



**Plan de Negocio para Implementar una Plataforma de Intermediación
para la Gestión de Reservas de Servicios para Mascotas**

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

Luis Enrique Cruz Tejada

Mención en Marketing

Karin Giuliana León Mendoza

Mención en Tecnologías de la Información

Ana María Vela Herrera

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61

Lima, 14 de setiembre del 2018

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA DE
INTERMEDIACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RESERVAS DE SERVICIOS
PARA MASCOTAS**

Ha sido aprobada para sustentación.

.....
José Wakabayashi Muroya, PhD (Jurado)

.....
José Díaz León, Magíster (Jurado)

.....
Luis Piazzon Gallo, PhD (Asesor)

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIAS

A mis padres, hermanos y a mi esposa Carmen, por su paciencia,
apoyo incondicional y constante aliento.

Luis Enrique Cruz Tejada

A mis padres por su formación de vida y apoyo incondicional
y a mis hijos por su tolerancia y comprensión.

Ana María Vela Herrera

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
CURRICULUM VITAE.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Marco Conceptual.....	2
1.2.1 <i>Negocios digitales.....</i>	<i>2</i>
1.2.2 <i>El comercio electrónico y su impacto en los negocios</i>	<i>7</i>
1.2.3 <i>Economías colaborativas.....</i>	<i>8</i>
1.2.4 <i>Seguridad de la información del usuario y de la transacción.....</i>	<i>9</i>
1.2.5 <i>Sector mascotas</i>	<i>10</i>
1.2.6 <i>Perfil de consumidor digital peruano.....</i>	<i>14</i>
1.3 Marco contextual.....	15
1.3.1 <i>Evolución y tendencias del comercio electrónico.....</i>	<i>15</i>
1.3.2 <i>Sector mascotas</i>	<i>20</i>
1.4 Marco legal	25
1.4.1 <i>Ley de Protección y Bienestar Animal N° 30407.....</i>	<i>25</i>
1.4.2 <i>Código de Protección y Defensa del Consumidor - Ley N° 29571</i>	<i>25</i>
1.4.3 <i>Normas aplicables al comercio electrónico en el Perú.....</i>	<i>26</i>
1.4.4 <i>Normatividad para tributación de IGV y emisión de comprobantes de pago</i>	<i>26</i>
CAPÍTULO II. BENCHMARKING	28
2.1 Plataformas web desarrolladas.....	28
2.2 Análisis Comparativo: PetLovers vs Aplicativos desarrollados	33
2.3 Factores de éxito.....	34
2.4 Mejores prácticas	37
2.5 Conclusiones del Capítulo	37
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE DEMANDA	39
3.1 Metodología de Investigación de Mercados.....	39
3.2 Definición del Problema	39
3.2.1 <i>Fuentes secundarias</i>	<i>40</i>
3.2.1.1 <i>Objetivo general</i>	<i>40</i>
3.2.1.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>40</i>
3.2.1.3 <i>Principales hallazgos de fuentes secundarias</i>	<i>40</i>
3.3 Desarrollo del Plan de Investigación	42
3.3.1 <i>Investigación cualitativa.....</i>	<i>42</i>
3.3.1.1 <i>Entrevistas a profundidad.....</i>	<i>42</i>
3.3.1.1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>43</i>
3.3.1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	<i>43</i>

3.3.1.1.3 Público objetivo	43
3.3.1.2 Focus group	43
3.3.1.2.1 Objetivo general.....	44
3.3.1.2.2 Objetivos específicos.....	44
3.3.1.2.3 Público objetivo	44
3.3.2 Investigación cuantitativa.....	45
3.3.2.1 Encuestas	45
3.3.2.1.1 Objetivo general.....	45
3.3.2.1.2 Objetivos específicos.....	45
3.3.2.1.3 Técnicas	45
3.3.2.1.4 Público objetivo	45
3.4 Aplicación del plan de investigación.....	46
3.4.1 Entrevistas a proveedores.....	46
3.4.2 Focus Group	46
3.4.3 Encuestas	47
3.5 Interpretación e informe de los hallazgos	49
3.5.1 Entrevistas a proveedores.....	49
3.5.2 Focus Group	50
3.5.3 Encuestas	52
3.6 Estimación de la Demanda	54
3.6.1 Estimación de la demanda potencial	54
3.6.2 Estimación de la demanda efectiva	54
3.6.3 Estimación del mercado objetivo.....	55
3.7 Conclusiones del capítulo	55
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE VALOR.....	57
4.1 Elaboración de factores externos (EFE)	57
4.1.1 Análisis del entorno del sector al que pertenece (SEPTE).....	57
4.1.1.1 Factores socioculturales.....	57
4.1.1.2 Factores económicos	59
4.1.1.3 Factores políticos	62
4.1.1.4 Factores tecnológicos.....	63
4.1.1.5 Factores ecológicos	65
4.2 Análisis del Microentorno:	66
4.2.1 Modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	66
4.2.2 Modelo de la Cadena de Valor.....	69
4.3 Evaluación de Factores Externos: Matriz de Oportunidades y Amenazas-	71
4.3.1 Elaboración de la Matriz EFE	71
4.4 Estrategia	72
4.4.1 Objetivos de la estrategia	72
4.4.1.1 Objetivo estratégico general.....	72
4.4.1.2 Objetivos estratégicos específicos	72
4.4.2 Visión y misión de la empresa	73
4.4.2.1 Visión	73
4.4.2.2 Misión	73
4.4.2.3 Nombre comercial de la empresa: PetLovers.....	73

4.5 Estrategia genérica: Diferenciación y Enfoque en Servicio	73
4.6 Factores Críticos de Éxito	74
4.7 Propuesta de modelo de negocio	75
4.8 Conclusiones del Capítulo	77
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	78
5.1 Objetivos	78
5.1.1 <i>Objetivos cualitativos</i>	78
5.1.2 <i>Objetivos cuantitativos</i>	78
5.2 Estrategia de Marketing: segmentación, diferenciación y posicionamiento.....	78
5.3 Estrategia de segmentación.....	79
5.4 Estrategia de diferenciación.....	79
5.5 Estrategia de posicionamiento	80
5.6 Responsabilidad Social	82
5.7 Estrategias Funcionales	83
5.7.1 <i>Producto</i>	83
5.7.1.1 <i>Ciclo de vida de producto.....</i>	83
5.7.1.2 <i>Matriz de Ansoff.....</i>	83
5.7.1.3 <i>Diseño del concepto de servicio</i>	84
5.7.1.4 <i>Servicios Complementarios</i>	85
5.7.1.5 <i>Procesos de entrega.....</i>	88
5.7.2 <i>Precio y otros costos para el usuario</i>	88
5.7.3 <i>Plaza.....</i>	89
5.7.4 <i>Promoción</i>	90
5.7.5 <i>Procesos.....</i>	92
5.7.6 <i>Entorno físico y prototipo de la Plataforma.....</i>	93
5.7.6.1 <i>Entorno físico.....</i>	93
5.7.6.2 <i>Prototipo Plataforma web.....</i>	95
5.7.7 <i>Estrategias relacionales</i>	96
5.8 Plan de Marketing Digital	98
5.8.1 <i>Objetivo general</i>	98
5.8.2 <i>Objetivos específicos</i>	98
5.8.3 <i>Actividades y factores de medición.....</i>	98
5.8.4 <i>Estrategia de contenido y posicionamiento</i>	99
5.8.5 <i>Medidas de control</i>	99
5.9 Presupuesto de Marketing.....	100
5.10 Indicadores de control y otras métricas	101
5.11 Conclusiones del Capítulo	101
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	103
6.1 Objetivos de la Gestión Operativa.....	103
6.2 Estrategias de la Gestión Operativa	103
6.3 Marco estratégico de Operaciones.....	104
6.3.1 <i>Gestión de TI</i>	104
6.3.2 <i>Sistema de Gestión de Calidad.....</i>	104

6.3.2.1 <i>Gestión de Proveedores</i>	105
6.4 Procesos del servicio	107
6.4.1 <i>Descripción del servicio</i>	107
6.4.2 <i>Actores Principales del servicio</i>	107
6.4.3 <i>Cadena de Valor</i>	108
6.4.4 <i>Mapa de procesos</i>	108
6.4.5 <i>Descripción de procesos</i>	109
6.4.5.1 <i>Gestión Comercial</i>	109
6.4.5.2 <i>Operación</i>	110
6.4.5.3 <i>Asesoría y Soporte</i>	113
6.5 KPI's de los procesos	113
6.6 Gestión del Cliente	114
6.7 Plan de Implementación	115
6.7.1 <i>Constitución de la sociedad</i>	116
6.7.2 <i>Registro de marca y otros signos</i>	117
6.7.3 <i>Financiamiento Propio</i>	117
6.7.4 <i>Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores</i>	117
6.7.5 <i>Desarrollo de los sistemas requeridos y otras adquisiciones</i>	118
6.7.5.1 <i>Implementación Tecnológica</i>	119
6.7.5.2 <i>Campaña de Lanzamiento</i>	121
6.7.5.3 <i>Cronograma de actividades</i>	121
6.8 Conclusiones del Capítulo	122
CAPITULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	123
7.1 Estructura organizacional	123
7.2 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal	125
7.2.1 <i>Reclutamiento</i>	125
7.2.2 <i>Selección</i>	125
7.2.3 <i>Contratación</i>	125
7.3 Estrategia de Inducción, capacitación y evaluación de personal	125
7.3.1 <i>Inducción</i>	125
7.3.2 <i>Capacitación y evaluación</i>	126
7.4 Política de Remuneraciones y Beneficios	126
7.5 Conclusiones del Capítulo	126
CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	127
8.1 Supuestos del plan de negocios	127
8.1.1 <i>Horizonte de evaluación</i>	127
8.1.2 <i>Supuestos utilizados</i>	127
8.1.3 <i>Pronósticos de ingresos</i>	127
8.1.4 <i>Pronósticos de egresos</i>	128
8.1.5 <i>Financiamiento y tasa de descuento</i>	128
8.1.6 <i>Proyecciones de venta para las mascotas</i>	130
8.2 Inversiones (Capital)	130
8.2.1 <i>Activo fijo tangible</i>	131
8.2.2 <i>Activos intangibles</i>	131

8.2.3 Capital de trabajo.....	131
8.3 Estados financieros	132
8.3.1 Estado de resultados y flujo de caja operativo.....	132
8.3.2 Flujo de caja económico.....	133
8.4 Análisis del punto muerto, punto de equilibrio y sensibilidad.....	133
8.4.1 Periodo de Recupero	134
8.4.2 Análisis unidimensional.....	135
8.5 Análisis de escenarios de condiciones en el mercado	136
8.5.1 Escenario Optimista	136
8.5.2 Escenario Moderado	137
8.5.3 Escenario Pesimista.....	137
8.6 Conclusiones del capítulo	138
CAPÍTULO IX. PLAN DE RIESGOS	139
9.1 Identificación de Riesgos	139
9.1.1 Recurso Humano de la empresa.....	139
9.1.2 Competidor	139
9.1.3 Cliente.....	140
9.1.4 Proveedor	140
9.1.5 Tecnología	140
9.1.6 Imagen y marca	141
9.2 Análisis Cualitativo.....	141
9.3 Gestión de Riesgos.....	142
9.4 Escenarios probables	142
CAPÍTULO X CONCLUSIONES.....	144
CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES	146
ANEXOS.....	148
ANEXO I CAPÍTULO I GENERALIDADES	149
ANEXO II CAPÍTULO II BENCHMARKING.....	151
ANEXO III CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	158
ANEXO IV CAPÍTULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE VALOR	159
ANEXO V ENTREVISTA A EXPERTOS	161
ANEXO VI ENTREVISTA A PROVEEDORES.....	173
ANEXO VII PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP	195
ANEXO VIII INFORME DE RESULTADOS DEL FOCUS GROUP.....	196
ANEXO IX ENCUESTA A LOS DUEÑOS DE MASCOTAS (USUARIO FINAL), SOBRE HÁBITOS DE CONSUMO Y USO DE MARKETPLACE PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA MASCOTAS	208
ANEXO X INFORME DE ESTUDIO DE MERCADO	215
ANEXO XI ANÁLISIS DE VARIABLES CRUZADAS	230

ANEXO XII MERCADO OBJETIVO PARA DETERMINAR EL HORIZONTE DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	239
ANEXO XIII OPERACIONES	240
ANEXO XIV MODELO DE CONTRATO	246
ANEXO XV GESTIÓN DE PROVEEDORES	249
ANEXO XVI PLAN FINANCIERO	250
ANEXO XVII PLAN DE MARKETING	253
ANEXO XVIII ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS	255
ANEXO XIX ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE RIESGOS.....	256
REFERENCIAS	258

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1 Bench PetLovers vs referencias.....	34
Tabla N° 3.1 Público Objetivo - Focus Group.....	47
Tabla N° 4.1 Información Socioeconómica de Lima Moderna	60
Tabla N° 4.2 Bench de Tenencia de Dispositivos Electrónicos – Lima 2015-2017	64
Tabla N° 4.3 Ponderación de los Factores Externos	71
Tabla N° 4.4. Estrategias Plan de Negocios PetLovers	74
Tabla N° 4.5 Modelo de Negocio – CANVAS	76
Tabla N° 5.1 Ventajas comparativas PetLovers vs principales competidores	82
Tabla N° 5.2 Plan básico.....	89
Tabla N° 5.3 Plan de Marketing y Publicidad	89
Tabla N° 5.4 Estrategia de Mailings	92
Tabla N° 5.5 Entorno físico PetLovers	94
Tabla N° 5.6 Presupuesto de Marketing	100
Tabla N° 6.1 Indicadores de Procesos	114
Tabla N° 6.2 Requerimientos Funcionales	118
Tabla N° 6.3 Requerimientos Tecnológicos	121
Tabla N° 6.4 Cronograma de actividades	121
Tabla N° 7.1 Competencias requeridas.....	123
Tabla N° 7.2 Remuneraciones	126
Tabla N° 8.1 Supuestos del proyecto.....	127
Tabla N° 8.2 Crecimiento de participación para mascotas en el mercado.....	128
Tabla N° 8.3 Porcentaje de ajuste a gastos y costos	128
Tabla N° 8.4. Datos para evaluación financiera.....	129
Tabla N° 8.5 Mercado meta para las mascotas	130
Tabla N° 8.6. Inversión inicial del negocio	130
Tabla N° 8.7 Activos Tangibles y sus depreciaciones	130
Tabla N° 8.8 Activos Intangibles.....	131
Tabla N° 8.9 Ingresos vs egresos.....	131
Tabla N° 8.10 Estado de Ganancias y Pérdidas año 2019 – 2028	132
Tabla N° 8.11 Flujo de Caja económico.....	133
Tabla N° 8.12 Valores VAN y TIR.....	133
Tabla N° 8.13 Puntos Críticos	134
Tabla N° 8.14 Cálculo del punto de equilibrio	134
Tabla N° 8.15 Variación del precio, costo y volumen	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1 Marketplace.....	5
Figura N° 3.1 Metodología de Investigación de Mercados.....	39
Figura N° 3.2 Estimación de la población	54
Figura N° 3.3 Cálculo de la Demanda Efectiva	54
Figura N° 3.4 Crecimiento de hogares en los NSE A, B y C1.....	55
Figura N° 4.1 PEA Ocupada e Ingreso Real- Lima Metropolitana.....	62
Figura N° 4.2 Benchmarking de la competencia	67
Figura N° 4.3 Cadena de Valor Cliente- Proveedor de Productos y Servicios para mascotas. 70	
Figura N° 4.4 Cadena de Cliente dueño de mascota.....	70
Figura N° 5.1 Matriz Beneficio - Precio.....	80
Figura N° 5.2 Matriz Beneficio – Precio para Consumidores	81
Figura N° 5.3 Matriz de Ansoff	84
Figura N° 5.4 Matriz BCG.....	84
Figura N° 5.5 Flor de Lovelock	86
Figura N° 5.6 Estrategia de comunicación.....	90
Figura N° 5.7 Prototipo web para el dueño de mascotas	95
Figura N° 5.8 Prototipo web para el proveedor	96
Figura N° 6.1 Mapa de procesos.....	109
Figura N° 6.2 Uso de la plataforma por el Cliente.....	110
Figura N° 6.3 Uso de la plataforma por el Proveedor.....	111
Figura N° 6.4 Panel de Control - Herramienta BI.....	112
Figura N° 6.5 Componentes del Sistema	120
Figura N° 8.1 Gráfico de sensibilidad.....	136
Figura N° 9.1 Matriz de Probabilidad-Impacto	141

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor de tesis, Profesor PhD. Luis Piazzon Gallo y a su asistente Magíster Luis Mendiola Contreras, por su constante disposición y colaboración para llevar a cabo el presente proyecto de tesis.

Luis Enrique Cruz Tejada

Maestro en Administración. Economista con más de 7 años de experiencia en áreas de Créditos y Cobranzas, Producto y Negocios, generando valor en el diseño e implementación de estrategias comerciales con visión estratégica del negocio. Orientado a cumplir los objetivos establecidos por la empresa y con capacidad para llevar a cabo nuevas tareas y retos encomendados.

Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Financiera Efectiva S.A

Empresa dedicada el financiamiento de productos electrodomésticos, motos, hipotecarios y disposición de efectivo. Brazo financiero del Grupo EFE, con presencia a nivel nacional a través de su cadena de Retail conformada por Tiendas Efe, La Curacao y Motocorp.

Analista Senior de Cobranzas

Febrero 2017 - Actualidad

Brindar soporte en la gestión de cobranza del portafolio del Grupo EFE, realizando seguimiento, emitiendo alertas y estableciendo propuestas, para controlar los niveles de incobrabilidad de la compañía.

- Desarrollo de estrategias de cobranza que permite mantener los niveles de mora de la compañía en el rango de 4% a 5%.
- Establecimiento de nuevos mecanismos de cobranza preventiva y correctiva a través de alianzas con Call Center, logrando una contactabilidad efectiva del 80% y mediante uso de herramientas tecnológicas como mensajes de texto y Whatsapp.

Analista Comercial

Marzo 2016 - Enero 2017

Brindar soporte y adecuación en la composición de nuevos productos desarrollados por Financiera Efectiva, orientados a cubrir nuevos nichos de mercado como créditos para Mejoramiento del Hogar y Construcción.

- Formulación de nuevas estrategias comerciales y soporte en la adecuación para la apertura de nuevos puntos de venta, incrementando a 10 agencias para el año 2016 donde operaban estos nuevos negocios desarrollados.

- Desarrollo de benchmarking comercial de otros operadores financieros, identificando puntos de mejora y principales diferenciadores.

Analista de Producto

Setiembre 2012 - Febrero 2016

Encargado de negociar estrategias comerciales para la venta de electrodomésticos y motos al crédito en Tiendas Efe y La Curacao.

- Elaboración y control del presupuesto comercial con objetivos establecidos para cada agencia en colocaciones y venta al crédito.
- Desarrollo de nuevos productos crediticios orientados a captar clientes de NSE más bajos, para la adquisición de electrodomésticos y motos, incrementando el portafolio de clientes en un 8%.

Analista de Créditos y Cobranzas

Diciembre 2010 – Agosto 2012

Encargado de elaborar KPI's para medir la gestión en la colocación de créditos y en la cobranza realizada.

- Implementación del Proyecto SIO (Sistema de información operativo) que permitió la interacción entre la Gerencia General y la fuerza de ventas.
- Establecimiento de objetivos mensuales de venta al crédito, participación de mercado y número de solicitudes a realizar por cada agencia.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración con mención en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2014

Diplomado Internacional en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2013

Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD DE PIURA 2006 - 2010

Licenciado en Economía

Karin Giuliana León Mendoza

Maestro en Administración, con más de 10 años de experiencia en la gestión de proyectos multidisciplinarios, en los sectores industrial, minero, construcción y turismo. Orientada al cumplimiento de la visión estratégica, enmarcado en las buenas prácticas de gestión, mejora continua de procesos e innovación tecnológica. Experiencia en implementación de proyectos de visión estratégica y operacional. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Domiruth Travel Services SAC

Empresa peruana del sector turismo. Su cartera comprende más de 170 clientes corporativos, y una facturación anual promedio de US\$50MM.

Jefe de Proyectos

Junio 2016 - Actualidad

Líder de la evaluación y gestión integral de proyectos estratégicos y tácticos. Reporta al Gerente General. Supervisa al Asistente de Proyectos y Equipo de desarrollo.

- Implementación de la metodología de gestión de proyectos combinando las mejores prácticas bajo el enfoque del PMI y metodología ágil, en 1.5 meses.
- Liderazgo de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y penetración de mercado, logrando el cierre satisfactorio del 30% del portafolio de proyectos en un periodo de 6 meses.

Constructora Aesa SAC – Grupo BRECA

Project Management Officer

Octubre 2014 - Octubre 2015

Planificación y coordinación de los frentes de trabajo diseñados para el cierre ordenado de las operaciones de la compañía. Reporta al Gerente General y Gerente Corporativo, supervisa al Asistente Administrativo.

- Planificación y diseño de actividades de cierre por cada uno de los 13 frentes de trabajo, logrando la hoja de ruta del cierre de la operación.
- Liderazgo del seguimiento, asistencia oportuna en la gestión de riesgos y problemas, alcanzando el cierre administrativo del 90% de las obras en curso.

Coordinadora de Modelo de Gestión

Octubre 2013 - Octubre 2014

Responsable de la implementación del Modelo de Gestión acorde a los lineamientos corporativos. Reporta al CFO y al Líder Corporativo del Modelo de Gestión Breca.

- Desarrollo e implementación de herramientas de planificación y monitoreo, entrenamiento a facilitadores y líderes de proyectos, logrando sistematizar el seguimiento de 20 indicadores de resultados y 11 iniciativas estratégicas en 6 meses.

EPCM Experts SAC

Empresa experta en ingeniería, construcción y gestión de proyectos de mediana y gran envergadura; con operaciones en Perú y Chile.

Ingeniero Planificación y Control de Proyectos Diciembre 2011-Diciembre 2012

Control de cronograma de proyecto bajo la metodología Valor Ganado y Lean Construction. Reporta al Gerente del Proyecto, supervisa al Asistente Administrativo.

- Reconocimiento del 100% de trabajos adicionales con una valorización equivalente al 50% del presupuesto de la obra, en el proyecto ANTAMINA.

Consultor de Gestión de Proyectos, Bolivia Setiembre 2011 - Diciembre 2011

Desarrollo e implementación del manual de gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI acoplada a la metodología de mejora continua Six Sigma.

TEXTIL SAN CRISTÓBAL S.A.

Empresa peruana dedicada a la fabricación y exportación de prendas de vestir reconocidos a nivel mundial, con una facturación de US\$ 83MM y 3,000 colaboradores.

Jefe de Proyectos Setiembre 2010 - Mayo 2011

- Liderazgo en la implementación del proyecto de certificación del laboratorio de Testing, logrando un ahorro de US\$30 000 anuales por concepto de pruebas.
- Implementación del sistema de entrenamiento al nuevo personal operativo, consolidando la formación del equipo de capacitadores

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS <i>MBA con Mención en Tecnologías de la Información</i>	2016 - 2018
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS <i>Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos-marco SNIP</i>	2013
UNIVERSIDAD DE PIURA (LIMA) <i>Diplomado en Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMI</i> <i>Certificación PMP (Project Management Professional)</i>	2011
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS <i>Titulada en Ingeniería Industrial (5TO SUPERIOR)</i>	2003 - 2007

Ana María Vela Herrera

Maestro en Administración de ESAN. Economista y contador público, con experiencia en labores administrativas y de supervisión, en la Administración pública; con manejo de personal basada en el desarrollo de relaciones de respeto. He implementado nuevas formas de trabajo que simplifican procesos y optimizan los tiempos, para lograr los objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-SUNAT

Institución pública encargada de administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios, que proporciona los recursos requeridos para el estado; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

Supervisor Oficina de Notificaciones de la Intendencia Lima 2010 – Actualidad

Liderazgo de equipo encargado de garantizar la notificación de los documentos emitidos en la Intendencia Lima.

- Mediante la estandarización de procesos y formatos logré la reducir tiempos y costos, con la optimización de notificación de los actos administrativos despachados por mensajería de la Intendencia Lima.

Profesional de la División de Control de Deuda 2009 - 2010

Intendencia Lima

Encargado de emisión de valores de Control de Deuda de la Intendencia Lima.

- Logré reducción de tiempos en la emisión de valores dirigida a personas naturales de la Intendencia Lima

Profesional de la Sección de Control de Deuda y Cobranza 2000 - 2009

Oficina Zonal Huacho

Encargado de emisión de valores y atención de procedimientos tributarios del área de Control de Deuda de la Oficina Zonal Huacho.

- Logré reducir los stocks de los diferentes fraccionamientos a cargo de la Oficina Zonal Huacho.
- Logré recalcular y ingresar al sistema de SUNAT el total de la deuda antigua de ESSALUD y ONP a cargo de la oficina zonal Huacho.

Consortio de Inversiones Santa Fé SAC

Grupo de empresa dedicada al rubro de Casinos y Tragamonedas con varias sedes en Lima y provincias

Asistente de Costos y Finanzas

1998 – 2000

Responsable de pago de proveedores y evaluación de ventas y costos asociados a cada sede para medir su rentabilidad.

- Logré identificar y reducir costos operativos desiguales de las diferentes sedes.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS <i>Maestría en Administración con en Dirección Avanzada de Proyectos</i>	2016-2018
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ <i>Post Título en Derecho Administrativo</i>	2012
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS <i>Diplomado Fortalecimiento de Habilidades Directivas</i>	2011
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Post Título en Derecho Tributario	2012
UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA Bachiller en Contabilidad	2004-2009
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Licenciado en Economía	1994-1998

RESUMEN EJECUTIVO

Grado	:	Maestro en Administración
Título de la Tesis	:	Plan de Negocio para Implementar una Plataforma de Intermediación para la Gestión de Reservas de Servicios para Mascotas
Autores	:	Luis Enrique Cruz Tejada Karin Giuliana León Mendoza Ana María Vela Herrera

Resumen:

El plan de negocio elaborado, se encuentra orientado a encontrar una solución tecnológica, plasmado en una plataforma web, que permita conectar de manera virtual a proveedores de servicios y productos para mascotas, quienes buscan exponer su oferta en el mercado, con el objetivo de incrementar y fidelizar clientes y a su vez lograr mayor volumen de ventas; y a dueños de mascotas, quienes no cuentan con un producto web adecuado o Marketplace, que le permita encontrar en un solo lugar y de manera confiable, el producto o servicio ideal para su mascota. El objetivo principal, es demostrar la viabilidad económica y financiera de la plataforma virtual, que permita la gestión de reserva de citas de servicios y productos para mascotas bajo el modelo de marketplace, con énfasis en el buen trato a la mascota, disponibilidad y calidad, en el segmento A, B y C1 de la zona 7 de Lima metropolitana. De igual manera, los objetivos específicos definidos son, el establecimiento de factores de diferenciación para la captación y fidelización de clientes dueños de mascotas y proveedores de servicios y productos, así también se busca conseguir el 17.5% de participación del mercado meta al quinto año de operación.

A través de la lectura de tesis similares, revistas, publicaciones, blogs y noticias en internet, se pudo obtener información relevante como actitudes, hábitos, costumbres y tendencias en el sector mascotas, que sirvieron como punto de partida, en el desarrollo del plan de negocio. Por medio de la elaboración de un benchmarking con empresas locales y extranjeras, se identificó gaps diferenciadores y mejores prácticas aplicables a la plataforma web. El proceso de investigación de mercado, toma como referencia, la

metodología descrita por Kotler y Amstrong, que permite definir el problema a investigar, así como los objetivos de investigación. Posteriormente, se llevó a cabo un estudio de mercado con uso de herramientas cualitativas como entrevistas a profesionales con conocimiento en tecnología y a proveedores de servicios y productos para mascotas y focus group a dueños de mascotas; y cuantitativas, a través de la ejecución de 400 encuestas realizadas en distintos parques de la Zona 7 de Lima Metropolitana. Con la información obtenida, se elaboró la estrategia a desarrollar, estableciendo la misión y visión de la empresa, así como el diseño del negocio, a través de la metodología Canvas. Finalmente, se formula el plan de marketing, con la descripción del mix de producto y estrategia de lanzamiento; el plan de operaciones, donde se describe, los procesos y operatividad de la plataforma; el plan financiero, para conocer si el negocio es rentable; y el plan de riesgos, que permite identificar los peligros que pueden afectar el correcto funcionamiento del negocio y las estrategias que permitan su control y mitigación.

Para poder contar un producto diferenciado, se le brindará al proveedor, herramientas de inteligencia comercial que permitan contar con información relevante relacionado al comportamiento de compra de sus clientes, como principales productos o servicios adquiridos, frecuencia de compra, disposición a pagar, entre otros, de manera que pueda establecer estrategias de marketing, en búsqueda de captar y fidelizar más clientes. De igual manera, el dueño de mascota, podrá navegar libremente por la plataforma, sin ninguna restricción; podrá conocer el desempeño de los proveedores, a través de las experiencias de otros usuarios, y contar con la asesoría de un médico veterinario, que resolverá sus consultas relacionadas a productos ofrecidos en la plataforma. Para concluir, a través del análisis financiero, se pudo determinar que proyecto es económicamente viable, el VAN alcanzado es de S/. 81,104 y la TIR del proyecto alcanza un valor del 41%, en un horizonte temporal de 10 años de evaluación, siendo el proyecto escalable, con posibilidad de ampliarse hacia otras zonas de Lima Metropolitana y del país.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1 Introducción

El presente Plan de Negocio se desarrolla sobre el eje de la aplicación de un Marketplace y economías colaborativas, y en qué medida, constituyen una ventaja competitiva frente al modelo de negocio tradicional, que demanda un espacio físico para desarrollarse. Las características principales de un Marketplace, residen en la convergencia de oferta y demanda en un espacio digital y en la amplia cobertura que puede alcanzar, lo cual facilita la expansión del negocio. Por su parte, la economía colaborativa, encuentra en el Marketplace el escenario ideal, puesto que propicia el intercambio de bienes y servicios con fines de ahorros y beneficios mutuos.

El principal motivo de la importancia de abordar estos temas, radica en la evolución del comportamiento del mercado y de los avances tecnológicos a nivel global. Tanto proveedores de servicios y productos, como intermediarios y consumidores, valoran con mayor énfasis los tiempos de espera y los costos fijos asociados a los procesos del core business del negocio y a las gestiones complementarias. En ese sentido, encontrar un espacio que permite reducir tiempos y costos y que además facilita el crecimiento a gran escala hacia nuevos territorios, resulta la fórmula ideal para dar frente a las nuevas tendencias del mercado.

Un segundo eje tomado para el planteamiento del Plan de Negocio, consiste en el sector elegido. El sector cuidado de mascotas propicia un contexto apropiado para el desarrollo de un Marketplace, las razones de ello radican en la necesidad de los dueños de mascotas por encontrar un lugar donde converjan todos los servicios requeridos, que le permita la identificación rápida de los mismos y ayude a la autogestión y pago en línea, garantizando confiabilidad de la transacción y referencias garantizadas del servicio o producto por adquirir. Asimismo, este espacio digital se convierte en una excelente oportunidad para impulsar acciones dirigidas a los atributos de mayor valor para el cliente. Una segunda razón consiste en la necesidad de los ofertantes o proveedores de servicios y/o productos, por incrementar sus ingresos a través del aumento de clientes, así como tomar conocimiento de las ventas y resultados de su

negocio que le permita tomar decisiones oportunas y gestionar óptimamente los diferentes segmentos de sus clientes.

A fin de entender la dinámica de este sector y de las plataformas digitales, se ha realizado un estudio de mercado consistente en entrevistas a expertos en el sector y desarrollos tecnológicos para negocios, desarrollo de focus group con consumidores que compartían el mismo perfil, pero en grupos diferentes y la aplicación de encuestas al consumidor final. Por lo tanto, el planteamiento del modelo de negocio responde a las demandas del mercado actual enfatizando los atributos de mayor valor para sus actores. Esta propuesta se verá consolidada en los diferentes capítulos desarrollados.

El objetivo principal del presente Plan de Negocio dirigido al sector mascotas a través del desarrollo de un marketplace, es tomar conocimiento del mercado y su comportamiento actual. El siguiente objetivo es analizar y aplicar los conceptos y las herramientas de estudio de post-grado a la realidad empresarial peruana, con la finalidad que en un corto plazo sea implementado, de esta manera, dar atención a un sector que si está en tendencia, los negocios aún no cuentan con los desarrollos e innovaciones tecnológicas necesarios, que pueden ser utilizados como vehículos para acortar la brecha entre el valor apreciado por el cliente hacia el servicio/ producto con el ofrecido por el proveedor.

1.2 Marco Conceptual

1.2.1 Negocios digitales

Definiciones del Entorno Digital

Uno de los aspectos fundamentales sobre el cual se desarrolla el Plan de Negocios, comprende términos y aspectos relacionados al entorno digital, por tanto, es necesario conocer algunas definiciones básicas que se deben utilizar en el desarrollo del presente documento. A continuación, se detallan tales definiciones.

Marketing Digital

Kotler, define al marketing digital como el uso de herramientas virtuales, como sitios web, social media, aplicaciones, anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs, con la finalidad de involucrar a los consumidores en cualquier momento y lugar, a través de dispositivos digitales como tablets, laptops y celulares. Esta es la razón por la cual muchas empresas lo utilizan como un canal de ventas complementario, porque significa un medio más eficiente que ayuda a impulsar y lograr ventas. Su objetivo principal consiste en lograr la interrelación directa entre el negocio y el cliente potencial, permitiendo a su vez, dirigir el contenido hacia el segmento objetivo de manera inmediata, bajo esta premisa se logra generar un mayor posicionamiento del negocio, fidelización, creación de comunidades específicas y la realización de la compra.

Conocer gustos y preferencias del cliente, actuar con rapidez y lograr atender plenamente las necesidades de los usuarios en tiempo real, así como escuchar sus opiniones, son instancias que también pueden lograrse con el marketing digital.

Dentro de las ventajas que el marketing digital permite a las empresas hoy en día tenemos:

- Ahorrar en costos: Se asigna un presupuesto menor si comparamos con los canales tradicionales.
- Controlar, optimizar, medir y corregir contenido o campañas de manera automática y en tiempo real, obteniendo data e información relacionada al comportamiento del usuario.
- Segmentar el mercado objetivo, orientando el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios personalizados de manera rápida y sencilla.
- Generar comunidades de usuarios según sus preferencias, logrando la interacción del usuario con la marca e impulsando su posicionamiento.

Desde el enfoque del usuario o comprador, el marketing digital permite:

- Buscar información más rápida, con mayor comodidad y facilidad de uso.
- Disponibilidad de información en cualquier momento y lugar.

- Acceso a mayor diversidad de oferta en menor tiempo, contenido categorizado y variedad de filtros de búsqueda que permiten facilitar y mejorar la experiencia de compra.
- Interacción directa y en tiempo real con el ofertante, logrando la personalización del producto en base a requerimientos deseados.
- Generar fidelización a la marca debido al espacio que se genera en el intercambio con otros usuarios mediante las comunidades que se crean o en las redes sociales.

Marketing de Contenido

Un artículo publicado en la Universidad de San Diego (Skaf, 2015), define al Marketing de contenidos como “El proceso de crear y distribuir contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y fidelizar a una audiencia claramente definida, con el objetivo de generar acciones rentables en los consumidores”.

Es considerado como una herramienta eficiente dentro del marketing digital, que ayuda a encontrar clientes potenciales con la finalidad de lograr su fidelización y retención de clientes que compraron alguna vez; de igual manera, permite transmitir y dar a conocer los valores y la identidad de una empresa, apoyando en el posicionamiento que una marca busca tener sobre sus clientes.

Dentro de las ventajas que presenta podemos describir:

- Es útil, relevante y entretenido: Son publicaciones mostradas al público en internet, que buscan entretener y divertir al usuario.
- Bajo costo: Realizarlo implica una inversión que resulta 62% más barato, que la realizada en el marketing tradicional.
- Ayudan al posicionamiento web: A mayor presencia en internet, mayor oportunidad de figurar en los primeros lugares de un buscador. De igual manera, las estrategias SEO (Muñis, 2018) (Search Engine Optimization), es el conjunto de estrategias orientadas a captar el tráfico de un contenido que proviene de los buscadores.

- Brinda a la marca una personalidad seria y profesional: Si una empresa domina un tema específico, puede convertirse en un referente para otras empresas, y lograr branding.
- Estrategia para el público y con el público: Se centran en lograr captar al cliente y satisfacer sus necesidades o problemas (MAS Digital, 2015)

Marketplace

Es el espacio donde convergen grandes y pequeños vendedores, quienes exponen una oferta variada y se benefician mutuamente debido al tráfico que se genera en este tipo de plataforma.

Un marketplace permite completar la cadena de venta y post-venta, al abarcar aspectos como logística, gestión de reclamos y atención al cliente, los cuales se desarrollan con mayor eficiencia que en un espacio físico. De igual manera, se acortan tiempos de contacto, y colas de espera en atención, es sin duda una alternativa que muchos negocios ya ven como ventaja sobre sus competidores. En la Figura N°1.1 se puede visualizar un ejemplo de ecosistema de un marketplace

Figura N° 1.1 Marketplace



Fuente: <https://orangeweb.com.co/marketplace/>

Dentro de las ventajas que un Marketplace tiene destacan las siguientes, según los expertos (empresas y profesionales independientes):

- Concentración de ofertantes en un solo lugar, donde se pueda comparar los precios de sus servicios / productos.

- Categorización de ofertas con ordenamiento predeterminado acorde al perfil de usuario o mercado objetivo.
- Mayor alcance, ya que permite la venta de productos/servicios en otras plazas o regiones.
- Gestión de vendedores, productos, comisiones, comentarios, valoraciones.
- Revisión de ganancias, gestión de transferencias y solicitudes de proveedores.
- Gestión de pedidos, transporte, cobro de comisiones, facturación.
- Visualizar reportes de estado de ventas y reacción de los usuarios o potenciales clientes.
- Acceso a la información de vendedores y compradores
- Valorar los servicios, productos y proveedores.
- Implementar medios de pagos diversos, entre otros.

