas y las interacciones de un usuario en una plataforma, la herramienta publicitaria negocios de interés para ese mismo usuario.

VII.2.5. *Satisfacción del cliente*

Para poder medir la satisfacción de los clientes, se puede incorporar una encuesta en el aplicativo para que un usuario de su opinión sobre su experiencia usando la aplicación. Asimismo, se puede recibir recomendaciones de mejora, puntos de contacto (momentos en que un usuario sale de la aplicación) y resolución de problemas.

Un Customer Journey es una representación visual del recorrido que realiza el consumidor o usuario en sus interacciones con la compañía, logrando visualizar cómo el cliente percibe su relación con la empresa, identificando sus objetivos, metas y actividades que realiza en este trayecto. Es una herramienta que permite a entender el negocio desde la óptica del cliente. Además, revela qué puntos afectan su experiencia para poder crear soluciones estratégicas. Un Customer Journey Map permite obtener información de mejora para el aplicativo.

Una estrategia UX consiste en investigar sobre los usuarios de un activo digital y diseñar una experiencia amigable y agradable mediante un interfaz. Un interfaz que no corresponde a lo que un usuario necesite puede crear una mala experiencia y así tener un decrecimiento del uso de la aplicación. Una estrategia UX permite mejorar la aplicación, reduciendo los puntos de contactos y así mismo cumplir con los objetivos de negocio.

VII.3. Acciones y KPIs

En la tabla 16 se muestran las acciones e indicadores propuestos para cada uno de los objetivos definidos.

Objetivo	Acciones	KPIs
Descargas	Presencia	Número de descargas en cada una de las plataformas
Descargas	Canales Digitales	Costo por clic Visitas por canal
Posicionamiento en el Top of Mind	Comunicación Agresiva	Numero de publicaciones mensuales
Servicios realizados mediante el aplicativo	Analítica Digital	Tasa de rebote Engagement Rate Social Shares Venta Ratio de conversión
Servicios realizados mediante el aplicativo	Promociones	1 promoción por mes
Interacciones	Marketing de contenido	Crecimiento de 15% de suscripciones en los redes sociales
Interacciones	Publicidad	Numero de ventas de los negocios debido a nuestra publicidad
Interacciones	Publicidad Digital	1000\$ por Q invertido en los redes sociales
Satisfacción del cliente	Encuestas	80% mensual de satisfacción del cliente
Satisfacción del cliente	Customer Experience	Realización de customer journey map cada semestre
Satisfacción del cliente	UX	Realización de prueba heurística cada semestre
Satisfacción del cliente	Método de Pago	Encuesta realizada cada semestre para ver la eficiencia de los métodos de pago.

Tabla 16. Acciones y KPIs del plan de marketing

Elaboración: Autores de esta tesis

VII.4. Segmentación de audiencia

De acuerdo con lo indicado por Philip Kotler y Gary Armstrong (1985), el segmento de mercado se define como aquel grupo de clientes y/o consumidores que reaccionan de manera parecida al trabajo del marketing que recae sobre ellos. La segmentación de la audiencia permite maximizar la rentabilidad de las inversiones en marketing debido a que los esfuerzos promocionales son dirigidos y diferenciados para el público objetivo.

VII.4.1. Dueños de mascotas

Dentro del estudio de mercado, se logró obtener el perfil del cliente que consumirá el servicio. En base a esto, se presentan las características de la segmentación de mercado en la tabla 17:

Tabla 17. Perfil del cliente – Dueños de mascotas

Segmentación geográfica	Habitante de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima metropolitana.
Segmentación demográfica	<ul style="list-style-type: none">- Hombres o mujeres con edades entre 25 y 45 años- Personas de nivel socioeconómico A/B- Personas con uno o más perros- Jóvenes solteros, parejas jóvenes y familias con hijos menores a cinco años
Segmentación psicográfica	<ul style="list-style-type: none">- Pet lovers: personas que aman y respetan a todos los animales y consideran a su mascota como parte de la familia.- Modernos: personas que trabajan, son independientes, les gusta la tecnología y están en constante movimiento.- Sofisticados: personas con alto poder adquisitivo, que buscan adquirir productos y/o servicios que le brinden estatus.
Segmentación en función del comportamiento	<ul style="list-style-type: none">- Consumo de productos y servicios innovadores.- Seguidores de tendencias (vida saludable, deporte y moda).- Crecimiento social y profesional.- Participan en eventos sociales, como conciertos, ferias, maratones, conferencias, etc.

Elaboración: Autores de esta tesis

Insight. *“Soy una persona muy ocupada y con una vida social muy activa. Tengo una pequeña mascota que quiero y cuido con todo mi corazón, pero a veces siento que no le dedico el tiempo que se merece. A veces soy un poco desordenada y no suelo llevar bien el control veterinario por lo que tengo que poner muchas alarmas en el celular para recordar. Quisiera encontrar una manera de compartir el cuidado de mi perrito sin sentirme excluida de todo el proceso. De igual manera, sería genial que pudiera consultar toda la información importante de mi mascota en un solo lugar.”*

VII.4.2. **Proveedores de servicios**

Dentro del estudio de mercado, se logró obtener el perfil del cliente que consumirá el servicio. En base a esto, se presentan las características de la segmentación de mercado en la tabla 18:

Tabla 18. Perfil del cliente – Proveedores de servicios

Segmentación geográfica	Habitante de la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) y zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina) de Lima metropolitana o zonas aledañas.
Segmentación demográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor a 18 años - Hombres o mujeres - Personas de nivel socioeconómico B/C
Segmentación psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Pet lovers: personas que aman y respetan a todos los animales y consideran a su mascota como parte de la familia. - Modernos: personas independientes, les gusta la tecnología y están en constante movimiento.
Segmentación en función del comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Con tiempo disponible para el paseo o cuidado de canes - Interés en ganar dinero extra - Conocimiento en el uso de aplicativos

Elaboración: Autores de esta tesis

Insight. *“Soy una persona muy activa, emprendedora y amante de los animales. Tengo tiempo libre y quiero utilizarlo de forma productiva pero no sé cómo. Quiero encontrar una manera de ganar dinero en mi tiempo libre haciendo algo que me guste.”*

VII.5. **Posicionamiento**

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

El posicionamiento de la marca se define de la siguiente manera: “Para aquellas personas que consideran a sus mascotas como parte de su familia, TINDOG es una plataforma digital que integra la oferta de una variedad de servicios realizados por otros dog lovers preocupados por mantener mascotas felices y sanas”.

Por otro lado, se estableció una declaración de posicionamiento de marca dirigido a los proveedores de servicio: “Para nuestros socios estratégicos, TINDOG es una plataforma digital que permite una mayor exposición de los servicios brindados, ofreciendo garantía de seguridad y calidad”.

VII.6. **Presentación de marca**

TINDOG es una marca que nace del deseo de ayudar a los dueños de mascotas a darle una vida feliz, plena y saludable a sus engréidos. Ya sea que necesites alojamiento, entrenamiento o paseo para tu perro, TINDOG te conecta con personas que tratarán a tu mascota como si fueran de la familia. Porque lo entendemos: tu perro es familia, y cuando no puedas estar allí, puedes confiar en nosotros para mantener a tu perro feliz y saludable como siempre. Sea lo que sea que te guste a ti y a tu perro, a nosotros también nos gusta y te respaldamos. En cualquier momento. En cualquier lugar.

VII.6.1. ***Fundamentos de marca***

El estilo y la personalidad de la marca se definen a través de los siguientes fundamentos:

- Confianza
- Pasión
- Alegría
- Innovación

VII.6.2. *Esencia de marca*

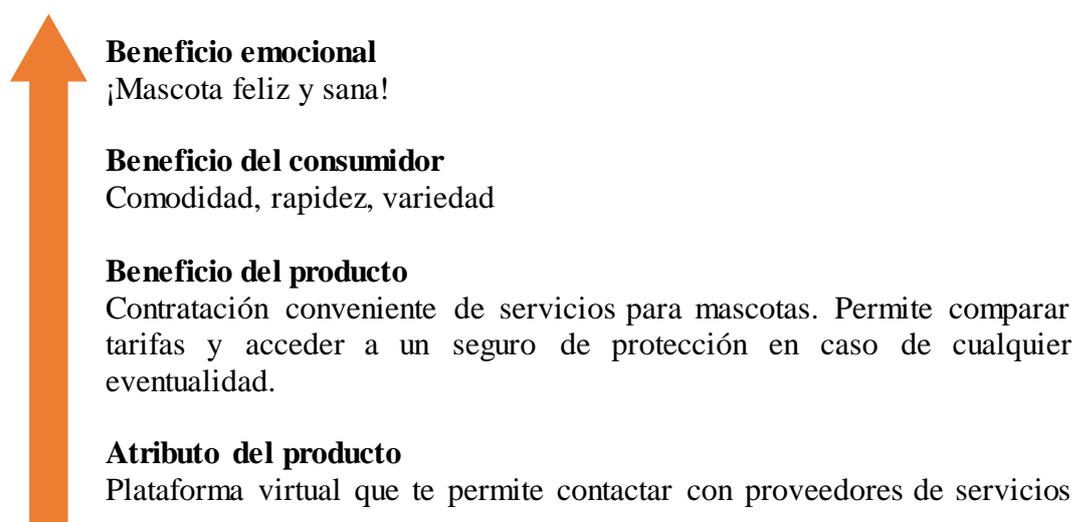
La esencia de marca es el corazón del branding, la cual será utilizada para dirigir y apoyar el crecimiento del negocio. En el caso del presente plan de negocio se definió de la siguiente manera:

“Cuidamos a tu familia como si fuera la nuestra”

VII.6.3. *Escalera de beneficios*

La escalera de beneficios es un marco que permite comprender la forma en que la marca atrae a los consumidores y/o compradores. En la figura 75 se muestra la escalera de beneficios para el plan de negocio presentado.

Figura 75. Escalera de beneficios de la marca



Elaboración: Autores de esta tesis

VII.6.4. *Representación gráfica*

En la figura 76 se muestra la representación gráfica de la marca TINDOG, lo cual incluye el logotipo, isotipo y la paleta de colores.

Figura 76. Representación gráfica de la marca



Elaboración: Autores de esta tesis

VII.7. Estrategias del mix de marketing

Para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, se analizan las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción. De esta manera, se busca tener el servicio adecuado, los precios correctos, en los canales idóneos y bajo la comunicación apropiada.

VII.7.1. *Producto*

El servicio de TINDOG, busca eliminar los problemas y dificultades de la búsqueda e interacción entre dueños de mascotas y proveedores de servicio. Este servicio permite la publicación de los servicios por parte de los proveedores de servicio quienes podrán generar ingresos indicando el costo por hora de sus servicios. Asimismo, los clientes/usuarios podrán buscar de acuerdo con sus preferencias y requerimientos y podrá elegir el más adecuado para ellos. Asimismo, la plataforma sirve como bitácora para dar seguimiento a la evolución a diferentes actividades relacionadas con la mascota como chequeos veterinarios, vacunas, baños, paseos, entre otros.

