



Plan de Negocio para la Creación de una Comunidad Virtual para el Intercambio de Información de Mascotas y Centralización de los Servicios Asociados

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

Alvarado Rodríguez, Javier Arturo

Jáuregui Loayza, Luis Alexander

Millones Huamán, José Alberto

Rosales Barreto, Ciro Karol Francisco

Zevallos Albarracín, Henry Jesús Martín

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

2017 - I

Lima, 10 de julio de 2019

Esta tesis

Plan de Negocio para la Creación de una Comunidad Virtual para Intercambio de Información de Mascotas y Centralización de los Servicios Asociados

ha sido aprobada

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Jaime Serida Nishimura (Asesor)

A toda mi familia y en especial a mi esposa Yesenia y mi pequeña Danna por su paciencia y apoyo durante todos estos años de esfuerzo, sacrificios y dedicación, gracias por toda su comprensión

Javier Alvarado Rodríguez

A mis padres Lourdes y Alberto que siempre han estado apoyándome en todo momento, a Luis, Tati y Sofí por su ayuda incondicional, a mi novia Carmen por su paciencia, comprensión y sobre todo por creer en mí. Muchas Gracias a todos.

Ciro Rosales Barreto

A mi esposa María del Carmen por su apoyo incondicional durante estos años, sin ella hubiera sido imposible cumplir con todos los requisitos de la maestría, gracias por ser el pilar sobre el que se sostiene nuestra familia

Henry Zevallos Albarracín

A mis padres por haber sido mi apoyo en toda mi carrera y en mi vida.

A todas las personas que aportaron a mi formación profesional.

Luis Jáuregui Loayza

A mis padres, por su ejemplo y su apoyo constante, a mi hijo por ser mi motivación de vida y aquellas personas especiales que de alguna u otra manera apoyaron para el logro de este gran objetivo profesional, mil gracias a todos.

José Millones Huamán

JAVIER ARTURO ALVARADO RODRIGUEZ

Profesional con una formación en valores, trabajo en equipo, proactivo y con una sólida habilidad de trabajo minucioso en busca de lograr los objetivos establecidos, más de 10 años de experiencia desarrollando y creando proyectos informáticos para diversas empresas, así como contar con una capacidad de análisis y evaluación de planes de estratégicos que permiten la mejora de los procesos empresariales. Conocimientos en desarrollo informático y gestión de proyectos

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Dirección de TI 2017-2019
Universidad ESAN

Titulado en Ingeniería de Sistemas 2000-2004
Universidad Nacional Mayor de San Marcos

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Trading Partners Perú

Jefe de Sistemas **Febrero 2016 – actualidad**
Jefe del área para la creación y gestión de los proyectos informáticos requeridos para la compañía, así mismo encargado del análisis de procesos y elaboración del presupuesto de desarrollo y planeamiento de mejoras en los procesos de la empresa.

MK Metal Trading Perú

Analista de Sistemas **Mayo 2008 – Enero 2016**
Encargado del análisis y desarrollo de proyectos informáticos y así mismo el planeamiento de mejora de los procesos empresariales junto con la elaboración de propuestas de desarrollo

Avances Tecnológicos

Analista Programador de Sistemas **Marzo 2008 – Mayo 2008**
Encargado del análisis y desarrollo de proyectos informáticos de la empresa, así como ser el encargado de coordinar los proyectos a ofrecer a empresas clientes

Municipalidad de Santiago de Surco

Analista Programador de Sistemas Web

Setiembre 2007 – Marzo 2008

Analista funcional y programador de sistemas web para la municipalidad, encargado del análisis de los procesos manuales para realizar automatización de estos procesos en vista de mejorar la eficiencia en la respuesta a solicitudes de los vecinos del distrito.

Gesfor Osmos

Analista Programador de Sistemas Web

Enero 2006 – Setiembre 2007

Analista funcional y programador de sistemas web, encargado del mantenimiento de sistemas para clientes como Belcorp, Lindley, Pacifico Seguros y Nissan Maquinarias, uso de diferentes lenguajes de programación y sistemas de desarrollo.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Gestión de Proyectos – PMI
Universidad San Ignacio de Loyola

2017

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Visual Basic, ASP, ASP Net, C#, C++, Java, Java Script, Angular, Sql Server

LUIS ALEXANDER JÁUREGUI LOAYZA

Profesional con más de 7 años de experiencia, especializado en gestión de proyectos TI, metodologías ágiles, proyectos de mejora Six Sigma, evaluación financiera y desarrollo de canales comerciales. Valoro la importancia de liderar y formar un equipo capaz de crear soluciones que incrementen el valor percibido por los clientes.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Dirección de TI ESAN Graduate School of Business	2017-2019
Diplomado Lean Six Sigma Green Belt Instituto de la Calidad - Pontificia Universidad Católica del Perú	2016
Especialización en Gestión de Procesos de Negocio Instituto de la Calidad - Pontificia Universidad Católica del Perú	2013
Diplomado de Proyectos y Calidad Instituto de la Calidad - Pontificia Universidad Católica del Perú	2012-2013
Titulado en Ingeniería Industrial Pontificia Universidad Católica del Perú	2007-2012

CERTIFICACIONES

Project Management Professional - PMP ®
PMI

Certified Scrum Master - CSM ®
Scrum Alliance

ITIL® Foundation Certificate
EXIN

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO FALABELLA

Gestor de la Demanda TI

Noviembre 2017 – Actualidad

- Líder del proyecto Jira, responsable de agilizar el desarrollo tecnológico del banco.
- Líder del proyecto Activa correspondiente al modelo corporativo de gestión de proyectos.
- Punto de contacto del negocio con TI para la definición de iniciativas digitales.
- Gestión de la priorización y aprobación de una cartera mayor a 120 iniciativas.
- Seguimiento y comunicación del avance de más de 50 proyectos de tecnología.

Jefe de Proyectos - Interino

Setiembre 2016 – Febrero 2017

- Control del cumplimiento de objetivos e informes de los proyectos asignados a analistas.
- Aplicación de metodologías ágiles para potenciar el trabajo en equipo y las entregas.

Analista de Gestión de Proyectos

Abril 2014 – Noviembre 2017

- Responsable de los comités de definición funcional de más de 30 proyectos, en coordinación con gerentes del banco, proveedores y empresas de la corporación.
- Principales proyectos: simplificación de venta de productos (iniciativa propia de six sigma con beneficios de \$350,000), lanzamiento de un nuevo producto de venta cruzada de crédito con seguro de vida y venta en línea de tarjetas en las cajas del retail.

PRAXAIR PERU

Asistente Administrativo – Proyectos y Calidad

Junio 2012 – Febrero 2014

- Líder funcional del proyecto six sigma Activos con un beneficio mayor a \$200,000.
- Rediseño de los procesos de aprovisionamiento, valorización y gobierno de activos.
- Implementación de quick wins en producción, distribución, control de calidad y logística.
- Miembro del equipo de certificación de ISO 9001 y 14001, FSSC 22000, BPM y BPA.

IDIOMAS

Inglés – Nivel Avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Project, Access, Bizagi, Minitab, Arena, Primavera P6, Clarity PPM, Jira, Confluence.

JOSÉ ALBERTO MILLONES HUAMÁN

Ingeniero de sistemas con valores y principios éticos a todo nivel, comprometido y orientado a resultados, con más de 15 años de experiencia en el sector de Tecnologías de Información, en los campos de gestión y arquitectura de datos, Gestión de calidad de servicios de TI, gestión de procesos de TI con CMMI e iniciativas de Innovación; habilidad comprobada para trabajar y liderar equipos on site y on line, capacidad para comunicación efectiva a todo nivel.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Dirección de TI Universidad ESAN	2017-2019
Titulado en Ingeniería de Sistemas Universidad Nacional Federico Villarreal	1996-2000

EXPERIENCIA PROFESIONAL

OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL - ONP.

Gestor de Calidad de Servicios de TI **Octubre 2015 –actualidad**

Responsable de la elaboración de los estándares para el control y aseguramiento de la calidad de los servicios de tecnología de Información de la Institución, Gestionar los indicadores de desempeño de los servicios de TI, Administrar el catálogo de los servicios de TI de la ONP y los contratistas involucrados, Participar en la gestión de los contratos de los servicios proveídos por los contratistas vinculados a los servicios de TI, proponer las métricas que ayuden a gestionar la administración de los contratos de los servicios de TI, Proponer, diseñar, mejorar y/o actualizar el modelo de gestión de los servicios de tecnología de información

OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL - ONP.

Gestor de Arquitectura de Datos y Aplicaciones **Noviembre 2014 –septiembre 2015**

Encargado de proponer y elaborar el modelo de procesos de TI que soporte las necesidades del negocio de la ONP; Gestionar el diseño de los procesos de TI alineándolo a la plataforma tecnológica con el fin de obtener la información consistente, Gestionar la información de los procesos del negocio asociados a la tecnología de información para

monitorear la ejecución de estos y mantener un servicio de calidad; Participar en la implementación de los nuevos productos relacionados a procesos que contengan componentes de tecnología de información.

GMD S.A.

Database Administrator Senior

Enero 2012 – Octubre 2014

Responsable de la Administración y hosting de las Bases de Datos multientornos del cliente BELCORP en más de 8 países, responsable de la validación de la documentación técnica del servicio de administración de base de datos multidimensionales brindado al cliente. Responsable de la implementación de la confiabilidad y seguridad de los datos custodiados y que son las fuentes de información de las aplicaciones desplegadas por el cliente BELCORP.

GMD S.A.

Analista de datos

Mayo 2011 – Diciembre 2011

Responsable de la elaboración y gestión del modelo de datos de las diversas fuentes de información de la institución, así como de la extracción, transformación y migración de los datos para su revisión y análisis que generan la información de negocio y de procesos idóneas para la toma de decisiones, continuidad del negocio y satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

GMD S.A.

Analista de base de datos

Octubre 2008 – Abril 2011

Responsable de la disponibilidad técnica y operativa de las bases de datos del servicio de Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del cliente ONP, consultoría técnica de estándares de base de datos a las líneas de mantenimiento, desarrollo y proyectos del servicio DyM, Identificación análisis y resolución de problemas incurridos en las bases de datos del servicio, elaboración de Informes y dashboard mensuales y a demanda del status de las base de datos del servicio a la gerencia del mismo y a la plana ejecutiva del cliente.

GMD S.A.

Administrador de base de datos

Enero 2008 – Setiembre 2008

Responsable de la gestión y administración de las más de 40 bases de datos desplegadas en el servicio de desarrollo y mantenimiento de sistemas de la ONP, control, monitoreo y optimización del pool de conexiones, participante activo en la fase de entendimiento de un requerimiento de mantenimiento y desarrollo de sistemas, encargado de la disponibilidad de ambientes de base de datos solicitados, responsable de la elaboración y difusión de estándares de base de datos para el cliente ONP.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso de Ley de Contrataciones del Estado	Actualidad
Curso de Gestión de Proyectos Enfoque PMI	2018
Curso de CMMI para adquisiciones	2017
Curso de CMMI para Desarrollo	2016
Curso de Gestión de Calidad basada en la ISO 9000/9001	2015

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

CIRO KAROL FRANCISCO ROSALES BARRETO

Ingeniero de Sistemas de Información, con demostrada carrera en la industria de la investigación, experiencia en liderar equipos de tecnología, gestión de procesos de TI, liderar gestión proyectos internacionales y alinear la tecnología a los objetivos estratégicos empresariales.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Dirección de TI Universidad ESAN	2017-2019
Titulado en Ingeniería de Sistemas de Información Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	2007-2013

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Centro Internacional de la Papa

Analistas de Sistemas **Septiembre 2015 – actualidad**
Analista del área de Research Informatics Unit encargado de gestionar proyectos con instituciones del consorcio CGIAR a nivel internacional, constante desarrollo e investigación de soluciones innovadoras para la creación y ejecución de proyectos de investigación para el mejoramiento de cultivos.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN

Consultor de TI **Marzo 2014 – Julio 2015**
Encargado de dirección y desarrollo de una aplicación móvil en Phonegap que permita mostrar la información de la publicación de CEPLAN “El Perú en los indicadores mundiales” actualmente disponible en AppStore y PlayStore.

Programa Nacional de Asistencia Solidaria, Pensión 65

Consultor de TI **Junio 2013 – Diciembre 2013**
Encargado del diseño y desarrollo de la aplicación móvil nativa en Android “AYZA” para el censo a nivel nacional de personas mayores de 65 años. Encargado del diseño y desarrollo de la aplicación nativa en Android “YISUS” para consulta y actualización de datos de

usuarios del programa Pensión 65 alcanzando premio a primera institución de inclusión social en utilizar la tecnología.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Wageningen University & Research – Holanda 2019
Breeding API for data bases integration.

Cornell University – Nueva York 2018
Transforming data Management trough Biotechnology.

IDIOMAS

Inglés – Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Visual Basic, ASP, ASP Net, R, C#, C++, Java, Java Script, Angular, Sql Server

HENRY JESUS MARTIN ZEVALLOS ALBARRACÍN

Ingeniero de sistemas con una sólida formación en valores, ético y proactivo, con un gran enfoque en resultados y vasta experiencia para trabajar y liderar equipos remotos y multifuncionales, con 12 años de experiencia gestionando proyectos de tecnología y alineando la estrategia de área de TI con los objetivos y retos del negocio.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Dirección de TI 2017-2019
Universidad ESAN

Titulado en Ingeniería de Sistemas 1999-2005
Universidad de Lima

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BRITISH AMERICAN TOBACCO CHILE OPERACIONES S.A.

Head of IT for Southern Cluster **Diciembre 2018 –actualidad**

Encargado de Dar dirección y gestionar las iniciativas del negocio relacionadas con el uso de la tecnología. Ser el punto de contacto del negocio con TI para cualquier iniciativa en Chile, Argentina, Paraguay y Perú. Liderar y dirigir los proyectos de tecnología para que las áreas de TI regionales y locales cumplan con la entrega en tiempo, forma y dentro del presupuesto.

BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERÚ S.A.C.

IT Business Unit Manager **Marzo 2013 – Noviembre 2018**

Encargado de dar dirección y gestionar las iniciativas del negocio relacionadas con el uso de la tecnología. Ser el punto de contacto del negocio con TI para cualquier iniciativa, definir la estrategia del área de TI para que esté totalmente alineada con los objetivos del negocio

BRITISH AMERICAN TOBACCO CHILE OPERACIONES S.A.

Application Support Manager Chile y Perú **Julio 2010 – Febrero 2013**

Encargado de liderar el cumplimiento de los KPIs del área de servicios de TI para los mercados, velar por el cumplimiento de los SLAs y SLOs del área de servicios de TI, liderar las iniciativas de mejora de las plataformas que permitan estabilizar los procesos de negocio y hacerlos más eficientes.

BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERÚ S.A.C.

IT Service Delivery Analyst

Mayo 2007 – Junio 2010

Encargado de definir los proyectos tecnológicos del área de servicios de TI y liderar su implementación, definir y gestionar el presupuesto del área de servicios de TI buscando eficiencias a través de la revisión de contratos o la implementación de nuevas tecnologías y garantizar el cumplimiento de los KPIs, SLAs y SLOs del área de servicios de TI

BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERÚ S.A.C.

Marketing IT Analyst

Junio 2005 – Abril 2007

Encargado de dar dirección a las iniciativas del área de Marketing relacionadas con las plataformas de TI y liderar la implementación de los proyectos del área de Marketing relacionados con TI. Negociar los contratos con los proveedores a cargo de la implementación y servicios de post venta.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Certificación en Customer Experience Management - Santiago de Chile – Chile	2017
Design Thinking – Escola Design Thinking – Brasil	2016
Taller de negociación – Cambridge International Consulting - Lima	2016
Workshop Leading Teams - Chile	2012
Workshop Coaching – Taarget DDI - Chile	2011

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

Índice General

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Justificación	3
1.4. Alcance y Limitaciones	4
1.5. Contribución	4
CAPITULO II: METODOLOGÍA	6
2.1. El proceso del Lean Startup	7
2.1.1. Iteraciones Realizadas	9
2.2. Elaboración del Modelo de Negocio	11
2.3. Metodología para el estudio de Mercado	11
2.3.1. Análisis de las Fuentes secundarias	13
2.3.2. Análisis de las Fuentes Primarias	14
2.3.3. Muestreo	14
2.4. Elaboración del Plan de Negocio	16
CAPITULO III: LEAN STARTUP - RESULTADOS	17
3.1. Iteración 1: Entrevistas Realizadas	17
3.1.1. Objetivos de la Entrevista	17
3.1.2. Entrevista a PetShops	18
3.1.3. Entrevista a Dueños de Mascotas	20
3.1.4. Resultados Obtenidos Entrevistas	22
3.2. Iteración 2: Creación del Producto Mínimo Viable (MVP)	23
3.2.1. Objetivo del MVP	23
3.2.2. Forma del MVP	23
3.2.3. Contenido	23
3.2.4. Resultados Obtenidos de la difusión del MVP	24
3.3. Iteración 3: Focus Group	24
3.3.1. Objetivos del Focus Group	25
3.3.2. Análisis de Resultados del Focus Group	25

3.3.3.	Resultados Obtenidos del Focus Group	31
CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO.....		33
4.1.	Propuesta de Valor.....	33
4.2.	Segmentos de Mercado	33
4.3.	Canales y Relación con Clientes	34
4.3.1.	Canales	34
4.3.2.	Relación con el cliente.....	35
4.4.	Recursos, Procesos y Socios Clave.....	35
4.4.1.	Recursos Claves.....	35
4.4.2.	Procesos.....	35
4.4.3.	Socios Claves.....	36
4.5.	Fuentes de Ingresos y Costos.....	36
4.5.1.	Costos	36
4.5.2.	Fuentes de Ingreso	37
CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		38
5.1.	Evaluación de los Factores Externos	38
5.1.1.	Aspectos Políticos	38
5.1.2.	Aspectos Económicos	39
5.1.3.	Aspectos Socio-Cultural	40
5.1.4.	Aspectos Tecnológicos.....	41
5.1.5.	Aspectos del entorno o medio ambiente	41
5.1.6.	Aspectos Legales.....	42
5.2.	Analizando las 5 fuerzas de Porter	43
5.2.1.	Rivalidad entre competidores	43
5.2.2.	Amenaza de nuevos competidores	45
5.2.3.	Amenaza sobre el ingreso de productos sustitutos.....	47
5.2.4.	Poder de negociación con los clientes consumidores.....	47
5.2.5.	Poder de negociación con los proveedores	48
5.3.	Benchmark.....	49
5.4.	Matriz EFE.....	50
5.5.	Estrategias, Metas y Acciones	51
CAPITULO VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		54

6.1.	Objetivo de la Investigación	54
6.2.	Resultados de Análisis Cuantitativo	55
6.2.1.	Encuestas.....	55
6.2.2.	Marco Muestral.....	55
6.2.3.	Unidad de Muestreo.....	55
6.2.4.	Muestreo	55
6.2.5.	Tamaño de la Muestra	55
6.2.6.	Margen de Error	56
6.2.7.	Nivel de Confianza	56
6.2.8.	Análisis de los Resultados de la Encuesta	57
CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING		75
7.1.	Demanda Potencial	75
7.2.	Objetivo de Marketing.....	76
7.2.1.	Objetivo General	76
7.2.2.	Objetivos de Venta	77
7.2.3.	Objetivos de Branding y Fidelización	77
7.2.4.	Objetivos Digitales	77
7.3.	Estrategia de Marketing.....	78
7.3.1.	Estrategia de Segmentación	78
7.3.2.	Posicionamiento.....	78
7.3.3.	Estrategia de Fidelización y Retención	79
7.3.4.	Estrategia de la Marca.....	80
7.4.	Marketing Mix.....	81
7.4.1.	Estrategia de Producto	81
7.4.2.	Estrategia del Precio	83
7.4.3.	Estrategia de Distribución.....	84
7.4.4.	Estrategia de Comunicación.....	86
7.4.5.	Presupuesto de Marketing.....	91
7.5.	Conclusiones del Plan de Marketing	92
CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES		93
8.1.	Estrategia del Plan de Operaciones	93
8.2.	Objetivos	93

8.2.1.	Objetivo General	93
8.2.2.	Objetivos Específicos	94
8.3.	Constitución de la Empresa	94
8.3.1.	Determinar el tipo de empresa que se desea constituir	94
8.3.2.	Reserva de nombre para la empresa	94
8.3.3.	Elaboración de la minuta de constitución	95
8.3.4.	Abono de capitales y bienes	95
8.3.5.	Elaboración de la escritura pública	95
8.3.6.	Inscripción de la empresa en registros públicos	95
8.3.7.	Inscripción del RUC de la empresa constituida	96
8.4.	Políticas del Servicio	96
8.4.1.	Políticas de Calidad	96
8.4.2.	Políticas de Protección de Datos Personales	97
8.4.3.	Políticas de Calificación de Servicios y Productos	99
8.5.	Especificaciones Técnicas de la Plataforma Web	100
8.5.1.	Front- End	100
8.5.2.	Back- End	101
8.6.	Implementación y Despliegue de la Plataforma Web	102
8.6.1.	Host	102
8.7.	Descripción de los Procesos	104
8.7.1.	Proceso de afiliación a establecimientos	104
8.7.2.	Proceso de registro de clientes	106
8.7.3.	Proceso de virtualización de tiendas de Mascotas	108
8.7.4.	Proceso de afiliación de empresas o proveedores independientes	110
8.7.5.	Proceso de venta de Productos	112
8.7.6.	Proceso de adquisición de servicios	115
8.7.7.	Proceso de evaluación de productos y proveedores de servicio	117
8.8.	Infraestructura y equipamientos requeridos	118
8.8.1.	Infraestructura Física	118
8.9.	Presupuesto del Plan Operativos	120
8.9.1.	Tablets	120
8.9.2.	Lector de Código de Barras	120

8.9.3.	Amazon Web Services	120
8.9.4.	Dominio	120
8.9.5.	Desarrollo Web.....	120
CAPITULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		122
9.1.	Filosofía y valores de la empresa	122
9.1.1.	Misión.....	122
9.1.2.	Visión.....	123
9.1.3.	Valores de la empresa	123
9.2.	Estructura de la empresa	124
9.2.1.	Régimen laboral	124
9.2.2.	Organigrama	125
9.2.3.	Análisis de puestos de trabajo.....	127
9.2.4.	Remuneraciones	133
9.3.	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	134
9.3.1.	Reclutamiento.....	134
9.3.2.	Selección.....	135
9.4.	Proceso de capacitación y desarrollo.....	136
9.4.1.	Proceso de inducción de nuevos empleados.....	136
9.4.2.	Proceso de integración.....	138
9.4.3.	Actividades internas.....	138
9.4.4.	Códigos internos.....	140
9.5.	Proceso de evaluación de rendimiento	140
9.5.1.	Evaluación.....	140
9.5.2.	Calibración	140
9.5.3.	Reuniones de Feedback	141
9.5.4.	Confirmación de Evaluación.....	141
9.6.	Presupuesto de planilla de recursos humanos	141
9.7.	Indicadores de gestión de recursos humanos.....	142
9.8.	Conclusiones	143
CAPITULO X: PLAN FINANCIERO.....		144
10.1.	Objetivo General.....	144
10.2.	Presupuesto pre-operativo e inversión inicial.....	144

10.2.1.	Presupuesto pre-operativo de constitución.....	144
10.2.2.	Presupuesto pre-operativo de marketing.....	145
10.2.3.	Presupuesto pre-operativo de operaciones.....	145
10.2.4.	Presupuesto pre-operativo de recursos humanos.....	146
10.3.	Financiamiento inicial.....	147
10.4.	Análisis financiero.....	147
10.4.1.	Supuestos.....	147
10.4.2.	Tasa de descuento.....	148
10.4.3.	Consideraciones relacionadas a los ingresos.....	149
10.4.4.	Consideraciones relacionadas a los costos.....	153
10.4.5.	Consideraciones relacionadas a los gastos.....	154
10.4.6.	Consideraciones relacionadas al capital de trabajo.....	155
10.4.7.	Consideraciones relacionadas a los activos.....	156
10.4.8.	Consideraciones relacionadas a la depreciación.....	157
10.4.9.	Estado de resultados.....	158
10.4.10.	Flujo de caja económico.....	160
10.4.11.	Análisis de sensibilidad.....	163
10.5.	Análisis de riesgo.....	166
CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		169
Bibliografía.....		172
ANEXO I.....		174
ANEXO II.....		175
ANEXO III.....		176
ANEXO V.....		180
ANEXO VI.....		182
ANEXO VII.....		184
ANEXO VIII.....		186
ANEXO IX.....		187
ANEXO X.....		188
ANEXO XI.....		189

Lista de Figuras

Figura 2. 1 Metodología para la elaboración de Tesis	7
Figura 2. 2 Metodología Lean Startup	8
Figura 2. 3 Video de propuesta PetAdvisor	10
Figura 2. 4 Metodología el Análisis Cuantitativo	12
Figura 2. 5 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra	12
Figura 2. 6 Tenencia de Mascotas	15
Figura 2. 7 Distribución de hogares según NSE 2018	34
Figura 2. 8 Importancia de sus Mascotas	58
Figura 2. 9 Distritos de personas encuestadas	58
Figura 3. 1 Tipo de Mascotas	59
Figura 3. 2 Atención Veterinaria	60
Figura 3. 3 Compra de Comida para Mascotas	60
Figura 3. 4 Viajes o paseos sin Mascotas	61
Figura 3. 5 Mascotas solas en casa por viaje	62
Figura 3. 6 Donde dejar a sus mascotas	62
Figura 3. 7 Búsqueda del mejor precio en el mercado	63
Figura 3. 8 Medio empleado para búsqueda de Información	64
Figura 3. 9 Problemas frecuentes	65
Figura 4. 1 Uso de Redes Sociales e Internet	66
Figura 4. 2 Opinión sobre el uso de PetAdvisor	66
Figura 4. 3 Principales Servicios para Mascotas	67
Figura 4. 4 Índice de cariño por los animales	69
Figura 4. 5 Ofrecimiento de Servicios por Internet	70
Figura 4. 6 Experiencia en el cuidado de mascotas	70
Figura 4. 7 Ofrecer Servicios para Mascotas	71
Figura 4. 8 Disposición al pago de una comisión	72
Figura 4. 9 Forma de pago de comisión por servicio	73
Figura 5. 1 Tipos de servicio que se desea ofrecer	73
Figura 5. 2 Logo de PetAdvisor	81
Figura 5. 3 Curva de Adaptación de la Innovación	88
Figura 5. 4 Top de Influencer con Mascotas en Instagram en Perú	89
Figura 5. 5 Arquitectura del Portal Web PetAdvisor	103
Figura 5. 6 Proceso de afiliación a establecimiento	104
Figura 5. 7 Proceso de registro de clientes	106
Figura 5. 8 Proceso de virtualización de tiendas de mascotas	108
Figura 5. 9 Proceso de afiliación de empresas o proveedores independientes	110
Figura 6. 1 Proceso de venta de productos	112
Figura 6. 2 Proceso de Delivery Olva Curier	114
Figura 6. 3 Proceso de adquisición de servicios	115
Figura 6. 4 Proceso de evaluación de productos y proveedores de servicios	117
Figura 6. 5 Lectora de Código de Barras NT-1698W	119
Figura 6. 6 Organigrama de PetAdvisor	126

Lista de Tablas

Tabla 1. 1 Preguntas Focus Group Objetivo 1	26
Tabla 1. 2 Preguntas Focus Group Objetivo 2	27
Tabla 1. 3 Preguntas Focus Group Objetivo 3	28
Tabla 1. 4 Preguntas Focus Group Objetivo 4	29
Tabla 1. 5 Preguntas Focus Group Objetivo 5	30
Tabla 1. 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos	50
Tabla 1. 7 Estrategias, Metas y Acciones del Negocio	51
Tabla 1. 8 Tamaño de la Muestra por Nivel de Confianza.....	56
Tabla 1. 9 Determinación de la Demanda Potencial	75
Tabla 2. 1 Cálculo de Miembros por Hogar	76
Tabla 2. 2 Presupuesto de Marketing.....	91
Tabla 2. 3 Especificaciones Técnicas de AWS	102
Tabla 2. 4 Especificaciones Tablet BQ Aquarius M10	119
Tabla 2. 5 Presupuesto de Plan Operativo.....	121
Tabla 2. 6 Características de Microempresas.....	124
Tabla 2. 7 Derechos para Microempresas.....	125
Tabla 2. 8 Características Gerente General/Comercial.....	127
Tabla 2. 9 Características Gerente de TI/Logística	129
Tabla 3. 1 Características Vendedor / Capacitador.....	131
Tabla 3. 2 Características Desarrollador	132
Tabla 3. 3 Lista de Remuneraciones por Puesto	133
Tabla 3. 4 Presupuesto de Planilla de Recursos Humanos.....	141
Tabla 3. 5 Presupuesto por el pago de Servicios Externalizados	142
Tabla 3. 6 Presupuesto pre-operativo de constitución	144
Tabla 3. 7 Presupuesto pre-operativo de Marketing	145
Tabla 3. 8 Presupuesto pre-operativo de Operaciones	146
Tabla 3. 9 Presupuesto pre-operativo de Recursos Humanos.....	146
Tabla 4. 1 Tasas pasivas anuales en moneda nacional.....	148
Tabla 4. 2 Demanda potencial de hogares	149
Tabla 4. 3 Demanda efectiva de hogares.....	150
Tabla 4. 4 Demanda inicial u objetivo.....	150
Tabla 4. 5 Gasto promedio anual por hogar e ingresos primer año.....	151
Tabla 4. 6 Tabla de crecimiento mercado de mascotas	151
Tabla 4. 7 Venta de productos y servicios proyectados	152
Tabla 4. 8 Ingreso por envío de productos.....	152
Tabla 4. 9 Devoluciones sobre ventas	152
Tabla 5. 1 Descuento de primera compra	153
Tabla 5. 2 Devoluciones sobre ventas	153
Tabla 5. 3 Tabla de Costos	154
Tabla 5. 4 Detalle de gastos administrativos.....	154

Tabla 5. 5 Gastos administrativos	155
Tabla 5. 6 Detalle de gasto de ventas	155
Tabla 5. 7 Gasto de ventas.....	155
Tabla 5. 8 Capital de trabajo	156
Tabla 5. 9 Inversión en activos por tienda afiliada	156
Tabla 6. 1 Inversión en activos.....	157
Tabla 6. 2 Venta de activos.....	157
Tabla 6. 3 Depreciación de activos	158
Tabla 6. 4 Estado de resultado – Escenario normal.....	158
Tabla 6. 5 Estado de resultado – Escenario Optimista	159
Tabla 6. 6 Estado de resultado – Escenario Pesimista	159
Tabla 6. 7 Flujo de caja económico – Escenario normal	160
Tabla 6. 8 Flujo de caja económico – Escenario pesimista.....	161
Tabla 6. 9 Flujo de caja económico – Escenario optimista.....	162
Tabla 7. 1 Resumen de escenarios VAN y TIR.....	162
Tabla 7. 2 Análisis de sensibilidad VAN: "Costo del producto sobre la venta" vs "Ticket anual promedio por hogar"	163
Tabla 7. 3 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "Costo del producto sobre la venta"	164
Tabla 7. 4 Análisis de sensibilidad VAN: "% de devoluciones" vs "Costo del producto sobre la venta"	164
Tabla 7. 5 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "% de devoluciones".....	165
Tabla 7. 6 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "Ticket anual promedio por hogar"	165
Tabla 7. 7 Análisis de sensibilidad VAN: "% de devoluciones" vs "Ticket anual promedio por hogar"	166
Tabla 7. 8 Análisis de Riesgos	167

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años ha habido un crecimiento en lo que respecta a la preocupación por los animales, tanto en el Perú como en el mundo. Con el establecimiento de nuevas leyes de protección hacia ellos, y la creación de diferentes colectivos dedicados a luchar por salvaguardar la vida de los animales, hemos identificado una oportunidad de negocio, estableciendo una comunidad en donde los amantes de las mascotas puedan, no solo establecer contacto entre ellos para el intercambio de información relevante para el mejoramiento del cuidado y calidad de vida de sus mascotas, sino que además podrán adquirir productos y servicios de todo lo relacionado a las mascotas, y a su vez brindar una ventana de oportunidad para aquellas personas que tienen amor por los animales y deseos de ofrecer sus servicios y no tienen un medio eficiente en donde exponerlo. Para esto se han planteado objetivos como analizar la necesidad de las personas que buscan comprar o contratar de manera rápida y confiable productos o servicios para sus mascotas, que nos llevará a diseñar un plan estratégico para el desarrollo y seguimiento de los objetivos que luego nos permitan realizar un estudio de la demanda y saber si este mercado es rentable, siempre tomando en cuenta los riesgos que lleva implantar un proyecto de este tipo.

Según estudios realizados en el año 2018 por la “Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública” (CPI), al menos el 60% de hogares a nivel nacional poseen una mascota, mientras que solo en Lima se habla del 57% de hogares siendo perros y gatos las mascotas predilectas con 86.6% y 23.9% respectivamente tanto en los sectores socioeconómicos A y B, mientras que en el sector C se habla de un 80.8% y 40.8% entre perros y gatos respectivamente. Así mismo en otra encuesta realizada por Ipsos Apoyo se determinó que de una muestra de 422 hogares encuestados, el 55% de ellos poseía una mascota en casa, 74% tienen perro y 39% tienen gato, en algunos casos tienen ambos animales, además el 29% de ellos compran comida especializada en bodegas, 41% compra juguetes, 24% compra arena para gatos, 70% lleva a sus mascotas al veterinario, y otro tipo de resultados que esta encuesta obtuvo (Ipsos Perú,

2016), se puede indagar que la mayoría de hogares con mascotas hacen uso de uno o más servicios necesarios para ellas o adquieren un producto para satisfacer sus necesidades, y cada vez más buscan productos especializados para mejorar su cuidado. A su vez empresas como Euromonitor Internacional reporta ingresos en lo que se refiere al mercado de mascotas, obteniendo una tasa de crecimiento para los próximos años del 9%. Toda esta información obtenida nos hace dar cuenta que existe una oportunidad de mercado actualmente que la presente tesis desea explorar para examinar la viabilidad de implantar un negocio como el que hemos definido.

Para la realización de este proyecto se hizo uso de la metodología Lean Startup, en la que se realizaron 3 iteraciones en base a la realización de entrevistas, la creación de un producto mínimo viable en la forma de un video de presentación del negocio y un focus group con personas dentro de los sectores A, B y C, que nos permitieron ir adecuando mejor nuestra propuesta de negocio a las verdaderas necesidades del mercado. Además, se realizó un estudio de mercado que nos permitió visualizar la situación actual del mercado de mascotas y una idea de la tendencia que se tiene para los próximos años, analizar la competencia existente y las necesidades específicas que tienen las personas que buscan comprar de manera rápida y confiable productos o adquirir servicios para sus mascotas escogiendo entre la diversidad de oferta que existe actualmente y que criterios de selección utilizan para elegir la que más le conviene. El estudio de mercado arrojó resultados que fueron satisfactorios en lo que se refiere a la aceptación por parte de las personas, se realizaron encuestas a potenciales clientes en donde se observó que más de un 92% de los encuestados harían uso de este servicio, y así mismo, encuesta a empresas de venta de productos para mascotas, quienes respondieron satisfactoriamente a la idea de la virtualización de sus tiendas y exposición de sus productos en un medio digital.

Con la información que se pudo recolectar en nuestro estudio de mercado, y teniendo en cuenta el crecimiento para los próximos años, se estableció una demanda potencial en número de hogares de 141,753, de la cual se espera llegar a cubrir un 4.7%. Gracias a esta información, y considerando una tasa de descuento de 21.9% obtuvimos una VAN de S/. 93, 118 y una TIR de 28.29% haciendo al proyecto rentable.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Según los estudios que fueron realizados por Ipsos Apoyo en el año 2016, el 55% de hogares de Lima Metropolitana tiene una mascota en casa siendo el perro y el gato los más comunes con 74% y 39% respectivamente. La muestra fue tomada de un total de 422 hogares y así mismo se estima para el año 2021 que esta cifra se incremente sustancialmente (PERU21, 2018). Estos datos dimensionan, de manera general, la alta demanda actual con respecto a los servicios y productos que tienen por objetivo la satisfacción de las principales necesidades de las mascotas, los fieles compañeros del hogar.

Para satisfacer la alta demanda, en contraparte, existe una abrumadora oferta, la cual es tan variada y dispersa que muchas veces los dueños tienen la difícil tarea de elegir el producto o servicio apropiado, sin la certeza de si éste cumplirá con las expectativas de lo que necesita para sus mascotas. Asimismo, no todos los establecimientos son localizables en la red y si bien existen opiniones y comentarios en redes sociales acerca de algunos establecimientos, es difícil dar credibilidad a tales opiniones cuando son muy pocas y no hay garantía de su veracidad.

Actualmente existen plataformas que ponen a disposición servicios independientes que integran proveedores con dueños de mascotas; sin embargo, ninguno de los servicios encontrados ha logrado tener el éxito logrando una alta participación en el mercado. Si bien estas plataformas han logrado un gran interés inicial de los consumidores, con el tiempo la tasa de participación de los usuarios decrece de manera importante, inclusive en algunos casos se ha verificado una alta inactividad en los últimos tres meses. Adicionalmente, es importante indicar que, si un dueño quiere utilizar los servicios de estas plataformas, tiene necesariamente que registrarse y actualizar su información y la de sus mascotas en cada una de ellas, lo cual confirma el difícil acceso y la posible causa de la poca frecuencia de uso de estos servicios.

Por parte de las personas, existe gran porcentaje que desean tener una mascota, pero no existe una solución que integre a todas las mascotas disponibles para adopción ni tampoco una que considere comunicaciones masivas acerca de animales abandonados en busca de un hogar que ayude a promover la participación de personas y organizaciones. Asimismo, muchas personas solicitan donaciones en redes para ayudar a animales, sin embargo, no se ofrecen suficientes garantías sobre si las donaciones serán utilizadas para tal fin y no existe un adecuado canal para recibirlas. Adicionalmente, es una tarea compleja para que las personas pueden diferenciar y comparar servicios y productos considerando rango de precios, ubicación, profesionalismo del personal, procedimientos adecuados, capacidad del establecimiento y calidad de servicio.

Por parte de los establecimientos, la mayoría de empresas no tienen un programa de fidelización que identifique a sus clientes y que promueva adquirir sus servicios. Asimismo, no poseen una gestión adecuada de las opiniones negativas de los clientes en la red. Los esfuerzos de publicidad de estos establecimientos en internet y redes son bajos, los clientes demuestran muy poco conocimiento acerca de su marca y son solo conocidos en sus distritos. Adicionalmente, muchos de ellos no poseen una pasarela de pago en línea ni un medio digital donde exponer sus productos u ofrecer sus servicios.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocio basado en el desarrollo de un portal web para establecer una comunidad de amantes de animales dándoles la opción de publicar y obtener toda la información relevante al cuidado de mascotas y demostrar que un proyecto así es viable en Lima - Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades de las personas que buscan comprar o contratar de manera rápida y confiable productos o servicios para sus mascotas.
- Realizar un estudio de la demanda para saber si el mercado al que apuntamos es rentable.
- Definir un plan estratégico que permita el desarrollo y seguimiento de los objetivos.
- Evaluar los riesgos, que la implantación de un proyecto de este tipo, representa.
- Realizar un estudio de viabilidad para determinar si el negocio sería rentable en el país.

1.3. Justificación

Es un hecho que la cultura “PetLovers” ha llegado a Perú para quedarse, cada vez son más los ciudadanos que manifiestan a través de sus redes el profundo cariño que tienen por sus mascotas y el amor que tienen por los animales en general. Razonablemente, es común encontrarse a diario con diversas publicaciones a través de Facebook o Instagram de personas cercanas a nosotros que manifiestan su pasión y que no pueden vivir sin ellas, además de muchas otras que concuerdan con sus pensamientos e ideas o brindan apoyo social.

A la fecha existen varias iniciativas locales y extranjeras que mediante diversas plataformas han ingresado al mercado peruano para ofrecer servicios orientados al cuidado de mascotas tratando de aprovechar dicha coyuntura, servicios como el de hospedajes, cuidadores, paseadores y venta de artículos para mascotas son los más comunes. Sin embargo, hemos verificado que ninguna ha tenido éxito y no ha logrado consolidarse en el mercado, ya que, al indagar en sus plataformas, nos percatamos que es muy poca la interacción de los usuarios y que durante meses no han concretado o publicitado sus productos o servicios.

Por el contexto expuesto, nuestra propuesta de negocio busca captar y aprovechar este nicho de mercado aún insatisfecho, a través de un planteamiento estratégico

diferente al utilizado hasta la fecha. Este planteamiento implica crear una comunidad orientada especialmente hacia los dueños y “PetLovers,” desde donde se sientan cómodos de interactuar y poder expresar su cariño hacia los animales; un espacio desde donde puedan compartir, crear vínculos e incluso poder liderar acciones de apoyo social. Asimismo, este espacio debe estar acompañado de un entorno funcional, que les permita buscar y obtener información de productos y servicios con la posibilidad de poder adquirirlos a través de la plataforma.

1.4. Alcance y Limitaciones

- Se explorará el mercado de productos y servicios orientados a mascotas existentes en Lima Metropolitana en la actualidad, así como también analizar el interés creciente en las personas por el cuidado y protección de animales.
- El proyecto estará enfocado inicialmente a la ciudad de Lima para los sectores socio económicos A, B y C.
- No se desarrollará el software ni se definirá la estructura de desarrollo.
- No se considerará el mercado de venta de mascotas.
- El proyecto no abarcará la ejecución del plan de negocio planteado.

1.5. Contribución

El presente trabajo de tesis se plantea contribuir con la definición de un modelo de negocio a la medida del mercado que permita crear un lugar de encuentro para la demanda y la oferta del mercado de mascotas que permita ofrecer a los diversos consumidores un único lugar para la atención de cualquiera de sus necesidades en relación con el mercado de mascotas que le facilite la búsqueda de alternativas y la selección de la mejor opción de acuerdo con lo que está dispuesto a pagar pudiendo también basar su decisión en la experiencia vivida por otros consumidores a través de los comentarios que hayan realizado del servicio ofrecido o productos adquiridos por los distintos proveedores.

Con esta propuesta también buscamos ofrecer una herramienta de negocio única para que los diversos proveedores del mercado de mascotas ya sean personas naturales o jurídicas, negocios nuevos o ya establecidos, sean capaces de ofertar sus productos y servicios, así como administrar su oferta para lograr mejorar su posicionamiento al ofrecer alternativas que atraigan a la clientela que acude a este espacio.

Además, se busca contribuir con la satisfacción de los usuarios al ser capaces de buscar de manera rápida y fácil una variedad amplia de oferta para sus necesidades con respecto al mercado de mascotas, además de tener la posibilidad de tomar una mejor decisión al contratar un servicio o comprar un producto.

Finalmente ofrecer un espacio para que los usuarios amantes de los animales puedan expresarse sin prejuicios, compartir y buscar contenido afín, conocer a otros usuarios con los mismos gustos y aficiones, intercambiar información, colaborar y ayudarse mutuamente si fuera necesario como por ejemplo cuando una mascota se extravía.

CAPITULO II: METODOLOGÍA

La metodología escogida para el desarrollo del presente tesis consistió en aplicar a nuestra idea original, el Lean Startup, el cual es una metodología que permite crear negocios con mayor probabilidad de éxito mediante la experimentación, es decir realizar ajustes constantes al plan de negocio original mediante la recepción de “feedback” por parte de los potenciales clientes a los que se les planteó la idea de negocio mediante diferentes métodos, por lo que en lugar de crear un único plan complejo y estático, nos permitió hacer distintas modificaciones al mismo mediante lo que se le llama circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender (Ries, 2011). A través de esta metodología nos permitió hacer giros a la idea original, denominados pivotes, o mantener la idea actual dependiendo de los resultados obtenidos en cada iteración y de esta forma reducir el riesgo al fracaso, manteniendo lo que realmente se requiere, mejorando lo planteado y rechazando lo inútil o inservible.