M-commerce

Es el comercio electrónico desarrollado a través del teléfono móvil, el cual se convierte en el canal intermediario entre el negocio y el usuario o potencial cliente, lo que permite captarlos en cualquier momento y lugar. Hoy en día, el uso constante del teléfono móvil “obliga” a los negocios actuales a desarrollar estrategias alineadas al m-commerce, las cuales deben sustentarse en herramientas de “mobile marketing”, es decir, adoptar y desarrollar mecanismos del marketing ajustados al uso del teléfono móvil.

La principal característica del m-commerce es que permite la permanente interacción con el usuario, y puede ser altamente personalizado. Entre las principales ventajas tenemos:

- Es una forma de comunicación menos costosa que el método tradicional.
- Existe mayor efectividad en las campañas y promociones
- Permite monitorear las respuestas en tiempo real sobre actualización o exposición de nuevo contenido.

Para que los negocios desarrollen estrategias del m-commerce, deben conocer el perfil del consumidor digital e identificar qué es lo que busca al acceder al comercio por el teléfono móvil, entre los puntos principales, aparecen:

- Acceder a información en tiempo real, de fácil navegación y lectura
- Personalización de la oferta
- Localizar para ofrecer el servicio requerido
- Todo el tiempo, es buen momento para hacer llegar la oferta
- El negocio al alcance a donde quiera que vaya
- Optimización del aplicativo o plataforma digital de forma recurrente
- Diseño de plataforma debe ser amigable, aprovechando las funcionalidades del dispositivo móvil.

1.2.2 El comercio electrónico y su impacto en los negocios

Muchas son las definiciones que se le ha otorgado al comercio electrónico, para algunos consiste en lograr una transacción de pago por un producto o servicio, y otros conciben este concepto como el intercambio de información necesario para concretar una venta dentro o fuera de una plataforma digital. Según la Asociación para la Economía Digital (ADIGITAL) la definición de comercio electrónico consiste en “la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente internet. A efectos de aplicabilidad al presente Plan de Negocio, el comercio electrónico queda definido como el conjunto de actividades digitalizadas que logran la venta de productos o servicios mediante el uso de las telecomunicaciones, tomando en cuenta las cuestiones comerciales y legales (Peciña, 2017).

Debido a que existen varios modelos de negocio del comercio electrónico, el análisis se concentrará en el Marketplace, el cual corresponde al Plan de Negocio en desarrollo.

Una organización que apuesta por un Marketplace, debe considerar lo siguiente:

- Inversión: En infraestructura tecnológica que otorgue el soporte suficiente para almacenar, procesar con alta velocidad y soportar la cantidad de contenido disponible, así como el tráfico de usuarios (vendedores y compradores) que se genere.
- Ingresos: Esquematizados en función a comisiones, gestión de cobranza, inscripción de ofertantes y compradores, por servicios brindados como

logística, soporte especializado, atención al cliente, y por prioridad en la exposición o visualización del negocio dentro de la plataforma.

Una de las ventajas del marketplace es la reducción del riesgo inherente al producto o servicio donde la responsabilidad de entrega, almacenamiento o distribución recae en el proveedor del servicio/producto. Sin embargo, sí debe garantizar confiabilidad, seguridad y facilidad de uso de la plataforma digital, así como una atención oportuna ante cualquier reclamo.

1.2.3 Economías colaborativas

Las formas en que las personas y las empresas de hoy comparten, colaboran, intercambian, prestan o alquilan algún bien o servicio, para cubrir ciertas necesidades específicas gracias al uso de tecnologías como internet, redes sociales y plataformas digitales, confluyen en un nuevo modelo, conocido como Economía Colaborativa. Su principal aporte radica en que las empresas se reorganizan en la búsqueda de un mayor beneficio, a través del uso óptimo de los recursos que les permita generar ahorros y mayor valor al consumidor (Fuente, 2015). Hay que destacar que, en este modelo, el dinero no es el único medio de cambio utilizado en las transacciones, existe también el intercambio o aprovechamiento compartido de un mismo bien o servicio inclusive a un menor precio, incrementando así la oferta y demanda de productos o servicios.

En un artículo publicado por la EAE Business School (Bará, 2017), se clasifican las economías colaborativas de la siguiente manera:

- Consumo colaborativo: Los usuarios a través de plataformas digitales intercambian bienes, casi todos de forma gratuita y altruista. Este concepto, aplica mejor al modelo de negocio planteado.
- Conocimiento abierto: Permiten difundir el conocimiento sin barreras legales o administrativas. Pueden presentarse en el día a día o a través de plataformas informáticas a las que acuden usuarios con necesidades específicas.
- Producción colaborativa: Se realiza a través de redes de interacción digital que promueven la difusión de proyectos o servicios de todo tipo.

- Finanzas colaborativas: Interacción de los usuarios con inversionistas que ofrecen financiamiento para el desarrollo de proyectos innovadores, como por ejemplo incubadoras de negocios.

1.2.4 Seguridad de la información del usuario y de la transacción

El consumidor de hoy es un individuo altamente tecnológico, que opta por una experiencia de compra más rápida y fácil, registra información personal y datos de medios de pago en el ciberespacio. En ese sentido, uno de los principales valores de los negocios de comercio electrónico consiste en velar por la seguridad de los datos e información personal que registre cada usuario. Dentro de las actividades que debe llevar a cabo un Marketplace, en aras de proteger su contenido y brindar confianza a los usuarios, se encuentran (Galindo, Mena, Santizo, Mendoza y García, 2014):

- Establecer estrategias de seguridad integral de los sistemas informáticos, basadas en normas o procedimientos de seguridad globalmente reconocidos y certificados.
- Desarrollar técnicas que eviten el ataque malicioso al sistema informático.
- Establecer protocolos de seguridad contra malware o software malicioso y fraude electrónico.
- Definir procedimientos de protección y autorización de accesos restringidos según sea pertinente.
- Implementar varios niveles de controles que formen parte de la estrategia de seguridad integral para mitigar la vulnerabilidad de las redes.
- Definir e implementar medios de protección de servidores y hardware en general utilizados para el almacenamiento de datos, así como también el acceso remoto a ellos.

Los delitos que pueden generarse por atentar contra la vulnerabilidad de las redes o sistemas, generan daños de impacto al usuario, a los sistemas y al negocio. Los más usuales son:

- Fraude por manipulación de computadoras: Manipulación de datos, de programas, de los datos de salida.
- Falsificación informática: alteración de datos almacenados en la computadora, falsificación de datos para uso comercial.
- Virus, piratas informáticos (hackers), entre otros.

1.2.5 Sector mascotas

¿Qué es una mascota?

En un artículo publicado por el Departamento de psicología de la Universidad Católica Bolivariana de la Paz (Díaz, 2017), plantea una definición ampliamente aceptada de la mascota como animal de compañía, es aquel animal que se encuentra bajo control humano, vinculado a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores, y recibiendo un trato especial de cariño, cuidados y atención que garantizan su estado de salud (Savishinsky, 1985). Los animales prototípicos que identifican la categoría mascota son los perros y los gatos (Herzog, 2012). En el foro de discusión de Tenencia responsable de mascotas de la revista colombiana de ciencia animal, se definen los siguientes conceptos:

Mascota, es un animal doméstico que convive con los humanos para fines de compañía y entretenimiento. Estos animales son absolutamente dependientes de su amo para asegurar su bienestar y supervivencia.

Son muchas las ventajas que pueden tener las personas al poseer una mascota, siendo las más relevantes las siguientes:

- Brindan compañía: Ayudan a que las personas no se sientan solas, brindando seguridad y protección, debido a que estimulan el contacto físico y la comunicación.
- Reducen el estrés: Poseer una mascota y acariciarlas, ayudan a la reducir sentimientos negativos como son estrés, ansiedad y depresión.
- Favorecen la actividad física: Son una razón para salir a la calle y pasear, sobre todo a personas que están acostumbrados a llevar una vida sedentaria o no realizan ejercicio alguno.
- Sentido de responsabilidad: Como seres vivos dependientes de nosotros, corresponde al dueño, ser responsable de su salud, alimentación, cuidado, entre otros.
- Ayudan a sociabilizar: Hablar de mascotas, ayuda a generar un buen ambiente de conversación y un motivo para conocer nuevas personas.

La tenencia responsable de mascotas, se define como la condición en la cual una persona acepta y se compromete en una serie de derechos, deberes y obligaciones enfocadas a satisfacer las necesidades de su mascota. Así como la prevención del riesgo potencial (agresión, transmisión de enfermedades o daños a terceros) que ésta pueda generar a la comunidad o al medio ambiente en el marco jurídico pertinente (Botero, 2009). En la revista *Semana de México*, Cesar Milan aborda el concepto y consecuencias de la humanización de mascotas:

Humanización de mascotas, perros y gatos se han convertido en hijos y miembros de la familia. El amor por los animales hace que las personas lo traten como seres humanos; según Cesar Millán experto en caninos, explica que, si bien los dueños de los perros hacen esto porque quieren mucho a sus mascotas, eso no significa que sea un buen trato. Por el contrario, humanizar a los animales hace que pierdan su identidad, que se sientan frustrados, ansiosos e inseguros.

“No se están teniendo en cuenta las necesidades del animal. El ser humano se ha enfocado en ser profesional y no en tener familia. Por eso quieren llenar ese vacío con los animales. Pero los animales se sienten incompletos porque no son seres humanos y tienen otras necesidades físicas y psicológicas”, aseguró Millán en una entrevista con la revista mexicana *Semana* (Millan, 2016).

Servicios y productos para mascotas

Hoy en día, con la finalidad de cubrir las necesidades de las mascotas, han surgido una gama de servicios y productos destinados para ellas, por tanto, es importante definir cuál es el significado de servicio y producto, así como describir los principales servicios que serán incorporados dentro del plan de negocio

- Servicio: Según Lovelock (2009), se define como “actividad económica que implica desempeños basados en tiempo en la búsqueda de obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. Por su parte, Zeithalm y Bitner (2000), nos indican que un servicio, es una propuesta de valor de cualquier producto sea tangible o no, identificando 4 características: intangibilidad (no son inventariados, ni patentados; es por ello

que presentarlos o explicarlos resulta más complejo) Heterogeneidad (Muchos clientes y muchos proveedores con características totalmente distintas); producción y consumo simultáneos (Los servicios son vendidos, posteriormente se producen y consumen de manera simultánea); no perecedero (No pueden ser almacenados, por lo tanto, dificultan la planeación estratégica y creativa de los expertos en marketing).

- Producto: Kotler (2006) define al producto como “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. Por su parte Stanton, Etzel y Walker (2007) lo definen como “Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. Para Para Kerin, Hartley y Rudelius (2009), un producto es "un artículo, servicio o idea que consiste en un conjunto de atributos tangibles o intangibles que satisface a los consumidores y es recibido a cambio de dinero u otra unidad de valor". La definición que se considera más adecuada para un Producto (Thompson, 2011) consiste en resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaque, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)".

Entre los principales servicios que hoy en día son brindados a mascotas tenemos:

- Hospedajes: Lugar o establecimiento donde se puede dejar a la mascota cuando los amos se ausentan por varios días o semanas, sea por motivos laborales o por vacaciones.
- Spa: Establecimiento donde las mascotas son consentidas, y cuentan con espacios como gimnasio, masajes, baños, entre otros.

- Peluquería: Establecimiento donde se realizan cortes del pelaje de la mascota, que son llevados a cabo por estilistas especializados.
- Fiestas: Organizadas para celebrar eventos como cumpleaños, matrimonios y en el que se pueden solicitar tortas, hora loca, catering entre otros.
- Clínica veterinaria: Establecimiento atendido por profesionales, donde se brindan servicios relacionados a la salud de la mascota como vacunas, desparasitación, operaciones, o controles de rutina.
- Baños: Brindados en establecimientos y solicitados por los usuarios en la búsqueda de mantener a sus mascotas limpios y cuidados.
- Paseos: Orientados a relajar a la mascota, son brindados por especialistas, junto con otras mascotas al mismo tiempo.
- Emergencia veterinaria: Establecimientos implementados para atender emergencias de salud para mascota a cualquier hora del día.
- Movilidad: Autos especialmente diseñados para el transporte de la mascota.
- Entrenamiento: Empresas o personas independientes que brindar servicios para adiestrar a las mascotas en normas de conducta.
- Servicios especializados: como acupuntura, rayos x, odontología, emparejamiento entre otros específicos para mascotas.

Los principales productos que se ofrecerán son los siguientes:

- Comida: La cual debe ser especial para mascotas como croquetas, enlatados, vitaminas, entre otros, que permitan una buena digestión y que ayude a mantener una buena salud de la mascota.
- Juguetes: Para el relajo de la mascota como huesos de carnasa, pelotas de hule, instrumentos para lanzar y traer.
- Ropa, accesorios y disfraces: Para aquellas ocasiones en que la mascota sea invitada a algún evento especial como Halloween, luau, matrimonios, cumpleaños.
- Productos para el cuidado de su higiene y salud: como shampoo, antipulgas, perfumes, entre otros.

1.2.6 Perfil de consumidor digital peruano

Según la Real Academia Española, se entiende por consumidor a la persona que adquiere productos de consumo o utiliza ciertos servicios. Solomon (2013), por su parte, define al consumidor como "la persona que identifica una necesidad o un deseo, realiza una compra y dispone del producto por cierto tiempo". También al hablar de consumidor, hace referencia a organizaciones o grupos, donde una o más personas toman la decisión en la compra de productos que serán utilizados por muchos individuos.

Kotler (2010), por su parte define al consumidor digital como "la persona que hace uso de las herramientas de marketing digital como es el caso de sitios web, social media, aplicaciones; además de anuncios móviles, videos en línea, correo electrónico y blogs, a los cuales accede mediante dispositivos digitales tales como computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, televisores con conexión a internet, entre otros".

Un estudio de investigación llevado a cabo por la empresa Arellano Marketing en el 2017, manifiesta que el consumidor digital peruano, busca la interacción con las marcas con la finalidad de obtener información, hacer consultas y realizar reclamos

Características de la experiencia de compra

En cuanto a tendencias actuales del comportamiento del consumidor peruano se centran en 5 puntos, según un artículo publicado en el diario Gestión (2017)

- Consumo Multicanal: Mayores canales de compra y orientación del consumidor a canales digitales; es sabido que el consumidor comienza su proceso de compra en un canal y puede acabar su proceso en cualquier otro, Google menciona que esto aplica para el 85% de los compradores en internet.
- El internet de las cosas: Hablar del internet de las cosas, hace referencia a que cualquier dispositivo está conectado a la red, desde un computador móvil hasta un refrigerador o incluso un automóvil. Que el artefacto no tenga conexión de internet inalámbrica no impedirá recolectar datos y alimentar un ecosistema con información, personalizada por usuario, almacenada, administrada y con acceso configurada a la nube.

- Mayor consumo en e-commerce: La adopción de nuevos hábitos en el consumidor peruano, se pone de manifiesto en el incremento de las transacciones y un mayor uso de canales digitales, por ello las empresas actualmente ofrecen productos en línea con un precio menor que en sus tiendas físicas. Este incremento en la oferta, se ha visto apoyado en una mayor confianza por parte de los consumidores por el uso de pasarela como Visanet, Paypal, Safetypay, Mastercard, entre otros.
- Incremento en el consumo de programas de recompensas: Con la finalidad de retener clientes, las empresas hoy ofrecen recompensas a través de un programa de beneficios, tales como descuentos en restaurantes, vales de compra, membresías, entre otros.
- Tendencia del público Millennial: La Generación "Y" son los nacidos en los 80's, de mentalidad abierta y hoy son grandes decisores de compra; trabajan en empresas, consumen productos y se mueven mayormente en canales digitales.

Las razones que incentivan la compra online destacan: seguridad, variedad de productos, promociones, ofertas y descuentos, confianza, buenos precios, rapidez en la entrega. Adecuadas políticas de reembolso, fácil navegación de la página, entre otros.

Por otra parte, existen temores en los consumidores como temor a realizar el pago en línea y no recibir el producto, tienen miedo a ser hackeados, tienen preferencia por ver y tocar el producto de manera física, son cuidadosos con su información financiera, no encuentran lo que quieren comprar, no cuentan con tarjeta de crédito o débito, no saben cómo hacerlo, temor a que les cobren dinero extra, entre otros.

1.3 Marco contextual

1.3.1 Evolución y tendencias del comercio electrónico

Comercio Electrónico en el mundo

El M-commerce busca generar comercio electrónico a través del uso del teléfono móvil, el cual puede realizarse por medio de un navegador o por un aplicativo desarrollado para realizar la compra o adquisición del producto o servicio.

La estrategia del m-commerce debe contemplar los mecanismos de continuo monitoreo de relación del cliente, revisión permanente de las tendencias y tecnologías en el uso del teléfono móvil. Para entender un poco más el rápido crecimiento que viene teniendo el m-commerce, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Incremento en la demanda de los consumidores a las aplicaciones de pago para teléfonos y tabletas.
- Mejora en las conexiones de internet, las cuales ahora son más rápidas y económicas.
- La confianza en realizar transacciones online, ha ido en aumento, debido a mejoras en la seguridad y calidad de experiencia.

El m-commerce supone muchos de los puntos de las proyecciones que se estiman para el marketing mobile, tales como (Yamakawa, 2018):

- Se espera que para el 2019, aproximadamente el 70% del presupuesto ejecutado en la publicidad sea asignada a publicidad digital de Estados Unidos.
- Más del 85% de los ingresos de publicidad en Facebook, provendrían del dispositivo móvil.
- Se estima que para este año 2018, las búsquedas móviles llegarán a 25.11 mil millones de dólares.
- Al ser el m-commerce, un canal que permite mejorar la experiencia del usuario, se estima que el 81% de las compras que se realizan por medio de smartphones, se realizan de forma espontánea (Wadil, 2015).

El m-Commerce es importante porque ayuda a la implementación de funcionalidades como:

- Envío de notificaciones con ofertas o artículos personalizados.
- Mostrar una gama de productos por medio de un catálogo online.
- Permitir la realización de compras a través del Smartphone.
- Crear cupones con descuentos, regalos y ofertas exclusivas y personalizadas.
- Utilizar el GPS, con la finalidad de guiar a tus clientes y hacerles más fácil el llegar a las tiendas físicas.
- Conocer la satisfacción del cliente, por medio de encuestas virtuales.

- Mostrar una experiencia física de las tiendas, a través de fotos y vídeos.
- Integrar redes sociales como twitter, Facebook entre otros.

Según los resultados obtenidos por Euromonitor, al 2018 el volumen de ventas del comercio electrónico a nivel mundial 2013 hasta 2018 (En el Anexo I-A), se proyectó en 1.5 billones de USD. Con crecimientos interanuales en los últimos 4 años que oscilan entre 13 y 16% (Statista, 2018).

En Latinoamérica, son 3 las tendencias sobre las cuales girará el crecimiento del comercio electrónico en los próximos años, así lo determinó Linio, al analizar posibilidades futuras, a través de todos los países de América Latina donde tiene presencia: México, Colombia, Perú, Chile y Argentina (El comercio, 2018).

Diversificación de nuevos canales

Para el 2020, los usuarios de smarthpones en América Latina ascenderán a 385 millones, siendo más relevantes, las compras a través de apps, visibilidad en el home, carga inmediata, contenido offline, y notificaciones push, características que serán de preferencia de los usuarios.

Expansión de los usuarios/consumidores

Existirá una demanda por nuevos enfoques por parte de los clientes habituados al uso del comercio electrónico como son los millenials, sin embargo existe un nicho de mercado como son los adultos mayores, que para el 2030, serán el 30% de la población mundial, es por ello que necesitarán de asistencia personalizada, para que su experiencia de formar parte del e-commerce, sea más fácil y accesible, para ello es necesario desarrollar diseños amigables, intuitivos y con pasos simples para que puedan llevar a cabo su experiencia de compra.

Caída gradual de las barreras

Los obstáculos para la compra en línea, son la baja bancarización, la desconfianza de los compradores y el envío (costo y tiempo).

La diversidad de métodos de pago, las políticas y estrategias de seguridad y logística que se implementen serán diferenciadores en la elección del consumidor en un mercado que en el 2020 facturará unos US\$370 millones en América Latina.

Comercio Electrónico en el Perú

Según la consultora GFK, el crecimiento del e-commerce en el Perú permanece constante. Los mercados de tecnología, muebles, electrodomésticos, por ejemplo, ya alcanzan entre 5% y 6% de las ventas totales a través de este canal. Refiere además que se debe prestar especial atención respecto a las ventas que son concretadas de forma offline, esto se debería a las campañas promocionales que luego pueden ser rebajadas fuera del entorno web, de manera que es necesario redefinir las estrategias de uso de este canal (Chaparro, 2018).

Acorde al Diario Gestión publicado en mayo del 2018, en una entrevista con el Gerente General de Mercado Libre, Pamela Flores; refiere que el comercio electrónico en Perú, crecerá en más de un 30%. Ella explicó además lo siguiente “El último estudio de la consultora tecnológica IDC sitúa el crecimiento del e-commerce a nivel Latinoamérica en 25.4% este 2018. Sin embargo, el crecimiento que se proyecta para Perú es de 30.2%, un récord nunca antes alcanzado por nuestro país”. Preciso también, que este sería el mayor crecimiento de Latinoamérica, superando a México (28.4% de crecimiento proyectado), Chile (25.8%), Colombia (24.5%), Brasil (23.7%) y Argentina (17.8%) (Gestion, 2018).

Según Jaime Montenegro, gerente general de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), indica que VISA Internacional, estima que las cifras del comercio electrónico ascienden a US\$2.500 millones (Salas, 2018).

Al ser tan atractivo, alrededor de 1,000 empresas (grandes y pequeñas) ingresan anualmente en este mercado, según Juan Fernando Villena, gerente general de Pago Efectivo, estas empresas en su mayoría son retail, cuyas ventas representan el 20% del e-commerce, concentrándose la diferencia en turismo.

Montenegro, también estima que, a fines del 2018, la cifra de peruanos que compren por internet será aproximadamente 6 millones, un 20% más frente al 2017, lo que significará también un incremento de US\$2.500 millones a US\$3.000 millones.

Economías Colaborativas

Las economías colaborativas han repotenciado la dinámica de grandes empresas internacionales colocándolas como líderes de su sector. Estas empresas han apostado por el mercado Latinoamericano y cuentan con presencia en nuestro país, a continuación, algunos ejemplos:

- Amazon: Fundada por Jeff Bezos, es la empresa líder del comercio electrónico, que permite al usuario adquirir productos a través de su plataforma tecnológica y recibirlos en la comodidad de su hogar. Esta empresa no cuenta con una tienda física. En el 2016 recibió utilidades por \$ 2,371 millones.
- Uber: Desarrollada en Silicon Valley, esta empresa es un intermediario que permite a través de un aplicativo móvil, conectar conductores de vehículos y usuarios particulares, ambos registrados en su plataforma digital. Es la empresa más grande de servicios de taxi, sin contar con un solo vehículo.
- Airbnb: Creada en el año 2008 por Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk, permite ofrecer alojamientos a personas particulares, turistas y ejecutivos. Se encuentra presente en 192 países y ha permitido desde su creación la generación de más de 10 millones de reservas de alojamiento.

Nuestro país no ha sido ajeno a estos avances, por lo que existen empresas que hacen uso de economías colaborativas como es el caso de:

- Cinepapaya: Fue desarrollada para poder adquirir entradas a las diferentes cadenas de cines en Perú a través de plataformas digitales. Fue adquirida en el 2016 por la empresa americana Fandango.
- Mesa 24/7: Es una startup que permite a los usuarios gestionar la reserva en los restaurantes de la ciudad de Lima a través de un aplicativo móvil, asegurando disponibilidad, evitando colas de espera y ahorrando tiempo de traslado.

Estos son algunos ejemplos de cómo la economía colaborativa ayuda a crecer a las empresas a través del uso de la tecnología. En este escenario, se requiere de nuevas estrategias que aseguren el alineamiento permanente entre consumidores y proveedores, así como el soporte adecuado al desarrollo del negocio en un nuevo espacio de mayor alcance de mercado, de mayor velocidad y competitividad, y donde la cuestión de oportunidad se vuelve el protagonista de la mayoría de decisiones. Es así como las empresas incorporan el marketing digital como pieza clave del desarrollo de sus negocios.

1.3.2 Sector mascotas

En el mundo

The Washington Post publicó en julio del 2014, el Mapamundi de tenencia de mascotas: perro y gato (Ver Anexo I-B), con los países donde predominan los perros sobre los gatos y viceversa. El hemisferio norte sería más gatuno y el sur más perruno. La población de canes en el planeta es mayor que la de los mininos, 300 vs. 230 millones respectivamente (Ingraham, 2014).

En la mayor parte de los países occidentales, el número de hogares que cuentan con perros o gatos ha crecido firmemente en las últimas décadas (Serpell, 2016). En Estados Unidos en el año 2011 más de un tercio de los hogares tenían uno o más perros, y poco menos de un tercio tenía uno o más gatos (American Veterinary Medical Association, 2012). Cálculos más recientes realizados por la American Pet Products Association (s.f.) estimaron que entre el 2015 y el 2016 más del 44% de los hogares estadounidenses contarían con al menos un perro de compañía. En la Unión Europea en el 2014 se encontró que poco más del 25% de los hogares tenían al menos un gato, y alrededor del 18% tenía al menos un perro (European Pet Food Industry Federation, 2014) (Díaz, 2017).

En la revista electrónica veterinaria de Montevideo, se publicó el resultado de un estudio realizado el 2013 acerca de los ingresos de Clínicas Veterinarias de la ciudad de Montevideo, donde se constata que “la venta de productos y servicios no médicos en las clínicas veterinarias representan un porcentaje extremadamente significativo en los ingresos de las empresas del sector. Por concepto de servicios médicos, la mayoría

de las clínicas en promedio (40), tienen un porcentaje de 30% o menos, en sus ingresos totales”. Los aspectos no médicos del negocio, como la tienda de productos-constituyen áreas con un considerable desarrollo (Soler, et al, 2013).

En Perú

En Latinoamérica y el mundo existe un crecimiento constante en este sector, ya sea por el consumo de productos específicos, por el desarrollo de nuevos mercados, o por tendencia. El Perú no es ajeno a este crecimiento, como se presenta a continuación, varios son los estudios que respaldan esta evolución, según la Euromonitor International, existe un crecimiento anual de 3% de la población de mascotas en el Perú (combinados entre perros y gatos, que juntos sumaron cerca de 7 millones en el 2016). Se estima además una inversión de S/ 642 millones en alimentos y productos para mascotas para el 2017, con un expectativa de crecimiento de 39% al 2021 (Euromonitor, 2018).

Un estudio elaborado por Invera (Alvarez, 2015), determinó que el 45% de familias peruanas poseen perros, mientras que un 16% tiene gatos como mascotas, por su parte, Ipsos nos indica que la tenencia de mascotas en los hogares ha ido creciendo en el Perú, sobretodo en Lima, donde se ha crecido de un 52% en el año 1995 a un 58% en el 2014. El estudio de Ipsos (Inga, 2016), también revela que el 78% compra comida especial y el 56% alimenta a sus mascotas con comida casera. Productos como platos de comida, ropa, collares y casas junto con la alimentación alcanzan un valor de S/ 600 millones, por otro lado, las fragancias y champús alcanzan una participación del 13%, esto gracias a una mayor presencia en supermercados. Por otro lado, Ipsos también nos revela en su informe que para el 2014, existen 640 veterinarias, ubicadas principalmente en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este en distritos como San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco; y 374 tiendas de mascotas con mayor presencia en Cercado de Lima y Surco.

Entre los servicios para mascotas más requeridos (referencia: el perro, que corresponde al 80% de mascotas de los hogares limeños) se encuentran los siguientes: baño 29.7%, corte de pelo 20.9%, paseo 4.4%, visitas al veterinario (1 vez al mes) 22.7%, vacunas 27.4% y adquisición de alimentos de marca 49.1%. Los gastos

mensuales promedio asociados al cuidado y mantenimiento de las mascotas (perros) corresponde a S/ 114 y cada atención por emergencia veterinaria S/ 178.

Francisco Cavero, conductor del programa Dr. Vet, indica que existe una creciente demanda en servicios de psicología canina y paseadores, de igual manera hace mención que las personas actualmente solicitan más servicios como limpieza, cuidado personal y cirugía. Debido a la diversificación de servicios explicados anteriormente, consideramos oportuno el implementar un marketplace que centralice estos servicios para facilitar la búsqueda, reserva y referencias de la calidad del servicio a los dueños de las mascotas.

La tendencia actual es trasladar la atención y el cuidado a las mascotas que anteriormente se hacían en casa, hacia lugares especializados fuera de ella.

Otra característica relevante del consumidor de esta era es su preferencia por los medios digitales. Vale decir, que los procesos de prospección y captación de clientes, así como de fidelización, deben tener incorporado el concepto digital, ya que alcanzarán sus objetivos en la medida que su negocio forme parte de los elementos que acompañan al consumidor de hoy en su día a día.

En este contexto los negocios de servicios para mascotas deben combinar las características del consumidor, las tendencias del sector y sus servicios, se han visto obligados a incrementar su staff de profesionales expertos, ampliar sus horarios de atención, innovar sus servicios, incorporar nuevas tecnologías en insumos y equipos y buscar medios y canales que les permita lograr mayor alcance en un mercado en auge.

En Lima

Acorde al estudio realizado por CPI (Republica, 2016) en octubre 2016, el 62.4% de las familias limeñas poseen al menos 1 mascota, similar en todos los NSE. La tenencia de 2 mascotas en promedio, se da en los NSE A, B y C1, mientras que en los demás NSE el promedio asciende a 3 (CPI, 2016).

Según estudio de mercado de Ipsos- Mascotas 2016, el 55% de los hogares limeños tiene alguna mascota en el hogar, entre los que destacan los perros y gatos, aunque

existen diferencias por el nivel socio económico. 74% de los hogares tienen perro, 39% tienen gato, el 29% compra la comida especializada en la bodega, 41% compra juguetes, pelotas y huesos, 24% suele comprar arena para gatos, el 76% suele dar alimento especializado a su mascota, 70% lleva a sus mascotas al veterinario, 35% lleva a sus mascotas al veterinario una vez al mes y 9% lleva a sus mascotas al veterinario con menor frecuencia (IPSOS, 2016).

Perfil de consumidor digital peruano

En el ámbito territorial, el consumidor digital peruano es aquel que busca la interacción con las marcas con la finalidad de obtener información, hacer consultas y realizar reclamos. Clasificándolos de acuerdo a sus estilos de vida, Arellano Marketing (PQS, 2018) encontró que el 35% es moderno, 28% es formal, 23% es sofisticado, 9% es progresista, 3% es conservador y el 2% es austero.

La edad promedio del peruano que se conecta de manera digital se encuentra entre 25 y 34 años (37%), seguido por el rango de edad comprendido entre 18 a 24 años (25%), un punto más abajo están los de 35 a 45 años (24%) y los de 46 años a más representan el 14%.

Respecto al género: 54% son mujeres y 46% varones. En cuanto al nivel socioeconómico: 19% pertenece al segmento A, 45% al B y 36% al C.

Según estudio elaborado por Ipsos (marzo 2017), clasificó el perfil del Comprador Online (Ver Anexo I-C), del NSE A, B y C1 como un trabajador dependiente, donde más del 50% son millenials. Además, el 54% de ellos es bancarizado, el 84% de ellos cuentan con Smartphone, el 67% de ellos posee conexión diaria a Internet; generalmente acceden con mayor frecuencia entre sábado y domingo de 8pm a 12pm, y son asiduos usuarios de Redes Sociales como Facebook (100%), Whatsapp (67%), Instagram (45%) y Twitter (45%). De igual manera, este estudio indicó que, a marzo existen 3 millones de compradores online.

Características de la experiencia de compra

En estudio de investigación de Arellano Marketing (PQS, 2018), se descubrió que el perfil del consumidor digital peruano se adecuaba mejor a lo siguiente:

- Respecto al estilo de vida: un 35% es moderno, 28% es formal, 23% es sofisticado, 9% es progresista, 3% es conservador y el 2% es austero.
- En cuanto al rango de edad promedio, predomina el rango entre 25 y 34 años (37%), seguido por el rango entre 18 a 24 años (25%), de 35 a 45 años (24%) y de 46 a más representan el 14%.
- Existen un predominio del sexo femenino con un 54%.
- En cuanto al nivel socioeconómico: 19% pertenece al segmento A, 45% al B y 36% al C.

De la muestra tomada por Arellano para evaluar la experiencia de compra, se observa que las categorías más compradas son: entretenimiento (63%), tecnología (50%), productos y servicios turísticos (45%), cupones (37%), ropa, calzado o accesorios deportivos (37%) y ropa, calzado y accesorios no deportivos (30%). Un artículo publicado en el diario Gestión (2017), identifica 5 tendencias actuales por las cuales el consumo digital se ha ido desarrollado en el Perú y son:

- Consumo Multicanal: Existen mayores canales de compra, lo que permite al consumidor hacer uso de canales tradicionales, digitales; y llevar el proceso de compra en cualquiera de ellos.
- Internet de las cosas: Hablar del internet de las cosas, hace referencia a que cualquier dispositivo está conectado a la red, desde un computador móvil hasta un refrigerador o incluso un automóvil. Que el artefacto no tenga conexión WIFI no impedirá recolectar datos y alimentar un ecosistema con información personalizada por usuario, almacenada, administrada y con acceso configurada a la nube.
- Mayor consumo en E-commerce: La adopción de nuevos hábitos en el consumidor peruano, se pone de manifiesto en el incremento de las transacciones y un mayor uso de canales digitales, por ello las empresas actualmente ofrecen productos en línea con un precio menor que en sus tiendas físicas. Este incremento en la oferta, se ha visto apoyado en una mayor confianza por parte de los consumidores por el uso de pasarela como Visanet, Paypal, Safetypay, Mc Procesos entre otros.
- Incremento en el consumo de programas de recompensas: Con la finalidad de retener clientes, las empresas hoy ofrecen recompensas a través de un programa

de beneficios, tales como descuentos en restaurantes, vales de compra, membresías, entre otros.

- Tendencia del público Millennial: La Generación "Y" son los nacidos en los 80's, de mentalidad abierta y hoy son grandes decisores de compra; trabajan en empresas, consumen productos y se mueven mayormente en canales digitales.

1.4 Marco legal

1.4.1 Ley de Protección y Bienestar Animal N° 30407

Ley publicada en el Diario Oficial “El Peruano”, donde se pone de manifiesto lo siguiente:

Artículo 2

Ley que busca garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, en el marco de las medidas de protección de la vida, la salud de los animales y la salud pública.

Consta de 8 capítulos, en los que dispone varias obligaciones legales a propietarios, encargados o responsables de los animales, como asegurarles un adecuado hábitat con condiciones mínimas sanitarias, alimentación suficiente, protección y cura frente a heridas que causen sufrimiento y dolor, brindarles atención médico-veterinaria, abstenerse de cometer actos que atenten contra el bienestar animal como abandonarlos en la vía pública, castiga el maltrato animal e impone sanciones que van desde una multa hasta 3 años de pena privativa de libertad a quien maltrate a un animal y hasta 5 años de prisión si el animal muere producto de estos maltratos.

1.4.2 Código de Protección y Defensa del Consumidor - Ley N° 29571

Establece las normas de protección y defensa de los consumidores, instituyendo como un principio rector de la política social y económica del Estado la protección de los derechos de los consumidores. Entre los principales derechos del consumidor tenemos el derecho a recibir un producto o servicio apropiado y adecuado, derecho a una protección eficaz, derecho a acceder a información oportuna, suficiente y veraz, derecho a la protección contra métodos comerciales abusivos, derecho a un trato justo y equitativo en toda compra de un producto o contratación de un servicio, derecho a la

reparación o reposición de un producto, derecho a una indemnización por daños o perjuicios, derecho a elegir libremente, derecho a ser escuchados de manera individual o colectiva y derecho al pago anticipado o prepago de saldos en toda operación de crédito.

1.4.3 Normas aplicables al comercio electrónico en el Perú

- Ley N° 27291 de Comercio Electrónico. Ley que modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.
- Ley N° 27269 de Firmas y Certificados digitales:
 - Firma digital: El titular de la firma digital tiene la obligación de brindar a las entidades de certificación y a los terceros con quienes se relacione a través de la utilización de la firma digital, declaraciones o manifestaciones materiales exactas y completas.
 - Certificados digitales: Los documentos generados y firmados digitalmente por una entidad de certificación deben contener al menos: Datos que identifiquen indubitablemente al suscriptor, datos que identifiquen a la entidad de certificación, la clave pública, metodología para verificar la firma digital del suscriptor impuesto a un mensaje de datos, número de serie del certificado, vigencia del certificado, firma digital de entidad de certificación.
- Ley N° 29733 de Protección de datos personales: consiste en el manejo de datos personales, su tratamiento debe realizarse en pleno respeto de los derechos fundamentales de sus titulares. Los proveedores deben adoptar medidas técnicas, organizativas y legales que garanticen su seguridad y eviten su alteración, pérdidas, tratamiento o no autorizado.
- Ley N° 27309 que incorpora los Delitos Informáticos al Código Penal. Incorpora los delitos de intrusismo y cracking al Código Penal.

1.4.4 Normatividad para tributación de IGV y emisión de comprobantes de pago

- TUO del IGV aprobado por Decreto Supremo N° 55-99-EF, en su artículo 1°, indica que está gravado con el impuesto general a las ventas, la venta en el país de bienes muebles y la prestación o utilización de servicios en el país y en el

artículo 9°, señala a los sujetos del impuesto, entre los que se encuentra las personas jurídicas, que efectúen ventas en el país de bienes afectos. Asimismo, en el artículo 10° señala a los comisionistas como sujetos del impuesto en calidad de responsables solidarios, quienes quedan obligados a aceptar las retenciones o percepciones correspondientes.