Tabla 19. Características del producto

Uso	Fácil navegación por la aplicación, pues poseerá una presentación amigable e intuitiva.
Servicios	<p>Se ofrecerán los servicios de paseo, entrenamiento y cuidado a través de la plataforma.</p> <p>Permitirá que los usuarios se conecten con otros dueños de mascotas en su misma zona.</p> <p>La plataforma sirve como bitácora para registrar las atenciones veterinarias.</p>
Rapidez	El ingreso de datos es sencillo y la respuesta de búsqueda es ágil.
Información	<p>La plataforma ofrece información y evaluaciones del proveedor seleccionado, así como datos de la mascota para el proveedor.</p> <p>Se muestra también la información y contacto de ayuda de la empresa.</p>
Seguridad	<p>Es posible revisar el historial de calificaciones recibidas por el proveedor antes de seleccionarlo, obteniendo una reputación que permita ser su carta de presentación.</p> <p>Existe un filtro de selección de los proveedores, el cual permite verificar los antecedentes policiales, experiencia previa y lugar de cuidado. Toda esta información estará disponible para el que el cliente lo pueda revisar.</p> <p>Se cuenta con una garantía de servicio que busca cubrir cualquier daño ocurrido a la mascota durante la prestación del servicio.</p>
Flexibilidad	La hora del servicio es pactada entre el usuario y el proveedor.
Acceso	La aplicación móvil podrá ser utilizada en smartphones o tablets. Se desarrollará en sistema Android y iOS.
Geolocalización	La aplicación posee el servicio de geolocalización de manera que los dueños puedan monitorear la ubicación de su mascota mientras se brindan servicios de paseo o cuidado.

Pago	El pago por parte del cliente puede ser por tarjeta o en efectivo. Del pago recibido por hora / servicio prestado, se procede a retener el 15% correspondiente a la comisión, y el saldo (85%) es depositado a la cuenta corriente del proveedor.
Facturación	El cliente recibe un recibo electrónico vía correo electrónico.
Costo	La descarga y el uso de la aplicación será gratis para los dueños de canes y proveedores. Del pago por servicio prestado por el proveedor, se cobrará una comisión del 15%.
Alcance	El alcance de la aplicación corresponde a Lima Metropolitana, siempre y cuando exista consenso entre el demandante y ofertante con respecto a su ubicación geográfica, dado que para efectos del proyecto hemos realizado una delimitación geográfica del mercado objetivo acotando a dos zonas distritales.

Elaboración: Autores de esta tesis

VII.7.2. **Precio**

De acuerdo con el modelo de negocio planteado, se cobrará una comisión del 15% por cada servicio brindado, lo cual incluye la comisión de las pasarelas de pago (5% en promedio) cuando se realizan pagos con tarjetas. Cabe resaltar que el precio mostrado en la aplicación incluirá el pago al proveedor más la comisión.

VII.7.3. **Plaza**

Las reservas de los servicios ofrecidos se harán a través del aplicativo, la cual podrá ser descargada a través de App Store para iPhone y Google Play para el caso de Android. En caso el usuario o el proveedor tengan problemas podrán comunicarse a través de dos canales: correo o llamadas telefónicas. El medio de pago podrá ser en efectivo al momento de realizarse el servicio o usando tarjetas de crédito o débito.

En el caso de los servicios de paseo y entrenamiento, el lugar físico donde se impartirá el servicio será en la dirección indicada por el dueño de mascota que contrata el servicio. Es deber del proveedor desplazarse por sus propios medios al lugar físico acordado donde se dará el servicio. Por otro lado, en el caso de los servicios de guardería y alojamiento, el lugar físico donde se prestará el servicio será en la dirección indicada

por el proveedor del servicio. En este caso es deber del contratante desplazarse por sus propios medios al lugar físico acordado donde se dará el servicio.

VII.7.4. **Promoción**

La estrategia de promoción se realizará en tres etapas: pre-lanzamiento, lanzamiento y consolidación.

Pre-lanzamiento. Antes de realizar el lanzamiento de TINDOG, es necesario contar con un número mínimo de proveedores de servicios debidamente registrados. Esta etapa abarca desde la concepción de la empresa hasta justo antes de la puesta en marcha de la oferta de servicios a través de la plataforma y tiene como principal objetivo atraer el mayor cantidad de proveedores de servicios. Esta etapa tendrá una duración de dos meses y será completamente digital.

En la tabla 20 se muestra la inversión necesaria durante esta etapa, la cual asciende a S/ 15,000 para los dos meses.

Tabla 20. Inversión en marketing por prelanzamiento de la plataforma

Medio	Mes 1	Mes 2
Facebook	S/ 2,500	S/ 2,500
Instagram	S/ 2,500	S/ 2,500
Google Ads	S/ 2,500	S/ 2,500
TOTAL	S/ 7,500	S/ 7,500

Elaboración: Autores de esta tesis

Lanzamiento. Luego de reclutar a los proveedores de servicios, se procederá con el lanzamiento de la plataforma. En esta etapa no se considera la publicidad tradicional en televisión y radio ya que son medios que requieren una inversión bastante grande; asimismo, debido a la coyuntura del COVID-19 no se realizarán activaciones o eventos durante esta etapa.

De igual manera, para fomentar la publicidad boca a boca se ofrecerán bonos de referido para que los usuarios inviten a otros usuarios, de tal manera que cuando el referido solicite su primer servicio, el usuario que refirió obtendrá un descuento de S/ 10 en el siguiente servicio adquirido. Se ha estimado ofrecer alrededor de 1,000 bonos durante esta etapa lo que equivale a S/10,000

Por otro lado, se ofrecerá un descuento de S/ 10 a los nuevos usuarios que utilicen la plataforma por primera vez.

Consolidación. En la etapa de consolidación y crecimiento se buscará mejorar la plataforma y los servicios ofrecidos en base a la retroalimentación de los usuarios. El alcance de los distritos se ampliará en función de la disponibilidad de proveedores cercanos a la zona y la demanda no atendida. Las redes sociales se seguirán usando de forma intensiva.

Una vez superada la coyuntura del COVID-19 y se eliminen las restricciones de aislamiento social, se realizarán activaciones y eventos para promocionar la plataforma.

VII.8. Presupuesto de marketing

En la tabla 8-7 se muestra el presupuesto proyectado para los próximos 5 años de los esfuerzos de marketing.

Tabla 11. Inversión en marketing por prelanzamiento de la plataforma

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
YouTube	3,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Video de Lanzamiento	5,000	-	-	-	-
Videos cortos	1,800	1,832	1,865	1,899	1,933
SEO / SEM	5,200	5,294	5,389	5,486	5,585
Google Display	18,000	18,324	18,654	18,990	19,331
Publicación en diario	-	-	-	-	-
Bono de bienvenida	10,000	-	-	-	-
Bono por referidos	10,000	-	-	-	-
Campañas de fidelización	-	15,000	15,270	15,545	15,825
Volantes	-	300	305	311	316
Collares	5,000	2,500	2,545	2,591	2,637
Merchandising	-	10,000	10,180	10,363	10,550
Polos y gorros	40,000	-	-	-	-
Sesión de fotos	3,500	3,563	3,627	3,692	3,759
Tarjetas de presentación	520	-	-	-	-
Campaña de activación en parques	10,000	25,000	25,450	25,908	26,374
Total	118,020	89,813	91,286	92,785	94,311

CAPITULO VIII. **PLAN DE OPERACIONES Y DE TI**

Dentro del presente capítulo se detalla el plan de operaciones del modelo de negocio planteado, donde se especificarán los objetivos, actividades y estrategias requeridas para el óptimo desarrollo operativo de los servicios ofrecidos dentro de la plataforma.

Asimismo, se detalla el plan de tecnología de la información, el cual desarrolla la arquitectura y estructura tecnológica necesaria para brindar el soporte necesario para el correcto funcionamiento de la aplicación móvil y la plataforma web.

VIII.1. Objetivos del plan de operaciones

VIII.1.1. Objetivos Generales

- Diseñar las actividades y procesos clave que aseguren una interacción exitosa entre dueños de canes y proveedores a través de la plataforma.
- Selección de los recursos necesarios para garantizar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

VIII.1.2. Objetivos Específicos

- Lograr una alta eficiencia en los procesos, actividades e interacciones de la plataforma, buscando que el uso y operación del servicio sea constante y calidad.
- Lograr una flexibilidad en el sistema que permita modificar, controlar y revisar errores y conflictos en la plataforma buscando la resolución de problemas en el tiempo más corto posible como parte de la atención al usuario de manera exitosa.

VIII.2. Estrategia de Operaciones

Las operaciones del negocio se realizarán en base a las estrategias descritas a continuación:

- **Confianza:** Establecer procesos que aseguren el funcionamiento correcto y continuo de la aplicación móvil y la plataforma web.
- **Mejora continua:** Fomentar la innovación y desarrollo de nuevas funcionalidades dentro de la plataforma de acuerdo con las necesidades del usuario y el crecimiento del mercado. Asimismo, revisar constantemente las funcionalidades existentes para detectar oportunidades de mejora.
- **Seguridad:** El proceso de selección debe asegurar que la información de los proveedores de servicios refleje la realidad.

VIII.3. Especificación de servicio

Dentro de la plataforma se ofrecen servicios de paseo, entrenamiento y cuidado de mascotas donde un proveedor es contactado por un dueño de mascota a través de la aplicación móvil TINDOG para solicitar cualquiera de los servicios antes mencionados.

El servicio se ofrece de la siguiente manera:

1. El dueño de la mascota se descarga la aplicación TINDOG de las tiendas Google Play Store o Apple App Store.
2. El dueño de mascota debe registrarse en la plataforma ingresando sus datos personales y los datos de su mascota. Asimismo, debe establecer una contraseña para su cuenta de usuario, la cual será su número de DNI.
3. El dueño de mascota podrá realizar una búsqueda de proveedores de acuerdo con los siguientes filtros: servicio solicitado, día, hora de inicio y hora de fin. Una vez establecidos los filtros, aparecerá una lista de proveedores disponibles. Se mostrará los datos de cada proveedor, en caso de buscar un servicio de cuidado se mostrará las fotos del lugar donde se mantendrá a la mascota. Asimismo, se muestra la calificación de cada proveedor en base a las calificaciones por servicios anteriores.
4. Una vez que se haya seleccionado el proveedor se abrirá un chat para que ambas partes puedan coordinar cómo se ofrecerá el servicio.

Se han definido algunas consideraciones en caso el servicio no pueda brindarse por alguna de las siguientes razones:

- Dueño de mascota cancela el servicio: En caso el usuario desee cancelar el servicio solicitado, podrá realizarlo hasta dos horas antes de la hora de inicio del servicio sin generarse ninguna penalidad. En caso el proveedor llegue a la dirección acordada y no sea atendido por nadie o simplemente el servicio se cancele dentro de las dos horas anteriores al inicio del servicio, se aplicará una penalidad del 25% del costo del servicio solicitado. Este monto se cargará directamente a la tarjeta de débito/crédito; en caso el medio de pago fuera efectivo, se cargará dicho monto en el próximo agendamiento.
- Proveedor no se presenta: En caso el proveedor no se presente para brindar el servicio en la hora acordada, el usuario debe comunicarse con el área de atención al cliente para explicar la situación y, además, deberá darle la calificación más

baja. La empresa se encargará de contactar al proveedor para solicitar la explicación respectiva, queda a discreción de la empresa decidir si el proveedor es retirado o no de la aplicación. En caso sea necesario, la empresa intentará contactar al usuario con otro proveedor cercano.

VIII.4. Cadena de valor

En la figura 77 se muestran la cadena de valor para el modelo de negocio propuesto. Dentro de este esquema se tienen como actividades principales el reclutamiento de proveedores de servicio, la reserva del servicio dentro de la plataforma, la evaluación del servicio, la atención postventa y los esfuerzos de marketing.