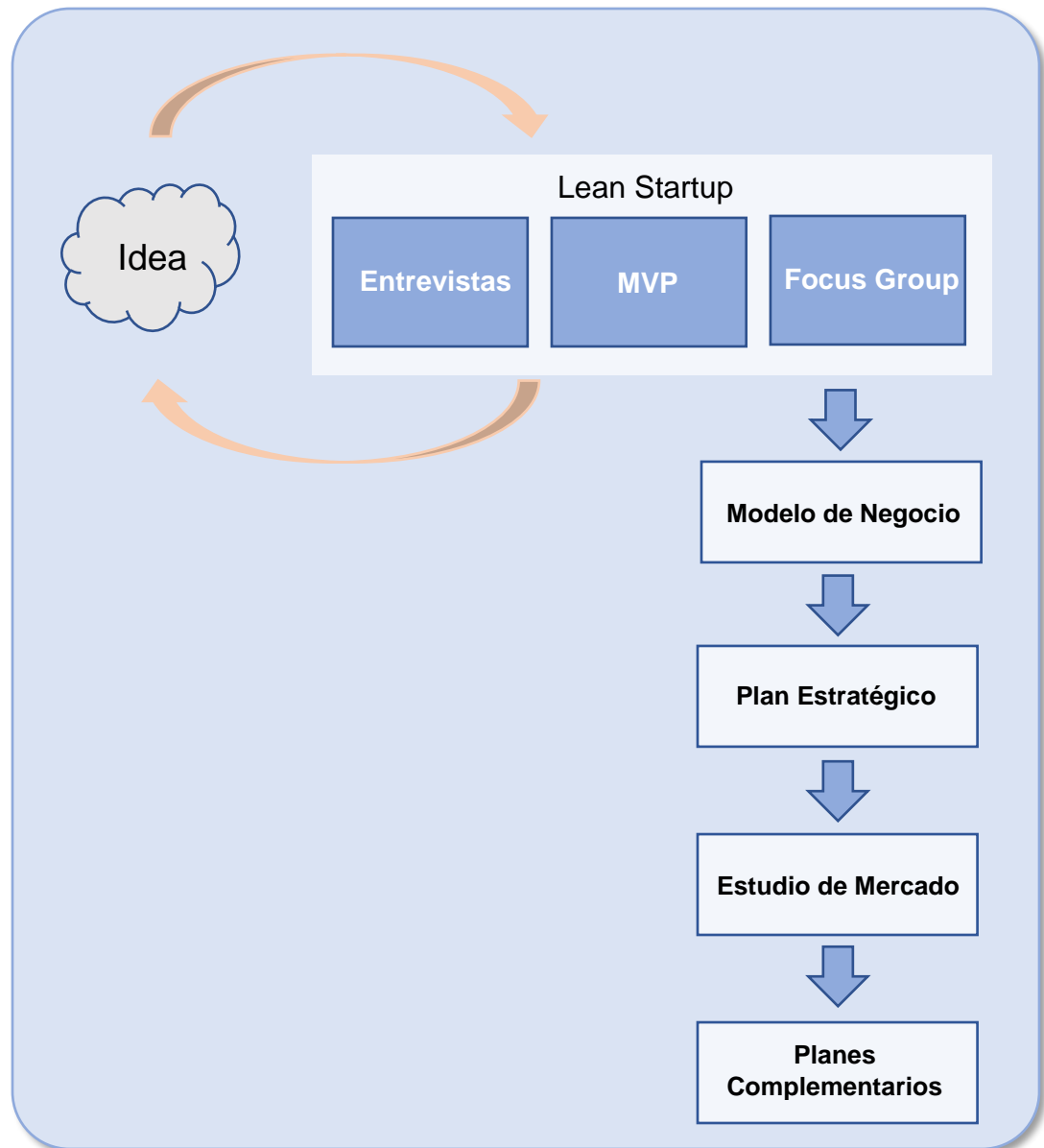
Una vez obtenido los resultados del Lean Startup se planteó nuevamente la idea de negocio considerando cada una de las mejoras obtenidas en cada iteración y recién establecimos nuestro modelo de negocio.

Con nuestra propuesta de valor definida y el modelo de negocio claro, elaboramos un plan estratégico estableciendo objetivos basados en nuestra misión y visión, y realizamos un estudio de la demanda que nos permitió entender mejor el mercado al que nos enfrentamos, determinar nuestra demanda objetivo y darnos una idea general de que un negocio como el planteado tendría acogida por parte de la población a la que estamos enfocándonos y lo haría rentable.

Para finalizar, se elaboraron los planes necesarios que permitan implantar el negocio, plan de marketing, operativo, de recursos humanos y el plan financiero que, basados en nuestra demanda potencial y el estudio de la demanda realizado, nos dio resultados favorables para la implantación del negocio.

La metodología implantada se presenta en la siguiente figura.

Figura 2. 1 Metodología para la elaboración de Tesis



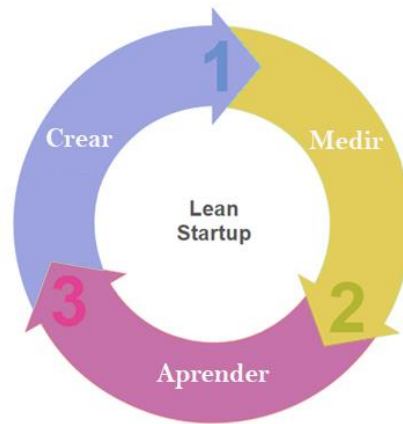
Fuente: Elaboración propia

2.1. El proceso del Lean Startup

Esta metodología, como se mencionó anteriormente, está basada en el proceso de crear, medir y aprender cuantas veces se requiera con el fin de entregar un producto menos riesgoso al mercado y con un mayor porcentaje de certeza que será

aceptado por la demanda a la que nos estamos dirigiendo. Este proceso se entiende que es iterativo, inicialmente Crear lo que denominamos un producto mínimo viable que permitirá a los clientes conocer la propuesta del negocio planteado, para que de esta forma podamos Medir sus reacciones, sean buenas o malas, identificar y tomar en cuenta cada una de sus opiniones para poder estimar que porcentaje de esta demanda no aprueba la propuesta e identificar las mejoras a aplicarse en la propuesta original y de esta forma Aprender de lo que el cliente desea para aplicarlo en una siguiente iteración creando nuevamente algo mejorado para ponerlo ora vez a disposición de los clientes para su siguiente evaluación. El proceso se ilustra a continuación.

Figura 2. 2 Metodología Lean Startup



Fuente: Ries, 2011

El número de iteraciones realizadas dependerá del grado de certitud al que se quiere llegar a tener para ofrecer un producto final aceptado por la demanda.

Para fines de esta tesis no se creó un prototipo del portal web propuesto, sino que se estableció mecanismos para dar a conocer la propuesta de negocio al cliente con los planteamientos iniciales haciendo uso de entrevistas, un producto mínimo viable (MVP) en forma de video informativo y un focus group, iterando en base a los resultados que se obtuvieron de las opiniones de mejora de los clientes.

2.1.1. Iteraciones Realizadas

El número de iteraciones o sprints que se realizó en el uso de esta metodología fueron 3. En cada una de ellas se empleó un medio diferente para exponer el planteamiento del negocio a los futuros clientes. Inicialmente se realizaron entrevistas a dueños de mascotas para conocer sus verdaderas necesidades y problemas que afrontan en su vida diaria respecto al cuidado de sus mascotas. Con los resultados obtenidos elaboramos un producto mínimo viable (MVP) en forma de un video informativo, lo publicamos y mostramos a potenciales cliente. El video mostraba en qué consiste nuestra propuesta y las necesidades que se pretenden cubrir luego de implantado. Al final, como última iteración, se realizó un focus group para conocer la opinión frente a frente de cada persona invitada. En cada iteración realizamos ajustes al negocio planteado mejorando los procesos y desechando lo que se tomó como irrelevante o poco interesante.

2.1.1.1. Entrevistas

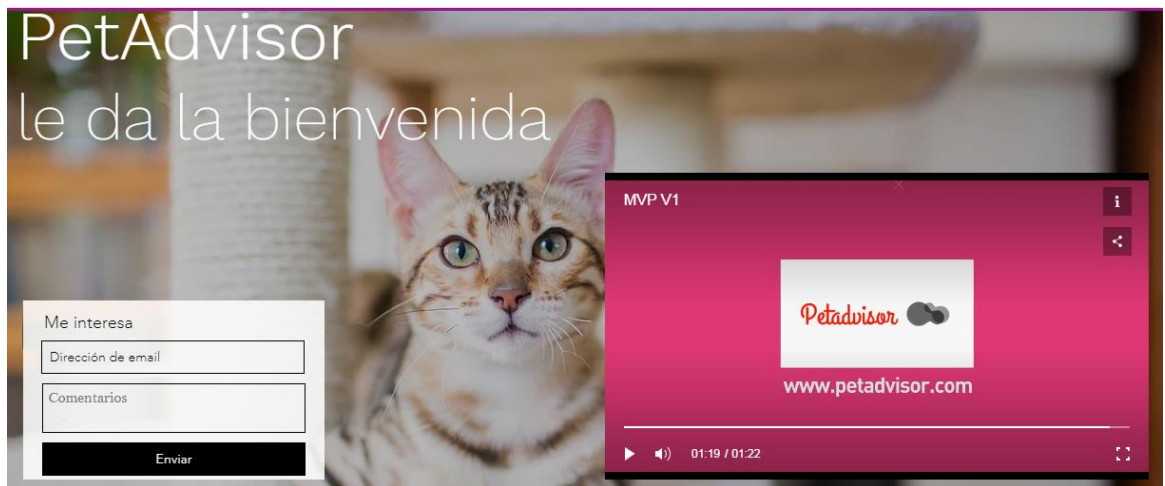
Realizamos entrevistas sobre el negocio propuesto considerando la idea inicial que plantemos. Las entrevistas permiten conocer directamente la problemática de las personas que serán a la larga potenciales clientes, y entender mejor sus necesidades. Para el desarrollo de nuestro negocio realizamos entrevistas tanto a dueños de mascotas como a personal encargado de PetShops que deseen virtualizar su tienda y ofrecer productos y servicios por medio de una plataforma digital. El objetivo, en el caso de los clientes fue entender sus necesidades y los problemas por los que actualmente pasan por conseguir productos y servicios adecuados además de información confiable que les ayude a dar a sus mascotas calidad de vida mejor. Para el caso de los PetShops, fue conocer los deseos de sus dueños de integrar, su negocio físico, a un medio digital que le permitirá llegar a más clientes y maximizar sus ganancias. Estas entrevistas fueron realizadas por nosotros mismos y así obtuvimos una idea mucho más clara acerca de las necesidades de nuestros posibles

clientes y sus deseos de encontrar un medio que le permita satisfacerlas de la mejor manera.

2.1.1.2. Creación de Producto Mínimo Viable (MVP)

Con la información que se obtuvo en las entrevistas que se realizaron en la primera iteración, pasamos a la segunda en donde elaboramos un producto mínimo viable en forma de video informativo, que explicaba las cualidades y ventajas del negocio, para que el público conozca nuestra propuesta, de su opinión y muestre su interés en el proyecto. El video informativo dura un minuto y medio, y en él se explicaba los problemas por los que muchas personas amantes de animales pasan en el día a día por no contar con la información precisa de sus necesidades o por no conseguir los productos o servicios necesarios para sus mascotas al precio justo y con la eficiencia de atención que se merecen. Una muestra del video se visualiza en la siguiente figura.

Figura 2. 3 Video de propuesta PetAdvisor



Fuente: Elaboración propia

El MVP permitió dar a conocer la propuesta planteada y las personas que mostraron interés pudieron escribir su correo electrónico con el fin de enviarles posteriormente más detalles del desarrollo de la propuesta y a su vez también

permitió colocar un comentario acerca de lo visualizado en caso tuvieran algún aporte adicional que entregarnos o algún comentario en general sobre lo mostrado.

2.1.1.3. Focus Group

En esta última iteración, con los datos recolectados de los comentarios de las personas que visualizaron el video y luego de hacer los ajustes necesarios a la propuesta de negocio planteada, procedimos a realizar un Focus Group entre diferentes clientes potenciales a los cuales se les invitó con el fin de tener un intercambio de información entre ellos y nosotros acerca del mercado de mascotas actual, como interactúan con él, sus problemas y necesidades, y su opinión en general acerca de la propuesta presentada. Se plantearon objetivos destinados a conocer sus principales puntos de vista sobre lo que existe hoy en el mercado y lo que se quisiera que haya y se tomara en consideración cada una de las opiniones expuestas para mejorar la propuesta presentada.

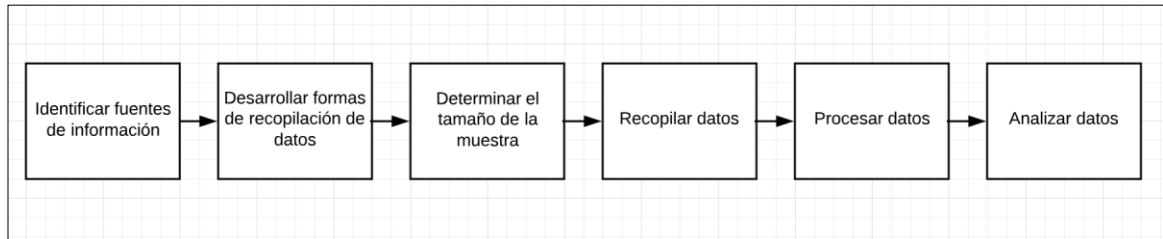
2.2. Elaboración del Modelo de Negocio

Los resultados obtenidos gracias al Lean Startup nos permitieron modificar nuestra idea original y plantear un plan de negocio más aterrizado a las necesidades de la demanda.

2.3. Metodología para el estudio de Mercado

Se realizó un análisis cuantitativo de la demanda apoyándonos en realización de encuestas efectuadas tanto a los dueños de mascotas como a las personas que deseen ser proveedores independientes de servicios. La metodología aplicada para el análisis cuantitativo se muestra en la figura a continuación.

Figura 2. 4 Metodología el Análisis Cuantitativo



Fuente: Elaboración propia

1. Identificar fuentes de información

Para el estudio se lograron identificar fuentes de información disponibles, estas fuentes fueron primarias o secundarias.

2. Desarrollar formas de recopilación de datos

Se prepararon las encuestas realizando una secuencia de preguntas que permitieron obtener la mayor información de los usuarios.

3. Determinar el tamaño de la muestra

Utilizando la información relacionada al tamaño de la población y delimitándonos solo a Lima Metropolitana y distritos de con alta tenencia de mascotas se usó la siguiente fórmula:

Figura 2. 5 Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \left[\frac{2}{d} \right]^2 \times p (1 - p)$$

Fuente: <http://www.psyma.com>

n = tamaño de la muestra e = precisión de error, p = probabilidad de éxito

4. Recopilar datos

Se realizaron encuestas online, y para ello se utilizó el formato de Google Forms. Esta herramienta ayudó a obtener el resultado de las mismas en tiempo real. Las encuestas a PetShops y Veterinarias se realizaron en forma presencial o por vía telefónica de acuerdo a la disponibilidad de estos establecimientos.

5. Procesar datos

Una vez que obtenidos los datos del análisis cuantitativo se procedió a ordenarla y clasificarla. De estos datos se pudo obtener la información que nos permitió extraer el conocimiento acerca del mercado y orientación general acerca del rumbo que debe de llevar el negocio con la finalidad de llegar a conseguir resultados sobresalientes en la implementación de la plataforma.

6. Analizar datos

Los datos procesados fueron analizados utilizando diferentes métodos estadísticos que fueron aplicados de acuerdo con la cantidad de información obtenida de las personas encuestadas.

2.3.1. Análisis de las Fuentes secundarias

Hemos tomado como fuente secundaria a la investigación realizada por la “Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública” (CPI) en agosto del 2018. El reporte muestra información completa acerca de la cantidad de mascotas en los hogares, tipos de mascotas, tipos de alimentos que consumen las mascotas, revisión veterinaria para las mascotas y otros servicios que la población peruana utiliza para las mascotas.

Este informe nos permitió obtener un claro conocimiento de la cantidad de mascotas en los hogares peruanos por sectores socio económicos, así como el gasto que las personas realizan por productos y servicios.

2.3.2. Análisis de las Fuentes Primarias

Estas fueron obtenidas del resultado de las entrevistas realizadas. El total de datos procesados nos dio información importante para dirigir el futuro de la web orientándola a la satisfacción de cada uno de los miembros de la comunidad.

2.3.3. Muestreo

En el 2016 se determinó que el 62.4% de los hogares en Lima Metropolitana tenían una mascota según CPI, además un 80% de estos preferían a los canes como compañeros en la casa, un 36.8% prefieren a los gatos, un 4.1% a las aves casera y un 2.8% a los conejos, esta estadística tuvo una muestra de 400 hogares de lima metropolitana. (LR, 2016).

En el 2017, según un estudio realizado por la compañía de investigación Ipsos Perú, en Lima Metropolitana, el 55% de los hogares (que representa 1.37 millones) son dueños de algún tipo de mascota en casa. De los cuales 74% fueron canes 39% fueron gatos, siendo estos animalitos tendencia en lo que a mascotas se refieren superando enormemente a las aves de casa, como loros, colibrís y los conejitos y hámster, que, en un mundo minimalista, la tendencia a tener animalitos más “manejables” va en aumento. (Perú21, 2017).

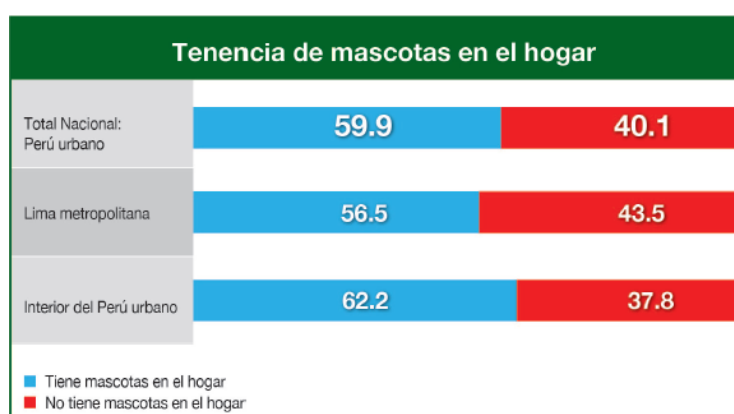
De este estudio se desprendió que un 76% compran alimentos especializados, mientras el 29% opta por comprarlo en una bodega, el 41% de los hogares adquieren juguetes de diversos tipos para mimar a sus mascotas, y el 24% de ellos compran regularmente arena para gatos. (Perú21, 2017).

El 70% de los hogares que fueron consultados lleva su mascota a veterinarias, el 35% lo suele llevar por lo menos una vez al mes de manera “religiosa”, tan solo el 9% lo lleva con una frecuencia menor o cuando se ve afectado por una molestia. (Perú21, 2017).

Este sondeo del 2017 se hizo sobre la base de 422 hogares sin importar el estrato socioeconómico al que pertenecía. (Perú21, 2017).

En octubre del 2018, CPI elaboró un informe sobre posesión de mascotas en todo el Perú, en dicho informe se indicaba que el 60% de los hogares tiene al menos una mascota, siendo las provincias quien poseen más con un 62% y lima con un 57% en todo nivel socioeconómico, indicando además que no existen muchas diferencias de posesión de mascotas entre los diversos estratos económicos. (Cpi.pe, 2018). La figura 2.6 muestra, según CPI, la tenencia de mascotas en hogares limeños.

Figura 2. 6 Tenencia de Mascotas



Fuente: CPI S.A.C. 2018

Respecto a estos escenarios, no significa que ha disminuido la adhesión de los limeños por tener una mascota en casa, todo lo contrario, la población que se vuelve “PET LOVER” crece, así como la demanda por servicios que tengan que ver con el cuidado de “nuestros hermanitos menores”. El sentir de esta tesis es determinar la factibilidad de crear una comunidad virtual de amantes de los animales de tal manera de poner a su disposición información veraz, confiable y actualizada de servicios para nuestras mascotas, parte de este estudio es determinar si tenemos una demanda nativa, coherente y sostenible a fin de poder materializar la propuesta producto de esta tesis.

2.3.3.1. Población Objetivo

La población a la que va enfocada nuestra propuesta de negocio son personas mayores entre 18 y 55 años que tengan una o más mascotas, que formen parte del estrato socioeconómico “A”, “B” y “C”, y que tengan acceso a internet.

2.3.3.2. Método de Muestreo

El tipo de muestreo No probabilístico es el que ha sido seleccionado por conveniencia, ya que las personas encuestadas no se encuentran identificadas, pero obedecen a criterios establecidos de selección.

2.4. Elaboración del Plan de Negocio

Con el modelo establecido, se realizaron los planes complementarios necesarios que harían realidad el modelo propuesto. Los principales planes que se desarrollaron fueron:

- Plan de Recursos Humanos
- Plan de Marketing
- Plan Operativo
- Plan Financiero

En cada uno de estos planes se estableció los requerimientos necesarios para realizarlos, así como el presupuesto que representaban ponerlos en marcha

CAPITULO III: LEAN STARTUP - RESULTADOS

La metodología Lean Startup nos permitió conocer más la necesidad real del cliente, por lo que esto a su vez permitió ajustar nuestra propuesta de negocio de modo tal que se tuvo, al finalizar, un producto mejor aceptado por ellos. En esta metodología realizamos 3 iteraciones las cuales fueron, la realización de entrevistas a personas comprendidas dentro de nuestro público objetivos y a dueños de PetShops, la creación de un producto mínimo viable o MVP en la forma de un video, en donde se mostraba el funcionamiento del negocio, las ventajas y aportes que este daba a los clientes, y por último la realización de un focus group para conocer la opinión de los potenciales clientes e intercambiar información entre ellos y la empresa.

3.1. Iteración 1: Entrevistas Realizadas

Inicialmente se planteó la forma de tener un contacto directo con algunos potenciales cliente y proveedores independientes de y servicios y tiendas de venta de productos para mascotas, para saber cara a cara su opinión de la propuesta planteada y analizar su interés en la misma, para ellos se realizaron algunas entrevistas tanto a dueños de tiendas de mascotas como a personas poseedoras de mascotas para conocer su apreciación respecto, tanto en la forma de ofrecer sus servicios en el caso de las tiendas de productos para mascotas, como en las dificultades que enfrentan a diario para acceder a un determinado servicio para el caso de los dueños de alguna mascota.

3.1.1. Objetivos de la Entrevista

El objetivo de la realización de las entrevistas fue conocer de forma directa la apreciación que tenían los dueños de mascotas respecto a las dificultades que enfrentan diariamente al intentar acceder a un servicio adecuado para sus mascotas, y las necesidades que estos tienen para acceder a servicios de calidad y obtener los

mejores precios para los productos que necesiten adquirir sin necesidad de buscar durante horas en diferentes locales.

Así mismo, para el caso de los PetShops, se deseaba, mediante las entrevistas, conocer el punto de vista del entrevistado respecto a exponer sus productos a través de una plataforma digital y averiguar qué dificultades actualmente tienen para hacerse conocidos y competir en el mercado de mascotas

3.1.2. Entrevista a PetShops

Se realizó la entrevista al personal a cargo de 5 diferentes tiendas para mascotas. Las tiendas elegidas fueron Chester PetShop, ubicado en el distrito de La Molina, PetHouse localizado en Surco, De Todo Pet que se encuentra en San Borja, Pet Market ubicado en el distrito de Lince y Mascotas Garzón que se encuentra ubicado en Jesús María. El perfil buscado de las tiendas a las que realizamos la entrevista fue que no tengan un portal web propio, que no realicen actualmente ventas de sus productos de forma virtual, que no sean negocios grandes y que estén ubicados en distritos que pertenecen al sector socioeconómico al cual estamos apuntando como objetivo estratégico.

Las entrevistas se realizaron en forma presencial y tuvieron una duración aproximada de 20 minutos. Los objetivos específicos de dicha entrevista fueron los siguientes:

- Consultar sobre qué tipo de publicidad que realizan y porque medios de comunicación propagan los productos que ofrecen.
- Conocer su opinión acerca del uso de medios digitales para llegar a más gente y mejorar sus ventas.
- Conocer el segmento de clientes al que está dirigido.
- Conocer su opinión respecto a la oportunidad de virtualizar su tienda a través de nuestro portal web.

El perfil que debían tener las empresas entrevistadas para los objetivos de este estudio de mercado, se describe en el Anexo III.

3.1.2.1. Análisis de las Entrevistas a PetShops

Las entrevistas se realizaron durante aproximadamente unos 20 minutos de forma presencial con el personal de la tienda. En el caso de los PetShops De Todo Pet, Pet Market y Mascotas Garzón, la entrevista se realizó con los dueños de los locales, en el caso de Pet House y Chester PetShop se realizó con los encargados del local que se encontraban en el momento de la entrevista. Se formularon 9 preguntas con el fin de saber el tipo de producto que ofrece, su actual incursión en medios digitales para promoción o venta de productos y su posible interés en virtualizar su tienda para llegar a un público más amplio. Las 5 tiendas venden todos los principales productos para mascotas, perros, gatos, aves, conejos, etc. En el caso de Pet House venden también animales, sin embargo, se está tomando en cuenta que la venta de animales no es parte de nuestro negocio. Las preguntas que se formularon durante la encuesta, así como las respuestas se muestran en el Anexo IV.

3.1.2.2. Conclusiones de las Entrevistas a PetShops

Los negocios a los que principalmente se pretende apuntar, aparte de ser negocios ubicados dentro del segmento de mercado que tenemos como objetivo, son negocios que aún no hayan incursionado en medios digitales para realizar ventas de productos. Las preguntas iban dirigidas a conocer su situación actual, su opinión sobre el uso hoy en día del internet para realizar negocios, y su opción respecto a la propuesta planteada. Podemos concluir que de los negocios entrevistados el 100% está dispuesto a incursionar en medios digitales para vender, sin embargo, quedo claro que su intención por el momento es la de no realizar grandes inversiones para tal fin, por eso que el ofrecerles una plataforma ya establecida como vitrina para únicamente

colocar sus productos, y obviamente realizando el pago de una comisión, les pareció a todos una solución bastante atractiva.

3.1.3. Entrevista a Dueños de Mascotas

Se realizó 4 entrevistas a personas dueñas de mascotas, para saber las necesidades que día a día tienen para adquirir productos y/o servicios para sus mascotas y su apreciación respecto a la propuesta de un portal centralizado que les permita obtener lo que buscan de una forma sencilla siendo miembro de una comunidad de amantes de mascotas. Las personas entrevistadas fueron las señoritas Gianina Gómez, Tessy Vargas, Sofía Rengifo, Valeria Ramírez que tienen edades oscilan entre 19 y 28 años de edad. Las cuatro entrevistas se realizaron por separado en diferente día, y a modo de conversación, por lo que más que entregarles un cuestionario para que respondan se trató de conocer su opinión acerca de las dificultades que se enfrentan al comprar productos o adquirir servicios para sus mascotas. Los objetivos específicos de esta entrevista fueron:

- Conocer el tipo de mascotas que tienen, que han tenido, y cual es de su preferencia en general.
- Determinar el uso de veterinarias y PetShops por parte de estas personas, para adquirir productos y servicios.
- Conocer cuáles son los mayores problemas que enfrentan diariamente por el hecho de tener mascotas.
- Conocer las como resuelven estos problemas.
- Conocer su opinión acerca del uso de medios digitales para promocionar productos y servicios para sus mascotas y si ellos hacen uso de alguno de estos medios para enterarse de productos, promociones, ofertas, etc.
- Conocer su opinión acerca de la propuesta que estamos presentando en la presente tesis, y que sugerencias nos darían para hacerla mejor y satisfacer sus necesidades de una manera más óptima y directa.

- Comparar las entrevistas y analizar los resultados para ver en que coinciden respecto a sus necesidades.

3.1.3.1. Análisis de la Entrevista a Dueños de Mascotas

Las entrevistas que se realizaron fueron de manera presencial, pero de forma independiente, cada entrevistado se citó a una hora específica y duran un promedio de 30 minutos se estableció una conversación con cada una de ellas. Se les consulto en la entrevista que tipo de servicios utilizan para sus mascotas y los productos que acostumbran adquirir y donde es que lo hacen. Los 4 entrevistados coincidieron en que hacen uso de servicios de lavado, veterinaria en caso de enfermedad, y adquisición de productos, como alimentos, camas, u otros en PetShops independientes o pertenecientes a centros comerciales. Así mismo ninguno de los entrevistados nos mencionó su disponibilidad para dejar a sus mascotas en albergues u hoteles, más si en el caso de contratar paseadores de perros, una de las entrevistadas nos manifestó que constantemente mantiene el servicio para el paseo de sus perros, la forma en la que contacto al paseador fue mediante la observación del mismo con otras mascotas, y hasta el momento no ha tenido problemas, pero anteriormente sí. Manifestó que al no tener una información fehaciente de la calidad del servicio brindado muchas veces ha tenido este problema.

Otra de las entrevistadas nos comentó los problemas que tiene al conseguir uno de los productos de baño que su perro necesita debido a tener un problema con la piel, no los puede conseguir en PetShops convencionales y necesita importarlos ya que no tiene la información adecuada de donde conseguirlos en Perú.

La información que necesitan los entrevistados para suplir sus necesidades por lo general la obtienen de fuentes como Facebook, páginas web y comunicación directa con familiares y amigos, sin embargo, los 4 entrevistados nos comentaron que no encuentran un lugar que consolide toda la información necesaria, existe, pero

disgregada en diferentes fuentes, lo cual muchas veces hace tedioso el trabajo de obtener y explotar esta información.

3.1.4. Resultados Obtenidos Entrevistas

Las entrevistas demostraron en caso de las veterinarias y PetShops que se tiene un interés por utilizar medios digitales para promocionar los productos y servicios que estos negocios ofrecen, sin embargo, ninguno de los entrevistados menciona que a corto plazo estarían dispuestos a invertir en tal tecnología por lo que una opción de utilizar un negocio tercero que les permita publicitar sus productos funcionando como un socio estratégico, es una opción bastante plausible. Así mismo estos negocios no consideran que necesarios por el momento dedicar su atención en otro tipo de mascotas que no sean perros y gatos y en algunos casos algunas aves, dado que conocen que el mercado de mascotas en Perú está abarcado principalmente por ese tipo de mascotas.

En el caso de la entrevista a los dueños de mascotas se concluye que, igual que con las veterinarias y PetShops, las principales mascotas que poseen son perros o gatos, a su vez se determinó, que si bien es cierto, en Lima actualmente existen diversos establecimientos que ofrecen productos y servicios para mascotas, no hay suficiente información sobre productos específicos, necesarios para suplir alguna necesidad médica en sus mascotas, tanto que en muchos casos identificar un producto y obtenerlos es una labor bastante tediosa por parte de los dueños de las mascotas, y un mayor gasto. Así mismo, salvo una de las entrevistadas, las demás se mostraron en contra de dejar a sus mascotas al cuidado de personas desconocidas mediante el uso de servicios de hoteles y cuidados de animales, sin embargo, sí estuvieron de acuerdo en contratar servicios de paseadores a pesar de que se les dificulta encontrar un buen servicio. Uno de los mayores problemas que enfrentan en el día a día según las entrevistadas, coincidiendo las 4 en ello, es la dificultad de encontrar un buen precio en lo que respecta a productos de animales, por lo que ellas asumen que el precio en donde habitualmente adquieren estos productos es el adecuado sin tener la

posibilidad de comparar otros precios con otros establecimientos de una manera más rápida y eficiente. Para finalizar todas estuvieron de acuerdo en que una aplicación o portal web que agrupe todos los servicios en un solo lugar y que permita establecer una comparativa de precios, es una opción adecuada y mostraron entusiasmo por ello.

3.2. Iteración 2: Creación del Producto Mínimo Viable (MVP)

3.2.1. Objetivo del MVP

El principal objetivo para la creación del MVP, fue la de mostrar al cliente, a través de un video informativo, en qué consistía nuestra propuesta de negocio y determinar el grado de interés que estos tenían en una propuesta así. De la misma forma buscó generar un impacto y expectativa en los clientes, mostrándoles una alternativa y dándoles la opción que nos dejen un feedback sobre lo que se pudiera mejorar.

3.2.2. Forma del MVP

El MVP fue creado en la forma de un video informativo y fue publicado en internet y distribuido a través de las redes sociales a público en general procurando que en su mayoría estos pertenezcan al sector socio económico al que estamos apuntando.

3.2.3. Contenido

El video contenía información acerca de los posibles problemas por lo que muchos dueños de mascotas pasan al no obtener la información adecuada acerca de un producto o servicio definido y a su vez la información de cómo PetAdvisor, con su propuesta, pretendía mejorar esto. El video era de un 1 minuto y 20 segundos y pretendía generar un impacto positivo en el cliente ofreciéndoles a su vez una casilla en blanco en donde podían colocar su correo electrónico en caso estén interesados en la propuesta y un espacio para algún comentario que nos pudieran dar respecto a lo visto.

3.2.4. Resultados Obtenidos de la difusión del MVP

Se recibieron un total de 156 correos electrónicos de personas interesadas en la propuesta planteada, muchas de ellas colocaron comentarios acerca de lo visualizado en el video entregándonos feedback que nos sirvieron para mejorar la propuesta inicial, como por ejemplo un gran porcentaje de los comentarios que recibimos hicieron referencia que en la propuesta inicial presentada en el video se solicitaba a los clientes que luego de adquirir un producto, se pongan en contacto con los proveedores para programar la entrega. Se solicitó que desde el mismo PetAdvisor debería programarse dicha entrega por lo que nos obligó a replantearnos el tipo de sociedad que debemos tener con los PetShops. Otros cambios sugeridos fueron los siguientes:

- Mayores facilidades para los pagos en línea.
- Garantía en la entrega de productos y ejecución de servicios
- Lista de contacto de proveedores que no necesariamente se encuentren asociados a PetAdvisor
- Entrega de productos por zonas de reparto

3.3. Iteración 3: Focus Group

Para finalizar, en esta última iteración se buscaba tener una confrontación de las diferentes opiniones que las personas pueden tener acerca del tema de mascotas para obtener la mejor información respecto a las reales necesidades y lo que se busca mejorar, por ello, luego de realizar los ajustes en la propuesta planteada gracias a los resultados de la segunda iteración, se realizó un focus group para 6 personas cuyas edades estaban entre 18 y 38 años, que poseen mascotas, y les dan un cuidado especial. Principalmente las 6 personas venían de distritos como Surco, La Molina, San Borja y Jesús María, y pertenecían a los niveles socioeconómicos A, B y C.

3.3.1. Objetivos del Focus Group

Los principales objetivos de la realización del Focus Group fueron los siguientes:

- Conocer cuáles son los servicios para mascotas más demandados en el mercado y la disposición de los dueños de tomar nuevos servicios que posiblemente desconocen.
- Conocer la opinión directa de los dueños acerca de las dificultades que día a día enfrentan para conseguir productos o servicios adecuados para sus mascotas y que sean de calidad.
- Conocer que tan asiduos son estas personas al uso de aplicaciones para celulares y páginas web con el fin de encontrar información relevante ante un problema o una necesidad de su vida diaria o la de sus mascotas.
- Entender el nivel de dedicación que estas personas, como PetLovers, entregan a sus mascotas y que estarían dispuestos a hacer por ellas con el fin de otorgarles productos y servicios de calidad.
- Saber la opinión de los entrevistados sobre la aplicación propuesta en la presente tesis.

3.3.2. Análisis de Resultados del Focus Group

Los resultados que se obtuvieron en el focus group, tomando en consideración los objetivos que nos hemos planteamos, fueron:

Objetivo 1: Conocer los servicios para mascotas con más demanda en el mercado y la disposición de los dueños de tomar nuevos servicios que posiblemente desconocen. Estos resultados son mostrados en la tabla 1.1.

Tabla 1. 1 Preguntas Focus Group Objetivo 1

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué tipo de mascota tienen?	5 de los participantes comentaron que perros y uno de los participantes 1 gato
2. ¿Qué tipos de servicios adquieren principalmente para sus mascotas?	Los 6 participantes nos comentaron que principalmente asisten a veterinarias para temas de vacunación o enfermedad del animal, así mismo en el caso de las personas q tenían perros, comentaron q adquieren servicios de bañados entre cada 15 días y un mes. Una de las personas comentó que toma servicios de paseador de perros cada 5 días, así mismo otra participante lleva a su perro al estilista mensualmente. Ninguno de los 6 participantes ha adquirido algún servicio respecto al cuidado de mascotas, como hoteles, albergues o las mismas veterinarias.
3. ¿Cada cuánto tiempo llevan al veterinario a sus mascotas?	Las 6 personas coincidieron que lo llevan en caso de vacunas o enfermedad
4. ¿Están familiarizados con servicios para paseo y hoteles o albergues de mascotas?	Los 6 participantes han escuchado hablar de estos servicios sin embargo a excepción de una persona que ha tomado servicios de paseadores de perros ninguna otra ha adquirido estos servicios.
5. ¿Tomarían este tipo de servicio? ¿Por qué?	Para el caso de paseadores de perros las 6 personas están de acuerdo en que podrían tomar este servicio si se presenta una necesidad, dado que la mayoría tiene un hábito de pasear a sus mascotas sin embargo en lo que se refiere a hoteles o albergues de mascotas, ninguna estaría dispuesta a dejar a sus mascotas al cuidado de desconocido, esto principalmente a que necesitarían unas referencias bastante explícitas respecto al trato a los animales que estas personas dan.

6. ¿Están atentos a campañas de vacunación o pro-bienestar de los animales? ¿Asisten a ellas?	3 de los participantes nos mencionaron que no les llama la atención estas campañas, y no están atentos a ninguno de estos eventos que se publicitan, sin embargo, las otras 3 personas mencionaron que si constantemente están asistiendo a estas campañas.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2: Conocer la opinión directa de los dueños acerca de las dificultades que día a día enfrentan para conseguir productos o servicios adecuados para sus mascotas y que sean de calidad. Los resultados son mostrados en la tabla 1.2.

Tabla 1. 2 Preguntas Focus Group Objetivo 2

Preguntas	Respuestas
1. ¿En dónde atienden a sus mascotas cuando estas se enferman o necesitan vacunas?	Las 6 personas participantes coincidieron en atender en veterinarias cercanas a sus domicilios y que tengan cierto prestigio local, o en el barrio en donde viven. Cabe resaltar, que, para el caso de una de las participantes, nos informó que ha cambiado de veterinaria hasta en 4 oportunidades por no encontrar un servicio de acorde a lo que ella deseaba para su mascota en lo referente al trato al animal y a los productos que le aplican.
2. ¿Compran productos para mascotas en PetShops?	Los 6 participantes nos comentaron que en algún momento han comprado productos en estos establecimientos, 4 de ellos son asiduos a comprar productos como juguetes, ropa, camitas, etc. En el caso de uno de los participantes nos comentó que su perro es alérgico pro lo que adquiere unas pomadas especiales que se le hace difícil encontrar en cualquier establecimiento. Otro participante nos

	comentó el mismo problema y en su caso tiene que importar la medicina de Estados Unidos ya que no conoce lugar en Lima donde conseguirla.
3. ¿Cuándo tienen que viajar donde dejan a sus mascotas?	Todos coincidieron en decirnos que con familiares o amigos cercanos
4. Cuándo requieren información acerca de un tema en especial respecto a sus mascotas que le ayuden a solucionar un problema específico ¿a que recurren para obtener esta información?	Los participantes nos informaron principalmente a búsquedas web, Facebook, e información directa de familiares y amigos
5. ¿Les ha pasado que por una mala información recibida sus mascotas han tenido algún problema de salud?	En general a ningún participante le ha pasado, sin embargo, una de ellas comento que un veterinario por una mala práctica término con la vida de su anterior mascota. Este veterinario había sido recomendado por una amistad.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Conocer que tan asiduos son estas personas en el uso de aplicaciones para celulares y páginas web, con el fin de encontrar información relevante ante un problema o una necesidad de su vida diaria o la de sus mascotas. Los resultados son mostrados en la tabla 1.3.

Tabla 1. 3 Preguntas Focus Group Objetivo 3

Preguntas	Respuestas
1. ¿Utilizan Facebook o Internet en general para buscar información acerca de productos y servicios para sus mascotas?	Las 6 personas mencionaron que sí, todas coincidieron que en el caso de servicios su búsqueda principalmente es en Facebook, sin embargo, en caso de productos lo hacen por medio de páginas web.
2. ¿Qué tan asiduos son a tomar servicios o comprar productos de los que encuentran en internet?	5 de los participantes coincidieron en que son bastante asiduos a utilizar este medio para encontrar lo que buscan mientras que una de las participantes nos comentó q no confía en lo

	publicado en internet y solo usa este medio como referencia de lo que necesita.
3. ¿Acceden a internet por medio de su celular o de una computadora?	Todos coincidieron en decirnos que principalmente hacen uso de su celular, pero también hacen uso de computadoras
4. ¿Realizan comentarios en internet acerca de problemas que hayan tenido con sus mascotas?	Los participantes coincidieron en que solo lo comentan con amigos.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 4: Entender el nivel de dedicación que estas personas entregan a sus mascotas y que estarían dispuestos a hacer por ellas con el fin de otorgarles productos y servicios de calidad. Los resultados son mostrados en la tabla 1.4.

Tabla 1. 4 Preguntas Focus Group Objetivo 4

Preguntas	Respuestas
1. ¿Les ha pasado que han tomado algún servicio y no han estado conforme con los resultados?	Las 6 personas coincidieron en que sí.
2. ¿Qué servicio fue y como solucionaron el problema?	4 de los participantes mencionaron que fue por un servicio de bañado y corte de pelo con el cual no quedaron satisfechos. El quinto participante menciona que fue por un servicio únicamente de bañado y el último por una operación mal realizada, lo cual llevo a operar nuevamente a su perrito.
3. Ante una situación de salud complicada de sus mascotas, ¿estarían dispuestos a gastar grandes sumas de dinero con tal de verlas curadas?	Todas las respuestas fueron sí
4. ¿Estarían dispuestos a dejar a sus mascotas al cuidado de desconocidos, pero con buenas referencias?	5 participantes respondieron que no, mientras que una tal vez, pero no por solo una referencia sino de varias.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 5: Saber la opinión de los entrevistados sobre nuestra propuesta de negocio. Los resultados son mostrados en la tabla 1.5.

Tabla 1. 5 Preguntas Focus Group Objetivo 5

Preguntas	Respuestas
1. ¿Tienen conocimiento de alguna aplicación o página web que agrupe un conjunto de servicios y productos para mascotas y que permita servir como una comunidad de amantes de animales?	La respuesta de los 6 participantes fue que no conocen una aplicación que agrupe todo y que permita pertenecer a una comunidad, aunque algunos mencionaron que en Facebook ya hay grupos así, aunque un poco disgregados y sin información completa, así mismo hay aplicaciones como el club Wuf, pero solo es para perros y más que nada es un expositor de productos y servicios de otras empresas.
2. ¿Qué servicios les gustaría que integre esta aplicación y de qué forma les gustaría que fuera expuesto?	Principalmente servicios de veterinaria, bañado, hoteles, albergues, y paseadores en caso sea necesario, pero cada servicio que muestre valoración por parte de usuarios anteriores a modo de recomendación, así como exposición de productos de todo precio
3. ¿Les gustaría se incluyera un comparativo de productos de diferentes proveedores?	Todas las respuestas fueron sí, sería interesante visualizar todas las opciones y poder escoger la mejor
4. ¿Estarían de acuerdo con crear un perfil de sus mascotas y compartirlo con todos los miembros de la comunidad para intercambiar ideas, información, y cualquier tipo de comentario que les fuera útil en caso de algún problema que se presente?	Todas las respuestas fueron sí, los participantes consideran que sería de gran ayuda para conseguir algún producto o servicio especial para sus mascotas, u obtener recomendaciones.
5. ¿Estarían dispuestos a ser participantes activos de la comunidad, evaluando los servicios tomados, y realizando comentarios para que otros miembros de la comunidad se informen de su experiencia?	Todas las respuestas fueron sí.

6. ¿Qué recomendaciones nos darían?	Uno de los participantes sugirió integrar un sistema de recompensas para mascotas perdidas, servicio que ya teníamos en mente integrar, otro participante opino lo contrario aduciendo que el portal se saturaría demasiado. Otro de los participantes comento que le agradaría si ingresaran consultas veterinarias en línea, y alguna página de consejos e información para determinado tipo de mascotas.
-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Resultados Obtenidos del Focus Group

Las preguntas referentes a la dedicación que cada participante les presta a sus mascotas, evidencian que estas son reales PetLovers que darían todo por mantener a sus mascotas seguras y otorgarles productos y servicios de calidad, eso también se refleja cuando se refieren a que ninguna estaría dispuesta a dejar a sus mascotas con desconocidos a su cuidado.

Los participantes del focus nos comentaron que lo que más les dificulta en su vida diaria, respecto a sus mascotas es conseguir un buen lugar en donde adquirir productos especiales, como por ejemplo medicamentos antialérgicos específicos para un tipo de perro, o servicios de calidad, por lo que han tenido malas experiencias previas.

En su mayoría, debido también al rango de edad, los participantes del focus group son asiduos usuarios de internet y redes sociales, por lo que utilizan estos medios para obtener información acerca de servicios y productos para mascotas, sin embargo consideran también que la información se encuentra muy disgregada y que les gustaría un lugar que concentre toda esta información de manera práctica y amigable e incluyendo algunos servicios adicionales que les permitan por ejemplo comparar

precios. Todos estuvieron de acuerdo que un portal o una aplicación que permita hacerlos miembros de una comunidad de amantes de animales como ellos y en donde puedan conseguir información de calidad, avalada por los mismos usuarios miembros de la comunidad, y obteniendo la mejor información acerca de precios, es una alternativa no solo interesante, sino que necesaria.

CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO

Nuestra propuesta de negocio surge del análisis y afinamiento según los resultados obtenidos de la misma demanda potencial, mediante la metodología Lean Startup. El feedback obtenido fue valioso para validar o descartar las propuestas presentadas inicialmente, y poder definir un modelo de negocio para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1. Propuesta de Valor

“El establecimiento de una comunidad web para amantes de animales que proveerá información actualizada y confiable para ubicar los productos y servicios adecuados al mejor costo y de la mejor calidad, así como todo lo que desea saber para sus mascotas en un solo lugar”. Esta propuesta de valor refleja la oportunidad que el negocio aportará a las personas que tengan mascotas y deseen participar activamente en el intercambio de información con otros amantes de animales pertenecientes a la comunidad, es decir, la plataforma a desarrollar permitirá que los usuarios registren información de sus mascotas, publiquen fotografías, compartan videos, valoren y comenten las publicaciones de otros usuarios. Así mismo facilitará la búsqueda de todos los establecimientos relacionados a productos y servicios para mascota ubicados cerca de su zona geográfica y según sus necesidades, y a su vez adquirirlos de forma rápida y confiable. La gran cantidad de oferta que los clientes tendrán a su disposición permitirá que estos puedan adquirir o recibir servicios de una calidad insuperable y a precios asequibles para todos, características que podrán ser determinadas mediante la valoración y comentarios que anteriores clientes otorgan a los servicios o productos adquiridos. El Canvas de la propuesta de valor se muestra en el Anexo I.

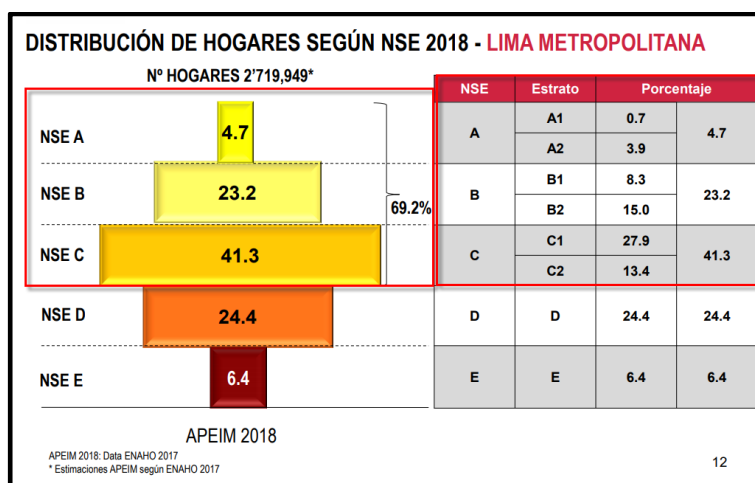
4.2. Segmentos de Mercado

El segmento de mercado que hemos seleccionado, es el de jóvenes y adultos de cualquier sexo que vivan en Lima Metropolitana y que sean parte de los segmentos

socioeconómicos A, B, C. Asimismo, personas que tengan acceso a internet y busquen los mejores productos y servicios para sus mascotas, con especial atención en aquellas personas que participen activamente en redes, compren por internet o tengan una organización o emprendimiento relacionado al mercado de mascotas. Consideramos que estas personas son las que tienen mayor posibilidad de contactar y conocer nuestra comunidad dado el intercambio de información constante que se da en las redes y en la web.

Según estudio realizado en el 2018 por la Asociación Peruana de Empresas de Estudios de Mercado (APEIM), el sector socioeconómico A, B y C es casi el 70% de hogares tal como se muestra en la figura 2.7 (Apeim.com.pe, 2018). Actualmente, de los sectores indicados, 141,753 hogares pertenecen a nuestra demanda potencial, considerando adicionalmente que compran por internet y tienen mascota (Apeim.com.pe, 2018).

Figura 2. 7 Distribución de hogares según NSE 2018



Fuente: Presentación NSE 2018-Julio 2018-APEIM

4.3. Canales y Relación con Clientes

4.3.1. Canales

Se ha determinado utilizar una plataforma Web adaptable a dispositivos móviles y publicidad en los establecimientos con los que establezcamos una sociedad.

4.3.2. Relación con el cliente

En cuanto a la relación con los clientes se mantendrá una interacción constante a través del portal de la comunidad. Además, se enviarán resúmenes semanales sobre información de nuevos establecimientos afiliados y descuentos de productos y servicios. Cada servicio o producto adquirido desde el portal podrá ser evaluado por el cliente y de esta forma cada proveedor de servicios mantendrá un récord de aceptación que será de utilidad a otros clientes en próximas compras.

4.4. Recursos, Procesos y Socios Clave

4.4.1. Recursos Claves

Los principales recursos claves que hemos encontrados son los siguientes:

Personal de venta y afiliación a establecimientos. – Encargados de capacitar a los establecimientos afiliados en el uso y adopción de la plataforma y en la actualización de stock de productos en el portal.

Personal de diseño y desarrollo web. – Encargados de hacer los diseños de cada sección de la web y el desarrollo de la plataforma. Se encargarán de los diseños en campañas publicitarias, banners, tiendas y escaparates virtuales.

Plataforma. - Recurso desde el cual la comunidad podrá realizar la compra de un producto o servicio de su preferencia, así como ser partícipes de la comunidad mediante el intercambio de información entre los miembros acerca de sus mascotas.

4.4.2. Procesos

Los principales procesos se muestran a continuación:

- Afiliar establecimientos de venta de productos para mascotas para obtener información acerca de costos y stock de sus productos y puedan ser ofrecidos a través de nuestro portal.
- Actualizar de forma constante la información en la plataforma. (noticias, novedades, información de establecimientos, etc.).
- Evaluar los servicios brindados por independientes (cuidadores, paseadores, entre otros) y productos vendidos por establecimientos a los clientes.
- Compra de productos y adquisición de servicios a través del portal web.
- Entrega de productos a clientes.
- Promover la generación de contenido e interacción entre amantes de animales.

4.4.3. Socios Claves

Los principales socios claves en el negocio serán los establecimientos y proveedores de servicio para mascotas que deseen vender a través de nuestro portal web y así poder llegar a toda la comunidad registrada. Los socios clave recibirán una calificación sobre los productos y servicios ofrecidos, dándoles la posibilidad de obtener una buena reputación en la comunidad de mascotas.

4.5. Fuentes de Ingresos y Costos

4.5.1. Costos

Los principales costos son los siguientes:

- Costos de personal.
- Costos de material tecnológico para registro de precios de productos
- Costos de desarrollo.
- Costos de mantenimiento de la plataforma.
- Costos de publicidad y campañas.
- Costos de almacenamiento de información.
- Costos por servicio de delivery.

4.5.2. Fuentes de Ingreso

Los principales ingresos son los siguientes:

Comisión por venta de productos

A los establecimientos afiliados, se les cargará un valor porcentual de comisión respecto al producto vendido desde nuestro portal.

Comisión por servicio llevado a cabo por empresas o proveedores independientes de servicios.

Las empresas o proveedores independientes registrados en nuestra comunidad deberán pagar una comisión por el servicio prestado a un cliente que lo contactó por medio de nuestro portal. Al pagar la comisión, activará la valoración registrada por el cliente y de esta forma podrá ganar reputación entre los miembros de la comunidad para futuras ventas.

CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Evaluación de los Factores Externos

Se ha utilizado la herramienta PESTEL para evaluar los factores externos. Esta herramienta comprende el análisis a través de 6 criterios básicos, que son:

5.1.1. Aspectos Políticos

El Perú, desde el establecimiento de la república, es un país netamente político y ha tenido diferentes tipos de gobiernos, los cuales algunos pueden ser considerados como buenos regulares, malos y pésimos, pero es seguro que en todos ellos las crisis políticas afectaron otros ámbitos de la realidad nacional, como las inversiones y en general la economía, que es la fuente de generación de ingresos en los bolsillos de los ciudadanos, que hacen posible una mejor calidad de vida de los mismos. La actual realidad política del Perú, es compleja, los índices de corrupción descubiertos a gran escala son altísimos, la controversia política surgida entre los poderes del estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) ha impactado en la economía y el crecimiento nacional.

Es sabido que las crisis políticas, genera también una crisis de inversión, temor en los empresarios de invertir en un país políticamente inestable, sumado a ello muchas de las empresas acostumbradas a corromperse y corromper, para lograr beneficios por medio de Lobbys, ven cerrada sus posibilidades de generar altas rentabilidades al actuar en un mercado libre de corrupción. Todo ello genera poca inversión, por ende, los índices de empleabilidad bajan dramáticamente, hay menos dinero, la canasta familiar se ve reducida y las familias optaran por restringir sus gastos. Lo anteriormente descrito por tanto tipifica como un alto riesgo para cualquier idea de negocio, ya que el objetivo de emprender un negocio es tener ganancias, lo cual sólo es posible si tenemos un público objetivo solvente.

A pesar del escenario político, actualmente siguen funcionando en el país distintas ONG's (Organismos No Gubernamentales) que apoyan y promueven la creación de conciencia respecto al cuidado, albergue y protección animal y existen distintos planes y ordenanzas municipales de Erradicación, desparasitación y control de natalidad de canes y felinos domésticos, así como también ordenanzas que garanticen el cuidado animal y la protección y cuidado del ciudadano y la vía pública al tener una mascota, la ordenanza de referencia es la N°1855, aprobada en la gestión de Susana Villarán. Dicha ordenanza municipal a nivel de lima metropolitana derivó en que distritos como los Olivos, con la ordenanza municipal N°435 CDLO y San Isidro con la Ordenanza N° 404 MSI, adoptaran las medidas necesarias de protección y cuidado animal.

5.1.2. Aspectos Económicos

La economía Nacional está en constante recuperación, pasada la crisis política después de la vacancia presidencial y cambio de presidente, lo que supone que habrá poder adquisitivo por parte de los potenciales consumidores del portal propuesto.

La bonhomía de la economía nacional hace posible también que las personas estén más propensas a viajar, a desarrollarse intelectualmente y a potenciar su vida social. (Mef.gob.pe, 2018)

El Banco Central de Reserva del Perú informó, según nota de prensa, que el PBI creció 5.5% durante el segundo trimestre del año 2018, es decir de abril a junio, básicamente impulsado por la demanda interna que se recuperó con un 6.3% de aumento. Ambas son las tasas más altas desde comienzos del 2014. (Larepublica.pe, 2018)

El crecimiento del mercado relacionado a las mascotas muestra una tendencia a incrementarse. Uno de los principales factores es el aumento en la cantidad de perros y gatos, y adicional a esto, los dueños de mascotas están optando en cambiar la comida hecha en casa por las que son empacadas industrialmente ya que estas dan a

sus mascotas los nutrientes necesarios en las proporciones correctas para su buena salud. (Euromonitor, 2018)

Los productos y servicios orientados a mascotas continuarán creciendo a tasas fuertes durante los próximos años. La principal amenaza para su continuo crecimiento es la posible desaceleración económica causada por la inestabilidad política del país en el 2019. Esta desaceleración influye en un menor gasto de los clientes y hace difícil el pensar en cambiar de comida casera a la embazada, así como la compra de cualquier otro producto para sus mascotas. Incluso podría causar que algunas familias renuncien a la idea de tener una mascota.

5.1.3. Aspectos Socio-Cultural

La sensibilización por el cuidado animal en muchas partes del mundo y la adopción de esta tendencia, por moda o por conciencia en nuestro país ha conllevado a crearse una cultura PET LOVER, las personas pertenecientes a este grupo generan conciencia sobre la responsabilidad que conlleva tener una mascota por lo que se crean espacios, grupos y movimientos que permitan compartir su pensamiento y tener más miembros que difundan la cultura.

Por otro lado, la sociedad en su conjunto ha cambiado respecto al siglo pasado, donde el varón ejercía su rol de protector y benefactor económico y la mujer cumplía el rol del cuidado de los hijos y de las mascotas, si las tenían, hoy en día, tanto varones como mujeres, incluso los menores, están sometidos a la vorágine cambiante del mundo globalizado y eso los obliga a prepararse en el ámbito intelectual, laboral y social, no teniendo el tiempo necesario para el cuidado perenne de una mascota en casa, este mundo volátil y acelerado obliga incluso a que las personas deban realizar viajes de trabajo o familiares teniendo muy poco tiempo para planificar los detalles de lo que conlleva este tipo de situaciones.

Aun así, en la actualidad, se tiene mayor conocimiento del rol de una mascota en la vida cotidiana, se ha demostrado que son de mucha ayuda para el ser humano. Perros policías, lazarillos y cuidadores de ancianos son pequeños ejemplos de que no

solo son acompañantes en casa, sino que también tienen la capacidad de aportar gran valor a la sociedad, las personas están aceptando y respaldando que una mascota puede llegar a tener muchos beneficios psicológicos, emocionales y físicos por lo que las buscan educar de la mejor manera a su mascota para que aprenda a desarrollar sus habilidades.

5.1.4. Aspectos Tecnológicos

Los avances tecnológicos hoy en día han servido para que la información esté disponible, sea omnipresente y esté al alcance de todos, las búsquedas de información son en línea y al instante tenemos una gama de opciones para analizarlas y escoger la mejor, informarnos de esa mejor opción, de saber porque es la mejor opción, de alimentar el “ego” de esa mejor opción a través de opiniones en líneas o en blogs, tenemos la información al alcance de todos a través de aplicaciones móviles, de aplicaciones web, de publicaciones en la nube, se presenta una gran oportunidad de utilizar los medios digitales para concientizar y formar cultura de lo que queramos, como también de expresar nuestras no conformidades y desencantos, la tecnología está presente en todo y para todo.

Según Informe Técnico N°1 marzo 2018 del INEI, relacionado a estadísticas de tecnologías de información y comunicación en hogares, el porcentaje de los hogares del Perú que accede a una o más tecnologías de información y de comunicaciones es de 92%. Lo que quiere decir que el uso masivo de las TIC representa una oportunidad palpable para implementar una solución que estimule la concientización y cultura del cuidado animal. (Inei.gob.pe, 2018)

5.1.5. Aspectos del entorno o medio ambiente

A la par de la concientización del cuidado y protección animal, desde hace mucho tiempo y a partir del momento innegable que vive nuestro planeta, el calentamiento global, se tiene un importante interés en la protección del medio ambiente y en el cuidado de la salud. Debido a esto, hoy en día es común ver en muchos distritos de

la capital, dueños de mascotas recogiendo los desechos de sus animalitos, pero en la mayoría de distritos de Lima y lugares del país, no existe dicha conciencia por un tema cultural, se observa también una gran cantidad de canes y gatos en estado de abandono o vagancia, por lo que se hace necesario desarrollar una estrategia para fomentar la adopción o esterilización de las mascotas a fin de evitar su reproducción y posterior abandono para lo que podría ser útil campañas de información.

5.1.6. Aspectos Legales

Actualmente en nuestro país existe la ley 30407, publicada en el año 2016, que busca la proteger la vida, la salud e impedir el maltrato a los animales. Esta ley busca promover que las entidades públicas, privadas y otros actores sociales involucrados participen activamente en el cumplimiento de esta ley. (Busquedas.elperuano.pe, 2018).

El 17 de diciembre del 2018 la congresista Gloria Montenegro Figueroa, integrante del grupo parlamentario APP, presenta el proyecto de ley N° 3727/2018 – CR que modifica el artículo 206-A del código penal e incorpora agravantes para el delito de maltrato animal que elevan las penas entre 3 y 6 años para los siguientes tipos de maltratos: utilizar armas, objetos o métodos que atenten contra la vida del animal, ejecutar ensañamiento, afectar un órgano o dejar al animal inútil y ejecutar el maltrato cruel delante de niños. El proyecto de ley en mención en este momento se encuentra para su debate en la comisión del congreso correspondiente a justicia y derechos humanos, a la espera de su aprobación y promulgación.

El 21 de febrero del 2019 la congresista Paola Noceda a través del grupo parlamentario Acción popular presentan el proyecto de ley N° 3920/2018 - CR de modificación de los artículos 22 (prohibiciones generales) y 27 (prohibición de atentar contra animales de compañía) de la ley 30407 que expresamente prohíben la comercialización de animales silvestres denominados mascotas con menos de doce meses de vida y que sean vendidos en la vía pública o lugares no autorizados por la autoridad municipal. El proyecto de ley en mención en este momento se encuentra

pendiente de debatir en la comisión del congreso correspondiente a pueblos andinos, amazónicos y afroperuanos, ambiente y ecología.

Estos proyectos de leyes buscan proteger a los animales cualquiera sea su condición, tipología y posesión, las leyes tienen como fondo también establecer vínculos positivos entre el ser humano y los animales, creando un entorno de responsabilidad, solidaridad, bondad y reforzar la autoestima en las personas que poseen una mascota.

5.2. Analizando las 5 fuerzas de Porter

Para Michael Porter, que un negocio tenga éxito o no depende de la acción de 5 fuerzas competitivas que permitirán hacer que éste sea más competitivo en el mercado al que se enfrente. El análisis de estas 5 fuerzas determinadas permitirá saber el estado de la competencia en el mercado de mascotas actualmente, y a su vez identificar oportunidades y amenazas, las cuales darán la posibilidad de establecer un modelo de la empresa adecuado que aproveche estas oportunidades y enfrente las amenazas encontradas. A continuación, se muestra el análisis realizado para las 5 fuerzas de Porter:

5.2.1. Rivalidad entre competidores

En este punto analizamos el papel que juega cada uno de los competidores y potenciales competidores en el mercado actual de mascotas, como interactúan entre ellos, y que factores hacen que una empresa sea más importante que otra para los clientes. Para ello analizaremos lo siguiente:

5.2.1.1. Competidores

El número de compañías que actualmente compiten en el rubro de mascotas es considerable, eso si contamos las veterinarias, hoteles para mascotas, tiendas de

mascotas, etc., sin embargo, dado que el modelo de negocio al que se está apuntando es el de una comunidad virtual de amante de mascotas, en donde se agrupe diversos productos y servicios, en este caso la competencia actualmente es baja. Si bien es cierto existen actualmente algunos portales que intenta integrar diferentes productos o servicios para mascotas, ninguno se ha podido encontrar que lo haga desde la perspectiva de una comunidad que congrege a diferentes tipos de personas con un tema en común, el amor por los animales. Club Wuf es un portal y una app para celulares que mantiene un modelo de negocio algo similar al propuesto, sin embargo, está dedicado exclusivamente para perros y más que nada es un portal informativo. Vetplace.pe es una página web que ofrece varios tipos de servicios como servicios de baño, hospedaje, veterinaria, entrenadores, etc. Todos ellos de empresas terceras que utilizan la página para llegar a más clientes, sin embargo, muestra varias limitaciones en cuanto a cobertura en distritos de Lima dependiendo de donde se encuentran ubicados sus proveedores. También hay una empresa como Paseaperros.pe con presencia en varios países de Latinoamérica y que en Perú ofrece un modelo similar al nuestro, permitiendo que personas naturales tengan la posibilidad de ofrecerse para pasear o cuidar mascotas de otros dueños, sin embargo, solo ofrece esos dos tipos de servicio, ningún otro servicio ni producto. Además, hay varias empresas independientes que ofrecen hospedaje para mascotas en amplias casas de campo a través de páginas web propias, pero sus servicios y cobertura son muy limitados.

5.2.1.2. Crecimiento en el rubro

En los últimos años el tema de protección de animales ha ido siendo cada vez más materia de interés en todo el mundo, incluso se han creado leyes para protección de animales que muchos países hacen cumplir con bastante rigidez. En el caso del Perú, a inicios del año 2016 el congreso aprobó la Ley número 30407, “Ley de protección y bienestar animal”, que indica que el Estado ayudará a animales tanto domésticos como silvestres en garantizar su bienestar (ElPeruano.pe, 2018), asegurando que esta ley se cumpla mediante castigos severos por su incumplimiento. Es así que dada esta ley se agrega al Código Penal el artículo 206-A, en el que se impone penas de hasta

2 años de cárcel por maltrato cruel a animales, y hasta 5 años si causa la muerte del mismo. (Legis.pe, 2018).

Hoy en día se ve con más naturalidad comunidades de personas que promueven el amor por los animales. Cada vez más existen diversos colectivos, que no solo enseñan a amar a sus mascotas, sino imparten el respeto que se debe tener hacia ellos como seres vivos y consientes que son. Si bien es cierto todo lo expuesto anteriormente, se evidencia que aún falta medios de información que permitan llegar a más gente ese mensaje y compartirlo de una manera más rápida mediante el uso de tecnología.

5.2.2. Amenaza de nuevos competidores

Si bien es cierto, actualmente hay una corriente en el Perú y en el mundo acerca del cuidado a los animales, leyes que lo avalan y una evidente manifestación pública de las personas sobre el amor que se les debe entregar a sus mascotas, no ha habido ningún modelo de negocio implantado como el que se está proponiendo en el cual se presenta la posibilidad de obtener información de diferentes productos y servicios, y permitir comparar los precios de estos ofreciendo la mejor alternativa y valorizada por los mismos miembros de la comunidad. Sin embargo, las barreras de entrada son bajas para la incorporación de nuevos competidores al mercado de mascotas, y este creciente interés por los animales en los últimos tiempos lo hace más posible. Como barreras de entrada podemos tomar como ejemplo diversas acciones que empresas de otros países, con un alcance similar al que nosotros planteamos en esta tesis, han tomado para que la competencia tenga complicaciones para establecerse en el mismo sector y que les sea difícil ofrecer una propuesta de valor similar o superior a la nuestra.

En Chile hemos encontrado una empresa llamada “Cuidamelo.cl” que ofrece cobertura veterinaria en caso de accidentes cuando un servicio es contratado a través de su página, de esa manera genera el interés en el cliente para que se decida por la

opción de contratar el servicio a través de la herramienta en lugar de buscar directamente al proveedor, además de diferenciarse de la competencia quienes también tendrían que ofrecer una cobertura similar para buscar arrebatarles parte de su cartera de clientes. Dicha empresa también pensó en una modalidad distinta de pago en la que el dinero del cliente es retenido por ellos hasta que se verifica que el proveedor del servicio cumplió con lo ofrecido, lo que en definitiva le brinda más garantías al cliente para tomar la decisión de utilizar el servicio. Esta empresa nos brinda una tercera idea para fidelizar al cliente y generar barreras de entrada a la competencia, esa idea consiste en ofrecer soporte y ayuda al cliente durante el cualquier servicio contratado brindando las garantías necesarias para que el cliente se sienta seguro al tomar la decisión.

En España hemos encontrado a la empresa “zooplus.es” que vende todo tipo de artículos y alimentos para mascotas. Ellos para diferenciarse ofrecen envíos gratis a partir de una compra superior a los 50 euros. Dicha estrategia busca incentivar que el consumidor opte por elegir su empresa y también que prefiera realizar una compra superior a dicho monto para gozar del beneficio.

Otra manera de diferenciarnos y generar barreras de entrada a la competencia es ofreciendo la opción de devolución sin costo para el comprador, hemos visto que algunas empresas de venta de productos por internet proponen esta estrategia para generar la confianza necesaria en el cliente que está dudando en comprar por internet un producto que desconoce o de comprarle a una empresa con la que antes no ha trabajado.

También es muy importante la definición de la comisión que se cobrará a los proveedores de servicios y productos que quieran tener presencia en nuestra página, debe ser lo suficientemente competitiva para que sea atractiva para los proveedores, pero además deberá permitir cubrir los costos operativos y generar ganancias que aseguren la continuidad del emprendimiento.

Actualmente en el Perú existen propuestas similares como las de Club Wuf, y las de Club de Mascotas, los cuales agrupan también un listado de establecimientos de productos y servicios de animales para ofrecer a sus miembros la posibilidad de escoger la alternativa que deseen, pero sin contar con la valuación por parte de los miembros de la comunidad, o los diferentes precios para un mismo producto y tipos de servicio, sin embargo, nada impide que en un futuro puedan integrar estas opciones a sus respectivos portales.

5.2.3. Amenaza sobre el ingreso de productos sustitutos

Analizando el mercado en el cual nos estableceremos, y dado que lo que se está proponiendo entregar no es un producto en sí, sino un servicio, los probables sustitutos que puedan surgir, y que en algunos casos ya existen, es la opción de agrupar estos mismos productos y servicios mediante el uso de redes sociales como Facebook o Twitter, no obstante, ninguna red social permite administrar de manera eficiente la información ofrecida, ni efectuar servicios adicionales como pagos en línea, valuación de productos, donaciones, entre otros.

Por otro lado, debido al progreso de la tecnología, han aparecido opciones sustitutas como mascotas robots que sirven como compañeros interactivos para brindar compañía sin tener que preocuparse por los diversos cuidados que exige una mascota real. Este tipo de mascotas también son utilizados para educar e incluso para la vigilancia de casas, entienden diferentes tipos de comandos e intentan imitar el comportamiento animal. Es probable que, en el futuro, este tipo de opciones reemplacen a mascotas reales.

5.2.4. Poder de negociación con los clientes consumidores

Según Porter, el poder que tienen los clientes para negociar es alto cuando estos tienen una gran oferta en el mercado a la cual acudir, lo cual le permite elegir entre diferentes opciones la que ellos consideran mejor, sin embargo, entendiendo

adecuadamente nuestra propuesta de valor, actualmente en el mercado no existen gran cantidad de portales web que ofrezcan la información consolidada acerca de las mascotas, teniendo en cuenta a la vez la forma en la que queremos mostrarla. Más bien se le entrega al cliente como valor la posibilidad de que este portal sea una ventana para que el cliente pueda tener la gama de ofertas de productos y servicios para sus mascotas que hay el mercado. La característica principal de nuestros potenciales clientes es el amor por sus mascotas, a las que dedican tiempo y mantienen un cuidado especial, por lo que siempre tenderán a buscar los mejores productos y servicios que el mercado pueda ofrecerles. Los clientes al contar con un portal que muestra todas las opciones que se tiene en el mercado, y a su vez los hace pertenecer a una comunidad de gente similar a ellos para poder intercambiar información, optarán por esta oferta.

5.2.5. Poder de negociación con los proveedores

Nuestros proveedores más importantes serán los establecimientos que venden productos orientados a mascotas, los hoteles para mascotas, paseadores de mascotas, veterinarias, y cualquier otro establecimiento que ofrezca productos o servicios para mascotas que deseen pertenecer a nuestra comunidad. Si bien es cierto es necesaria la información de cada proveedor para publicarla en el portal web, nuestro modelo considera publicar información productos y servicios de cada establecimiento sin necesidad que se tenga una autorización por parte de ellos mismos. Con esto se les está ofreciendo de forma gratuita una ventana de exposición para sus productos y servicios, y una forma más directa de llegar a la mente de más consumidores, por lo que su poder de negociación es bajo ya que no dependemos de tener una sociedad directa con la mayoría de ellos. En el caso de las veterinarias, estas tendrán un mayor poder de negociación dado que es necesario establecer contacto con los mismos para exponer los servicios, planes de atención, campañas de vacunación, o por ejemplo información sobre adopción de mascotas, información que solo ellos directamente podrán ofrecernos. De no acceder a proveernos de esta información, el negocio no cumplirá con parte de sus objetivos y el riesgo al fracaso aumentaría.

5.3. Benchmark

Tal como mencionábamos en secciones anteriores, en el mercado nacional e internacional existen diversas empresas que ofrecen servicios similares al modelo de negocio que planteamos. Sin embargo, hemos podido comprobar que en Perú las opciones existentes tienen diversas limitaciones por tener una cobertura y servicios limitados. En aquellos casos en donde las empresas han tomado la decisión de hacer alianzas estratégicas con otras empresas que brindan servicios para mascotas existe la dificultad de empezar sus operaciones con alianzas establecidas, lo que impacta directamente en la variedad de servicios ofrecidos, pero sobre todo en la cobertura, llegando a muy pocos distritos. Por otro lado, hay muchas pequeñas empresas en el medio local que ofrecen sus propios servicios de hospedaje, pero nuevamente, a pesar de utilizar páginas web para llegar a más personas, su alcance sigue siendo muy limitado. A nivel internacional, empresas alrededor del mundo han desarrollado diversas estrategias de negocio para el inmenso mercado de mascotas existente y nosotros buscamos entender cada una de las decisiones que tomaron para consolidar un modelo de negocio que logre diferenciarnos de los competidores existentes y establecer las barreras de entrada suficiente para que no sea fácil para ellas establecerse en el mercado que vamos a cubrir. En Chile, la empresa Cuidamelo.cl nos muestra que ganar la confianza del cliente es muy importante para lograr que tomen la decisión de contratar un servicio para sus mascotas, es por eso que ofrecen cobertura veterinaria, pago online seguro y soporte durante el servicio. En España, Zooplus.es nos muestra la importancia de ofrecer un alto rango de productos para mascotas que le permitan a los clientes encontrar todo lo que necesite en un solo lugar y con la oportunidad de conseguir precios especiales, obtener descuentos adicionales a través de un programa de puntos y hasta la posibilidad de conseguir envíos a domicilio sin costo para el cliente.

5.4. Matriz EFE

Los factores externos clave, tanto oportunidades como amenazas, se encuentran listados en la Tabla 1.6. Según su importancia relativa, a cada factor se le está asignado una ponderación menor a 1, siendo la suma de ponderaciones equivalente a 1. Así también, a cada uno de los factores se le ha brindado una calificación en una escala entera del 1 al 4, donde 1 significa una débil respuesta según la estrategia planteada por la empresa, y en contraparte 4 refiere a una óptima respuesta de la empresa según su estrategia. Para obtener el resultado de la evaluación, multiplicamos por cada factor su ponderación y calificación para obtener la puntuación ponderada de cada uno, siendo la suma de las puntuaciones ponderadas el resultado de la evaluación realizada.

Tabla 1. 6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<i>Oportunidades</i>			
O1 Nuevos productos y servicios debido al mayor interés por cuidado de las mascotas.	0.07	4	0.28
O2 Economía nacional estable con pronóstico de crecimiento positivo.	0.05	3	0.15
O3 Crecimiento del número de mascotas por hogar en Lima.	0.07	4	0.28
O4 Aumento de la venta a través de canales digitales.	0.08	3	0.24
O5 Mayor demanda de productos y servicios para mascotas.	0.07	4	0.28
O6 Variada y desorganizada oferta de productos y servicios para mascotas.	0.07	4	0.28
O7 Los medios digitales actuales no cubren al 100% de establecimientos en Lima.	0.05	4	0.2
O8 Alto uso de medios digitales para búsqueda de información y decisión de compra.	0.07	3	0.21
O9 Mejora en la concientización sobre la adopción de mascotas.	0.02	2	0.04
O10 Compromiso de municipios y ONGs en promover el cuidado de mascotas.	0.02	2	0.04

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Amenazas			
A1 Los referidos prevalecen como el canal más utilizado para obtener información.	0.06	1	0.06
A2 Desconfianza en el uso de medios digitales.	0.09	3	0.27
A3 Desaceleración de la economía por efecto del contexto político.	0.03	2	0.06
A4 Los establecimientos desarrollan sus propios medios digitales.	0.09	3	0.27
A5 Abandono de usuarios luego de encontrar sus establecimientos preferidos.	0.09	3	0.27
A6 Informalidad de los establecimientos existentes.	0.05	2	0.1
A7 Regulación legal e impositiva a los servicios digitales.	0.02	2	0.04
Total	1		3.07

Fuente: Elaboración propia

La calificación obtenida de la matriz EFE es de 3.07. Esta calificación es mayor a 2.5, calificación promedio; por tanto, podemos considerar que la estrategia planteada sobre el modelo de negocio toma acciones adecuadas frente al entorno.

5.5. Estrategias, Metas y Acciones

La tabla 1.7 muestra los objetivos estratégicos que nos hemos planteado para los próximos años.

Tabla 1. 7 Estrategias, Metas y Acciones del Negocio

Objetivo estratégico 1	
Posicionar la marca en el mercado objetivo en los dos primeros años.	
Estrategia	
Implementar campaña de marketing en redes - O4 - O8	
Acciones	Metas
Identificar al público objetivo a través de las redes más importantes	Público objetivo en redes definido
Publicar información de servicio ofrecido (PMV)	Público objetivo informado

Hacer seguimiento de éxito de campaña de marketing	Early adopters encontrados
Afinar campaña de marketing	Campaña de marketing mejorada

Objetivo estratégico 2	
Ganar el 0.6% del mercado en el primer año	
Estrategia	
Ofrecer una solución que calce con las necesidades del público objetivo - O1 - O4 - O5 - O6 -	
Acciones	Metas
Solicitar retroalimentación de los early adopters	Mejoras identificadas
Implementar mejoras a la solución	Mejoras implementadas
Hacer seguimiento de éxito de solución implementada	Más usuarios satisfechos
Estrategia	
Fidelizar a los usuarios que utilicen el servicio - A2 - A5	
Acciones	Metas
Consultar a early adopters mejor opción para fidelización	Campaña de fidelización identificada
Implementar campaña de fidelización definida	Campaña de fidelización implementada
Hacer seguimiento de reutilización del servicio	Aumento de consumo de la solución

Objetivo estratégico 3	
Incrementar el primer año en 10 los proveedores de productos para mascotas	
Estrategia	
Ofrecer una solución robusta que permita a los proveedores llegar a nuevos clientes - O1 - O2 - O4 - O5 - O7 - O8 - A2 - A4	
Acciones	Metas
Obtener estadísticas de servicios contratados a través de la solución	Casos de éxito identificados
Identificar posibles proveedores en los distritos en los que se opera	Posibles proveedores identificados
Contactar a posibles proveedores para concretar reuniones	Reuniones concretadas
Mostrar el potencial de la solución en base a los casos de éxito	Proveedores interesados en utilizar solución
Adicionar nuevos proveedores a la solución	Lista de proveedores ampliada
Hacer seguimiento de las ventas de los nuevos proveedores	Identificar puntos de mejora

Sugerir puntos de mejora a nuevos proveedores	Proveedores satisfechos
---	-------------------------

Objetivo estratégico 4	
Recuperar como máximo en el tercer año la inversión inicial	
Estrategia	
Implementar modelo de cobranza que permita generar ganancias - O2 - O3 - O4 - O5	
Acciones	Metas
Comparar diversos escenarios sobre modelo de cobranza	Mejor modelo de cobranza identificado
Sondear modelo de cobranza con socios clave	Modelo de cobranza aceptado
Informar sobre nuevo modelo de cobranza a proveedores y clientes	Usuarios informados
Implementar modelo de cobranza	Modelo de cobranza implementado
Hacer seguimiento de ganancias obtenidas	Objetivos económicos alcanzados

Objetivo estratégico 5	
Ampliar la variedad de servicios ofrecidos a partir del segundo año	
Estrategia	
Implementar servicios que sean altamente demandados por los usuarios - O1 - O2 - O4 - O5 O6 - O8	
Acciones	Metas
Hacer encuesta a usuarios sobre los servicios que están buscando por otros canales	Nuevos servicios identificados
Identificar proveedores de aquellos servicios	Posibles proveedores identificados
Contactar a posibles proveedores para concretar reuniones	Reuniones concretadas
Mostrar el potencial de la solución para sus intereses	Proveedores interesados en utilizar solución
Adicionar nuevos proveedores y servicios a la solución	Lista de servicios ampliada
Hacer seguimiento de utilización de nuevos servicios	Usuarios y proveedores satisfechos

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los hábitos de compra en el mercado peruano se han incrementado, los productos y servicios destinados a las mascotas, son de alta demanda en los últimos años. Para el 2018 se estimó que un 60% de hogares limeños tienen una mascota y esto, sumado a factores culturales y económicos en el país, hace que este mercado sea atractivo para muchos negocios emergentes en varios puntos de la capital. (Cpi.pe, 2018).

PetAdvisor realizó una investigación del mercado actual de mascotas, como los consumidores interactúan con este mercado, así como el de los negocios emergentes que están surgiendo producto de un incremento en la demanda

6.1. Objetivo de la Investigación

El principal objetivo de esta investigación es conocer las principales necesidades de los clientes potenciales de la plataforma propuesta, se obtendrá información de valor para poder tomar decisiones al momento de la implementación de los productos y servicios a ofrecer, nos permitirá tener una visión clara del estado del mercado en el rubro mascotas y la demanda que se tiene en Lima Metropolitana.

Nuestros principales objetivos son conocer la oferta, conocer la demanda, obtener información de los proveedores de venta de productos y servicios, conocer las necesidades de los usuarios respecto a sus mascotas y los principales problemas que encuentran al querer satisfacer dicha necesidad.

PetAdvisor se dirige a personas de edades entre 18 y 55 años que vivan en los principales distritos de Lima Metropolitana. Es importante resaltar que PetAdvisor debe generar y mantener un sentimiento de confianza hacia sus usuarios

6.2. Resultados de Análisis Cuantitativo

6.2.1. Encuestas

Las encuestas se realizaron online utilizando la herramienta Formularios de Google y el formato fue un cuestionario con preguntas sencillas para escribir o seleccionar la alternativa que el público objetivo considere adecuada. Se intentó enviar el cuestionario a quienes consideramos son pertenecientes al NSE A, B y C.

6.2.2. Marco Muestral

El marco muestral está representado por todas las personas PetLovers que hacen uso de servicios o compra de productos para sus mascotas y que viven en la provincia de Lima.

6.2.3. Unidad de Muestreo

La unidad de muestreo está representada por personas amantes de animales y que cuenten con una mascota.

6.2.4. Muestreo

Para obtener una muestra representativa confiable y disminuir la varianza, se hace imperante estratificar el marco muestral, para ello se estratifico estableciendo muestras de personas ubicadas en distritos de nivel socioeconómico “A”, “B” y “C”.

6.2.5. Tamaño de la Muestra

Realizamos una encuesta con los criterios establecidos de que representa nuestro público objetivo, es decir, personas, varones o mujeres entre 18 y 55 años que tengan mascotas y que sean parte de los niveles socioeconómicos “A”, “B” y “C”, con un nivel de confianza del 95% que significan que de 100 anotaciones 95 son confiables, así mismo se usa un margen de error del 5% y con una proporción de ocurrencia

estimada del 60%. Para calcular el tamaño de la muestra usamos la fórmula de obtención de muestra cuando no se conocen población total mencionada anteriormente en la descripción de la metodología del estudio de mercado.

Cuando se tiene un nivel de confianza de 95%, al valor de Z le damos 2 (por que redondeamos de 1.96) según la tabla de equivalencia de nivel de confianza. (salvadorelias2003, 2018).

Tabla 1. 8 Tamaño de la Muestra por Nivel de Confianza

TABLA DE APOYO AL CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA									
Certeza	95%	94%	93%	92%	91%	90%	80%	62%	50%
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65	1.28	1	0.6745
Z ²	3.84	3.53	3.28	3.06	2.86	2.72	1.64	1	0.45
E	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.10	0.20	0.37	0.50
e ²	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01	0.04	0.1369	0.25

Fuente: salvadorelias2003, 2019

Si reemplazamos en la formula los valores obtenidos, determinamos que la muestra a tomar en cuenta es de 384 personas, siendo:

$$Z=2$$

$$d=0.05$$

$$p=0.6$$

6.2.6. Margen de Error

Se está considerando un margen de error de +/- 5%, en el cálculo del tamaño de la muestra.

6.2.7. Nivel de Confianza

Se está determinando un nivel de confianza del 95%.

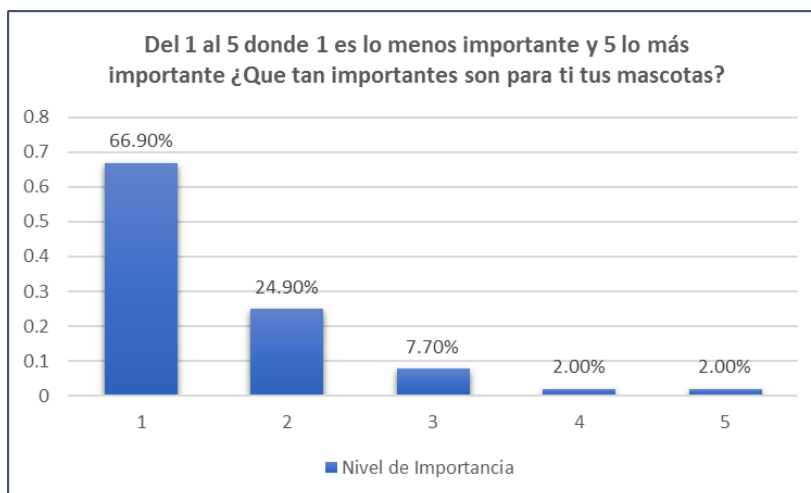
6.2.8. Análisis de los Resultados de la Encuesta

Se realizaron dos encuestas con el fin de determinar a dos tipos diferentes de clientes a los que nuestro portal web quiere ofrecerles diferentes tipos de servicio. Por un lado, la primera encuesta pretende determinar la posibilidad de que potenciales clientes puedan utilizar este medio para adquirir productos y servicios. De este tipo de encuesta se realizaron un total de 405. La segunda encuesta estaba dirigida a determinar si de este grupo de PetLovers que tenemos como mercado objetivo, existe la posibilidad de tener interesados en publicitar y ofrecer servicios para mascotas a través de nuestro portal, tales como paseo de mascotas, hospedaje, limpieza, etc. El número de encuestados en este tipo fueron de 322. Los tipos de preguntas que se ofrecieron en las encuestas fueron con respuestas directas y respuestas selectivas. El análisis de los resultados se muestra a continuación.

6.2.8.1. Encuesta a Clientes Potenciales

La figura 2.8 muestra, respecto a la importancia que los encuestados le otorgan a su mascota con una calificación del 1 al 5, se obtuvo que el 66.9% de encuestados les da una puntuación de 5, frente a un 24.9% que le otorga 4 y un 7.7% de 3. Más del 50% de encuestados le dan a su mascota una gran importancia en sus vidas.

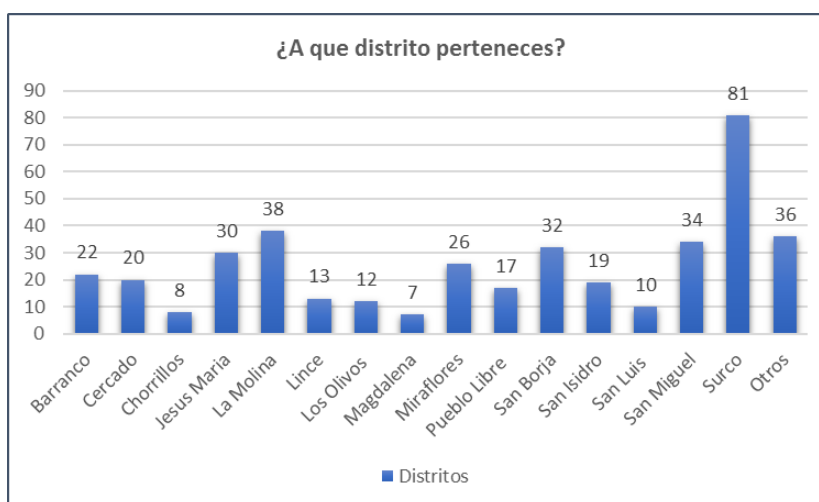
Figura 2. 8 Importancia de sus Mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 2.9, respecto al distrito al que pertenecen los encuestados, muestra que en su mayoría pertenecen al distrito de Surco, La Molina, Jesús María y San Borja, distritos que principalmente perteneces a los NSE A, B y C.

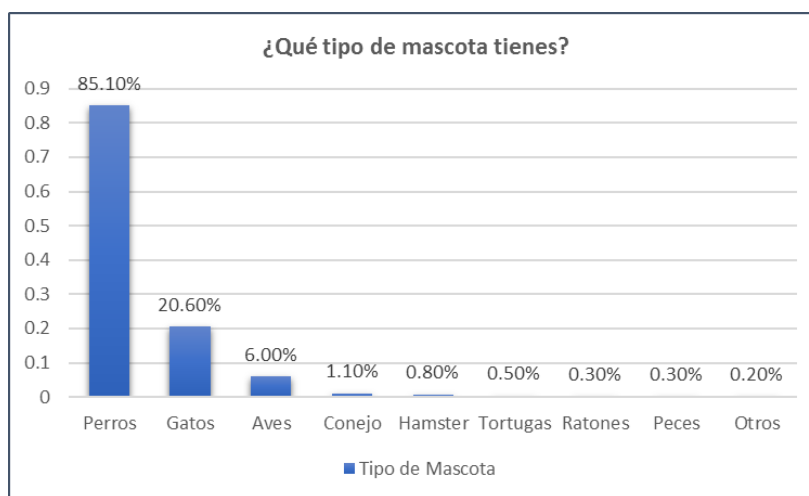
Figura 2. 9 Distritos de personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.1, respecto al tipo de mascota que los encuestados poseen, evidencia que la mayoría tiene perros con un 85.1% de los encuestados, seguido por gatos con un 20.6% y aves con un 6%. Los perros siguen siendo la mascota predilecta de los limeños.

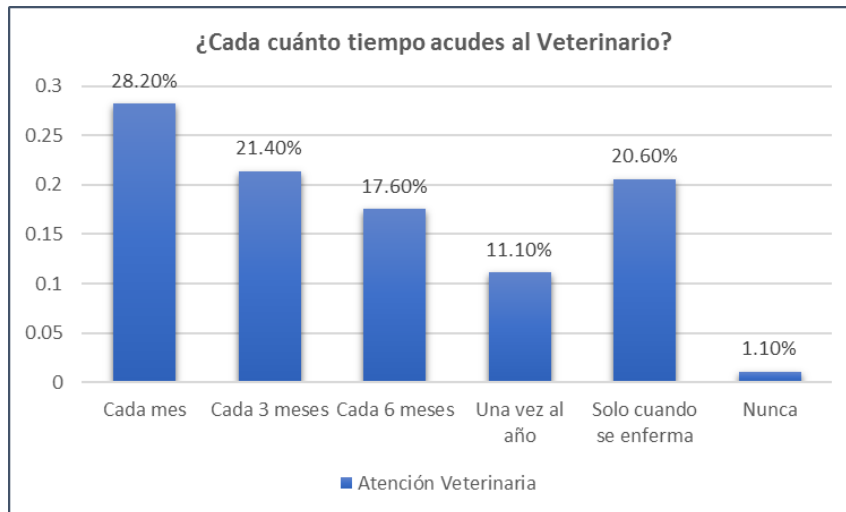
Figura 3. 1 Tipo de Mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.2 muestra los resultados de la frecuencia con la que los encuestados acuden al veterinario siendo la respuesta “mensualmente” la de mayor puntaje con un 28.2% de respuestas, seguido por “cada 3 meses” y “solo cuando se enferma” con un 21.4% y 20.6% respectivamente.