- La tasa a del impuesto es 16% sin embargo el cálculo para su aplicación se realiza por el 18%, tasa que incluye el impuesto de promoción municipal; es de liquidación mensual y en el cálculo se deduce el IGV de compras, siempre que estas se encuentren sustentadas en comprobantes de pago que den derecho a crédito fiscal.
 - En el artículo 68° señala que los contribuyentes del impuesto deberán entregar comprobantes de pago por las operaciones que realicen, los que serán emitidos en la forma y condiciones que establezca la SUNAT.
- Reglamento de Comprobantes de Pago aprobado por RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA N° 007-99/SUNAT, actualizado por Resolución de Superintendencia N°133-2018/SUNAT en su artículo 5° señala, la oportunidad de emisión y otorgamiento de comprobantes de pago, en el caso particular del modelo de negocio planteado ocurre en la transferencia de bienes muebles, en el momento en que se entregue el bien o en el momento en que se efectúe el pago. Cuando se trata de transferencia realizada por internet en los que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito o de débito y/o abono en cuenta con anterioridad a la entrega del bien, señala que el comprobante de pago deberá emitirse en la fecha en que se reciba la conformidad de la operación por parte del administrador del medio de pago o se perciba el ingreso.
 - La administración tributaria mediante Resolución de Superintendencia N° 300-2014/SUNAT autoriza el uso de la factura electrónica, emitido a través de los sistemas del contribuyente, así también las notas de débito y de crédito vinculadas a la factura electrónica.

CAPÍTULO II. BENCHMARKING

El constante crecimiento del sector de las mascotas y su unión con las innovaciones tecnológicas que se presentan en la actualidad, ha jugado un papel importante para que poco a poco se vayan desarrollando los servicios que involucran ambos componentes.

Euromonitor en su estudio “Cuidado de mascotas en línea: A dónde nos dirigimos”, manifiesta que, en el mundo, los productos que se adquieren para el cuidado de mascotas, mantendrán un crecimiento sostenido hasta el 2021.

Para el año 2016, la Asociación Americana de Productos para Mascotas, estimó que la población americana, gastaría alrededor de 62 billones de dólares en sus mascotas y otros países como Brasil, México, Colombia también han presentado cifras de crecimiento que bordean el 13% comparando 2015 vs 2016 (KienyKe, 2017).

Las empresas han ido aceptando la importancia de las mascotas en los hogares y es por ello que empresas como IKEA (Morán, 2017) en Alemania, construyeron un espacio donde las mascotas pueden pasar el tiempo, mientras los dueños compran sus productos; de igual manera Alaska Airlines, es una aerolínea que permite a las mascotas viajar con sus dueños y cuentan con programa de pasajero frecuente para mascotas.

Parte del crecimiento que describe Euromonitor, se deberá también al comercio digital, en donde los productos de cuidado para mascotas, ya se encuentra presente, y por lo tanto, los dueños de mascotas, pueden encontrar en internet tiendas que ofrecen sus productos, ahorrando tiempo al cliente y con entrega a domicilio.

2.1 Plataformas web desarrolladas

Dentro de los desarrollos que han surgido, para atender las necesidades de las mascotas, podemos describir:

- AnimalCity (Velasquez, 2017), Marketplace de origen español, con presencia sólo en España y que permite a los dueños de mascotas, adquirir productos de belleza, cuidado, alimentación y accesorios para todo tipo de mascotas como perros, gatos, aves, roedores, reptiles y peces. Ofrece servicios de entrega vía delivery con un plazo estimado de 1 a 3 días.
- Mascotas Bienvenidas (RoyalCanin, 2017), ofrece a los dueños de perros y gatos la posibilidad de encontrar lugares como hospedajes, peluquerías, cafeterías, entre otros, que permiten llegar con mascotas. Desarrollado en Android y iOS. (España). Cuenta con más de 50 000 descargas.
- 11pets (11pets, 2015), permite al dueño, mantenerse una agenda para la salud y cuidado de su mascota mediante un historial clínico. Disponible para Android y iOS (España). Cuenta con más de 100 000 descargas.
- Barkibu (Barkibu, 2018), plataforma web que permite realizar consultas online con veterinarios profesionales durante los 365 días del año. (España). Cuenta con más de 2 millones de visitas al mes, y permite acceder a su página con perfil de veterinario o pet lover.
- Gudog (Gudog, 2017), Plataforma y aplicativo móvil español, que opera en España, Francia, Alemania y Reino Unido; que permite la búsqueda de un hogar sustituto para las mascotas, cuando los dueños tienen que ausentarse, con precios más económicos que hospedajes para mascotas. Conecta dueños con una cartera de más de 3000 cuidadores de mascotas y dentro de los beneficios que presenta destaca:
 - Atención las 24 horas del día.
 - Servicio de paseos con geolocalización, donde el dueño de la mascota puede seguir el recorrido en tiempo real desde su ordenador o teléfono móvil.
 - Envío de fotografías al correo electrónico de los dueños, para que puedan visualizar el servicio que reciben sus mascotas.
 - Seguro veterinario.

- DogBuddy (Dogbuddy, 2015), es una plataforma web fundada por Richard Setterwall y Enrico Sargiacomo que permite ubicar alojamientos, guarderías y cuidadores para las mascotas, los cuales son calificados por los usuarios. Cuenta con una comunidad de 500 000 PetLovers en 8 países de Europa: España, Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, Suecia, Noruega y Holanda y con más de 30 000 cuidadores aprobados. De igual manera, se encuentra disponible como aplicativo para Android y IOs. Su proceso consiste en 3 pasos:
 - Realizar la búsqueda de cuidadores y paseadores a través del uso del código postal.
 - Leer las reseñas y calificaciones que tienen los cuidadores y que han sido realizadas por usuarios, que ya han tomado el servicio.
 - Gestionar la reserva y pagar de manera online.

- Nidmi.us (Nidmi, 2013), empresa que ofrece en Estados Unidos- Florida, a través de su página web, contactar cuidadores y paseadores de mascotas. Funciona como una agencia de empleos, para una amplia variedad de servicios domésticos que incluye los cuidados para mascotas.

- DogHero (DogHero, 2012), Plataforma web fundada en Brasil, con presencia también en Argentina y México. Es considerada el Airbnb para el cuidado de perros mientras sus dueños viajan, se encarga de conectar a dueños de perros con anfitriones que se ocupan de hospedarlos en sus casas a cambio de una tarifa diaria. También ha sido desarrollado como aplicativo móvil para Android y Ios. Permite al usuario tener las siguientes ventajas:
 - Contar con anfitriones calificados, seleccionados rigurosamente.
 - Garantía Veterinaria DogHero, que brinda una cobertura de \$ 15000
 - Permite al usuario mantenerse informado de la atención recibida por sus perros, a través de fotos y videos.
 - Soporte de un equipo preparado para solucionar vía telefónica o e-mail, dudas que puedan surgen durante el proceso de hospedaje de la mascota.

- CuidaMiMascota (CMM), Plataforma web fundada en México. Se encarga de conectar a dueños de perros con cuidadores de mascotas en más de 100

ciudades. También ha sido desarrollado como aplicativo móvil para Android y IOs. Permite al usuario tener las siguientes ventajas:

- Contar con anfitriones calificados, seleccionados rigurosamente.
 - Permite al usuario mantenerse informado de la atención recibida por sus perros, a través de fotos y videos.
 - Soporte de un equipo preparado para solucionar vía telefónica o e-mail, dudas que puedan surgir durante el proceso de hospedaje de la mascota.
- **Tienda Animal:** Tienda virtual fundada en España, en el 2006 por Jorge Goldberg y José Antonio Alarcón, quienes identificaron una brecha en la oferta de productos de cuidado para mascotas ofrecidos por internet. Cuenta con más de 10 años en el mercado, con un catálogo que ofrece más de 20000 productos y con una clientela de aproximadamente 600 000 personas. Su crecimiento virtual fue tan significativo que, en el año 2013, se apertura la primera tienda física y en la actualidad cuenta con más de 20 en toda España. Cuenta con clientes activos de países como Francia, Portugal e Italia. También han desarrollado aplicativo móvil en Android y IOs

Rafael Martínez, CEO de la empresa, indica que uno de sus factores de éxito fue “diferenciarse de la competencia: “ofreciendo una atención profesional al cliente, un portafolio gigante y un plazo de entrega de 24 horas”.

- **Ollie:** Emprendimiento americano fundado por Gabby Slome, Alex Douzet y Randy Jiménez, que se preocupa por el cuidado de la mascota, es por ello, con el ingreso de datos específicos de la mascota como peso, raza, edad, alergias, entre otras, se puede elaborar la comida para la mascota, la cual es recibida vía delivery y cuenta con certificado USDA Kitchen.
- **Ciudad de Mascotas:** Plataforma web de origen colombiano, con inicio de operaciones en el 2012 por Juan Carlos Martínez, quien desarrolló una tienda virtual de productos para mascotas (perros y gatos), contando en la actualidad con un portafolio de más de 5000 productos y con cerca de 70 000 clientes registrados en Colombia. Debido a la innovación que tuvo este aplicativo, es

que se hizo acreedor a varios premios, como el E-Commerce Awards del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. (Ciudad de mascotas, 2018)

- Juan Carlos Martínez, CEO de la empresa, indica que uno de sus factores de éxito fue “no sólo tener una gama de productos dentro de la tienda virtual, que le ahorrara tiempo y movilidad al cliente, sino que cuentan con asesoría personalizada al momento de la compra, realizada vía call center, por profesionales veterinarios.
- Viajar con perros: Emprendimiento español, que centraliza en su página web, una lista de hoteles en 20 ciudades de España, que permiten a los dueños de mascotas, hospedarse con sus perros. Es considerada actualmente como la web pionera en promocionar establecimientos de turismo con mascotas en España. (Gonzales, 2018)

En el contexto nacional, se tiene presencia de empresas que han iniciado en otros países y dentro de sus planes de expansión han ingresado a nuestro país como es el caso de Kamimos y PaseaPerros.com.

- Kamimos, plataforma web de origen mexicana, con presencia en Panamá, Argentina, Colombia y Perú; brinda servicios de intermediación entre cuidadores certificados con dueños de mascotas, para servicios de hospedaje en hogares. Ofrece beneficios similares a los que tiene Cuidamimascota. (Kmimos, 2017)
- PaseaPerros.com, Plataforma web con presencia en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Se encuentra dirigido a personas independientes, ofrece soporte para crear o potenciar negocio de servicios caninos, a través de marketing y publicidad, capacitación, cobertura y gestión, la cobertura incluye cobertura veterinaria, durante los paseos, servicios caninos de cuidado, paseos, guarderías,

alojamiento, pensionado, daycare, baños, peluquería y transporte. (Paseaperros, s.f.)

- El Dato Canino - Wuf, es la alianza formada por la página de Facebook “El Dato Canino” y la plataforma web Wuf, la cual opera en el Perú. Centraliza productos y servicios para perros. Muchos de los servicios son ofertados por los usuarios, quienes son los dueños de mascotas. De igual manera, han desarrollado el aplicativo móvil para Android y IOs.
- VetPlace.pe, es una plataforma web, que permite adquirir productos y servicios para mascotas. De igual manera, permite la gestión de reservas para clientes. (<https://www.vetplace.pe/>)

Las imágenes de las páginas web de las empresas descritas previamente, se pueden apreciar en el Anexo II-A

De igual manera, se realiza un resumen en base a características como giro del negocio, descargas móviles, acogida y valoración, de las empresas usadas como referencia, el cual puede apreciarse en el Anexo II-B

2.2 Análisis Comparativo: PetLovers vs Aplicativos desarrollados

Al realizar el Bench comparativo entre el modelo de Negocio y los aplicativos desarrollados, se puede observar lo siguiente:

- Aplicativos se especializan en uno, dos o máximo 3 servicios
- Es importante la incorporación de características que se le pueda brindar a la plataforma, por lo tanto, es importante contar con el registro de la mascota, servicios delivery, calificación del proveedor, georeferenciación y contar con un historial que permita llevar un registro de los servicios adquiridos o compras realizadas.
- Comparando la plataforma, existe un principal competidor como El Dato Canino, sin embargo, para poder hacer uso de todos sus servicios, el usuario debe adquirir una afiliación mensual de S/. 19.90, caso contrario, no se puede reservar en línea.

En la Tabla 2.1, se puede apreciar, las principales diferencias que presentará PetLovers versus las empresas referencia.

Tabla N° 2.1 Bench PetLovers vs referencias

Plataformas digitales	Plataforma		Productos y Servicios									Características						
	Web	Móvil	Venta alimentos y productos	Hospedaje	Catering	Vacunación	Spa	Baños	Paseo	Entrenamiento	Otros Servicios	Registro mascota	Delivery	Reserva	Calificación usuarios	Geo-localización	Historial	Blog
PetLovers	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VetPlace	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
El Dato Canino - Wuf	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Animal City	✓		✓								✓		✓	✓			✓	
Mascotas Bienvenidas	✓	✓		✓								✓	✓		✓	✓	✓	
Barkibu	✓					✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
11 Pets	✓	✓				✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gudog	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dogbuddy	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
Nidmi	✓	✓		✓					✓				✓	✓		✓		✓
DogHero	✓	✓		✓								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cuidamimascota	✓	✓		✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Paseaperros	✓		✓	✓					✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tienda Animal	✓	✓	✓									✓	✓	✓	✓		✓	✓
Ollie	✓		✓		✓							✓	✓	✓				
Ciudad de Mascotas	✓		✓									✓	✓	✓	✓		✓	
Viajar con Perros	✓			✓										✓		✓		

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

2.3 Factores de éxito

El referente en Marketplace es Amazon, su CEO Jeff Bezos define el factor de éxito para su negocio en el siguiente pensamiento: "Obsesiónate por el cliente y no por los consumidores".

Amazon, es actualmente por definición, el referente de los Marketplace y tiendas online. El éxito de esta billonaria empresa (líder en la facturación del comercio electrónico, con 160.41 mil millones de dólares de ingresos netos al cierre del 2017 (Statista, 2018), radica en dos grandes ejes, primero el cliente, es el pilar de su filosofía que viene concretando en acciones y estrategias contundentes, y segundo, selección, desarrollo y retención del mejor talento dentro de la compañía. A continuación, se presentan los factores de éxito más relevante que han llevado a Amazon a su liderazgo definitivo:

- Sus estrategias de negocio están desarrolladas en función de la experiencia satisfactoria que puede brindarle al cliente a fin de lograr un cliente no solo de una compra sino para toda la vida.

- Seleccionar a los mejores empleados y desarrollar sus capacidades acordes a la cultura organizacional.
- Sólidas y estrictas metodologías de trabajo y cadena logística se combinan con la atención al empleado, que se convierte en su prioridad número uno (Mendoza, 2018).
- Brindar a los vendedores, herramientas de marketing y comercialización que permita reacción ágil ante los cambios del mercado y las nuevas tendencias.
- Expandir las opciones y capacidades de servicios de publicidad, así como desarrollo de marca para los vendedores.
- Atender las exigencias del cliente cuyos requerimientos evolucionan con mayor agilidad y exclusividad.
- Asegurar que los productos y servicios ofrecidos sean de alta calidad que faciliten el éxito de comercialización de los vendedores.
- Diseño integral de la gestión del marketing que debe gestionar el vendedor a través de las herramientas que brinda Amazon tales como, Nivel 1: Contenido, Nivel 2: Opiniones o valoraciones, Nivel 3. Campañas y Nivel 4: Seguimiento (Remazing, 2018)

Para Javier Megías, CEO y cofundador de Startupxplore, la plataforma premium de España para invertir en startups de alto potencial, los Marketplace son un negocio tremendamente rentable, por los efectos de red, cuanto más crecen más valor aportan a sus usuarios y esto retroalimenta el círculo virtuoso. “La clave de un Marketplace es que cada vez haya más transacciones entre oferta y demanda, y que cada vez éstas sucedan de forma más rápida y exitosa”. Señala que el objetivo primero de un Marketplace es conseguir liquidez o masa crítica, es decir, alcanzar el punto donde hay suficiente oferta (proveedores) y demanda (clientes) en contacto (el objetivo no es crecer en usuarios sólo sino en transacciones). La liquidez, tiene mucho que ver con las expectativas que tiene un cliente de vender algo en tu sitio/contratar un servicio/conseguir inversión en un marketplace (Megias, 2015).

En entrevista al profesor Santiago Sánchez Devesa, Director de Programa de ebusiness de la Universidad La Salle realizada el 8 de junio del 2018, señala que un factor de éxito es superar las limitantes en informatización de los proveedores, para

que las reservas en línea funcionen. La startup Tenedores en España, trabajó el desfase en información en reservas para restaurantes, con el desarrollo de la herramienta informática y conseguir que el restaurante lo use fácilmente; al inicio la proporcionó gratis y a cambio se obtenía información en tiempo real. Hace un símil con la startup de servicios médico eglobalmed, de la cual es partícipe y se encuentra con la limitante que en el momento que aumenta el volumen de ventas se encuentra con problemas de agenda.

En el modelo de negocio de Marketplace, es fundamental trabajar en la fidelización del cliente, a través de la venta de servicios con descuento, sistema de puntos o un beneficio adicional como consultas telefónicas gratuitas, para reducir el riesgo que el cliente se vaya por fuera de la plataforma y conseguir recurrencia, que repita a través de la web. Si inviertes en marketing, los Marketplace captan a los consumidores, pero es importante para este modelo de negocio la recurrencia.

Nunca vender el servicio, el comprobante de pago lo emite el proveedor, el Marketplace es un intermediador, la responsabilidad de la calidad e idoneidad del servicio es del que emite el comprobante de pago y el Marketplace cobra la comisión de venta al proveedor.

Es importante dar valor al proveedor y el cliente final, para el proveedor es conseguir más clientes.

De la observación de las diferentes empresas revisadas en el benchmarking se rescata como principales factores de éxito:

- Considerar las necesidades del cliente en primer lugar y trabajar en ello desde la estrategia del negocio hasta su ejecución.
- Invertir en tecnologías de información, para reducir los tiempos de búsqueda, posicionamiento en búsqueda relevante y en formatos fáciles de usar.
- Fidelizar al consumidor final pero también al proveedor del servicio a través de herramientas que faciliten la toma de decisiones y adaptación al cambio y tendencias del mercado en forma ágil.
- Confianza entre partes involucradas, ganar la lealtad y valor para el cliente.

- Establecer estrategias de captación y retención del mejor talento para lograr un servicio de alta calidad.

2.4 Mejores prácticas

Juan Carlos Martínez, CEO de Ciudad de Mascotas, en una entrevista publicada (KienyKe, 2017) en la web www.kienyke.com; considera las siguientes recomendaciones para poder tener éxito en los emprendimientos del sector mascotas:

- No considerar la compra que realicen los dueños de mascotas de manera trivial, ya que lo que buscan es el bienestar de un ser querido (mascota)
- Brindar un servicio y asesoría personalizada, preocupándose por brindar una atención de calidad.
- Usar las herramientas que el marketing de contenidos ofrece para dar a conocer al dueño de la mascota los gaps de información que puedan tener.
- Brindar confianza en el proceso de compra por internet, garantizando una buena plataforma de pagos y un servicio de entrega que cumpla con los tiempos establecidos.
- Contar con la información adecuada, debido a la constante búsqueda de información que realizan los dueños de las mascotas.
- No preocuparse por ofrecer precios reducidos, debido a que los dueños de mascotas, no escatiman en pagar un precio más alto, siempre y cuando la calidad que reciban en el servicio se mantenga.

2.5 Conclusiones del Capítulo

- El incremento de la población de mascotas a nivel mundial y la preocupación por su cuidado y salud por parte de sus dueños, ha permitido el surgimiento de emprendimientos, que buscan cubrir y satisfacer las necesidades de los mismos.
- Las economías colaborativas forman parte importante en el desarrollo de estos emprendimientos, como puede observarse en el Bench realizado; un ejemplo claro es el relacionado a Hogares Canguro, que permite el cuidado de mascotas ante ausencia de los dueños.
- El funcionamiento de un Marketplace para la venta de productos debe garantizar la seguridad al momento de pagar y es importante que cuente con una gama surtida de productos.

- Existen emprendimientos que surgieron en Europa y han sido replicados en América Latina, adaptándolo a la cultura de la región. De igual manera, existen emprendimientos que han logrado expandirse como es el caso de Nidmi, Gudog, Dogbuddy, operando en más de un país.
- Es importante contar con características que son primordiales para los dueños de las mascotas, como servicios delivery, plataforma de pagos segura, registro de las mascotas, calificación de usuarios y georeferenciación.
- Al existir un competidor directo como el Dato-canino, se debe buscar la diferenciación, como contar con un seguro que proteja a la mascota ante algún accidente, videos para seguir sus actividades, cobro no dirigido al usuario, entre otros, los cuales se irán plasmando en el Plan de Marketing.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE DEMANDA

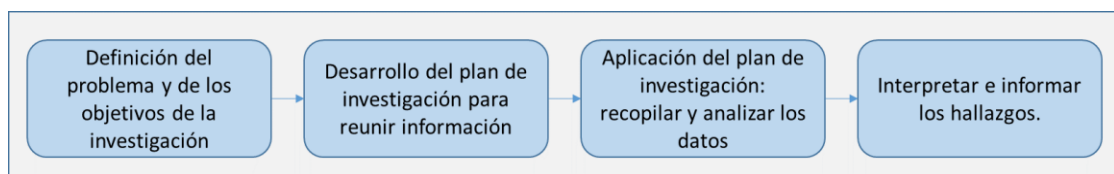
El benchmarking desarrollado, permite reforzar el conocimiento de la existencia de un mercado potencial en el sector mascotas. Ahora, con un panorama más claro a nivel internacional y local, es necesario llevar a cabo un estudio de mercado, con la finalidad de conocer cuáles son las necesidades insatisfechas de los consumidores, estimar la demanda potencial, identificar costumbres y hábitos, entre otros factores que pueden incidir en el éxito de un emprendimiento.

En este capítulo, se desarrollará la metodología utilizada en el estudio de mercado, a fin de conocer el nivel de aceptación del mercado, así como los atributos más valorados respecto de implementar una plataforma de gestión de reservas de servicios para mascotas. De igual manera, se expondrán los resultados obtenidos y las conclusiones, que servirán de base para plantear el Modelo de Negocio.

3.1 Metodología de Investigación de Mercados

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación de mercados se fundamenta en el proceso definido por los autores Kotler y Amstrong, indicado en la Figura N° 3.1:

Figura N° 3.1 Metodología de Investigación de Mercados



Fuente: obtenido del libro Marketing, Philip Kotler y Gary Amstrong, Décimo sexta edición, 2016

3.2 Definición del Problema

Uno de los requisitos que se necesitan cubrir antes de plantear el modelo de negocio es, conocer cuál es el problema que se busca analizar; para ello, es necesario realizar una investigación exploratoria. El presente plan de negocio, se define como el proceso de recopilación de información preliminar que permita definir el problema.

Con los resultados obtenidos, se obtiene un panorama inicial del tema a tratar, sin embargo, debe ser acompañado por un estudio más preciso.

3.2.1 Fuentes secundarias

Se consultaron datos de:

- Notas y artículos publicados en la web sobre el mercado de mascotas.
- Blogs, comunidades y otros medios digitales.
- Búsqueda en páginas web de negocios similares en el Mundo y Perú, con la finalidad de conocer cómo operan y rescatar aspectos positivos que puedan trasladarse al modelo de negocio planteado.

3.2.1.1 Objetivo general

Conocer el mercado de mascotas, insights y tendencias en la oferta y demanda de productos y servicios.

3.2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer a mayor profundidad el mercado de mascotas.
- Conocer la oferta de servicios para mascotas en Lima.
- Conocer e identificar las tendencias tecnológicas del mercado de servicios para mascotas.

3.2.1.3 Principales hallazgos de fuentes secundarias

El mercado de mascotas, ha venido creciendo en los últimos años a nivel mundial, sólo tomando el caso de Lima Moderna, se observa que el 62.4% de los hogares, cuentan con al menos una mascota (Inga, 2016); esta cifra es reflejo del significado que tiene hoy la mascota para su dueño, ya no es sólo un animal de compañía, es un miembro más de la familia, por tal motivo, se preocupan por cuidarlas, engréírlas y no escatiman en gastos para su cuidado. De igual manera, se vienen desarrollando cada vez más servicios para las mascotas entre los que destacan las peluquerías, centros veterinarios, spas, entrenamiento, entre otros; sin embargo, la difusión es mínima y no llega a ser conocido por el público en general.

Entre otros resultados, se encuentra lo siguiente:

- Tendencia de mercado: El mercado de mascotas se encuentra en constante crecimiento. Según un estudio realizado por Euromonitor, el crecimiento de la industria en este año se encuentra en 6 y 8% para Estados Unidos y Latinoamérica (Petmi, 2016).
- Tenencia de mascota: Un estudio realizado por Invera (2016), estimó que el 62% de las familias peruanas, poseen al menos una mascota en casa.
- Tenencia y uso de smartphones. Según Osiptel, casi el 50% de la población peruana, cuenta con un smarthpone a octubre del 2017 y estiman una penetración del 73% para fines del 2017. En el caso de los Millennials, la cifra alcanza un 82%. (El tiempo, 2017).
- Compras por internet: Un estudio de GFK realizado en diciembre del 2017, registró el Perfil de cibernauta peruano (Ver Anexo III-A), con las siguientes cifras: el 18% de peruanos cibernautas ya realizan compras por internet. El 52% del NSE A, B y C1 había realizado compras en los últimos 3 meses antes del estudio (Septiembre a Noviembre 2017), mientras que el caso del sector C y D, las cifras eran de 36% y 12% (Gestión, 2018).
- Tamaño de mercado: Se definió acotar el mercado a hogares del NSE A, B y C1 de la zona 7 de Lima Moderna (distritos de La Molina, Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores), que posean al menos una mascota, representada en 74,877 hogares (Ipsos, 2017).

Respecto a lo descrito, los modelos de negocio que permiten la gestión o recomendación de productos y servicios para mascotas a través de plataformas digitales son escasos. El cliente debe visitar la página web de distintos proveedores (si cuentan con ella), llamar por teléfono para agendar una cita y/o consultar en diferentes blogs o foros. Por tanto, existe una alta inversión de tiempo e incertidumbre de los dueños de mascotas en la búsqueda y contratación de servicios para sus mascotas.

Por otro lado, muchos proveedores de productos y servicios, no desarrollan una estrategia de marketing efectiva que ayude al crecimiento de su negocio, debido a los altos costos que implican, limitando sus operaciones a un radio de acción local.

El estudio de mercado tiene como objetivo dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿La demanda actual presenta interés en el uso de un Marketplace para adquirir productos y servicios para sus mascotas que incorporen la gestión de reservas?
- ¿Cuáles son los principales atributos valorados por los dueños de mascotas?
- ¿Existe interés de los proveedores de producto y servicios en exponer su oferta en un Marketplace?
- ¿Los proveedores de productos y servicios para mascotas están dispuestos a pagar una comisión por la exposición de su oferta en un Marketplace?

3.3 Desarrollo del Plan de Investigación

El plan de investigación describe los métodos de investigación, técnicas de recopilación de datos y tamaño de muestra a utilizar en el estudio.

3.3.1 Investigación cualitativa

Una vez obtenida información de fuentes secundarias, se procede a complementar el estudio con la generación de información a través de fuentes primarias. La información que se busca obtener con el estudio cualitativo y que permitirán mejorar las estrategias de marketing y comunicación son las siguientes:

- Principales actores del negocio
- Opiniones, conocimientos, hábitos del mercado de mascotas
- Principales servicios de mascotas utilizados.
- Grado de aceptación del modelo de negocio planteado

La investigación cualitativa contará con 2 fases marcadas que se detalla a continuación:

3.3.1.1 Entrevistas a profundidad

Permite a través de una conversación fluida, obtener información del cliente principal para el negocio (Dueños de negocios que ofertan productos y ofrecen servicios para mascotas) y de expertos en temas digitales y con conocimiento en el sector mascotas, buscando información relevante y que se pueda trasladar a la plataforma, así como conocer la aceptación del negocio y recoger sugerencias que puedan servir en la mejora del negocio.

3.3.1.1.1 Objetivo general

Conocer el grado de aceptación del concepto de Plataforma digital para la gestión de reservas de servicios para mascotas y para la venta de productos.

3.3.1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los canales de atracción/atención más utilizados.
- Determinar la disposición de pago por el uso de una plataforma de intermediación como canal de venta.
- Identificar los factores relevantes (criterios de elección) que valoran los dueños de establecimientos en una plataforma de reserva y pagos.
- Obtener información de los requerimientos para uso para la plataforma (input para crear un prototipo).

3.3.1.1.3 Público objetivo

El público objetivo para las entrevistas en profundidad será:

- Profesionales con conocimiento en el sector mascotas y tecnología. Se entrevistará a personas con conocimiento en el sector mascotas (y que no necesariamente tengan un negocio relacionado a este sector). De igual manera, se procederá a realizar entrevistas a profesionales con conocimientos digitales y técnicos de innovación. Se busca conocer tendencias y principales preocupaciones que observan en los consumidores.
- Dueños de negocios que ofertan productos y ofrecen servicios para mascotas. La importancia de entrevistar a este grupo, radica en conocer cómo operan en el mercado, sus aspiraciones, cómo compiten frente a otros negocios, el uso de tecnología como parte del crecimiento de su negocio, entre otros.

De igual manera, se les presentará el modelo del negocio, con la finalidad de conocer el interés en formar parte de la plataforma. A través de las entrevistas, se pueden captar insights relevantes para los proveedores de servicios de mascotas.

3.3.1.2 Focus group

Con el uso de esta técnica cualitativa, se busca conocer las principales preocupaciones que tienen los dueños de mascotas, en el proceso de adquisición de

productos y servicios, lo cual ayudará a verificar que gaps se deben cubrir, para cumplir con la demanda insatisfecha. Con la finalidad de llevar una discusión más ordenada y amena, se ha elaborado una guía de discusión, que contiene preguntas específicas que permiten cubrir los aspectos del objetivo de la investigación. La técnica de entrevista a grupos focales (focus group) consiste en una entrevista no estructurada, libre y fluida con un grupo pequeño de personas (6 a 8) con características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un moderador que utiliza una guía de pautas para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes.

3.3.1.2.1 Objetivo general

Obtener información cualitativa de personas que tienen mascotas, a fin de conocer sus opiniones y sugerencias de mejora en la implementación de una plataforma de intermediación para la gestión de reservas de servicios y productos para mascotas.

3.3.1.2.2 Objetivos específicos

- Averiguar los hábitos de los dueños en el cuidado de su mascota.
- Identificar los factores relevantes (criterios de elección) que valoran los dueños de mascotas al elegir un centro de servicios y/o productos para sus mascotas.
- Conocer los medios que usan para la búsqueda, reserva y pago de servicios y productos para sus mascotas.
- Obtener percepciones acerca de la plataforma digital (demo)
- Identificar cualquier otro aspecto del comportamiento de elección del cliente que sea relevante para plasmarla en la plataforma digital.

3.3.1.2.3 Público objetivo

El universo de la investigación está conformado por todos los hombres y mujeres cuya edad se encuentra entre 25 y 59 años, que posean como mínimo una mascota, que pertenecen a los Niveles Socio Económicos A, B y C1 de la zona siete de Lima Metropolitana, conformada por los siguientes distritos: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.

3.3.2 Investigación cuantitativa

En esta etapa, se busca confirmar los principales hallazgos obtenidos en la investigación exploratoria y extrapolarlos a la población.

3.3.2.1 Encuestas

Se encuentra dirigida a los dueños de mascotas, quienes serán los principales usuarios que harán uso de la plataforma, para reservar servicios o productos para sus mascotas.

3.3.2.1.1 Objetivo general

Corroborar los hallazgos obtenidos en la investigación cualitativa y determinar el grado de aceptación de la propuesta de negocio.

3.3.2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer hábitos de consumo actuales del segmento objetivo.
- Identificar las principales necesidades insatisfechas en el grupo objetivo.
- Identificar atributos de valoración al momento de tomar un servicio y producto.
- Determinar el rango de precio a pagar por el servicio y producto y la frecuencia de uso.
- Conocer cuál es el grado de aceptación de la propuesta de negocio.
- Hallar variables que permitan la estimación de la demanda potencial.

3.3.2.1.3 Técnicas

La técnica a utilizar son las encuestas, estas contienen preguntas sociodemográficas, así también preguntas filtro, que permitan determinar si el encuestado forma parte del público objetivo deseado. También se incluyen preguntas de valoración de servicios, frecuencia de uso, principales brechas en el proceso de adquirir un servicio. Por último, se le presentará al encuestado, un bosquejo de la plataforma desarrollada, con preguntas para determinar si es de su agrado.

3.3.2.1.4 Público objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de las encuestas, comprende hombres y mujeres, cuya edad se encuentra entre 25 y 59 años, pertenecientes a los Niveles Socio

Económicos A, B y C1 de la zona siete de Lima Metropolitana, conformada por los siguientes distritos: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco, y que poseen como mínimo una mascota.

3.4 Aplicación del plan de investigación

3.4.1 Entrevistas a proveedores

Se llevaron a cabo cinco entrevistas a profundidad a proveedores de servicios de mascotas, que cumplan con las características definidas previamente en el público objetivo. El contacto se realiza de manera presencial. De igual manera se entrevistarán entre 4 a 6 profesionales con conocimiento en el sector mascotas y a expertos en temas de tecnología. La duración de las entrevistas será de 1 a 1.5 horas, a realizarse en el local del proveedor, previa coordinación; el entrevistador, quien contará con materia de soporte como la ficha técnica y guía de temas.

La guía contendrá pregunta que permitan captar información de:

- Características del negocio: Ubicación, público objetivo, presencia en el mercado, estimado de volumen de ventas; principales servicios ofrecidos;
- Gestión de atención al cliente: Conocer si llevan un registro de sus clientes, canales para promocionar su negocio, estrategias de fidelización, entre otras preguntas relacionadas a cómo llevan a cabo, la atención de su público objetivo.
- Plataformas digitales: Verificar que importancia tienen para ellos, el uso de la tecnología en sus negocios.
- Propuesta del negocio: Conocer el interés de los proveedores de formar parte de nuestra plataforma. Recabar información de mejoras que se le puedan realizar a la plataforma y saber lo que les parece más relevante para sus negocios

3.4.2 Focus Group

El Focus Group, fue realizado en 2 grupos, como se aprecia en la Tabla N° 3.1

- Grupo de personas con amplia experiencia en el cuidado de mascotas como perros y gatos: Se entrevistaron a 6 personas, con una proporción de 4 mujeres

(66.6%) y 2 hombres. De igual manera, dentro de las 6 personas, una de ellas (13.3%) es homosexual.

- Grupo de personas, personas con poca experiencia en el cuidado de mascotas: este focus group, fue realizada con 100% de presencia femenina, y una de las participantes, con inclinación homosexual.
- Para convocar a los participantes, se utilizó la aplicación WhatsApp con una semana de anticipación. El lugar donde se llevó a cabo es el distrito de Miraflores, entre las 12:00 horas con una duración aproximada de 1.5 horas.
- Se consideraron 2 públicos distintos según la siguiente tabla.

Tabla N° 3.1 Público Objetivo - Focus Group

N°	Perfil de población	Sexo	Edad	Nivel Socioeconómico	Número de Participantes	Distritos
1	Personas con bastante experiencia en tener mascotas (animalistas)	Masculino y femenino	De 25 a 59 años	A, B, C1	6 personas	La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco
2	Personas con poca experiencia en tener mascotas	Masculino y femenino	De 25 a 59 años	A, B, C1	6 personas	La Molina, Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco

Fuente: Estudio de mercado, autores de la tesis

3.4.3 Encuestas

Para realizar las encuestas, es necesario determinar el tamaño de la muestra. A continuación, se presenta el cálculo correspondiente:

Diseño de la muestra, tamaño de la muestra y margen de error

La definición del tamaño de la muestra permite estimar el número de encuestas a realizar; para ello es importante definir cuál es el tamaño de la población objetivo. Para lo cual se debe considerar los siguientes puntos:

- Técnica: encuestas presenciales, aplicación de un cuestionario principalmente de preguntas cerradas.
- Ámbito geográfico del estudio: zona siete de Lima Metropolitana, conformada por los siguientes distritos: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco.
- Unidad de investigación: hogar que posee al menos una mascota.
- Diseño de la muestra: probabilístico

- Población Objetivo del Estudio: todas las familias que tienen al menos una mascota en la zona 7 de lima metropolitana.
- Número de hogares en la Zona 7 de Lima Metropolitana: Según se observa en la tabla 2, corresponde a 228,562 hogares).
- Porcentaje de hogares que cuentan con al menos una mascota: 62.4% según un estudio elaborado por CPI.
- Participación socioeconómica de los niveles A, B y C1: 52.5%, según un estudio elaborado por CPI.
- Nivel de confianza: Se considera para efectos de este estudio, un 95%
- Error muestral: Para efectos de estudio, se considera un valor del 5%
- Período de estudio: El trabajo de campo para la recolección de datos se realizó del 09 al 15 julio del año 2018.

Según un estudio de Población elaborado por Ipsos, el número de hogares en el 2017, de la zona 7 de Lima Moderna es de 228,562, ver Información demográfica Zona 7 y Lima Moderna en Anexo III-B.

Para proceder a calcular la muestra se ha tomado la siguiente fórmula

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

- "N" es el tamaño de la muestra a estimar
- "z", es el valor de z que corresponde al nivel de confianza de 95%, en este caso, el valor z es de 1.96
- "p" es la proporción de hogares con al menos una mascota, es decir 62.4% según CPI
- "q" es la proporción de hogares sin mascotas, equivalente al 37.6%
- "e" corresponde al error muestra, para efectos del estudio, 5%.