Figura 77. Cadena de valor



Fuente: Porter (1985)

Elaboración: Autores de esta tesis

VIII.4.1. *Procesos primarios*

Reclutamiento de proveedores de servicios. Si una persona desea ofrecer sus servicios a través de la plataforma debe presentar los siguientes documentos de manera virtual:

- Foto de DNI
- Recibo de agua o luz
- CV (sólo en caso de entrenadores)
- Fotos de casa (en caso de cuidadores)
- Antecedentes policiales y penales

El analista de selección y capacitación será el encargado del proceso de reclutamiento de proveedores. Este analista tendrá un perfil dentro de la plataforma que

le permitirá visualizar todas las solicitudes ingresadas con el detalle de cada una. En primer lugar, debe contrastar los datos personales registrados con las bases de datos de la RENIEC y EsSalud; asimismo, tendrá que verificar que el archivo de antecedentes policiales no cuente con ninguna observación. Si el postulante supera todos estos filtros, se procederá a realizar una entrevista personal, la cual será realizada por un psicólogo externo, el analista debe coordinar los horarios para dichas entrevistas. Una vez superada la entrevista, se dará de alta al proveedor dentro de la plataforma.

Reserva de servicio. Dentro de la plataforma, el usuario tendrá una lista de proveedores para escoger en base al servicio solicitado, día y hora. Asimismo, el usuario podrá consultar la información del proveedor y la calificación recibida por servicios prestados anteriormente. Una vez se haya escogido al proveedor la plataforma enviará una alerta al proveedor para que pueda revisar la solicitud. En caso el proveedor acepte la solicitud, se abrirá un chat para facilitar la comunicación y coordinación entre ambas partes. Cuando se llegue a un acuerdo se confirma el servicio, en este punto el usuario debe seleccionar el medio de pago.

Evaluación de servicio. Al brindar el servicio, el proveedor debe marcar el inicio y el fin de servicio, mientras el servicio se encuentre en curso el proveedor mantendrá un chat abierto con el usuario para comunicarse y/o enviar fotos. En cuanto confirme el fin del servicio se enviará una alerta al usuario para que califique el servicio brindado con una puntuación del 1 al 5. Asimismo, se brindará la posibilidad de adicionar propina según lo crea conveniente el usuario.

Marketing. En el capítulo ocho se desarrolla el plan de marketing para el modelo de negocio propuesto.

Atención postventa. Se habilitará un número de contacto para consultas y/o reclamos de usuarios o proveedores. Asimismo, se habilitará un correo electrónico. Por otro lado, el responsable se comunicará con los usuarios que hayan calificado el servicio por debajo de los tres puntos.

VIII.4.2. *Procesos secundarios*

Recursos Humanos. Los procesos concernientes al área de recursos humanos se consideran de apoyo ya que están enfocados principalmente en la definición de los perfiles de puesto, el reclutamiento del personal, así como capacitaciones que puedan ser necesarias.

Administración y finanzas. Los procesos de administración y finanzas están enfocados en la administración y gestión de los recursos de la empresa, así como los pagos de facturas a proveedores.

Tecnología de la información. Estos procesos están enfocados al soporte tecnológico de las plataformas y el análisis de la información recopilada a través de las plataformas.

VIII.5. **Objetivos del plan de tecnología de la información**

- Definir las funcionalidades y requisitos de la aplicación móvil y la plataforma web.
- Establecer el cronograma de implementación de la aplicación móvil y la plataforma web.
- Seleccionar los proveedores de servicios e infraestructura tecnológica.

VIII.5.1. *Aplicación móvil*

La aplicación móvil será lanzada en las plataformas iOS y Android, las cuales representan el 99.6% de la participación total (Gartner, 2017).

El desarrollo de la aplicación móvil será realizado por una empresa externa, en este caso Perú Apps. La plataforma contará con todos los servicios descritos en el modelo de negocio, incluyendo el sistema de geolocalización y la pasarela de pagos.

Requisitos. Para poder acceder a la aplicación móvil, el usuario debe contar con un celular smartphone con conexión a WIFI o plan de datos. Asimismo, solo podrá acceder a través de una cuenta registrada en la aplicación.

Cronograma de implementación. En la tabla 22 se muestra el cronograma tentativo para el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación móvil. Se calcula un mínimo de 176 días para el desarrollo de la plataforma.

Tabla 22. Cronograma de lanzamiento de aplicativo móvil

Fases	Actividades	Duración (días)
Conceptualización	Definición de necesidades y requerimientos del modelo de negocio	7
Definición	Análisis de estructura inicial	7
Diseño	Creación del diseño de solución y desarrollo	15
Desarrollo	Construcción de front-end para Android	21
	Construcción de front-end móvil para iOS	21
	Construcción de back-end (conexión con bases de datos, acciones de lógica, comunicación con el servidor, etc)	45
Publicación	Etapas de pruebas	30
	Lanzamiento de plataforma (marcha blanca)	30
TOTAL		176

Fuente: Peru Apps

VIII.5.2. *Plataforma web*

La plataforma web será un medio informativo para que los usuarios puedan conocer los servicios ofrecidos en el aplicativo móvil. Asimismo, esta plataforma tendrá un esquema de blog donde se compartirá información de interés para dueños de mascotas.

Requisitos. Para poder acceder a la plataforma web, el usuario debe contar con un celular smartphone con una computadora, tablet o celular con conexión a Internet. Asimismo, se requiere un navegador web que soporte HTML5.

Cronograma de implementación. En la tabla 23 se muestra el cronograma tentativo para el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma web. Se calcula un mínimo de 176 días para el desarrollo de la plataforma.

Tabla 23. Cronograma de lanzamiento de plataforma web

Fases	Actividades	Duración (días)
Análisis	Definición de objetivos	0.5
	Definición de tipo de página web	0.5
Definición de estrategia	Definir el nombre del dominio	1
	Definir el lenguaje de programación	1
	Definir el hosting de la página	1
	Definir la arquitectura de la página	1
Arquitectura	Definir el mapa de enlaces	1
	Definir el theme o plantilla	1
Contenido	Definir el contenido de la web	5
Diseño y programación	Programación de la página web	5
	Definir lineamientos y parámetro de calidad	5
Lanzamiento	Etapas de pruebas y corrección de errores	10
TOTAL		32

Fuente: Peru Apps

VIII.5.3. *Pasarela de pago*

El proveedor seleccionado para gestionar la pasarela de pago es MercadoPago ya que trabaja con todas las tarjetas y también permite el pago mediante códigos QR. En el cuadro 24 se muestra un comparativo entre diferentes proveedores.

Tabla 24. Benchmarking de pasarela de pago

	Pay U	MercadoPago	Culqui	Pay-me
Costo	4.59%+S/1.50	3.99%+ S/1.00	4.20%+\$0.30	4.50%+S/1.00
Pago	3 días hábiles	Al instante	4 días hábiles	Al instante

Elaboración: Autores de esta tesis

VIII.5.4. *Servicio Cloud*

El proveedor seleccionado para proporcionar el servicio de almacenamiento en la nube es Amazon Web Service, de manera que se alojará la aplicación y toda su estructura de funcionamiento en su servidor.

VIII.6. **Inversión de operaciones y TI**

En la tabla 25 se muestra los costos de inversión necesarios para implementar ambas plataformas tecnológicas. Asimismo, se incluye el precio de compra de 6 laptops para el personal contratado. Por otro lado, en la tabla 26 se muestra el presupuesto para gastos operativos esperados para el primer año. La inversión inicial para el inicio de operaciones asciende a S/ 214,666 y se contempla gastos operativos de alrededor de S/72,904 para el primer año.

Tabla 25. Inversión en activos tecnológicos

Concepto	Precio (\$)	Precio (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Desarrollo e implementación de aplicación web	32,000	115,200	20,736	135,936
Desarrollo e implementación de plataforma web	14,000	50,400	9,072	59,472
Configuración de infraestructura cloud	1,200	4,320	778	5,098
6 laptops	3,333	12,000	2,160	14,160
Total inversión	47,200	181,920	32,746	214,666

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 26. Gastos operativos

Concepto	Precio (\$)	Precio (S/)	IGV (S/)	Total (S/)
Dominio web .pe	39	140	25	165
Infraestructura cloud AWS EC2 + S3	523	1,883	339	2,222
Mantenimiento de infraestructura AWS	3,700	13,320	2,398	15,718
Mantenimiento de aplicaciones web y móvil	12,000	43,200	7,776	50,976
Licencia software de oficina	900	3,240	583	3,823
Total inversión	17,162	61,783	11,121	72,904

Elaboración: Autores de esta tesis

IX.1. Naturaleza de la organización

Respecto a la Organización, ésta dirigirá sus esfuerzos hacia una Organización Exponencial (ExO). Según (Ismail, Malone, & Van Geest, 2016) una ExO es una organización cuyo impacto o resultado es desproporcionadamente grande, al menos diez veces superior, al compararla con sus iguales, gracias al uso de nuevas técnicas organizativas que se sirven de las tecnologías aceleradoras.

En ese sentido, estas organizaciones no se enfocan en conseguir grandes platas físicas o una gran cantidad de trabajadores a su cargo; sino por el contrario, construyen su accionar sobre tecnologías de información, de esa manera dejan de lado la posesión de activos o personal para aprovechar diversos recursos externos que le permitan conseguir los objetivos planteados.

Al respecto, este tipo de organizaciones desarrollan sus actividades teniendo en consideración el Propósito de Transformación Masiva (PTM), las características externas que definen la organización y los atributos internos del negocio.

IX.1.1. Propósito de transformación masiva

El mayor propósito al que aspira la organización es “un mundo donde todas las mascotas sean felices y sanas”. Con esta declaración se precisa con sinceridad lo que pretende la organización, cuyo propósito es brindar diferentes servicios confiables y de calidad a los dueños de mascotas (canes).

IX.1.2. Características externas

Empleados a demanda. La organización subcontrata las tareas que sean de naturaleza temporal de acuerdo con los requerimientos que se consideren necesarios, para lo cual se hace uso de las diferentes plataformas digitales en las cuales se expone la oferta laboral del mercado. Asimismo, se mantiene un núcleo muy pequeño de colaboradores fijos.

Comunidad y entorno. La organización busca construir una comunidad virtual, cuyos intereses comunes de sus integrantes se base en el cuidado de sus engréidos (canes), lo cual permite obtener un feedback de los servicios ofertados. Asimismo, se busca tener presencia en diferentes comunidades relacionadas al cuidado de canes, las cuales son expuestas en redes sociales como Facebook, Instagram, entre otros.

Por otro lado, la organización aprovecha estas comunidades para llegar a los entrenadores y paseadores de perros, actores claves para la ejecución de los servicios: “paseo y entrenamiento”.

Además, gracias a la presencia virtual se hará uso del crowdfunding para financiar futuros proyectos de interés; así como del crowdsourcing a fin de externalizar tareas especializadas que requiera la organización para desarrollar sus actividades.

Algoritmos. La organización identifica los flujos de datos que puedan automatizarse y ayudar a la construcción de un servicio eficiente. Por ejemplo, los datos obtenidos del feedback realizado por los dueños de mascotas o los usuarios de la aplicación son codificados en algoritmos para posteriormente ser analizados y usados en la mejora del servicio ofertado, así como en el flujo de las operaciones diarias.

Activos externos. La organización no posee activos (propiedades), se considera que ésta práctica optimiza la flexibilidad y permite a la empresa escalar mucho más rápido, evitando la administración de dichos activos y centrando sus acciones en el core del negocio.

Se hace uso de computación en la nube, así como una serie de plataformas para la construcción, desarrollo y mejora del servicio.

Compromiso. La organización permite el comportamiento humano colaborativo a fin de mejorar los servicios ofertados, para lo cual recoge todas las interacciones de usuario, prestando atención a las necesidades, opiniones y sugerencias de la comunidad y entorno en general.

Asimismo, se aprovecha los diferentes mecanismos de interacción en las redes sociales y otras plataformas de difusión para construir lazos de confianza con los usuarios (dueños de mascotas) y proveedores (paseadores y entrenadores).

IX.1.3. Características internas

Interfaces. La organización cuenta con procesos personalizados para gestionar las contrataciones de los paseadores y entrenadores, actores necesarios para la oferta de los servicios: paseo y entrenamiento.