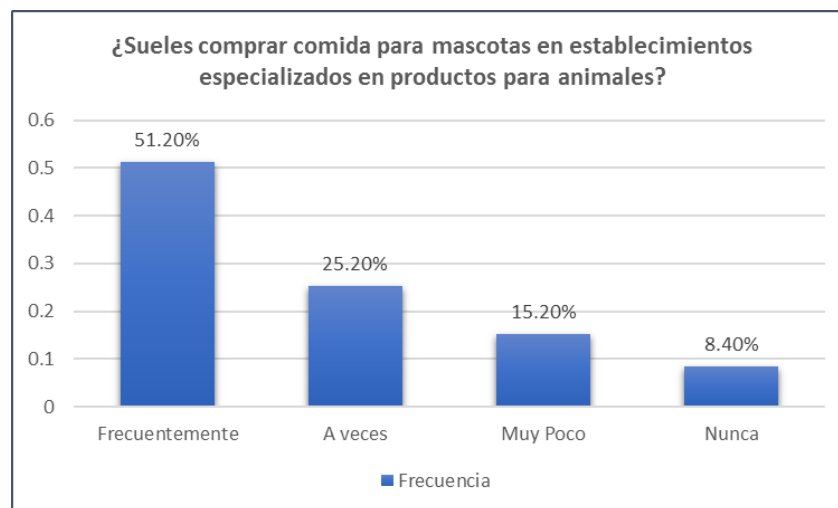
Figura 3. 2 Atención Veterinaria



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.3 muestra los resultados de la frecuencia con la que los encuestados acuden a establecimientos especializados en mascotas para adquirir comida, siendo la respuesta “Frecuentemente” la de mayor porcentaje con un 51.2% y un 25.2% de encuestados respondieron “A veces”. Nótese que un 8.4% respondieron “Nunca”.

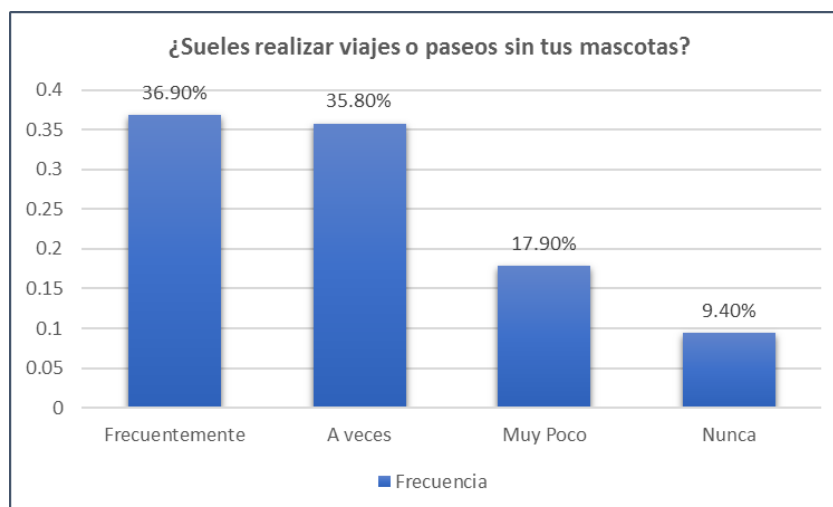
Figura 3. 3 Compra de Comida para Mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.4 muestra los resultados de la frecuencia en la que los encuestados viajan sin sus mascotas, siendo las respuestas “Frecuentemente” y “a veces” las de mayor puntaje con un 36.9% y 35.8% respectivamente. De las dos siguientes respuestas “Muy poco” y “Nunca”, con 17.9% y 9.5% respectivamente se puede deducir que estas personas no viajan nunca o llevan a sus mascotas consigo.

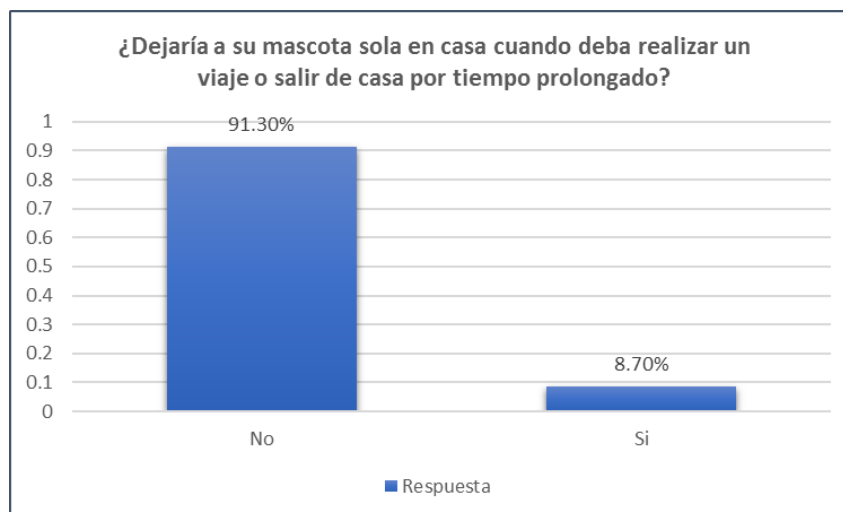
Figura 3. 4 Viajes o paseos sin Mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.5 muestra los resultados a la pregunta si dejaría a su mascota sola en casa en caso se tenga que salir por tiempo prolongado, siendo la respuesta “No” la de mayor puntuación con un 91.3% de los encuestados frente a un 8.7% que respondieron “Si”. Esto evidencia que en su mayoría las personas con mascota no dejarían a sus mascotas solas y buscarían un lugar donde dejarlas mientras esté ausentes.

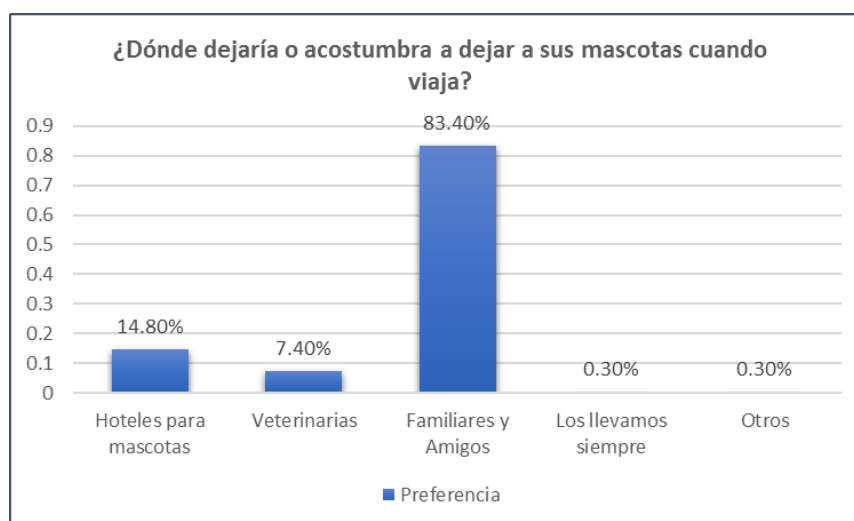
Figura 3. 5 Mascotas solas en casa por viaje



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.6 muestra los resultados sobre la preferencia de los encuestados de donde dejar a sus mascotas en caso de viaje. Acá se evidencia la clara desconfianza que tienen la mayoría de personas respecto a donde dejar sus mascotas, escogiendo principalmente a familiares o amigos con un 83.4%, sin embargo, los hoteles para mascotas tienen un 14.8% de aceptación seguido por veterinarias con 7.4%.

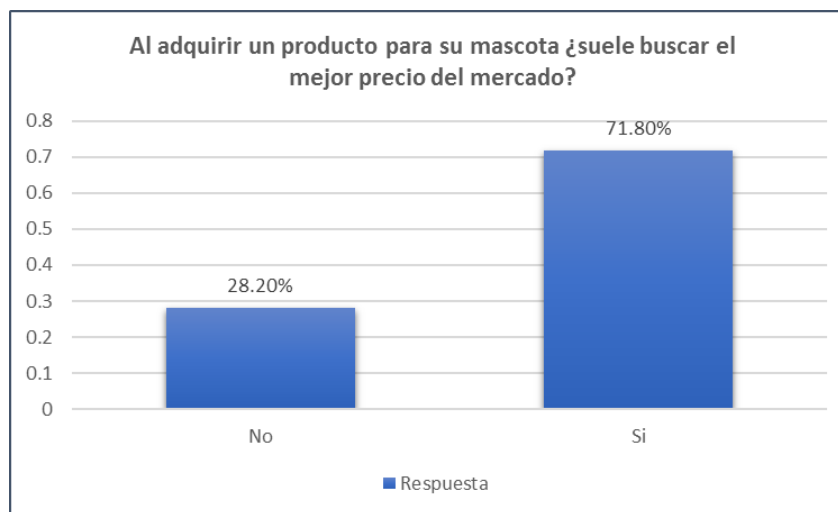
Figura 3. 6 Donde dejar a sus mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.7 muestra los resultados sobre la preferencia de los encuestados de buscar siempre el mejor precio para los productos que necesiten para sus mascotas evidenciando la preferencia por hacerlo con un 71.8% frente a un 28.2% que no les interesa buscar esta información.

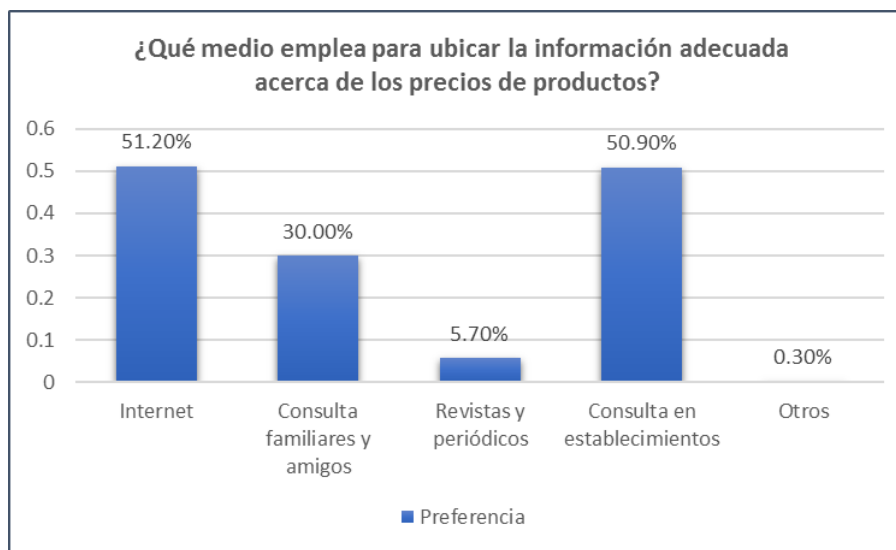
Figura 3. 7 Búsqueda del mejor precio en el mercado



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.8 muestra los resultados sobre la preferencia de los medios que utilizan las personas para ubicar la información acerca de los precios de los productos que desean adquirir para sus mascotas, siendo el internet y los mismos establecimientos donde compran los productos las fuentes de información principales con un 51.2% y 50.9% respectivamente, seguido de familiares y amigos con un 30% y revistas y periódicos con un 5.7%. Es evidente que el internet actualmente es el medio más usado para la búsqueda de información.

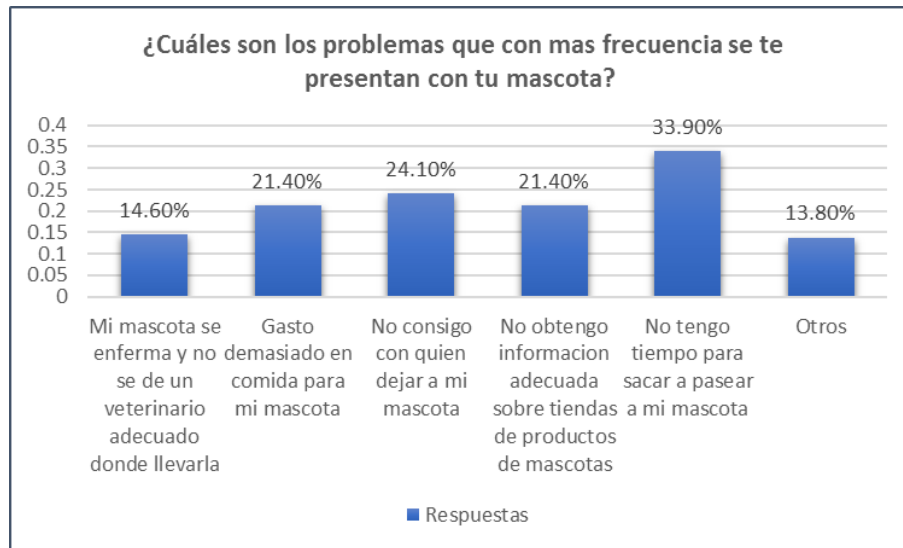
Figura 3. 8 Medio empleado para búsqueda de Información



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.9 muestra los resultados sobre los problemas a los que los dueños de mascotas se enfrentan en el día a día con más frecuencia. Uno de los principales problemas es el factor tiempo, en el caso de tener tiempo para pasear a sus mascotas el 33.9% de encuestados lo tienen, seguido de un 24.1% de personas que no consiguen donde dejar a sus mascotas cuando viajan, y un 21.4% que aduce que gasta demasiado en comida para mascotas, posiblemente por no contar con la información adecuada de los lugares donde pueda conseguir a precios más cómodos la comida que compra, así mismo un 14.6% menciona que no consigue una veterinaria adecuada donde atender a su mascota cada vez que se enferma. Con esta pregunta se evidencia que los principales problemas son tiempo y obtener una información adecuada.

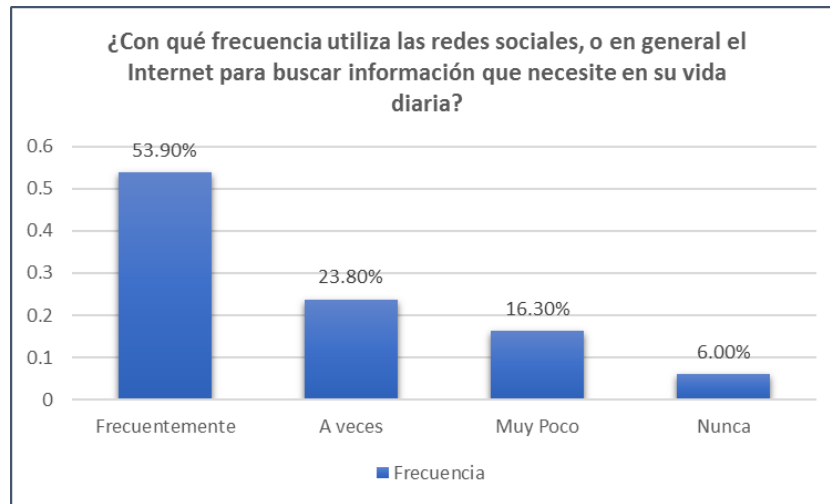
Figura 3. 9 Problemas frecuentes



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.1 muestra los resultados sobre la pregunta del uso de redes sociales e internet, con esto se pretende determinar qué tan asiduos son las personas al uso de estos medios para conseguir información necesaria en su vida diaria, y que tanto confían en la información que obtienen de ahí. Los resultados determinaron que el 53.9% de encuestados usan estos medios frecuentemente para la obtención de información, seguido por un 23.8% que contestaron que solo lo utilizan a veces, un 16.3% respondieron que muy poco, mientras que un 6% contesto que nunca hace uso de este medio para obtener información.

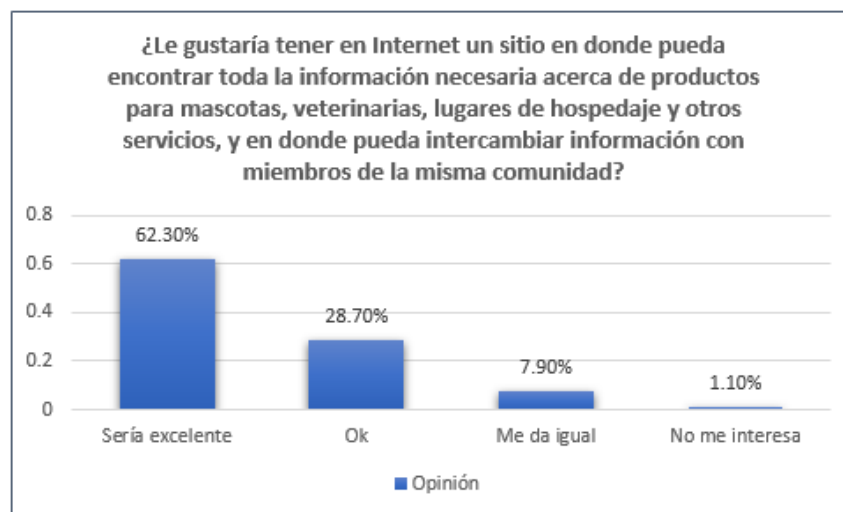
Figura 4. 1 Uso de Redes Sociales e Internet



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.2 muestra los resultados sobre la pregunta que va dirigida a conocer si los encuestados estarían interesados en contar con una aplicación o portal web como la que estamos proponiendo en la presente tesis, y podemos observar la respuesta positiva de la mayoría de encuestados con un 62.3% respondieron que sería excelente, mientras que un 28.7% respondió que “Ok”. Sólo un 7.9% de encuestados respondió que le da igual y un 1.1% respondió que no le interesa.

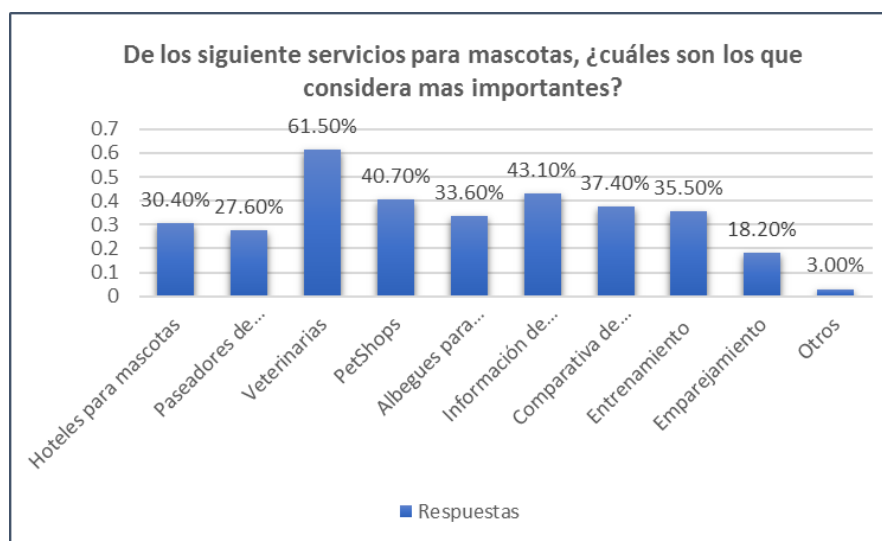
Figura 4. 2 Opinión sobre el uso de PetAdvisor



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.3 muestra los resultados sobre la pregunta sobre qué servicios para mascotas utilizan con más frecuencia, se evidencia que el uso de veterinarias tiene el mayor porcentaje con un 61.5% seguido por PetShops con un 40.7% y la búsqueda de información con un 43.1%. En esta pregunta los valores están bastante parejos dado que en su mayoría las personas usan los mismos servicios o similares.

Figura 4. 3 Principales Servicios para Mascotas



Fuente: Elaboración propia

6.2.8.2. Conclusiones de la Encuesta

Gracias a los resultados obtenidos, se concluye que las personas que tienen mascotas y realmente aman a los animales en su mayoría intentarán buscar los servicios y productos de mejor calidad para satisfacer sus necesidades de la mejor forma, pero siempre intentando buscar los mejores precios y los mejores lugares donde adquirirlos, sin embargo, no siempre cuentan con la información precisa y a la mano de estos lugares y en su mayoría hacen uso del Internet para ubicar dicha información.

También se puede concluir que hay cierto temor por parte de los encuestados respecto a dejar a sus mascotas al cuidado de personas desconocidas en caso deban realizar un viaje o tengan una ausencia prolongada, esto debido principalmente a que no cuentan con una información precisa del perfil del cuidador ni recomendaciones a la mano, o un historial que indique la calidad del servicio brindado previamente por estos cuidadores, por lo que prefieren en su mayoría dejar sus mascotas al cuidado de familiares o amigos de confianza, pero a su vez siendo uno de sus principales problemas el no siempre contar con el apoyo de estos familiares o amigos creándoles una seria dificultad al momento de viajar.

Se ha identificado que una aplicación o portal web como el propuesto sería de gran ayuda a los dueños de mascotas al permitir brindarles información de calidad sobre todos los servicios y productos que puedan adquirir para sus mascotas en un solo lugar y con la información y calificación de consumidores anteriores que puedan darles una idea de la calidad del servicio ofrecido. Así mismo como parte de las necesidades que los dueños anhelan tener se encuentra el poder ubicar el mejor precio en el mercado sobre algún producto o servicio necesarios para sus mascotas.

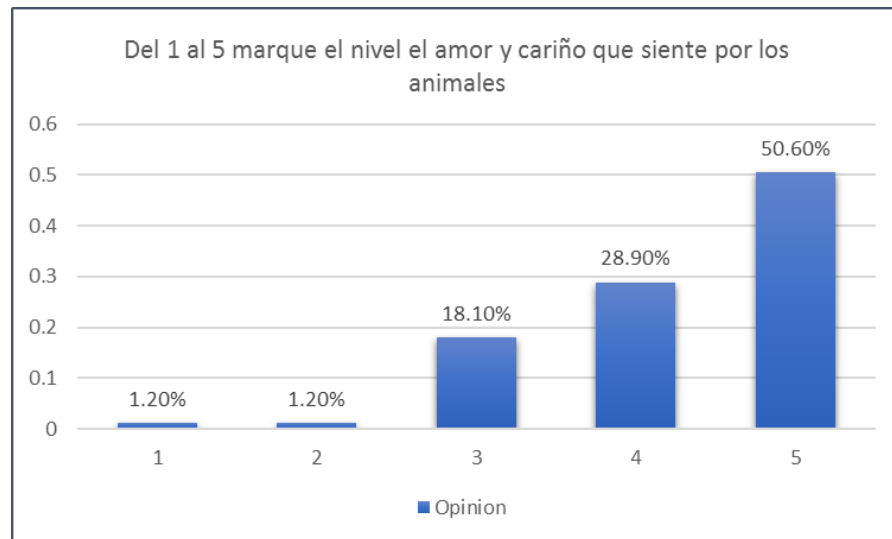
6.2.8.3. Encuesta a Proveedores de Servicios Independientes

Esta encuesta conto únicamente de 7 preguntas, y se les realizo a 423 personas. El objetivo era determinar si existe mercado en lo que a proveedores independientes se refiere, es decir, personas amantes de animales que deseen brindar servicios de cuidado, hospedaje, pasero u otros para mascotas y de esta forma puedan iniciar un negocio exponiendo estos servicios a través de nuestro portal web. El resultado de las preguntas formuladas se muestra a continuación.

En la figura 4.4 mostramos los resultados respecto a conocer el nivel de amor por los animales que tiene cada uno de los encuestados, se les mostro un rango de valores del 1 al 5, siendo 1 el menor nivel y 5 el mayor nivel de cariño por los

animales. Los resultados arrojaron que más del 80% de encuestados tiene un amor por los animales entre el nivel 4 y 5 y un 15% en el nivel 3, solo 1% de los encuestados colocaron como nivel 1 y 2 el cariño que tienen por las mascotas.

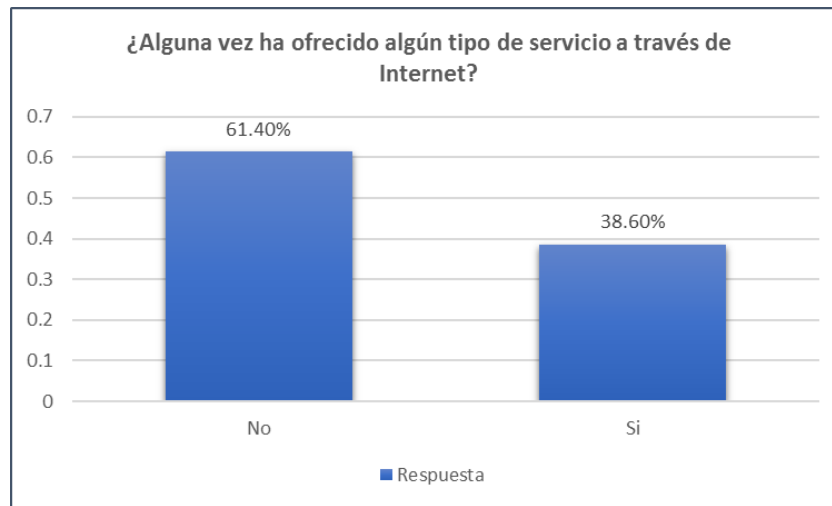
Figura 4. 4 Índice de cariño por los animales



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.5 muestra, respecto al uso del internet como medio para ofrecer ciertos servicios, el 61.4% de los encuestados respondió que no, mientras que el 38.6% respondió que sí, lo cual nos hace ver que del total de encuestado una buena cantidad de porcentaje ya tiene experiencia en el uso de internet para hacer negocios.

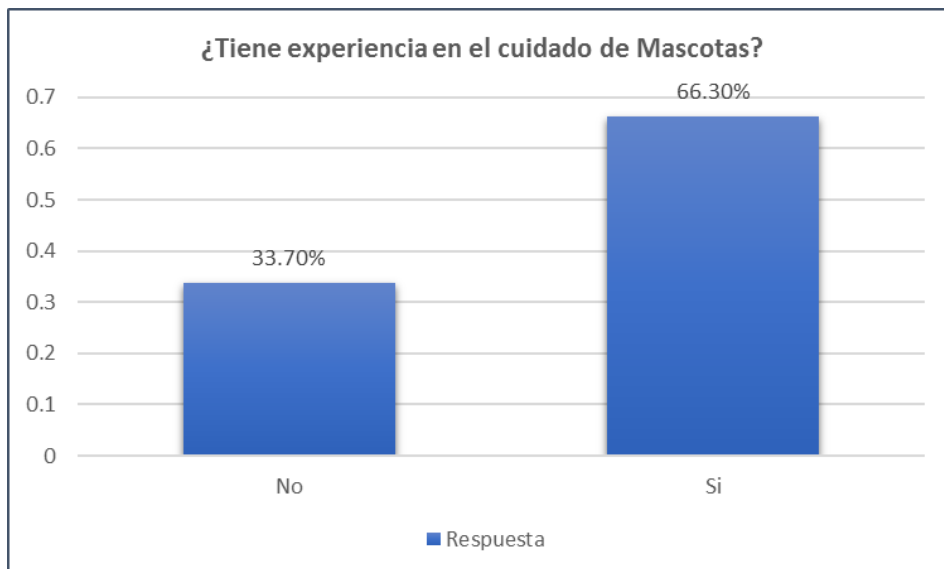
Figura 4. 5 Ofrecimiento de Servicios por Internet



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.6, a la pregunta si se tiene experiencia en el cuidado de mascotas, muestra que un 66.3% menciono que sí, mientras que el resto menciono que no. La mayoría indica que en algún momento ha estado en contacto con una mascota.

Figura 4. 6 Experiencia en el cuidado de mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.7, respecto así se desearía ofrecer algún servicio respecto a mascotas a través del portal web, muestra que la respuesta fue bastante positiva con un 53%, frente a un 47% que respondió con un no. Esto nos lleva a concluir que si existe interés en aprovechar este medio para promocionar sus servicios a proveedores independientes.

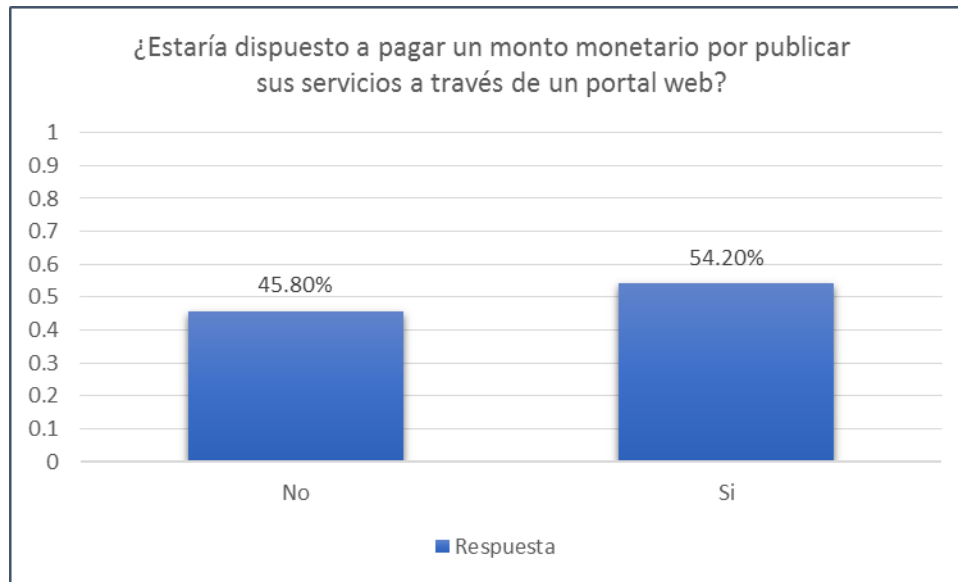
Figura 4. 7 Ofrecer Servicios para Mascotas



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.8, respecto a la pregunta si estaría dispuesto a pagar una suma monetaria a modo de comisión por la publicación de sus servicios a través del portal Web, muestra que el 54.2% de los encuestados respondió positivamente, mientras que el resto no. Se deduce que estas respuestas están asociadas a la anterior pregunta en donde se tuvieron resultados similares.

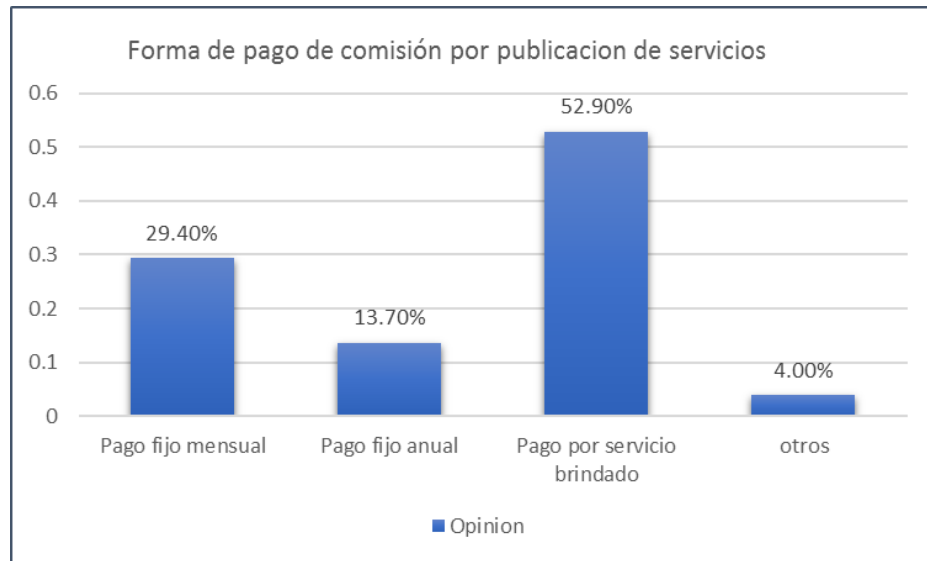
Figura 4. 8 Disposición al pago de una comisión



Fuente: Elaboración propia

La figura 4.9, respecto a la pregunta sobre como preferiría que se efectuó dicho pago de comisión, muestra que, en base a una suscripción mensual, anual o por servicio tomado, un 52.9% de los encuestados evidenció su preferencia por el pago de comisión por servicio brindado frente a un 29.4% que preferiría realizar un pago mensual por mantener su publicación en el portal de los servicios que brinda.

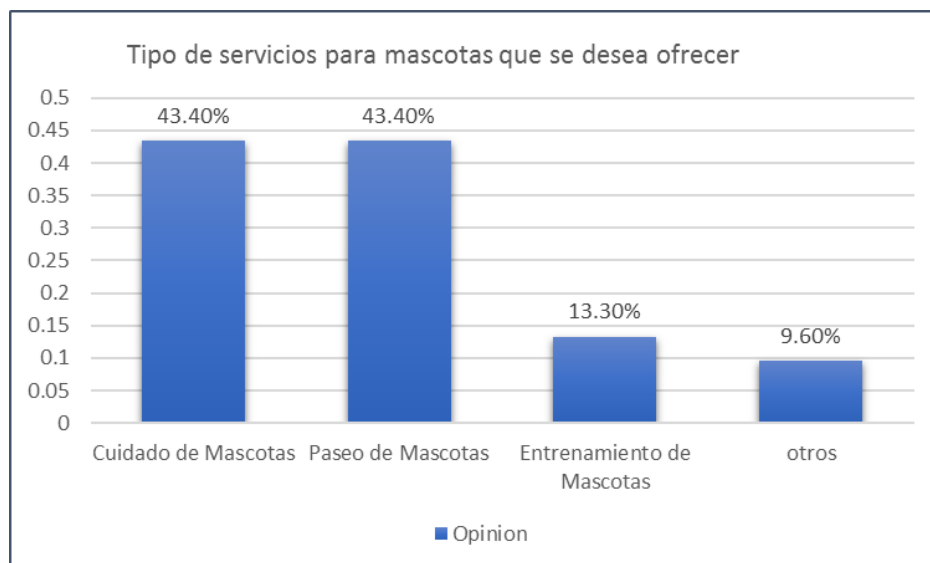
Figura 4. 9 Forma de pago de comisión por servicio



Fuente: Elaboración propia

La figura 5.1, respecto al tipo de servicio relacionado a mascotas que desearía brindar a través del portal web, tanto cuidado de mascotas como paseo de mascotas, muestra que se tiene un 43.4% siendo estos los servicios que tienen mayor porcentaje, seguido por el entrenamiento de mascotas con un 13.3%.

Figura 5. 1 Tipos de servicio que se desea ofrecer



Fuente: Elaboración propia

6.2.8.4. Conclusiones de la Encuesta

Gracias a los resultados que se obtuvieron de la encuesta, se puede determinar que hay interés de cierto grupo de personas en ofrecer sus servicios y utilizar un medio digital para ello, así mismo existe disposición por parte de ellos de realizar un pago de comisión por la adquisición de servicios a través del portal web dado que esto a su vez le servirá para establecer una evaluación por parte de los clientes del servicio brindado. Así mismo se determinó que los principales servicios que los clientes desean ofrecer son el cuidado de mascotas y el paseo de mascotas, esto debido a la principal facilidad que se presume tienen los clientes para ofrecer estos servicios y son los que más demandas tienen en el mercado.

CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1. Demanda Potencial

Jóvenes y adultos entre 18 y 55 años de cualquier sexo que pertenezcan a los segmentos socioeconómicos A, B, C y que vivan en Lima Metropolitana. Asimismo, que busquen para sus mascotas los mejores productos y servicios y tengan acceso a internet, con especial atención en aquellas personas que participen activamente en redes sociales o tengan una organización relacionada a las mascotas.

El análisis de la población se realiza bajo los siguientes criterios:

- Pertenecer a NSE A, B o C
- Tener entre 18 y 55 años
- Comprende por internet
- Tener una mascota en casa

En la Tabla 1.9 resumimos el análisis de la información según los datos de APEIM 2018.

Tabla 1. 9 Determinación de la Demanda Potencial

NSE	Hogares	Con mascota	Compran por internet	Demanda potencial
NSE A	4.7%	56.5%	38.6%	27,880
NSE B	23.2%	56.5%	19.3%	68,810
NSE C	41.3%	56.5%	7.1%	45,063
Total demanda potencial				141,753

Fuente, APEIM, 2018

Elaboración propia

Según el análisis podemos concluir que 141,753 hogares pertenecen a nuestra demanda potencial. Para llegar a este número se tomó la cantidad de hogares en Lima Metropolitana por NSE (A, B y C) para luego filtrar a los hogares que compran por internet y que tengan mascota según datos de APEIM.

Finalmente, con un cálculo simple con los datos del APEIM dividiendo la cantidad de personas entre hogares por cada NSE llegamos a obtener un promedio de 4 personas por hogar. Este número al ser multiplicado por la cantidad de hogares de nuestra demanda potencial es igual a $141,753 \times 4 = 567,012$ personas.

Es difícil estimar la cantidad de personas que efectivamente harán uso de la plataforma web, por lo que tomamos la teoría de adopción de innovaciones que dice que los early adopters van del 2.5% al 13.5% para el caso de esta tesis se tomará un 7.5%.

Tabla 2. 1 Cálculo de Miembros por Hogar

NSE	Personas	Hogares	Personas por hogar
NSE A	4,426,98	122,082	3.63
NSE B	2,409,099	578,670	4.16
NSE C	4,385,795	996,192	4.40
		Promedio	4

Fuente, APEIM, 2018

Elaboración propia

7.2. Objetivo de Marketing

7.2.1. Objetivo General

El objetivo general es obtener un posicionamiento favorable durante la primera etapa en la ejecución del plan de negocio. Así mismo, es importante para el negocio poder contar con un plan de fidelización de clientes ofreciéndoles los productos y servicios que necesitan a través de canales digitales con un portafolio variado y con valoraciones.

Los principales medios de difusión serán las redes sociales y programas de Adwords para lograr la atención de aquellas personas que realizan búsquedas en Google e interactúan activamente en Facebook, Instagram y Twitter.

7.2.2. Objetivos de Venta

Para el primer año nuestra meta es obtener un promedio de 5000 transacciones al mes haciendo un total de 60000 ventas anuales, estas ventas comprenden el total de transacciones (Productos y servicios) realizados mediante el portal web. Así mismo, se estima contar con un mínimo de 6623 usuarios al primer año.

7.2.3. Objetivos de Branding y Fidelización

La marca PetAdvisor se enfocará en la satisfacción del cliente, el objetivo es lograr que los usuarios que hicieron uso de la web tengan una experiencia digna de recordar y recomendar. Solo en el primer año se tiene la meta de tener un 20% de recordación de la marca y un 80% de satisfacción del cliente. Así mismo, se debe lograr que un 50% de los clientes reciban ofertas y descuentos exclusivos de la comunidad para obtener más clientes por recomendación.

Por otro lado, se busca que los 6623 sean clientes activos y realicen compras por la plataforma.

7.2.4. Objetivos Digitales

Las redes sociales jugarán un papel muy importante para PetAdvisor ya que, al ser una plataforma digital, la mayor parte de clientes serán captados por estos medios. En el caso de Facebook se trabajará con el objetivo de incrementar los seguidores hasta llegar a los 10000 en el primer año y tener un ratio de interacción del 50%.

De igual manera, los objetivos de visitas de fuentes externas (Publicidad en Google Adwords, Instagram, Twitter, etc.) sumado a las visitas de los seguidores de

Facebook son de 1800 visitas en el primer mes y más de 10000 visitas en el primer año.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, nuestro principal objetivo es de contar con un mínimo de 8000 usuarios registrados en el primer año de funcionamiento del portal web.

7.3. Estrategia de Marketing

7.3.1. Estrategia de Segmentación

Al inicio de la ejecución del plan de negocio se trabajará directamente con los segmentos socio económicos A, B y C de Lima Metropolitana.

Así mismo, responde a que, según INEI, un 67% de la población en Lima tiene acceso a Internet y el poder adquisitivo de este segmento se ha incrementado considerablemente.

Enfocar los esfuerzos de las campañas de Marketing en los segmentos definidos, hará que sea más sencillo llegar a las personas y, posteriormente, estimar el impacto que estas tienen. También es importante tener en cuenta que el público objetivo tendrá interés en la web ya que tienen una mascota, usan medios digitales y poseen la capacidad adquisitiva para realizar compras o adquirir servicios a través del portal.

7.3.2. Posicionamiento

A través de la plataforma de PetAdvisor, se busca brindar información actualizada y confiable para ubicar los productos y servicios adecuados al mejor costo y de la mejor calidad en un solo lugar.

Se ha elegido el posicionamiento en función de los atributos: “Antes de elegir algo para tu mascota, ingresa a PetAdvisor, en donde podrás comparar una variedad de productos y servicios y podrás elegir el de mejor costo y calidad, recuerda que por

cada compra contribuyes a una causa social”. Se espera transmitir los atributos como: alta calidad de información, confianza, conveniencia y apoyo social.

La estrategia de posicionamiento está enfocada en realizar campañas principalmente en medios digitales y colaboración con grupos de ayuda social. Así como, en el cuidado de la calidad de información que brinda el portal y las promociones.

7.3.3. Estrategia de Fidelización y Retención

La estrategia de fidelización inicia desde que el cliente ingresa al portal. Al ingresar, lo primero que visualiza es el banner de promociones y las principales ofertas. Luego de unos 5 segundos de haber iniciado su exploración, si es un cliente no registrado, se le brinda un 5% de descuento en su primera compra, incluso sobre productos o servicios promocionados. De forma permanente en el sitio, se le debe indicar que el cliente cuenta con esta promoción. Asimismo, se le debe permitir llenar su carrito de compras y hacer uso de este descuento de forma automática en el cálculo del total de la compra.

Si el cliente no efectúa su primera compra, o ingresa y no compra, se deben guardar las búsquedas del usuario, de tal forma que si vuelve a ingresar a la página se le visualicen los mejores productos y ofertas relacionadas.

Si el cliente realiza su primera compra, esta debe tener un seguimiento del producto o servicio hasta que es consumido por el cliente. Asimismo, se le debe solicitar una valoración al cliente.

Cada semana, se enviará un email con los productos con oferta que pueden interesar al cliente. Asimismo, si luego de la primera compra, han pasado 30 días y no ha realizado una compra, ofrecerle un 5% de descuento en una categoría de interés del usuario.

Por último, por cada usuario que ha completado su registro y que haya sido recomendado por otro, ambos obtendrán un 5% en su próxima compra.

7.3.4. Estrategia de la Marca

La marca PetAdvisor surge por tener una marca que favorezca al entendimiento de las personas y al propósito que tiene la plataforma, brindar al cliente toda la información posible para que realice una buena compra de un producto o servicio según las características que valore el cliente, similar propuesta a la que brinda TripAdvisor, solo que PetAdvisor es comunidad web para amantes de animales.

La estrategia de marca está orientada a que se pueda transmitir:

- Facilidad de búsqueda y adquisición de productos y servicios.
- Confiabilidad del servicio o producto mediante la valoración de clientes.

El slogan de PetAdvisor es “¿Algo para tu mascota? PetAdvisor”. Así también se utilizará como estrategia de recordación de marca el siguiente concepto: ¿Te ha pasado? ¿Compraste esa arena de gato en el centro comercial de siempre y al pasar por una calle cerca a tu casa descubres una veterinaria con el mismo producto a mitad de precio?, ¿O quisiste ir de viaje, pero no tenías en dónde dejar tu mascota y terminaste dejándola en la veterinaria de siempre? ¿O tu paseador favorito se enfermó, y no encontraste el reemplazo adecuado para tu mascota? El problema es que no cuentas con la información en el preciso instante en el que la necesitas. Y no tienes un lugar adecuado al recurrir para obtenerla. Pero no sufras más, para eso existe PetAdvisor. Un lugar en el que podrás encontrar información de estos servicios y otros de manera rápida, confiable y respaldada por una comunidad de PetLovers como tú. Es sencillo, accede al navegador web, puedes ingresar lo que buscas directamente o buscar entre los ítems de la barra de menú. Una vez que encuentres tu producto o servicio, selecciona el que más te guste, esos tendrán valoración por parte de los usuarios. Selecciona el modo de envío o coordina con el proveedor del servicio. Cada venta de PetAdvisor donará un porcentaje de tu dinero a albergues de mascotas.

Además, si te unes a nuestra comunidad, podrás tener acceso a descuentos y promociones, y acceder a toda la información sobre mascotas que los miembros de nuestra comunidad publican diariamente. No esperes más y únete a PetAdvisor.”

El logo de PetAdvisor puede visualizarse en la figura 5.2:

Figura 5. 2 Logo de PetAdvisor



Fuente: Elaboración propia

7.4. Marketing Mix

7.4.1. Estrategia de Producto

PetAdvisor es comunidad web para amantes de animales que proveerá información actualizada y confiable para ubicar los productos y servicios adecuados al mejor precio y de la mejor calidad en un solo lugar.