Al calcular la ecuación se obtiene una muestra de 362 hogares. A partir del valor obtenido, se opta por realizar una muestra de 400 encuestas, que permitan el análisis del estudio.

Metodología

Se aplicaron 400 encuestas válidas en el público objetivo para la investigación.

La encuesta se realizará de manera presencial, y será llevada a cabo entre el sábado 30 de junio y jueves 05 de julio, y en las siguientes locaciones que pertenecen a la zona de estudio como son, Parque el Olivar (San Isidro), Parque María Reiche (Miraflores), El Pentagonito y Olímpico (San Borja) y Texcoco (La Molina)

El cuestionario a usarse fue estructurado con 22 preguntas, y dentro de su contenido hay preguntas orientadas a conocer variables sociodemográficas, motivación de compra de los dueños de mascotas, hábitos y costumbres, necesidades insatisfechas, características de consumo, como gustos y preferencias, entre otros. Por otro lado, hay preguntas que van dirigidas a conocer su comportamiento, como clientes consumidores online.

La información obtenida mediante la aplicación de las encuestas, permitirán realizar el análisis estadístico; con la ayuda de tablas y gráficos descriptivos, se conocerá, si se cubren los objetivos de la investigación y orientar los resultados al público objetivo.

3.5 Interpretación e informe de los hallazgos

Los principales hallazgos obtenidos mediante el estudio de mercado son:

3.5.1 Entrevistas a proveedores

- Los entrevistados concuerdan que en la actualidad se ha presentado un crecimiento en la presencia de mascotas, dentro de los hogares en Lima, y que existe actualmente una preocupación de los dueños por el bienestar y cuidado de sus mascotas.
- Dos de los entrevistados, manifiestan que uno de los principales problemas para la atención delivery es el tráfico, por lo que deben ajustar el tiempo para cumplir con la atención de sus servicios, en el caso de ser solicitados por clientes, que se ubican fuera de su radio de acción.

- Otro punto que consideran los entrevistados, es que un factor que les permite diferenciarse frente a la competencia, es poder conocer a la mascota, de manera que se le pueda brindar un servicio más personalizado.
- Respecto a las tendencias, consideran que hay un nuevo desarrollo de servicios, y que existe mayor demanda por la compra de juguetes y alimentos.
- Dos de los entrevistados, manifestaron que realizan estrategias en redes sociales a sus clientes, durante las épocas de baja demanda.
- Cuatro de los cinco entrevistados, cuentan con servicio delivery.
- Uno de los entrevistados manifestó, que no gestiona reservas, ya que su atención es presencial y por orden de llegada, por su parte, los demás entrevistados informan que pueden realizar la gestión a través de redes sociales, por teléfono o vía correo electrónico; de igual manera, los entrevistados consideran importante llevar un registro adecuado de sus clientes.
- Cuatro de los cinco entrevistados, informan que la promoción de sus servicios, la realizan mediante redes sociales, mientras que el otro entrevistado manifiesta que no necesita de ello, sólo de boca a boca de sus clientes.
- Respecto a la fidelización, manifiestan que otorgan pequeños obsequios y descuentos.
- El 100% de los entrevistados, consideran la propuesta de negocio, como atractiva, ya que permite centralizar en un solo lugar, los distintos servicios ofrecidos para mascotas, sin embargo, sólo uno de los entrevistados no la considera necesaria, porque ya cuenta con una cartera de clientes específica.
- De igual manera, los entrevistados consideran novedosa la propuesta, debido al avance de las tecnologías, y consideran que ayudarían a captar más clientes, para ellos es un canal más de venta. Algunos manifiestan que han visto plataformas similares, visitando webs del extranjero.
- Respecto al pago por hacer uso de la plataforma, tres de los cinco entrevistados, manifiestan que debería ser por transacción realizada.

3.5.2 Focus Group

De los hallazgos obtenidos se pueden destacar:

- El 80% de nuestros participantes, prefiere como mascota a los perros.

- Se evidencia una fuerte preocupación de los participantes por el cuidado de sus mascotas, a quienes consideran como sus hijos (perri-hijos), por lo tanto, se encargan de engréílos, de sacarlos a pasear, de mantenerlos limpios y de llevarlos al veterinario para su control médico respectivo.
- Dentro de los productos más comprados por los potenciales clientes, están la comida, ropa, medicamentos anti pulga y de desparasitación, productos de aseo, ropa, disfraces, juguetes. En el caso de servicios más demandados, se tienen los controles médicos y baños en veterinarias, el corte de pelaje en spa, entrenadores, celebración de cumpleaños de forma anual.
- La frecuencia de adquisición de productos es para alimentos, mensual; medicamentos, trimestral; desparasitaciones y juguetes, anual.
- La frecuencia de servicios: controles médicos, trimestral; baños, quincenal; corte de pelaje, trimestral; guardería, para ocasiones de viaje.
- El presupuesto mensual promedio, equivale a S/. 200, el cual se distribuye en un 70% para alimentos, y la diferencia en productos de aseo, 30%. Sin embargo, en el caso de alguna enfermedad, el presupuesto se eleva. En el caso de una de las 12 participantes (8.3%) manifiesta, que su gasto promedio mensual se encuentra en el rango de S/. 800 a S/. 1300
- Los participantes manifiestan que llevan un control de los servicios que toman para sus mascotas.
- Otro punto a destacar, es que se busca servicios de calidad, son buscadores de ofertas y les gusta comparar precios.
- Para el primer grupo, prefieren llevar a sus mascotas al lugar del servicio y verificar como se lo realizan y las características principales, es el buen trato hacia la mascota y la confianza que pueda brindarle el personal de atención; respecto a los productos, precio y calidad; en el caso del segundo grupo, consideran importantes los servicios delivery que puedan encontrar para la atención de sus mascotas.
- Al presentarles el modelo de negocio, una de las participantes (8.3%), manifiesta que ya ha visto un desarrollo similar, sin embargo, que sólo se concentraba, en la venta de productos.
- Dentro de las cualidades que resaltaron de la propuesta de negocio, se encuentran:

- Concentración y variedad de productos en un solo lugar
- Diseño amigable
- Contar con la evaluación a proveedores por parte de otros usuarios.
- Navegación sencilla para realizar la búsqueda de productos y servicios, destaca la segmentación según tipo de productos
- El acceso a revisar comentarios de otros clientes sobre sus experiencias en la compra de productos y servicios dentro de la página web.
- Ubicación por GPS de establecimientos cercanos a la vivienda de los clientes.
- Los descuentos de productos en la pantalla principal.
- Dentro de las recomendaciones se encuentra:
 - Incorporar opciones de descuentos para la compra de productos mayoristas
 - Recibir ofertas de productos/servicios al correo electrónico o WhatsApp.
 - Tener un registro de control para sus mascotas tipo una historia clínica.
 - Conocer lugares recreacionales donde pueda ir con mi mascota.
 - Incluir un foro para conocer experiencias de otras personas.
- Otro punto a destacar, es que los participantes consideran importante la seguridad para la compra de productos o servicios por plataformas web y también consideran importante la selección de proveedores que formaran parte de la plataforma.

3.5.3 Encuestas

A continuación, se describe resumen de los principales hallazgos de la encuesta, el informe completo se puede visualizar en el Anexo IX.

Sobre la tenencia de mascotas,

- El 84.8% de los encuestados poseen perros como mascotas. De los cuales el 79.1% posee al menos 1 perro.
- El 56% de los dueños de mascotas son solteros.
- El 31.8% de los dueños de mascotas pertenecen a familias de 3 miembros como máximo, este porcentaje fue el máximo alcanzado entre todos los grupos.

Sobre la adquisición de productos y servicios para mascotas,

- Los productos y servicios más consumidos son los siguientes: alimentos y productos de cuidado para la mascota (100%), consulta veterinaria (100%), ropa, accesorios, juguetes (94%), vacunación (92.3%) y baño (71.8%).
- El 46% de los encuestados indican que compran productos y servicios con alta frecuencia.

Sobre la preferencia en cuanto a lugares de compra y atención.

- Existe alta preferencia por las tiendas físicas para los servicios de entrenamiento, y las consultas relacionadas a la salud (veterinaria y vacunación), del 93% al 100%.
- La compra por internet de alimentos y productos de cuidado obtuvo el mayor porcentaje entre todos los servicios (34%).

Sobre las compras por internet,

- Los encuestados indicaron que, en promedio, las compras en línea de productos y servicios para mascotas se realiza cada 2 meses.
- El 63% de los encuestados compra por internet productos alimenticios, de cuidado, ropa, accesorios y juguetes para su mascota.

Sobre los atributos del servicio recibido:

- Los encuestados otorgan mayor importancia al trato a sus mascotas (97%).
- El presupuesto promedio invertido en la compra de productos para su mascota se encuentra en el rango de 0-50 soles mensuales
- El presupuesto promedio invertido en servicios para su mascota se encuentra en el rango de 51-150 soles mensuales.

Sobre la evaluación de la propuesta,

- El 69.8% de los encuestado ha mostrado alto interés en adquirir productos y servicios a través del marketplance.
- Los atributos más valorados para los encuestados consisten en pertenecer a una comunidad de mascotas (92%), conocer comentarios de otros consumidores (90%) y uso de medios de pago (89%).

- Los encuestados han manifestado mayor interés en la adquisición de servicios por marketplace respecto a paseadores (93%), movilidad para mascotas (90%), consulta veterinaria (85%), eventos y catering (83%), emparejamiento (71%).

3.6 Estimación de la Demanda

3.6.1 Estimación de la demanda potencial

La demanda potencial para este estudio está compuesta por la población que pertenece a los Niveles Socio Económicos A, B y C1, de la zona siete de Lima Metropolitana, cuyos hogares cuentan al menos con una mascota. La población determinada para el presente estudio responde a las consideraciones estadísticas de IPSOS y CPI, que se pueden visualizar en la Figura N° 3.2

Figura N°3.2 Estimación de la población

N° Hogares de la zona 7 de Lima Moderna	228,562
% de Hogares que poseen una mascota	62.40%
Total de hogares con por lo menos una mascota en la Zona 7 de Lima Moderna	142,623
NSE Objetivo (A, B y C1)	52.5%
Total de hogares con por lo menos una mascota en la Zona 7 de Lima Moderna, NSE A, B y C1	74,877

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

La demanda potencial corresponde a una población de 74,877 hogares

3.6.2 Estimación de la demanda efectiva

La demanda efectiva está compuesta por aquella proporción de la demanda potencial que estaría dispuesta a adquirir productos/servicios para mascotas por internet. Según los resultados del Estudio de Mercado, se toma como referencia, el porcentaje de encuestados que declaró dicho interés, a visualizar en la Figura N° 3.3.

Figura N° 3.3. Cálculo de la Demanda Efectiva

Demanda Potencial	74,877
Personas que muestran interés en adquirir productos/servicios en la plataforma	71.00%
Demanda Efectiva	53,163

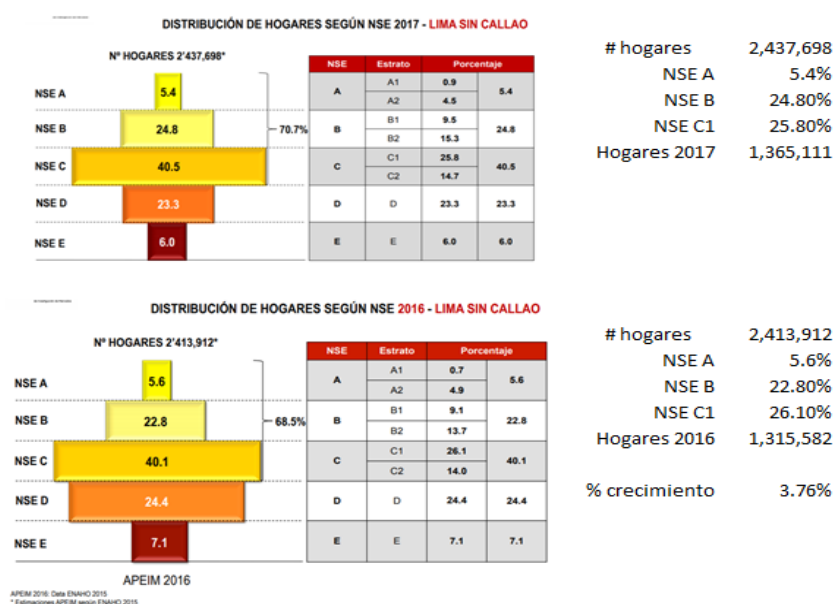
Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

La demanda efectiva corresponde a una población de 53,163

3.6.3 Estimación del mercado objetivo

Debido a que existe poca oferta de tiendas online y Marketplace adecuadamente implementados para la transacción con productos y servicios para mascotas, se estima una participación de 5% en el primer año con crecimientos graduales en los siguientes años hasta lograr una participación mayor al 20% en 5 años y 30% en el décimo año, que se han estimado con los datos de APEIM, según Figura N° 3.4.

Figura N°3.4. Crecimiento de hogares en los NSE A, B y C1



Fuente: Apeim (2016), Apeim (2017)

Aplicando el porcentaje de crecimiento anual de la población, 3.76%, se proyecta el mercado objetivo para los próximos 10 años, detallado en el Anexo XII.

3.7 Conclusiones del capítulo

- El perfil del cliente del presente modelo de negocio, son los dueños de mascotas, hombre o mujer entre 20 y 39 años, principalmente soltero, con un máximo de 3 miembros en la familia, y que podrían vivir con niños.
- La mascota preferida por la mayoría de personas es el perro, seguida de los gastos, aves y otros animales.

- Los productos/servicios más comprados por los dueños de mascotas son los orientados al cuidado y alimentación, consultas, ropa, vacunación y baños.
- El lugar preferido de los encuestados para adquirir productos y servicios, es la tienda física. Se evidencia un alto interés de los encuestados por adquirir este servicio a través de un marketplace.
- El nivel de penetración de compras por internet alcanza al 46.0%.
- El estudio evidencia que el 71% de personas entrevistadas están interesadas en comprar a través de la Plataforma de Intermediación para la Gestión de Reservas de Servicios para Mascotas, lo que significa que, de cada 100 personas, 71 son clientes interesados.
- El diseño del marketplace debe resaltar y garantizar que el enfoque del servicio se fundamente en los atributos más valorados por los encuestados, como son la posibilidad de pertenecer a una comunidad de mascotas, conocer los comentarios de otros consumidores, uso y seguridad de medios de pago.
- PetLovers, se ha planteado un reto muy importante, buscando obtener una participación de mercado de servicios y productos de mascotas del 5% al primer año.
- Según los resultados obtenidos, se observa un alto nivel de interés por el uso de una plataforma virtual, debido a que los encuestados mencionaron que es una propuesta innovadora que centraliza diversos productos y servicios para que le permite ahorrar tiempo y comparar precios de varios proveedores.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocio consiste en una plataforma virtual para reserva de servicios y comercialización de productos para mascotas, donde el entorno económico, sistemas de tecnologías, modelos de negocio similares, entre otros factores, influyen en el negocio propuesto. En este capítulo, se analizará el entorno al que pertenece la empresa y las estrategias de negocio a implementar.

4.1 Elaboración de factores externos (EFE)

4.1.1 Análisis del entorno del sector al que pertenece (SEPTE)

4.1.1.1 Factores socioculturales

a) Crecimiento poblacional

Conforme a lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (en adelante INEI), se proyectó un crecimiento de la población peruana de 1.05% al 2017, estimó una desaceleración en el crecimiento de la población que para el 2021 ascenderá a 34,290,000 habitantes. Ver gráfico Población peruana (millones) y tasa de crecimiento (1970 – 2021) en Anexo IV-A.

Aníbal Sánchez, Jefe del INEI, explicó en noviembre 2016 para el diario Gestión, que el crecimiento poblacional viene desacelerándose en 1.6% desde el 2007 hasta 1.1% el 2017. Esta situación es generada por las menores tasas de fecundidad. (Gestión, 2017)

Según el diario Gestión, la tasa de fecundidad estimada es de 2.22 para el quinquenio 2015-2020, la que desciende a 2.10 para el 2020- 2025, siendo una de las principales causas que las mujeres peruanas en edad reproductiva están postergando la maternidad para desarrollarse profesionalmente o vivir a mayor plenitud su soltería, asimismo, la población adulta tiene una mayor expectativa de vida respecto de hace 50 años. (Gestión, 2017)

La proyección de la población peruana para el 2025, muestra envejecimiento poblacional; de acuerdo al comportamiento que se observa en la figura Perú, Pirámide

de Población Peruano 2015, 2025 en el Anexo IV-B, la población joven y en edad de trabajar seguirá siendo numerosa.

De acuerdo la distribución de hogares por NSE- 2017 de APEIM (Ver Anexo IV - C), se estima un crecimiento de 1% del número de hogares para el 2017 con respecto al año anterior, correspondiendo el 70.7% a los niveles socioeconómicos A, B y C1, en los cuales se encuentra el mercado de las familias con mascotas y que contratan los servicios y productos.

b) Población en Lima Moderna

De acuerdo a la información presentada en los perfiles zonales 2018 de Lima Metropolitana de Ipsos, Lima moderna concentra el 12.7% de Lima Metropolitana y la comprende 12 distritos, de los cuales se ha seleccionado como mercado objetivo a 5 de ellos. Ver tabla de Información demográfica de Lima Moderna en Anexo III-b.

Los distritos de la Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco representan el 58% de hogares de Lima Moderna y según el estudio realizado por CPI en octubre 2016, el 62.4% de las familias limeñas poseen por lo menos 1 mascota, similar en todos los NSE, obteniéndose una población de mascotas de aproximadamente 142,623 para los distritos definidos como público objetivo, considerando sólo una mascota por hogar.

c) Las nuevas familias

Conocer las tendencias del consumidor nos brinda una ventaja competitiva para transformar en valor y capitalizarlo, señala Quiñones (2017), quien expone su definición de “Nuevas Familias”, las mismas que han sido exploradas y presentadas en los Reportes de Insights & Tendencias 2017, de la consultora Consumer Truth. Cataloga a las familias en 7 tipos, de las cuales para el presente estudio es relevante las familias con perri-hijos.

Hijos con Cola (Perri-Hijos)

“En una sociedad tan dura al menos quiero alguien que me mueva la cola”. Señala que muchas de las familias optan por completar su familia o compensar la ausencia de

hijos (nido vacío) con una mascota, y como consecuencia de ello el mercado de alimentos y artículos para mascotas viene creciendo a paso firme en el Perú y constituye una tendencia mundial. Muchas de estas “nuevas familias” les gusta proyectar su estilo de vida en sus mascotas incluyéndolas en sus viajes, fotos familiares, citas de amigos, paseos a restaurantes, cumpleaños, etc. (Quiñones, 2017)

Esta tendencia de nuevas familias, además un espacio de oportunidad para negocios “pet friendly”, permite el ingreso a las mascotas, como lo viene haciendo las tiendas por departamento Ripley para algunas de sus sedes y la Municipalidad distrital de la Molina. (Gestión, 2017)

Se puede asociar la disminución de la tasa de natalidad en nuestro país y el cambio de estructura familiar, con nuevas oportunidades de negocio, como las familias con perri-hijos.

4.1.1.2 Factores económicos

a) Producto Bruto Interno - PBI

Respecto al crecimiento del PBI global, el Reporte de la Inflación – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2019 publicado en el mes de diciembre de 2017 por el Banco Central de Reserva del Perú (en adelante BCRP) señala:

“La tasa de crecimiento del PBI ha venido aproximándose a su ritmo potencial, registrándose en el periodo enero-julio un crecimiento de 4,0 por ciento, asociado al dinamismo de las exportaciones tradicionales y a la inversión de los gobiernos sub nacionales. En contraste, la inversión del sector privado continuó mostrando una retracción en el primer semestre (-4,6 por ciento), en particular de la inversión minera. Las últimas encuestas de confianza empresarial revelaron una tendencia favorable, lo cual se puede explicar por la evidencia de una recuperación más sostenible de la producción, el empleo y los ingresos; así como por cambios que impulsen la ejecución de proyectos privados y públicos.

El crecimiento proyectado del PBI para el periodo 2016 – 2018 es consistente con una tendencia gradual de eliminación de la brecha de producto, de manera que la

actividad va alcanzando su nivel potencial. Para 2016, el crecimiento del PBI se proyectó en 4,0 por ciento y para 2017 y 2018 en 4,5 y 4,2 por ciento, respectivamente, tendencia que viene sostenida por el dinamismo del consumo, con tasas de crecimiento de 3,8 y 4,0 por ciento, respectivamente. Sin embargo, el crecimiento del PBI registrado en el 2017 sólo fue del 2.5%.

El estudio de Perfiles Zonales 2017 de Ipsos, estima los niveles socioeconómicos para Lima Moderna, e indica que la composición de las viviendas al que pertenecen, según se muestra en la Tabla N° 4.1.

Tabla N° 4.1 Información Socioeconómica de Lima Moderna

Año	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
2016 (1)	32.30%	52.70%	13.00%	14.00%	50.00%
2017 (2)	32.40%	52.60%	13.10%	14.00%	50.00%
2018 (3)	33.10%	52.40%	12.70%	13.00%	40.00%

Fuente:

- (1) Ipsos Perú- Mapinse 2016: INEI- Cartografía Oficial 2007
- (2) Ipsos Perú- Mapinse 2017: INEI- Cartografía Oficial 2007
- (3) Ipsos Perú- Mapinse 2018: INEI- Cartografía Oficial 2007

El ingreso promedio mensual del hogar de Lima Moderna es S/. 8,816, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2016, en base a 36,000 hogares encuestados, señala una disposición al gasto de otros bienes y servicios por S/ .217, rubro donde está comprendido los gastos en bienes y servicios para mascotas, apreciable en la tabla de Gasto promedio del hogar de Lima moderna en Anexo IV-D; según Euromonitor International, existe un crecimiento anual de 3% de la población de mascotas en el Perú (combinados entre perros y gatos, que juntos sumaron cerca de 7 millones en el 2016). Según los datos de CPI para el 2016, los gastos mensuales promedio asociados al cuidado y mantenimiento de las mascotas corresponde a S/ 114 para perros y S/ 54 para gatos y cada atención por emergencia veterinaria S/ 178 en perros y S/.78 en gatos.

b) Inflación

La política económica de nuestro país y el Banco Central de Reserva del Perú, contemplan como meta mantener la inflación en un rango entre 1,0 por ciento y 3,0 por

ciento, en un nivel similar al de las economías desarrolladas, y con ello conseguir en forma permanente la estabilidad de la moneda. La efectividad de la política monetaria se mide respecto de la capacidad de mantener a las expectativas de inflación dentro del rango meta.

En el Perú, la inflación disminuyó desde 1,54 por ciento en noviembre de 2017 a 1,18 por ciento en febrero de 2018, principalmente por la rápida respuesta a los problemas que se presentaron en la oferta agregadas que afectaron a los productos agrícolas, como el déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero en los primeros meses del 2017. Asimismo, las expectativas de inflación del último año se han ubicado en el rango meta desde marzo de 2017.

El BCRP proyecta que la inflación se ubique por debajo de 2 por ciento durante la primera mitad de 2018, y que luego converja gradualmente hacia 2 por ciento.

c) Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de Lima Metropolitana

El Reporte de Inflación de marzo 2018 del Banco Central de Reserva del Perú, señala que la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de Lima Metropolitana, registró un crecimiento promedio de 0,5 por ciento entre noviembre y febrero 2018, luego de crecer 2,4 por ciento en promedio durante los cinco meses previos.

Respecto de la evolución de empleo, desde setiembre 2016 sigue las principales páginas de anuncios de empleo y a partir de ello ha construido un indicador alternativo que actualiza diariamente, sólo se considera los anuncios con una antigüedad menor o igual a 7 días para reflejar las condiciones recientes del mercado laboral. Este indicador señala que el número de anuncios de empleo a través de páginas web, registró una recuperación en febrero de 2018, luego de registrar cierto estancamiento entre mediados de diciembre y enero de 2018 en línea con el débil desempeño del mercado laboral. Este resultado señalaría una mejor evolución del empleo para los próximos meses como puede apreciarse en la Figura N° 4.1.

Asimismo, el ingreso real se ha estabilizado en lo que va de 2018, luego de la contracción promedio de 2,2 por ciento en 2017.

Figura N° 4.1 PEA Ocupada e Ingreso Real- Lima Metropolitana

(Trimestre móvil- Variaciones porcentuales doce meses)



Fuente: INEI, Elaboración: BCRP

4.1.1.3 Factores políticos

Considerando que el negocio de plataforma virtual está inmerso dentro del rubro de servicios y comercialización de productos para mascotas, a través de una plataforma virtual, se analiza las implicancias del factor político sobre ellas.

La Remuneración Mínima Vital, se incrementó a partir del 1 de mayo de 2018, pasando de S/. 850 a S/. 930, lo que recupera en cierta medida el ingreso real de la población con los salarios más bajos y mejora su poder adquisitivo.

La Ley N°27596 “Ley que Regula el Régimen Jurídico de Canes”, promulgada el 14 de diciembre de 2001, establece el régimen jurídico que regula en nuestro país, la crianza, adiestramiento, comercialización, tenencia y transferencia de canes, con incidencia en los considerados potencialmente peligrosos, con el fin de salvaguardar la integridad, salud y tranquilidad de las personas.

El 7 de enero de 2016 se promulga la Ley N°30407, “Ley de protección y bienestar animal”. Dicha ley tiene por finalidad proteger la vida y la salud de los animales vertebrados, domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, impedir el maltrato, la crueldad, causados directa o indirectamente por el ser humano, que les ocasiona sufrimiento innecesario, lesión o muerte; así como fomentar el respeto a la vida y el

bienestar de los animales a través de la educación. Además, de velar por su bienestar para prevenir accidentes a sus poblaciones y aquellas enfermedades transmisibles al ser humano, así como promover la participación de las entidades públicas, privadas y de todos los actores sociales involucrados, con sujeción al ordenamiento constitucional y legal.

En cuanto a la salud pública, el estado a través del DIGESA- Dirección General de Intervenciones Estratégicas en Salud Pública, se encarga de la difusión, monitoreo, supervisión y evaluación del cumplimiento de la Norma Técnica de Salud para la Vigilancia, Prevención y Control de la Rabia Humana en el Perú- Resolución Ministerial N° 024-2017/MINSA y regulada bajo la Norma Técnica de Salud 131-MINSA/2017/DGIESP, dispone actividades de prevención de la rabia a través de la articulación interinstitucional, entre Ministerio de Salud y municipalidades.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

El uso de las nuevas tecnologías ha evolucionado en una forma acelerada, y es posible encontrar todo al alcance de la mano desde un dispositivo electrónico, En el Informe Perfil de Jefe de Hogar que forma parte del portafolio de estudios multiclientes de Ipsos Perú, se estimó para el 2017 de un total de 1,251 de jefes de hogar entrevistados, que aproximadamente el 48% posee un celular Smartphone y 42% cuenta con laptop o computadora. De acuerdo al comparativo de tenencia de dispositivos electrónicos, se observa una tendencia creciente año a año, habiéndose incrementado en 9% la tenencia de Smartphone y en 14% la tenencia de laptop/Computadora PC, para el 2017 respecto del 2016, apreciado en la Tabla N° 4.2.

En el mismo estudio, a la pregunta de ¿Con qué frecuencia se conecta a internet, ya sea en su casa o cualquier otro lugar o dispositivo?, se obtuvo que, en Lima Metropolitana, la mitad de jefe de hogares son internautas, es decir, se conectan a internet en promedio 18 días del mes. Y para la pregunta ¿pertenece o tiene cuenta en alguna red social o no? se estimó que el 33% tiene Facebook, 8% Twitter, 8% Instagram y 42% WhatsApp. Respecto a la compra por internet, se indica que el 39% de los jefes de hogar el nivel socioeconómico A, suele comprar, pedir o reservar algún

producto o servicio por internet, frente a un 13% de los jefes de hogar del nivel socioeconómico B, para el segmento de Perú urbano y 5% del sector C.

Tabla N° 4.2 Bench de Tenencia de Dispositivos Electrónicos – Lima 2015-2017

Dispositivos	2015	2016	2017
Celular Smartphone	31%	39%	48%
Laptop/ Computadora PC	25%	28%	42%
Tablet/ Ipad	13%	14%	14%

Fuente: Ipsos Perú

La transformación digital hoy en día genera nuevos modelos de negocio, y tiene 4 grandes ejes a considerar: visión y liderazgo, transformación digital de personas y procesos, transformación digital de la experiencia del cliente y transformación e innovación digital de los modelos de negocio. Un modelo de negocio que se ha digitalizado en el mundo es Airbnb. La música que ha pasado de disco vinilo, cd, mp3, iTunes y hoy a Spotify. En transporte tenemos a Uber, que es la empresa más grande de taxis, sin contar con ningún vehículo, explotando las economías colaborativas y la transformación digital con el uso de aplicaciones informáticas desde el Smartphone. Otros ejemplos de empresas y aplicaciones que trabajan fuertemente en la transformación digital, son Amazon, Facebook, Waze, Pinterest y Rakuten.

Las tecnologías son los protagonistas de la transformación digital, en principio fueron las soluciones colaborativas y sociales, pasando por la analítica y big data, hoy el internet de las cosas y la movilidad de estos, con el uso de los smartphones y tabletas.

De acuerdo a la exposición del profesor Santiago Sánchez en la Universidad La Salle, en el mes de junio 2018, la transformación digital consiste en la adopción de nuevas tecnologías, para incrementar los ingresos a través de reflexión completa de la experiencia de cliente y la innovación a través de nuevos modelos de negocio. Entre el 2005 y 2015 los impulsores de la transformación digital son las personas, a través de las redes sociales, la interacción de sus opiniones y la reputación que se difunden por estos medios y la nueva tendencia del 2015 en adelante es el internet de las cosas.

En publicación del diario Gestión, del artículo titulado Mitos y Verdades de la transformación digital: Primero psicología y luego tecnología, escrito por Cristina Quiñones, sostiene que la transformación digital debería llamarse “Transformación Centrada en Personas” pues para innovar en tecnología, primero es necesario la psicología, es decir, el entendimiento humano; la conexión humana precede los medios, pero se alimenta de ellos. Resalta que lo más importante de la transformación digital es la forma de relacionarnos con los clientes, como adelantarnos a sus necesidades con productos adaptados a sus deseos, con tecnología puesta al servicio de la gente y no la gente al servicio de la tecnología. Para la autora, la principal barrera para la transformación digital no estaría en la tecnología, sino en la persona; señala que cuando nos enamoramos de la solución, corremos el riesgo de olvidarnos de las personas y por ende del problema y antes que dar una mejor solución, es importante dar una primera impresión. En su libro “Desnudando la mente el consumidor”, señala que “los clientes compran por atributos, regresan por los beneficios, pero se quedan contigo por tus valores. Esto es válido para los negocios y para la vida”.

La omnicanalidad es una estrategia de gestión del cliente, referido a los canales de comunicación con el cliente que puede ser en forma físicas, contact center u otro.

La omnicanalidad en el retail, es un concepto de marketing y el desarrollo de la tecnología ha hecho posible el desarrollo del e-commerce y el m-commerce y ha revolucionado la forma no sólo de comprar, si no, la información que tienen los consumidores para sus decisiones de compra; de acuerdo al profesor Niel J. Segersbol en artículo de la revista digital Conexión Esan, señala que “La estrategia adecuada para el retailer será integrar múltiples plataformas de compra para el consumidor, tanto de manera offline como online, aplicando la omnicanalidad, para brindarles un abanico de posibilidades de compra que satisfagan sus necesidades” (Segersbol, 2016)

4.1.1.5 Factores ecológicos

Tomando en cuenta que la plataforma virtual, utiliza un dispositivo electrónico y este dispositivo a su vez hace uso de energía eléctrica para su funcionamiento, se valora la importancia de tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente, tanto para la

generación de energía eléctrica (con el uso de energías renovables) como para el uso de los dispositivos electrónicos.

Si bien los esfuerzos de reciclaje continúan expandiéndose, los fabricantes de productos electrónicos también están implementando diversos cambios para hacer productos más ecoamigables, esto incluye eliminar o reducir sus químicos tóxicos y hacerlos energéticamente más eficientes.

En el Perú el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos, ha establecido que las tiendas de venta de aparatos electrónicos deben implementar un centro de acopio para la “basura electrónica” y que esté disponible de manera gratuita a sus clientes. En la actualidad hay cinco empresas dedicadas a reciclar este tipo de dispositivos, entre ellas tenemos Claro, Telefónica, Tottus, Sony Perú y algunos distritos de Lima como Miraflores y La Molina. Para disminuir la cantidad de aparatos electrónicos desechados, es importante que, como usuario, el consumidor sea consciente del daño que produce al medio ambiente y la importancia de su reciclaje.

4.2 Análisis del Microentorno:

El análisis del microentorno se realizará con el modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

4.2.1 Modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

a) Grado de rivalidad de competidores

En el mercado tenemos la presencia de Vet Place que es una plataforma virtual que concentra servicios y productos para mascotas.

De otro lado tenemos Dato Canino - Wuf, que ha desarrollado oferta para los dueños de mascotas a través de una cuponera de descuentos, para acceder a ellas, el usuario debe afiliarse y realizar un pago mensual de 20 soles, los mismos que están destinados principalmente a la ayuda de perros abandonados.

Los competidores tienen la posibilidad de recortar comisiones, para mantener su cuota de mercado ante el ingreso de nuevas empresas, en contrapartida, la

diferenciación de la presente propuesta de negocio, con sistema de reserva de servicios y productos, el crecimiento del sector mascotas y la tendencia en mayor preocupación de los dueños en su cuidado y bienestar, ofrece un amplio mercado por explotar.

El grado de rivalidad de competidores de PetLovers es media, dado que localmente se ha identificado dos marketplace para mascotas, que son Vet Place y Dato Canino-Wuf, encontrándose elementos diferenciadores; con respecto a VetPlace en la calificación de los usuarios de la plataforma y de Dato Canino- Wuf en las reservas, resaltando que este último opera como cuponera previa suscripción y pago mensual, según se puede apreciar en la Figura N° 4.2

Figura N° 4.2 Benchmarking de la competencia

Plataformas digitales	Plataforma		Productos y Servicios									Características						
	Web	Móvil	Venta alimentos y productos	Hospedaje	Catering	Vacunación	Spa	Baños	Paseo	Entrenamiento	Otros Servicios	Registro mascota	Delivery	Reserva	Calificación usuarios	Geo-localización	Historial	Blog
PetLovers																		
VetPlace																		
El Dato Canino - Wuf																		

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

b) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El nivel de amenaza para el ingreso de nuevos competidores es alto. Marketplace internacionales como Amazon, Linio y Facebook, conforman la amenaza para el modelo de negocio propuesto, sin embargo, su mercado está dirigido principalmente a la venta de productos.

c) Poder de negociación de los clientes

Identificamos dos clientes, el dueño de mascota y el proveedor de productos y servicios para mascotas.

Cliente dueño de mascota

Del estudio de mercado se obtuvo que los atributos valorados por los dueños de mascotas en orden de prioridad son el trato a la mascota, calidad de producto o servicio y el tiempo de atención. Los clientes dueños de mascotas, no se encuentran organizados y realizan comentarios compartidos en redes sociales influencia positiva o

negativamente al negocio, a través de Facebook, Instagram y blogs; una queja o reclamo no atendido en forma satisfactoria, genera un daño a la reputación e imagen de la empresa.

El internauta que compra por internet, principalmente son millenials, quienes se caracterizan por ser exigentes, piden immediatez, productos novedosos y si están insatisfechos lo publican a través de las redes sociales.

Con la creación de cuentas, para acceder a la plataforma, se genera bases de datos de clientes y clientes potenciales, para envío de promociones y contacto para el servicio al cliente.

El poder de negociación de los clientes dueños de mascota es medio- bajo, sin embargo, puede incrementarse, si no se cumple con lo ofrecido, por su capacidad de influencia en redes sociales.

Cliente- Proveedor de Productos y Servicios para mascotas

Es proveedor para el cliente dueño de mascota y cliente para el marketplace PetLovers.

El poder de negociación de este cliente, es media ya que la característica de los proveedores de productos y servicios de mascotas es un mercado atomizado, en general con pequeños negocios con radio de acción local. Negocios familiares, en el caso de veterinarias a cargo de un médico veterinario, que en general desconoce de herramientas de gestión administrativa y estrategias de marketing digital.

Se plantea facilitar el acceso a la plataforma sin costo, a cambio realizar el cobro de la comisión por transacción, pero es sensible al precio de la comisión, pudiendo migrar a la competencia, si en ella encuentra condiciones más favorables.

Es necesario realizar una amplia afiliación de estos clientes, para contar con un buen número de empresas en el marketplace. Del estudio de mercado se obtuvo que el

60% de empresas entrevistadas está de acuerdo con la propuesta planteada por PetLovers, con pago de comisión por transacción.

d) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de la plataforma PetLovers, es media, entre los proveedores se encuentran el desarrollador del software de la plataforma, médicos veterinarios y el call center para atención de consultas, quejas y reclamos.

El proveedor de servicios de tecnología es el que más riesgo representa para el negocio, respecto a costos asociados por cambio de proveedor y conocimiento del negocio; sin embargo, en el mercado se puede encontrar amplia oferta de servicios, por tal motivo se sostiene que el poder de negociación de proveedores es media.

e) Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos comprenden la contratación de servicios o compra de productos a través del mercado tradicional, sin embargo, este no da el valor agregado de las recomendaciones de otros usuarios, y el ahorro de tiempo con la centralización de reservas, que es la propuesta de PetLovers.

En el mercado hay otras propuestas de negocio como la mexicana Kamimos, que está dirigida al servicio de hogares sustitutos y paseadores, pero con muy baja penetración en el mercado local y Paseaperros.com cuya oferta también es de paseadores y cuidadores.

El marketplace es un canal de ventas más de los proveedores de productos y servicios de mascotas, está latente la posibilidad que puedan desarrollar su propia página web y su estrategia de ventas, pero el afiliarse a PetLovers le permitirá un considerable ahorro de dichos costos.