Asimismo, define los procesos clave para la interacción con los usuarios al momento de la adquisición del servicio y el feedback del mismo. Cabe precisar que se trata de un proceso automatizado por completo.

Cuadro de mandos. La organización establece cuadros de mando que proporciona información a tiempo real sobre cómo está progresando el negocio, cuya información está disponible para todos los colaboradores. Esta información permite ver los problemas antes de que se conviertan en grandes errores y ayuda a identificar los momentos clave para la toma de decisiones de forma adecuada y productiva.

Experimentación. La organización establece una cultura de experimentación e iteración constante, considerando dicho proceso un aprendizaje escalable. En ese sentido valora la interacción y los ciclos de feedback tanto con los clientes y usuarios finales como con el equipo de colaboradores.

Cabe precisar que la organización fomenta una interacción continua y abierta de nuevas ideas que contribuyan a la mejora de los servicios ofertados, considerando en todo momento las opiniones y sugerencias de cada colaborador involucrado.

Autonomía. En la organización, la autoridad y la toma de decisiones están completamente descentralizadas. Si bien existe un Gerente General, cada responsable de área tiene la libertad de opinar y tomar decisiones claves, para ello se fomenta que todos los colaboradores actúen como consejeros para dichas decisiones, mediante la realización de reuniones y/o coordinaciones permanentes.

Tecnologías Sociales. La organización hace uso de los medios de comunicación sociales entre sus colaboradores, se fomenta la comunicación a través de medios como: Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn, así como el uso de la nube para compartir archivos y gestionar otros documentos.

Por otro lado, la comunicación y coordinación con sus actores clave como paseadores y entrenadores se realiza a través correos electrónicos y llamadas telefónicas, principalmente.

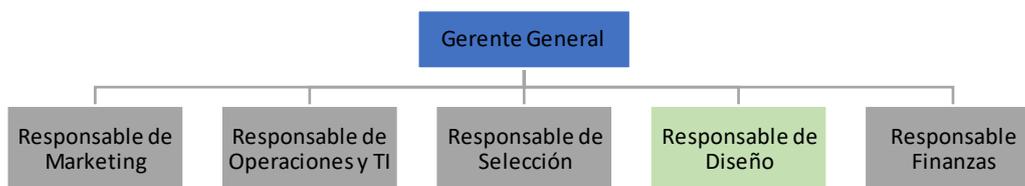
Además, la organización fomenta su telepresencia en diferentes comunidades virtuales del sector.

IX.2. Organigrama

La organización de la empresa consta de un gerente general quien es el responsable legal y el encargado de orientar las acciones de todos los colaboradores a los objetivos estratégicos y éxito de la empresa, de él depende un responsable de marketing,

un responsable de operaciones y TI, un responsable de selección y capacitación, un responsable de diseño y un responsable de finanzas, tal como se muestra en figura 78.

Figura 78. Estructura organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis

IX.2.1. *Diseño de perfiles de puestos claves*

El diseño de los perfiles de puestos está determinado por los objetivos estratégicos planteados; en ese sentido se describen los siguientes: gerente general (tabla 27), responsable de marketing (tabla 28), responsable de operaciones y TI (tabla 29), responsable de selección (tabla 30), responsable de finanzas (tabla 31), responsable de diseño (tabla 32).

Tabla 27. Formato de perfil de puesto del gerente general

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente General
AREA	Gerencia
NIVEL	1
MISIÓN	El Gerente tendrá la responsabilidad de velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten el negocio y las operaciones; asimismo serpa el responsable de dirigir y controlar todos los procesos internos a fin de contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer lineamientos y políticas que aseguren el correcto cumplimiento de las actividades dentro de la empresa, contribuyendo a la visión de esta. 2. Asegurar la gestión de la calidad de la empresa a través de la mejora continua, así como la promoción y fortalecimiento de la cultura organizacional. 3. Cumplir con los indicadores de gestión y financieros, los cuales aseguren la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. 4. Asegurar la armonía y satisfacción de todos los stakeholders, internos y externos. 5. Asignar funciones y responsabilidades a cada área y evaluar su rendimiento

COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Capacidad de Gestión 3. Empatía 4. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión 5. Confidencialidad 6. Innovación 7. Capacidad de toma de decisiones
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios universitarios concluidos en Administración o Negocios
EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de cuatro (04) años como administrador en empresas de marketing o publicidad o TI.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 28. Formato de perfil de puesto del responsable de marketing

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Responsable de Marketing
AREA	Marketing
NIVEL	2
MISIÓN	Encargado de hacer llegar la propuesta de valor hacia los usuarios mediante la propuesta y ejecución de las estratégicas de marketing
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer a la gerencia estrategias y mix de marketing a través de metas cuantificadas. 2. Ejecutar las estrategias de marketing a fin de fidelizar los vínculos con los actuales clientes y captar a los potenciales. 3. Elaborar y presentar a la gerencia el plan de ventas 4. Gestionar la publicidad y promociones
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interrelaciones personales 2. Innovación 3. Capacidad de trabajo en equipo 4. Iniciativa y creatividad
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios universitarios concluidos en marketing y capacitación en marketing digital o innovación y tecnología.
EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de tres (03) años en empresas de marketing o similares realizando funcionales similares a las descritas en el presente perfil.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 29. Formato de perfil de puesto del responsable de operaciones y TI

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Responsable de Operaciones y TI
AREA	Operaciones y TI
NIVEL	2
MISIÓN	Responsable de la entrega del mejor servicio al cliente a través de la planeación, implementación, operación y mantenimiento de la aplicación móvil, optimizando el uso de recursos de hardware, software y comunicación de datos.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar el cumplimiento de las metas operativas al gerente 2. Desarrollar las pruebas necesarias, preparando manuales y otra documentación para la ejecución de las diferentes pruebas. 3. Desarrollar actividades de codificación de los programas que requiere la aplicación móvil. 4. Ejecutar y proponer modificaciones al plan de desarrollo de aplicaciones
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creatividad 2. Orientación al logro 3. Capacidad de trabajar en equipo 4. Innovación
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios universitarios concluidos en Ingeniería de Sistemas, Computación o similares
EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de tres (03) años como desarrollador de aplicaciones móviles, sistemas de información y desarrollo en entorno digital

Elaboración: *Autores de esta tesis*

Tabla 30. Formato de perfil de puesto del responsable de selección

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Responsable de selección y capacitación
AREA	Selección y capacitación
NIVEL	2
MISIÓN	Seleccionar al personal idóneo que ocupe los puestos de trabajo establecidos, así como supervisar el correcto desenvolvimiento de sus funciones.

FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la convocatoria de acuerdo con los perfiles de puesto establecidos 2. Llevar a cabo el proceso de selección tanto de los colaboradores como de los socios (entrenadores y paseadores) que formaran parte de la oferta de servicios. 3. Proponer y desarrollar actividades para el óptimo desempeño de los colaboradores y socios (entrenadores y paseadores). 4. Planear y ejecutar todas las acciones correspondientes al cumplimiento de metas de los colaboradores. 5. Llevar a cabo las actividades de supervisión de los entrenadores y paseadores que forman parte de los servicios que oferta la plataforma móvil.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en Equipo 2. Empatía 3. Iniciativa 4. Organización
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios universitarios concluidos en administración con curso de especialización en recursos humanos
EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de tres años (03) como responsable de recursos humanos

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 31. Formato de perfil de puesto del responsable de finanzas

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Responsable de finanzas
AREA	Finanzas
NIVEL	2
MISIÓN	Encargado de administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encargado de las finanzas y contabilidad 2. Control y seguimiento de los procesos financieros y la supervisión de los recursos financieros 3. Administrar los recursos financieros a su cargo en coordinación con las demás áreas. 4. Conducir la ejecución del plan y presupuesto correspondiente al ámbito de su competencia, buscando el mayor beneficio para el negocio.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación a resultados 2. Responsabilidad y confiabilidad 3. Planificación y organización 4. Trabajo bajo presión
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios universitarios concluidos en Administración, Economía, Finanzas o carreras afines.

EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de tres (03) años en puestos de manejo presupuestal o seguimiento financiero u otros similares a los descritos en el presente perfil
----------------------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 32. Formato de perfil de puesto del responsable de diseño

FORMATO DE PERFIL DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	Responsable de Diseño
AREA	Diseño
NIVEL	2
MISIÓN	Elaborar los diseños y mejoras de la aplicación móvil de acuerdo con las necesidades establecidas por las demás áreas
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar los avances de las actualizaciones de diseño de la aplicación móvil cada vez que la gerencia general lo solicite. 2. Proponer mejoras al diseño de la aplicación móvil de acuerdo con las nuevas exigencias del mercado. 3. Investigar sobre otras propuestas innovadoras de diseño ejecutadas a nivel internacional.
COMPETENCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Creatividad 3. Capacidad de trabajar en equipo
FORMACIÓN ACADÉMICA	Estudios Universitarios Concluidos en Diseño con cursos de especialización en seguridad de sistemas de información y telecomunicaciones.
EXPERIENCIA GENERAL	Experiencia mínima de tres (03) años como diseñador gráfico en empresas de marketing o publicitarias

Elaboración: Autores de esta tesis

IX.2.2. *Políticas organizacionales*

En cuanto a las políticas organizacionales, el trabajo del equipo se basa en los siguientes enfoques claves:

- a) Enfoque en el producto, mostrándole a los dueños de mascotas (canes) que los servicios de paseo, cuidado, entrenamiento y socialización están incluidos una plataforma móvil de acceso rápido, interactiva, segura y confiable. Asimismo, ofreciendo una ventana de oportunidades a los entrenadores y paseadores independientes para que oferten sus servicios y a los demás negocios del sector, un atractivo espacio publicitario.

- b) Enfoque en el servicio, a través del feedback emitido principalmente por los dueños de mascotas, entrenadores y paseadores, permitiendo realizar mejoras respecto al servicio actual.
- c) Enfoque en la tecnología, a través de la constante investigación sobre las nuevas innovaciones tecnológicas en materia de plataformas móviles a nivel nacional e internacional a fin de adaptar y mejorar la actual plataforma a las nuevas tendencias y demandas del mercado.
- d) Enfoque en la rentabilidad, mediante la evaluación constante del capital de trabajo, estableciendo políticas sobre el flujo de caja a fin de generar mejor rentabilidad

IX.3. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es una parte fundamental para la conformación de la empresa y por ende el logro de sus objetivos estratégicos. Para el presente plan de negocio se ha tenido en consideración no solo a los colaboradores, los cuales forman parte de las diferentes áreas funcionales, sino también de los socios clave para la oferta del servicio “paseo y entrenamiento”, es decir a los paseadores y entrenadores, si bien, estos no forman parte de la estructura organizacional, son actores necesarios para la operación de la plataforma móvil, los cuales estarán bajo la supervisión del responsable de selección.

IX.3.1. *Reclutamiento, selección y contratación*

En cuanto a los colaboradores de las áreas funcionales de acuerdo con los perfiles de puesto descritos anteriormente, el reclutamiento se realizará a través de la búsqueda de candidatos en redes sociales, portales de empleo o referencias/recomendaciones. Posteriormente para la selección de los postulantes se evaluará el CV y se llevará a cabo una entrevista, teniendo en consideración las competencias, experiencia laboral estudios de acuerdo con los perfiles de puesto definidos. Finalmente, el contrato de efectuará en un principio por 3 meses a modo de prueba, el cual tendrá la posibilidad de ser renovado según acuerdo y consentimiento de ambas partes.