Los clientes de PetAdvisor, suelen realizar las siguientes tareas:

- Adquirir servicios y comprar productos de primera necesidad para sus mascotas.
- Pasear a sus mascotas.
- Buscar quien cuide a sus mascotas.
- Cuidar de la salud de sus mascotas.
- Comprar juguetes y accesorios a sus mascotas.
- Adoptar mascotas.
- Intercambiar información acerca de sus mascotas.

Así mismo tienen las siguientes inquietudes:

- No saben si lo que se paga es el precio justo.
- No conocen que opciones de productos y servicios tienen.
- No encuentran información centralizada, actualizada y veraz.
- No tienen la comodidad de adquirir un producto/servicio sin salir de casa.

Con PetAdvisor las personas podrán:

- Encontrar su producto o servicio ideal en una variada oferta.
- Elegir según la relevancia, ubicación, precio y valoración.
- Adquirir el producto/servicio al menor precio en la comodidad de su casa.
- Participar en una comunidad para amantes de mascotas y gente afín.
- Brindar apoyo social a causas benéficas enfocadas a mascotas.

PetAdvisor, a través de una página web, ofrecerá productos y servicios relacionados a mascotas, los cuales corresponderán a establecimientos e independientes afiliados a la plataforma, tales como:

- Veterinarias
- Clínicas de mascotas
- PetShops.
- Paseadores independientes.
- Instituciones benéficas.
- Cuidadores de mascotas.
- Centros de adopción.
- Albergues.
- Bodegas y farmacias.

La página web de PetAdvisor permitirá a los clientes comentar y valorar los productos y servicios que se ofrecen, de tal forma que, un próximo cliente pueda tomar una mejor decisión de compra. Asimismo, la compra de productos se podrá realizar por la web mediante una pasarela de pagos que se tendrá con PayPal y también se brindará la opción de contra entrega. En el caso de servicios, PetAdvisor proporcionará la información del proveedor de servicio, pero la transacción

monetaria se hará directamente con el establecimiento o proveedor independiente que brinde el servicio.

PetAdvisor también brindará servicios a establecimientos e independientes en temas de:

- **Publicidad.**

Publicitar su negocio a través de los diferentes apartados del portal web.

- **Pasarela de pago.**

Tener la opción de recibir los pagos de los clientes de manera digital. Esta modalidad de pago se manejará con PayPal.

- **Fidelización.**

Ser capaces de tener información de la gestión de leads hacia su producto y servicio y poder enviar de ofertas y promociones por email.

7.4.2. Estrategia del Precio

Nuestra estrategia del precio tendrá en cuenta las formas que hemos definido en el Canvas para obtener ingresos por los servicios que ofrecemos a través de la plataforma, esta estrategia se implementará desde el lanzamiento de la herramienta. A continuación, se detalla la estrategia de precios que hemos definido:

7.4.2.1. Comisión por venta de productos y contrato de servicios

Durante la etapa de inicio de nuestro proyecto, nuestros ingresos los registraremos básicamente por este concepto, es decir el cobro que realizaremos a nuestros proveedores de servicios y productos por la plataforma que ofrecemos en donde acercamos la oferta y demanda en un solo lugar.

Cuando a través de nuestra herramienta un cliente realice la contratación de un servicio o compre un producto de uno de nuestros proveedores afiliados, nosotros cobraremos al proveedor una comisión del 16% del monto total del servicio o producto adquirido para poder cubrir el costo de la pasarela de pago PayPal a quién

le corresponde el 6%, por lo tanto, nos corresponderá recibir un 10% para cubrir los gastos operativos. En consecuencia, el precio que los proveedores de productos y servicios deberán publicar debe cubrir el total de sus servicios y las comisiones antes mencionadas.

7.4.3. Estrategia de Distribución

PetAdvisor ofrecerá información, confiable, segura, actualizada y al alcance de todos, para que personas adultas entre 18 y 55 años, con poder adquisitivo (poder de compra), puedan obtener uno o más productos y/o servicios vinculado al cuidado de mascotas. Por lo tanto, el servicio será distribuido a través de un portal web.

Los usuarios consumidores accederán al portal web a través de un link y cuyas interfaces ofrecerán diversa información de productos y servicios relacionados al cuidado de las mascotas, así como información de los miembros de las comunidades de temas de interés sobre animales, que puedan servir de apoyo a las personas que lo necesiten, comparativa de precios de productos, y valoración de los servicios que anteriormente usuarios han tomado en cada una de las empresas que publican en el portal.

La información estará disponible permanentemente en el portal y está será renovada constantemente conforme nuevos miembro y socios vayan integrándose a la comunidad. Dicho portal web contará con diferentes secciones, en donde los usuarios podrán visualizar diferente tipo de información como foros de comentarios, publicaciones de eventos, información de interés acerca de mascotas, una sección para la publicación de un historial de su mascota y compartirlos con el resto de miembros y las secciones de búsqueda y venta de productos o servicios. La sección de búsqueda tendrá una interfaz amigable y sencilla, de tal manera que el usuario interesado en algún producto o servicio relacionado al cuidado de las mascotas le sea fácil y accesible encontrar la información que más se ajuste a su necesidad en términos de calidad, confianza, seguridad, precio y cercanía a su hogar. En caso de productos, una vez seleccionado lo que deseen adquirir, se establecerá la forma de

entrega del servicio y la forma de pago. La forma de pago puede hacerse a contra entrega o a través de una plataforma de pago de la misma página (el portal de PetAdvisor) que contemplará el uso de tarjetas de débito y crédito de los principales operadores de pago electrónico. En el caso de servicios, el portal brindará la información del proveedor para que este pueda ponerse en contacto con el cliente. La transacción económica en este caso se realiza directamente entre el cliente y el proveedor de servicio. Una vez tomado el servicio o adquirido el producto, deberá cerrar la compra llenando una encuesta que se encargará de medir el nivel de satisfacción y confianza del usuario respecto al servicio y/o producto recibido en términos de tiempo, atención, confiabilidad, seguridad, tiempo de respuesta. Dicha información servirá para alimentar las estadísticas de confiabilidad de servicio y que a su vez servirá para que los usuarios se guíen y tengan mayor confianza al momento de tomar un servicio o adquirir un producto a través de este portal.

Así mismo, PetAdvisor permitirá que los usuarios puedan realizar una comparativa de precios y calidad entre la diferente oferta publicada en el portal para que ellos puedan tener la capacidad de elegir el producto que se acomode más a sus necesidades y a su poder adquisitivo. Todo este servicio a través de un sistema de búsqueda inteligente que evaluara la calidad del producto en base a su evaluación previa por anteriores usuarios, cercanía de la tienda al comprador, y precio.

La única publicidad que se mostrará en el portal web será referente a productos y servicios para mascotas, sin banner grandes que ocupen toda la pantalla, permitiendo al usuario navegar por el portal sin necesidad de toparse con uno de estos banners.

Por último, cabe resaltar que el acceso al portal será gratuito, y sin necesidad de un registro, salvo en el caso se quiera integrar a la comunidad para realizar publicaciones, y obtener mayor información acerca de algún tema en específico sobre mascotas, y así mismo si es que desea hacer uso de la plataforma para realizar la compra o adquisición de algún producto o servicio publicado. El formulario de registro no pedirá mayores datos, principalmente nombre, lugar de residencia, correo electrónico y si desea agregar un perfil más completo acerca de sus mascotas que

puedan compartir con los demás miembros de la comunidad. No se pedirá el registro de ninguna tarjeta de crédito, esto solo se hará al momento de efectuar una compra. A su vez podrá suscribirse a la comunidad PetAdvisor previo pago de una mensualidad con el fin de recibir constátenme ofertas especiales, información personalizada y otra serie de beneficios. Esta suscripción no es obligatoria, pero es alternativa para clientes que deseen estar aún más integrados a la comunidad.

7.4.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación es el conjunto de acciones que se ejecutan para hacer conocer de manera efectiva nuestro producto/servicio, para ello debemos tener claro nuestros objetivos de negocio, nuestro público objetivo y que tipo de mensajes vamos a transmitir a dicho público para hacer que consuman el servicio y signifique ello ingresos. Para lograr el objetivo de comunicar nuestra propuesta utilizaremos los siguientes medios, basado en una estrategia de empuje y arrastre hacia la marca:

7.4.4.1. Publicidad Digital

La publicidad digital es un medio surgido producto del desarrollo de la tecnología y es complemento de los medios convencionales existentes. Este tipo de forma de comunicar se ejecutará a través de banners de publicidad dentro de la misma página y desde la página de los proveedores suscritos a nuestra plataforma y utilizando medios como: el SEO o SEM, Marketing vía email, las redes sociales, el display, remarketing o el video marketing.

SEO/SEM

Se refiere al uso de búsquedas optimizadas a través de la red Search Engine Optimization (SEO), es decir aplicaremos técnicas para hacer que nuestro portal sea lo suficientemente popular para que se ubique entre las primeras posiciones de los buscadores sin tener que hacer un pago por costo directo de publicidad en cada visita al portal.

El Search Engine Marketing (SEM) es una búsqueda más especializada, aquí haremos uso de los Adwords (lo que ahora hace Google Ads) o anuncios publicitarios de pago. Aquí cada clic ejecutado por un potencial cliente será una posibilidad de acceso al portal de PetAdvisor. Para cualquiera de las dos estrategias tendremos en cuenta para la búsqueda las palabras clave utilizadas.

Email Marketing

A través de la captura de datos por medio de los formularios implementados y disponibles en la plataforma de PetAdvisor, podremos tener conocimiento de los datos personales de potenciales clientes y uno de ellos es el correo electrónico y a través de este correo electrónico podemos enviarle ofertas, promociones y comunicar de una manera más efectiva nuestra propuesta de servicio. Además, podemos incluso personalizar sus preferencias, haciendo uso de herramientas como Facebook, que permiten tener el conocimiento de los gustos y actividades del cliente potencial. De esta manera particularizar sus gustos y mandarle una propuesta más acotada y efectiva de acuerdo a sus necesidades.

Redes Sociales

PetAdvisor tendrá un acceso directo a un Fan page de Facebook para que los usuarios tengan en la mente y a la mano información de nuestra propuesta, ampliando de esta forma los canales de comunicación de nuestra marca.

Display

Esta es una forma de publicidad en la que haremos uso de Banners publicitarios dentro de la misma página o la de nuestros afiliados clientes y/o proveedores.

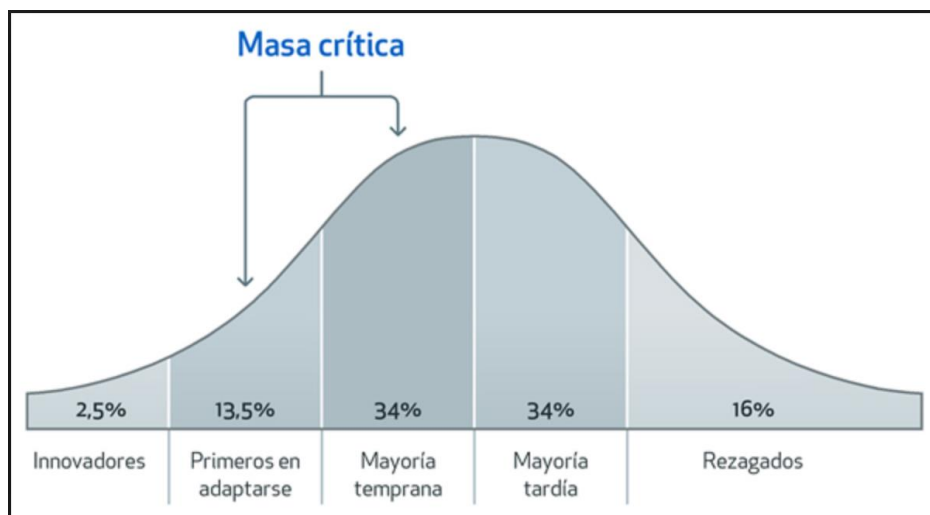
Video Marketing

Utilizaremos este tipo de publicidad digital a través de un video de presentación del producto buscando el interés del consumidor. Una vez que capturemos el interés del potencial cliente, buscaremos la forma de satisfacer su necesidad de compra. El video marketing lo usaremos en las diferentes etapas de promoción del portal.

7.4.4.2. Base de seguidores Tempranos

Se seleccionará una cantidad de personas específicas que tengan el perfil de nuestro público objetivo definido, los cuales también son llamados Early Adopter, para que puedan hacer uso de un prototipo del servicio que les estamos ofreciendo, PetAdvisor. Estas personas serán seleccionadas de entre los participantes en el Focus Group, y encuestas realizadas. El fin de esta actividad es que estas personas puedan analizar de manera objetiva el servicio ofrecido y ofrezcan críticas sinceras, para que a modo de feedback, podamos hacer las correcciones necesarias y mejorar el servicio ofrecido. Así mismo sus comentarios positivos, esperando que lo sean, nos servirán para generar confianza en otros consumidores que puedan adoptar nuestro servicio más adelante. Este tipo de estrategia tiene relación con la llamada curva de adaptación de la innovación como se muestra en la figura 5.3.

Figura 5. 3 Curva de Adaptación de la Innovación



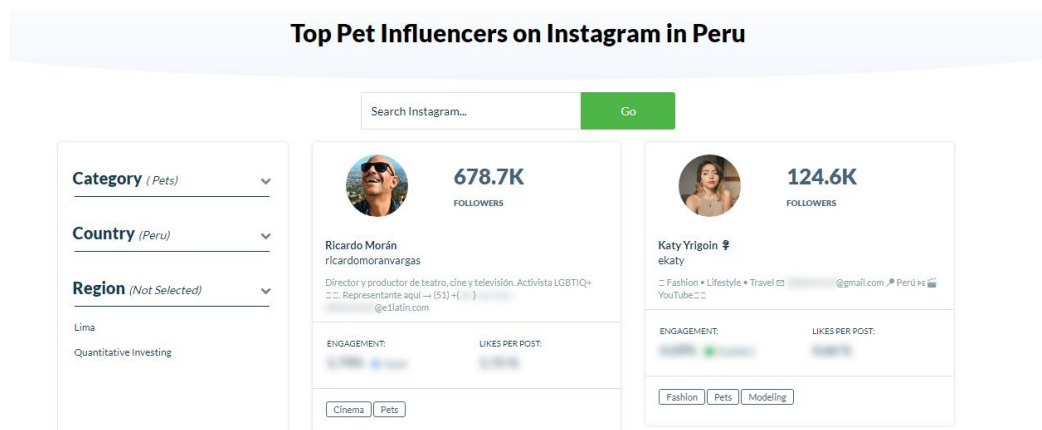
Fuente: Rogers, 1995

7.4.4.3. Uso de Influencers

Buscaremos contar con personas que tengan mucha influencia a través del uso de redes sociales entre los jóvenes y adultos que se encuentren dentro del rango de edades de nuestro público objetivo, y que tengan mascotas con el fin de que, con el

uso de su imagen, puedan convencer a otras personas a hacer uso de nuestro servicio. Este Influencer deberá contar con un gran número de seguidores en redes, y un amor por los animales que sea demostrado en las publicaciones que realiza en sus redes sociales, así mismo una aceptación por parte de su público en cada publicación que realicen. Es importante entender que la calidad de los seguidores de este Influencer deberá primar sobre la cantidad, por ejemplo, es posible que el Influencer por seleccionar tenga 100000 seguidores, pero que solo una cantidad mínima tenga una respuesta positiva ante la publicación de fotos o comentarios acerca de su mascota. La idea principal es que los seguidores del Influencer compartan tanto con él, como con el resto de seguidores, sus propias experiencias y recomendaciones generando de esta manera una red de relaciones de confianza que tienda a expandirse, de modo que cuando el Influencer publicite y recomiende nuestra marca, dada la confianza generada, pueda ser adquirida por parte de sus seguidores. La figura 5.4 muestra los principales Influencers en el Perú a los cuales podríamos contactar para publicitar nuestra marca.

Figura 5. 4 Top de Influencer con Mascotas en Instagram en Perú



Fuente Ninjaoutreach.com, 2019

7.4.4.4. Uso de Goolges Ads

Una nueva forma de llegar a nuestros potenciales clientes que se encuentran en búsqueda de un servicio como el nuestro y que no tienen un conocimiento directo de nuestra propuesta a través de nuestra página es haciendo que nos encuentren cuando ejecuten una búsqueda por Google, YouTube o los diferentes buscadores de información que existen en la red. Google Ads, permite en palabras sencillas que nos pueden encontrar en toda la red (Internet) a través de anuncios de búsqueda, anuncios gráficos, anuncios de video o anuncios de aplicaciones. Si los potenciales clientes desean buscar información sobre servicios y productos de cuidado de mascotas y digitan ese criterio en el buscador de Google, la persona encontrará la opción de nuestra propuesta, para ello se contrata este servicio de Google y definimos a donde queremos llegar (nuestro público objetivo), como queremos llegar y como queremos que nos encuentren, el nivel de granularidad de la búsqueda la definimos nosotros y de acuerdo a ello se cobra determinada cantidad, Google Ads nos da la posibilidad de conocer también nuestras estadísticas de saber cuántas veces nos han buscado, cuantas veces han hecho clic a los criterios de búsqueda que nos involucran, las estadísticas nos ayudan a saber la efectividad y rendimiento de nuestros anuncios, nosotros mismos podemos probar nuestros anuncios, es decir modificarlos a nuestra conveniencia y probar el nivel de efectividad, es decir esta herramienta es tan amigable y flexible que podemos adaptarla a nuestras necesidades y objetivos de comunicación de nuestra marca. Y lo que es mejor esta herramienta no es condicionante a permanecer a perpetuidad podemos cancelar el servicio en cualquier momento y sin costo de cancelaciones, por tanto, nos permite controlar y gestionar nuestro presupuesto en todo sentido, solo pagamos lo que usamos y si no queremos el servicio, lo cancelamos sin costo alguno. Google nos cobrara por este servicio por cada clic que se haga sobre el anuncio publicado, dicho anuncio debe tener la característica de ser corto que no pase de 4 líneas, no se admiten gráficos en el formato básico. Por esta razón contrataremos el servicio de Google Ads para aumentar las posibilidades y efectividad de que nuestra plataforma sea conocida, analizada y adoptada.

7.4.5. Presupuesto de Marketing

Todo ingreso a un nuevo mercado requiere de una inversión en publicidad para hacerse conocido, llegar a nuevos clientes potenciales y generar mayores ingresos a futuro. Lo importante de esto es ver cómo lograr una mejor comunicación a cada cliente y proveedor con los que haremos contacto y establecer una estrategia de publicidad adecuada para lograr la fidelización de cada uno de ellos. Es por ello que para tal fin se ha establecido un presupuesto el cual genera una alta inversión en el primer año con el fin de que en años posteriores la marca sea lo suficientemente conocida para que la inversión en publicidad sea menor. El presupuesto de marketing para cada estrategia establecida que se ha contemplado se refleja en la Tabla 2.2.

Tabla 2. 2 Presupuesto de Marketing

Medio	Detalle	Año 1 (S/.)
Descuento en primera compra	5% de descuento a clientes registrados	49,590
Publicidad Digital	SEO/SEM, Google Ads, Display	50,000
	Email Marketing	1,000
	Video Marketing	6,000
Prototipo	Creación	2,000
	Early Adopter, Validación	1,000
Influencer	Costo Influencer	30,000
	Total	145,590

Fuente: Elaboración propia

Los costos de cada Item fueron establecidos en base a precios que se cotizaron en las siguientes empresas:

- Publicidad Digital: Espaseo (<https://www.espaseo.com/>)
- Google Adwords (<https://ads.google.com/home/pricing/>)
- Mail Chimp (<https://mailchimp.com/pricing/>)

La construcción del prototipo estará a cargo del equipo de desarrollo para ayudar a dar una percepción visual de las funcionalidades del portal Web y el costo de la validación será por conceptos de materiales, refrigerios e incentivos para los entrevistados.

Finalmente, nos contactamos con algunos influencers para saber el costo que tendríamos que pagar por mencionar al portal web de PetAdvisor en sus redes por un periodo de un año (2 menciones al mes durante 12 meses)

7.5. Conclusiones del Plan de Marketing

- Se plantea lograr un 20% de recordación de marca y un 80% de satisfacción del cliente. Como estrategia de posicionamiento se espera que los clientes asocien la marca con los atributos de: alta calidad de información, confianza, conveniencia y apoyo social.
- Es de suma importancia el planteamiento de una estrategia digital, debido a que las redes sociales y google ads apoyarán en difundir la plataforma para tener un mayor alcance y cercanía con el público objetivo.
- Para garantizar el hábito de compra a través de la plataforma, se plantea brindar descuentos en la primera compra y envío de promociones por email. Además, el uso de influencers y actividad regular en las redes sociales.

CAPITULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

En esta sección desarrollaremos los procesos involucrados en el negocio para lograr los objetivos estratégicos establecidos, así mismo definiremos las políticas necesarias que se tendrán que tener en consideración para lograr y mantener la satisfacción del cliente en cada proceso y los detalles técnicos en el desarrollo del portal de PetAdvisor que aseguren el delivery de un producto de buena calidad y con las mejores especificaciones del mercado. Por último, en base a todo lo descrito se establecerá un presupuesto inicial de operaciones que se incluirá posteriormente en el plan financiero.

8.1. Estrategia del Plan de Operaciones

La comunidad virtual para amantes de los animales, establece como estrategia operativa, ejecutar las siguientes actividades de una manera eficiente, confiable, segura y holística, dichas actividades son las siguientes:

- Asegurar la calidad del desarrollo y mantenimiento del portal web para la comunidad “amantes de los animales”, para plataformas PC y portátiles.
- Gestionar y monitorear la provisión de información actualizada de comercios relacionados al cuidado animal.
- Controlar y mantener la suscripción de miembros del portal.
- Establecer el mecanismo adecuado y óptimo para el registro de usuarios para compra de productos o servicios, así como el de las personas independientes que ofrezcan servicios de cuidado animal en general.
- Obtener, gestionar y ofrecer publicidad de servicios relacionados al cuidado animal.
- Establecer y mantener el servicio de mejor sitio para comprar

8.2. Objetivos

8.2.1. Objetivo General

Lograr brindar un servicio de información confiable, oportuna, segura y eficiente de productos y servicios referentes al cuidado de las mascotas a través de un plan operativo del servicio enfocado en lograr la satisfacción de nuestros clientes y asociados.

8.2.2. Objetivos Específicos

- Definir qué actividades, recursos y capacidades deben establecerse para asegurar el desarrollo eficiente del servicio.
- Identificar factores de éxito críticos.
- Definir y mantener procesos óptimos y flexibles.
- Asegurar la buena calidad del servicio a través de la experiencia y la capacidad de nuestros proveedores de servicios y productos.
- Identificar los costos de las operaciones

8.3. Constitución de la Empresa

El proceso y actividades a ejecutar para registrar esta empresa en nuestro país, Perú, se muestra a continuación

8.3.1. Determinar el tipo de empresa que se desea constituir

Debemos determinar el tipo de empresa que seremos, la naturaleza de la empresa a crear es una sociedad anónima cerrada (S.A.C).

8.3.2. Reserva de nombre para la empresa

Debemos buscar y reservar un nombre para la empresa a crear, en este caso el nombre de PetAdvisor. Dicho nombre debe estar disponible y este proceso se realizará en la Superintendencia de Registros Públicos del Perú (SUNARP). La búsqueda del nombre de la empresa a constituir y su verificación de disponibilidad

tiene un costo de S/.5 y la reserva del mismo un costo de S/.20. El tiempo de espera para la confirmación del nombre reservado es aproximadamente de 20 minutos.

8.3.3. Elaboración de la minuta de constitución

Es aquí donde los socios expresan la voluntad de establecer una empresa, en este paso se presentan los documentos de identidad (DNI) de los socios, las copias de la reserva de nombre, el documento que indica el giro de negocio y la lista de bienes de capital, el trámite de constitución de la minuta se puede hacer en una notaría. Aquí se tendrá que especificar el tipo de empresa constituida, en nuestro caso una sociedad anónima cerrada (S.A.C), los aportes de capital, y el domicilio fiscal que en nuestro caso se ubicará en Av. El Derby 575 dpto. 1003 Santiago de Surco. El costo de este trámite es equivalente a S/.120.00.

8.3.4. Abono de capitales y bienes

Cumplido el paso anterior, se recaba el acta de constitución, como requisito en este paso, y los documentos de identidad de los socios, luego se abre una cuenta en el banco para depositar el dinero que aportan los socios constituyentes. Por último, se hace un inventario de los bienes que tendrá la empresa. Cada socio de la empresa aportará un 20% del capital de trabajo que se ha estimado.

8.3.5. Elaboración de la escritura pública

Terminado el proceso de constitución de la empresa se elabora la escritura pública, efectuada por un notario. Esta escritura legaliza la constitución de PetAdvisor y debe estar firmada por un notario y los socios constituyentes. El costo de este trámite dependerá de la notaria que se elija, aproximadamente S/.120.00.

8.3.6. Inscripción de la empresa en registros públicos

Para obtener la escritura pública, debemos llevarla a la SUNARP Para inscribir a PetAdvisor en los registros públicos, esto es ejecutado por el notario y la persona jurídica existe una vez es inscrito en los registros públicos. Este trámite dependerá de la notaria que se elija, aproximadamente S/.80.00.

8.3.7. Inscripción del RUC de la empresa constituida

Finalmente debemos inscribir a la persona jurídica o empresa en el registro único de contribuyentes y este trámite debemos hacerlo en SUNAT, presencialmente o a través de su página web. Este trámite es gratuito.

8.4. Políticas del Servicio

8.4.1. Políticas de Calidad

Estas políticas son un conjunto de declaraciones que permiten establecer el compromiso de la empresa en la calidad de sus servicios ofrecidos para lograr la máxima satisfacción de los clientes entregando productos que tengan los estándares de buena calidad más altos garantizado en base a las evaluaciones realizadas, y estableciendo procesos que se encuentren alineados adecuadamente con todos los objetivos estratégicos del negocio. Para tales fines se establecieron las siguientes políticas:

- Garantizar el funcionamiento del portal ininterrumpidamente las 24 horas del día y los 365 días del año con una probabilidad de funcionamiento sin fallas de un 98%.
- Garantizar que los servicios y productos que se ofrecen a través del portal a los clientes sean verídicos y que la descripción colocada en cada uno de ellos sea 100% acertada con la realidad-
- Mantener el foco constantemente en la satisfacción del cliente manteniendo una evaluación constante de los servicios y productos ofrecidos, en base a

encuestas de calidad y la evaluación propia de los servicios y productos adquiridos por parte de los clientes.

- Mantener un proceso de mejora constante de nuestro servicio en base a las evaluaciones realizadas.
- Difundir las políticas de calidad establecida entre los miembros de la empresa y socios estratégicos y de esta forma concientizar a todos en otorgar un servicio de calidad permanentemente.

8.4.2. Políticas de Protección de Datos Personales

Dado que a través del portal web los clientes que deseen adquirir un producto o servicio deberán realizar el registro de sus datos personales, así mismo también los proveedores independientes que deseen ofrecer sus servicios a través de esta página web, PetAdvisor garantiza la integridad de los datos y la no difusión de estos con fines que no tengan que ver con la administración del portal y la necesidad de llevar un control de los procesos que cada cliente realice. Todo esto en concordancia con la Ley N 29733, Ley de Protección de los Datos Personales la cual se encuentra incluida en el decreto legislativo 1353 "DECRETO LEGISLATIVO QUE CREA LA AUTORIDAD NACIONAL DE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, FORTALECE EL RÉGIMEN DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES Y LA REGULACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESES" (Cdn.gob.pe, 2019). Además de lo expuesto se tendrá en consideración las siguientes políticas:

- Los datos proporcionados por los clientes al momento de realizar un registro o suscripción, serán datos básicos, como nombre, DNI, teléfono y correo electrónico. Estos datos serán usados únicamente con el fin de llevar un control de los servicios y productos que los clientes adquieren y para llevar un registro de sus preferencias que posteriormente puedan ayudarlo en la búsqueda de otros servicios.

- Los datos colocados por los clientes quedarán registrados en las bases de datos de PetAdvisor hasta que el cliente solicite su baja. En este caso el cliente seleccionará la opción si lo desea de seguir manteniendo comunicación con PetAdvisor mediante el envío de promociones e información a su correo electrónico, perdurando la información del cliente en nuestra base de datos, aunque tendrá la opción de desligarse por completo de la empresa autorizando la eliminación de su información de las bases de datos de PetAdvisor.
- Los clientes son enteramente responsables de la información proporcionada a PetAdvisor ya que esta no será corroborada mediante ningún proceso adicional.
- No se exigirá el registro de tarjetas de débito a crédito a ningún cliente, dicha información será solicitada únicamente al momento de realizar la compra de productos y no quedará registrada en las bases de datos de PetAdvisor. Para futuras compras deberá ingresar esta información nuevamente.
- En el caso de las personas proveedoras de servicio independiente, el formulario de registro será más detallado, solicitando a su vez información propia del servicio que brinda y de la experiencia que este tiene respecto al mismo. Para este caso todos los datos deberán ser corroborados por PetAdvisor antes de su publicación en el portal web. PetAdvisor deberá garantizar que la información personal mostrada a los clientes de estos proveedores sea verdadera, sin embargo, no garantiza la información respecto a la experiencia en el cuidado de animales, salvo que el mismo proveedor solicite la Certificación de sus servicios. La certificación de esta información la hará PetAdvisor.
- La información que el proveedor brinda será utilizada únicamente en el portal web de PetAdvisor y solo con el fin de exponer sus servicios a clientes potenciales. No se entregará esta información a otras empresas ni será publicada en otro lugar que no sea el portal web de PetAdvisor.

- La información de las empresas proveedoras y de los productos que venden, será publicada en el portal de PetAdvisor previo acuerdo con estos proveedores.
- PetAdvisor será responsable de la información proporcionada por los proveedores de productos a sus potenciales clientes.
- La información de los productos será publicada únicamente a través del portal de PetAdvisor.
- PetAdvisor está comprometido con garantizar la integridad de la información registrada en sus bases de datos, y evitar posibles filtraciones o hackeo de personas ajenas o pertenecientes a la empresa.

8.4.3. Políticas de Calificación de Servicios y Productos

PetAdvisor contará también con un sistema de calificación fácil de entender para los usuarios y proveedores de la comunidad. Cada usuario iniciará al momento de su registro con una reputación sin registros la cual será modificada según las acciones que realice en la plataforma. El sistema se actualiza inmediatamente se realicen transacciones con calificación en PetAdvisor. Algunas políticas establecidas por la empresa para la realización de estas calificaciones son las siguientes:

- La reputación de un usuario se calcula directamente con datos proporcionados por las personas implicadas en las actividades las cuales pueden ser ventas, compras, comentarios y respuestas.
- Para ver la reputación de un usuario de la plataforma simplemente se debe ingresar al perfil en cuestión y allí se encontrará la reputación que tiene en la plataforma, así como los comentarios que otros usuarios han dejado.
- PetAdvisor no interviene en la calificación de los usuarios de ninguna manera.

Todo el proceso de calificación tanto para clientes como para proveedores podrá visualizarse en el Anexo 4.

8.5. Especificaciones Técnicas de la Plataforma Web

PetAdvisor será una plataforma Web desarrollada en PHP, JavaScript, CSS y con una base de datos MySQL. Los requerimientos mínimos de la plataforma serán los siguientes:

- Procesador 16 núcleos a 64bits.
- 1 terabyte de almacenamiento
- 32 GB de RAM
- Ancho de banda de 3500 Mb/s
- Sistema Operativo Unix

Así mismo, la plataforma contará con servicios web para la actualización de las bases de datos por medio de las Tablets entregadas a los proveedores para la actualización de stock.

8.5.1. Front- End

Comercio Electrónico

Esta sección mostrará todos los productos disponibles de los proveedores asociados con PetAdvisor, se podrá seleccionar varios productos con un carrito de compras y pasar a una pasarela de pago al momento de finalizar la compra.

Comunidad

Cada usuario podrá crear una cuenta con la cual interactuar en la plataforma Web, podrá compartir experiencias, responder preguntas, compartir fotos y hacer amigos con intereses similares.

Búsquedas Inteligentes

Este apartado permitirá a los usuarios de la comunidad encontrar productos y servicios de manera fácil y dando recomendaciones de precios, cercanía al domicilio del usuario, así como productos similares a menor costo.

Geolocalización

El portal web contará con servicios de geolocalización para poder determinar tanto la ubicación de los clientes desde donde se conecten a la comunidad, así como también permitir a estos mismos ubicar los productos y servicios más cercanos a su hogar para que de esta forma puedan ser entregados con más rapidez. Para este tipo de servicio se hará uso de API's integradas dentro del HTML5, lenguaje que utilizaremos para el desarrollo web.

8.5.2. Back- End

El portal Web contará con un panel de administración totalmente intuitivo, contará con cuentas de usuario por cada proveedor con la cual accederá para poder utilizar el sistema de control de stock en la tienda.

Así mismo, el comercio electrónico obtendrá información para las búsquedas inteligentes de manera automatizada utilizando metadata de cada producto que será ingresada por el proveedor y también obtenida de las páginas oficiales de los productos.

El administrador del portal Web contará con herramientas de gestión del portal, dentro de estas herramientas tendrá las siguientes funciones:

- Gestión de Usuarios
- Gestión de Productos
- Gestión de Proveedores

- Gestión de Transacciones
- Gestión de Medio de pago
- Gestión de Envíos
- Gestión de Reembolsos
- Moderación de contenido

8.6. Implementación y Despliegue de la Plataforma Web

El desarrollo de esta plataforma será realizado por un miembro del equipo y se hará en un periodo de 3 meses. La plataforma web se realizará utilizando WooCommerce y utilizando los módulos de comercio electrónico que ofrece esta plataforma.

8.6.1. Host

La plataforma Web será hosteada por un servidor contratado en Amazon Web Services el cual deberá responder a las siguientes especificaciones técnicas que se aprecian en la tabla 2.3.

Tabla 2. 3 Especificaciones Técnicas de AWS

Modelo	a1.4xlarge
CPU virtual	16
Memoria (GiB)	32
Almacenamiento de la instancia	Solo EBS
Ancho de banda de red (Gbps)	Hasta 10
Ancho de banda de EBS (Mbps)	3500

Fuente: Elaboración propia

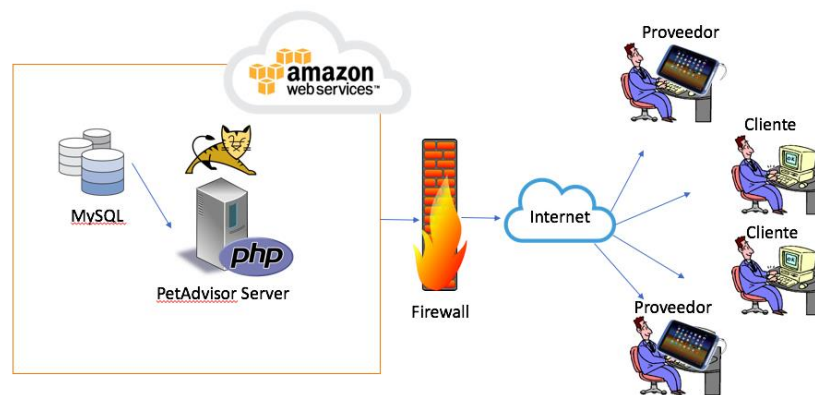
El sistema operativo sobre el cual se trabajará ser Linux Ubuntu 18, este sistema operativo no tiene costo y cuenta con muchas posibilidades de ser adaptado a

nuestras necesidades, consume pocos recursos y tiene compatibilidad con muchos controladores. Así mismo, cuenta con una comunidad activa para el soporte.

Dentro del servidor se hará una instalación LAMP que consistirá en la instalación del sistema operativo ya mencionado (Linux Ubuntu) un servidor de aplicaciones web Apache, una base de datos con motor MySQL y finalmente un procesador de hipertexto (PHP, Pearl, Python).

Finalmente, la arquitectura de la plataforma web será estructurada igual al modelo que muestra la figura 5.5.

Figura 5. 5 Arquitectura del Portal Web PetAdvisor



Fuente: Elaboración propia

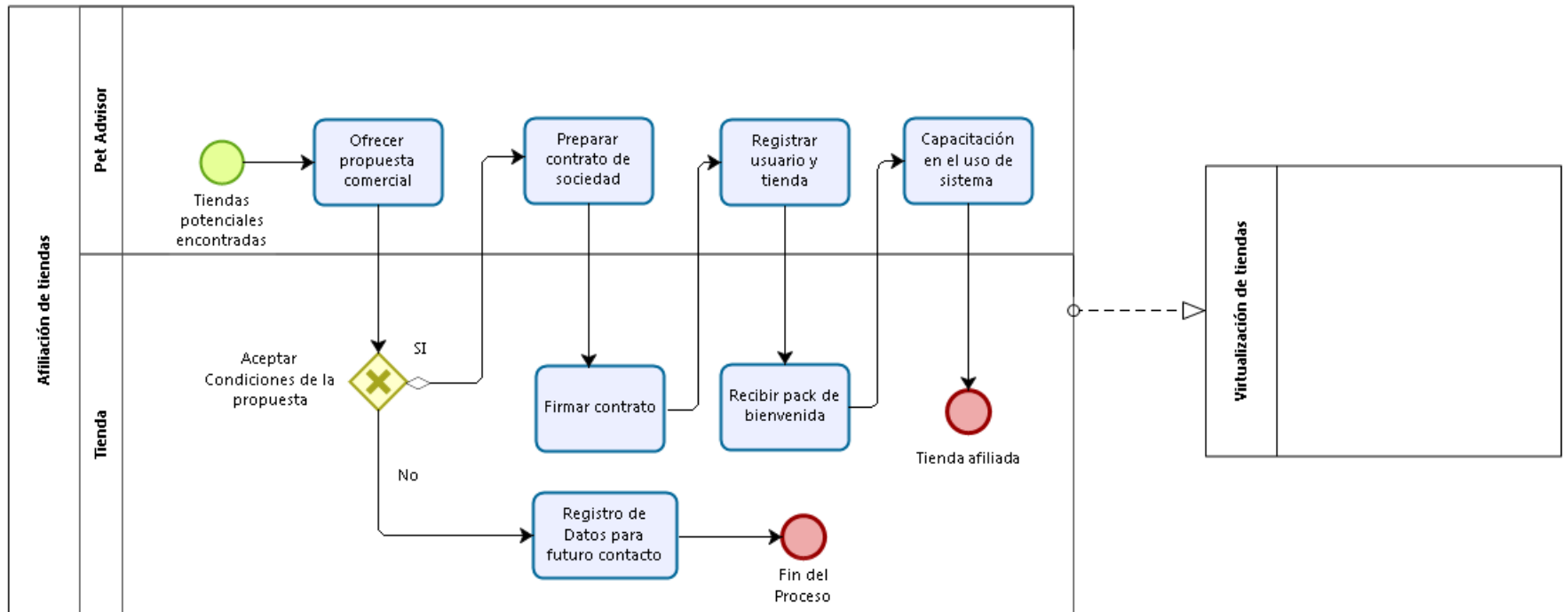
Los servicios de Amazon web mantendrán toda la infraestructura en la cual se desplegará la plataforma, esta contará con accesos seguros para los proveedores y clientes a través de las VPN que Amazon ofrece.

8.7. Descripción de los Procesos

8.7.1. Proceso de afiliación a establecimientos

8.7.1.1. Flujograma

Figura 5. 6 Proceso de afiliación a establecimiento



Fuente: Elaboración propia

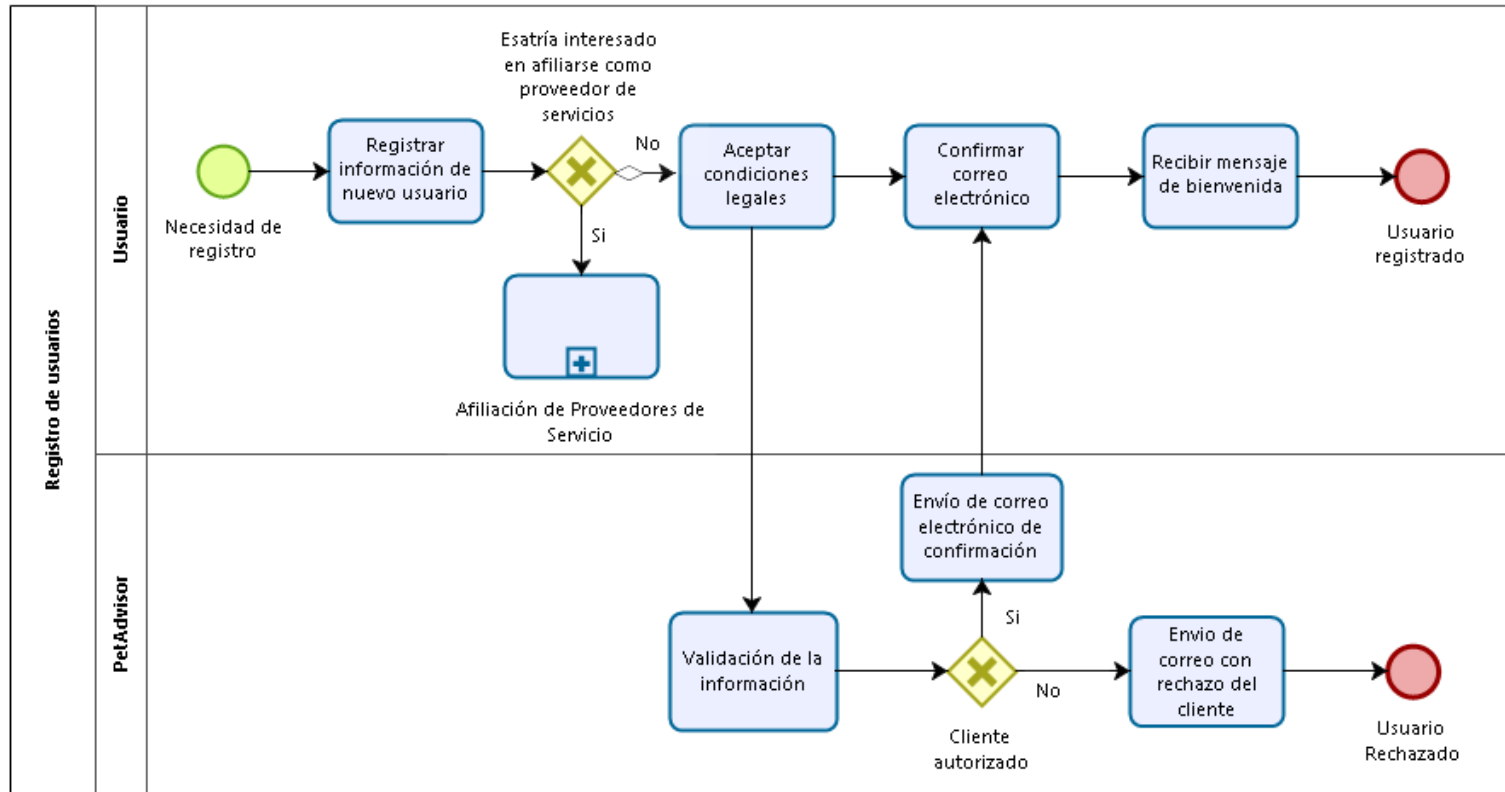
8.7.1.2. Descripción del Proceso

La figura 5.6 expone el diagrama del proceso. Personal de PetAdvisor se contactará con PetShops a los que se les ofrecerá la oportunidad de vender sus productos a través del portal, es decir virtualizar su negocio. Se brindará información sobre la propuesta de sociedad como: proceso de virtualización de tienda, proceso de compra, cobro de comisiones por venta, política de delivery y devoluciones, para lo cual se preparará material didáctico. Los dueños de las tiendas podrán indicar si aceptan la propuesta de sociedad. De no aceptar, se recopilarán sus datos y se indicará que podrá contactarse ante cualquier consulta. De ser positiva su respuesta, se preparará el contrato de sociedad que puede visualizarse en el Anexo VII y se le explicará al dueño mayor detalle sobre los términos del contrato y donde debe firmar. Al terminar el dueño de tienda de firmar, personal de PetAdvisor registrará en la plataforma el usuario y tienda correspondiente. El dueño de la tienda recibe el pack de bienvenida. Este pack consiste en un dispositivo lector de código de barras y una Tablet que tiene preinstalado el sistema de administración de productos digital. Estas herramientas permiten al dueño de tienda brindarnos información en línea acerca de las características, stock actualizado y precio de los productos que tiene. Adicionalmente se le capacitará en el uso del equipo y de la plataforma de registro. Por último, se le brinda merchandising y un sticker del logo de PetAdvisor el cual deberá colocar en el frontis de su tienda. Culminado el proceso de afiliación, se procede a ayudar al dueño de tienda en la primera virtualización de su tienda.