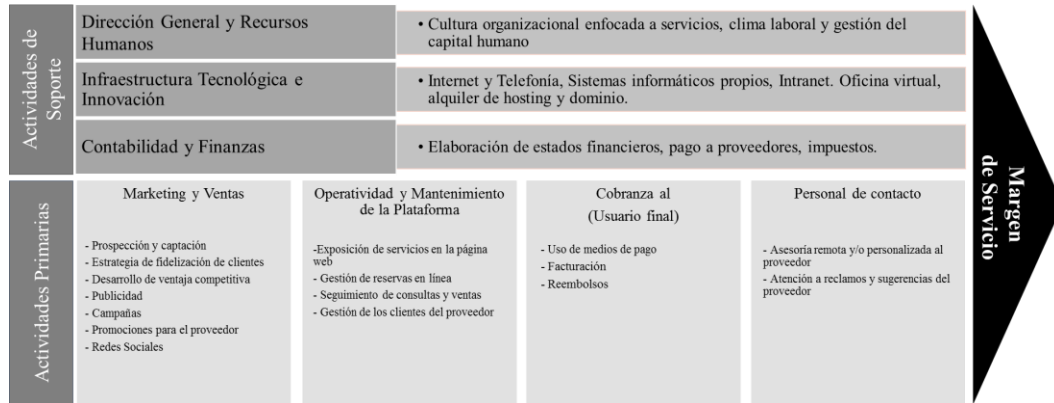
4.2.2 Modelo de la Cadena de Valor

a) Cliente- Proveedor de Productos y Servicios para mascotas

De otro lado, para el proveedor se propone ofrecer exposición de productos y servicios en la plataforma para incrementar sus ventas con el canal digital, brindar

herramientas de inteligencia de negocios, capacitación en el uso del sistema de reserva de citas y el uso de la plataforma, así como programa de reconocimiento por ranking de ventas y programa de beneficios, ver Figura N° 4.3

Figura N° 4.3. Cadena de Valor Cliente- Proveedor de Productos y Servicios para mascotas

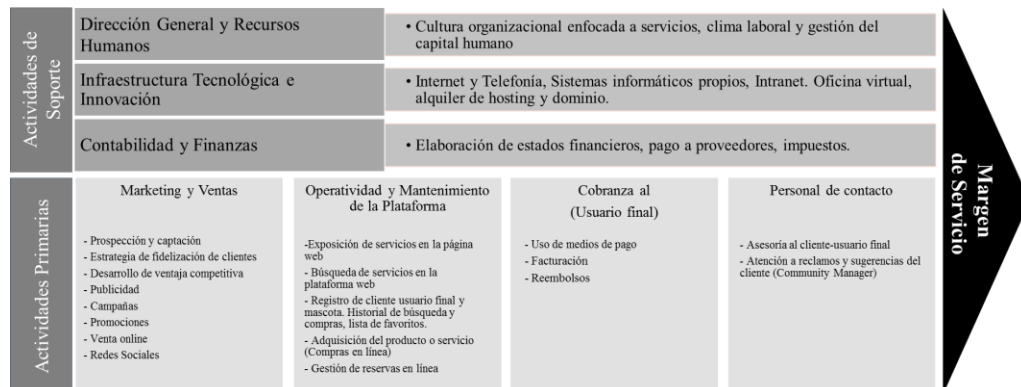


Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

b) Cadena de Valor– Cliente dueño de mascota

La propuesta de valor del negocio, se centra en que la atención al cliente sea de calidad y oportuna, articulado con una política de selección de proveedores idóneos, el soporte de servicio de call center para recepción de llamadas y atención de reclamos, un profesional community manager para la gestión de la imagen de la empresa en redes sociales, con veterinario para consultas básicas de los usuarios sobre el cuidado y salud de su mascota y el despliegue de marketing que permita generar el tráfico de dueños de mascotas que materialicen la compra, ver Figura N° 4.4.

Figura N° 4.4. Cadena de Cliente dueño de mascota



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

4.3 Evaluación de Factores Externos: Matriz de Oportunidades y Amenazas

4.3.1 Elaboración de la Matriz EFE

Del análisis externo al presente plan de negocio, se resume factores clave, agrupados en oportunidades y amenazas, como se detallan en el Tabla N° 4.3.

Tabla N° 4.3 Ponderación de los Factores Externos

Ítem	Factores Claves	Peso (0-1)	Calificación (1-4)	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES				
O1	Reducción de costos de las economías colaborativas	0.08	4	0.32
O2	Crecimiento del número de hogares con mascotas	0.08	4	0.32
O3	Tendencia de cuidado de mascotas como miembros del hogar	0.04	3	0.12
O4	Incremento de proporción de personas que migran del NSE C al A y B	0.03	2	0.06
O5	Alto interés de la demanda por encontrar un marketplace de productos y servicios para mascotas y realizar las compras en línea. 69.8% del mercado potencial.	0.07	4	0.28
O6	Pocos marketplace servicios para mascotas y que permita realizar las compras en línea.	0.10	4	0.40
O7	Crecimiento del comercio electrónico.	0.05	3	0.15
O8	Mayor uso de las redes sociales por los clientes	0.04	4	0.16
O9	Modelo de Negocio escalable basado en un mercado en crecimiento, replicable en otras regiones	0.03	3	0.09
Subtotal				1.90
AMENAZAS				
A1	Ingreso de nuevos marketplace globalizados como al sector mascotas, como Amazon y Facebook, dado las bajas barreras de entrada al sector.	0.03	3	0.09
A2	Implementación sistema de reserva de citas en competidores y proveedores de servicios de mascotas.	0.03	4	0.12
A3	Desconfianza en uso de medios de pago por internet.	0.08	2	0.16
A4	Ralentización de la economía e inestabilidad política.	0.08	2	0.16
A5	Deficiencia en conexión de red de telecomunicaciones.	0.04	2	0.08
A6	Sensibilidad a la situación económica del cliente.	0.08	2	0.16
A7	Ruptura de la cadena de abastecimiento por incumplimiento de proveedores.	0.08	2	0.16
A8	Posibilidad que el cliente final contacte directamente al proveedor de la plataforma.	0.06	4	0.24
Subtotal				1.17
		1.00	Total	3.07

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

El valor 3.07 (superior al promedio 2.5) implica que el entorno es atractivo para el proyecto, y por tanto se pueden aprovechar más, los beneficios de las oportunidades, que los impactos de las amenazas.

4.4 Estrategia

En este apartado se definen las estrategias de la propuesta de negocio a partir de las cuales se realizará el desarrollo de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Se define el perfil de la empresa con su visión, misión, estrategia genérica, factores clave de éxito y finalmente se presenta la propuesta del modelo de negocio a seguir.

4.4.1 Objetivos de la estrategia

4.4.1.1 Objetivo estratégico general

Definir la estrategia de un plan de negocio que ofrezca una plataforma virtual para reserva de servicios y productos para mascotas, bajo el modelo de marketplace, que garantice el buen trato a la mascota, disponibilidad y calidad, en el segmento A, B y C1 de la zona 7 de Lima metropolitana.

4.4.1.2 Objetivos estratégicos específicos

- Diseñar un modelo de negocio de una plataforma virtual para reserva de servicios y productos para mascotas que satisfaga las necesidades de los clientes identificados en el estudio.
- Establecer factores de diferenciación para la captación y fidelización de clientes dueños de mascotas.
- Establecer factores de diferenciación para la captación y fidelización de proveedores de productos y servicios para mascotas.
- Conseguir el 17.5 % de participación en el mercado meta al quinto año de operación.

4.4.2 Visión y misión de la empresa

4.4.2.1 Visión

Ser el centro comercial virtual de mascotas líder del Perú y de Latinoamérica, que facilite su cuidado y bienestar.

4.4.2.2 Misión

Conectar a dueños de mascotas con la más amplia oferta de servicios y productos para sus engréidos, a través del uso de tecnologías digitales que permiten una atención oportuna y de calidad.

4.4.2.3 Nombre comercial de la empresa: PetLovers

El nombre de la empresa hace referencia al amor por las mascotas, en el marketplace PetLovers, los dueños de mascotas encontrarán diversas alternativas y valoraciones para seleccionar cómo cuidarlas y engréirlas; optimizando sus tiempos a través de la gestión citas de servicios o en la compra de productos que ellas necesiten; así como ser parte de la comunidad donde encontrarán consejos de cuidado, tendencias, noticias relacionadas al mundo de la mascota.

4.5 Estrategia genérica: Diferenciación y Enfoque en Servicio

Michael Porter identifica tres estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación o focalización), las cuales pueden ser usadas en función a las ventajas competitivas identificadas de la empresa y se puede aplicar una a una o en combinación, con la finalidad de alcanzar los objetivos y hacer frente al mercado y a los competidores del sector (Arbaiza, 2014)

La estrategia del presente plan de negocios es de diferenciación y se enfocará en añadir características diferenciadoras a la plataforma, valoradas por los dueños de mascota (perro o gato), según se describe en la tabla N° 4.4.

Tabla N°4.4. Estrategias Plan de Negocios PetLovers

Estrategias	Acciones
Generar una amplia red de proveedores de servicios para mascotas en los primeros 3 meses de implementación	Identificar a los proveedores de productos y servicios de mascotas que cumplan con las políticas y criterios de selección establecidos por el negocio, para una oferta con características valoradas por los usuarios: trato a la mascota, calidad y tiempo de atención. Ofreciendo herramientas de inteligencia de negocios, principales indicadores de gestión y marketing digital.
Fidelización a proveedores de productos y servicios de mascotas	Desarrollar un programa de reconocimiento en función al volumen de ventas y cumplimiento de políticas de proveedores, como mejorar posicionamiento en plataforma, comentarios de mejores proveedores, asesoría en gestión de negocio y uso de medios digitales, cuponera de descuentos para proveedor y su familia.
Fidelización a dueños de mascotas	Promocionar los beneficios del sistema de reserva de citas como propuesta de valor, la geolocalización de proveedores, difundir las ventajas para los clientes del soporte veterinario, resaltando los ahorros que le significa. Política de programa de puntos para fidelización de clientes. Mantener actualizado la generación de contenidos y explotar la información analítica
Gestión de atención al cliente y reclamos	Contratar un community manager responsable de la gestión de redes sociales y gestión de reclamos ante incidentes, los que pueden ingresar a través de la plataforma y call center tercerizado.
Medición de cumplimiento de oferta	Monitorear el cumplimiento en atención de citas reservadas, a través del análisis de las valoraciones en la plataforma y la evaluación de desempeño periódica, garantizando la oferta de proveedores idóneos para ganar mayor participación de mercado

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

4.6 Factores Críticos de Éxito

Se ha identificado siete factores críticos de éxito, siendo la calidez y buen trato a la mascota el principal atributo valorado, seguido de la calidad de atención o producto.

- Calidez y buen trato a la mascota
- Calidad de atención o del producto
- Cumplimiento de horarios del proveedor de servicio
- Confiabilidad de los medios de pago
- Variedad de productos y servicios dentro de la plataforma
- Respuesta rápida en la gestión de reclamos
- Velocidad de la plataforma y funcionamiento del sistema de reserva de citas

4.7 Propuesta de modelo de negocio

El plan de negocio se ha desarrollado con el modelo Canvas, que permite una visualización rápida del proyecto, identificando claramente a los socios clave, actividades clave, recursos clave, oferta de valor, relación con clientes, canales y segmento de mercado objetivo.

En la Tabla N° 4.5, se presenta el lienzo Canvas para el modelo de negocio para plataforma virtual para reserva de citas de servicios para mascotas y compra de productos. La oferta de valor para el usuario final (dueño de mascota) es brindar un producto y/o servicio de calidad, con opción de gestión de reserva de citas, sistema de búsqueda de acuerdo a gustos y preferencias, geolocalización¹, valoraciones de otros clientes que le permitan reducir el tiempo en la búsqueda y selección del proveedor a contratar y con el soporte de atención al cliente tanto de la compra en sí, así como asistencia veterinaria para consultas en la plataforma, sobre el cuidado y atención de su mascota.

La oferta de valor para el proveedor de producto y servicio, es ampliar su participación de mercado a través de la oferta digital, implementar un sistema de reserva de citas que es un atributo valorado por el cliente final, contar con marketing y publicidad para su establecimiento o para el profesional independiente a bajo costo por el uso de economías colaborativas del modelo de negocio y obtener información de inteligencia de negocio que PetLovers le proveerá, a partir de las transacciones que realice en la plataforma.

Tanto el cliente final (dueño de mascota) como el proveedor de producto y servicio, formarán parte de la comunidad PetLovers, donde se propiciará actividades orientadas a ayudar a mascotas abandonadas.

¹ Según el IEMD (Instituto Internacional Español de Marketing Digital), geo localización se define como la herramienta que permite obtener la ubicación geográfica real de cualquier tipo de objeto o persona, a través de, por ejemplo, un dispositivo móvil o un computador conectado a internet. Ejemplos: Google, Facebook, Urbania, etc.

Tabla N °4.5. Modelo de Negocio – CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado	
<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedor de desarrollo de plataforma digital. ● Empresas y profesionales independientes del rubro mascotas: veterinarias, pet shop, paseadores, grooming a domicilio, etc.) ● Albergues de perros abandonados. ● Inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de fortalezas de plataforma: reserva en línea, velocidad en consulta y transacción, facilidad de uso, seguridad y confianza ● Desarrollar herramientas digitales ofertantes, optimizando la gestión de su negocio. ● Marketing compartido a través de economías colaborativas. ● Soporte 24/7. ● Relación comercial con las empresas del rubro mascotas, estableciendo estrategias de fidelización. ● Estrategia de precios que fidelicen al cliente. 	<p><u>Para el usuario final (dueños de mascotas)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer variedad de proveedores de servicios y productos para mascotas con valoraciones en la calidad del servicio. ● Gestión de reservas de servicios de mascotas (24 x7) en tiempo real, a través de plataforma marketplace que permite ahorro de tiempo. ● Oferta de servicios a partir del análisis de las necesidades del cliente. ● Asesoría y atención para el cuidado y bienestar de la mascota en línea. ● Forma parte de una comunidad preocupada por brindar ayuda a mascotas abandonadas. <p><u>Para el proveedor de servicios y productos para mascotas (establecimientos y profesionales independientes)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de Gestión de reservas en línea. ● Ser un canal de ventas para ampliar su participación de mercado. ● Reducción de costos en marketing y publicidad, por economía colaborativa. ● Indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones oportunas en respuesta a los cambios de necesidades del mercado. ● Marketing con causa, en alianza con albergues de rescate de mascotas abandonadas. 	<p><u>Usuario Final (dueños de mascotas)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de necesidades antes de ofrecer el servicio. ● Redes sociales. ● Calificaciones de calidad de servicio. ● Soporte en línea. 	<p><u>Proveedores de servicios y productos para mascotas (establecimientos y profesionales independientes)</u></p> <p>Empresas y profesionales independientes del rubro de mascotas de Lima y Callao</p> <p><u>Usuario Final (dueños de mascotas)</u></p> <p>Personas de Lima moderna, dueñas de mascotas con hábitos de compra por internet, que buscan servicios de calidad, valoran el ahorro de tiempo y consideran a su mascota parte de su familia.</p>	
	Recursos clave		<p><u>Proveedores de servicios y productos para mascotas (establecimientos y profesionales independientes)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atención personalizada a proveedores de servicios de mascotas. ● Información de gestión en tiempo real a través de inteligencia de negocio. ● Gestión compartida de marketing. 		Canales
	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma tecnológica ● Proveedores de servicios de mascotas que presten buena calidad de servicio. ● Personal de soporte. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Sitio web ● Facebook ● Google ● Instagram 		
Estructura de costos		Fuentes de ingresos			
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantenimiento de infraestructura tecnológica. ● Marketing ● Marketing con causa, costos asociados a responsabilidad social ● Remuneraciones a trabajadores, honorarios de vendedores. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Por publicidad de proveedores (Mejorar posicionamiento en la plataforma) ● Por publicidad de terceros. ● Pago variable por reserva realizada y confirmada. ● Pago variable por producto vendido 			

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

4.8 Conclusiones del Capítulo

- La relación directa en el crecimiento del número de familias en el Perú y la tenencia de mascotas, sumado a ello, las nuevas tendencias en su atención y cuidado como las que proveen las familias con perri-hijos, según la clasificación de Cristina Quiñones, hacen del sector de mascotas un mercado atractivo para nuevos emprendimientos.
- El buen trato a la mascota, la calidad y el cumplimiento de horarios de los proveedores, son los atributos más valorados por los dueños de mascota y entorno a ellos se ha construido la propuesta de valor del negocio propuesto. La estrategia elegida es de diferenciación, a partir del proceso de selección de proveedores para ofrecer productos que cumplan con el atributo de calidad, un sistema de reserva de citas para el manejo de horarios de atención, soporte veterinario en línea para las consultas de los clientes de la plataforma y la atención al cliente como prioridad respaldado por un call center para atención 24/7.
- Los proveedores de productos y servicios de mascotas, son un socio estratégico para el modelo de negocio de Marketplace, quienes recibirán herramientas de inteligencia de negocio para mejorar la gestión de ventas y marketing, acorde con las tendencias tecnológicas.
- La buena o mala atención impacta directamente al negocio, por tanto, se plantea implementar la gestión de la imagen de la empresa en las redes sociales, a través de la eficiente gestión de reclamos para mitigar los malos comentarios.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se desarrolla el Plan de Marketing para PetLovers el cual se encuentra alineado a las estrategias de negocio planteadas en el capítulo anterior.

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivos cualitativos

- Situar a la empresa como líder en la centralización de productos y servicios para mascotas en Lima Metropolitana.
- Crear la comunidad más grande en el cuidado de mascotas, donde se integra a proveedores y dueños de mascotas, que se encuentren afiliados en la plataforma virtual.

5.1.2 Objetivos cuantitativos

- Lograr una penetración de mercado de servicios y productos de mascotas del 5% al finalizar el primer año y del 17.5% al quinto año.
- Lograr retener al 90% de los proveedores afiliados a la plataforma virtual.
- Lograr captar más de 3,000 clientes recurrentes durante el primer año de operación de la empresa.

5.2 Estrategia de Marketing: segmentación, diferenciación y posicionamiento

Para Kotler y Armstrong (2017) “una compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y de manera más redituable; por lo tanto, deben diseñar estrategias de marketing orientadas al cliente, para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos”. Es por ello que se debe trabajar en una estrategia de marketing dirigido al público meta, para lo cual es importante segmentar el mercado, la división del mercado en grupos pequeños con necesidades, características y comportamientos particulares. La diferenciación, consiste en distinguir la oferta de mercado, con la finalidad de crear mayor valor para el cliente y posicionamiento, se refiere a la ubicación que se desea tener en la mente del consumidor.

5.3 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se orienta a los clientes de la empresa, los cuales son consumidores y proveedores de servicios y productos para mascotas.

- Consumidores (dueños de mascotas): Personas de la Zona 7 de Lima Metropolitana, dueñas de mascotas con hábitos de compra por internet, que buscan servicios de calidad, valoran el ahorro de tiempo y consideran a su mascota parte de la familia.
- Proveedores (establecimientos y profesionales independientes): Empresas y profesionales independientes que ofrecen servicios y productos para mascotas en Lima y Callao, los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera:
 - Proveedores de productos alimenticios para mascotas.
 - Proveedores de productos y servicios para mascotas: Entre los cuales se encuentran vacunación, baños, consulta veterinaria, hospedajes, paseadores, catering.
 - Proveedores de otros Servicios: Entre los que se encuentran emparejamiento y entrenamiento.

La estrategia prioritaria estaría orientada hacia los dos primeros grupos, dado que constituyen los servicios más demandados por los consumidores, de acuerdo a la información obtenida del estudio de mercado.

5.4 Estrategia de diferenciación

La estrategia genérica para PetLovers, se enfoca en la diferenciación, debido a que la plataforma se encuentra orientada a proveedores de mascotas, quienes, a través de ella, pueden lograr mayor cercanía en su relación con los clientes (dueños de mascotas).

Como se puede observar en el Benchmark realizado y detallado en la Figura 4.2 del capítulo IV, existe competencia directa con propuestas similares desarrolladas en el Perú, como es el caso de Vetplace y el Dato Canino- Wuf, con presencia no mayor a tres años en el mercado, razón por la cual no se encuentran posicionados en la mente

del consumidor, y es por ello, que los dueños de mascotas, aún prefieren gestionar las reservas de sus servicios, visitando los establecimientos de manera física.

La diferenciación que tendrá la plataforma con respecto a sus principales competidores, es brindarle al proveedor herramientas de inteligencia de negocio, soporte en la gestión y asesoría profesional para el desarrollo de estrategias de marketing que le permitan captar mayor número de clientes, y mejorar sus niveles de fidelización, y para el dueño de mascota (cliente), la diferenciación consiste en la autogestión de reservas en línea, visualización libre de los servicios brindados por proveedores de servicios y productos de mascotas y contar con referencias de otros usuarios, que han tomado algún servicio.

5.5 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento basada en la mezcla beneficio-precio, se puede visualizar en la Figura N° 5.1 y consiste en una estrategia para los proveedores de servicios y productos de mascotas, de más por lo mismo, es decir, se le brinda mayores beneficios, a un precio similar al que cobra la competencia, de esta manera, se busca captar más proveedores y migrarlos a la propuesta desarrollada.

Figura N° 5.1. Matriz Beneficio - Precio

		PRECIO		
		Más	Mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Los beneficios principales que se ofrecen a los proveedores de servicios son:

- Incrementar la captación de clientes a través de la exposición del catálogo de servicio o producto ofrecido, con el uso de marketing de contenidos, es decir, usando videos o fotos, donde se visualice cómo el proveedor brinda el servicio.

- Ofrecer una propuesta integral de productos y servicios en función al análisis de las necesidades del cliente. (venta cruzada)
- Reducir el tiempo operativo debido a que el análisis de necesidad y la selección de productos y servicio, se realizan en línea con el cliente en un período promedio de 5 minutos, reemplazando las consultas reiterativas en tienda o vía correo electrónico.
- Gestión de reservas de citas en tiempo real.
- Optimización de su cadena de valor, a razón de que el proceso de facturación queda a cargo de la plataforma, realizando facturaciones de ventas por períodos específicos.
- Mejorar el seguimiento y gestión de sus ventas en línea debido a que contará con reportes en tiempo real.
- Incrementar la aprobación de imagen y marca, apoyado en la gestión de reclamos que compartirá con la plataforma.
- Soporte para realizar campañas orientadas a fidelizar a sus clientes.

La estrategia de posicionamiento definida para los consumidores es más por menos, la cual puede visualizarse en la Figura N° 5.2. Los consumidores pueden acceder a la plataforma de manera gratuita, y tienen acceso libre a la visualización de los proveedores de servicios y productos afiliados a la plataforma.

Figura N° 5.2: Matriz Beneficio – Precio para Consumidores

		PRECIO		
		Más	Mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por menos

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

PetLovers ofrece a los consumidores los siguientes beneficios diferenciadores:

- Libre acceso a la visualización de proveedores de bienes y servicios, sin afiliación previa, ni pago de membresía mensual.
- Variedad de proveedores de servicios y productos para mascotas con valoraciones en la calidad del servicio.
- Gestión de reservas de servicios de mascotas (24 x7) en tiempo real, a través de plataforma virtual que permite ahorro de tiempo.
- Llevar un historial detallado de los servicios y productos adquiridos, así como de próximas citas, con recordatorios periódicos.
- Oferta de servicios a partir del análisis de las necesidades del cliente.
- Asesoría y atención para el cuidado y bienestar de la mascota on-line, contando para ello con un veterinario que resolverá sus consultas.

A continuación, se presenta en la Tabla N° 5.1, las ventajas competitivas de PetLovers vs los principales competidores del mercado:

Tabla N° 5.1. Ventajas comparativas PetLovers vs principales competidores

Concepto	El dato canino	VetPlace	Marca
Suscripción cliente	S/. 19.9 ²	-	-
Comisión Proveedor	10% del servicio	10% del servicio ³	10% del servicio
Frecuencia de cobro	Mensual	Por transacción	Por transacción
Propuesta de valor cliente	Cuponera de descuentos	Gestión de reservas con confirmación telefónica	Sistema de autogestión de reservas online
Propuesta de valor proveedor de servicios y productos de mascotas	Exposición de servicios y productos	Exposición de servicios y productos	Exposición de servicios y productos Herramientas de inteligencia de negocio

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

5.6 Responsabilidad Social

La plataforma PetLovers busca contribuir con la sociedad, es por ello que, en el proceso de captación de proveedores, incluirá albergues de mascotas, los cuales contarán con los siguientes beneficios:

² Dato obtenido del aplicativo móvil: Club Wuf

³ Dato obtenido vía Facebook, a través de contacto directo con la empresa

- Publicación gratuita de anuncios de adopción de mascotas.
- Publicación y difusión gratuita de eventos a realizar, en la búsqueda de obtener fondos para alimentos y productos para el cuidado de mascotas.
- Promoción de albergues en las activaciones que realice la empresa.
- Participación activa de proveedores que brinden ayuda a los albergues.
- Promoción de los albergues afiliados, en las redes sociales de la empresa.

5.7 Estrategias Funcionales

5.7.1 Producto

5.7.1.1 Ciclo de vida de producto

Las plataformas que centralizan servicios para mascotas se encuentran en etapa de introducción. Actualmente, se observa, mayor conciencia por parte de las personas, relacionadas al cuidado y protección de las mascotas, es por ello, que se han desarrollado nuevos productos, pero pocos los desarrollos tecnológicos. En el Perú, se pueden encontrar plataformas que han sido desarrolladas, pero cuya característica principal es la venta de productos para mascotas, como es el caso de Superpet.pe, Gopet.pe, petplaza.pe, entre otras, también se puedan encontrar plataformas que incluyen servicios, tales como Vetplace.pe, Easypet.pe o El Dato Canino– Wuf, sin embargo, no han incorporado sistemas de reservas en línea ni elementos que ayuden en la decisión de compra del consumidor como recomendaciones o referencias del servicio.

5.7.1.2 Matriz de Ansoff

Para definir la estrategia a trabajar, se tomará como referencia la Matriz de Mercado – Producto o Matriz de Ansoff, la cual puede apreciarse en la Figura N° 5.3.

Figura N° 5.3. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

La estrategia definida es de penetración de mercado, debido a lo siguiente:

- Mercado: El mercado al que se dirige la propuesta es de mascotas, el cual es un mercado existente y en crecimiento.
- Producto: En el país ya existen marketplace similares como es El Dato Canino–Wuf y Vetplace, sin embargo, la atención en las plataformas no es tiempo real.

A través de la Matriz de participación de crecimiento, conocida también como Matriz BCG, la cual se muestra en la Figura N° 5.4, se puede realizar el análisis entre la participación y el crecimiento de mercado que tendrá PetLovers.

Figura N° 5.4: Matriz BCG



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

PetLovers, al ser nueva en el mercado, requiere una inversión inicial alta para darse a conocer y de esa manera, obtener una participación inicial baja del mercado. De igual manera, el mercado de mascotas, se encuentra en constante crecimiento, por lo tanto, la estrategia hacia la cual se orienta la empresa es de interrogación.

5.7.1.3 Diseño del concepto de servicio

Para poder diseñar el concepto de servicio, se toma como base la Flor de Servicio de Lovelock, la cual se encuentra compuesta por: producto básico, servicios complementarios y proposición de entrega.

Producto básico

Obtener una plataforma virtual, que permita la interacción en línea entre consumidores (dueños de mascotas) y proveedores que brindan servicios y ofertan productos para mascotas, bajo las características siguientes:

- El consumidor contará con una amplia gama de proveedores de productos y servicios, además de información esencial de los proveedores como calidad en la atención, evaluaciones realizadas por otros usuarios, precio, entre otros.
- Inicialmente se contará con servicios y productos destinados para perros y gatos, los cuales tienen más presencia en los hogares de las personas encuestadas y que puede visualizarse en la Figura N° 6 del Anexo X.
- Se contará con categorías como Paseadores, Hospedajes, baños, catering, corte de pelo, emergencia veterinaria, desparasitación y vacunación, y venta de productos de alimentación, cuidado, ropa y accesorios para las mascotas.
- El consumidor podrá registrar a su mascota y llevar un control adecuado respecto a su cuidado, con un historial de servicios adquiridos, próximas citas, proveedores elegidos, recomendaciones, calificaciones, entre otros.
- Se ofrecerá la implementación del Sistema de Gestión de Reservas bajo la conexión a servicios web, no será necesario que el proveedor adquiriera algún tipo de software o herramienta específica.
- El proveedor dispondrá de un canal de marketing donde puede exponer de manera online, los servicios que ofrece, de esta manera, puede lograr incrementar su captación de clientes.
- El proveedor podrá contar con un sistema de gestión de reservas, que le permita llevar un control adecuado de las citas que realice, y un historial de pacientes y servicios realizados.

5.7.1.4 Servicios Complementarios

Son analizados por medio de la Flor de Lovelock y sus 8 atributos que debe tener un servicio, los cuales pueden visualizarse en la Figura 5.5.

Figura N° 5.5: Flor de Lovelock



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Información: La plataforma web entregará la siguiente información:

- Detalle de servicios y productos ofrecidos por los proveedores a través del uso de marketing de contenido (Fotos, Videos)
- Clasificación de productos bajo ciertas características: rango de precio, delivery, tipo de servicio, disponibilidad, entre otros.
- Información del precio del servicio o producto.
- Calificación de proveedores por parte de otros usuarios, respecto al servicio recibido.
- Ubicación aproximada del proveedor del servicio.
- Video introductorio para uso de la plataforma de manera fácil y sencilla.
- Términos y condiciones del servicio.
- Distintos mecanismos de pago.
- Información de políticas de uso y reembolso.

Consultas: Los consumidores podrán contar con veterinario online, quien se encargará de resolver consultas vía telefónica o a través del uso del correo electrónico. Se contará con un chat online y se contratará con un call center, que acompañe al consumidor en el proceso de adquisición del producto o servicio y atienda los reclamos. De igual manera, se contará con un Community manager, que será el encargado de interactuar con los consumidores a través de las redes sociales, donde resolverá dudas sobre producto, ofertas y promociones.

Toma de pedidos: Para poder adquirir un producto o servicio en la plataforma, es necesario que el usuario se suscriba vía web, para lo cual es necesario ingresar datos como nombre, dirección, teléfono y correo, así como el nombre, raza y género de la

mascota. Se incluye una cláusula de protección de datos, que permite a la empresa almacenar la información y utilizarla de manera adecuada, cuando sea necesario.

Hospitalidad: La plataforma será amigable e intuitiva, de fácil uso para los usuarios y para los proveedores. Se contará con personal altamente capacitado, con la finalidad de lograr atender de manera correcta a los consumidores y buscar su satisfacción plena con el servicio recibido.

Cuidado: Se pondrá énfasis en el proceso de captación de los proveedores, con la finalidad de garantizar que los productos sean entregados en los tiempos acordados y respetando los procesos de entrega (aquellos que cuenten con el servicio delivery), para los proveedores de servicios, se les exigirá que cumplan con buen trato al cliente y brinden un servicio de calidad, ya que son atributos principales demandados por los consumidores y que fueron obtenidas en la encuesta realizada y adjuntos en la Figura N° 15 del Anexo X. Para poder asegurar la calidad de los proveedores, se dispondrá de encuestas de satisfacción a los consumidores, utilizando retroalimentación para mejorar procesos y comprometer a los proveedores a realizar mejoras, en caso, presenten falencias.

Excepciones: Se contará con procedimientos que permitan el manejo adecuado de excepciones, para lo cual es fundamental, capacitar al personal para que puedan atender adecuadamente a los consumidores, en caso de presentar alguna situación particular, como, por ejemplo, acompañamiento en el proceso de gestión de reclamos y solución de problemas.

Facturación: La facturación será electrónica con entrega al correo del cliente y contará con el detalle de los servicios o productos adquiridos.

Pago: Los pagos que realicen los consumidores por los productos y servicios adquiridos, deben ser realizados a través de tarjetas de crédito o débito VISA.

5.7.1.5 Procesos de entrega

Los servicios que contrate el usuario, serán realizados por los proveedores, en sus locales físicos o en el domicilio del consumidor. De igual manera, vale destacar que, en el caso de adquirirse un producto, el cliente puede recogerlo directamente en tienda, o solicitar que se le entregue vía delivery de acuerdo a las políticas de entrega de cada proveedor.

5.7.2 Precio y otros costos para el usuario

Debido a que el producto se encuentra orientado 100% al cliente, no se le cobrará precio alguno por acceder al marketplace, ni por afiliarse a él.

La estrategia de precio, se encuentra dirigida a los proveedores que deseen afiliarse a la plataforma, es por ello que, para poder realizar la fijación del precio, se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Presencia de competidores como Vet Place y el Dato Canino – Wuf. En el caso de Vetplace, se cobra una comisión del 10% al proveedor por encontrarse afiliado, y el Dato Canino, ofrece una cuponera de descuentos por un valor mensual de S/. 19.99, la cual puede ser utilizada por el consumidor en servicios y compra de productos.
- Existe una mayor demanda de adquisición de servicios de mascotas directamente en las tiendas físicas, que, a través de plataformas web, debido a la poca oferta para la adquisición de servicios de mascotas. El dato ha sido recogido en las encuestas realizadas y se refleja en la Figura N° 10 del AnexoX.
- Los productos para mascotas, también pueden encontrarse en supermercados, tiendas online o en locales físicos.
- Crecimiento del mercado de mascotas, surgimiento de establecimientos petfriendly y preocupación de los consumidores por el cuidado de sus mascotas, razón por la cual demandan servicios de calidad y con buen trato a su mascota.

En las entrevistas realizadas a los proveedores de servicios para mascotas, manifestaron qué de afiliarse a la plataforma, el cobro que se haría, sería por servicio otorgado, es decir, por transacción, por lo cual están dispuestos a asumir el pago de una comisión.

Tomando como referencia, la comisión cobrada por Vetplace, se ofrece al proveedor el Plan básico, cuyas características pueden ser visualizadas en la Tabla N° 5.2.

Tabla N° 5.2: Plan básico

Paquete	Funcionalidades	PVP
Básico	Gestión de reserva de citas vía online Exposición de productos y servicios ofertados Calificación de usuarios Historial de servicios o productos vendidos por la Plataforma Búsqueda por georeferenciación	10% comisión por transacción

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Adicionalmente, se ofrece un paquete adicional, que permite a los proveedores, poder contar con una herramienta de marketing y publicidad. Este paquete es opcional, y comprende las funcionalidades descritas en la Tabla N° 5.3.

Tabla N° 5.3. Plan de Marketing y Publicidad

Paquete	Funcionalidades	Frecuencia	PVP
Marketing y Publicidad	Gestión de data con principales indicadores del negocio	Semanal	S/. 4.99
	Soporte y ayuda en estrategias para desarrollo de campañas	Mensual	S/. 14.99
	Presencia premium en la Plataforma	Trimestral	S/. 39.99
	Categorización de producto destacado	Semestral	S/. 69.99
	Primera opción a la búsqueda de los usuarios	Anual	S/. 99.99

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

5.7.3 Plaza

Para poder acceder a PetLovers, los usuarios utilizarán la plataforma virtual, que puede visualizarse en computadoras y otros dispositivos electrónicos sustentado en su diseño responsive. No se contará por el momento con aplicativo móvil, por lo cual no se podrá encontrar en tiendas de aplicaciones como son Google Play y Apple App Store.

No se contará con un local físico, por ello todos los procesos, se llevan a cabo a través de la página web, por lo tanto, cualquier coordinación se realizará en espacios co-working.

Como página web, los usuarios pueden acceder en cualquier momento y lugar, a través de su dispositivo móvil, por lo tanto, pueden adquirir los servicios y productos

en cualquier momento deseado, contando a su vez con información detallada, que permita facilitar su decisión de compra.

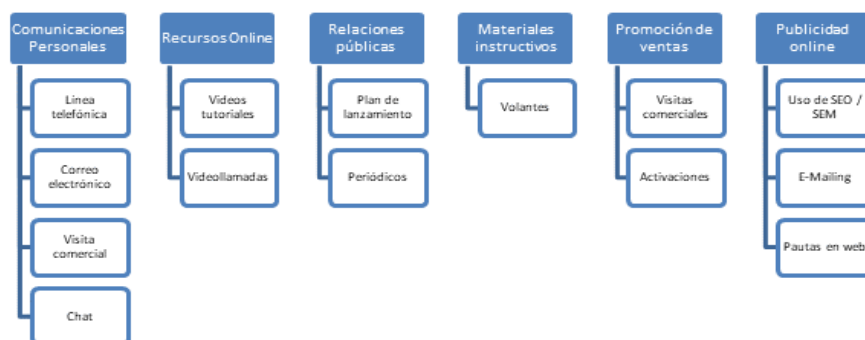
También, PetLovers contará con correo y chat, que permita recibir las consultas que tengan los consumidores buscando disminuir de manera rápida, los problemas que puedan suscitarse en el uso de la página.

Respecto a la distribución de los productos, la responsabilidad recae directamente en los proveedores, quienes se encargarán de la entrega, ofreciendo a los clientes la posibilidad de recojo en tienda, o vía delivery. En el caso, de no disponer de stock, en la página web, el producto figurará como agotado.

5.7.4 Promoción

La estrategia de comunicación estará compuesta por las siguientes aristas y puede visualizarse en la Figura N° 5.6.

Figura N° 5.6: Estrategia de comunicación



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Comunicaciones personales: Se definen los canales de comunicación a través de los cuales los consumidores y los proveedores podrán resolver sus dudas e inquietudes respecto al uso de la plataforma. El consumidor tendrá a su disposición una central de atención al cliente, correo electrónico y chat de atención. En el caso del proveedor, se le realizará visitas comerciales, y podrán resolver dudas a través de correo electrónico y contacto telefónico del Gerente General.