Por otro lado, para el caso de entrenadores y paseadores, los cuales ofertarán sus servicios en la plataforma móvil, el reclutamiento se realizará a través de publicaciones en redes sociales principalmente, en cuando a la selección se tendrá una estricta evaluación de los candidatos ya que la oferta del servicio de caracteriza por ser segura, confiable y de calidad, en tal sentido los candidatos deberán cumplir con lo siguiente:

tener más de 18 años, poseer certificado de antecedentes penales, tener una cuenta bancaria en la cual recibir el dinero de los clientes, contar con un móvil que soporte la aplicación; asimismo deberán remitir un video de presentación de 5 minutos explicando su experiencia y motivación, lo cual será evaluado por el equipo.

IX.3.2. *Régimen laboral y remuneración*

Teniendo en consideración los perfiles requeridos para el funcionamiento del negocio, el personal está compuesto por 05 trabajadores inscritos en planilla y contratados bajo el Régimen General Laboral a quienes se les reconocen los beneficios y leyes correspondientes (gratificación, CTS, vacaciones, aporte Essalud) y el pago de sus remuneraciones será de manera mensual a sus cuentas bancarias; y 01 trabajador (diseñador) a quien se le efectuará el pago mediante recibo por honorarios, debido que este servicio será contratado cada vez que la gerencia general lo considere necesario.

Tabla 33. Estructura de costos laborales

COSTOS LABORALES ANUALES			
PUESTO	COSTO MENSUAL	BENEFICIOS ANUAL	COSTO ANUAL
Gerente General	S/ 3,000.00	S/ 10,004.40	S/ 46,004.40
Responsable de Marketing	S/ 2,500.00	S/ 8,504.40	S/ 38,504.40
Responsable de Operaciones y TI	S/ 2,000.00	S/ 7,004.40	S/ 31,004.40
Responsable de Selección	S/ 2,000.00	S/ 7,004.40	S/ 31,004.40
Responsable de Finanzas	S/ 2,000.00	S/ 7,004.40	S/ 31,004.40
Responsable de Diseño*	S/ 2,000.00		S/ 2,000.00
Outsourcing Evaluadora psicológica	S/ 900.00		S/ 10,800.00
TOTAL			S/ 190,322.00

* una vez al año como mínimo

Elaboración: Autores de esta tesis

IX.3.3. *Empowerment, reconocimiento y motivación*

El trabajo de las diferentes áreas se basa en la confianza dejando en segundo plano las estructuras piramidales. Asimismo, se evalúa en desempeño de cada colaborador, monitoreando el cumplimiento de los objetivos individuales, teniendo en consideración factores como la productividad, rendimiento, entre otros; así como factores cuantitativos

a nivel equipo (nivel de satisfacción del cliente o ventas globales); en ese sentido se platean reconocimientos como felicitaciones y otros proporcionales al crecimiento del negocio.

Por otro lado, en cuando a reforzar el aspecto motivacional, se organizan reuniones continuas en la cual todos los responsables de cada área pueden exponer sus ideas, preocupaciones, sugerencias y logros. Cabe precisar que la motivación también se verá reflejada en la calificación efectuada por los dueños de mascotas al servicio que brinda la aplicación móvil, siendo este un motor importante para sostener o mejorar la ejecución de labores internas.

CAPITULO X. **PLAN FINANCIERO**

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación del modelo de negocio propuesto. En este sentido, se definirá la inversión total requerida para el inicio de operación, así como el cálculo del flujo de caja como resultado de los planes previamente trabajados. Asimismo, se considera la obtención de las proyecciones VAN y TIR que permitan definir la viabilidad del plan.

X.1. **Objetivos**

- Determinar la viabilidad y la rentabilidad económico-financiera del plan de negocio.
- Determinar el nivel de inversión y gastos preoperativos.
- Determinar los ingresos y egresos.
- Proyectar el estado de resultados y flujo de caja del plan de negocio a 5 años.
- Determinar el VAN y la TIR económico del plan de negocio

X.2. **Consideraciones**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones para realizar el análisis y desarrollo de los objetivos específicos:

- Horizonte de evaluación: 5 años
- La evaluación se realizará en moneda nacional (Soles)
- Tipo de cambio: S/ 3.60 por dólar
- Se considera financiamiento al 100% con aporte de capital propio de los socios
- Impuesto a la Renta IR: 29.5%
- Para la depreciación de los activos se utilizará el método de línea recta.
- Se considera una demanda potencial para el primer año de 193,597 dueños de mascotas que corresponden al mercado objetivo de las zonas distritales 6 y 7 de Lima Metropolitana
- Se considera que en el primer año se logra captar el 1% de la demanda potencial y luego se presenta un crecimiento de 20% en el porcentaje de penetración de mercado.

X.3. Inversión inicial

La inversión inicial incluye los activos intangibles y tangibles de la empresa, así como los gastos preoperativos y gastos registrales. los cuales han sido adquiridos con capital propio de los accionistas 6 meses antes de iniciar operaciones. En la tabla 34 se puede apreciar que el monto inicial de inversión es de S/233,466.

Tabla 34. Inversión inicial

Concepto	Total (S/)
Desarrollo e implementación de aplicación web	135,936
Desarrollo e implementación de plataforma web	59,472
Configuración de infraestructura cloud	5,098
6 laptops	14,160
Campaña de marketing pre-lanzamiento	15,000
Evaluaciones psicológicas (2 primeros meses)	1,800
Gastos registrales	2,000
Total inversión	233,466

Elaboración: Autores de esta tesis

X.4. Proyección de ventas

En el capítulo IV se estableció la demanda estimada para los 5 primeros años, determinando un total de 135,507 servicios ofrecidos durante el primer año, según se muestra en la tabla 35. Se proyecta generar ingresos mensuales de cuatro tipo de servicios: paseos, entrenamientos, guardería y alojamiento.

Tabla 35. Proyección de ventas (cantidad)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paseos	103,774	126,150	153,347	186,409	226,600
Entrenamientos	2,279	489	596	726	876
Guardería	21,475	26,105	31,733	38,575	46,892
Alojamiento	7,978	9,699	11,790	14,331	17,421
Total	135,507	162,443	197,466	240,041	291,789

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en consideración los resultados de la encuesta se determina el costo promedio de cada servicio, tal como se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Costo por servicio

Concepto	Frecuencia anual	Total (S/)
Paseo	176	16
Entrenamiento	8	48
Guardería	44	32
Alojamiento	14	54

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a la información anterior, se proyectan las ventas en S/. durante los siguientes 5 años (tabla 37), siendo el servicio de paseo el que concentra la mayor cantidad de ingresos (57%).

Tabla 37. Proyección de ventas (S/)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paseos	1,660,392	2,018,407	2,453,558	2,982,544	3,625,595
Entrenamientos	109,403	23,472	28,608	34,848	42,048
Guardería	687,196	835,369	1,015,468	1,234,402	1,500,545
Alojamiento	430,829	523,724	636,635	773,893	940,748
Total	2,887,819	3,400,972	4,134,268	5,025,687	6,108,937

Elaboración: Autores de esta tesis

x.5. Proyección de costos

x.5.1. Costo de ventas

El costo de ventas corresponde principalmente a la comisión que reciben los proveedores de servicio por cada servicio realizado (85%). En la tabla 38 se muestra la proyección del costo de ventas para los próximos 5 años.

Tabla 38. Proyección de costo de ventas

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (S/)	2,887,819	3,400,972	4,134,268	5,025,687	6,108,937
% de comisión	85%	85%	85%	85%	85%
Costo de ventas	2,454,646	2,890,826	3,514,128	4,271,834	5,192,596

Elaboración: Autores de esta tesis

x.5.2. *Gastos de planilla*

Dentro del capítulo IX se detallan los gastos de planilla, donde se obtuvo un gasto de S/ 190,322 durante el primer año. Cabe resaltar que se considerará un incremento de 5% anual.

Tabla 39. Proyección de gastos de planilla

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de planilla	190,322	199,838	209,830	220,322	231,338

Elaboración: Autores de esta tesis

x.5.3. *Costo de comisión*

Dentro del capítulo VIII se detallan las características de la pasarela de pago y se especifica que esta cobrará una comisión de 3.99% para todos los pagos con tarjeta de débito o crédito. Cabe resaltar que según la investigación realizada en el capítulo IV, el 60% de las transacciones online se pagan con tarjeta. En la tabla 40 se muestra la proyección del costo de comisión.

Tabla 40. Proyección de costo de comisión

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (S/)	2,887,819	3,400,972	4,134,268	5,025,687	6,108,937
% pagos con tarjeta	60%	60%	60%	60%	60%
% comisión	3.99%	3.99%	3.99%	3.99%	3.99%
Costo de comisión	69,134	82,961	99,554	119,464	143,357

Elaboración: Autores de esta tesis

x.5.4. *Gastos de marketing*

Dentro del capítulo VII se explica el detalle de gastos de marketing durante los siguientes años, considerando una inflación promedio anual de 1.8%. En la tabla 41 se muestra la proyección para los siguientes 5 años.

Tabla 41. Proyección de gastos de marketing

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de marketing	-118,020	-89,813	-91,286	-92,785	-94,311

Elaboración: Autores de esta tesis

x.5.5. *Gastos operativos*

Dentro del capítulo VIII se explica el detalle de los gastos operativos durante el primer año, considerando un monto de S/72,904. Al igual que en el caso anterior, se considera una inflación promedio anual de 1.8%. En la tabla 42 se muestra la proyección para los siguientes 5 años.

Tabla 42. Proyección de gastos operativos

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto de marketing	-72,904	-74,216	-75,552	-76,912	-78,297

Elaboración: Autores de esta tesis

x.6. **Flujo de caja**

En la tabla 43 se muestra el flujo de caja de caja operativo del modelo de negocio propuesto. Asimismo, en la tabla 44 se muestra el flujo de caja de inversiones y el flujo de caja económico.

Tabla 43. Flujo de caja operativo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		2,887,819	3,400,972	4,134,268	5,025,687	6,108,937
Costo de ventas		-2,454,646	-2,890,826	-3,514,128	-4,271,834	-5,192,596
Utilidad bruta		433,173	510,146	620,140	753,853	916,341
Gastos de planilla		-190,322	-199,838	-209,830	-220,322	-231,338
Comisión pasarela de pago		-69,134	-82,961	-99,554	-119,464	-143,357
Gastos de marketing		-118,020	-89,813	-91,286	-92,785	-94,311
Gastos operativos		-72,904	-74,216	-75,552	-76,912	-78,297
Amortización (-)		-40,101	-40,101	-40,101	-40,101	-40,101
Depreciación (-)		-3,540	-3,540	-3,540	-3,540	-
Utilidad antes de IR		-60,849	19,676	100,278	200,729	328,937
Impuesto a la renta		-	-5,804	-29,582	-59,215	-97,036
Utilidad Neta		-60,849	13,872	70,696	141,514	231,901
Amortización (+)		40,101	40,101	40,101	40,101	40,101
Depreciación (+)		3,540	3,540	3,540	3,540	-
FLUJO OPERATIVO		-20,748	53,973	110,797	181,615	272,002

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 44. Flujo de inversiones y económico**FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	-214,666	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-28,878	-5,132	-7,333	-8,914	-10,832	-
Recuperación de CT	-	-	-	-	-	61,089
FLUJO DE INVERSIONES	-243,544	-5,132	-7,333	-8,914	-10,832	61,089

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO ECONÓMICO	-243,544	-25,879	46,640	101,883	170,783	333,091

Elaboración: Autores de esta tesis

El horizonte de evaluación del plan de negocio propuesto es a 5 años. Para evaluar este proyecto se utilizó el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). Por un lado, el VAN permite descontar, al momento actual, todos los flujos de caja futuro del proyecto en los cinco años de evaluación, asegurando que la inversión realizada produzca ganancias por encima de la rentabilidad exigida. Por otro lado, la TIR permite asegurar que el proyecto ofrezca una rentabilidad mayor al costo de oportunidad. En la tabla 45 se muestra que con una tasa de retorno del 20%, el VAN asciende a S/ 42,461 mientras que la TIR asciende a 24.6%.