8.7.2. Proceso de registro de clientes

8.7.2.1. Flujograma

Figura 5. 7 Proceso de registro de clientes



Fuente: Elaboración propia

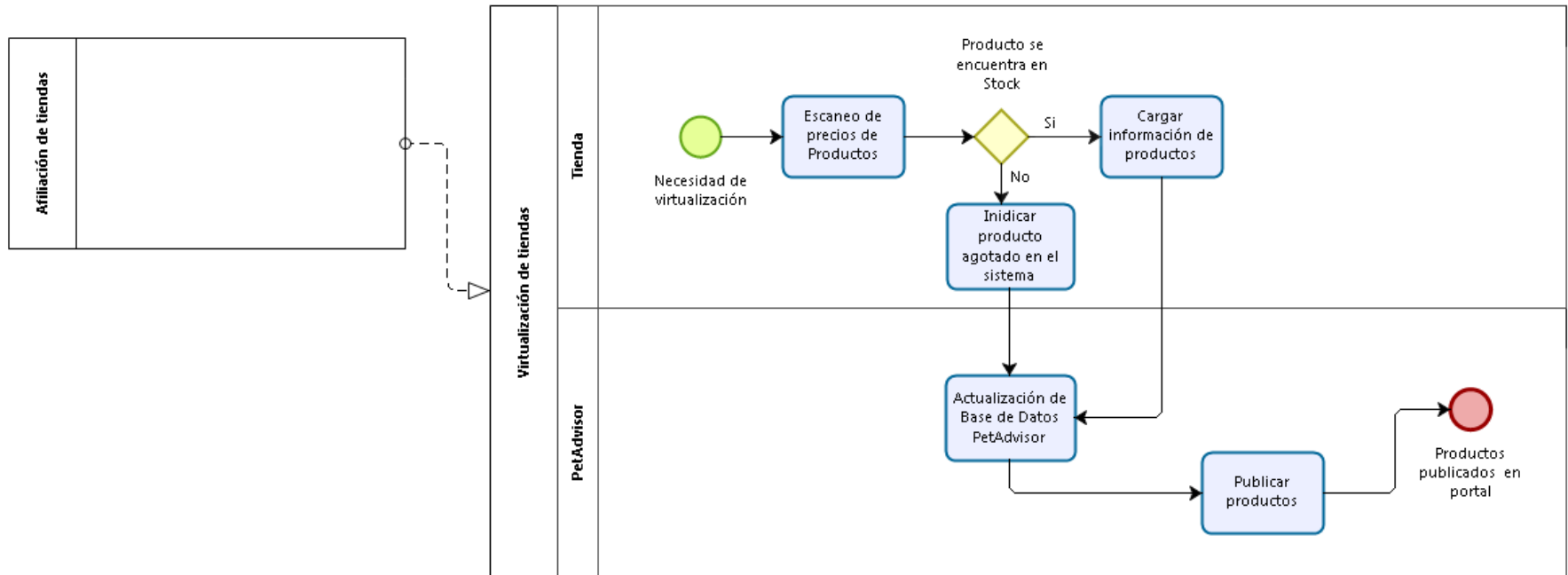
8.7.2.2. Descripción del Proceso

La figura 5.7 muestra el diagrama del proceso. La persona que desea registrarse ingresa a la opción de registro en la web, completa sus datos personales, datos de contacto, dirección y elige un usuario y contraseña. En el formulario de registro, podrá expresar su interés en registrarse como proveedor de servicios. Esta información será solo de carácter informativo, la cual PetAdvisor gestionará posteriormente. Luego, debe aceptar las condiciones legales del registro y el uso de los datos personales del usuario para los fines del negocio, en cumplimiento con la ley de protección de datos de las personas. Una vez completado el registro de datos y haber aceptado las condiciones legales, se enviará un correo electrónico al email indicado solicitando su confirmación. La persona deberá abrir el correo y dar click en confirmar para poder completar su registro. Terminado esto, recibirá un correo de bienvenida con información acerca de PetAdvisor. Si el usuario en un inicio indicó su interés en brindar un servicio, se le brindará información sobre los pasos a seguir para poder afiliarlo. Si el usuario indicó su interés en afiliarse su tienda, se le indicará que personal de PetAdvisor se pondrá en contacto para iniciar su afiliación.

8.7.3. Proceso de virtualización de tiendas de Mascotas

8.7.3.1. Flujograma

Figura 5. 8 Proceso de virtualización de tiendas de mascotas



Fuente: Elaboración propia

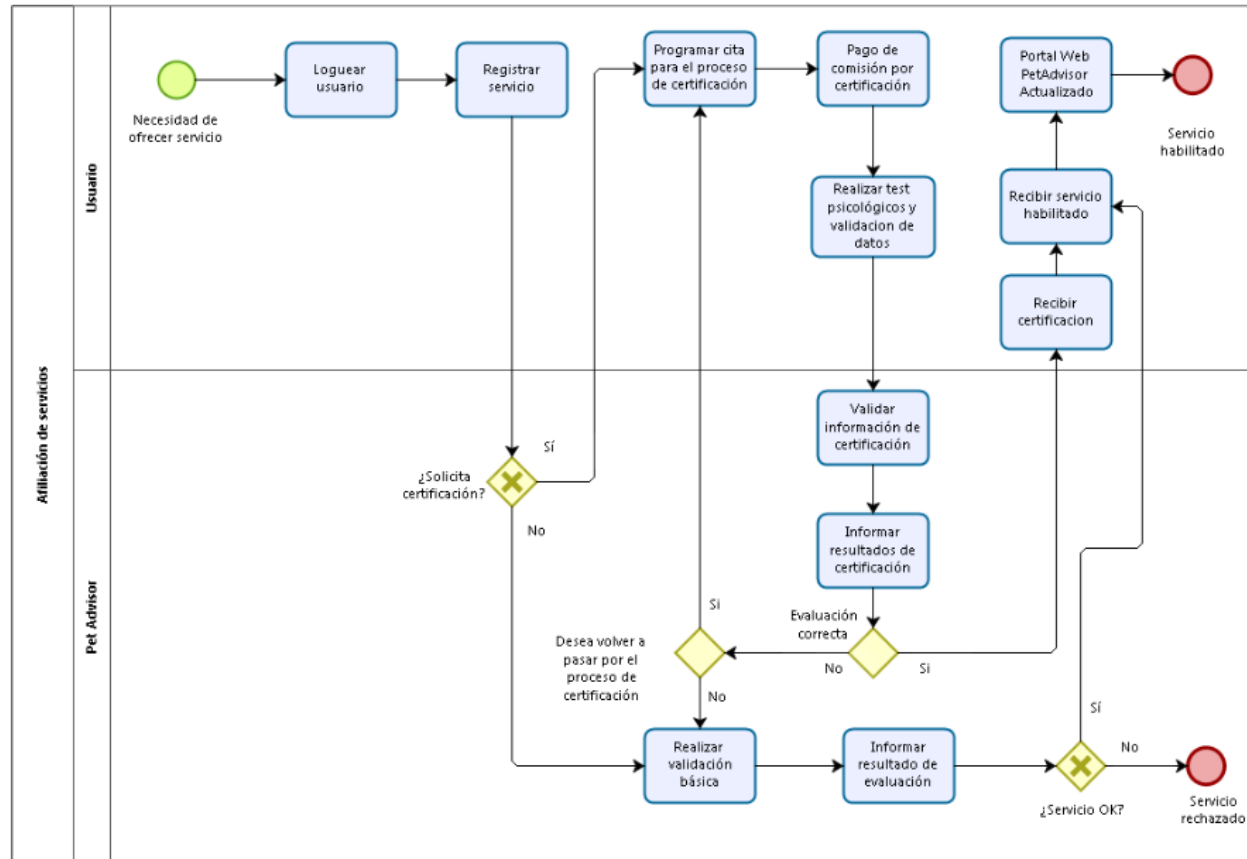
8.7.3.2. Descripción del Proceso

La imagen 5.8 muestra el diagrama del proceso. Luego de una previa capacitación en el funcionamiento del proceso, el encargado de la tienda afiliada elige los productos que desea vender a través del portal de PetAdvisor y, con ayuda del lector de código de barras y la Tablet brindada en el pack de inicio, carga los productos al sistema de administración de productos digital. Si el producto no cuenta con código de barras, se podrá cargar la información del producto de forma manual. El dueño de tienda asigna el precio a los productos previamente cargados y los publica para que estos puedan ser mostrados a través del portal de PetAdvisor y estén habilitados para su compra. Los productos deberán tener información mínima y un precio asignado para poder ser publicados. Asimismo, cuando un producto se encuentre sin stock en la tienda, esta información deberá ser ingresada en la misma aplicación de administración de productos para que pueda ser actualizada en la base de datos de PetAdvisor, y el producto deje de mostrarse en la lista de ventas del portal Web.

8.7.4. Proceso de afiliación de empresas o proveedores independientes

8.7.4.1. Flujograma

Figura 5. 9 Proceso de afiliación de empresas o proveedores independientes



Fuente: Elaboración propia

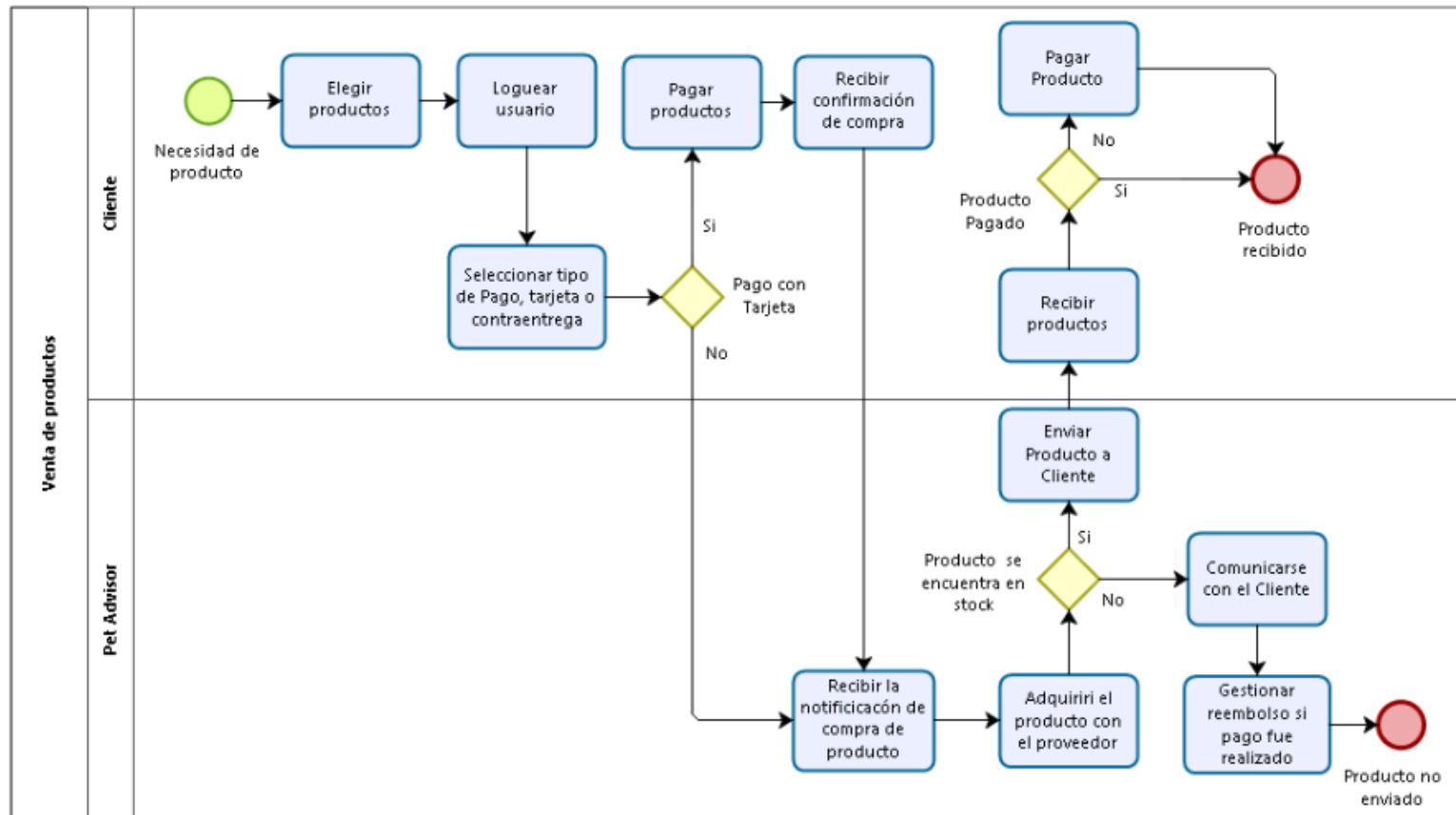
8.7.4.2. Descripción del Proceso

La imagen 5.9 muestra el diagrama del proceso. El usuario debe loguearse en la plataforma. En caso no tenga usuario, debe registrarse. Los trabajadores independientes, como paseadores, o empresas, como hospedajes, podrán registrar su servicio. El usuario debe ingresar en la opción de registro de servicio que se ubicará en el menú principal y debe elegir la categoría de servicio, completar sus datos, número telefónico, dirección, características del servicio que desea brindar y detallar la experiencia que tiene dando dicho servicio. Asimismo, deberá elegir si desea certificar su servicio o no. La certificación otorga confianza a potenciales clientes respecto a un servicio comprobado por PetAdvisor desde un inicio cuando aún no se tiene evaluación de parte de sus clientes. De elegir la certificación, ésta tiene un costo adicional y en este proceso PetAdvisor visitará al proveedor para confirmar sus datos, se realizarán encuestas sobre su experiencia y test psicológicos para poder garantizar la seguridad y buen cuidado de las mascotas y puede ser otorgada o rechazada dependiendo la evaluación de las pruebas realizadas. De ser rechazada puede volver a solicitarla luego de 30 días u optar por la validación básica la cual es gratuita. Para una validación básica, PetAdvisor comprobará que los datos de contacto y dirección correspondan al proveedor. Tanto para la validación básica como para la certificación, personal de PetAdvisor informará el resultado de la evaluación vía correo electrónico. En caso el proveedor pase satisfactoriamente el servicio es habilitado en el portal; caso contrario, el servicio es rechazado y no es publicado en el portal. El proveedor recibe por correo electrónico el informe de evaluación satisfactoria y comprueba que su servicio se encuentra habilitado en el portal. Los proveedores certificados mostrarán una etiqueta de Certificado por PetAdvisor en la publicación de su servicio en el portal.

8.7.5. Proceso de venta de Productos

8.7.5.1. Flujograma

Figura 6. 1 Proceso de venta de productos



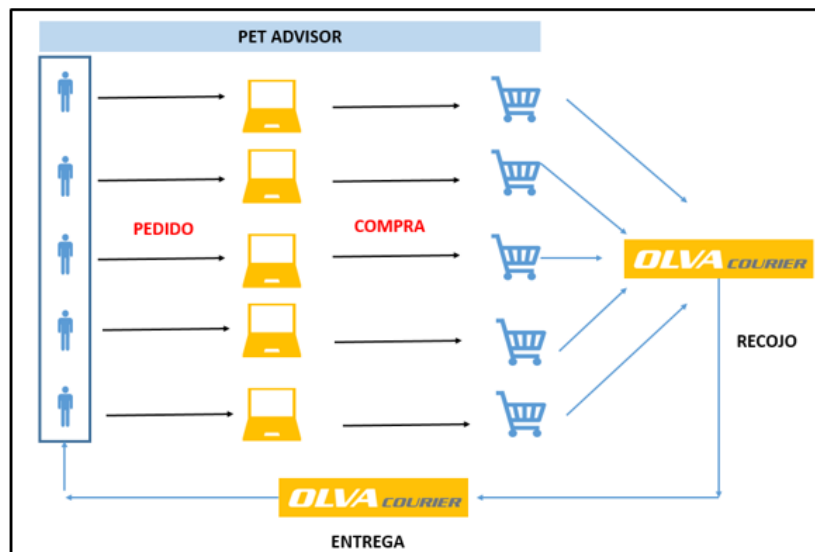
Fuente: Elaboración propia

8.7.5.2. Descripción del Procesos

La imagen 6.1 muestra el diagrama del proceso. El cliente ingresa al portal y elige los productos que desea comprar, los cuales irán a su carrito de compras. Los productos que se muestran principalmente son los de tiendas ubicadas más cerca de su ubicación. Al terminar de elegir y dar clic en comprar, se le solicitará loguearse en la plataforma. En caso no tenga usuario, deberá registrarse para continuar. Una vez logueado, se le brindará la opción de actualizar su dirección de entrega. El cliente elige la forma de pago, ésta podrá ser mediante una pasarela virtual de pago con tarjeta o pago contra entrega en efectivo o tarjeta. En el caso de contra entrega, el pago se concreta cuando el cliente recibe el producto. Finalizada su compra, el cliente recibe un correo de confirmación con la lista de productos comprados e información de las políticas de devolución, cancelación y reembolso en caso el producto no sea encontrado. PetAdvisor recibe la confirmación de la compra realizada y gracias a los servicios de geolocalización podremos determinar de qué parte de Lima se está efectuando dicha compra, información que nos servirá posteriormente para mejorar nuestros servicios de entrega. Posteriormente se gestionará el delivery de los pedidos adquiriéndolos en el proveedor seleccionado y enviándolos mediante la empresa curier asociada. El delivery será efectuado por Olva Curier. Pet Advisor recopilará los pedidos del día y armará una hoja de ruta de recojo y entrega y se pondrá en contacto con Olva Curier a través de su call center o página web para el recojo de los pedidos de compra en los establecimientos indicados por Pet Advisor. Por políticas de la empresa curier, esta solo puede hacer recojos y entregas entre el horario de 12:00 PM y 06:00 PM, por tanto, el cliente recibirá su pedido de compra por medio de la empresa Courier contratada, en este caso OLVA. Si el producto comprado ya no se encuentra en stock, se informará al cliente y se ejecutará el reembolso sobre el monto pagado si es que este ha sido efectuado. Si el cliente cancela el pedido antes del despacho, se podrá ejecutar sin costo; sin embargo, si el producto ya salió a despacho, se cobrará al cliente el costo de envío y se le devolverá el monto de compra. El cliente podrá hacer un seguimiento de su pedido a través del portal web gracias a los servicios de

geolocalización integrado. Una vez que el cliente reciba el producto en la dirección especificada se efectuara el pago. Si el pago es contra entrega, deberá concretar el pago en efectivo o mediante tarjeta a través de un POS inalámbrico. En caso el cliente decida devolver el producto, debe cumplir con las políticas de devolución correspondientes de PetAdvisor. Luego de 7 días, el cliente recibirá un correo que le solicita la calificación del producto, el cual estará activo por 20 días.

Figura 6. 2 Proceso de Delivery Olva Curier

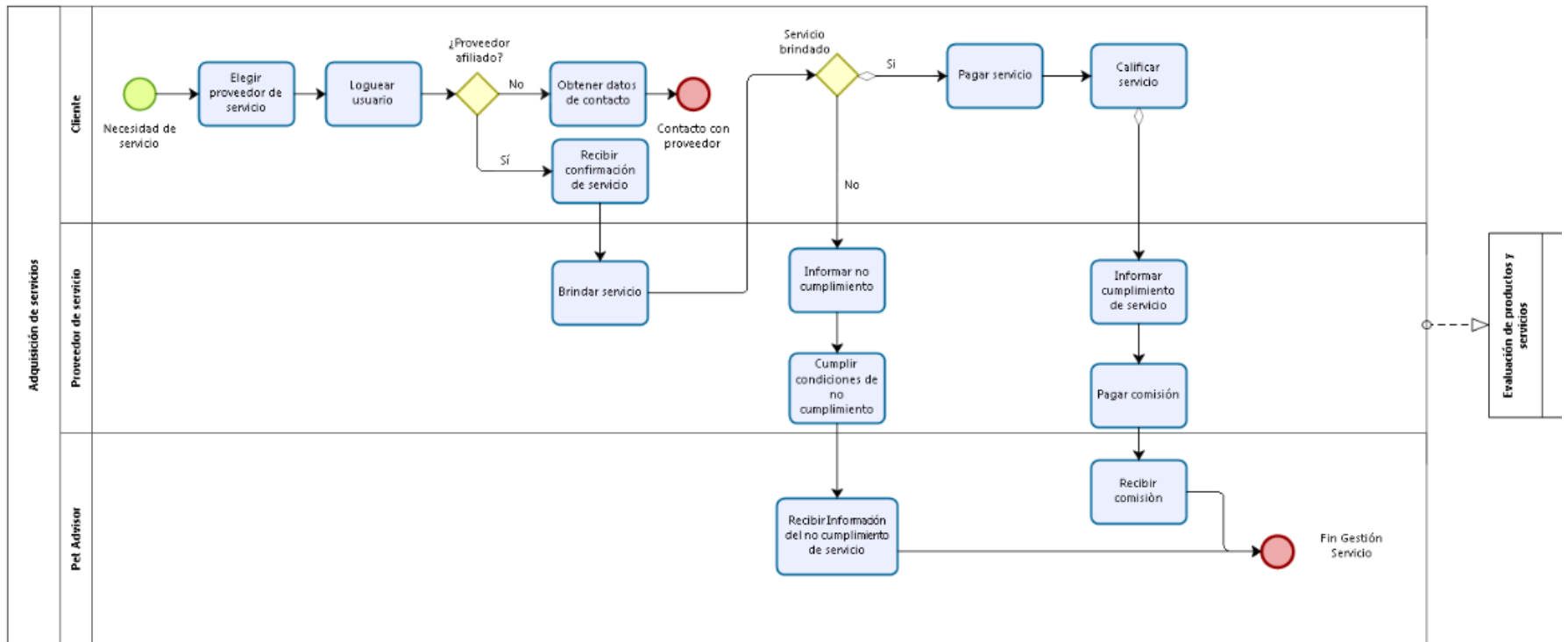


Fuente: Elaboración propia

8.7.6. Proceso de adquisición de servicios

8.7.6.1. Flujograma

Figura 6. 3 Proceso de adquisición de servicios



Fuente: Elaboración propia

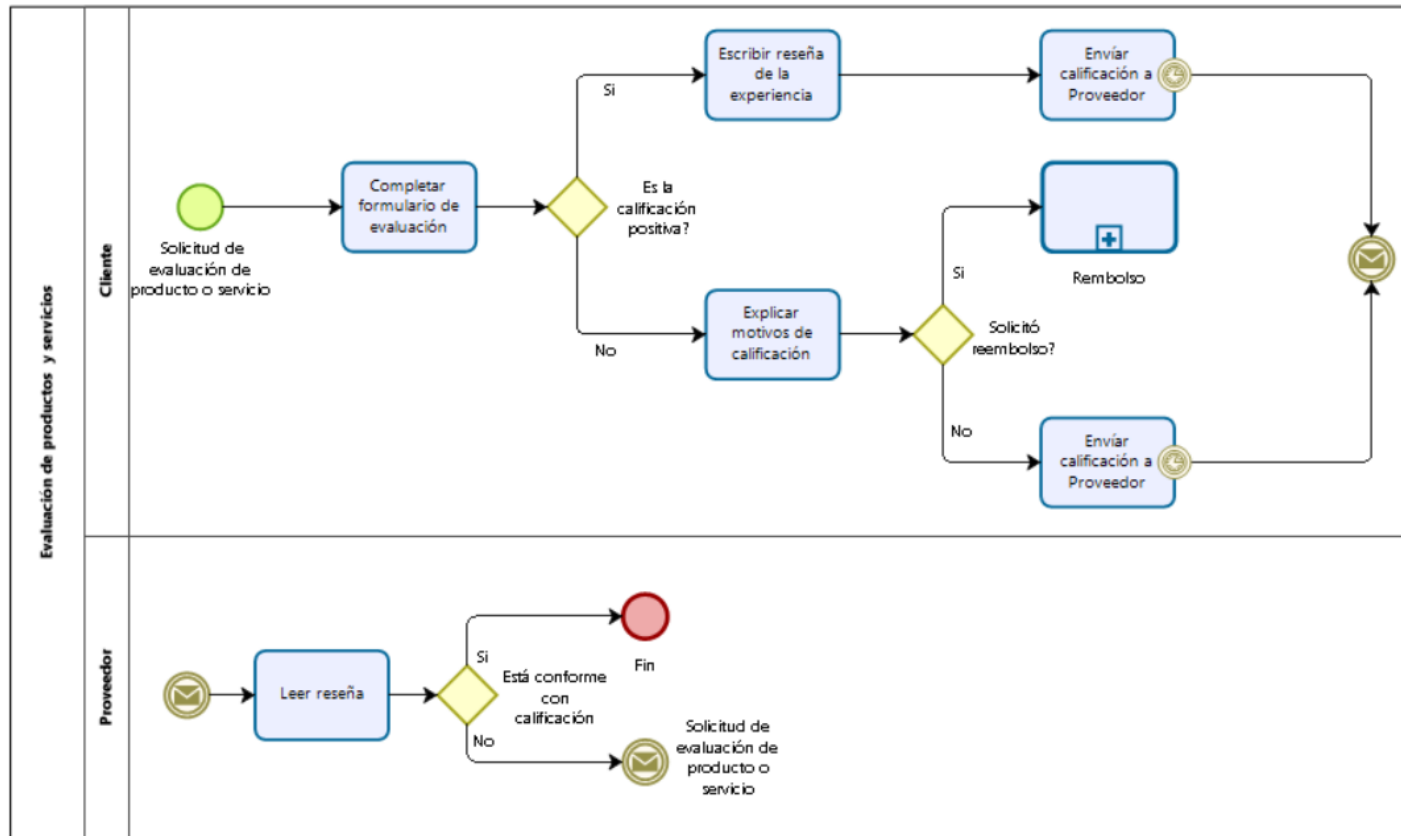
8.7.6.2.Descripción del Proceso

La imagen 6.2 muestra el diagrama del proceso. El portal tendrá un directorio con información de los proveedores afiliados y sus servicios; asimismo, también tendrá información de otros proveedores existentes en el mercado. El sistema mostrará como servicios principales, aquellos que se encuentren más cercanos a la ubicación del cliente. El cliente podrá elegir el proveedor de servicio que desee, pero para poder continuar con la adquisición de servicio debe loguearse; en caso no tenga usuario, deberá registrarse. Si adquiere el servicio de un proveedor no afiliado, solo podrá visualizar los datos de contacto para que pueda concretar el servicio. En caso adquiriera el servicio de un proveedor afiliado, podrá visualizar los datos de contacto y recibirá un correo electrónico que confirma la adquisición del servicio; así también, el proveedor recibirá un correo con el detalle del servicio que debe brindar y se pondrá en contacto con el cliente para concretarlo. En caso el proveedor no pueda cumplir con lo requerido por el cliente, lo comunicará de manera oportuna. El cliente paga el servicio directamente al proveedor de servicio. El proveedor afiliado deberá pagar una comisión por haber recibido el contacto del servicio, solo si paga la comisión podrá ser visible la valoración que el cliente haya colocado por la realización del servicio, en caso no se haga el pago, su ranking no se actualizará. Luego de 7 días, independientemente si recibió el servicio de un proveedor afiliado o no, el cliente recibirá un correo que le solicita la calificación del servicio, el cual estará activo por 20 días. Gracias a los servicios de geolocalización integrados en la plataforma web, el registro de la ubicación de los clientes que tomaron alguno de los servicios quedará registrado para efectos estadísticos del negocio y mejora del proceso.

8.7.7. Proceso de evaluación de productos y proveedores de servicio

8.7.7.1. Flujograma

Figura 6. 4 Proceso de evaluación de productos y proveedores de servicios



Fuente: Elaboración propia

8.7.7.2. Descripción del Proceso

La imagen 6.3 muestra el diagrama del proceso. Para poder evaluar un producto o un servicio, el cliente recibirá la solicitud de evaluación de producto o servicio. Una vez en el formulario, el cliente debe responder las preguntas del producto o proveedor de servicio sobre el cual desea evaluar. En caso el cliente haya ingresado al portal a través del link de registro de reseña enviado por correo, aparecerá directamente el formulario de reseña para el producto o proveedor de servicio específico. En caso de productos, el cliente deberá registrar una reseña respecto a: ¿Producto coincide con la descripción?, tiempo de entrega adecuado, satisfacción con el precio y un comentario general. Esta información actualizará el puntaje del producto y del proveedor que lo vendió y se actualizará en el portal web. En el caso de servicios, el cliente deberá registrar su reseña respecto a su satisfacción respecto a la comunicación con el proveedor, calidad del servicio y un comentario general. Esta información respecto al servicio será actualizada en el portal web. Sólo en caso de proveedores afiliados, la reseña será publicada sólo si el proveedor ha realizado el pago de comisión a PetAdvisor. En caso la calificación sea positiva, el cliente podrá escribir la reseña, en caso sea negativa se le solicitará escribir la razón por la cual se le calificó negativo y se le mostrará un apartado donde el cliente podrá tramitar un reembolso. El proveedor recibirá la calificación y reseña del cliente y podrá solicitar una nueva calificación si no está conforme.

8.8. Infraestructura y equipamientos requeridos

8.8.1. Infraestructura Física

8.8.1.1. Tablets

La plataforma contará con la posibilidad de actualizar el Stock de los productos a través del módulo de stock de proveedor. Para esto el proveedor recibirá una Tablet BQ Aquaris M10 cuyas especificaciones se exponen en la tabla 2.4.

Tabla 2. 4 Especificaciones Tablet BQ Aquarius M10

Capacidad de la memoria RAM	-2 GB-
Tecnología de conexión	WiFi - 802.11 a/b/g/n - Bluetooth 4.0 - GPS
Modelo de CPU	MEDIATEK
Tamaño de pantalla	10,1 pulgadas
Tecnología de pantalla	TFT
Descripción de gráficos	Mali T720 MP2
Dimensiones del product	24,6 * 17,1 * 0,82 cm
Peso	470 gr
Capacidad del disco duro	16 GB
Sistema operative	Android
Número de procesadores	4
Descripción del procesador	Intel

Fuente: Elaboración propia

8.8.1.2. Lectoras de Código de Barra

Así mismo, se le otorgará un lector de código de barras **NT-1698W** el cual tendrá compatibilidad con la Tablet entregada y de fácil uso con la plataforma web. La figura 6.4 muestra una imagen del lector mencionado.

Figura 6. 5 Lectora de Código de Barras NT-1698W



Fuente: Amazon.es, 2019

8.9. Presupuesto del Plan Operativos

Para iniciar operaciones es necesario adquirir los siguientes productos y servicios los cuales serán adquiridos en distribuidores oficiales.

8.9.1. Tablets

El precio en lista de las Tablets a adquirir es de S/. 597.00 Soles por unidad y el proveedor es Amazon. Este precio puede variar dependiendo de la cantidad solicitada al proveedor. La cotización de estos equipos puede verse en el Anexo VIII.

8.9.2. Lector de Código de Barras

El dispositivo lector de código de barras tiene un costo de S/. 87.00 Soles y el proveedor es Amazon. La cotización de este equipo puede verse en el Anexo IX.

8.9.3. Amazon Web Services

El servidor contratado en AWS será un a1.4xlarge el cual generará un costo mensual de S/. 900.00 Soles, al ser un servicio a demanda este precio puede incrementar dependiendo del uso del servicio. La cotización de este servicio puede verse en el Anexo X.

8.9.4. Dominio

El proveedor del servicio será Google Domains y el costo del registro del dominio será de S/. 40.00 Soles Anuales.

8.9.5. Desarrollo Web

El desarrollo de la web estará a cargo de un integrante de la tesis que dedicará 4 horas diarias durante 3 meses haciendo un total de 80 horas de desarrollo y para los cuales se necesitará una caja de gastos de S/.1000.00 Soles por mes en caso necesite encontrar un ayudante.

Otro costo de la implementación será la compra del ecommerce Nielsen - E-commerce WordPress Theme el cual tiene un costo de S/. 214.00 Soles y el proveedor será ThemeForest. El total del costo de desarrollo será de S/. 1214.00 Soles. El presupuesto del plan operativo se enseña en la tabla 2.5.

Tabla 2. 5 Presupuesto de Plan Operativo

Cotización	Costo
Tablets	PEN 597.00
Lector de código de barras	PEN 87.00
Amazon Web Services	PEN 900.00
Dominio	PEN 40.00
Desarrollo web	PEN 10,214.00
TOTAL	PEN 12,838.00

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el presupuesto necesario para empezar las operaciones virtuales del negocio es de S/. 12,838.00 Soles en el primer mes.

CAPITULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo vamos a desarrollar en detalle algunos elementos de la cultura de la empresa, su estructura organizacional y todos los procedimientos relacionados con el capital humano.

Con las definiciones de filosofía y valores buscamos impulsar el desarrollo incremental de la cultura organizacional de la empresa.

Cuando detallamos la estructura de la empresa se busca definir los niveles jerárquicos, los perfiles que tendrán cada posición y hasta el nivel de remuneraciones que luego servirá para definir el presupuesto de la planilla de recursos humanos.

Finalmente se profundiza en los procesos de recursos humanos para todo el ciclo de vida de los empleados dentro de la empresa, definiendo desde el proceso de selección y reclutamiento, hasta cómo se darán las promociones, los planes de sucesión, capacitaciones y el desarrollo del personal.

9.1. Filosofía y valores de la empresa

La definición que daremos de la filosofía de la empresa en esta sección será la que modelará la conducta de todos los empleados a nivel general, desde los accionistas hasta los empleados administrativos. La filosofía que modelará la conducta de la empresa será: “Somos una empresa seria e íntegra cuyo mayor interés es el beneficio de nuestros clientes y de sus mascotas”.

9.1.1. Misión

Brindar la información más relevante, confiable y verídica que les permita a nuestros clientes tomar la mejor decisión en beneficio propio y de sus mascotas.

9.1.2. Visión

Ser la comunidad para amantes de animales más importante del país con la experiencia y conocimientos necesarios para exportar nuestro producto a otros mercados y conseguir el mismo éxito.

9.1.3. Valores de la empresa

Los valores que como compañía respaldaremos y que le darán soporte a nuestra cultura organizacional serán los siguientes:

Foco en el cliente: debemos entender que el éxito de PetAdvisor depende de la satisfacción total del cliente y por tal motivo debemos brindarle la mejor información, servicios y productos.

Búsqueda permanente de la excelencia: todos los miembros de nuestra organización debemos buscar obtener mejores resultados a través de la mejora continua, no solo en los procesos diarios, sino también en los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

Colaboración y trabajo en equipo: todos los miembros de la compañía son piezas importantes e imprescindibles que deben trabajar de manera cohesionada y colaborativa apoyándose unos a otros para el logro de los objetivos como empresa.

Apertura para opinar y escuchar: creemos que la base para que los miembros del equipo se sientan comprometidos con los resultados de la empresa es que tengan la oportunidad de dar sus opiniones y sean escuchados siempre, los miembros de la dirección mantendrán la apertura, cercanía y empatía necesaria para asegurar que se desarrolle dicho ambiente.

Innovación: nuestra empresa impulsa la gesta de ideas innovadoras que nos permitan diferenciarnos continuamente de nuestra competencia, entendemos que es la única manera de mantener una propuesta atractiva para nuestros clientes.

9.2. Estructura de la empresa

En esta sección vamos a describir cómo estará organizada nuestra empresa y además se definirán los roles que cumplirán cada uno de los miembros de la organización.

9.2.1. Régimen laboral

Debido a que somos una empresa que recién está comenzando y de acuerdo a nuestras previsiones con respecto a la cantidad de empleados y posibles ingresos generados, nuestra empresa clasifica como una microempresa por lo que nos vamos a registrar bajo el régimen laboral que fue creado especialmente para fomentar el desarrollo y formalización de las PYMES.

Según la SUNAT, las características que se deben cumplir para ser consideradas como micro empresas se muestran en la tabla 2.6.

Tabla 2. 6 Características de Microempresas

MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De (1) hasta (10) trabajadores inclusive
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)
PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De (1) hasta (100) trabajadores inclusive
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

Fuente: SUNAT - (Sunat.gob.pe, 2019)

Cabe mencionar que el valor de la UIT para el 2019 es de 4200 soles. De acuerdo con lo anterior mencionado, al registrarnos como microempresa, nuestra organización gozará de los siguientes derechos expuestos en la tabla 2.7.

Tabla 2. 7 Derechos para Microempresas

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

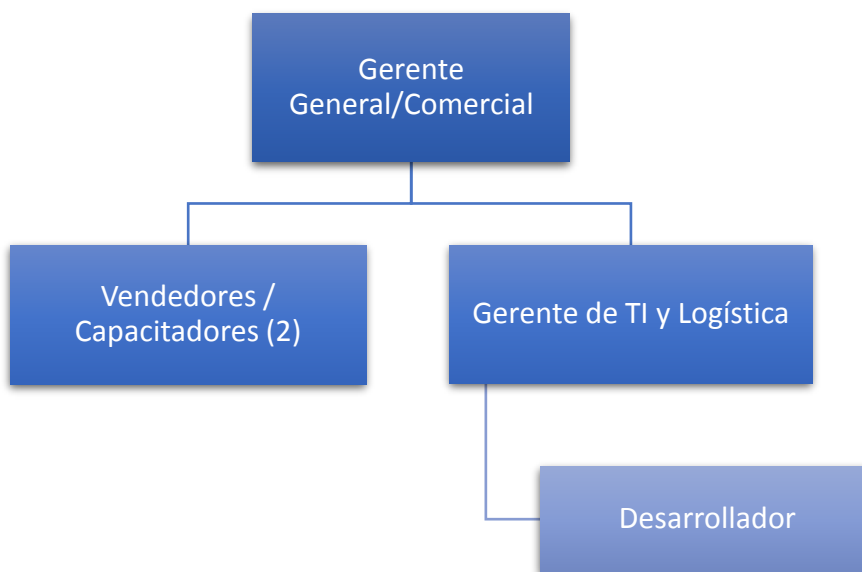
Fuente: SUNAT - (Sunat.gob.pe, 2019)

9.2.2. Organigrama

En esta sección definiremos la estructura organizativa de PetAdvisor que permitirá atender las necesidades iniciales de la empresa para sentar las bases que faciliten su expansión y desarrollo. Esta estructura será dinámica ante cualquier necesidad de crecimiento. En el organigrama se están definiendo solo las gerencias que consideramos importantes para el lanzamiento y se proponen pocos niveles

jerárquicos para favorecer la comunicación, la apertura y el empoderamiento de los empleados. Cada gerencia se encontrará liderada por uno de los miembros de esta tesis. La figura 6.5 muestra el organigrama de PetAdvisor.

Figura 6. 6 Organigrama de PetAdvisor



Fuente: Elaboración propia

Existen algunos servicios que también son importantes para nuestra operación pero que requieren de un conocimiento especialista en el tema por lo que hemos decidido tercerizarlos con empresas expertas. Esta estrategia también servirá para que la empresa se enfoque en los procesos más importantes del negocio en esta etapa inicial:

- **Asesor contable:** la empresa de contabilidad que seleccionemos se encargará de todos los libros y reportes contables, el pago de los impuestos y demás aspectos tributarios que sean necesarios.

- **Asesor legal:** la firma legal que contratemos nos ayudará con todos los aspectos legales en los que incurriremos a medida que vayan apareciendo las necesidades.

9.2.3. Análisis de puestos de trabajo

En la etapa inicial de esta empresa, el proceso de análisis de plazas de trabajo será fundamental para las demás actividades del departamento de recursos humanos que se describirán en las posteriores secciones de la tesis como el reclutamiento de personal, el proceso de selección, la evaluación del rendimiento, la capacitación y el desarrollo de nuestros empleados. A continuación, describiremos las actividades fundamentales, las obligaciones y responsabilidades que realizará cada uno de los puestos que se detallaron en el organigrama previamente. La tabla 2.8 expone las características del gerente general/Comercial:

Tabla 2. 8 Características Gerente General/Comercial

Nombre del puesto	Gerente General/Comercial
Reporta a	Directorio de accionistas
Puestos a cargo	Gerente de TI/Logística, Desarrolladores.
Perfil ocupacional	<p>Será el responsable por la ubicación y representación legal de la empresa. Entre las principales funciones destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas generales de la empresa. • Definir y desarrollar las metas y objetivos de la empresa a corto o largo plazo. • Planificar el crecimiento de la empresa. • Dirigir la empresa con liderazgo. • Controlar el presupuesto y las finanzas de la empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y aprovechar los recursos disponibles de la empresa. • Maximizar la rentabilidad. • Impulsar el conocimiento de la comunidad a través de eventos y redes sociales. • Desarrollar estrategias y planes de acción a corto, mediano y largo plazo para alcanzar los objetivos empresariales. • Investigar el mercado para prever las nuevas tendencias y definir las medidas necesarias que redireccionen las estrategias empresariales. • Capacitar, motivar y desarrollar a su equipo. • Hacer seguimiento a los resultados para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales. • Dirigir las actividades comerciales.
<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de sistemas o carreras similares. • Maestría en dirección de TI. • Experiencia de 5 años liderando proyectos de tecnología. • Experiencia en finanzas y administración. • Habilidades para organización y liderazgo. • Manejo de relaciones interpersonales, toma de decisiones, proactividad, análisis y resolución de problemas, planificación, organización, capacidad de trabajo en equipo y orientación a resultados. • Habilidad para negociar y persuadir. • Alta orientación a clientes y resultados. • Creatividad. • Visión estratégica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades interpersonales. • Capacidad de análisis.
--	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2.9 muestra las características del gerente de TI/Logística:

Tabla 2. 9 Características Gerente de TI/Logística

Nombre del puesto	Gerente de TI/Logística
Reporta a	Gerente General /Comercial
Puestos a cargo	Desarrollador
Perfil ocupacional	<p>Será el responsable de gestionar la plataforma buscando mejorar e innovar los procesos. Encargado de resolver las necesidades informáticas con planificación estratégica. Entre las principales funciones están las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar la estrategia del área de TI. • Ejecutar y monitorear la ejecución de las estrategias. • Alinear el área de TI con los objetivos empresariales. • Participar activamente en la elaboración de las estrategias de negocio. • Velar por mantener una alta disponibilidad de los servicios que ofrecen a los clientes. • Mejorar e innovar los procesos de negocio apalancándose en la tecnología.

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la implementación de los nuevos servicios ofrecidos en la plataforma minimizando el impacto en la disponibilidad de los servicios. • Elaborar y administrar el presupuesto de TI. • Gestionar la cadena de abastecimiento. • Gestionar y controlar la distribución de los pedidos a los clientes para mejorar el proceso continuamente. • Evaluar el desempeño de los subcontratistas e identificar oportunidades para mejorar el servicio recibido. • Coordinar con las gerencias para el planeamiento de necesidades. • Capacitar, motivar y desarrollar a su equipo. • Controlar y supervisar el proceso de certificación de clientes.
<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de sistemas o carreras similares. • Maestría en dirección de TI. • Experiencia en desarrollo e implementación de aplicaciones web. • Experiencia liderando proyectos de tecnología. • Actitud de servicio. • Capacidad para liderar la gestión de cambios. • Saber priorizar las necesidades y tener sentido de urgencia. • Capaz de motivar y liderar a su equipo. • Gran capacidad de planificación, organización y priorización de tareas. • Habilidades interpersonales y de negociación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones.
--	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3.1 muestra las características del Vendedor / Capacitador:

Tabla 3. 1 Características Vendedor / Capacitador

Nombre del puesto	Vendedor / Capacitador
Reporta a	Gerente General/Comercial
Puestos a cargo	N/A
Perfil ocupacional	<p>Será el responsable de establecer el nexo entre el cliente y nuestra empresa. Entre sus principales funciones destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar el grupo de clientes que tenga asignado. • Asesorar a nuestros clientes acerca de cómo los servicios de PetAdvisor pueden ayudarlos a incrementar sus ventas. • Capacitar a nuestros clientes en el uso apropiado de nuestra plataforma y servicios. • Supervisar el correcto uso de las herramientas ofrecidas. • Buscar clientes potenciales. • Persuadir a los clientes potenciales para que se conviertan en clientes de PetAdvisor. • Informar a la empresa acerca de las inquietudes, sugerencias, actividades de la competencia, reclamos, quejas y agradecimientos.

Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de empresas o similares. • Experiencia mínima de 1 año en el área comercial. • Capacidad de escucha y asertividad. • Empatía, facilidad de palabra y comunicación efectiva. • Capacidad de negociación. • Orientación a los resultados y ambiciosos. • Capacidad de trabajar en equipo. • Organizado y con capacidad de trazarse metas. • Entusiasta, dinámico y optimista.
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3.2 muestra las características del Desarrollador:

Tabla 3. 2 Características Desarrollador

Nombre del puesto	Desarrollador
Reporta a	Gerente de TI/Logística
Puestos a cargo	N/A
Perfil ocupacional	<p>Será el responsable de construir, modificar, mejorar y dar mantenimiento a la plataforma web de PetAdvisor. Entre sus principales funciones destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, desarrollar, implementar y mantener soluciones web. • Diseñar y construir la arquitectura de la plataforma en conjunto con el Gerente de TI/Logística.

	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la mejor opción de lenguaje de programación en conjunto con el Gerente de TI/Logística. • Probar la calidad de la solución desarrollada para encontrar mejoras. • Actualizar la plataforma cada vez que sea requerido. • Mejorar continuamente la plataforma desarrollada.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de sistemas o carreras similares. • Experiencia mínima de 2 años en desarrollo web. • Proactivo y capaz de trabajar en equipo. • Creativo e innovador. • Gran capacidad de análisis para proponer soluciones efectivas. • Capacidad para comunicarse efectivamente y entender los requerimientos de las áreas de negocio.