Recursos online: Se desarrollará un video tutorial donde se incluyan las funcionalidades de la plataforma para explicar al proveedor, los beneficios de afiliarse.

De igual manera, se les puede compartir el video vía correo electrónico o a través de videollamadas. Para los consumidores, se podrá encontrar en la plataforma, un video tutorial sobre el uso de la plataforma, y vivan una experiencia única en su proceso de adquisición de productos y servicios para sus mascotas.

Relaciones públicas: El plan de lanzamiento de la plataforma tendrá 2 etapas. La primera dirigida a los proveedores, con el propósito de lograr afiliarlos a la plataforma, para ello se le invitará a una presentación que será llevado a cabo en la Cámara de Comercio de Lima. La segunda etapa se encuentra dirigida a los consumidores, se realizará un evento para las mascotas y se invitará a los dueños de mascotas, será el momento apropiado de presentar la plataforma, se expondrá los beneficios y serán partícipes de un sorteo, recibirán premios con merchandising de la empresa. Por otro lado, se realizarán publicaciones comerciales en algunos periódicos o revistas para llegar al público objetivo e ir promoviendo la marca.

Materiales Instructivos: De igual manera, para el plan de lanzamiento, se realizarán volantes con información de la Plataforma, que serán entregados a los proveedores y consumidores, con diferencias específicas, siendo para el proveedor, un volante con soporte en gestión de reserva, indicadores a obtener y soportes de marketing necesarios para su negocio. Para el caso de los consumidores, los volantes tendrán información de la plataforma, los beneficios de pertenecer a ella y el proceso explicado de manera fácil que los acompañe en la adquisición de productos y servicios.

Promoción de ventas: Para los consumidores se realizarán activaciones en parques con gran concentración de mascotas en los distritos de La Molina, Miraflores, Surco, San Isidro y San Borja, donde se les presentará la marca, beneficios y procesos, y se les tomará los datos para hacerlos partícipes de promociones. Para los proveedores, se realizarán visitas comerciales a sus establecimientos, presentando la plataforma y sus funcionalidades, además se mostrará los beneficios de pertenecer a ella.

Publicidad online: Se realizará envío mailing a una base de clientes dueños de mascotas y a establecimientos proveedores de servicios de mascotas, también se realizarán pautas en Facebook con el objetivo de generar tráfico en el fan page de la

empresa. Se hará uso de Adwords tanto en Google y Adsense en principales páginas web de interés nacional, buscando captar la atención de los clientes y lograr que ellos a través del acceso web, se afilien y vean en la plataforma, el mecanismo necesario de la adquisición de productos y servicios para mascotas.

Tabla N° 5.4: Estrategia de Mailings

Tipo de mailing	Mensaje
Dueños de mascotas	Invitar a acceder a la página de la empresa Presentar los principales productos y establecimientos afiliados Presentar contenido y beneficios
Proveedores	Invitar a afiliarse a la página web para promocionar productos y servicios Presentar información a obtener al hacer uso de la página Mostrar beneficios de realizar estrategias de marketing y campañas Presentar contenido y beneficios

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

5.7.5 Procesos

Suscripción: Los consumidores podrán crear su cuenta en la página web de la empresa, para lo cual es necesario registrar los siguientes datos: nombres, apellidos y correo electrónico. Posteriormente, recibirá un correo de validación por el registro realizado. Una vez grabado, se visualiza una pantalla donde el consumidor aceptará los términos y condiciones del servicio. Cuando el consumidor acepte, ya se encontrará afiliado y podrá disfrutar de la oferta de proveedores y servicios.

Los proveedores deben crear su cuenta en la página web, para lo cual es necesario registrar los siguientes datos: RUC y razón social, nombre del administrador, dirección, teléfono y correo electrónico. Posteriormente, recibirá un correo de validación por el registro realizado. Se le realizará una visita para corroborar que cumpla con las condiciones de atención a las mascotas. Se debe registrar los servicios ofertados y una cuenta donde se abonará el pago de los servicios que se tomen por la plataforma.

Administración de historial de servicios: Se especifica los detalles para:

- Consumidor: Debe ingresar los datos de su mascota como nombre, raza, género, edad. Con los datos iniciales ingresados, se procede a describir detalles como alergias, tratamientos, servicios de interés (cuenta con una lista desplegable).

- Proveedor: Se llevará un registro de los clientes y de los servicios administrados, así como fecha y horario de atención. Para el caso de proveedores de productos, describirá cantidad y detalle del producto vendido.
- Gestión de reservas: El cliente podrá buscar al proveedor de su preferencia y al hacer clic, visualizar la disponibilidad de atención, deslizar el calendario y seleccionar la fecha y hora de atención deseada. Para el caso del proveedor, se le mostrará un calendario con el detalle de sus citas programadas. Se le enviará un correo al consumidor con el detalle del Servicio: Fecha y hora de atención, datos del proveedor como nombre y dirección. De igual manera, contará con la opción de envío de mensajes recordatorios vía Whatsapp, que pueden parametrizarse desde 2 días hasta 3 horas antes del servicio. Asimismo, el proveedor recibirá un correo con los datos del cliente y el servicio a brindar.
- Gestión de ingresos y egresos: Al ser la plataforma un centralizador, recibe los pagos de los consumidores, y debe pagarles a los proveedores, por lo tanto, deben desarrollarse los flujos de entrada y salida de dinero, con los asientos contables correspondientes, de manera que se lleve un registro ordenado, y que, al realizarse los cortes contables, cuadren las operaciones y montos.
- Gestión de inventarios: Los proveedores de venta de productos deben informar a la empresa, cuánto es el stock reservado que tiene disponible para ser vendidos por la plataforma, de manera que se pueda llevar un registro adecuado de los stocks a medida que van siendo adquiridos por los clientes. Cuando se alcance el stock mínimo exigido, se emitirán alertas al proveedor para reposición del mismo, y si el producto se agota, aparecerá un mensaje indicando que el producto se encuentra agotado.
- Captación de clientes: Los clientes podrán realizar valoraciones por los servicios recibidos y realizar recomendaciones para otros usuarios en una escala del 1 al 5, según la escala de Likert.
- Búsqueda de profesionales: Los clientes pueden buscar los servicios por disponibilidad, fecha, precio, geolocalización, especialidad entre otros.

5.7.6 Entorno físico y prototipo de la Plataforma

5.7.6.1 Entorno físico

Al ser la plataforma una herramienta que brinda soporte a los proveedores en su proceso de gestión, y al estar orientada a que los clientes puedan encontrar los servicios deseados, el entorno físico debe tener una composición de interfaz con el usuario (el front end de la página web institucional de la empresa), por lo tanto, debe ser amigable y fácil de usar; de igual manera, la página debe tener la capacidad de respuesta ante las solicitudes del cliente, con tiempos de carga rápida, para la visualización de la información, como se aprecia en la Tabla N° 5.5

Tabla N° 5.5: Entorno físico PetLovers

Dimensiones del entorno	Elementos de diseño
Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none">- Con música- Color: Predominante blanco – Secundario: Naranja
Espacio / Funcionalidad	Front End: <ul style="list-style-type: none">- Menú superior horizontal con funcionalidades- Menú vertical en el lado izquierdo con lista desplegable de opciones para cada funcionalidad- Menú vertical desplegable- Listas desplegables para el llenado de información- Mapa de geolocalización en el lado derecho- Galería de proveedores en página de inicio
Señales, símbolos y artefactos	<ul style="list-style-type: none">- Botones para acceder a la siguiente página en la parte inferior, ubicación central- Botón del chat de ayuda, en la parte inferior derecha

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Música: Como los usuarios accederán a visualizar productos y servicios para sus mascotas, se utilizará un fondo musical suave y agradable.

Color: El entorno debe reflejar energía y felicidad, es por tal razón que se opta por el color naranja, ya que concentra la energía que se obtiene del color rojo y la alegría del color amarillo, resultando un color fuerte, alegre y llamativo.

Distribución del espacio y funcionalidad: PetLovers tendrá un menú horizontal con las principales funcionalidades (Inicio, Productos y servicios, Comunidad y

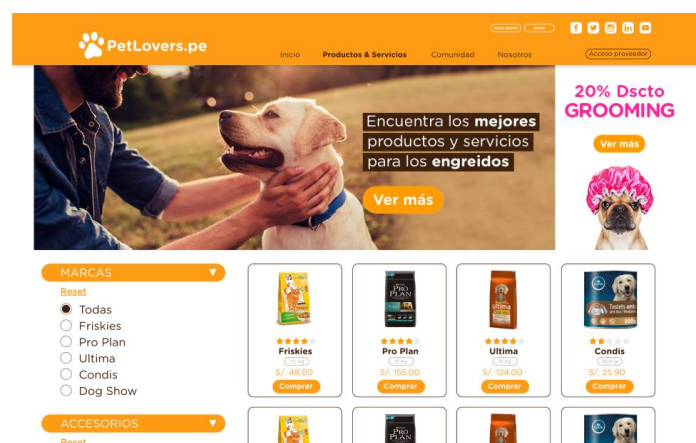
Nosotros) y un menú al lado izquierdo en el que se tengan las distintas acciones para cada una de las funcionalidades. De igual manera, contará con imágenes de la marca de los proveedores, la cual estará centrada y aparecerá cuando se dé clic en la galería de servicios.

Señales, símbolos y artefactos: En la parte inferior, se mostrarán botones indicando si se desea ir a la siguiente página. De igual manera, las calificaciones de los proveedores se visualizarán con estrellas, que se irán sombreando, a medida que aumenta la calificación del proveedor.

5.7.6.2 Prototipo Plataforma web

Se desarrolló el prototipo de la página web utilizando las herramientas de Adobe XD, y plasmando lo descrito previamente en el entorno físico, la cual puede ser apreciada en la Figura N° 5.7. Se puede apreciar un predominio del color blanco como fondo, soportado con el color naranja, que refleja energía. De igual manera se incorpora el Menú principal con la parrilla de opciones como Inicio, Productos & Servicios, Comunidad y Nosotros. La lista de productos y servicios comprende los comprendidos por: Baño, corte, alimentos, ropa, hospedaje, paseador, entrenamiento, veterinario y tratamientos especiales, los cuales se pueden apreciar en el Anexo XVII-A.

Figura N° 5.7: Prototipo web para el dueño de mascotas



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

De igual manera, el proveedor de productos y servicios para mascotas, también tendrá su espacio, al cual accederá como administrador y donde contará con las opciones de reserva de citas, historial de pacientes y servicios, gestión de inventarios y monitoreo de ventas, como puede apreciarse en la Figura N° 5.8.

Figura N° 5.8: Prototipo web para el proveedor



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

5.7.7 Estrategias relacionales

Se recopila información de los proveedores en los eventos de presentación y visitas comerciales, así como también, se obtiene información de dueños de mascotas registradas en los eventos de lanzamiento, activaciones, redes sociales y suscripciones de la plataforma, de esta manera, se construye bases de datos de contactos que se pueden clasificar en proveedores y dueños de mascotas.

La estrategia relacional consiste en generar una comunidad para el cuidado y protección de las mascotas, involucrando a los proveedores y a los dueños de mascotas.

Las estrategias relacionales que se realicen para los proveedores serán las siguientes:

- El proveedor debe recibir atención personalizada acorde a las necesidades de su negocio y de su mercado objetivo.
- El proveedor contará con múltiples canales de comunicación como central telefónica, chat o correo corporativo, que les será enviados en el correo de

bienvenida y que estarán disponibles, para resolver cualquier incertidumbre que surja una vez afiliado a la plataforma.

- El proveedor será capacitado en el uso de herramientas para optimizar la gestión de su negocio y tenga al alcance los instrumentos que le permita tomar decisiones oportunas.
- Después de una semana del período de prueba, se le realizará una encuesta telefónica, para conocer las funcionalidades de la plataforma que ha probado y su nivel de satisfacción respecto a ellas, recalcando lo importante que son ellos para la empresa y recordándoles que, ante cualquier duda o consulta, cuentan con los canales de comunicación a su disposición.
- Pasado el mes gratis de prueba, empezará el cobro de comisión por servicio o producto vendido y se enviará un correo electrónico al proveedor, felicitándolo por seguir formando parte de la plataforma.

Con la información recabada se realizarán procesos de retroalimentación y mejoras en la plataforma, en caso se encuentren falencias o surjan propuestas que puedan ser implementados en ella.

Para los proveedores que aún no se afilien a la plataforma, se les enviará un correo electrónico, con videos testimoniales de proveedores que ya han hecho uso de la plataforma, mejoras realizadas y recordándoles los beneficios que pueden tener, al afiliarse, una vez afiliados, dispondrán de un mes de prueba.

Para los dueños de mascotas, se les enviará un correo electrónico invitándolos a usar la plataforma para la adquisición de servicios y productos. De igual manera, se les informará que cuentan con canales de atención como redes sociales, chat, teléfono y correo electrónico. De afiliarse, se les enviará un correo de bienvenida y un video tutorial para el correcto uso de la plataforma. Por otro lado, se le informará de promociones y sorteos.

5.8 Plan de Marketing Digital

5.8.1 Objetivo general

Posicionar la marca digital en la mente del consumidor, con la finalidad de que los dueños de mascotas, reconozcan en PetLovers, a la plataforma líder en la centralización de productos y servicios para mascotas.

5.8.2 Objetivos específicos

- Crear el sitio web de la empresa utilizando estrategias SEO / SEM para publicitar la marca en web.
- Crear la marca en las distintas redes sociales como: Facebook, Instagram y Twitter; de esta manera se busca lograr captar mayor número de seguidores y clientes.
- Conocer cuáles son las palabras más utilizadas por las personas para buscar temas relacionadas a las mascotas en web.
- Lograr generar la comunidad de mascotas, donde interactúen dueños y proveedores de mascotas.
- Elaborar la estrategia de contenido de redes sociales para mantener informado a los seguidores sobre novedades y noticias importantes.
- Brindar tranquilidad al usuario sobre la seguridad de su información durante la navegación.

5.8.3 Actividades y factores de medición

- Se desarrolló el prototipo de la página web utilizando las herramientas de Adobe XD, la cual se puede visualizar en las Figuras N° 5.7 y N° 5.8 de la página 96.
- Se desarrolló la creación de la marca PetLovers en Facebook, como puede visualizarse en el Anexo XVII-B
- Se realizó una búsqueda de palabras claves como mascotas, pet, veterinaria, perro y gato, siendo estas últimas, las palabras más buscadas en web, que pueden apreciarse en el Anexo XVII-C
- Se incorpora en el Menú de la Plataforma, el acceso a la comunidad, que permita la interacción entre dueños de mascotas, y además, se encuentren tips y datos

importantes, que permitan darle una buena calidad de vida para la mascota, se puede apreciar en el Anexo XVII-D

- La estrategia SEM y SEO, se trabajará directamente con Google, con la finalidad de generar pautas online y publicidad.
- Incorporar protocolos de seguridad, que se verán reflejados en la dirección de la página (URL): <https://petlovers.pe> además de visualizar el candado como símbolo de página segura.
- Al realizar el pago, se indicará que se utilizará Verified by Visa, como publicidad del uso de medios seguros.
- Implementar un video tutorial para que el cliente conozca que la navegación es segura, una vez que se registre en la página.

5.8.4 Estrategia de contenido y posicionamiento

- Brindar información relacionada al sector mascotas, como tips, tendencias, curiosidades, a través de fotos y videos, en búsqueda de la mayor interacción con los seguidores y de esta manera pueda obtenerse mayor número de “Likes” en Facebook, y las publicaciones sean compartidas, por los usuarios.
- Realizar publicaciones utilizando Hashtags como por ejemplo *#PetLovers recomienda*, buscando que los usuarios de Twitter, compartan con otros usuarios y de esta manera, la marca gane posicionamiento en mayor número de usuarios.
- Informar vía Facebook y Twitter, las promociones y descuentos que puedan desarrollar los proveedores en servicios específicos.
- Buscar la participación activa de los proveedores, realizando campañas especiales por aniversario, día de las mascotas, entre otro.
- Publicar anuncios en buscadores a través del uso del SEO y SEM, así como publicitar en web de empresas con un buen número de lectores como El Comercio.

5.8.5 Medidas de control

Dentro de las principales medidas de control se encuentran:

- Número de visitas

- Número de likes en Facebook
- Número de campañas compartidas
- Número de Twits y uso de hashtags
- Número de clics en anuncios publicitarios
- Calidad del anuncio
- Número de fans
- Horario de mayor afluencia

5.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de MKT, ha sido resumido en la Tabla N° 5.6 y visualiza las acciones a tomar en el primer año de operación de PetLovers:

Tabla N° 5.6: Presupuesto de Marketing

Objetivos	Variable	Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable	Frecuencia	Año 1 S/.
Lograr una penetración del 5% del mercado al primer año	Promoción	Posicionar a la empresa como líder en la centralización de productos y servicios para mascotas en Lima Metropolitana	Publicidad en medios	Nº de proveedores suscritos	Community Manager	4	1,966
			Lanzamiento			9,992	
			Entranamiento			4	5,242
			Volantes explicativos			12	3,931
			Mailing a clientes potenciales			6	983
Lograr retener al 90% de los proveedores afiliados a la página	MKT Relacional	Fidelizar a los clientes, evitando su fuga	Pauta online proveedores	Nº de clientes suscritos que permanecen al 6to mes	Community Manager	12	31,450
			Envío mailing a clientes			6	983
			Video tutorial			1	2,621
			Programa de beneficios proveedores			1	3,276
			Cursos gestión			3	2,948
Crear la comunidad más grande en el cuidado de mascotas, donde se integra a proveedores y dueños de mascotas, que se encuentren afiliados en la plataforma web.	MKT Relacional	Incentivar a que los dueños de mascotas descarguen la aplicación	Pauta online clientes	Nº dueños de mascotas clientes de la página	Community Manager	12	31,450
			Activaciones			12	11,007
			Programa de beneficios clientes			1	9,828
			Video tutorial			1	2,621
			TOTAL ANUAL				

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Plan de lanzamiento: Corresponde a las actividades a realizar para lanzar la empresa al mercado, cuyo valor asciende a S/. a 9,992 y se puede visualizar en el Anexo XVI-C

5.10 Indicadores de control y otras métricas

Los indicadores a utilizar serán los siguientes:

- N° de proveedores suscritos a la plataforma: Corresponde a la cantidad de proveedores suscritos con más de un mes de permanencia.
- Retención: N.º de proveedores suscritos en el mes (x) y que se mantienen en el mes (x+24) entre N° de proveedores suscritos en el mes (x).
- N° de dueños de mascotas registrados a la página web: cuentas de dueños de mascotas creadas en la página web, que permite conocer el tamaño de la comunidad de mascotas.
- N° de dueños de mascotas que registraron compras: detallado por servicio y productos.
- N° de likes en Facebook: permite conocer el número de seguidores en el Facebook de la empresa.
- N° de consultas atendidas por el call center.
- N° de consultas atendidas por el veterinario.

5.11 Conclusiones del Capítulo

- PetLovers para diferenciarse de sus principales competidores, busca establecer una estrategia que permita brindarle al proveedor herramientas de inteligencia de negocio, soporte en la gestión y asesoría profesional para el desarrollo de estrategias de marketing que le permitan captar mayor número de clientes, y mejorar sus niveles de fidelización, y para el dueño de mascota (cliente), la diferenciación consiste en la autogestión de reservas en línea y contar con referencias de otros usuarios, que han tomado el servicio en alguna ocasión.
- La estrategia de precio de PetLovers, para el proveedor de servicio y producto de mascota, es una estrategia de más por lo mismo, es decir, la misma comisión cobrada por su competidor directo (VetPlace 10%).
- La propuesta se encuentra orientada 100% al cliente, por esa razón, no se le cobra precio alguno por acceder a la plataforma, y el cliente, tiene siempre la posibilidad de visualizar los servicios sin restricción alguna.

- Es importante que proveedores y consumidores conozcan la plataforma, por esa razón, la estrategia de lanzamiento está orientada hacia ambos clientes, y se realizará para los primeros, una exposición en la Cámara de Comercio de Lima, y para los segundos, un evento donde participarán con sus mascotas, para mostrarles la plataforma y sus bondades.
- Por último, con la finalidad de evitar la deserción de proveedores, se han planteado estrategias de fidelización, concentradas en capacitaciones y beneficios que apoyen su crecimiento personal y profesional.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

Con el fin de hacer cumplir la promesa de valor planteada en la estrategia de marketing, garantizando un óptimo desempeño del servicio, se han definido estrategias y procesos operativos y administrativos que ayudarán en la consecución de la satisfacción del cliente. Los socios estratégicos, proveedor de desarrollo de plataforma virtual, los proveedores de productos y servicios, los albergues para mascotas abandonadas e inversionistas, juegan un rol importante en el desarrollo del servicio, por tanto, es necesario establecer pautas comerciales y operativas que procuren un ecosistema en armonía para todos los actores. El presente capítulo desarrolla los procesos, políticas, organización y gestión acerca del servicio y la gestión del cliente.

6.1 Objetivos de la Gestión Operativa

Entregar un servicio de calidad, acorde a las expectativas del cliente a través de:

- Lograr procesos eficientes.
- Garantizar las condiciones óptimas de operación permanentemente.
- Gestionar las consultas y reclamos del cliente de manera óptima.
- Definir en coordinación con los demás actores del negocio, nuevas propuestas que mejoren el servicio de manera permanente y consistente con las tendencias del mercado relacionadas a la operatividad y uso de nuevas tecnologías.

6.2 Estrategias de la Gestión Operativa

- El enfoque principal de la gestión operativa consiste en ofrecer un servicio de calidad desde la perspectiva del cliente (proveedor y usuario final), para lo cual se aplicará la metodología Design Thinking como vehículo para desarrollar esta estrategia de innovación. Esta metodología consiste en incorporar la participación reiterativa del cliente en el diseño creativo y mejora continua del producto o servicio, hasta lograr un resultado satisfactorio.
- Mantener el entorno tecnológico suficientemente robusto para garantizar la rapidez y confiabilidad del servicio en cuestiones de navegación, tráfico, transacciones y otras operaciones que se definan.

- Diseñar y conducir las operaciones manteniendo la eficiencia en los procesos y reduciendo costos y riesgos innecesarios, a través de la identificación y análisis de las necesidades de la demanda y del planteamiento creativo para satisfacerlas.
- Mantener los costos operativos en un rango que permita generar el máximo margen de utilidad, al mismo tiempo en que ello no irá en desmedro del nivel de calidad del servicio.
- Procurar la innovación permanente a través de la investigación y aplicación de nuevas tecnologías, que puedan ser implementadas a los procesos del negocio o permita generar la creación de nuevos servicios que sumen valor al cliente y al negocio.
- Los reclamos y sugerencias del cliente (proveedor y usuario final) deben ser atendidos con alta prioridad otorgando respuestas rápidas y procurando soluciones efectivas.

6.3 Marco estratégico de Operaciones

Se define a partir de la estrategia del negocio, en ese sentido, existen dos aspectos importantes que marcarán la definición y desarrollo de procesos, como son la Gestión de Tecnologías de Información (TI) y Sistema de Gestión de Calidad.

6.3.1 Gestión de TI

Como lo señala el Profesor Johnny García Sebastiani, en el curso de Planeamiento Estratégico de Tecnologías de Información (Esan, 2018), la gestión de TI se entiende como una estructura de relaciones y procesos para dirigir y controlar a la empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos, mediante la generación de valor a través de TI, al tiempo que mantiene un balance entre los riesgos y el retorno sobre la inversión en TI y en sus procesos. En ese marco, la TI debe estar alineada con la estrategia del negocio.

6.3.2 Sistema de Gestión de Calidad

Norma ISO 9001:2015

El Sistema de Gestión de Calidad del negocio estará basado en la norma ISO 9001:2015, cuya base se cimienta en el círculo de Deming (Planear, Hacer, Verificar,

Actuar); ha incluido y reforzado las dimensiones de liderazgo, gestión de cambio, gestión del conocimiento y gestión de riesgo enmarcado en el contexto de la organización, las cuales son pilares fundamentales en el actual mercado global.

La Política de Calidad del negocio se fundamentará en:

- Definir un marco de referencia para establecer los objetivos de calidad y revisiones periódicas, a fin de asegurar su pertinencia a la dinámica del mercado y los objetivos de la empresa.
- Cumplir con los requisitos exigidos por el cliente, en términos de plazo, y balance costo-beneficio.
- Cumplir y comprometer a nuestros socios estratégicos en el respeto a los requisitos legales y los determinados por la organización.
- Promover el liderazgo e innovación en los miembros de la organización.
- Establecer un mecanismo de evaluación continua de los riesgos del negocio.

6.3.2.1 Gestión de Proveedores

En esta sección, se define como proveedor, a todo establecimiento o profesional independiente, que desea ofrecer productos o servicios para mascotas en la plataforma web. La definición de proveedor es utilizada también para cualquier otro tipo de productos o servicios que requiera la compañía para ejecutar sus operaciones de manera regular o extraordinaria. Con la finalidad de garantizar un servicio de alta calidad y en ecosistema de óptimo funcionamiento, se establecen los siguientes lineamientos y procesos respecto a la Gestión de Proveedores:

Política de Gestión de Proveedores:

- Todos los proveedores de la compañía deben cumplir en primera instancia con todos los requisitos legales y políticas establecidas por la compañía, aplicables a las actividades y servicios que brindan desde su presentación hasta el soporte post venta, así como el entorno digital en el que se desarrollan.
- Los proveedores son considerados socios estratégicos, su desarrollo será soportado en los lineamientos de la compañía y el trabajo colaborativo.
- Establecer estrategias de fidelización hacia los proveedores de productos y servicios de mascotas a razón de procurar alianzas de largo plazo.

- Los contratos que se celebren con los proveedores de productos y servicios de mascotas, deben desarrollarse en el marco de la cooperación propiciando un beneficio mutuo y de crecimiento conjunto.
- El proveedor deberá informar y hacer cumplir los plazos de entrega y confirmación de disponibilidad del servicio acorde a los acuerdos formales establecidos con la compañía.
- La selección de proveedores estará compuesta por los criterios que establezca la compañía, definidos en función de los requisitos de calidad de los servicios y de las características específicas de la plataforma virtual.
- Ningún proveedor podrá ofrecer sus servicios en la plataforma virtual si sus productos o servicios no cuentan con las garantías correspondientes, en el caso de productos referidos a la procedencia y fecha de vencimiento y para los servicios, en el cumplimiento de los requisitos mínimos que garanticen un servicio de calidad.
- Con el objetivo de mejorar la calidad del servicio, el desempeño de los proveedores, será evaluado periódicamente a través de encuestas de satisfacción a los clientes.
- La compañía brindará asesoramiento y soporte al proveedor a fin de otorgarle las condiciones y conocimiento necesarios para operar y gestionar su negocio en la plataforma web.
- El proveedor debe comprometerse expresamente en respetar los acuerdos formales con la compañía, donde se especifique el respaldo y solución efectiva al cliente ante algún reclamo.

Selección de proveedores

El proceso de selección de proveedores tiene como objetivo validar el cumplimiento de los requisitos legales y los suscritos por la compañía de manera que ayude a establecer un filtro suficientemente sólido y ágil, antes de iniciar la oferta de productos y servicios en la plataforma virtual. Este proceso quedará a cargo del Gerente General. Los criterios de selección se detallan en el Anexo XV-A, con un ejemplo de evaluación, donde los proveedores que se aceptarán deben obtener un puntaje final mayor o igual a 426. Para la incorporación de un proveedor al negocio se contempla la

suscripción de un contrato según modelo en Anexo XIV, acompañado de los criterios de selección correspondiente.

Evaluación de desempeño

El desempeño del proveedor será evaluado periódicamente en función al producto o servicio que ofrece. En el caso de los proveedores, la evaluación del desempeño podrá ser revisada por parte de los clientes en cualquier momento, esta evaluación será complementada con una visita mensual donde se realizará la retroalimentación de la evaluación realizada de acuerdo a los criterios indicados en el Anexo XV-B.

6.4 Procesos del servicio

6.4.1 Descripción del servicio

Como se ha detallado en el Capítulo V Plan de Marketing, PetLovers es un marketplace cuyo servicio consiste en ofrecer una gran variedad de servicios y productos para mascotas, además de ofrecer al cliente, la opción de reservar citas y pagar en línea y hacia el proveedor, este tendrá la opción de gestionar el contenido a exponer en el marketplace en cualquier momento y tendrá acceso a un panel de control o dashboard de indicadores de ventas en tiempo real. El objetivo del servicio puede definirse en base a dos enfoques:

- Hacia el cliente: Facilitar y agilizar la búsqueda y compra de productos y servicios para mascotas de manera centralizada. Esto reduce tiempos de búsqueda significativamente.
- Hacia el proveedor: Dotar de un canal de ventas adicional y brindar herramientas de gestión de su negocio a través de la capacitación y del uso de instrumentos de inteligencia de negocios.

6.4.2 Actores Principales del servicio

Se consideran tres actores principales, el cliente final que es el dueño de mascota, el proveedor, es el profesional independiente, establecimiento u otras asociaciones y organizaciones que proveen productos y/o servicios para mascotas y la plataforma

virtual Petlover, que es un marketplace donde convergen los proveedores y clientes y sucede la transacción de compra.

6.4.3 Cadena de Valor

Utilizando la definición de Porter y que enfatiza Kotler (2017), una cadena de valor es el conjunto de departamentos internos que realizan actividades para generar valor al producto o servicio, en las etapas de diseño, producción, venta, entrega y soporte de la empresa. Tomando en cuenta que este planteamiento se centra mayormente en una empresa generadora de productos, se ha identificado otro planteamiento publicado en el Business Review de la Universidad de Palermo. Esta propuesta consiste en replantear la cadena de valor de Porter dirigida a los procesos en empresas de servicios.

Cadena de Valor – Proveedor

En esta cadena de valor, detallada en la Figura N° 4.3 del Capítulo IV, el proveedor de servicios es considerado uno de los clientes de la plataforma en el sentido estricto al que se le genera valor a través de la gestión de su negocio.

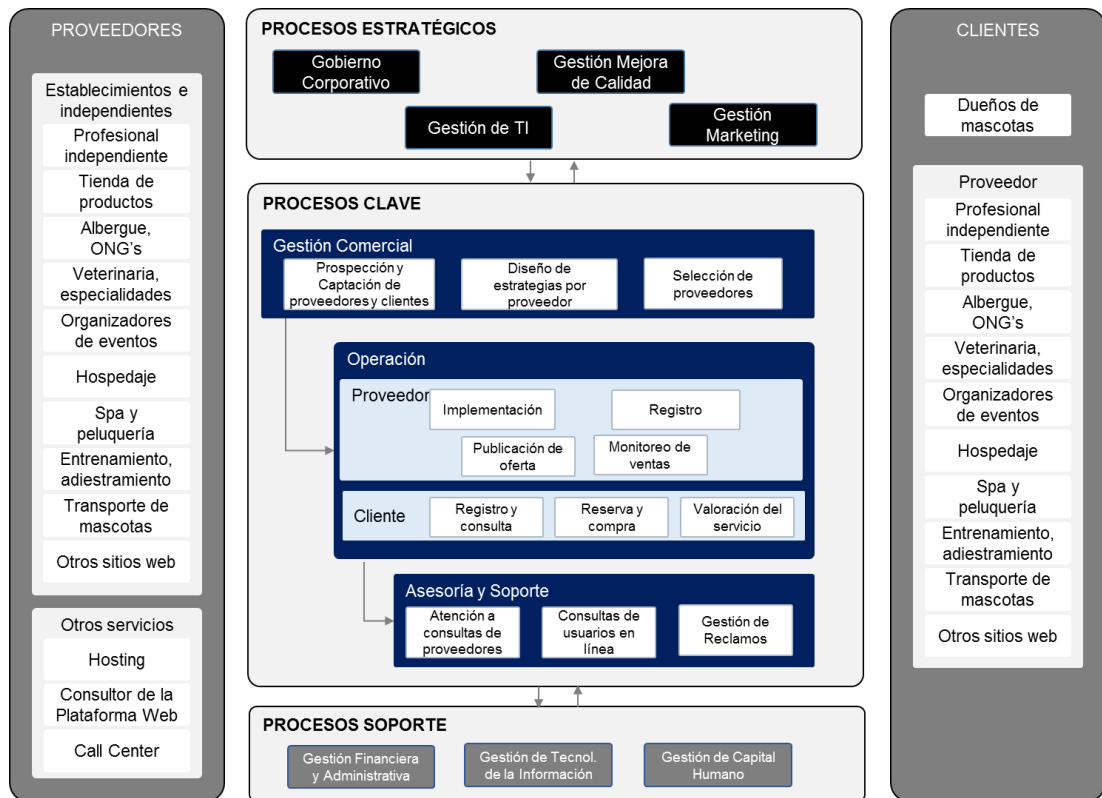
Cadena de Valor – Cliente Final

En esta cadena de valor, detallada en la Figura N° 4.4 del Capítulo IV, el cliente es el comprador y el proveedor solo cumple el rol de abastecedor de productos y servicios para mascotas.

6.4.4 Mapa de procesos

Para detallar los procesos que se van a desarrollar en la prestación del servicio, es necesario establecer un marco a alto nivel que determine la interacción de los procesos en sus diferentes niveles y actores, lo cual se puede apreciar en la Figura N° 6.1.

Figura N° 6.1 Mapa de procesos



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

6.4.5 Descripción de procesos

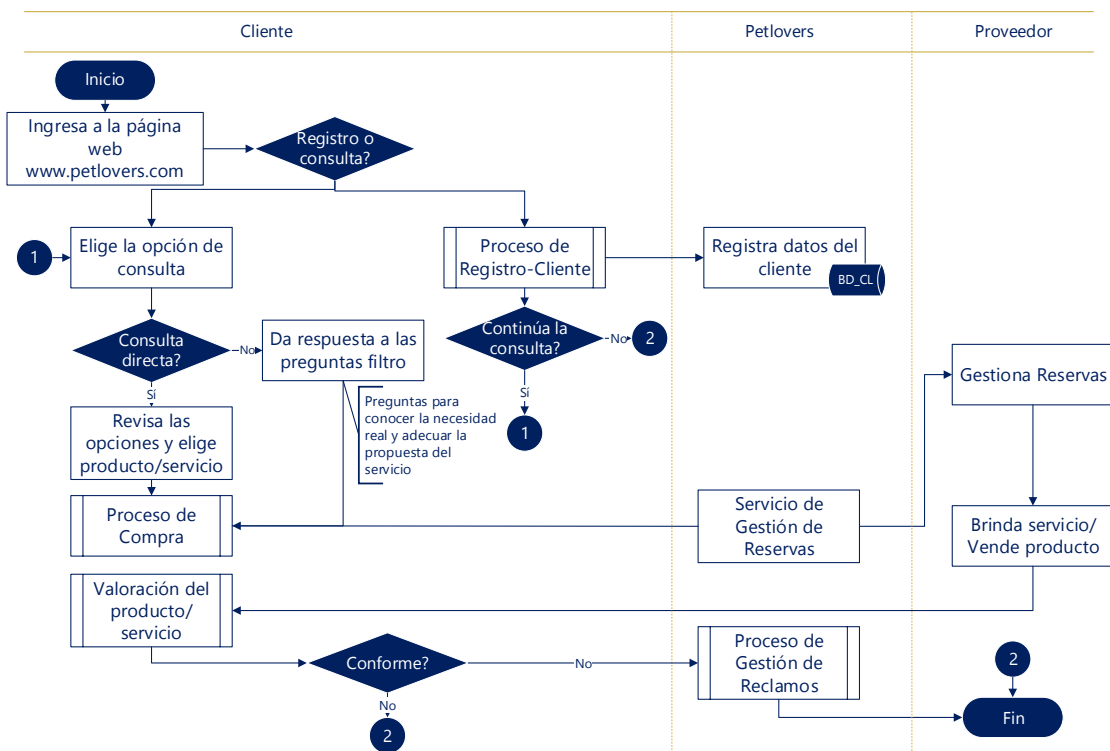
6.4.5.1 Gestión Comercial

- **Prospección y captación de proveedores y clientes:** Consiste en el conjunto de actividades que deben diseñarse y llevarse a cabo para identificar el mercado potencial de proveedores y clientes y captar su interés en el modelo de negocio.
- **Diseño de estrategia por proveedor:** Debido a que se mantiene gran variedad de servicios, este proceso tiene como objetivo establecer las condiciones óptimas de desarrollo de cada proveedor que participa en el negocio. Tiene como objetivo afianzar las relaciones a largo plazo con el proveedor.
- **Selección de proveedores:** Es el proceso por el cual se identifican los mejores proveedores de servicios a participar en el marketplace bajo criterios definidos por la organización.