Tabla 45. VAN y TIR

TIR	24.6%
VAN	42,461
Tasa de retorno	20.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

x.7. Análisis de sensibilidad

Se realizó el análisis de sensibilidad de la rentabilidad del negocio respecto a la participación de mercado que conforman un elemento determinante en la proyección de los ingresos.

x.7.1. Sensibilidad a la participación de mercado

Del análisis se concluye que el proyecto es altamente sensible a la variación de la participación de mercado, dado que ante una reducción mayor al 4% hace inviable el proyecto resultado un VAN menor a cero. Esto se debe a que el modelo de plataforma se sustenta en un gran volumen de ventas, de allí que cualquier variación en la participación tendrá un impacto significativo en la rentabilidad.

Figura 79. Sensibilidad a la participación de mercado



Elaboración: Autores de esta tesis

XI.1. Conclusiones

El modelo de negocio desarrollado en esta tesis nace dentro de un contexto favorable en el que las mascotas han tomado mayor relevancia dentro de la sociedad, lo cual ha provocado un incremento sustancial de su población, adopción de nuevas costumbres o hábitos relacionados a su cuidado y bienestar. Asimismo, ha surgido un nuevo estilo de vida, los Pet Lovers y junto a ellos aumentó el consumo de servicios y productos relacionados a este mercado. Cabe resaltar que debido a esta nueva tendencia se implementaron ordenanzas municipales, normas y leyes que constituyen un marco legal de protección para los dueños y sus mascotas.

El mercado objetivo definido para este plan de negocio se enfoca en dueños de mascotas del nivel socioeconómico A/B que residen en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana dado que este sector cuenta con una población importante de mascotas y presenta una mayor preocupación hacia su bienestar y seguridad. Dentro del mercado objetivo se identificaron tres perfiles particulares que mostraron mayor predisposición hacia la idea de negocio: jóvenes solteros, parejas jóvenes y familias con hijos menores a cinco años.

La propuesta de valor definida comprende una aplicación móvil que facilita el acceso de los usuarios a una gran variedad de servicios especializados para perros, mediante la centralización e integración de la oferta de los proveedores, haciéndola disponible de manera oportuna, simple y a precios competitivos.

El estudio de mercado y el análisis del entorno permitieron identificar la verdadera demanda y oferta de los servicios para mascota; así como a enfocar las estrategias de una manera más precisa. Se identificó que un factor importante dentro del modelo de negocio eran los proveedores de servicio por lo que era importante desplegar estrategias de captación y fidelización que permitirán mantener un número mínimo de proveedores dentro de la plataforma.

Un concepto de marca que represente los valores de la empresa y sea reconocible por el público resulta esencial para apoyar de forma efectiva las estrategias de marketing, especialmente para la captación y retención de usuarios y proveedores, los cuales son actores principales dentro del modelo de negocio.

El incremento en el uso de redes sociales ha permitido que los canales digitales se conviertan en plataformas publicitarias importantes; por este motivo, durante el lanzamiento de la plataforma sólo se utilizarán estrategias de marketing digital y, cuando las ventas incrementen se hará uso de canales tradicionales de publicidad

Según el análisis económico financiero se determina la viabilidad económica del plan de negocio y muestra su rentabilidad representado por un VAN positivo de S/42,461.

XI.2. Recomendaciones

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

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

Se recomienda hacer un estudio de mercado para evaluar la ampliación de la oferta para todos los distritos de Lima Metropolitana

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

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

Se recomienda contar con la asesoría legal necesaria para definir las responsabilidades en la prestación de los servicios por parte de los proveedores debido a que muchas startups cometen el error de no tomar en cuenta los aspectos legales.

Se recomienda la incorporación de encuestas de satisfacciones de la plataforma tanto para los proveedores como para los dueños de mascotas para promover la mejora continua de la plataforma.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A., León, L., Mendiola, E., & Sánchez, J. (2016). Determinación de la viabilidad de una aplicación virtual para propietarios de mascotas (perros) en Lima Moderna. Lima: ESAN.
- Alvares, J. (23 de marzo de 2015). *Ipsos*. Recuperado el 01 de setiembre de 2019, de Ipsos web site: <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- ANDINA. (18 de Agosto de 2019). Delivery en Perú mueve alrededor de S/ 400 millones al año. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-delivery-peru-mueve-alrededor-s-400-millones-al-ano-760745.aspx>
- Banco Mundial. (2006). *Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo*. (Resumen ejecutivo), Lima.
- Banco Mundial. (9 de Abril de 2019). *Perú Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Belmont, S. (9 de Abril de 2019). Gig economy: Uber, Airbnb, y otros modelos exitosos. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/04/economia-colaborativa-uber-airbnb-y-otros-modelos-exitosos.html/?ref=gesr>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2019). *Reporte Oficial de la Industria eCommerce en Perú*. Lima, Perú.
- Choque, J., Gianina, H., Paucar, M., Sandoval, P., & Zegarra, A. (2018). Plan de Negocio para la Implementación de una Solución Tecnológica Integradora de Servicios de Mascotas. Lima: ESAN.
- Comunidad Andina. (2008). *El Cambio Climático no tiene fronteras. Impacto del Cambio Climático en la Comunidad Andina*.
- Consumer Truth. (2017). *Reportes de Insights & Tendencias 2017*. Lima.
- CPI. (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Obtenido de https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- CPI. (2019). *Perú: Población 2019*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cruz, L., León, K., & Vela, A. M. (2018). Plan de negocio para implementar una plataforma de intermediación para la gestión de reservas de servicios para mascotas. Lima: ESAN.
- Cuenca, L. y. (marzo de 2016). *Matchmaking: el surgimiento de la gig economy*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de

https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315_DI_informe_economia_colaborativa_ESP1.pdf

- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Desarrollo, B. I. (2016). *Gig economy en América Latina*. IE Business School.
- Desarrollo, B. I. (s.f.). *Gig economy: lo mío es tuyo y lo tuyo es de todos*.
- Diario EL Peruano. (3 de Mayo de 2020). Decreto Supremo N° 080-2020-PCM. Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional.
- Diario El Peruano. (15 de Marzo de 2020). Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19.
- Euromonitor Passport. (13 de Marzo de 2020). *Euromonitor Passport*. Obtenido de www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/statisticsevolution/index
- Gestión. (2018 de Agosto de 2019). Costos de salud subieron por encima de la inflación en los últimos cuatro años. Lima, Perú. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/costos-salud-subieron-inflacion-ultimos-cuatro-anos-241023-noticia/>
- Hamann, A. (2013). El Marketing Verde. Un compromiso de todos. *Tiempos de Opinión*, 36-45.
- IAB Perú. (2018). *Mobile Commerce*. Lima.
- Instituto Peruano de Economía. (23 de Mayo de 2020). Impacto del COVID 19 en la economía peruana. X. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-v-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Kantar World Panel. (4 de Noviembre de 2019). Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- Mendoza, M. (18 de Novimebre de 2019). El smartphone consolida su avance. *Día 1. El Comercio*, pág. 4.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Lima: El Peruano.

- National Geographic. (11 de Noviembre de 2017). 10 países con una gran biodiversidad. Obtenido de <https://www.ngenespanol.com/traveler/10-paises-con-una-gran-biodiversidad/>
- Orbezo, M. (30 de Abril de 2020). El impacto del nuevo consumidor en el futuro de los negocios. *EY Perú*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/advisory/impacto-nuevo-consumidor-futuro
- Orbezo, M. (30 de Abril de 2020). Megatendencias en el comportamiento del consumidor post COVID-19. *EY Perú*. Obtenido de https://www.ey.com/es_pe/advisory/megatendencias-comportamiento-del-consumidor
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management*. Londres: Pitman Publishing.
- Pezúa, O. R. (20 de marzo de 2019). *Gestión*. Recuperado el 05 de enero de 2020, de <https://gestion.pe/blog/gestiondeservicios/2019/03/con-las-mascotas-a-todos-lados-hacia-mas-lugares-pet-friendly.html/>
- PWC. (2015). *Sharing or paring? Grow of the sharing economy*. Obtenido de <https://www.pwc.com/hu/en/kiadvanyok/assets/pdf/sharing-economy-en.pdf>
- PWC. (2015). *The Sharing Economy*.
- Quiñones, C. (21 de Febrero de 2017). Las Nuevas Familias y su impacto en el Marketing: Mirando más allá del estereotipo. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2017/02/las-nuevas-familias-y-su-impacto-en-el-marketing-mirando-mas-alla-del-estereotipo.html/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (6 de Diciembre de 2016). La tecnología llega al mercado de mascotas peruano. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (31 de Octubre de 2019). E-commerce en Perú podría mover US\$ 4,000 millones al cierre de 2019. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/e-commerce-en-peru-podria-mover-us-4000-millones-al-cierre-de-2019-noticia/>
- Redacción Gestión. (02 de Diciembre de 2019). La app móvil para pasear a los perros Mywak llegará a Perú y España. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/la-app-movil-para-pasear-a-los-perros-mywak-llegara-a-peru-y-espana-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (15 de Mayo de 2020). Economía peruana cayó 16.26% en marzo paralizada por el coronavirus en segunda quincena. *Diario Gestión*.
- Redacción Gestión. (3 de Marzo de 2020). Efecto coronavirus: MEF confirma que economía peruana crecería por debajo de 4% este año por pandemia. *Gestión*.

Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-coronavirus-economia-peruana-pbi-efecto-coronavirus-mef-confirma-que-economia-peruana-creceria-por-debajo-de-4-este-ano-por-pandemia-noticia/?ref=gesr>

Redacción La Republica. (8 de Agosto de 2019). Peruanos gastan hasta 300 soles al mes para el cuidado de mascotas. *La Republica*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2019/08/07/amor-por-las-mascotas-franquicias-de-veterinarias-surgen-en-lima-veterinarias/>

Redacción La República. (13 de Marzo de 2020). BCR proyecta menor crecimiento de la demanda interna este 2020 por efecto del COVID 19. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/2020/03/13/coronavirus-en-peru-bcr-proyecta-caida-de-la-demanda-interna-este-ano-por-coronavirus/>

Redacción Perú21. (20 de Abril de 2020). CCL: PBI de Perú caerá después de 21 años. *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/ccl-pbi-de-peru-caera-despues-de-21-anos-covid-19-coronavirus-economia-noticia/>

REUTERS. (11 de Marzo de 2020). BAML recorta estimación de crecimiento PIB de Latinoamérica en 2020 a 0,7% por coronavirus y crudo. *Reuters*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/03/11/baml-recorta-estimacion-de-crecimiento-pib-de-latinoamerica-en-2020-a-07-por-coronavirus-y-crudo/>

Rojas, P. (06 de Mayo de 2020). ¿Cómo se ha comportado el e-commerce peruano durante el periodo de cuarentena? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/como-se-ha-comportado-el-e-commerce-peruano-durante-el-periodo-de-cuarentena-noticia/>

RPP Noticias. (30 de Septiembre de 2019). Por crisis política la economía peruana crecería tan solo 2.5%, cifra registrada en el Fenómeno del Niño del 2017. Lima, Perú. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/cierre-del-congreso-salvador-del-solar-por-crisis-politica-la-economia-peruana-creceria-tan-solo-25-cifra-registrada-en-el-fenomeno-de-el-nino-del-2017-cuestion-de-confianza-martin-vizcarra-noticia-1222140>

Servicio, C. A. (julio de 2017). *Economía colaborativa*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf

Suito, J. (Abril de 2020). Ipsos revela cómo será el consumidor post-coronavirus. *Mercado Negro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/ipsos-revela-como-sera-el-consumidor-post-coronavirus/>

TIME. (17 de marzo de 2011). *10 ideas que cambiaran el mundo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2019, de

http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html

Vargas, P. (2009). *El cambio climático y sus efectos en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva.