Fuente: Elaboración propia

9.2.4. Remuneraciones

En esta sección se establecen los sueldos que recibirán cada uno de los puestos que se definieron en el organigrama inicial de la empresa. Si bien los sueldos son bajos al comienzo, los sueldos se van a ir ajustando conforme vayan entregándose los resultados esperados. Se cumplirá con los beneficios sociales que nos corresponde entregar como microempresa en base al régimen laboral especial. La lista de remuneraciones se muestra en la tabla 3.3

Tabla 3. 3 Lista de Remuneraciones por Puesto

Puesto	Tiempo	Sueldo mensual	Sueldo anual
Gerente General/Comercial	Completo	5215	62580

Gerente de TI/Logística	Completo	4182	50180
Vendedores / Capacitadores	Completo	3155	37860
Desarrollador	Completo	800	9600

Fuente: Elaboración propia

9.3. Proceso de reclutamiento y selección de personal

9.3.1. Reclutamiento

En cuanto al proceso de reclutamiento de personal de PetAdvisor, este se encontrará bajo la responsabilidad de la gerencia de recursos humanos y se tendrá en consideración lo siguiente:

Definición de requisitos para el puesto

Se identificará el perfil de cada puesto requerido y se establecerán las competencias necesarias que se requieren, tanto habilidades técnicas como conocimiento general del negocio dependiendo el puesto requerido.

Publicación de la convocatoria

La convocatoria se realizará mediante a publicación de anuncios en redes sociales, y utilizando el LinkedIn en donde se describirá el perfil requerido de cada puesto y la experiencia que se necesita para ocuparlo. Así mismo se hará la publicación del requerimiento en páginas de búsqueda de empleo como Computrabajo, Bumeran e Indeed.

Recepción de Curriculums

Los curriculums serán recepcionados de forma virtual, y personal de PetAdvisor se encargará de evaluarlos y determinar su correspondencia con las competencias publicadas y requeridas para el puesto.

9.3.2. Selección

Una vez realizada la convocatoria de puestos y haber recepcionados los curriculums de los postulantes, se procederá con el proceso de selección, proceso que también se encontrará bajo la responsabilidad de la gerencia de R.R.H.H. Dicho proceso consta de lo siguiente:

Selección de los Curriculums

Se realizará una clasificación de los curriculums recepcionados de acuerdo a los puestos ofrecidos. Los curriculums recibidos por medio de redes sociales, o enviados directamente a los correos de PetAdvisor, pasan a una evaluación más profunda respecto a los requisitos y competencias solicitadas. Los curriculums recepcionados por medio de aplicaciones de búsqueda de empleo, serán analizados mediante las herramientas que estas aplicaciones ofrecen para comparar las competencias definidas.

Clasificación de Postulantes

Los curriculums seleccionados son clasificados dependiendo el puesto al que el postulante está aplicando, y el área de recursos humanos se encargará de comunicarse con cada postulante para coordinar una entrevista personal.

Entrevista a Postulantes

Luego de ser citados, los postulantes deberán acudir a una entrevista personal, en donde se evaluará sus competencias de acuerdo al perfil para el que están postulando y sus habilidades técnicas en caso sea necesario. Las entrevistas serán realizadas por la gerencia de recursos humanos de PetAdvisor y a cada postulante se le indicará que posteriormente se le informará de los resultados del proceso de selección.

Selección preliminar

La información recabada de los curriculums de los postulantes, más las entrevistas realizadas, son analizadas para determinar el postulante que cumple con todas las competencias requeridas y que además dio la mejor impresión en su entrevista. Así mismo se intentará validar toda la veracidad de la información. Por cada puesto requerido se preseleccionará a un total de 5 postulantes, para que pasen a la siguiente etapa de selección.

Test psicológico

Los postulantes preseleccionados serán nuevamente citados para rendir un examen psicológico. Estos exámenes serán rendidos en las oficinas de PetAdvisor y sean supervisados por un psicólogo contratado especialista en temas laborales.

Resultados del Proceso de Selección

La información de cada postulante previamente recabada, las entrevistas, más los resultados del examen psicológico es analizada para determinar cuál de los postulantes es idóneo para el puesto ofrecido. Cabe recalcar, que al inicio la cantidad de personal que PetAdvisor tendrá será mínimo peor que tal proceso seguirá utilizando para el futuro.

9.4. Proceso de capacitación y desarrollo

9.4.1. Proceso de inducción de nuevos empleados

Toda vez que un nuevo empleado ingrese a PetAdvisor, se le tendrá que explicar de qué manera está constituida la empresa, quienes la forman, como se relacionan a que procesos pertenecen, que códigos, políticas o reglamentos, ya sea administrativos o de seguridad rigen la organización y el compromiso que tenemos en el cuidado y bienestar de nuestras mascotas , PetAdvisor busca transmitir de la

mejor manera la misión y visión que nuestro negocio ha establecido, y que cada miembro nuevo las adopte y las integre a su trabajo diario. Se pueden establecer dos formas de inducción.

Inducción general

En este tipo de inducción a nuevos empleados que desean pertenecer al equipo de PetAdvisor se les informará sobre:

- Historia y los motivos de la creación de la empresa
- Misión - visión y políticas de la empresa.
- Procesos desplegados en la empresa.
- Sobre el giro de negocios de la empresa
- Sobre políticas de seguridad de la información e informática de la empresa
- Sobre el puesto de trabajo y la relación con los demás puestos
- Reglamentos, manual de funciones y códigos internos.

Inducción específica

El área de gestión humana de PetAdvisor ejecutara una inducción más particular referido al puesto Este tipo de inducción es más interna y tiene que ver estrictamente con las funciones del puesto, la forma en la que se dará esta inducción será la siguiente:

- Se presenta al nuevo colaborador con los demás integrantes del equipo.
- Se le enseña su lugar de trabajo y sus herramientas de trabajo.
- Se le explica sobre los objetivos del trabajo
- Se le explica al empleado cómo será la forma de evaluación de desempeño
- Se le orienta sobre acciones que refieren el clima laboral.
- Se ejecuta una exploración de las capacidades del colaborador

9.4.2. Proceso de integración

PetAdvisor buscara la integración de sus colaboradores a través de dinámicas grupales que buscarán crear confianza, compromiso y fuentes de innovación. Las actividades grupales que PetAdvisor ejecutara para establecer la integración entre sus trabajadores son las siguientes:

Dinámicas de trabajo en Equipo: para permitir reforzar el trabajo colaborativo.

Dinámicas de Integración: para buscar la cohesión de sus colaboradores con los valores de la empresa y fomentar el bien común.

Dinámica de Innovación: para buscar fomentar y sostener la creatividad de sus colaboradores

Dinámicas de diversión: para formar parte de PetAdvisor hay que tener un espíritu alegre, relajado y presto al servicio, por lo que se busca que los colaboradores tengan momentos de sano esparcimiento, alejado del entorno laboral.

9.4.3. Actividades internas

Las actividades internas que PetAdvisor realizará a fin de mejorar el clima laboral y competencia positivas se pueden ejecutar siguiendo estas estrategias básicas:

Fomentar el talento empresarial

Las personas son el mayor activo de cualquier organización, por ende, los talentos y capacidades individuales requieren de ser reforzados y alimentados. En PetAdvisor cada colaborador es importante y vital para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Todos tienen el talento y fomentarlo es la mejor estrategia que podemos desarrollar para crear los silos de innovación.

Crear un entorno empresarial dentro de la organización

En PetAdvisor habrá un espacio donde el error no sea visto como fracaso, sino como experiencia o enseñanza, esta tolerancia al error o al fracaso compromete a los colaboradores a ser atrevidos y dejar volar su imaginación, para PetAdvisor esta será la base para ideas grandiosas que promueven la innovación, donde cada colaborador siente que rompen las barreras de desigualdad laboral, donde cualquiera puede proponer una idea que conduzca al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Establecer un mercado empresarial para las ideas

En PetAdvisor las ideas de los colaboradores no se quedarán en los documentos de captación de ideas, estas se analizarán, reforzarán y se promoverán para su aplicación en la sociedad, una especie de mercado o Pasarella de Startups, de esta manera se promoverá la innovación.

Preparar equipos para un enfoque abierto

PetAdvisor busca Fomentar un espíritu empresarial conscientes de que las personas son un activo muy importante, PetAdvisor buscare tener colaboradores listos, innovadores, comprometidos, extraer ideas y financiarlas, debemos crear un espacio donde se promueva e institucionalice la innovación, y en donde la explosión de capacidades, se capitalice a través de un ecosistema empresarial.

Tener en cuenta los aspectos de la organización

PetAdvisor consiente de que no hay dos organizaciones iguales, ni activos humanos similares, entiende que la cultura empresarial adoptada por las empresas define en muchos casos su éxito, la cultura empresarial, el clima laboral, la gestión humana, son procesos clave para el desarrollo de una empresa, estos procesos ponen énfasis en las personas que son el principal activo de una empresa, las confluencias

de estos aspectos harán posible la creación de un ecosistema empresarial óptimo y dirigido al beneficio de la sociedad.

9.4.4. Códigos internos

PetAdvisor contará con políticas y reglas que gobiernen y den equilibrio normativo a la empresa, contará con una serie de procedimientos y normas que pautaran los procesos definidos y las labores de las personas que trabajaran en la empresa.

9.5. Proceso de evaluación de rendimiento

Se utilizará el método 360° para evaluar las competencias y cumplimiento de objetivos de los colaboradores. En base a los resultados, se establecen planes de acción con la gerencia correspondiente.

9.5.1. Evaluación

Considera la evaluación ascendente, descendente, de pares y la autoevaluación. Se realizará dos veces al año en un periodo límite de dos semanas. Consta de un formulario de evaluación con puntaje del 1 al 5 respecto al alineamiento con los valores organizacionales, identificación de fortalezas y debilidades, y valoración del cumplimiento del plan de acción de la evaluación anterior.

9.5.2. Calibración

Luego de la evaluación, se realizará un comité de feedback para presentar los resultados generales y por gerencia, y se aplicarán calibraciones en caso de sesgos en los resultados.

9.5.3. Reuniones de Feedback

Luego de la calibración, cada jefatura directa será responsable de realizar reuniones personales con cada uno de sus colaboradores. Estas reuniones servirán para establecer los planes de acción en beneficio del desarrollo del colaborador.

9.5.4. Confirmación de Evaluación

Finalmente, cada jefatura directa registrará los planes de acción acordados con cada colaborador. El colaborador debe expresar su conformidad con los planes registrados y brindar feedback sobre la evaluación recibida.

9.6. Presupuesto de planilla de recursos humanos

En la tabla 3.4 se muestra el presupuesto que el área de R.R.H.H. tendrá en consideración para el pago de planilla mensual a los empleados administrativos teniendo en cuenta que se está haciendo uso de los beneficios que tiene el régimen laboral especial para una microempresa como la nuestra:

Tabla 3. 4 Presupuesto de Planilla de Recursos Humanos

Puesto	Sueldo	Vacaciones	SIS	Pago mensual	Pago anual
Gerente General/Comercial	5000	208.33	15	5223.33	62680
Gerente de TI/Logística	4000	166.67	15	4181.67	50180
Vendedor/Capacitador 1	3000	140	15	3155	37860
Vendedor/Capacitador 2	3000	140	15	3155	37860
Desarrollador	750	35	15	800	9600
Total	15750	690	75	16515	198180.04

Fuente: Elaboración propia

Además, se debe considerar el pago mensual por los servicios que serán externalizados para recibir asesoría contable y legal. A continuación, la tabla 3.5 muestra el presupuesto de pago de los servicios externalizados:

Tabla 3. 5 Presupuesto por el pago de Servicios Externalizados

Servicio tercerizado	Pago mensual	Pago anual
Asesor contable	800.00	9,600.00
Asesor legal	200.00	2,400.00
Total	1,000.00	12,000.00

Fuente: Elaboración propia

9.7. Indicadores de gestión de recursos humanos

Los indicadores de recursos humanos nos permitirán conocer de una manera más eficiente el nivel de desempeño de los trabajadores de nuestra empresa y de esta forma conocer con mayor certeza donde establecer mejores prácticas para mejorar la productividad. La medición y control de estos indicadores estarán a cargo inicialmente tanto de la gerencia general como de la gerencia de recursos humanos, sin embargo, posteriormente la gerencia de recursos humanos será la única responsable de gestionar estos indicadores. PetAdvisor establecerá principalmente 4 indicadores de gestión, los cuales son:

- Duración en el puesto
- Ausentismo Laboral
- Tiempo promedio por contratación
- Accidentabilidad en el trabajo

El detalle de cada uno de estos indicadores se desarrolla en el Anexo VI.

9.8. Conclusiones

La estrategia de gestión humana en PetAdvisor tiene su base en el desarrollo de la cultura e identificación organizacional de la empresa y en el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores integrantes.

La estructura jerárquica definida en la empresa permite la rápida y óptima comunicación entre los integrantes de esta, ya que el tener pocos niveles jerárquicos se eliminan los “teléfonos malogrados” y se fortalece el compromiso y empoderamiento por parte de los colaboradores de la empresa.

Se tercerizarán los servicios administrativos, que no sea core del negocio, para concentrarnos en el foco del negocio.

Los puestos de trabajo de la empresa están perfectamente detallados para que cada que cada colaborador integrante tenga claro y entienda sus funciones dentro de la organización, así también su nivel de interrelación.

El proceso de reclutamiento y selección del personal definido en esta tesis permitirá escoger candidatos idóneos que cubran sin ningún problema y contratiempo a futuro los cargos y puestos definidos para el funcionamiento óptimo de la empresa.

El proceso de capacitación y desarrollo profesional se enfoca en el compromiso, la confianza y el empoderamiento del colaborador.

El proceso de evaluación o gestión de rendimiento define estrategias del tipo 360° para encontrar brechas de conocimiento y aptitudes que deben ser saneadas para un óptimo rendimiento, esta estrategia de subsanación de brechas no contempla en ningún caso la afectación del colaborador.

CAPITULO X: PLAN FINANCIERO

10.1. Objetivo General

Este capítulo se analizará la viabilidad del plan de negocio, para tal efecto se considerarán los presupuestos del plan operativo, marketing y recursos humanos y los supuestos económicos correspondientes. Al flujo económico resultante se aplicarán herramientas de análisis que permitan plantear la factibilidad del modelo de negocio.

10.2. Presupuesto pre-operativo e inversión inicial

10.2.1. Presupuesto pre-operativo de constitución

Para calcular el presupuesto pre-operativo se realizó la investigación sobre el costo del proceso de constitución de una empresa. Inicialmente se debe hacer la búsqueda - reserva de la razón social que usará la empresa, en este caso el nombre será PetAdvisor en caso de estar libre SUNARP cobra 20 soles por la reserva que durará 30 días los cuales servirán para iniciar los trámites que corresponden a la elaboración de la minuta de la empresa en donde se especificará todos los acuerdos entre los socios y la actividad económica que se realizará. Este documento deberá ser presentado ante un notario para su elevación ante la escritura pública. Los costos de este proceso se resumen en la tabla 3.6.

Tabla 3. 6 Presupuesto pre-operativo de constitución

Concepto	Precio (S/.)
Reserva de nombre de Empresa en SUNARP	20.00
Elaboración de Acto Constitutivo + Notaría + Elaboración de escritura pública	500.00
Total	520.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Presupuesto pre-operativo de marketing

El presupuesto pre-operativo de marketing comprende los costos que serán usados en los 3 primeros meses de iniciar actividades en la empresa. Para que el negocio sea visible en las búsquedas por internet y pueda ser publicitado en los banners de Google se usarán técnicas de SEO/SEM, Google Ads y Display que captarán posibles clientes. Así mismo, es importante contar con Mailing que permita dar a conocer los productos y servicios ofrecidos, para este fin se usarán herramientas de Email Marketing que faciliten la gestión de envío de correos de manera ordenada. También se contratará un Community Manager que interactúe en las redes sociales, se elaborará un video explicativo del negocio y se contactará con un influencer para llegar a la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible. La tabla 3.7 presenta el presupuesto de marketing establecido:

Tabla 3. 7 Presupuesto pre-operativo de Marketing

Concepto	Precio (S/.)
SEO/SEM, Google Ads, Display	12,500.00
Email Marketing	250.00
Video Marketing	1,500.00
Influencer	7,500.00
Creación de prototipo	2,000.00
Validación con early adopter	1,000.00
Total	24,750.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Presupuesto pre-operativo de operaciones

El presupuesto pre-operativo de operaciones lista los costos necesarios para iniciar la actividad económica de la empresa. Debido a que es importante para PetAdvisor contar con tiendas socias para la venta de los productos se iniciará con la compra de 2 Tablets y 2 lectores de código de barras, los cuales forman parte de

los activos de la empresa. Así mismo, se desplegará toda la plataforma web y administrativa en Amazon Web Services que empezará a facturar desde el primer mes, la compra del dominio se facturará anualmente. Por último, incluimos el costo del desarrollo web que para inicios de las actividades ya estará completado. La tabla 3.8 muestra el presupuesto de operaciones.

Tabla 3. 8 Presupuesto pre-operativo de Operaciones

Concepto	Precio (S/.)
Tablets	1,194.00
Lector de código de barras	174.00
Amazon Web Services	900.00
Dominio	40.00
Desarrollo web	10,214.00
Total	12,522.00

Fuente: Elaboración propia

10.2.4. Presupuesto pre-operativo de recursos humanos

El presupuesto pre-operativo de R.R.H.H. para la inversión inicial se centrará en el pago al asesor legal durante los primeros 3 meses, quien nos ayudará en la constitución de la empresa y en establecer la planilla de los trabajadores y los contratos que se acordarán con los futuros empleados. El pago al asesor legal se ha fijado en 200 nuevos soles mensuales, haciendo uso de sus servicios por de 5 horas al mes. Esto nos da un total de 600 soles por tres meses en asesorías legales como se expone en la tabla 3.9.

Tabla 3. 9 Presupuesto pre-operativo de Recursos Humanos

Descripción	1 mes	2 mes	3 mes	Total
Asesoramiento Legal	200	200	200	600

Fuente: Elaboración propia

10.3. Financiamiento inicial

El financiamiento inicial no será obtenido en su totalidad de un banco u otra entidad financiera, tomando en consideración que la empresa es nueva y es probable que obtener un adecuado financiamiento para la constitución del negocio sería complicado. Es por eso que el monto de inversión inicial será obtenido directamente de cada uno de los 5 accionistas dividido en partes iguales. Cada accionista independientemente del negocio obtendrá el monto asignado en base a préstamos personales o de sus propias cuentas bancarias.

10.4. Análisis financiero

10.4.1. Supuestos

- Se considera que el financiamiento inicial será otorgado por cada uno de los 5 socios accionistas a razón de un 20% del total a financiar. Se considera que cada socio accionista obtendrá el dinero de préstamos personales o de fuentes propias.
- Se considerarán para el análisis financiero 5 años de evaluación.
- Todo el análisis financiero se encuentra en base a los datos registrados en el estudio de mercado. Esto se considerará para estimar el volumen de ventas y los ingresos recaudados durante los años de evaluación.
- Se considerará los montos de venta en base a precios fijados durante el periodo de evaluación.
- Se debe considerarse 3 meses como el periodo de constitución del negocio previo a la puesta en marcha.
- El impuesto a la venta definido por las normas tributarias será fijado en un 30% para términos de la evaluación
- No se consideran gastos de mobiliario ni alquiler de oficinas debido a que se utilizará un local propio de uno de los accionistas.

- No se estará considerando el equipamiento tecnológico como las laptops, o celulares, debido a que los materiales utilizados serán aportados por cada socio accionista.

10.4.2. Tasa de descuento

Para evaluar el proyecto se considera la tasa de descuento basada en el costo de capital no apalancado (Koa). En este modelo considera que sobre una tasa libre de peligro el accionista exige una prima adicional por asumir el riesgo del proyecto. El modelo se puede resumir en la siguiente fórmula:

$$\text{Koa} = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Riesgo del proyecto}$$

La tasa libre de riesgo se considera como la tasa de interés pasiva anual promedio más alta del sistema de cajas rurales en moneda nacional. En la tabla 4.1 se aprecia que la caja Incasur tiene la tasa más alta correspondiente a 6.90 %.

Tabla 4.1 Tasas pasivas anuales en moneda nacional

Tasa Anual (%)	Depósitos de Ahorro	Depósitos a Plazo					Depósitos a Plazo	Depósitos CTS
		Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días		
Raíz	1.50	3.49	2.63	4.43	5.73	6.37	5.42	7.35
Sipán	0.83	-	3.05	3.44	4.87	5.72	4.30	7.19
Los Andes	2.90	-	3.10	4.19	5.68	6.28	5.74	-
Prymera	0.50	-	3.25	4.05	4.64	4.88	4.59	5.73
Incasur	0.37	-	4.00	3.90	7.10	7.39	6.90	6.60
Del Centro	1.08	-	3.30	4.04	6.27	6.58	6.41	6.70
Cat	-	3.36	3.48	4.18	4.71	5.85	5.60	-
Promedio	1.02	3.49	3.10	4.08	5.43	6.14	5.41	7.29

Fuente: Sbs.gob.pe, 2019

El riesgo del proyecto es la tasa adicional que los accionistas exigen por asumir el riesgo del negocio. Dado que no existen en el país empresas similares con el mismo modelo de negocio en nuestro mercado objetivo, consideramos un riesgo del proyecto del 15%.

Con los valores de tasa libre de riesgo de 6.90% y riesgo del proyecto 15% calculamos la tasa de descuento que es el costo de capital no apalancado:

$$K_{oa} = 6.90 \% + 15.00\% = 21.90\%$$

10.4.3. Consideraciones relacionadas a los ingresos

Los ingresos por ventas se han estimado teniendo en cuenta la demanda efectiva de nuestra demanda potencial o grupo objetivo que se estableció teniendo en cuenta todos aquellos hogares de los niveles socio económicos (NSE) A, B y C con mascotas y que tienen la costumbre de comprar por internet. Toda esta información ha sido obtenida teniendo como fuente los resultados de las encuestas realizadas por APEIM y CPI en el año 2018.

La demanda potencial de hogares con mascotas y con la costumbre de comprar por internet en Lima Metropolitana teniendo en cuenta únicamente los sectores de los NSE antes mencionados, es de 141,753 hogares como se muestra en la tabla 4.2

Tabla 4. 2 Demanda potencial de hogares

N° de hogares en Lima Metropolitana:				2,719,949
NSE	Hogares	Con mascota	Compran por internet	Demanda potencial
NSE A	4.7%	56.5%	38.6%	27,880
NSE B	23.2%	56.5%	19.3%	68,810
NSE C	41.3%	56.5%	7.1%	45,063
Total demanda potencial				141,753

Fuente: Elaboración propia

Para calcular la demanda efectiva hemos tomado en consideración el nivel de aceptación de nuestra propuesta de valor por parte de las personas que participaron

en las encuestas que hicimos a diversas personas que cumplían con las características de nuestra demanda objetivo. El nivel de aceptación que obtuvimos fue del 62.3%, por lo que la cantidad de hogares que representan nuestra demanda efectiva es un total de 88,312 como se expone en la tabla 4.3

Tabla 4. 3 Demanda efectiva de hogares

% de aceptación de propuesta por demanda potencial	62.3%
Total demanda efectiva	88,312

Fuente: Elaboración propia

Nuestro objetivo para el primer año será llegar al 7.5% de dicha cantidad de hogares que conforman nuestra demanda efectiva, lo que representaría llegar al grupo considerado como “innovadores” y “primeros en adaptarse” o “early adopters” que en total representan un 16% según la curva de la adaptación de la innovación. Así nuestra demanda objetivo representa un total de 6,623 hogares como se muestra en la tabla 4.4.

Tabla 4. 4 Demanda inicial u objetivo

Objetivo primer año (early adopters)	7.5%
Total demanda inicial u objetivo	6,623

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los ingresos debemos tener en cuenta el promedio de gastos que actualmente invierten los dueños de mascotas. Hemos recurrido a la información que ofrece CPI acerca de lo mencionado, en donde se observa que los dueños de perros gastan un promedio de 1,656 soles al año, mientras que los dueños de gatos llegan a gastar un promedio de 804 soles al año. Teniendo además en cuenta que un 80% de hogares poseen perros y que un 36.8% de hogares poseen gatos, según CPI,

llegamos a un promedio de gasto anual de 1,620 soles aproximadamente. Además, hemos considerado que el primer año los clientes solo gastarán una tercera parte de su gasto anual en nuestra web con un crecimiento de este gasto en 12.5% cada año. Así nuestros ingresos para el primer año ascenderían a 3, 574,554 soles tal como se expone en la tabla 4.5.

Tabla 4. 5 Gasto promedio anual por hogar e ingresos primer año

Mascota	% de posesión por hogar	Ticket al mes	Ticket anual
Perro	80%	S/ 138.00	S/ 1,656.00
Gato	36.8%	S/ 67.00	S/ 804.00
Ticket anual promedio por hogar			S/ 1,620.67
Ingresos primer año			S/ 3,574,554

Fuente: Elaboración propia

Para calcular la tasa de crecimiento recurrimos a los datos estimados por la herramienta de inteligencia de mercado global Passport de Euromonitor International quienes para el mercado de mascotas estiman en millones de soles para el Perú los montos mostrados en la tabla 4.6 para los próximos 5 años, en donde se puede apreciar un porcentaje de crecimiento de por lo menos 9%.

Tabla 4. 6 Tabla de crecimiento mercado de mascotas

	2019	2020	2021	2022	2023
	939MMPEN	1027MMPEN	1121MMPEN	1223MMPEN	1333MMPEN
Crecimiento		9.3%	9.2%	9.1%	9.0%
% de crecimiento promedio estimado					9.00%

Fuente: Euromonitor International

Teniendo en cuenta los ingresos estimados para el primer año, así como el porcentaje de crecimiento estimado, obtenemos los ingresos por la venta de productos y contrato de servicios a través de nuestro portal para los próximos 5 años tal como se expone en la tabla 4.7.

Tabla 4. 7 Venta de productos y servicios proyectados

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/ 3,574,554	S/ 5,358,826	S/ 6,821,387	S/ 8,283,949	S/ 9,746,510

Fuente: Elaboración propia

El cliente, adicionalmente al producto comprado, debe pagar el costo de envío de 8 soles en promedio. Para estimar este ingreso, hemos considerado un ticket promedio de 67.5 soles y venta de productos de 75%, con lo cual obtenemos el ingreso por envío de productos para los próximos 5 años tal como se expone en la tabla 4.8.

Tabla 4. 8 Ingreso por envío de productos

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/ 317,606	S/ 476,143	S/ 606,094	S/ 736,046	S/ 865,997

Fuente: Elaboración propia

También consideramos que puede ocurrir la devolución de producto. Por ello se ha estimado un porcentaje de devoluciones de 7% como se expone en la tabla 4.9.

Tabla 4. 9 Devoluciones sobre ventas

% de devoluciones				7%
Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 272,451	-S/ 408,448	-S/ 519,924	-S/ 631,400	-S/ 742,876

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, incorporamos el descuento de primera compra que ofrecemos a los clientes el cual es de 5% como se expone en la tabla 5.1

Tabla 5. 1 Descuento de primera compra

% de descuento primera compra				5%
Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 22,363	-S/ 2,013	-S/ 2,194	-S/ 2,391	-S/ 2,607

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la tabla 5.2 mostramos las ventas netas estimadas para los próximos 5 años.

Tabla 5. 2 Devoluciones sobre ventas

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/ 3,597,346	S/ 5,424,508	S/ 6,905,364	S/ 8,386,204	S/ 9,867,026

Fuente: Elaboración propia

10.4.4. Consideraciones relacionadas a los costos

Los costos están compuestos por los costos de productos, pasarela de pago y reparto. Debido a que se cobra el 16% de comisión al proveedor, el 84% restante sobre la venta corresponde al costo de producto para la empresa. Asimismo, el costo de la pasarela de pago es de 6% sobre el precio de venta y el costo de reparto es de S/8 en promedio. Por otra parte, las devoluciones generan un retorno del producto que había sido pagado al proveedor, descontándose este retorno del total de costo de productos; así también, las devoluciones generan costos adicionales de reparto, ya que la empresa según sus políticas ofrece el recojo gratuito del producto devuelto. A continuación, en la tabla 5.3 se expone el costo de productos, pasarela y reparto en 5 años y el costo total:

Tabla 5. 3 Tabla de Costos

Costos	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos	-S/ 2,792,442	-S/ 4,186,315	-S/ 5,328,868	-S/ 6,471,421	-S/ 7,613,974
Pasarela	-S/ 214,473	-S/ 321,530	-S/ 409,283	-S/ 497,037	-S/ 584,791
Reparto	-S/ 339,839	-S/ 509,473	-S/ 648,521	-S/ 787,569	-S/ 926,617
Total	-S/ 3,346,754	-S/ 5,017,317	-S/ 6,386,672	-S/ 7,756,027	-S/ 9,125,382

Fuente: Elaboración propia

10.4.5. Consideraciones relacionadas a los gastos

Los gastos administrativos están compuestos por gastos de personal administrativo, servicios de asesoría, servicios operativos y servicios básicos. A continuación, en la tabla 5.4 se muestra el detalle de cada uno de estos gastos y en la tabla 5.5 se muestra el total de gastos administrativos en 5 años.

Tabla 5. 4 Detalle de gastos administrativos

GASTOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	
General General / Comercial	S/ 62,680
Gerente de TI y Logística	S/ 50,180
Desarrollador	S/ 9,600
Total gastos de personal administrativo	S/ 122,460
GASTOS DE SERVICIOS DE ASESORÍA	
Asesor contable	S/ 9,600
Asesor legal	S/ 2,400
Total gastos de servicios de asesoría	S/ 12,000
GASTOS DE SERVICIOS OPERATIVOS	
Amazon Web Services (costo mensual)	S/ 10,800
Dominio (costo único por año)	S/ 40
Total gastos de servicios operativos	S/ 10,840
GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS	
Electricidad	S/ 2,400
Agua	S/ 600
Teléfono e Internet	S/ 960
Total gastos de servicios de básicos	S/ 3,960

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 5 Gastos administrativos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de ventas están compuestos por gastos de personal de ventas y gastos de marketing. En la tabla 5.6 se muestra el detalle de cada uno de estos gastos y en la tabla 5.7 se muestra el total de gastos de ventas en 5 años.

Tabla 5. 6 Detalle de gasto de ventas

GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	
Vendedor / Capacitador (2)	S/ 37,860
Total gastos de personal de ventas	S/ 37,860
GASTOS DE MARKETING	
SEO/SEM, Google Ads, Display	S/ 50,000
Email Marketing	S/ 1,000
Video Marketing	S/ 6,000
Influencer	S/ 30,000
Total gastos de marketing	S/ 87,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 7 Gasto de ventas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860

Fuente: Elaboración propia

10.4.6. Consideraciones relacionadas al capital de trabajo

El capital de trabajo tiene como objetivo cubrir las necesidades de operación del primer año y está compuesto principalmente por los gastos fijos correspondientes a gasto de ventas y gastos administrativos. Asimismo, se han incluido los costos de reparto debido a devoluciones y los costos de reparto adicional por devolución, los

cuales son asumidos por la empresa en concordancia a la política de devolución de reembolso 100% de la compra y recojo gratuito de producto devuelto. En la tabla 5.8 se muestra el capital de trabajo necesario a 5 años, determinándose que el capital de trabajo necesario para cubrir el primer año de operación es de S/ 318,585.

Tabla 5. 8 Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de reparto asumido por devolución	-S/ 22,232	-S/ 33,330	-S/ 42,427	-S/ 51,523	-S/ 60,620
Costo de reparto adicional por devolución	-S/ 22,232	-S/ 33,330	-S/ 42,427	-S/ 51,523	-S/ 60,620
Gastos de ventas	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
Gastos administrativos	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
Total capital de trabajo	-S/ 318,585	-S/ 340,780	-S/ 358,973	-S/ 377,166	-S/ 395,360
Variación capital de trabajo	-S/ 318,585	-S/ 22,195	-S/ 18,193	-S/ 18,193	-S/ 18,193

Fuente: Elaboración propia

10.4.7. Consideraciones relacionadas a los activos

La inversión en activos está compuesta por el costo de las tablets y lectoras que serán entregados a cada tienda afiliada. A continuación, en la tabla 5.9 se muestra la inversión en activos por tienda afiliada:

Tabla 5. 9 Inversión en activos por tienda afiliada

Tablet	S/ 597
Lector de código de barras	S/ 87
Total inversión en activos por tienda afiliada	S/ 684

Fuente: Elaboración propia

La estimación de la inversión de activos en 5 años se ha determinado en función al número de tiendas afiliadas y al tiempo en que estos activos serán repuestos a las tiendas. Respecto a tiendas afiliadas, se ha considerado tener 2 tiendas antes del lanzamiento, un objetivo de 10 tiendas afiliadas en el primer año y un crecimiento

de 50% de tiendas afiliadas en los siguientes años respecto al número de nuevas tiendas afiliadas del año anterior. Respecto al tiempo de reposición de activos, se ha considerado que la reposición será de cada 4 años. En la tabla 6.1 se muestra la inversión en activos en 5 años y antes del lanzamiento.

Tabla 6. 1 Inversión en activos

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 1,368	-S/ 6,840	-S/ 10,260	-S/ 15,048	-S/ 23,940	-S/ 40,356

Fuente: Elaboración propia

Se ha considerado la venta de activos al final del año 5, para lo cual se estima que precio de venta será igual a su valor en libros al final de dicho periodo. A continuación, en la tabla 6.2 se expone el ingreso por la venta de activos en el año 5.

Tabla 6. 2 Venta de activos

Valor inicial de activos	S/ 89,604
Depreciación total de activos	-S/ 29,412
Valor contable activos Año 5	S/ 60,192
Venta de activos Año 5	S/ 60,192

Fuente: Elaboración propia

10.4.8. Consideraciones relacionadas a la depreciación

El tiempo de depreciación de las tablets y lector de código de barras es de 4 años. Considerando este tiempo, se calculado la depreciación sobre la inversión realizada en activos para cada año. En la tabla 6.3 se expone la depreciación en 5 años.

Tabla 6. 3 Depreciación de activos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022

Fuente: Elaboración propia

10.4.9. Estado de resultados

Se ha obtenido el estado de resultado en base a las consideraciones y supuestos indicados para el plan de negocio presentado. En la tabla 6.4 se expone el estado de resultado en 5 años.

Tabla 6. 4 Estado de resultado – Escenario normal

ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO NORMAL					
	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/ 3,597,346	S/ 5,424,508	S/ 6,905,364	S/ 8,386,204	S/ 9,867,026
Costo de ventas	-S/ 3,346,754	-S/ 5,017,317	-S/ 6,386,672	-S/ 7,756,027	-S/ 9,125,382
Utilidad bruta	S/ 250,592	S/ 407,191	S/ 518,692	S/ 630,177	S/ 741,644
Gastos de ventas	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
Gastos administrativos	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
Depreciación	-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa	-S/ 23,870	S/ 131,019	S/ 239,955	S/ 347,678	S/ 453,502
Impuestos		-S/ 39,306	-S/ 71,987	-S/ 104,303	-S/ 136,051
Utilidad neta	-S/ 23,870	S/ 91,713	S/ 167,969	S/ 243,375	S/ 317,451

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultado en un escenario optimista se presenta en la tabla 6.5

Tabla 6. 5 Estado de resultado – Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/ 4,091,493	S/ 6,281,938	S/ 7,996,891	S/ 9,711,810	S/ 11,426,692
Costo de ventas	-S/ 3,778,935	-S/ 5,769,174	-S/ 7,343,731	-S/ 8,918,287	-S/ 10,492,843
Utilidad bruta	S/ 312,558	S/ 512,763	S/ 653,160	S/ 793,523	S/ 933,849
Gastos de ventas	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
Gastos administrativos	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
Depreciación	-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa	S/ 38,096	S/ 236,591	S/ 374,423	S/ 511,024	S/ 645,707
Impuestos		-S/ 70,977	-S/ 112,327	-S/ 153,307	-S/ 193,712
Utilidad neta	S/ 38,096	S/ 165,614	S/ 262,096	S/ 357,717	S/ 451,995

Fuente: Elaboración propia

El estado de resultado en un escenario pesimista se presenta en la tabla 6.6

Tabla 6. 6 Estado de resultado – Escenario Pesimista

ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/ 3,120,843	S/ 4,620,272	S/ 5,881,541	S/ 7,142,804	S/ 8,404,060
Costo de ventas	-S/ 2,929,394	-S/ 4,311,048	-S/ 5,487,644	-S/ 6,664,240	-S/ 7,840,836
Utilidad bruta	S/ 191,449	S/ 309,224	S/ 393,898	S/ 478,565	S/ 563,224
Gastos de ventas	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
Gastos administrativos	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
Depreciación	-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa	-S/ 83,013	S/ 33,052	S/ 115,161	S/ 196,066	S/ 275,082
Impuestos		-S/ 9,916	-S/ 34,548	-S/ 58,820	-S/ 82,525
Utilidad neta	-S/ 83,013	S/ 23,136	S/ 80,612	S/ 137,246	S/ 192,558

Fuente: Elaboración propia

10.4.10. Flujo de caja económico

En la Tabla 6.7 se expone el flujo económico proyectado a 5 años en el escenario normal. En este escenario se obtuvo como resultado un VAN de S/ 93,118 y una TIR de 28.29%; por tanto, se considera al proyecto como viable. Para este escenario se consideraron estas variables: ticket anual promedio por hogar de S/ 1620.67, el crecimiento anual promedio estimado de 9% y el porcentaje de devoluciones de 7%.

Tabla 6. 7 Flujo de caja económico – Escenario normal

DATOS GENERALES		INDICADORES	
Impuesto	30%	VAN	S/ 93,118
Tasa de descuento	21.90%	TIR	28.29%

FLUJO DE CAJA ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas		S/ 3,597,346	S/ 5,424,508	S/ 6,905,364	S/ 8,386,204	S/ 9,867,026
(-) Costo de ventas		-S/ 3,346,754	-S/ 5,017,317	-S/ 6,386,672	-S/ 7,756,027	-S/ 9,125,382
Utilidad bruta		S/ 250,592	S/ 407,191	S/ 518,692	S/ 630,177	S/ 741,644
(-) Gasto de ventas		-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
(-) Gastos administrativos		-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
(-) Depreciación		-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa		-S/ 23,870	S/ 131,019	S/ 239,955	S/ 347,678	S/ 453,502
(-) Impuestos			-S/ 39,306	-S/ 71,987	-S/ 104,303	-S/ 136,051
Utilidad neta		-S/ 23,870	S/ 91,713	S/ 167,969	S/ 243,375	S/ 317,451
(+) Depreciación		S/ 342	S/ 2,052	S/ 4,617	S/ 8,379	S/ 14,022
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-S/ 23,528	S/ 93,765	S/ 172,586	S/ 251,754	S/ 331,473
(-) Inversión capital de trabajo	-S/ 318,585	-S/ 22,195	-S/ 18,193	-S/ 18,193	-S/ 18,193	
(-) Recuperación capital de trabajo						S/ 395,360
(-) Inversión en activos	-S/ 1,368	-S/ 6,840	-S/ 10,260	-S/ 15,048	-S/ 23,940	-S/ 40,356
(+) Venta de activos						S/ 60,192
(-) Otras inversiones pre-operativas	-S/ 37,024					
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	-S/ 356,977	-S/ 29,035	-S/ 28,453	-S/ 33,241	-S/ 42,133	S/ 415,196
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/ 356,977	-S/ 52,563	S/ 65,312	S/ 139,344	S/ 209,620	S/ 746,669

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6.8 se expone el flujo económico proyectado a 5 años en el escenario pesimista. En este escenario se obtuvo como resultado un VAN negativo de - S/ 157,051 y una TIR de 11.32%; por tanto, no se considera al proyecto como viable. Para este escenario se consideraron estas variables: ticket anual promedio por hogar

de S/ 1420.67, el crecimiento anual promedio estimado de 7% y el porcentaje de devoluciones de 9%.

Tabla 6. 8 Flujo de caja económico – Escenario pesimista

DATOS GENERALES		INDICADORES				
Impuesto	30%	VAN		-S/ 157,051		
Tasa de descuento	21.90%	TIR		11.32%		
FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas		S/ 3,120,843	S/ 4,620,272	S/ 5,881,541	S/ 7,142,804	S/ 8,404,060
(-) Costo de ventas		-S/ 2,929,394	-S/ 4,311,048	-S/ 5,487,644	-S/ 6,664,240	-S/ 7,840,836
Utilidad bruta		S/ 191,449	S/ 309,224	S/ 393,898	S/ 478,565	S/ 563,224
(-) Gasto de ventas		-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
(-) Gastos administrativos		-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
(-) Depreciación		-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa		-S/ 83,013	S/ 33,052	S/ 115,161	S/ 196,066	S/ 275,082
(-) Impuestos			-S/ 9,916	-S/ 34,548	-S/ 58,820	-S/ 82,525
Utilidad neta		-S/ 83,013	S/ 23,136	S/ 80,612	S/ 137,246	S/ 192,558
(+) Depreciación		S/ 342	S/ 2,052	S/ 4,617	S/ 8,379	S/ 14,022
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-S/ 82,671	S/ 25,188	S/ 85,229	S/ 145,625	S/ 206,580
(-) Inversión capital de trabajo	-S/ 331,289	-S/ 26,964	-S/ 22,962	-S/ 22,962	-S/ 22,962	
(-) Recuperación capital de trabajo						S/ 427,139
(-) Inversión en activos	-S/ 1,368	-S/ 6,840	-S/ 10,260	-S/ 15,048	-S/ 23,940	-S/ 40,356
(+) Venta de activos						S/ 60,192
(-) Otras inversiones pre-operativas	-S/ 37,024					
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	-S/ 369,681	-S/ 33,804	-S/ 33,222	-S/ 38,010	-S/ 46,902	S/ 446,975
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/ 369,681	-S/ 116,475	-S/ 8,034	S/ 47,219	S/ 98,723	S/ 653,555

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6.9 se muestra el flujo económico proyectado a 5 años en el escenario optimista. En este escenario se obtuvo como resultado un VAN mejorado de S/ 360,651 y una TIR de 47.19%; por tanto, se considera al proyecto como viable y atractivo. Para este escenario se consideraron estas variables: ticket anual promedio por hogar de S/ 1820.67, el crecimiento anual promedio estimado de 11% y el porcentaje de devoluciones de 5%.

Tabla 6. 9 Flujo de caja económico – Escenario optimista

DATOS GENERALES		INDICADORES	
Impuesto	30%	VAN	S/ 360,651
Tasa de descuento	21.90%	TIR	47.19%

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas		S/ 4,091,493	S/ 6,281,938	S/ 7,996,891	S/ 9,711,810	S/ 11,426,692
(-) Costo de ventas		-S/ 3,778,935	-S/ 5,769,174	-S/ 7,343,731	-S/ 8,918,287	-S/ 10,492,843
Utilidad bruta		S/ 312,558	S/ 512,763	S/ 653,160	S/ 793,523	S/ 933,849
(-) Gasto de ventas		-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860	-S/ 124,860
(-) Gastos administrativos		-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260	-S/ 149,260
(-) Depreciación		-S/ 342	-S/ 2,052	-S/ 4,617	-S/ 8,379	-S/ 14,022
Utilidad operativa		S/ 38,096	S/ 236,591	S/ 374,423	S/ 511,024	S/ 645,707
(-) Impuestos			-S/ 70,977	-S/ 112,327	-S/ 153,307	-S/ 193,712
Utilidad neta		S/ 38,096	S/ 165,614	S/ 262,096	S/ 357,717	S/ 451,995
(+) Depreciación		S/ 342	S/ 2,052	S/ 4,617	S/ 8,379	S/ 14,022
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		S/ 38,438	S/ 167,666	S/ 266,713	S/ 366,096	S/ 466,017
(-) Inversión capital de trabajo	-S/ 305,881	-S/ 16,727	-S/ 13,234	-S/ 13,234	-S/ 13,234	
(-) Recuperación capital de trabajo						S/ 362,309
(-) Inversión en activos	-S/ 1,368	-S/ 6,840	-S/ 10,260	-S/ 15,048	-S/ 23,940	-S/ 40,356
(+) Venta de activos						S/ 60,192
(-) Otras inversiones pre-operativas	-S/ 37,024					
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	-S/ 344,273	-S/ 23,567	-S/ 23,494	-S/ 28,282	-S/ 37,174	S/ 382,145
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/ 344,273	S/ 14,871	S/ 144,172	S/ 238,431	S/ 328,922	S/ 848,162

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 7.1 se presenta el resumen de los tres escenarios y el resultado de sus indicadores económicos respectivos.

Tabla 7. 1 Resumen de escenarios VAN y TIR

ESCENARIOS		PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Variables	Ticket anual promedio por hogar	S/ 1,420.67	S/ 1,620.67	S/ 1,820.67
	% de crecimiento promedio estimado	7.0%	9.0%	11.0%
	% de devoluciones	9.0%	7.0%	5.0%
Resultados	VAN	-S/ 157,051	S/ 93,118	S/ 360,651
	TIR	11.32%	28.29%	47.19%

Fuente: Elaboración propia

10.4.11. Análisis de sensibilidad

Se ha efectuado el análisis de sensibilidad respecto al efecto que tienen en el VAN las variables de ticket anual promedio por hogar, % de crecimiento promedio estimado, % de devoluciones y el costo del producto sobre la venta.