6.4.5.2 Operación.

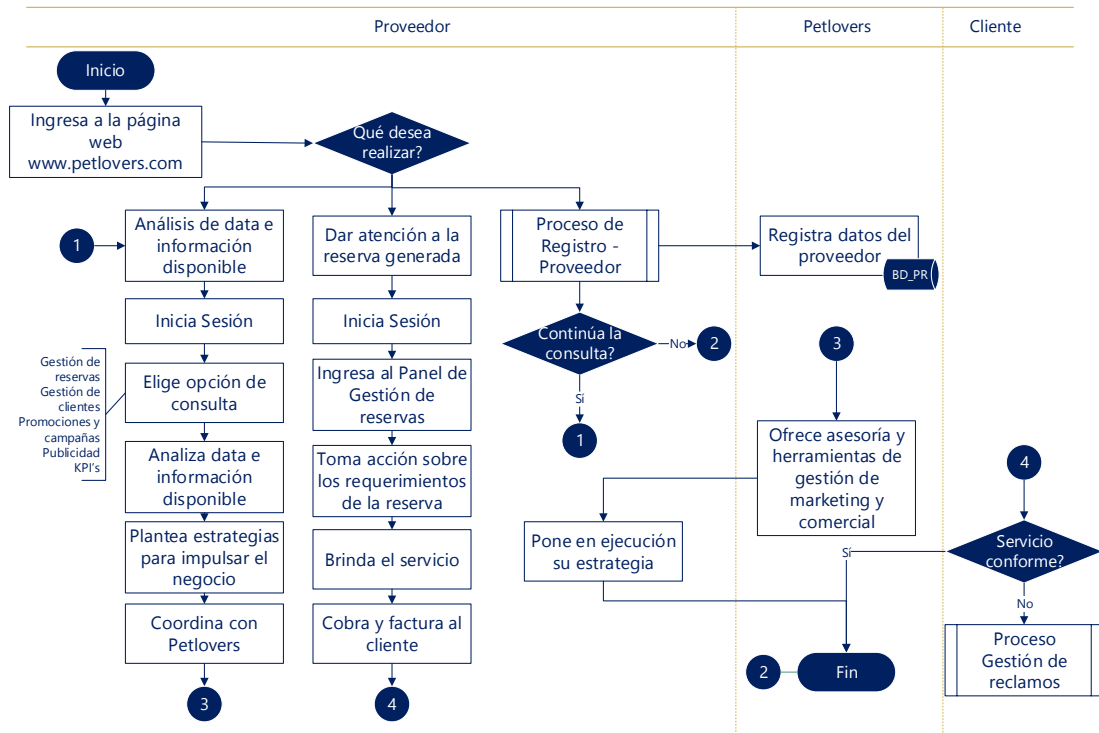
Estos procesos se concentran en el uso de la plataforma web, abarca los procesos de navegación, consulta, reserva, compra y pago, registro, seguimiento y valoración de servicios. Estos procesos difieren según el perfil de usuario y sus fines de uso. En las siguientes figuras se muestran las diferencias de uso, tanto para el cliente, Figura N° 6.2 como para el proveedor en la Figura N° 6.3.

Figura N° 6.2. Uso de la plataforma por el Cliente



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Figura N° 6.3 Uso de la plataforma por el Proveedor



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Para el Proveedor de servicios

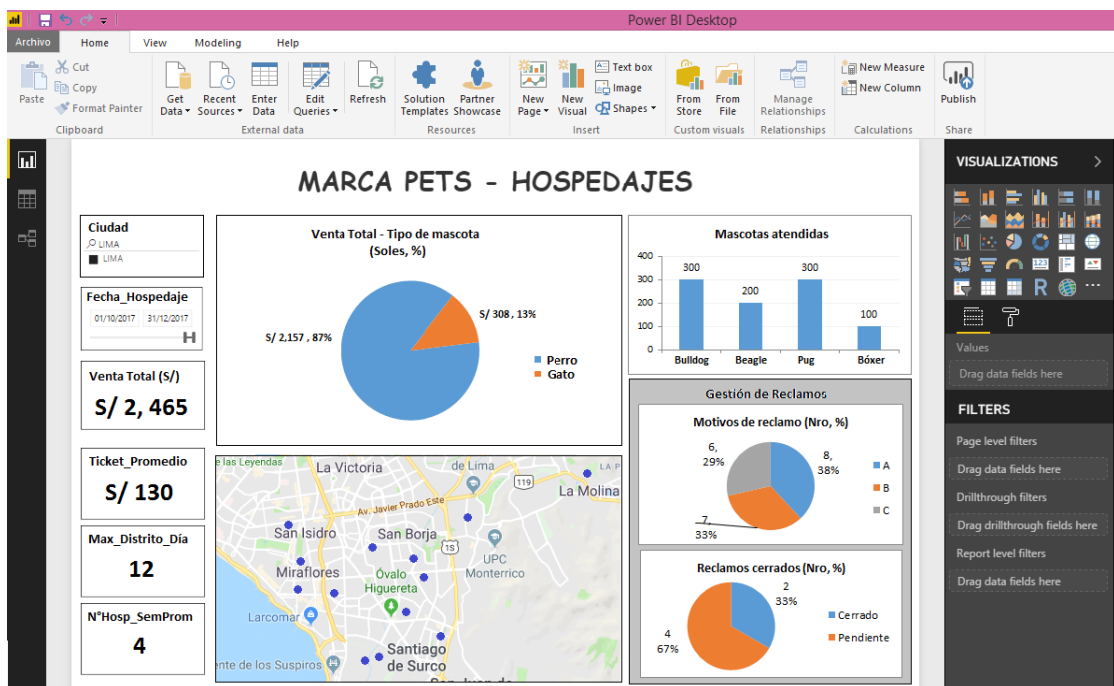
Los flujogramas de los siguientes procesos, se encuentran en el Anexo XIII.

- **Registro-Proveedor:** Luego de haber identificado a los proveedores de servicios y acordado formalmente la prestación de servicios en la plataforma virtual, el primer paso consiste en registrar, a través de formularios específicos de la plataforma virtual, los datos del proveedor. Esta información será almacenada en la base de datos de la empresa velando por la seguridad de su información.
- **Implementación:** Consiste en la configuración de su perfil y otorgamiento de accesos al módulo de administración del marketplace. El objetivo de este proceso consiste en habilitar el ingreso de información a la plataforma web, así como capacitar al proveedor en el uso de herramientas de gestión a fin de que pueda monitorear sus ventas.
- **Publicación de oferta:** La publicación de ofertas se refiere al proceso permanente de actualización de información cuya responsabilidad recae sobre el proveedor y se realiza acorde a las necesidades de su negocio. PetLovers lo ayudará

indicando alertas oportunas del movimiento de mercado y requerimiento de stock.

- **Monitoreo de ventas:** Es el proceso por el cual los proveedores de servicios consultan su panel de control y visualizan el comportamiento del mercado en función de las ventas logradas según las variables de control definidas, apoyados en una herramienta de Inteligencia de Negocios o BI por sus siglas en inglés: Business Intelligence. En la Figura N° 6.4 se observa un ejemplo de panel de control o dashboard.

Figura N° 6.4. Panel de Control - Herramienta BI



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Cliente Final

- **Registro-Cliente:** Proceso por el cual un usuario de la página web, desea registrarse como cliente a través de un formulario simple de solicitud de datos personales y de su mascota.
- **Reserva y Compra:** Consiste en la búsqueda, identificación y adquisición de un producto o servicio dentro de la página web, en este proceso en cliente puede reservar directamente la fecha de sus servicios, así como realizar el pago del mismo a través de la pasarela de Visa.

- Valoración del servicio: El cliente podrá dar valoraciones en una escala de satisfacción del 1 al 5, diseñada por PetLovers, así como también ingresar comentarios respecto al servicio o producto consumido. El objetivo de este proceso consiste en brindar un espacio para generar “marketing boca a boca” así como también obtener una retroalimentación que estimule la mejora continua de los proveedores.

6.4.5.3 Asesoría y Soporte

- Atención a consultas de proveedores: Consiste en brindar asesoría programada y no programada a los proveedores de servicios con la finalidad de guiarlos en la gestión de su negocio y hacerlo crecer a través de la plataforma virtual.
- Consultas de usuarios en línea: PetLovers contará con un veterinario que atienda permanentemente las consultas de cuidado para las mascotas, y podrá interactuar con el cliente a través de un chat en línea. Asimismo, se contratará un call center, responsable de atender y dar solución a las consultas de los usuarios respecto de la funcionalidad de la plataforma.
- Gestión de reclamos: Proceso que será liderado por PetLovers, consiste en dar atención y procurar la resolución de cualquier incidente declarado por el cliente. La gestión del reembolso quedará a cargo de PetLovers, independientemente de que este deba o no ser asumido por el proveedor de servicios, para ello PetLovers contrata un call center que centralice la atención de reclamos.

Cobranza del servicio

Consiste en la facturación directa al cliente y la transferencia de la venta neta al proveedor de servicios y productos. Se ha desarrollado teniendo en cuenta las prácticas de la industria (Referencias Linio y Amazon), tal como se detalla en el Anexo XIII Operaciones, Flujo Cobranza del Servicio.

6.5 KPI's de los procesos

A fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio relacionados a lograr la satisfacción del cliente, se han determinado los siguientes indicadores claves para las operaciones, detallados en la Tabla N° 6.1.

Tabla N°6.1. Indicadores de Procesos

Nombre	Qué mide	Cómo se mide	Meta
Tasa de devolución	Porcentaje de reembolsos realizados	Número de reembolsos realizados / Número de compras efectuadas	Menor que 2%
Satisfacción del proveedor	Porcentaje de satisfacción en el uso de herramientas de gestión de negocio así como Marketplace, considerando como canal de venta efectivo para su negocio	Aplicación de encuesta presencial	Mayor o igual que 95%
Satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción en la búsqueda y en la prestación de servicios y venta de productos, que se ajustan a la necesidad del cliente	Valoración en línea de la página web (uso de escala de likert del 1 al 5.nivel de satisfacción)	Mayor o igual que 95%
Servicio No Conforme (SNC)	Porcentaje de transacciones fallidas	Nro. de reclamos realizados por el cliente relacionados al uso de la plataforma/ Nro. total de transacciones realizadas	Menor que 2%

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

6.6 Gestión del Cliente

Uno de los principales atributos de la propuesta de valor consiste en el enfoque a la satisfacción del cliente, lo que debe traducirse en medidas concretas. Para ello, se estable la filosofía “el centro es el cliente”, consistente en:

- El objetivo de la atención al cliente es lograr una recomendación a potenciales clientes.
- La innovación de servicios se centra en la demanda del mercado, por tanto, todas las nuevas propuestas deben incluir la participación del cliente en la etapa de diseño.
- Un reclamo o solicitud de ayuda culmina cuando el cliente ha logrado satisfacer su requerimiento según sus expectativas o más. Un cliente contento y satisfecho es el fin último del negocio.
- El canal de reclamos y soporte será accesible 24hs, 7 días a la semana.

- El canal de reclamos y soporte debe estar suficientemente capacitado en los procesos de marketplace como en habilidades de comunicación y trato al cliente.
- Dentro de la lista de reclamos de clientes, se prioriza la atención en función de los siguientes parámetros:
 - Nivel de impacto en el cliente (de carácter subjetivo, sujeto a conversaciones con el cliente).
 - Nivel de compra (monto consumido por el cual se está reclamando y proyección de futuras compras al mismo monto o mayor).
 - Cliente frecuente.
 - Capacidad de respuesta y de resolución del proveedor.
- El cliente tiene la opción de optar por un servicio gratuito o un reembolso según las políticas establecidas con cada proveedor.

6.7 Plan de Implementación

A fin de garantizar el éxito en la implementación del negocio se han definido los siguientes lineamientos generales:

- Implementar el negocio con un enfoque de proyectos.
- Utilizar la metodología ágil SCRUM, diseñada para proyectos de desarrollo de software.
- En el diseño e integración de los sistemas involucrados debe garantizarse la seguridad de la información de los proveedores y clientes.
- Contratar el desarrollo e integración de todos los sistemas requeridos para el funcionamiento de la empresa.
- Contratar o tercerizar el personal necesario, para la atención al cliente y asesoría al proveedor.

Las actividades previstas para la creación de la empresa e inicio de operaciones son detalladas a continuación:

6.7.1 Constitución de la sociedad

El proceso de constitución de la sociedad de la empresa, se basa en la Ley General de Sociedades N° 26887, donde se establecen las obligaciones y derechos según el tipo de sociedad. Por acuerdo unánime, el tipo de sociedad escogida será la Sociedad Anónima Cerrada, debido a que las aportaciones de los accionistas no serán iguales. A continuación, las características de la Sociedad Anónima Cerrada, según la Ley General de Sociedades N° 26887, las obligaciones y derechos se resumen en lo siguiente:

- Se constituye a partir de 2 accionistas, con un máximo de 20.
- Debe establecerse una Junta General de Accionistas.
- Es posible prescindir de la formación de un Directorio, el cual deberá ser indicado en el estatuto de la sociedad.
- Las facultades de gestión ante la ausencia del Directorio recaerán sobre el Gerente General.
- Existe el derecho de transferencia de acciones. Es posible ejercer el derecho de adquisición preferente cuando uno de los accionistas manifieste por escrito dicha intención.
- No es posible listar las acciones en la Bolsa de Valores.
- La responsabilidad de los accionistas se limita al valor nominal de las acciones que poseen.

El procedimiento para crear una empresa se basa en la guía indicada en el portal www.gob.pe

- Definir razón social y tipo de empresa
- Determinar el Régimen Tributario, para el presente Plan de Negocios, considerando las proyecciones anuales de ingresos y la clasificación determina por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT, corresponde el Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER).
- Búsqueda y reserva del nombre de la empresa. Este proceso se puede realizar desde la página web de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP y luego realizar un pago de S/20.00 (veinte con 0/000 soles).
- Elaborar el Acto Constitutivo, documento en el cual se manifiesta la intención de los accionistas por la constitución de la empresa y los acuerdos respectivos.

- Abonar el capital. Crear una cuenta en el banco con la razón social de la empresa y depositar el aporte de los accionistas.
- Elaboración de la Escritura Pública, consistente en elevar a registros públicos el Acto Constitutivo mediante un notario.
- Inscripción en Registro Públicos mediante el registro de la Escritura Pública, realizado por un notario.
- Tramitar el Registro Único del Contribuyente - RUC en la SUNAT.

6.7.2 Registro de marca y otros signos

A fin de salvaguardar la identidad de la empresa, en relación a la marca durante el crecimiento y desarrollo del negocio, resulta de vital importancia registrar la marca, el nombre comercial y el lema comercial. Este proceso se realizará bajo los términos definidos por el Instituto Nacional de Defensa y de la Protección de la Propiedad Intelectual, en el portal www.indecopi.gob.pe.

6.7.3 Financiamiento Propio

Luego de calcular el capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones, se ha tomado la decisión unánime de financiar el negocio con recursos propios de los accionistas. La participación acordada es la siguiente:

- Accionista 1: 40%
- Accionista 2: 30%
- Accionista 3: 30%

6.7.4 Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores

De la misma manera en que se desarrolla la contratación del personal, en paralelo se llevarán a cabo el desarrollo y puesta en ejecución de las estrategias para lograr una relación de cooperación de largo plazo con los proveedores de los servicios y productos para mascotas. En ese sentido, el eje central de las estrategias consiste en ayudar a los proveedores a impulsar el crecimiento de sus negocios, con acciones que sean diferentes a la publicidad de su propio negocio; asimismo, el mayor esfuerzo se dirige hacia los servicios sobre los cuales los encuestados han manifestado mayor interés de compra por internet. El objetivo de establecer acuerdos comerciales de largo plazo, reside en el

crecimiento conjunto, por tanto, a medida que el negocio demande garantías sobre la permanencia del servicio con un stock disponible permanente, así como una alta calidad del servicio, el proveedor recibe mayor acogida de su negocio, y como valor agregado, la entrega de información de inteligencia de negocios, para mejorar sus decisiones.

6.7.5 Desarrollo de los sistemas requeridos y otras adquisiciones

Etapa en la que se selecciona y adjudica a los proveedores, el desarrollo de la plataforma virtual, integración de la herramienta de Inteligencia de Negocios al Sistema de Gestión de Reservas y la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales o por su nombre en inglés ERP (Enterprise Resource Planning).

Requerimientos Funcionales

Sobre la funcionalidad del sistema, se han definido lo siguientes requerimientos:

Tabla N° 6.2 Requerimientos Funcionales

OBJETIVO	REQUERIMIENTO FUNCIONAL
Exponer gran variedad de oferta de productos y servicios de los proveedores.	Repositorio de contenido de ofertas y servicios.
	Ingreso de información de ofertas y servicios categorizados.
Almacenar y gestionar la información de los proveedores.	Formulario de registro para el proveedor.
	Base de Datos de los proveedores de productos y servicios
Almacenar y gestionar la información de clientes	Formulario de registro para el cliente.
	Base de Datos de los clientes de la plataforma
	El usuario podrá almacenar su historial de compras, preferencias y consultas.
	El usuario podrá valorar el servicio o producto adquirido.
Emitir una lista de posibles servicios y productos acorde a la necesidad del cliente.	Formulario para que el cliente ingrese las características de su mascota así como los productos y servicios que requiere
Lograr la transacción de compra en línea de productos/servicios.	Pago en línea a través de una pasarela de pagos.
Conocer el requerimiento de demanda y volumen de ventas logrado.	Registrar las ventas y consultas no convertidas en ventas en una Base de Datos.
Atender las consultas básicas del cliente sobre la salud de sus mascotas.	Chat en línea para consultas , atendido por un veterinario
Gestionar los reclamos del cliente oportunamente.	El usuario podrá ingresar un reclamo a través de un formulario o contactarse vía chat o WhatsApp.

	Contar con un sistema de notificaciones electrónicas cuando exista un reclamo.
	Registrar en una Base de Datos los reclamos de los clientes y obtener reportes de eficiencias en la atención.
Otorgar herramientas de gestión a los proveedores	El proveedor podrá visualizar paneles de control donde revise sus principales indicadores de gestión.

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Requerimientos No Funcionales

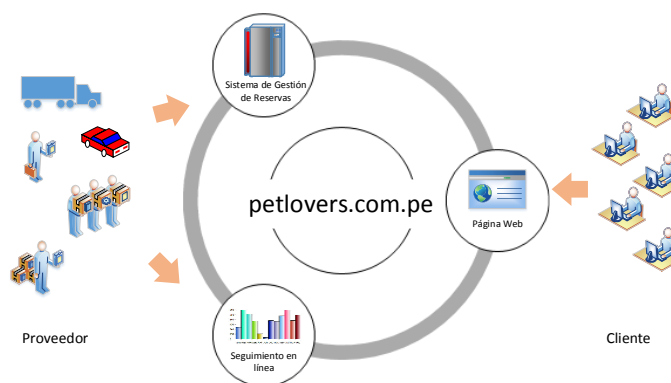
- **Implementación:** Debido a la naturaleza del negocio, y a la velocidad en que cambia el mercado del sector mascotas, se requiere que la implementación siga una metodología ágil de desarrollo de proyectos.
- **Seguridad de la información:** La empresa proveedora del hosting de la plataforma virtual cuenta con un servicio de back up en la nube tanto para el servidor como para la Base de Datos.
- **Atención a consultas al veterinario:** El tiempo de respuesta a las consultas no deben tardar más de 15 minutos.
- **Atención a reclamos de clientes:** El tiempo de respuesta a los reclamos por la vía online tendrán un lead time máximo de 20 minutos, el tiempo de solución propuesta no mayor a 24 horas.
- **Adquisición de muebles y equipos:** Se optará por el arrendamiento de una oficina física a demanda, es decir, alquiler según las horas que sean utilizadas. Esto será posible gracias a los negocios denominados “co-working”. Consistente en el alquiler de oficinas por tiempos cortos o prolongados según la necesidad del cliente. Adicionalmente, se requiere una laptop por cada persona del equipo de trabajo.

6.7.5.1 Implementación Tecnológica

El funcionamiento integral del negocio consta de tres componentes, el primero corresponde a la página web que permite al cliente consultar y comprar y al proveedor le permite exponer su oferta de productos/servicios. El segundo componente corresponde al Sistema de Gestión de Reservas, que permitirá al cliente generar citas confirmadas de los servicios que requiera, asimismo el proveedor podrá visualizar, monitorear y gestionar las reservas, según su disponibilidad. El tercer y último componente comprende el seguimiento a los indicadores de ventas en tiempo real, que

permite al proveedor conocer la dinámica del mercado en tiempo real y por tanto tomar acción sobre ello. La figura N° 6.5 resume los componentes del sistema.

Figura N° 6.5 Componentes del Sistema



Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

La principal característica del funcionamiento de este sistema, consiste en que el proveedor no requiere infraestructura adicional para su operación, de manera que no incurrirá en costos fijos adicionales. En tal sentido, para que el proveedor ingrese su oferta al marketplace accederá a un administrador web alojado en un hosting externo. Para que consulte el estado de sus ventas, accederá a un portal web también alojado en un hosting externo. El Sistema de Gestión de reservas por su parte, estará conectado a una Base de Datos y consta de un segundo portal web que permite monitorear los resultados del negocio y permite la facturación electrónica de las transacciones. El cliente accederá a la página web denominada PetLovers.pe, cuyo dominio debe adquirirse previamente. Todas las operaciones de consulta, reserva, pago, reclamos y valoración del producto/servicio serán realizados en este entorno.

Según las funcionalidades y procesos descritos previamente, la Tabla N° 6.3 muestra los requisitos de aspecto técnico-tecnológico que se requieren para implementar las herramientas del negocio.

Tabla N° 6.3. Requerimientos Tecnológicos

Aspecto	Requerimiento Tecnológico
Página web, Sistema de Gestión de Reservas y Sistema BI	Hosting
	Adquisición de Dominio
	Integración a medios de pago
	Seguridad de datos
	Disponer de módulos administrador para el proveedor y para el cliente.
	Correcto funcionamiento con los navegadores Firefox, Internet Explorer 11+, google Chrome, safari.
	Adquisición de licencia Power BI
Base de Datos de la empresa	Consolida toda la información de clientes, proveedores y transacciones en una sola Base de Datos.
Gestión Administrativa	Implementación de un ERP básico integrado con facturación electrónica (homologado por la SUNAT).

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

6.7.5.2 Campaña de Lanzamiento

La campaña de lanzamiento tiene como finalidad dar a conocer la marca PetLovers, sus beneficios para clientes, proveedores y otros interesados. El detalle de las actividades se describe en el Capítulo V Plan de Marketing. Esta campaña se lleva a cabo luego de haber desarrollado las actividades previas y garantizado el buen funcionamiento de la plataforma y sistemas involucrados.

6.7.5.3 Cronograma de actividades

A continuación, se establece un cronograma de alto nivel para la implementación del negocio se detalla en la Tabla N° 6.4

Tabla N° 6.4. Cronograma de actividades

Etapas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Constitución de empresa	■	■	■	■																
2. Registro de marca																				
3. Depósito de bienes dinerarios			■																	
4. Contratación de personal			■	■	■	■	■	■												
5. Inscripción de Trabajadores en ESSALUD									■	■	■	■								
6. Adquisición de equipos																				
7. Desarrollo e implementación de sistemas requeridos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
8. Desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores de servicios																				
9. Campaña de Lanzamiento																	■	■		

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

El presupuesto completo de operaciones se encuentra detallado en el Anexo XIII-d.

6.8 Conclusiones del Capítulo

- La estrategia operativa refleja la visión estratégica del negocio. La relevancia de esta relación radica en que constituyen los lineamientos que guían el diseño de los procesos y controles del negocio dirigidos al cliente.
- Dado que la satisfacción del cliente es el fin supremo del negocio, es conveniente que los procesos de atención a reclamos, consultas y asesorías sean asumidos por PetLovers, así como por el proveedor del servicio o producto adquirido. Este es un proceso de alta relevancia en cuestiones de expectativa y confort del cliente que debe ser gestionado con eficiencia.
- La naturaleza del negocio demanda en principio, mayor actividad relacionada a las gestiones comerciales y operatividad de la plataforma virtual, por tanto, la inversión en espacio físico se reduce al uso de una oficina solo para asuntos comerciales y reuniones de trabajo muy específicas. Debido a que la gestión logística tampoco está cubierta por la empresa, permite un ahorro importante en la gestión operativa a diferencia de otros negocios donde se demanda mayor inversión en espacios físicos.
- A fin de garantizar el buen desempeño de la plataforma virtual, es necesario establecer políticas de calidad tanto internas como externas (proveedores de servicios y productos), que agrupen los criterios y especificaciones sobre las que se definen un servicio de alta calidad.
- Considerando que el enfoque de la gestión operacional es la satisfacción del cliente, todos los medios de acceso al servicio deben diseñarse con foco en la rapidez y facilidad de uso de las herramientas que permiten llegar al servicio o producto deseado, al mismo tiempo en que garantiza la seguridad de la información ingresada.

CAPITULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de PetLovers estará compuesta por Gerente General, un Community Manager, un Asistente de Marketing y un Asistente contable, que formarán parte de la planilla de la empresa. De igual manera, se contará con el soporte de vendedor, un veterinario a quienes se les pagará a través de recibo por honorarios. Para llevar a cabo el mantenimiento en la plataforma web, se contratará los servicios de una empresa de TI, para las actividades de atención al cliente, el servicio será brindado por una empresa de call center, y para llevar el control contable, se tomarán los servicios de un estudio contable independiente, es por ello que se detalla a continuación las principales competencias requeridas para cada función o rol en la Tabla N° 7.1.

Tabla N° 7.1 Competencias requeridas

Función	Habilidades, conocimientos y actitudes	Puesto	Planilla
Servicios online	Competencias cognoscitivas, análisis, experiencia técnica, capacidad de liderazgo y resolución de problemas	Community Manager	Propia
		Asistente de Marketing	Propia
Operaciones y Atención al Cliente	Competencia de servicio y disposición por ayudar, entendimiento y relaciones interpersonales, orientación al cliente y resolución de problemas, captación de clientes, habilidades tecnológicas	Veterinario	Tercerizado
		Personal Call Center	Tercerizado
		Vendedores	Tercerizado
		Especialista TI	Tercerizado
Contabilidad y Tesorería	Orientado al logro y resultados; capacidad de análisis y con experiencia técnica en el manejo contable	Especialista contable	Tercerizado
		Asistente Contable	Propia
Dirección	Competencias Gerenciales: liderazgo y dirección de personas, orientado a resultados y trabajo en equipo	Gerente General	Propia

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Community Manager

Encargado de gestionar y manejar las redes sociales de la empresa, monitoreando lo concerniente a la marca en la red e interactuando con los dueños de mascotas, ante alguna consulta, crítica, opinión o pregunta realizada, buscando cuidar la reputación de la marca y mantener una buena relación con el público objetivo. Maneja la estrategia de contenidos que lleve a la empresa a posicionarse en la mente del consumidor digital.

Asistente de Marketing

Brinda soporte al Community Manager, en el manejo de las redes sociales de la empresa, apoyándolo en la búsqueda y carga de nuevo contenido, así como de interactuar con los clientes, en caso la demanda de consultas sea elevada.

Veterinario

Encargado de brindar asesoría especializada sobre consultas referentes a servicios o productos realizados por los dueños de mascotas. Pago mediante recibo por honorarios.

Personal de Call Center

Servicio tercerizado, encargado de acompañar a los clientes en la navegación web, atendiendo consultas respecto al uso de la página, brindar respuesta a reclamos y consultar a los clientes y proveedores sobre el nivel de satisfacción.

Vendedores

Encargados de realizar el proceso de búsqueda y afiliación de proveedores, con el objetivo de incorporarlos a la Plataforma, entregando expedientes al Gerente General, quién se encargará de la firma de contrato. Pago mediante recibo por honorarios.

Especialista TI

Es la persona encargada de brindar mantenimiento y de resolver los problemas técnicos que puedan surgir con la Plataforma. Así también se encargará de atender las mejoras que se desean realizar, adaptando los cambios a las nuevas tendencias tecnológicas que puedan surgir. Servicio tercerizado.

Especialista Contable

Se encargará de llevar de manera ordenada y precisa, la contabilidad de la empresa y el soporte para la realización del pago de impuestos. Servicio tercerizado.

Asistente contable

Encargado de llevar ordenadamente los pagos al proveedor, por los servicios o productos adquiridos vía la plataforma.

Gerente general

Es el representante legal de la empresa, encargado de la firma del contrato con los proveedores y de establecer las estrategias para el crecimiento de PetLovers. Llevará a cabo el proceso administrativo y marcará las políticas, pautas y procesos para que PetLovers pueda convertirse en la Plataforma líder en la centralización de productos y servicios para mascotas.

7.2 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

7.2.1 Reclutamiento

Se realizará la convocatoria, a través de la publicación de un aviso en la página de LinkedIn, detallando el nombre de la empresa, actividad o rubro, descripción y especificaciones del puesto, beneficios, horario y lugar de trabajo.

7.2.2 Selección

Comprende las etapas de llenado de solicitud de empleo por puesto previo filtro, captación y revisión de hoja de vida de postulantes, entrevistas, revisión de antecedentes y confirmación de referencias; de esta manera se verificará que el seleccionado cubra con las expectativas de la empresa.

7.2.3 Contratación

El candidato que haya superado las pruebas establecidas por la empresa, será contratado e ingresado a planilla, y tendrá una jornada laboral que será de lunes a viernes de 9.00 a.m a 1.00 p.m y de 2p.m a 6.00 p.m con espacio de una hora para almorzar.

7.3 Estrategia de Inducción, capacitación y evaluación de personal.

7.3.1 Inducción

El trabajador deberá conocer la misión, visión y valores de la empresa, para lo cual se realizará una dinámica previa al inicio del período laboral, buscando que el trabajador se identifique con la empresa.

7.3.2 Capacitación y evaluación

Con la finalidad de mejorar las competencias, habilidades y actitudes de los trabajadores, se realizará un diagnóstico semestral donde evalúe el desempeño del trabajador y se identifique las brechas que deben cubrirse para que el trabajador pueda realizar de manera más eficiente su trabajo, de esta manera se elabora un plan de capacitación en temas relacionados a su labor diaria, como en habilidades blandas, que permitan su crecimiento profesional y personal.

7.4 Política de Remuneraciones y Beneficios

Se aplicará lo descrito en la Ley General del Trabajo del Perú. Las remuneraciones y beneficios de los trabajadores, detallados en la Tabla N° 7.2.

Tabla N° 7.2 Remuneraciones

CONCEPTOS	Monto	ASIG FAMILIAF	RPS 9%	CTS	VACACIONES	RATIFICACIÓ	TOTAL
Comunity Manager	2,000.00	85.00	180.00	166.67	166.67	333.33	2,931.67
Asistente Contable	1,500.00	85.00	135.00	125.00	125.00	250.00	2,220.00
Asistente de Marketing y ventas	1,500.00	85.00	135.00	125.00	125.00	250.00	2,220.00
Gerente de Ventas	3,500.00	85.00	315.00	291.67	291.67	583.33	5,066.67
TOTAL	8,500.00	340.00	765.00	708.33	708.33	1,416.67	12,438.33

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Posterior a la contratación, se inscribirá al personal en Essalud, según el procedimiento indicado en el portal <http://www.sunat.gob.pe/> posteriormente se realizará la consulta en el portal www.essalud.gob.pe.

7.5 Conclusiones del Capítulo

- Realizar una adecuada gestión del Recurso Humano, ayuda al crecimiento de la empresa, debido a que éstas se sienten identificadas y buscan aportar en la generación de valor.
- La tercerización de servicios, permitirán brindar al cliente, mejor calidad en la atención y atender sus consultas y reclamos, con la mayor brevedad posible.
- Es importante elaborar las estrategias de reclutamiento como los procesos de inducción y capacitación, a fin de desarrollar y potenciar el crecimiento profesional y personal.

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación económica de la propuesta del negocio, para determinar si es viable llevarlo a cabo, para ello, es necesario conocer cuánto es el monto de inversión requerida que permita poner en funcionamiento la idea del negocio; además es importante conocer cuando se alcanza el punto de equilibrio y realizar un análisis de escenarios simulando cambios en las variables, que puedan afectar al negocio.

8.1 Supuestos del plan de negocios

8.1.1 Horizonte de evaluación

Se considera un período de evaluación de 10 años, liquidándose el proyecto al fin del período, evaluando su viabilidad.

8.1.2 Supuestos utilizados

Los supuestos para calcular el flujo económico se aprecian en la Tabla N° 8.1.

Tabla N° 8.1 Supuestos del proyecto

Supuestos del proyecto	dato	OBSERVACIONES
Incremento de sueldos y salarios	3.0%	%/año
Horizonte de evaluación	10	años
Tipo de cambio	3.276	S//USD

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.1.3 Pronósticos de ingresos

El análisis de mercado realizado sobre las necesidades de las mascotas, nos proporciona la información relevante que se utilizará para llevar a cabo este pronóstico, estos datos se pueden visualizar en la Tabla N° 8.2.

El ingreso está determinado por la comisión de 10% sobre la contratación de servicios o productos que se realicen a través de la plataforma, considerando únicamente

que los proveedores de servicios y productos de mascotas, han contratado el plan básico definido en la Tabla N° 5.2 del Capítulo V.

Tabla N° 8.2 Crecimiento de participación para mascotas en el mercado

CALCULO DEL MERCADO DE MASCOTAS	DATO	OBSERVACIÓN
- % 1er año	5.0%	Participación del Mercado de Servicios y Productos para mascotas
- % 2do año	7.7%	
- % 3er año	11.1%	
- % 4to año	14.0%	
- % 5to año	17.5%	
- % 6to año	21.9%	
- % 7mo año	27.5%	
- % 8vo año	28.3%	
- % 9no año	29.2%	
- % 10mo año	30.1%	

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.1.4 Pronósticos de egresos

Para poder calcular los egresos de dinero, es necesario considerar la inflación actual del país, que puede encontrarse en la página web del Banco Central de Reserva del Perú. En la Tabla N° 8.3, se muestra el valor de la inflación estimada para el 3er trimestre del 2018.

Tabla N° 8.3 Porcentaje de ajuste a gastos y costos

AJUSTE	Inflación	OBSERVACIONES
Costos y gastos	2.90%	Plan Multimacroeconómico 2017-2019 MEF

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.1.5 Financiamiento y tasa de descuento

Los accionistas cubrirán el financiamiento del negocio al 100%. El costo de capital asumido para el presente plan de negocios es 35.5%. Para determinar este dato, se ha tomado como referencia el artículo “Cost of Capital for Venture Capitalists and Underdiversified Entrepreneurs”, escrito por Frank Kerins, Janet Kiholm y Richard Smith.

Asumimos que un probable inversionista del negocio se encuentre poco diversificado (diversificación 35%), teniendo en cuenta que el negocio planteado consiste en un marketplace (venta retail a través de internet), con solicitudes de venta que se relaizan en la misma plataforma o por correo, consultamos estas variables en la Tabla 8 “Illustrative Opportunity Cost of Capital for Well-diversified Investors and Underdiversified Entrepreneurs” del artículo referido.

El marketplace, al ser un negocio que permite la interacción entre los dueños de mascotas, y proveedores de servicios y productos de mascotas, a través de una plataforma web, encaja perfectamente en la categoría de Retail y pedidos por correo. De igual manera, el Marketplace, se considera un negocio de alto riesgo, lo que se debe a la existencia de variables que pueden afectar a su desarrollo y crecimiento entre las que destacan, riesgo reputacional, hackeo de la plataforma, afectando la operación de manera continua, lesiones en mascotas, réplica del modelo de negocio por parte de otros jugadores.

Tomando en cuenta lo descrito previamente, y asumiendo que los inversionistas se encuentran poco diversificados (diversificación del 35%), se toma como valor de costo de capital, **35.5%**, valor indicado en la Tabla N° 8.4, corresponde a inversionistas con grado de diversificación del 35% y de la industria de Retail y pedidos por correo.

Tabla N° 8.4. Datos para evaluación financiera

Category Grouping	Standard Deviation	Correlation	Beta	Well-diversified Investor Cost of Capital		Underdiversified Entrepreneur Cost of Capital			
				Net	Gross	100%	35%	25%	15%
Industry									
Biotechnology	104%	0.15	0.78	8.88%	13.35%	45.9%	34.7%	29.7%	22.4%
Broadcast and Cable TV	87%	0.24	1.04	10.24%	15.30%	36.3%	27.4%	23.9%	19.1%
Communication Equipment	120%	0.22	1.32	11.92%	17.40%	53.3%	42.3%	37.2%	29.2%
Communication Services	104%	0.24	1.25	11.50%	16.88%	44.4%	34.6%	30.4%	24.1%
Computer Networks	93%	0.21	0.98	9.86%	14.83%	39.4%	29.8%	25.8%	20.2%
Computer Services	144%	0.17	1.22	11.34%	16.68%	69.9%	56.7%	49.6%	38.2%
Retail Cat. and Mail Order (Internet)	106%	0.22	1.17	11.00%	16.25%	45.8%	35.5%	31.1%	24.4%
Software	137%	0.20	1.37	12.22%	17.78%	64.1%	51.8%	45.6%	35.5%
Firm Age Since IPO									
Year of IPO	212%	0.04	0.39	6.40%	8.25%	158.7%	133.1%	118.6%	89.6%
1 to 5 Years After IPO	104%	0.23	1.11	11.10%	16.38%	46.6%	34.6%	30.3%	23.9%
Financial Condition									
No Revenue	119%	0.17	0.98	9.90%	14.88%	54.0%	42.1%	36.6%	27.9%
Revenue, Negative Income	135%	0.20	1.33	12.00%	17.50%	62.5%	50.4%	44.4%	34.5%
Positive Income	100%	0.20	1.00	10.00%	15.00%	42.7%	32.6%	28.3%	22.0%
Employees									
0-25 Employees	126%	0.12	0.73	8.40%	13.00%	59.5%	46.2%	39.8%	29.5%
26-100 Employees	128%	0.15	0.98	9.90%	14.88%	59.6%	46.8%	40.7%	30.9%
Over 100 Employees	113%	0.23	1.31	11.80%	17.25%	49.3%	38.9%	34.2%	27.0%

Fuente: Paper “Cost of Capital for Venture Capitalists and Underdiversified Entrepreneurs”

8.1.6 Proyecciones de venta para las mascotas

El mercado meta a considerar se encuentra definido en la Tabla N° 8.5

Tabla N° 8.5 Mercado meta para las mascotas

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total tickets mascotas:	10,023	16,037	24,056	31,273	40,655	52,851	68,706	73,516	78,662	84,168

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.2 Inversiones (Capital)

Se contemplan inversiones en activos tangibles e intangibles, financiados 100% con capital propio de los accionistas, siendo el valor de inversión inicial de S/. 200,144 en la Tabla N° 8.6.

Tabla N° 8.6. Inversión inicial del negocio

Año	2018
Inversiones	dic
Lap top	-3,000
Gastos Pre-operativos	-46,352
Capital de Trabajo	-150,792
Devolución capital de W	
Total Inversiones	-200,144

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.2.1 Activo fijo tangible

Se compran dos laptops, las cuales se deprecian en 5 años. Ver Tabla N° 8.7.