Vinelli, M., & Maurer, A. (24 de Abril de 2020). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú. *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>

World Economic Forum. (2016). *INFORME GLOBAL DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN 2016*. Ginebra.

World Economic Forum. (2017). *Collaboration in Cities: From Sharing to "Sharing Economy"*. Geneva, Suiza.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas a expertos

Claudio Zuñiga Quiroga

Dueño y Administrador de Casa Mascotas Pet Shop

1. ¿Cómo percibe el mercado de servicios para canes?

Definitivamente el mercado de las mascotas está creciendo, las estadísticas apuntan a una tendencia creciente para los años futuros, en cuanto a los servicios estos están evolucionando, hoy en día aparecen servicios o productos que antes no encontrabas, además las empresas están invirtiendo más en este mercado, si bien años atrás hablábamos de iniciativas ahora hablamos de empresas internacionales operando en el país, como Super Pet, con el tema de tiendas para mascotas, el cual está apuntando también a sacar nuevos servicios, esta empresa tiene tiendas físicas y virtuales, decimos también que el tema online está cobrando más terreno.

2. ¿Cuáles cree que sean las fortalezas como negocio (app) de servicios especializados para canes?

Creo que lo importante es que brinden servicios confiables y diferenciadores, busquen algún gancho para su negocio, lo único que modificaría de los servicios que me mencionas para tu tesis, sería el tema de reproducción, solo por el nombre, yo que estoy en este mundo cuando los clientes escuchan reproducción lo asocian a algo negativo; así como, el concepto que tienen de la venta, si un médico coloca es una veterinaria se vende un cachorro, la gente lo tomaría mal; podrías considerar otro nombre como “encuétrale pareja a tu perrito”. Además, personalmente aprovecharía el tema de adopción, este tema tiene mucho impacto y puede permitir que la app se impulse.

3. ¿Qué opina sobre la idea de una aplicación móvil en la que se oferten servicios para canes, garantizando seguridad y calidad a los usuarios, bajo el modelo de una gig economy?

Te diría que si es factible, te comento la experiencia de una amiga para que saques tu conclusión, ella recibe clientes a través de un app llamada “woof”, me comenta que aproximadamente el 30% de sus clientes llegan por este canes, pero ojo ella no es persona natural sino pertenece a una empresa. Esta app del club woof se contacta con la empresa de adiestramiento, en este caso, los evalúa y si cumple con ciertos requisitos son incluidos en la plataforma, por otro lado, al cliente le cobra una membresía de 10 soles mensuales

y les conecta directamente con la empresa de servicio deseada; sin embargo, me parece que el tema reproducción aun no lo manejan.

4. ¿Que consideraría usted que debería tener una plataforma que brinde los servicios de paseo, entrenamiento, reproducción y hospedaje?

Debería tener un gancho, un factor diferenciador que me motive a descargar la app, más allá de encontrar a un entrenador o paseador, por ejemplo podrías incluir el tema adopción. La App Woof lo que hace es ofertar descuentos de las empresas inscritas, los cuales son ofrecidos a los clientes (dueños de mascotas) entonces así yo dueño de mascota estaré motivado por descargar la app y suscribirme porque tendré descuentos en diferentes tiendas de diversos productos y servicios.

5. ¿Qué problemas o necesidades observa en las familias que tiene un perro como mascota? ¿Cuentan con fácil acceso digitales a diversos servicios para sus engreídos?, ¿Confían en dichos servicios que se ofertan en los medios digitales?

Aparentemente todos los servicios o productos que requieren los canes están cubiertos, sin embargo, como te digo siguen saliendo cosas nuevas, según mi experiencia los rubros que implican mayor entrada de dinero a las empresas son: veterinaria, baños y cortes y pet shops, con eso no quiero decir que no se demanden los servicios que estas considerando en tu tesis, sí, pero no representa el grueso de la entrada de dinero para los negocios.

Hoy en día gracias a la tecnología los dueños de mascotas tienen una infinidad de opciones online, como te comente la mayoría de negocios no solo tienen su tienda física, que es importante, sino también virtual como una manera de conectar con el cliente. En cuanto a la confianza la gente se guía mucho por el boca a boca y las recomendaciones.

6. ¿Cuáles son los servicios para canes que se demandan con mayor frecuencia? Según su experiencia, ¿Cuáles son los canales de preferencia para acceder a dichos servicios?

Según mi experiencia los servicios que se demandan con mayor frecuencia son los referentes a spas para canes y entrenamiento. Además, lo que he podido observar es que la mayoría de las personas prefieren conocer el negocio de forma física en primer lugar, el tema online si está creciendo pero no funciona al 100% aun, peruano por si tiende a sentir desconfianza entonces tiene que ver para luego comprar.

Adicionalmente, en cuanto al servicio de entrenamiento por ejemplo, hay zonas específicas, los Distritos de San Borja y San Isidro cuentan con este tipo de zonas las cuales son elegidas para disminuir los riesgos para el can, tenemos el parque de la familia, el pentagonito; sin embargo, un tenemos pocas áreas pet friendly.

7. Según su experiencia, ¿Cómo califica la disponibilidad de gasto de los dueños?

Ahora con el tema de mayor conciencia por el bienestar del animal, cada vez mayores personas invierten una cantidad considerable en el cuidado de sus canes, además se informan con mayor frecuencia. Te pongo un ejemplo, las personas que llegan a mi pet shop primero compran un alimento básico luego les brindamos mayor información y prefieren un alimento mejor, un rico can lo pueden encontrar a S/.80.00 soles pero en pro can está a S/.300.00 soles (alimento Premium), entonces es evidente que el cliente va optando por productos cada vez mejores, a las personas que he visto no les importa tanto el precio, solo invierte y pide lo mejor para su engreído, obviamente no son todas las personas pero este grupo está creciendo cada vez más.

8. ¿Existe información confiable sobre el cuidado de mascotas en cuanto a servicios de paseo, entrenamiento, reproducción y hospedaje? Según su percepción ¿Cuán importante y valorada es esta información por los dueños de canes?

No he visto una plataforma que oferte a la vez los servicios que mencionas, sin embargo si tengo conocimiento de algunas app como la de woof que han considerado dentro de su plataforma a empresas muy conocidas, entonces ello ha representado una especie de gancho y confianza para los consumidores. El tema de la confianza es muy valorado por los dueños de canes porque quieren lo mejor para sus mascotas.

9. ¿Qué deficiencias y/o dificultades tienen los servicios actuales que se ofertan para los canes?

Más que deficiencias y dificultades lo que te recomendaría, según mi percepción es incluir a tu servicio un tema o factor gancho que motive el descargo de la app y la sostenibilidad en el uso, hoy en día es muy valorado las acciones que hacen los negocios para con el sector, me explico por ejemplo uno de los ganchos de woof era que la membrecía que solicitaban a sus consumidores, era para hacer una donación de comida a los albergues de perros, este tipo de actos son muy valorados por los dueños de canes, los

que prefieren hacer uso de tu app porque saben que a su vez están contribuyendo a otras mascotas.

A mi parecer, en cuanto a tus servicios, si me contacto con un entrenador natural no empresa, tal vez no habría mucha confianza, entonces, sería recomendable incluir una especie de comentarios que garanticen el servicio a otra persona, creo que con esa figura el tema de la confianza podría fortalecerse.

Remmy Mendoza Diaz

Administrador de Aristopet

1. ¿Cómo percibe el mercado de servicios para canes?

He visto durante la etapa pregrado y ahora como profesional, la carrera de veterinaria esta en avance, porque existe es un sector que viene creciendo considerablemente y demanda cada vez mayores servicios, por ejemplo hoy en día no solo se habla de un médico veterinario general sino un médico veterinario especialista, ahora las grandes clínicas cuentan con diferentes especializados para las mascotas, por lo que considero importante la especialización y uso de equipos médicos que te ayuden a otorgar un diagnóstico preciso y entablar un tratamiento o cuidado específico para una can.

Muy aparte del tema médico surge estos otros factores que involucran el bienestar del can como los que mencionaste (entrenamiento, reproducción, hospedaje y paseo), pero recuerda que a estos servicios también es importante sumarle el tema médico, por ejemplo que una de esas actividades que tal vez incluya un tema dermatológico, tanto el dueño como el que ofrece el servicio debe conocer estos factores para no poner en peligro al can, muchas veces los canes presentan problemas dérmicos por los siguientes factores: presencia de paracitos o alimentación o el medio ambiente, estos factores hacen que se presenten alteraciones, para ellos es indispensable tener conocimiento para saber qué productos les va bien o no o a que actividades son sensibles o no..

2. ¿Cuáles cree que sean las fortalezas como negocio (app) de servicios especializados para canes?

Considero importante que estos tipos de canales sea ventanas para difundir información básica e importante para los canes; sin embargo, recuerda que estamos

tratando con seres vivos, pienso que una aplicación móvil sería bueno para orientar o concientizar sobre diferentes servicios médicos principalmente, incluso estos no son muy efectivos si lo haces por teléfono o de manera virtual puesto que cada mascota es diferente, ahí entra a tallar el criterio profesional de la inspección y evaluación del momento.

3. ¿Qué opina sobre la idea de una aplicación móvil en la que se oferten servicios para canes, garantizando seguridad y calidad a los usuarios, bajo el modelo de una gig economy?

Sí, me parece que un servicio de paseo u hospedaje podría funcionar de manera virtual es decir por este canal digital, pero ojo consultas médicas no sería recomendable. Pienso que mientras no involucre tanto el tema médico puede ser más factible, pero nunca olvides que hasta esos servicios necesitan una opinión mínima de un médico, por ejemplo en tu servicio de hospedaje si la otra persona a quien encargas tu can, le da un baño o alguna comida podría perjudicarlo si no conoce de tu perro, por ejemplo puede ser alérgico y reaccionar mal a algunos productos.

4. ¿Que consideraría usted que debería tener una plataforma que brinde los servicios de paseo, entrenamiento, reproducción y hospedaje?

Considero que deberían pensar en considerar un espacio de opinión médica, por todo lo que te acabo de mencionar anteriormente.

5. ¿Qué problemas o necesidades observa en las familias que tiene un perro como mascota?, ¿Cuentan con fácil acceso digitales a diversos servicios para sus engreídos?, ¿Confían en dichos servicios que se ofertan en los medios digitales?

Bueno, si bien es cierto con las facilidades de poder tener aplicaciones y grupos en Facebook y otras redes sociales referidos a los canes, se genera lazos amigables y hasta de empatía. Te comento, muchos de dueños de razas se conocen por estos medios, tratan de juntarse y buscan la forma de como reproducir a sus canes; sin embargo, la mayoría de veces lo hacen de manera empírica, por ejemplo tu tienes un pastor alemán y yo también, conversamos y decidimos reproducirlos y ya; ten en cuenta que aquí no está tallando la parte médica, muy importante, uno de ellos puede tener alguna enfermedad que pueda transmitir al otro, he visto casos que pasados los dos meses presentan problemas, como la fertilización no fue buena o hubo aborto; es en ese momento que

recién llegan al veterinario quienes evalúan y analizan al can y efectivamente constatan que fue porque lo llevo a reproducir con un perro que no tuvo registro sanitario.

Algo muy importante que debería tener presente el dueño de mascota es que en el caso de los servicios de entrenamiento, el adiestrador debe tener conocimientos básicos de la anatomía del can y aspectos básicos para el cuidado de su salud, porqué hasta donde tengo conocimiento los adiestradores no son necesariamente médicos veterinarios.