En la Tabla 7.2 se expone el análisis de sensibilidad bidimensional de "Costo del producto sobre la venta" vs "Ticket anual promedio por hogar". Se puede observar que para un costo de producto sobre la venta de 85% o 86% se obtiene un VAN negativo en caso el ticket anual promedio por hogar se mantenga entre S/ 1620.67 y S/ 1420.67. En caso que el ticket anual promedio por hogar varíe entre S/ 1820.67 y S/ 1720.67, el VAN es positivo sólo si el costo del producto sobre la venta es 85% o menor. De este análisis se concluye que es preferible mantener siempre un costo del producto sobre la venta menor o igual a 84% y vigilar que el ticket anual promedio por hogar no disminuya a S/ 1420.67.

Tabla 7. 2 Análisis de sensibilidad VAN: "Costo del producto sobre la venta" vs "Ticket anual promedio por hogar"

		Ticket anual promedio por hogar				
		S/ 93,118	S/ 1,820.67	S/ 1,720.67	S/ 1,620.67	S/ 1,520.67
Costo del producto sobre la venta	82.0%	S/ 512,637	S/ 426,137	S/ 339,638	S/ 253,138	S/ 166,639
	83.0%	S/ 374,166	S/ 295,272	S/ 216,378	S/ 137,484	S/ 58,590
	84.0%	S/ 235,696	S/ 164,407	S/ 93,118	S/ 21,830	-S/ 49,459
	85.0%	S/ 97,225	S/ 33,542	-S/ 30,141	-S/ 93,824	-S/ 157,507
	86.0%	-S/ 41,246	-S/ 97,323	-S/ 153,401	-S/ 209,479	-S/ 265,556

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7.3 se muestra el análisis de sensibilidad bidimensional de "% de crecimiento promedio estimado" vs "Costo del producto sobre la venta". Se puede observar que para un costo de producto sobre la venta de 85% o 86% se obtiene un VAN negativo en caso el crecimiento promedio estimado se mantenga entre 7% y 11%. De este análisis se concluye que es preferible mantener siempre un costo del producto sobre la venta menor o igual a 84%.

Tabla 7. 3 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "Costo del producto sobre la venta"

		Costo del producto sobre la venta				
		S/ 93,118	82.0%	83.0%	84.0%	85.0%
% de crecimiento promedio estimado	7.0%	S/ 323,171	S/ 201,673	S/ 80,174	-S/ 41,324	-S/ 162,823
	8.0%	S/ 331,409	S/ 209,030	S/ 86,651	-S/ 35,728	-S/ 158,107
	9.0%	S/ 339,638	S/ 216,378	S/ 93,118	-S/ 30,141	-S/ 153,401
	10.0%	S/ 347,857	S/ 223,717	S/ 99,576	-S/ 24,564	-S/ 148,704
	11.0%	S/ 356,067	S/ 231,046	S/ 106,025	-S/ 18,996	-S/ 144,017

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7.4 se expone el análisis de sensibilidad bidimensional de "% de devoluciones" vs "Costo del producto sobre la venta". Se puede observar que para un costo de producto sobre la venta de 85% o 86% se obtiene un VAN negativo en caso el porcentaje de devoluciones se mantenga entre 7% y 9%. En caso que el porcentaje de devoluciones varíe entre 5% y 6%, el VAN es positivo sólo si el costo del producto sobre la venta es 85% o menor. Asimismo, que el porcentaje de costo del producto sobre la venta varíe 1% tiene un mayor efecto en el VAN que una variación de 1% en el porcentaje de devoluciones. De este análisis se concluye que es preferible mantener siempre un costo del producto sobre la venta menor o igual a 84%.

Tabla 7. 4 Análisis de sensibilidad VAN: "% de devoluciones" vs "Costo del producto sobre la venta"

		Costo del producto sobre la venta				
		S/ 93,118	82.0%	83.0%	84.0%	85.0%
% de devoluciones	5.0%	S/ 448,215	S/ 322,305	S/ 196,394	S/ 70,484	-S/ 55,427
	6.0%	S/ 393,927	S/ 269,341	S/ 144,756	S/ 20,171	-S/ 104,414
	7.0%	S/ 339,638	S/ 216,378	S/ 93,118	-S/ 30,141	-S/ 153,401
	8.0%	S/ 285,349	S/ 163,415	S/ 41,481	-S/ 80,454	-S/ 202,388
	9.0%	S/ 231,061	S/ 110,452	-S/ 10,157	-S/ 130,766	-S/ 251,375

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7.5 se expone el análisis de sensibilidad bidimensional de "% de crecimiento promedio estimado" vs "% de devoluciones". Se puede observar que para un porcentaje de devolución de 9% obtiene un VAN negativo en caso el

porcentaje de crecimiento promedio estimado se mantenga entre 7% y 10%. Asimismo, que el porcentaje de devoluciones varíe 1% tiene un mayor efecto en el VAN que una variación de 1% en el crecimiento promedio estimado. De este análisis se concluye que es preferible mantener siempre un porcentaje de devoluciones menor o igual a 8%.

Tabla 7. 5 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "% de devoluciones"

		% de devoluciones				
		5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%
% de crecimiento promedio estimado	S/ 93,118					
	7.0%	S/ 181,960	S/ 131,067	S/ 80,174	S/ 29,281	-S/ 21,612
	8.0%	S/ 189,182	S/ 137,916	S/ 86,651	S/ 35,386	-S/ 15,880
	9.0%	S/ 196,394	S/ 144,756	S/ 93,118	S/ 41,481	-S/ 10,157
	10.0%	S/ 203,597	S/ 151,587	S/ 99,576	S/ 47,566	-S/ 4,444
	11.0%	S/ 210,790	S/ 158,408	S/ 106,025	S/ 53,642	S/ 1,259

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7.6 se muestra el análisis de sensibilidad bidimensional de "% de crecimiento promedio estimado" vs "Ticket anual promedio por hogar". Se puede observar que para un ticket anual promedio por hogar de S/ 1420.67 se obtiene un VAN negativo en caso el porcentaje de crecimiento promedio estimado se mantenga entre 7% y 11%. De este análisis se concluye que se debe vigilar que el ticket anual promedio por hogar no disminuya a S/ 1420.67.

Tabla 7. 6 Análisis de sensibilidad VAN: "% de crecimiento promedio estimado" vs "Ticket anual promedio por hogar"

		Ticket anual promedio por hogar				
		S/ 1,820.67	S/ 1,720.67	S/ 1,620.67	S/ 1,520.67	S/ 1,420.67
% de crecimiento promedio estimado	S/ 93,118					
	7.0%	S/ 220,772	S/ 150,473	S/ 80,174	S/ 9,875	-S/ 60,424
	8.0%	S/ 228,239	S/ 157,445	S/ 86,651	S/ 15,857	-S/ 54,937
	9.0%	S/ 235,696	S/ 164,407	S/ 93,118	S/ 21,830	-S/ 49,459
	10.0%	S/ 243,141	S/ 171,359	S/ 99,576	S/ 27,794	-S/ 43,988
	11.0%	S/ 250,576	S/ 178,301	S/ 106,025	S/ 33,749	-S/ 38,527

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7.7 se muestra el análisis de sensibilidad bidimensional de "% de devoluciones" vs "Ticket anual promedio por hogar". Se puede observar que para un porcentaje de devolución de 8% o 9% se obtiene un VAN negativo en caso el ticket anual promedio por hogar se mantenga entre S/ 1520.67 y S/ 1420.67. En caso que el porcentaje de devolución sea entre 6% y 7%, el VAN es positivo sólo si el costo ticket anual promedio por hogar se mantenga es S/ 1520.67 o mayor. De este análisis se concluye que es preferible mantener siempre un porcentaje de devolución menor a 8% y vigilar que el ticket anual promedio por hogar no disminuya a S/ 1420.67.

Tabla 7.7 Análisis de sensibilidad VAN: "% de devoluciones" vs "Ticket anual promedio por hogar"

		Ticket anual promedio por hogar				
		S/ 93,118	S/ 1,820.67	S/ 1,720.67	S/ 1,620.67	S/ 1,520.67
% de devoluciones	5.0%	S/ 344,205	S/ 270,300	S/ 196,394	S/ 122,489	S/ 48,583
	6.0%	S/ 289,950	S/ 217,353	S/ 144,756	S/ 72,159	-S/ 438
	7.0%	S/ 235,696	S/ 164,407	S/ 93,118	S/ 21,830	-S/ 49,459
	8.0%	S/ 181,441	S/ 111,461	S/ 41,481	-S/ 28,499	-S/ 98,480
	9.0%	S/ 127,186	S/ 58,514	-S/ 10,157	-S/ 78,829	-S/ 147,501

Fuente: Elaboración propia

10.5. Análisis de riesgo

El análisis de sensibilidad estableció diferentes escenarios en los que nuestro plan de negocio puede llegar a no ser rentable, sin embargo, además de los cambios que se puedan tener en el flujo de efectivo o en la tasa de crecimiento, favorables o desfavorables para el negocio, existen diversos riesgos a los que una empresa nueva se debe enfrentar. En este caso hemos identificado 4 principales riesgos potenciales que se deberán afrontar, estos son: Información falsa de proveedores de servicios independientes, riesgo por pago en línea, desconfianza de clientes, ineficientes evaluaciones. El detalle de estos riesgos y sus medidas de control se exponen en la tabla 7.8

Tabla 7. 8 Análisis de Riesgos

Riesgo	Descripción	Medida de Control
Información falsa de proveedores	Principalmente para el caso de proveedores independientes registrados en el portal, en algún caso podría ser que la información brindada sobre su experiencia y en general el servicio ofrecido, no sea de toda cierta, y los clientes al final se vean perjudicados por un mal servicio.	<p>Se establecerán políticas de certificación de datos e información acerca del servicio que cada proveedor ofrece.</p> <p>Se anulará el registro del proveedor que incurra en entregar un servicio a sus clientes que no es el ofrecido, esta información se podrá obtener de las evaluaciones que los clientes hagan a los proveedores.</p>
Temor pago en línea	Al inicio del negocio, el 100% de los pagos realizados tanto por la adquisición de productos como por la toma de servicios, se realizará por medio de una Pasarella de pagos con el uso de tarjetas de crédito o débito, sin embargo, existe aún el temor de la población en el uso de este medio de pago desde el internet por temor al fraude	<p>Se hará uso de una Pasarella de pago de prestigio con muchos años en el mercado como lo es PayPal.</p> <p>Se establecerán dentro de los términos y condiciones de la venta, políticas de seguridad respecto a los pagos en línea, para conocimiento de los clientes.</p> <p>Se definirán políticas de devolución en caso exista algún problema con el pago realizado</p>
Desconfianza	Este riesgo se refiere principalmente a la desconfianza que los dueños de mascota puedan tener acerca de los productos o servicios ofrecidos por los proveedores registrados en nuestro portal, o incluso de la información que los miembros de la comunidad puedan otorgarle respecto a algún tema específico	<p>Toda la información de los proveedores de servicios será corroborada por PetAdvisor.</p> <p>Tanto los proveedores de productos como de servicios tendrán una calificación por parte de los clientes que servirá para extender el grado de confianza de otros clientes que quieran tomar el mismo servicio o adquirir el mismo producto.</p> <p>La empresa buscará brindar mayor confianza en los clientes mostrándoles toda la información acerca de sus proveedores para que puedan elegir la mejor opción</p>

Ineficientes Evaluaciones	Es importante para toda la comunidad la experiencia acerca de la adquisición de productos o servicios que otros clientes ya hayan tenido con alguno de los proveedores, y para ellos el mecanismo de evaluación y comentarios está a su disposición, sin embargo, los clientes no están exentos de omitir esa función y no realizar las debidas evaluaciones con lo que la falta de información podría traer problemas a clientes nuevos.	Se establecerán políticas de envío de correos como recordatorios a los clientes que ya hayan adquirido un producto o tomado un servicio para que puedan realizar las respectivas evaluaciones. Se establecerán políticas de entrega de incentivos para cliente que cumplan con el proceso de evaluación a sus proveedores
---------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

- El análisis de mercado realizado, nos hizo ver que hoy en día hay un crecimiento en el uso del internet como medio para realizar compras o adquirir servicios, existe en las personas cada vez mayor confiabilidad en este medio para realizar transacciones económicas, sin embargo, aún existe desconfianza por gran parte de usuarios que prefieren seguir aun hoy usando medios convencionales.
- Existe mayor exigencia en las personas hoy en día por la calidad de los productos que adquieren, existiendo actualmente diversos medios de uso masivo por donde pueden dar cuenta de lo bueno o lo malo de un producto o servicio recibido a otros potenciales clientes, así como de la calidad que tienen los servicios brindados por las empresas que se los vendió. Es por ello, tomando en cuenta esto, debe existir una mayor preocupación respecto a la calidad de lo que se vende si es que no se quiere ver afectada la reputación del negocio.
- La metodología Lean Startup permitió que nuestra propuesta inicial de negocio sea reformulada en base a la real necesidad que existía en el mercado, y que fuera adecuándose poco a poco de acuerdo a las exigencias de la demanda. Gracias a las iteraciones realizadas, presentando cada vez nuestra propuesta de negocio mejorada, nos permitió darnos una idea más concreta del tipo de negocio que se requería y los principales procesos que deberían de ser parte del mismo.
- Es evidente, que la cultura PetLovers está cada vez más arraigada en la mente de la población mundial, el establecimiento de nuevas leyes para el cuidado de las mascotas lo hacen más claro aún, y es por eso, que si bien es

cierto nos enfrentamos a un mercado amplio y en constante crecimiento, sabemos que la competencia será cada vez más fuerte, por lo que es importante mantener el negocio adaptándose a las nuevas tendencias, y a su vez manteniéndose siempre abierto a la inclusión de nuevos procesos.

- Hacernos conocidos y confiables es la clave para ser un negocio exitoso, por esa razón el posicionamiento de nuestra marca se materializará ejecutando campañas principalmente en medios digitales y en colaboración con grupos de ayuda social, así como en el cuidado de la calidad de información que brinda el portal y las promociones ofrecidas a nuestros clientes.
- En las últimas encuestas realizadas por CPI, se indica que los dueños de perros gastan anualmente 1,656 soles al año y los dueños de gatos 804 soles al año, siendo 80% el número de hogares que tienen canes y 36.8% el número de hogares con gatos, el promedio anual de gastos por hogares con mascotas es de aproximadamente 1620 soles., teniendo en cuenta que se estima que existe 4416 hogares en Lima, se tiene un amplio mercado que explotar por lo que los cálculos del plan financiero nos demuestran que un proyecto de este tipo arrojaría un VAN de S/ 107,993 y un TIR de 29.5% haciendo el negocio bastante rentable.

11.2. Recomendaciones

- Es recomendable ahora la identificación de nuevos segmentos socioeconómicos en el mercado, como los segmentos C y D, con tendencia a acceder a servicios de información sobre mascotas que ofrece nuestra comunidad, esto nos permitirá la elaboración de un plan de productos y servicios más inclusivos que permitan la participación de dichos segmentos.

- Utilizar la Metodología Lean Startup para cualquier propuesta de negocio, para conocer la necesidad del cliente, presentarle un prototipo, medir su reacción, hacer los ajustes a la propuesta inicial (aprendizaje) y repetir el ciclo (nuevos aprendizajes, ajustes y nuevo sprint).
- Desarrollar estrategias de captación de nuevos clientes que nos permitan capturar la masa mayoritaria de la demanda potencial y aumentar nuestro objetivo del 5 al 10 % en los próximos 3 años.
- Capturar nuevos segmentos de mercado que no compatibilicen con la adquisición de mascotas virtuales, robóticas y reforzar los segmentos actuales mediante campañas de concientización sobre lo importante que es para nuestras vidas el querer y poder hacer algo positivo por las mascotas.

Bibliografía

- Amazon.es. (2019). [online] Available at: https://www.amazon.es/NETUM-Esc%C3%A1ner-Inal%C3%A1mbrico-Wireless-NT-1698W/dp/B01N05WVUV/ref=cm_cr_ar_p_d_product_top?ie=UTF8 [Accessed 19 Apr. 2019].
- Anon, (2018). [online] Available at: <http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2013/MADTI/madti520131.html> [Accessed 20 Jun. 2018].
- Anon, (2018). [online] Available at: <http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2013/MADTI/madti520132.html> [Accessed 21 Jun. 2018].
- Apeim.com.pe. (2018). [online] Available at: [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf) [Accessed 24 Oct. 2018].
- Cdn.gob.pe. (2019). [online] Available at: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19041/Decreto-Legislativo-1353-2017.pdf> [Accessed 18 Apr. 2019].
- Cpi.pe. (2018). Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. [online] Available at: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf [Accessed 8 Dec. 2018].
- CPI. (01 de Setiembre de 2016). *Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC*. Obtenido de http://cpi.com.pe/filestore/mascotas_201610.pdf
- ElPeruano.pe, (2018). [online] Available at: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/> [Accessed 3 Dec. 2018].
- Gestión, R. (2018a). Emprendimiento en Perú: Tres anclas que impiden su desarrollo y seis alternativas de solución. [online] Gestion. Available at: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimiento-peru-tres-anclas-impiden-desarrollo-seis-alternativas-solucion-244027> [Accessed 5 Dec. 2018].
- Gestión, R. (2018b). El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año. [online] Gestion. Available at: <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-año-126280> [Accessed 5 Dec. 2018].
- Ipsos Perú. (2016). *Mascotas 2016*. Lima: Ipsos Perú.
- Inei.gob.pe. (2018). [online] Disponible en: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2017.pdf [Accessed 20 Jun. 2018].

Legis.pe. (2018). Ya es oficial: «Ley de protección y bienestar animal» entra en vigencia | Legis.pe. [online] Available at: <https://legis.pe/ya-es-oficial-ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-entra-en-vigencia/> [Accessed 3 Dec. 2018].

LR, R. (2016). El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota. [online] Larepublica.pe. Available at: <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota> [Accessed 9 Dec].

Ninjaoutreach.com. (2019). Pets influencers from Peru - NinjaOutreach. [online] Available at: <https://ninjaoutreach.com/pets-influencers-peru/> [Accessed 10 Mar. 2019].

PERU21, R. (2018). Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta. [online] Peru21. Available at: <https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mascotas-encuesta-64135> [Accessed 21 Jun. 2018].

Pererosales.com. (2019). Cuestión de velocidad | Blog de Pere Rosales. [online] Available at: <http://pererosales.com/cuestion-de-velocidad/> [Accessed 10 Mar. 2019].

Ries, E. (2011). The lean startup. New York: Crown Business.

Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovation. 5th ed.

salvadorelias2003, M. (2018). Cómo Determinar el Tamaño de una Muestra aplicada a la investigación Archivística (página 2) - Monografias.com. [online] Monografias.com. Available at: <https://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml> [Accessed 9 Dec. 2018].

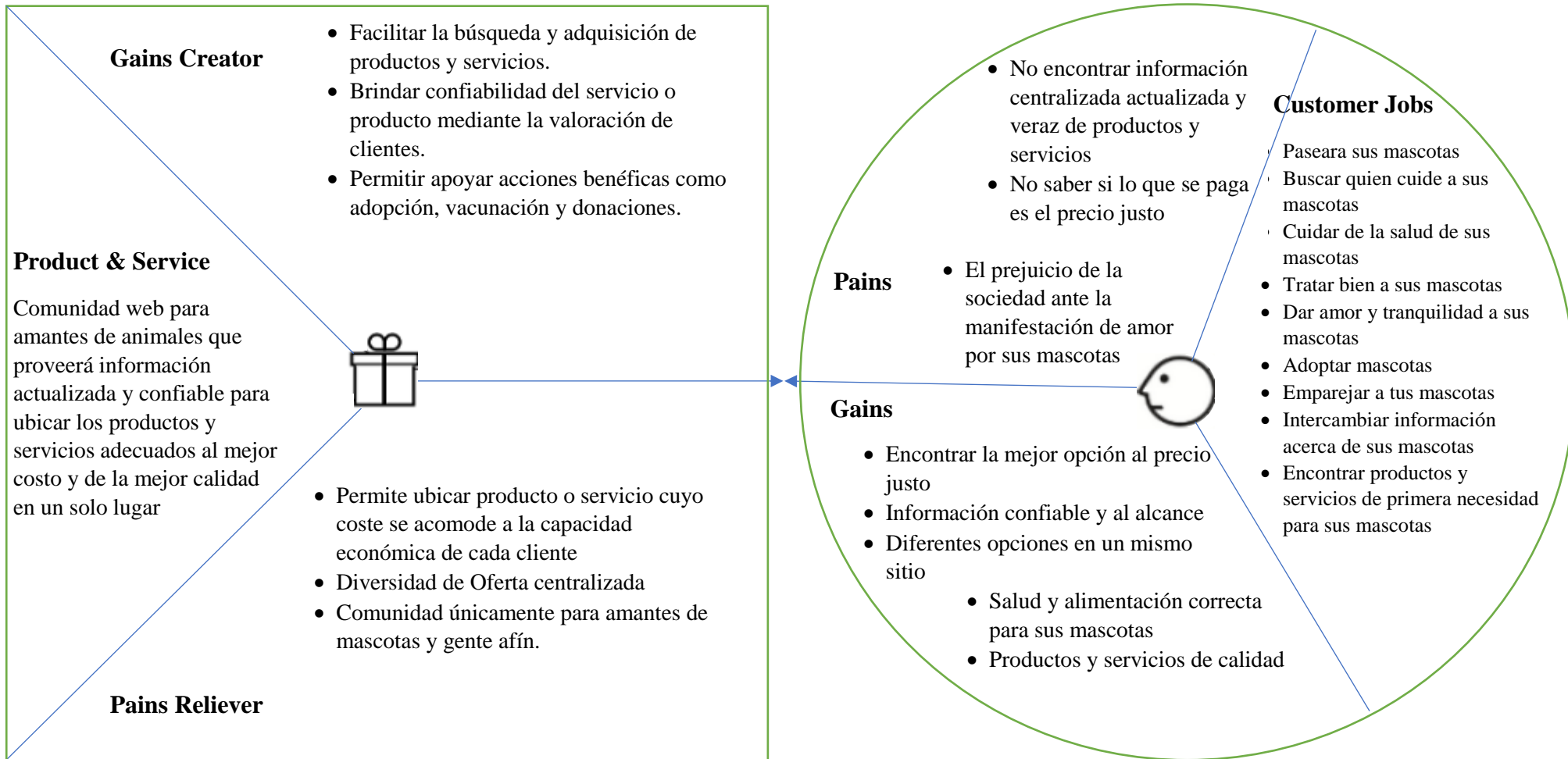
Sunat.gob.pe. (2019). MYPES. [online] Available at: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html> [Accessed 19 Apr. 2019].

Sunat.gob.pe. (2019). MYPES. [online] Available at: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html> [Accessed 19 Apr. 2019].

Sbs.gob.pe. (2019). [online] Available at: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresas.aspx?tip=R> [Accessed 9 Jun. 2019].

ANEXO I

CANVAS DE PROPUESTA DE VALOR DE PETADVISOR



ANEXO II

CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO DE PETADVISOR

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Clientes
Establecimientos de venta de productos relacionado a mascotas.	Afiliación de establecimientos de venta de productos para mascotas para conocer la información de precios y stock	El establecimiento de una comunidad web para amantes de animales que proveerá información actualizada y confiable para ubicar los productos y servicios adecuados al mejor costo y de la mejor calidad así como todo lo que desea saber para su mascota en un solo lugar	Interacción por las redes sociales acerca de este portal.	Jóvenes y adultos de cualquier sexo que vivan en Lima Metropolitana y pertenezcan a los segmentos socioeconómicos A, B, C, que busquen los mejores productos y servicios para sus mascotas y tengan acceso a internet, con especial atención en aquellas personas que participen activamente en redes o tengan una organización relacionada a las mascotas, y personas que deseen ofrecer sus servicios para mascotas a través del portal
	Actualización de la información de la plataforma (novedades, ofertas, nuevos servicios, nuevos productos)		Envío de resúmenes semanales sobre información de nuevos establecimientos afiliados y descuentos de productos y servicios.	
	Evaluación de los servicios brindados por los establecimientos, y productos vendidos a los clientes.		Evaluación por parte de los clientes de los productos y servicios adquiridos	
	Recursos Clave		Canales de Distribución	
	Personal de afiliación a establecimientos. Personal de soporte al cliente. Personal de diseño y desarrollo web. Plataforma Web		Plataforma Web Establecimientos afiliados	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Costos de personal. Costos de mantenimiento de la plataforma. Costo de Material Tecnológico para registro de precio de productos	Costos de publicidad y campañas. Costos de almacenamiento de información. Costos de desarrollo Web.	Comisión por venta de productos Comisión por suscripción de empresas o proveedores independientes de servicios.		

ANEXO III

PERFIL DE EMPRESAS PESHOPS ENTREVISTADAS

Las empresas a entrevistar necesitaban contar con las siguientes características de acuerdo al mercado al que estamos ingresando con el que deseamos competir

- Empresas ubicadas en Lima Metropolitana dentro de los distritos que pertenecen a nuestro segmento de negocio, es decir que pertenezcan al sector A, B y C
- Las empresas deben dedicarse a la venta de productos para mascotas.
- Las empresas no deben de ser demasiados reconocidas y de gran tamaño, de preferencia empresas emprendedoras que buscan lograr un posicionamiento en el mercado.
- Empresas que no cuenten con servicio de ventas por internet, es decir, que no hayan ingresado al mercado digital.
- Empresas emprendedoras que tengan el ferviente deseo de incrementar sus ventas y sean flexibles al utilizar nuevas formas competir en el mercado de mascotas.
- Empresas formales que no tengan problemas legales.
- Empresas de preferencia que no se dediquen a la venta de mascotas.

ANEXO IV

ENTREVISTAS A PESHOPS

Pregunta 1

En qué distrito se ubican sus otros locales en caso los tuvieran

Ninguno de los PetShops entrevistados posee más de un local

Pregunta 2

Especifique los medios que utiliza para exponer sus productos

Los 5 PetShops entrevistados nos mencionaron que utilizan únicamente volantes, y afiches para promocionar sus tiendas, y Facebook para publicar sus promociones únicamente en el caso de Chester PetShop y Pet House.

Pregunta 3

¿Tiene actualmente una página Web?

Ninguno de los 5 PetShop manejan una página web personalizada para la exposición de sus productos.

Pregunta 4

¿Utiliza algún medio digital para exponer o publicitar sus productos?

Únicamente los PetShops Pet House y Chester PetShop nos informaron que cuentan con un Facebook desde donde publicitan ciertos productos, pero en ambos casos no realizan actualizaciones constantes por lo que la información mostrada muchas veces no es la más relevante. En el caso de los otros PetShops, no utilizan ningún tipo de medio digital por el momento.

Pregunta 5

¿Utiliza algún medio digital para realizar la venta de sus productos?

En este caso la respuesta fue unánime, ninguno de los PetShops entrevistados utiliza medios digitales para realizar la venta de sus productos.

Pregunta 6

¿Estaría interesado en hacer uso del Internet como medio para vender sus productos?

Esta pregunta se realizó con el fin de saber que tan enterados e interesados están estos negocios en utilizar plataformas digitales para la venta de sus productos, la respuesta en el total de los casos fue positiva, sin embargo, existe aún un gran desconocimiento de algunos negocios sobre la forma más rápida de hacer posible esto sin incurrir en demasiados gastos. Se pudo determinar que las intenciones de estos negocios es las de utilizar medios para llegar a más gente, pero se tiene mucha reserva de hacer grandes inversiones para lograr tal objetivo. Por lo que en su mayoría prefieren seguir utilizando los medios tradicionales. En resumen, todos se encuentran interesados en esta alternativa, pero desearían hacerlo sin incurrir en gastos excesivos.

Pregunta 7

¿Considera que los medios digitales son la fuente actualmente más importante de exposición de productos y servicios de un negocio?

La respuesta fue unánime, todos consideran que sí, sin embargo, no hacen uso de estos medios en su totalidad.

Pregunta 8

En relación a la pregunta 7, ¿estaría dispuesto a exponer sus productos y sus precios en una plataforma web dedicada a mascotas?

Con esta pregunta se dio la explicación de utilizar un portal previamente creado que le permita exponer sus productos, sin que ellos tengan que incurrir en los gastos que conlleva el desarrollo de estas páginas web, y que lo que se busca es ver la forma de virtualizar sus tiendas con el fin de llegar a más personas con el menor gasto posible. La respuesta fue unánime a un sí.

Pregunta 9

En relación a la pregunta 8, ¿estaría dispuesto al pago de una comisión por los productos que sean vendidos a través de este portal web?

Todos coincidieron que en el caso sus ventas sean incrementadas no tendrían problemas en realizar pago alguno considerando también que no realizaran ningún gasto en la virtualización de su tienda.

ANEXO V

PROCESO DE CALIFICACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Cliente

La calificación de un cliente permitirá saber a los vendedores de PetAdvisor que tan serio es este al momento de realizar compras en la plataforma. Cada compra que un cliente realice le otorgará una calificación si la transacción llega a ser realizada y tendrá 3 estados: positiva, negativa o neutral. Cada calificación será otorgada por el proveedor según la experiencia vivida y también se podrá dejar un comentario. Para calcular la reputación de un cliente se usará el siguiente sistema de puntos:

- Calificación positiva: Suma 1 punto al cliente.
- Calificación neutra: El puntaje no se altera.
- Calificación negativa: El cliente pierde un punto.

El cliente recibirá una calificación por cada transacción que efectúe y se tomarán solo 3 calificaciones recibidas por una misma contraparte en un periodo de 60 días con finalidad de tener una reputación.

Proveedor

A diferencia del cliente, la calificación de un proveedor se determina de manera automática por la plataforma y se basa en valores cuantitativos como: Ventas llevadas a cabo, frecuencia con la que vende el proveedor, calificaciones por parte de los clientes.

La calificación del proveedor generará un rango de mejores vendedores y se reflejará con indicadores visuales para el usuario. Los valores tomados para la calificación de vendedor son:

Ventas:

- Transacciones realizadas: se considera como venta a la transacción en su totalidad independiente de la cantidad vendida.
- Transacciones concretadas: se considera como venta concretada a la transacción sin calificación por parte del proveedor.

Frecuencia:

- Frecuente: Si cuenta con 6 o más transacciones en los últimos 12 meses.
- Activo: Menos de 6 transacciones en el último año y fue vendedor frecuente alguna vez.
- Normal: Menos de 6 transacciones.
- Novato: Usuario sin transacciones.

Calificaciones:

Se dividirá el total de calificaciones positivas del proveedor sobre el total de calificaciones. No se toma en cuenta las calificaciones neutro.

Aclaraciones:

Periodo de calificación oculta: cada calificación de proveedor o cliente permanecerá oculta mientras una de las partes no haya realizado la calificación, en un periodo de 20 días se mostrará la calificación recibida a pesar de que alguna de las partes no haya calificado.

En caso de no estar conforme con la calificación, el proveedor o cliente tendrá derecho a reclamo abriendo un caso de reclamo y el cual será resuelto en un plazo no mayor a 7 días.

ANEXO VI

INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Duracion en el Puesto			
Determina el tiempo en que un empleado permanece en un puesto.			
Objetivo	Métrica	Meta	Estrategia
Se espera que la cantidad de empleados que renuncian a sus puestos se reduzca	Cantidad de empleados que renuncian / Cantidad de empleados de la empresa	Lograr que el resultado de la métrica sea menos del 3%	Se retendra a los empleados en base a incentivos y otorgandoles un buen ambiente laboral
2. Ausentismo Laboral			
Determina el tiempo en que un empleado se ausenta en la empresa por diferentes motivos			
Objetivo	Métrica	Meta	Estrategia
Se espera que la cantidad de días en que los empleados faltan a la empresa se reduzca	Cantidad de días del empleado de ausencia laboral / Cantidad de días de un determinado periodo	Lograr que el resultado de la métrica sea menos del 5%	Se establecerán políticas mas estrictas respecto a la asistencia de los empleados y obligará a cada uno de ellos a justificar documentariamente su inasistencia

3. Tiempo promedio por contratación			
Determina el tiempo en que la empresa se demora en contratar un nuevo empleado desde el momento de la liberación del puesto			
Objetivo	Métrica	Meta	Estrategia
Se espera que la cantidad de días que se demora la empresa en ocupar un puesto de trabajo obteniendolo del mercado laboral actual, se reduzca	Sumatoria de la Cantidad de días hasta la contratación de todas las vacantes ofrecidas / Total de vacantes ofrecidas	Lograr que el máximo número de días promedio este entre 30 y 40 días	Se establecerá la publicación del puesto en las aplicaciones y web laborales ofreciendo buenas condiciones en cada puesto. Se hará uso de las redes sociales activamente
4. Accidentabilidad en el Trabajo			
Determinar la cantidad de accidentes laborales que ocurren en un determinado periodo de tiempo			
Objetivo	Métrica	Meta	Estrategia
Se espera reducir la cantidad de accidentes laborales que ocurren en un periodo de tiempo	Sumatoria de accidentes laborales por periodo / días del periodo	Lograr un promedio de 0% de accidentes laborales	Clasificar los puestos mas riesgosos y contratar profesionales con experiencia comprobada.

ANEXO VII

ACUERDO CONTRACTUAL CON PROVEEDORES DE PRODUCTOS

CONTRATO QUE ESTABLECE EL PORCENTAJE DE COMISION EN LA VENTA DE PRODUCTOS UNITARIOS UTILIZANDO EL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS DE PET ADVISOR.

El presente documento busca celebrar el acuerdo contractual entre el **PROVEEDOR** y **PET ADVISOR** en adelante denominado **CONTRATANTE**. Se otorga al **PROVEEDOR** un equipo electrónico Tablet BQ Aquaris M10 y un lector de barras **NT-1698W** para el uso exclusivo de venta de producto a través de la aplicación Web a la cual se le ha concedido acceso. El Proveedor ha aceptado ser socio del **CONTRATANTE** para la ejecución de ventas mediante el portal Web de PET ADVISOR siguiendo todo lo estipulado en el presente contrato.

LAS PARTES ACUERDAN LO SIGUIENTE:

1. Los equipos electrónicos entregados se encuentran en calidad de préstamos debiendo ser cuidados por el **PROVEEDOR** de manera adecuada.
2. Los equipos no deberán ser transportados fuera del establecimiento de venta.
3. En caso de mal funcionamiento de los equipos el **CONTRATANTE** evaluará la posibilidad de reemplazar el equipo o de cubrir la reparación en un 50%.
4. En caso de robo, el equipo estará cubierto al 100% por el **CONTRATANTE** previa denuncia policial.

5. Cada venta del **PROVEEDOR** otorgará un porcentaje del total de la venta del producto hecha a través del portal web que será de un 16%.
6. El **CONTRATANTE** podrá solicitar al **PROVEEDOR** que regrese los equipos en el momento que considere necesario.
7. En caso de tener gran volumen de ventas, el **CONTRATANTE** proveerá al **PROVEEDOR** de más equipos sin costo alguno.
8. Es responsabilidad del **PROVEEDOR** hacerse cargo del costo de los equipos si estos presentan signos de mal uso, desmantelamiento no autorizado, transporte no autorizado y robo fuera de la tienda del **PROVEEDOR**.
9. El pago de las ventas que sean realizadas por recojo y pagadas en efectivo al **PROVEEDOR** en tienda será cobrado por el **CONTRATANTE** el 25 de cada mes.
10. Se le abonará al **PROVEEDOR** en un número de cuenta bancario todas las transacciones que se concreten vía web.

EN FE DE LO CUAL, las partes disponen que se suscriba el presente acuerdo en la fecha y año indicado.

Firma del CONTRATANTE

Firma del PROVEEDOR

ANEXO VIII

COTIZACION TABLET BQ AQUARIS M10



Pasa el ratón por encima de la imagen para ampliarla

BQ Aquaris M10 - Tablet de 10.1"(HD , WiFi, 2 GB de RAM, 16 GB de Memoria Interna, Android 5.1 Lollipop), Color Blanco
de **BQ**
★★★★★ 922 opiniones de clientes | 410 preguntas respondidas
Amazon's Choice de "bq aquaris m10"

Precio recomendado: ~~EUR 229,99~~
Precio: **EUR 169,00** Envío GRATIS. Ver detalles
Ahorras: **EUR 60,99 (27%)**
Precio final del producto

Nuevos: 21 desde **EUR 169,00** De 2ª mano: 1 desde **EUR 129,90**

Color: **Blanco**

Tamaño: **16 GB**

16 GB 32 GB

Nombre de estilo: **HD | WiFi**


FullHD | WiFi **HD | WiFi** Reacondicionado oficial FullHD | WiFi + 4G

- El tamaño de esta tablet es de 0.82 x 24.6 x 17.1 ; su peso es de 0.47 kilogramos
- Tecnología de sonido Dolby Atmos
- Resolución HD
- Sistema operativo Android 5.1 Lollipop
- Funciones del sistema: LED de notificación, radio FM, vibración

[Ver más detalles](#)

ANEXO IX

COTIZACION NETUM WIRELESS BARCODE SCANNER



2.4Ghz Wireless

2.4Ghz Receiver **USB Wired**

Roll over image to zoom in

NETUM Wireless Barcode Scanner 2 in 1 (2.4G Wireless & USB Wired) 1D Automatic Barcode Reader Handheld Bar Code Reader USB Rechargeable Bar Code Hand Scanner for Computer MAC Laptop NT-1698W
by NETUM
★★★★☆ 29 customer reviews | 24 answered questions

Price: **\$25.99 & FREE Shipping.** Details

Coupon Save an extra 5% when you apply this coupon. Details

Get \$60 off instantly: Pay \$0.00 upon approval for the Amazon.com Store Card.


prime | Try Fast, Free Shipping

- **[2 in 1 Connection]** 2.4Ghz wireless and USB cable connection; With Mini USB Receiver and USB Cable, Plug and Play, Incompatible with Bluetooth function
- **[Only Support Scanning Paper 1D Barcode]** Support all 1D code: UPC/EAN with supplementals, Bookland EAN, ISSN, UCC Coupon Extended Code, Code 128, GS1-128, ISBN 128, Code 39, Code 39 Full ASCII, Trioptic Code 39, Code 32, Code 93, Code 11 etc.
- **[2 Update Modes]** NETUM Wireless barcode scanner build-in a memory of 256 KB, more than 2600 codes, reading without a connection; Supported languages: English / French / German / Spanish / Italian
- **[Large Capacity Battery]** Built-in 1800mAh Li-Ion battery, Plus the most advanced CPU low-energy consuming technology means continuous scanning up to 100,000 times on a full charge
- **[Warranty and Service]:** Amazon return window closed after 1 month? No worries at all, directly contact us within the 18 months since your purchase for quality-related replacement or refund

Compare with similar items

New (1) from \$25.99 & FREE shipping. Details

Report incorrect product information.



WoneNice Wireless 2D Barcode Scanner, 2 in 1 (2.4GHz Wireless & USB 2.0 Wired) 1D 2D Barcode Reader with Stand, Datamatrix...


★★★★☆ 3 | \$54.99 **prime**

[Shop now](#)

Ad feedback

ANEXO X

COTIZACION AMAZON WEB SERVICE

5/20/2019	Billing Management Console
	
Details	
AWS Service Charges	\$863.73
Data Transfer	\$0.46
US East (N. Virginia)	\$0.46
Bandwidth	\$0.46
\$0.000 per GB - data transfer in per month	41.138 GB \$0.00
\$0.000 per GB - first 1 GB of data transferred out per month	1 GB \$0.00
\$0.010 per GB - regional data transfer - in/out/between EC2 AZs or using IPs or ELB	0.506 GB \$0.01
\$0.120 per GB - up to 10 TB / month data transfer out	3.764 GB \$0.45
Elastic Compute Cloud	\$863.24
US East (N. Virginia)	\$863.24
Amazon Elastic Compute Cloud running Linux/UNIX	\$793.22
\$0.02 per Micro Instance (t1.micro) instance-hour (or partial hour)	1 Hrs \$0.02
\$0.34 per Large Instance (m1.large) instance-hour (or partial hour)	230 Hrs \$78.20
\$1.00 per Double Extra Large Instance (m2.2xlarge) instance-hour (or partial hour)	715 Hrs \$715.00
EBS	\$64.14
\$0.10 per 1 million I/O requests	31,069,554 IOs \$3.11
\$0.10 per GB-month of provisioned storage	610.323 GB-Mo \$61.03
Elastic IP Addresses	\$5.88
\$0.00 per Elastic IP address remap - first 100 remaps / month	49 Count \$0.00
\$0.01 per non-attached Elastic IP address per complete hour	588 Hrs \$5.88
Simple Storage Service	\$0.03
US East (N. Virginia)	\$0.03
Amazon Simple Storage Service Requests-Tier1	\$0.01
\$0.01 per 1,000 PUT, COPY, POST, or LIST requests	6 Requests \$0.01
Amazon Simple Storage Service Requests-Tier2	\$0.01
\$0.01 per 10,000 GET and all other requests	4 Requests \$0.01
Amazon Simple Storage Service TimedStorage-ByteHrs	\$0.01
\$0.140 per GB - first 1 TB / month of storage used	0.006 GB-Mo \$0.01

ANEXO XI

ESTIMACIÓN DE MERCADO DE PRODUCTOS PARA MASCOTAS - EUROMONITOR

Passport						Search	Industries	Economies	Consumers	Companies	Analytics	Help
ALL						Search by keyword						GO
CONVERT DATA +		CHANGE DATA TYPES		Σ GROUP SUM		2019	2024	APPLY		CHANGE STATS TYPE		MODIFY SEARCH +
Stats Type	Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
	Russia	Pet Care	Retail Value RSP	RUB million	Current Prices	214.916,1	233.314,9	252.426,7	272.560,9	294.546,5	318.601,1	
	Slovakia	Pet Care	Retail Value RSP	EUR million	Current Prices	116,1	120,4	124,5	128,8	133,1	137,4	
	Ukraine	Pet Care	Retail Value RSP	UAH million	Current Prices	14.732,3	16.701,7	18.626,7	20.450,0	22.272,2	24.194,9	
	Argentina	Pet Care	Retail Value RSP	ARS million	Current Prices	33.978,7	42.650,2	51.805,3	60.559,0	69.679,1	79.982,3	
	Brazil	Pet Care	Retail Value RSP	BRL million	Current Prices	23.500,3	27.248,2	31.744,3	36.967,4	43.185,0	50.693,0	
	Chile	Pet Care	Retail Value RSP	CLP million	Current Prices	875.028,8	994.476,9	1.123.151,6	1.261.968,5	1.411.421,0	1.572.896,4	
	Colombia	Pet Care	Retail Value RSP	COP billion	Current Prices	3.523,8	3.963,2	4.447,6	5.037,9	5.616,0	6.247,0	
	Mexico	Pet Care	Retail Value RSP	MXN million	Current Prices	45.210,4	48.642,3	52.294,1	55.358,8	58.185,9	60.728,2	
	Peru	Pet Care	Retail Value RSP	PEN million	Current Prices	939,3	1.026,5	1.121,0	1.223,3	1.332,8	1.450,3	
	Egypt	Pet Care	Retail Value RSP	EGP million	Current Prices	340,5	397,9	462,1	537,4	624,8	723,5	
	Israel	Pet Care	Retail Value RSP	ILS million	Current Prices	840,5	895,2	952,5	1.011,6	1.070,4	1.127,3	
	Morocco	Pet Care	Retail Value RSP	MAD million	Current Prices	792,1	861,2	937,6	1.022,3	1.116,4	1.221,0	
	Saudi Arabia	Pet Care	Retail Value RSP	SAR million	Current Prices	198,5	214,1	231,1	248,5	267,0	288,0	
	South Africa	Pet Care	Retail Value RSP	ZAR million	Current Prices	7.032,5	7.617,7	8.226,3	8.859,4	9.514,5	10.189,4	
	United Arab Emirates	Pet Care	Retail Value RSP	AED million	Current Prices	582,5	641,1	707,1	780,7	863,8	946,1	
	Canada	Pet Care	Retail Value RSP	CAD million	Current Prices	3.847,8	4.021,9	4.203,4	4.391,5	4.585,3	4.788,3	
	USA	Pet Care	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	52.571,4	55.161,4	57.592,9	59.943,1	62.189,3	64.330,5	
	Austria	Pet Care	Retail Value RSP	EUR million	Current Prices	673,3	700,3	727,9	755,8	783,9	812,8	
	Belgium	Pet Care	Retail Value RSP	EUR million	Current Prices	857,5	911,7	971,1	1.028,7	1.084,2	1.136,9	
	Denmark	Pet Care	Retail Value RSP	DKK million	Current Prices	3.107,5	3.204,4	3.308,1	3.420,1	3.516,5	3.610,7	
	Finland	Pet Care	Retail Value RSP	EUR million	Current Prices	483,2	497,6	512,4	527,9	543,6	559,7	
	France	Pet Care	Retail Value RSP	EUR million	Current Prices	4.857,8	5.097,5	5.348,8	5.616,1	5.888,8	6.171,1	