6. ¿Cuáles son los servicios para canes que se demandan con mayor frecuencia?. Según su experiencia, ¿Cuáles son los canales de preferencia para acceder a dichos servicios?

Muy aparte de los servicios médicos que como ya lo mencioné existen diferentes especialidades, me he percatado por mis clientes que buscan servicios de spa para sus canes y entrenamiento, esos servicios los buscan por internet o medios digitales, en cuanto a reproducción ellos mismos contactan a la persona sin necesidad de un intermediario. En cuanto a los canales se usa mucho las redes sociales y las recomendaciones que puedan encontrar en ellas. Nosotros como veterinarios también trabajamos con información de ciertas páginas de internet y recomendamos a nuestros clientes.

7. Según su experiencia, ¿Cómo califica la disponibilidad de gasto de los dueños?

Ello depende de dos factores, uno del poder adquisitivo del dueño del can y el segundo es el amor o cariño que le tienen a sus mascotas, como veterinario he visto que la mayoría los consideran parte de su familia, los humanizan bastante y tratan de brindarle lo mejor y apoyarlos hasta el final (muerte).

8. ¿Existe información confiable sobre el cuidado de mascotas en cuanto a servicios de paseo, entrenamiento, reproducción y hospedaje? Según su percepción ¿Cuán importante y valorada es esta información por los dueños de canes?

Los dueños de mascotas se guían mucho por los comentarios o experiencias anteriores o las recomendaciones de otras personas con mascotas también, muchas veces algunos servicios implican una atención o conocimiento médico que muchas veces no son consideradas y como resultado se tiene que muchos dueños llegan a las veterinarias ya con sus mascotas con alguna dolencia, enfermedad, o daño por lo que recomendamos antes de acceder a cualquier servicio informarse con mayor detalle y sobre lo que puede perjudicar o no a su can.

9. ¿Qué deficiencias y/o dificultades tienen los servicios actuales que se ofertan para los canes?

En cuanto a los servicios que mencionas para la tesis considero que una de las deficiencias es que se deje de lado el tema médico, estamos tratando con seres vivos y cualquier actividad, servicio o producto deberá antes ser evaluado para ser probado por el animal; así evitar preocupaciones para los dueños, o por lo menos tener la garantía que las personas que ofrecerán los servicios tienen un mínimo conocimiento de la anatomía y del bienestar del can.

Juan Manuel Fernandez

Head of Performance Management de LINIO

1. ¿Cómo percibe el mercado de servicios para para canes?

En crecimiento y expansión continua.

2. ¿Cuáles cree que sean las fortalezas como negocio (plataforma digital) de servicios especializados para canes?

Las ventas cruzada, la personalización, la intervención de veterinarios y el cuidado minucioso.

3. ¿Le resulta interesante la idea de una aplicación móvil en la que se oferten servicios para canes, garantizando seguridad y calidad a los usuarios, bajo el modelo de una gig economy?

Si, totalmente. Pero debe tener algo innovador para que me enganche.

4. ¿Que consideraría usted que debería tener una plataforma que brinde este tipo de servicio?

Tratando de ser macro y descartando lo obvio: buena tecnología, UX, UI, trazabilidad y sólidos términos legales.

5. ¿Cuáles son las preferencias del consumidor peruano al momento de pagar por un servicio o producto?

Rapidez, seguridad, SAV

6. ¿Qué requisitos debe cumplir una plataforma digital para asegurar confianza y seguridad al usuario?, ¿Considera que dichos factores determinan su éxito o existe algún otro?

Todos los registros y seguros necesarios al igual que el cumplimiento de las normas de la seguridad de datos.

7. ¿Cómo usted considera que la experiencia de usuario (UX) influye en las plataformas? ¿Qué aspectos son valorados en esta experiencia?

La personalización lo es todo actualmente, al igual que tener soluciones intuitivas. La simplicidad y rapidez son fundamentales, al igual que temas como la reposición en un paso

Alberto Mandujano

Gerente de Consultoría de Innovación y Estrategia Digital de Neo Consulting

1. ¿Cómo percibe el mercado de servicios para para canes?

Aun cuando no tengo una mascota en casa veo que la oferta de servicios para mascotas (es específico para perros) ha aumentado, desde mejores productos alimenticios, accesorios utilitarios y de recreación, así como servicios de hoteles entre otros. Parece un mercado en crecimiento y que aún tiene espacio para crecer (ver ejemplo SuperPet que inició online y ahora tiene muchas tiendas).

2. ¿Cuáles cree que sean las fortalezas como negocio (plataforma digital) de servicios especializados para canes?

Creo que las fortalezas se basan en 2 factores:

- Productos pesados de consumo masivo (para mascotas) como el alimento que una vez que los usamos y son buenos para las mascotas se mantienen fieles a través del tiempo (si no hay cambios bruscos en el precio). Realizo el pedido de la comida para mi perro y me olvido de ir a buscarla, cargarla (taxi si no tengo carro), etc.. si el proceso de pedido es fácil y rápido no buscaré otro.
- En cuanto al servicio, es similar. Si he tenido una buena experiencia con el servicio que brinda (Ej. recojo de mi mascota para un baño) es muy probable que

use el mismo servicio la próxima vez (las mascotas son como hijos y uno quiere los mejor para sus hijos aun estos cuesten un poco más)

3. ¿Le resulta interesante la idea de una aplicación móvil en la que se oferten servicios para canes, garantizando seguridad y calidad a los usuarios, bajo el modelo de una gig economy?

Sería interesante, pero solo se me ocurre un servicio en este momento... el de hospedaje de mascotas por viaje. He visto ese modelo ya en el mercado (Ej. Dog houser).

4. ¿Que consideraría usted que debería tener una plataforma que brinde este tipo de servicio?

Creo que lo principal es conocer el rating o reviews de los cuidadores, saber si tienen otras mascotas, de que tipo son, y su ubicación geográfica cerca a la mía. Adicionalmente sería un plus saber si tenemos contactos en común para asegurarme que el/la cuidador(a) harán un buen trabajo.

5. ¿Cuáles son las preferencias del consumidor peruano al momento de pagar por un servicio o producto?

Cada vez más el consumidor peruano es menos fiel a las marcas. Asimismo, quiere tener una experiencia memorable sin pagar mucho. Por otro lado, si está dispuesto a pagar más si el servicio brindado es único y la da status.

6. ¿Cuáles con las plataformas más recomendadas para utilizar a la hora de promover una marca?

Va a depender al mercado al que estés dirigido, existen RRSS que tienen una segmentación más adecuadas para cierto perfil sociodemográfico específico, aunque creo que en Perú Facebook sigue siendo el rey de la fiesta.

7. ¿Qué requisitos debe cumplir una plataforma digital para asegurar confianza y seguridad al usuario?, ¿Considera que dichos factores determinan su éxito o existe algún otro?

Saber que mis datos permanecerán seguros y no serán compartidos (seguridad), perfiles completos de los cuidadores, así como rating y reviews y ubicación física. Por otro lado, el UX del APP debe ser muy bueno y los métodos de pago variados.

8. ¿Cómo usted considera que la experiencia de usuario (UX) influye en las plataformas? ¿Qué aspectos son valorados en esta experiencia?

UX es una parte muy importante para todas las plataformas, permite la navegación limpia y correcta del usuario, evitando frustraciones y logrando su objetivo en el menor tiempo posible. Al mismo tiempo brindando información valiosa para la toma de decisión.

Anexo 2: Participantes de focus groups

Primer focus group – dueños de mascotas (Zona 7)

Nombre	Sexo	Distrito	Edad	NSE	Mascotas	Gasto promedio
Cesar Gutiérrez	M	Miraflores	27	A/B	SI	S/ 120
Gabriela Montalvo	F	Miraflores	25	A/B	SI	S/ 95
Almendra Lajo	F	La Molina	27	A/B	SI	S/ 100
José Lapenta	M	San Borja	29	A/B	SI	S/ 80
Fidel Mignan	M	San Isidro	26	A/B	SI	S/ 100
Daniela Arias	F	San Borja	27	A/B	SI	S/ 150
Cesar Moreno	M	Miraflores	25	A/B	SI	S/ 115

Segundo focus group – dueños de mascotas (Zona 6)

Nombre	Sexo	Distrito	Edad	NSE	Mascotas	Gasto promedio
Airam Cahuana	F	Lince	30	A/B	SI	S/ 95
Katherine Mendoza	F	San Miguel	28	C+	SI	S/ 70
Sharon Casanova	F	Pueblo Libre	31	A/B	SI	S/ 90
Mario Lopez	M	Lince	35	A/B	SI	S/ 90
Luis Cruzate	M	Lince	31	A/B	SI	S/ 105
Ysrael Barazorda	M	San Miguel	34	C+	SI	S/ 80
Evelyn Paulsen	F	Jesús María	28	A/B	SI	S/ 95
Christy Oliveros	F	Lince	29	A/B	SI	S/ 100

Tercer focus group – paseadores, entrenadores, cuidadores

Nombre	Sexo	Edad	NSE	Servicio	Experiencia
Jorge Nieto	M	27	C	Paseo	1 año y medio
Mariela Gala	F	25	A/B	Paseo	5 meses
Angel Sanchez	M	31	C+	Entrenador	3 años
Ricardo Torres	M	29	C	Paseo	1 año
Catherine Ramirez	F	26	C+	Paseo	6 meses
Oscar Ramirez	M	27	C+	Entrenador	2 años

Anexo 3: Índice de clasificación de AMAI

CUESTIONARIO PARA LA APLICACIÓN DE LA REGLA AMAI 2018 Y TABLA DE CLASIFICACIÓN

A continuación se presenta el conjunto de preguntas que se deben realizar a cada hogar para aplicar correctamente la regla AMAI 2018 para estimar el Nivel Socioeconómico.

En cada una de las categorías de respuesta se presenta el total de puntos que aporta al modelo para calcular el Nivel al que pertenece el hogar.

PREGUNTAS

1. Pensando en el jefe o jefa de hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que aprobó en la escuela?

RESPUESTA	PUNTOS
Sin Instrucción	0
Preescolar	0
Primaria Incompleta	10
Primaria Completa	22
Secundaria Incompleta	23
Secundaria Completa	31
Preparatoria Incompleta	35
Preparatoria Completa	43
Licenciatura Incompleta	59
Licenciatura Completa	73
Posgrado	101

2. ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay en esta vivienda?

RESPUESTA	PUNTOS
0	0
1	24
2 ó más	47

3. ¿Cuántos automóviles o camionetas tienen en su hogar, incluyendo camionetas cerradas, o con cabina o caja?

RESPUESTA	PUNTOS
0	0
1	18
2 ó más	37

4. Sin tomar en cuenta la conexión móvil que pudiera tener desde algún celular ¿este hogar cuenta con internet?

RESPUESTA	PUNTOS
NO TIENE	0
SÍ TIENE	31

5. De todas las personas de 14 años o más que viven en el hogar, ¿cuántas trabajaron en el último mes?

RESPUESTA	PUNTOS
0	0
1	15
2	31
3	46
4 ó más	61

6. En esta vivienda, ¿cuántos cuartos se usan para dormir, sin contar pasillos ni baños?

RESPUESTA	PUNTOS
0	0
1	6
2	12
3	17
4 ó más	23

Una vez que se hayan realizado las preguntas del cuestionario, se deberán sumar los puntos obtenidos para cada uno de los hogares, y se utilizará la siguiente tabla para determinar el Nivel socioeconómico al que pertenece.

Nivel Socioeconómico	Puntos
A/B	205 o más
C+	166 a 204
C	136 a 165
C-	112 a 135
D+	90 a 111
D	48 a 89
E	0 a 47