Tabla N° 8.7 Activos Tangibles y sus depreciaciones

INVERSIONES	Unid	Costo unit	Monto	DEPREC ANUAL	% RESIDUAL
Lap top	2	1,500	3,000.00	20%	0%

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Al sexto año, se realizará nuevamente, la compra de dos laptops, en cuyo precio se incluirá la inflación del período.

8.2.2 Activos intangibles

Se consideran los siguientes costos:

- Constitución de empresa
- Licencias
- Desarrollo WEB y Business Intelligence, los cuales serán desarrollados por una empresa proveedora de software.

El plan de lanzamiento de la plataforma estará dirigido para ambos clientes: proveedores (socios estratégicos) y consumidores (dueños de mascotas) con la finalidad de presentar la marca y lograr posicionarla en la mente del consumidor.

Los costos de los activos intangibles se encuentran detallados en la Tabla N° 8.8.

Tabla N° 8.8. Activos Intangibles

Intangibles	Monto S/.
Constitución de Empresa	1,500
Licencias	500
Desarrollo Web + integración ERP	22,932
Desarrollo BI (Business Inteligent)	9,828
Desarrollo de página web	1,600
Marketing de Lanzamiento	9,992
	46,352

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.2.3 Capital de trabajo

Se define como la capacidad que tiene una empresa para que sus actividades se desarrollen con normalidad en el corto plazo. Para su cálculo, se considera el Método de máximo déficit que se puede visualizar en la Tabla N° 8.9.

Tabla N° 8.9. Ingresos vs egresos

COBRANZA	2018	2019												
	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Cobranzas		0	0	8,898	11,443	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754
Total cobros	0	0	0	8,898	11,443	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754
PAGOS	2018	2019												
	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Gasto administrativo - PLANILLA		-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067	-5,067
Gasto ventas - PLANILLA		-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932	-2,932
Gastos administrativos		-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014	-7,014
Gastos ventas		-33,032	-12,069	-12,397	-7,090	-7,090	-5,779	-6,107	-5,779	-7,090	-5,779	-6,107	-5,779	
Pago IGV al Fisco		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total pagos	0	-48,045	-27,082	-27,409	-22,102	-22,102	-20,792	-21,119	-20,792	-22,102	-20,792	-21,119	-20,792	
Saldo	0	-48,045	-27,082	-18,511	-10,659	-2,348	-1,037	-1,365	-1,037	-2,348	-1,037	-1,365	-1,037	
Saldo acumulado	0	-48,045	-75,126	-93,637	-104,296	-106,644	-107,681	-109,046	-110,083	-112,431	-113,469	-114,834	-115,871	

COBRANZA	2020											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Cobranzas	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,865
Total cobros	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,776	23,865

PAGOS	2020											
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Gasto administrativo - PLANILLA	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370	-5,370
Gasto ventas - PLANILLA	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107	-3,107
Gastos administrativos	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218	-7,218
Gastos ventas	-33,990	-12,419	-12,756	-7,295	-7,295	-5,947	-6,284	-5,947	-7,295	-5,947	-6,284	-5,947
Pago IGV al Fisco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-260	-1,926
Total pagos	-49,685	-28,114	-28,451	-22,990	-22,990	-21,641	-21,979	-21,641	-22,990	-21,641	-22,239	-23,568

Saldo	-25,909	-4,338	-4,675	786	786	2,135	1,798	2,135	786	2,135	1,538	298
Saldo acumulado	-141,780	-146,117	-150,792	-150,006	-149,219	-147,084	-145,287	-143,152	-142,366	-140,231	-138,693	-138,395

Inversión en Capital de Trabajo estimado(Máximo déficit)

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.3 Estados financieros

Resume el informe presentado por las empresas con el detalle de su situación económica y financiera, para lo cual se considera los cambios realizados durante un plazo determinado, estos son, el estado de ganancias y pérdidas y el flujo económico.

8.3.1 Estado de resultados y flujo de caja operativo

Permite la evaluación de ingresos, costos y gastos, y toma en cuenta el rendimiento del proyecto en cada periodo, ver Tabla N° 8.10.

Tabla N° 8.2 Estado de Ganancias y Pérdidas año 2019 – 2028

Período	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos (por comisiones)	178,375	285,404	428,114	556,549	723,513	940,567	1,222,737	1,308,329	1,399,912	1,497,906
Gasto administrativo y ventas	-294,246	-305,743	-366,660	-382,470	-399,047	-416,433	-472,434	-493,831	-516,310	-539,929
Bono por compras (devoluciones)	-210	-337	-505	-657	-854	-1,110	-1,443	-1,544	-1,652	-1,768
Depreciación y amortización	-46,952	-600	-600	-600	-600	-673	-673	-673	-673	-673
Utilidad Antes de IR	-163,033	-21,275	60,349	172,822	323,012	522,351	748,188	812,281	881,277	955,536
Impuesto a la renta (29.5%)	0	0	0	-14,414	-95,289	-154,094	-220,715	-239,623	-259,977	-281,883
Utilidad Neta	-163,033	-21,275	60,349	158,408	227,724	368,257	527,472	572,658	621,300	673,653
Depreciación y amortización	46,952	600	600	600	600	673	673	673	673	673
Retenciones de IGV	32,108	51,373	77,061	100,179	130,232	169,302	220,093	235,499	251,984	269,623
Pago IGV a Proveedores	-35,688	-36,723	-35,819	-36,857	-37,926	-39,026	-40,158	-41,323	-42,521	-43,754
Pago IGV al Fisco	0	-2,186	-41,242	-63,321	-91,701	-130,276	-179,935	-194,177	-209,463	-225,869
Flujo de Caja Operativo	-119,662	-8,211	60,949	159,008	228,929	368,930	528,145	573,331	621,973	674,326

Fuente: Elaboración Propia.

8.3.2 Flujo de caja económico

En el flujo de caja económico, se muestra el efectivo producto de las ventas y el que se utiliza para la operación del negocio, como también la inversión a realizar, la cual será necesaria durante el primer año y que será cubierta por el aporte de los accionistas. Estos cálculos pueden apreciarse en la Tabla N° 8.11.

Tabla N° 8.3 Flujo de Caja económico

Período	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Operativo		-119,662	-8,211	60,949	159,008	228,929	368,930	528,145	573,331	621,973	674,326
Lap top	-3,000					-3,363					
Gastos Pre-operativos	-46,352										
Capital de Trabajo	-150,792										150,792
Flujo de Caja Inversiones	-200,144	0	0	0	0	-3,363	0	0	0	0	150,792
Flujo de Caja Económico (Koa)	-200,144	-119,662	-8,211	60,949	159,008	225,566	368,930	528,145	573,331	621,973	825,117

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Descontando el Koa de 35.5% al flujo económico, se obtiene un valor VAN de S/. 81,104 y una TIR del 41%, por lo que se puede afirmar que el proyecto es viable, reforzándose esta idea, al ser el valor VAN mayor a 0, ver Tabla N° 8.12.

Tabla N° 8.12. Valores VAN y TIR

Koa	35.5%
TIR	41.0%
VAN	81,104

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

8.4 Análisis del punto muerto, punto de equilibrio y sensibilidad

* Punto muerto o punto crítico

Se definieron como variables para el cálculo del punto crítico, el precio, gastos administrativos y de ventas y el volumen de tickets. Para poder obtener el valor del VAN en 0 en el flujo económico, se debe realizar el cálculo del porcentaje de variación de cada una de las variables, los cuales se muestran en la Tabla N° 8.13.

Tabla N° 8.13 Puntos Críticos

Variables	BASE	PTO CRITICO	VAN
Comisión	0%	-6%	0
Gastos administ y ventas	0%	8%	0
Cantidad de tickets	0%	-6%	0

Fuente: Elaboración por los autores de la tesis

* Punto de equilibrio

Referido a la cantidad de tickets que se deben vender anualmente, permite conocer el momento en que la empresa deja de tener pérdidas, para empezar a generar ganancias. Para un mayor detalle, se puede observar la Tabla N° 8.14.

Tabla N° 8.4 Cálculo del punto de equilibrio

AÑO	PRODUCTO	UNIDADES	Unidades Equilibrio	Diferencia Unidades	Diferencia Porcentaje
		SERVICIOS			
1	Precio tickes mascotas	10,023	19,184	-9,161	191%
2	Precio tickes mascotas	16,037	17,232	-1,195	107%
3	Precio tickes mascotas	24,056	20,665	3,391	86%
4	Precio tickes mascotas	31,273	21,562	9,711	69%
5	Precio tickes mascotas	40,655	22,504	18,150	55%
6	Precio tickes mascotas	52,851	23,500	29,351	44%
7	Precio tickes mascotas	68,706	26,665	29,351	39%
8	Precio tickes mascotas	73,516	27,873	45,642	38%
9	Precio tickes mascotas	78,662	29,142	49,519	37%
10	Precio tickes mascotas	84,168	30,476	53,692	36%

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

En el cuadro se puede observar que el primer año, el número de tickets que se necesitan vender, es mayor a lo proyectado es mayor en 191% (requeridos 19,184; proyectados 10,023). A partir del tercer año las ventas proyectadas, superan las cantidades de tickets necesarios para cubrir el punto de equilibrio.

8.4.1 Periodo de Recupero

Tiempo que demora el retorno de la inversión, siendo su unidad de medida, un año. Se puede apreciar que el período de retorno se da en el Año 8. El detalle puede ser apreciado en el Anexo XVI-A

8.4.2 Análisis unidimensional

Permite realizar las evaluaciones del precio, comisión de la pasarela de pagos y volumen de ventas con la finalidad de determinar su impacto en el proyecto y su nivel de riesgo. El índice de variación, se encuentra en el rango comprendido entre el -28% al +28%, y los valores que se obtienen en el Análisis Unidimensional pueden ser visualizado en la Tabla N° 8.15.

Tabla N° 8.5 Variación del precio, costo y volumen

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VANE			
UNIDIMENSIONAL			
	Variación		
	Comisión	Volumen	Gastos
-28%	-286,759	-286,401	373,303
-24%	-232,966	-232,659	332,111
-20%	-179,334	-179,078	290,918
-16%	-126,113	-125,916	249,726
-12%	-73,951	-73,803	208,063
-8%	-21,788	-21,690	165,743
-4%	30,374	30,423	123,424
0%	81,104	81,104	81,104
4%	131,462	131,414	38,680
8%	181,820	181,724	-5,177
12%	232,177	232,033	-49,034
16%	281,952	281,766	-92,891
20%	331,202	330,969	-136,748
24%	380,451	380,172	-180,638
28%	429,700	429,374	-225,550

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

Por ejemplo, un incremento de la comisión en 8%, significa un incremento del VAN en 124%, aumentando el valor del VAN de S/. 81,104 a S/. 181,820.

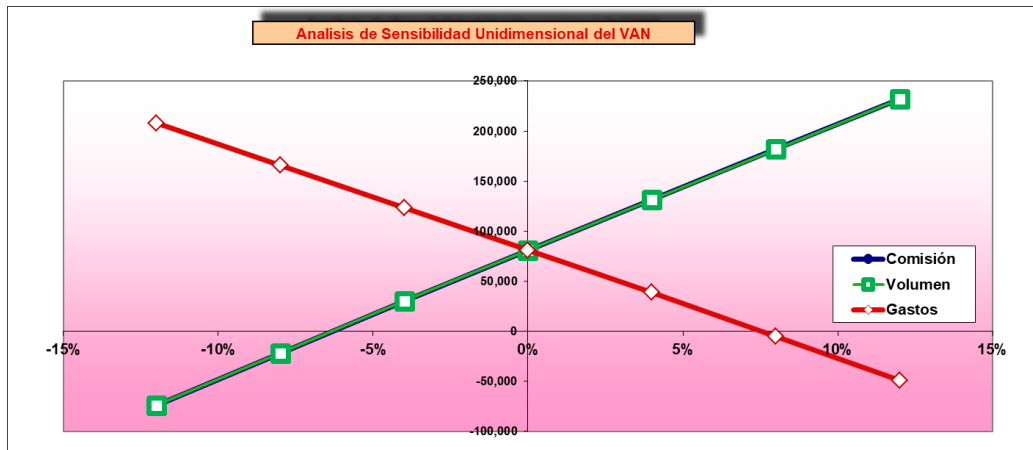
Para el caso del volumen, un incremento del 8%, significa un incremento del VAN en 124%, aumentando el valor del VAN de S/. 81,104 a S/. 181,724.

Para el caso de los gastos, un incremento del 8%, significa una reducción del VAN en 106%, disminuyendo el valor del VAN de S/. 81,104 a S/. -5,177.

Con los datos obtenidos en la Tabla 8.15, se procede a realizar el gráfico que permita visualizar la variación, observándose que a mayor ángulo de inclinación, más riesgosa es la variación, por lo que se puede afirmar que las variable más sensible es el precio y el volumen de ventas, los que generan mayor impacto en el VAN.

Revisando los valores, se puede concluir, que el impacto de los gastos administrativos y de ventas, es menor, respecto al impacto de precio y volumen, lo cual puede apreciarse en la Figura 8.1.

Figura N° 8.1 Gráfico de sensibilidad



Fuente: Elaboración Propia.

8.5 Análisis de escenarios de condiciones en el mercado

8.5.1 Escenario Optimista

Para describir el escenario optimista, se ha considerado variaciones en las variables, que influyen en el negocio como:

- **Precio:** Se considera un incremento de 5%, ya que los clientes son sensibles al precio, para mayores incrementos pueden cambiar su opción de compra al canal tradicional.
- **Gastos administrativos y de ventas:** Se considera una reducción del 5% debido a que se asumen ahorros de gastos en pauta online de proveedores y clientes, cuando la plataforma se encuentra bien posicionada en el mercado, por ejemplo, pasando de mensual a bimensual.
- **Volumen de ventas:** Se estima un crecimiento de 15%, considerando que iniciamos con el 5% de la participación de mercado de los clientes potenciales,

en este escenario tenemos a la plataforma posicionada, con aceptable presencia de visitas. De otro lado en el análisis de demanda se consideró una mascota por hogar, pero hay clientes que tienen más de una mascota por hogar generando mayor posibilidad de ventas.

- Finalmente, el incremento en el VAN es de 79% (De S/81,104 a S/391,752) y la TIR crece del 41% al 69%, el cual puede apreciarse en el Anexo XVI-B

8.5.2 Escenario Moderado

Las variables más sensibles: precio, gastos de ventas y administrativos y volumen de ventas, no se alteran, manteniendo el escenario inicial planteado.

8.5.3 Escenario Pesimista

Las variables más sensibles: precio, gastos de ventas y administrativos y volumen de ventas, se alteran, debido a las siguientes razones:

- **Precio:** Se considera una reducción del precio en 10%, debido a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores de ventas online, por los siguientes motivos:
 - Tendencia de ventas online atrae modelos de negocios iguales o parecidos.
 - Los actuales competidores replican el modelo de negocio, disminuyendo la cuota de mercado y reduciendo el número de clientes.
 - Proliferación de negocios al por menor de productos para mascotas.
- **Gastos administrativos y de ventas:** Debido a la alta competencia que se puede presentar en este escenario, se considera que los gastos podrían incrementarse en 10%, debido a que se deben realizar las siguientes acciones:
 - Incremento de gastos en publicidad y promoción orientados a la captación del cliente dueño de mascotas.
 - Incremento de gastos en promociones orientados a la fidelización del cliente.
 - Incremento en los gastos de ventas, debido a la mayor contratación de fuerza de ventas.

- Incremento de gasto en el mantenimiento y desarrollo de la plataforma.

- **Volumen de ventas:** Se estima una reducción del 30% por una posible menor cuota de mercado como consecuencia de una mayor competencia, que se puede dar por el crecimiento y posicionamiento de los competidores actuales o el ingreso de nuevos competidores con ofertas atractivas.
- Por lo tanto, se reduce el valor del VAN en 174%, VAN alcanza un valor de S/- 529,610 y la TIR se reduce a 7.1%, no resultando viable el proyecto en este escenario, por cuanto se debe principalmente establecer medidas orientadas a alcanzar la cuota de mercado proyectada, este escenario puede apreciarse en el Anexo XVI-B.

8.6 Conclusiones del capítulo

- La Gerencia debe ejecutar el proyecto por tener VAN mayor a cero (S/ 81,104) y TIRE (41%) > 35.5% (Ke).
- En el escenario pesimista el VAN es negativo, siendo los puntos críticos con los cuales se alcanza un VAN positivo, para la comisión -6%, gasto de administración y de ventas 8% y cantidad de ticket 6%, por tanto variables que se debe gestionar y controlar permanentemente.
- Se recomienda expandir la propuesta a otras zonas de Lima e incluso ciudades del Perú, al ser el proyecto es viable.
- En el presente proyecto de negocio, los socios deben considerar contar con recursos financieros, que permitan hacer frente a las obligaciones corrientes, estimadas en el capital de trabajo en S/. 150,792, con el método de máximo déficit, que corresponde a 1 año y 3 meses de operación.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RIESGOS

El presente capítulo tiene como finalidad identificar los riesgos asociados al desarrollo del negocio. A razón de establecer una metodología de priorización, se elige la matriz de probabilidad-impacto. Asimismo, se plantean las medidas de mitigación o eliminación de los riesgos a fin de otorgar una gestión oportuna y eficiente que evite un impacto negativo en el negocio.

9.1 Identificación de Riesgos

Los riesgos del negocio han sido mapeados en función de los diferentes frentes abordados en los capítulos previos.

9.1.1 Recurso Humano de la empresa

La fuerza de ventas responsable de ser la imagen del negocio ante los proveedores, debe tener amplio conocimiento sobre todas las funcionalidades y beneficios del marketplace, asimismo, debe contar con habilidades de trato comercial. En este sentido, la empresa debe establecer medidas que aseguren la formación y permanencia del personal de ventas.

Riesgo 001: Personal de ventas no capacitado en trato al cliente, o desconocimiento de los beneficios del Marketplace.

Riesgo 002: Rotación de personal de la empresa.

9.1.2 Competidor

Debido a que en el mercado existen dos competidores, es probable que busquen mejorar las condiciones de contratación de los proveedores de servicios y productos para mascotas, así como también ofrecer mejores funcionalidades o diseño orientados al cliente. Por tanto, se estima que los riesgos en este frente, serían:

Riesgo 003: El competidor reduce la comisión por transacción para el proveedor.

Riesgo 004: Ingreso de marketplace para mascotas de grandes marcas como por ejemplo Amazon.

Riesgo 005: Desarrollo de tiendas virtuales propias de los proveedores de servicios que originen la desafiliación de los mismos.

9.1.3 Cliente

Cumplir las expectativas del cliente es uno de los principales objetivos del negocio, por tanto, la organización debe permanecer alerta al comportamiento del mismo y gestionar cada variable que influya en su decisión compra.

Riesgo 006: El poder adquisitivo del cliente se puede ver afectado negativamente debido alguna situación económica adversa, que obligue al consumidor a reducir sus gastos, disminuyendo así el consumo de servicios y productos para mascotas.

9.1.4 Proveedor

Debe asegurarse el correcto funcionamiento de los sistemas que utilizan los proveedores, otorgando garantías de seguridad de su información.

Riesgo 007: Un servicio o producto no fue entregado a tiempo o no cumple con la expectativa del cliente. Esto repercute negativamente en la imagen del Marketplace y en la marca del servicio o producto del proveedor.

Riesgo 008: El proveedor no actualiza oportunamente el stock de sus productos o citas de servicios, esto puede originar que el cliente no retorne al Marketplace.

Riesgo 009: Proveedor de medio de pago no comunica actualizaciones de su sistema, esto puede generar transacciones fallidas del cliente.

Riesgo 010: Personal proveedor del servicio o producto no se encuentra capacitado en el uso de tecnología y sistemas informáticos en un nivel básico o usuario.

9.1.5 Tecnología

El aspecto tecnológico está asociado al desarrollo y funcionamiento del marketplace, por tanto, se debe establecer las condiciones para promover la investigación y desarrollo tecnológico que mantenga a PetLovers en un nivel competitivo. Debe asegurar además el buen funcionamiento permanente de todos los sistemas involucrados en el ecosistema del negocio.

Riesgo 011: Fallas del sistema, que originan una transacción incompleta.

Riesgo 012: Ataques a la plataforma digital, que originan captura de datos del cliente.

Riesgo 013: Aparición de nuevas tecnologías que ofrezcan mayores beneficios que la utilizada en el marketplace.

9.1.6 Imagen y marca

Todo lo que se comente acerca de PetLovers, repercute directamente en el aumento o disminución de tráfico de usuarios. Por ello, deben establecerse procesos y políticas que aseguren el correcto funcionamiento de la plataforma.

Riesgo 014: El cliente insatisfecho genera publicidad negativa en redes sociales y otros espacios fuera de la jurisdicción de PetLovers.

Riesgo 015: El proveedor insatisfecho respecto al uso de la plataforma, puede difundir su insatisfacción hacia la red de proveedores y clientes.

9.2 Análisis Cualitativo

Mediante el uso de la matriz probabilidad-impacto, se otorgan valores en función de la frecuencia con que puede ocurrir un evento, así como la magnitud del impacto que pudiera generar en el negocio. Impacto y probabilidad son evaluados en una escala de 1 a 5, siguiendo los criterios de la escala Likert. El impacto es evaluado en función de la repercusión económica estimada por los autores de la tesis, así como también el tiempo que originaría la atención y resolución del problema. La Figura N° 9.1, muestra la calificación que se otorgará a los riesgos según su evaluación.

Figura N° 9.1 Matriz de Probabilidad-Impacto

Impacto	5	Moderado	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto	Probabilidad	Impacto		
	4	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Muy alto			1	Muy improbable
	3	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Alto	2	Improbable	2	Bajo
	2	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	3	Moderado	3	Medio
	1	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	4	Probable	4	Alto
		1	2	3	4	5	5	Muy probable	5	Muy alto
		Probabilidad								

Leyenda:

Impacto	Económico	Tiempo resolución	
1	Muy bajo	< 1% Presupuesto anual	< 2hs
2	Bajo	1.1% < Presupuesto anual < 3%	2.1hs < Tiempo < 6hs
3	Medio	3.1% < Presupuesto anual < 5%	6.1hs < Tiempo < 12hs
4	Alto	5.1% < Presupuesto anual < 7%	12.1hs < Tiempo < 24hs
5	Muy alto	> 7.1% Presupuesto anual	24.1hs > Tiempo

Fuente: Elaborado por los autores de la tesis

En el Anexo XVIII se consolida la valoración de riesgos realizados según la identificación previa.

9.3 Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos involucra los procesos de evaluación, análisis y propuesta de plan de mitigación o eliminación de riesgos. En función a ello, el Anexo XVIII resume las acciones a realizar según las prioridades de atención a los riesgos identificados. En ella se detallan las medidas a llevar a cabo.

Las medidas de mitigación de riesgos establecidas en el Anexo XIX, son acciones planteadas al inicio de las operaciones, la efectividad de las mismas está determinada por la revisión periódica de sus resultados, así como su adecuación al contexto. En ese sentido, debe programarse revisiones de esta matriz por todos los actores del ecosistema.

9.4 Escenarios probables

Como complemento a la matriz de riesgos, se han desarrollado de manera más específica los escenarios que mayor impacto y probabilidad podrían tener en el desarrollo del negocio, agrupando varios de los riesgos que se han declarado en la matriz. A continuación, la descripción:

- Los nuevos competidores que ingresan al mercado de mascotas podrían imitar la propuesta de valor en el corto plazo con tecnología más avanzada.
 - Estrategias de mitigación: Establecer un área de investigación y desarrollo o asociarse con una empresa desarrolladora de tecnología y otra de marketing, que permanentemente aporten innovaciones en estos campos, aplicados al comercio electrónico, experiencia cliente y estrategias de posicionamiento. En el caso del ingreso de una marca multinacional, ampliamente reconocida, debe reducirse la comisión para el proveedor, mejorando además el precio final del producto.
- El proveedor de productos o servicios podría desarrollar su propia plataforma web (tienda online).

- Estrategia de mitigación: Desarrollar estrategias de fidelización del cliente. En el Marketplace, el cliente podrá establecer históricos de renovación de producto, generando alertas oportunas de compra. Al tener una plataforma que consolida varios productos podrá identificar sustitutos y complementos a su compra, así como la diferenciación de productos.
- El desarrollador de la plataforma web podría vender la idea a un competidor.
 - Estrategia de mitigación: Inicialmente podría establecerse cláusulas de confidencialidad de la información y propiedad exclusiva de la plataforma web, así como nuevos desarrollos similares por un periodo no menor a 2 años. Por otro lado, podría ofrecerse una participación dentro del negocio como accionista, a fin de generar mayor compromiso y evitar la fuga de información.
- El consumidor toma el servicio una sola vez y se fideliza al proveedor desde la primera cita. Esto origina pérdida de retorno del cliente al marketplace.
 - Estrategia de mitigación: desarrollar estrategias de fidelización al cliente basadas en beneficios sobre servicios futuros, atención personalizada, garantía en la gestión de reclamos, que solo se logran con la compra por el marketplace.
- El cliente o proveedor insatisfecho cuenta su experiencia a muchas más personas que un cliente satisfecho, en tal sentido, debe evitarse tener clientes insatisfechos en todas las etapas de la consulta o navegación.
 - Estrategias de mitigación: Establecer canales de comunicación eficientes, en términos de tiempo de respuesta y tiempo de resolución. Definir política de reembolsos entre el proveedor de servicios o productos y PetLovers. Tomar acción sobre las malas prácticas que puedan incurrir los proveedores de servicios.

CAPÍTULO X CONCLUSIONES

- La tenencia de mascotas se ha ido incrementado en los últimos años y se proyecta que continúe con la misma tendencia, por ello se plantea la implementación del presente modelo de negocio, con estrategias diseñadas en respuesta al estudio de mercado, donde se obtuvo que los atributos valorados por los dueños de mascotas son el trato a la mascota, calidad y tiempo de atención.
- El modelo de negocio, requiere una inversión considerable en marketing y publicidad para hacer conocida la plataforma y generar las transacciones que proveerán las comisiones de ventas.
- PetLovers para diferenciarse de sus principales competidores busca establecer una estrategia que permita brindarle al cliente- Proveedor de productos y servicios de mascotas, herramientas de inteligencia de negocio, soporte en la gestión y asesoría profesional, para el desarrollo de estrategias de marketing que le permitan captar mayor número de clientes, y mejorar sus niveles de fidelización, y para el dueño de mascota (cliente), la diferenciación consiste en la autogestión de reservas en línea y contar con referencias de otros usuarios, que han tomado algún servicio.
- La estrategia de precio, utilizada para PetLovers, es una estrategia de Más por lo mismo, es decir, la misma comisión cobrada por su competidor directo (VetPlace 10%). La propuesta se encuentra orientada 100% al cliente, por esa razón, no se le cobra precio alguno por acceder a la plataforma, y el cliente tiene siempre la posibilidad de visualizar los servicios, sin restricción alguna.
- Las nuevas tecnologías y el comercio electrónico son un medio para ingresar y ampliar nuevos mercados, sin embargo, lo más valorado por los consumidores es la experiencia de compra y trato personalizados, por ello, la estrategia de negocio elegida es la diferenciación, con propuestas que incorporan políticas de selección de proveedores, sistema de reserva de citas, atención al cliente de veterinario en línea y un robusto soporte de atención al cliente de consultas y reclamos que se presenten.
- La satisfacción del cliente es el fin supremo del negocio, para ello en el plan de operaciones se ha previsto políticas de calidad tanto internas como externas, así

como el diseño de la plataforma con foco en la seguridad, rapidez y facilidad de uso de las herramientas.

- El análisis financiero se realizó en un horizonte de evaluación de diez años, en el cual se obtuvo un VAN de S/ 81,104 con una TIR de 41%. El costo de oportunidad para los accionistas es de 35.5%. En base a los cálculos obtenidos en la evaluación económica financiera se comprueba la factibilidad del proyecto.
- Debido a la naturaleza del negocio, es necesaria una evaluación permanente del mercado, es decir, identificar las nuevas necesidades de la demanda, las fortalezas y debilidades de los competidores actuales, así como su respuesta ante el ingreso del presente negocio, también se debe permanecer alerta al ingreso de posibles nuevos competidores. Este aspecto es de alta criticidad, dado que los competidores podrían tener una rápida capacidad de respuesta y generar un alto riesgo de desafiliación de los proveedores.
- Las estrategias de fidelización del cliente y del proveedor, se convierten en dos pilares fundamentales para minimizar los riesgos de desafiliación. Por tanto, la participación de proveedores y clientes en el diseño de propuestas de mejora es fundamental.

CAPÍTULO XI. RECOMENDACIONES

- Debido a que el estudio de mercado ha evidenciado la aceptación del presente modelo de negocio y en el análisis financiero se ha logrado un VAN positivo, así como también una tasa de retorno (TIR) atractiva, se recomienda poner en marcha el proyecto. Sin embargo, se sugiere evaluar la incorporación de una fuente de financiamiento, teniendo en cuenta que, con alta probabilidad según el análisis financiero, los primeros dos años no existirá un resultado positivo.
- Debido a la creciente adopción del comercio electrónico en los negocios, es necesario establecer y desarrollar una cultura orientada a la innovación permanente y hacia el cliente con hábitos de consumo por internet. Para ello, se recomienda lo siguiente:
 - Revisar y actualizar periódicamente las estrategias con cada uno de los socios estratégicos.
 - Diseñar un plan de inducción y reforzamiento continuo de buenas prácticas con alcance a todos actores del ecosistema del negocio.
 - Incluir al cliente en el diseño de nuevas propuestas.
 - Definir equipos de trabajo multidisciplinarios donde participen activamente los gestores de marketing, operaciones y tecnología, los proveedores de servicios y el cliente, dentro de los cuales se incluye a los proveedores encargados del desarrollo y mantenimiento de la plataforma web.
- Establecer la revisión periódica de los objetivos estratégicos del negocio, mediante el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, que permita asegurar el alineamiento de los objetivos del negocio y además ayude a establecer oportunamente los planes de acción necesarios.
- Acorde a lo desarrollado en el Capítulo IV Análisis Estratégico y Propuesta de Valor, se recomienda profundizar el diseño de estrategias para la afiliación y fidelización de proveedores, según la naturaleza de sus servicios.
- A razón del creciente uso de dispositivos móviles para acceder a los comercios, se recomienda evaluar la viabilidad de desarrollar un aplicativo móvil entre el segundo y tercer año de operación del negocio.
- Considerando que el porcentaje de comisión por transacción que se cobrará a los proveedores es el mismo que la competencia, es necesario establecer nuevas

estrategias de financiamiento y de fidelización, dado que podría verse la necesidad de reducir esta comisión a fin de retener a los proveedores de servicios.

- Según los resultados del Estudio de Mercado, se debe impulsar la venta de los servicios que son mayormente demandados por el cliente tales como paseadores, movilidad para mascotas, consulta veterinaria, eventos y catering, y emparejamiento. Para tal fin, se recomienda incorporar la participación o asociación con entidades que garanticen la formación de los profesionales independientes, resaltando el buen trato a las mascotas, atributo más valorado por el cliente.
- Se recomienda definir un plan de desarrollo de marca detallado, acorde al público objetivo determinado en el Capítulo V Plan de Marketing. La finalidad es lograr una rápida identificación del cliente con el servicio que permita alcanzar el posicionamiento de marca esperado.
- Incorporar en el sistema de gestión, la revisión periódica de los riesgos del negocio en cada uno de los frentes definidos. La gestión de riesgos cobra relevancia en medida que se analicen, se establezcan y desarrollen las estrategias de mitigación o eliminación oportunamente, a fin de evitar que los riesgos se concreten.

REFERENCIAS

- 11pets. (2015). *Descubre todas las funciones, pruébalas. Tenemos La Mejor Aplicación Para Cuidar Tu Mascota* . Obtenido de <https://www.11pets.com/es/features/>
- Alvarez, J. (2015). *Perú, país perruno*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Bará, M. (2017). *¿Qué es la economía colaborativa y cuáles son sus beneficios?* Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es//que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Barkibu. (2018). *Citas y consejos veterinarios online*. Obtenido de <https://www.barkibu.com/es-pe>
- Botero, B. (2009). Tenencia Responsable de mascotas. *Revista Colombiana de Ciencia Animal*, 2(2). Obtenido de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/ciencianimal/article/view/167/166>
- Chaparro, H. (13 de mayo de 2018). *¿Cyber qué?* Obtenido de Country Manager de Gfk Perú: <http://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/opiniongfk-cyber-que/>
- Ciudad de mascotas. (2018). Obtenido de <http://www.ciudademascotas.com/Perros/quienes-somos>
- CPI. (2016). *Presencia de mascotas en el hogar* . Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf
- Cuida Mi Mascota. (2018). *Cuidamos a tu perro como en casa*. Obtenido de <https://www.cuidamimascota.com.mx/>
- Díaz, M. (Marzo de 2017). *¿Qué es una mascota? Objetos y miembros de la familia. Ajayu*, 15(1). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612017000100004&script=sci_arttext&tlng=en
- Díaz, M. (2017). *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612017000100004&script=sci_arttext&tlng=en
- Dogbuddy. (2015). *Encuentra al canguro ideal*. Obtenido de <https://es.dogbuddy.com/>
- DogHero. (2012). *Hospeda tu perrito en un hogar de verdad*. Obtenido de <https://www.doghero.com.ar/>
- El comercio. (2018). *E-Commerce: Conoce las tres nuevas tendencias para el 2018*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/mundo/e-commerce-conoce-tres-nuevas-tendencias-2018-noticia-489242>
- El tiempo. (1 de octubre de 2017). *Según Osiptel, casi el 50% de peruanos usa celular smartfhone*. Obtenido de <http://eltiempo.pe/osiptel-casi-50-los-peruanos-usa-celular-smartphone/>
- Euromonitor. (2018). *Pet Products in Peru*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/pet-products-in-peru/report>
- Fuente, O. (2015). *¿Qué es la economía colaborativa: Ejemplos, ventajas y datos más relevantes*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>
- Galindo, C.; Mena, A; Santizo, W.; Mendoza, S; García, M. (2014). *Seguridad de la información* . Guatemala: Universidad San Carlos Guatemala.
- Gestión. (19 de julio de 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>
- Gestion. (2018). *Comercio electrónico en Perú alcanzará crecimiento récord gracias al Mundial*,. Obtenido de Diario Gestión:

- <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-peru-alcanzara-crecimiento-record-gracias-mundial-233555>
- Gestión. (04 de marzo de 2018). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487>
- Gonzales, M. (2018). *Viajar con mi perro en España*. Obtenido de <https://www.viajarconperros.es/>
- Gudog. (2017). *Tu alternativa a la Residencia Canina*. Obtenido de <https://gudog.com/>
- Inga, C. (2016). *Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué*. Obtenido de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Ingraham. (2014). *Dog countries, cat countries*. Obtenido de <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/special/business/dogs-and-cats-living-together/>
- IPSOS. (2016). *Mascotas 2016*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf>
- IPSOS. (marzo de 2017). *Comercio electrónico 2017*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/comercio-electronico-2017>
- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2009). *Marketing*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Kerins, F. (2002). *Richard Smith, Peter F. Drucker Graduate School of Management*. Claremont McKenna College, Janet Kiholm Smith Department of Economics, Washington State University.
- KienyKe. (2017). *La era digital para las mascotas*. Obtenido de <https://www.kienyke.com/tendencias/mascotas/la-era-digital-para-las-mascotas>
- Kmimos. (2017). *Cobertura veterinaria para tu mascota*. Obtenido de <http://www.kmimos.pe/beneficios-para-tu-perro/>
- Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing* (20 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- MAS Digital. (2015). *5 ventajas del marketing de contenidos*. Obtenido de <https://www.masdigital.net/nuestro-blog/5-ventajas-del-marketing-de-contenidos>
- Megias, J. (2015). *Las métricas clave de tracción en un marketplace*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2015/06/metricas-clave-traccion-marketplace/>
- Mendoza, A. (2018). *Cómo llegó Amazon a ser la compañía más valiosa del mundo*. Obtenido de <https://mercadeoglobal.com/blog/amazon-compania-mas-valiosa-mundo/>
- Millan, C. (2016). *Tratar a un perro como un ser humano también es maltrato animal* . Obtenido de <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/cesar-millan-dice-que-humanizar-a-los-perros-tambien-es-maltrato-animal/474746>
- Morán, C. (6 de julio de 2017). *Marketing de mascotas un nicho muy lucrativo*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/marketing-de-mascotas-un-nicho-muy-lucrativo/>
- Muñis, R. (2018). *¿Qué es el SEO?* Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/seo.html>
- Nidmi. (2013). *Cuidado de mascotas - Animales domésticos*. Obtenido de <http://www.nidmi.us/pet-care-cuidado-mascotas>

- OBS. (2018). *Principios de la filosofía Lean*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/temas-actuales-de-project-management/principios-de-la-filosofia-lean>
- Paseaperros. (s.f.). *Por qué Cuidar o Pasear Perros*. Obtenido de <https://www.paseaperros.pe/ser-paseador-cuidador>
- Peciña, I. S. (2017). *El comercio electrónico, una guía completa para gestionar la venta online*. Madrid: ESIC Editorial.
- Petmi. (2016). *Tendencias 2018 en el segmento mascotas: lo que el mercado debe saber*. Obtenido de <http://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.W2yewCRKjcd>
- Piedrahita, J. (2010). *Philip Kotler: marketing 3.0 = del cliente a la persona*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/editorial/philip-kotler-marketing-3-0-del-cliente-a-la-persona>
- PQS. (08 de enero de 2018). *Cuál es el perfil del consumidor peruano digital*. Obtenido de <http://www.pqs.pe/tecnologia/consumidor-peruano-digital-perfil>
- Remazing. (2018). *Amazon Marketing: Factores fundamentales para el éxito*. Obtenido de <https://remazing.eu/es/blog/detail/amazon-marketing-the-most-important-success-factors/>
- Republica, L. (2016). *El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota*. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota>
- RoyalCanin. (2017). *Descubre lugares donde las mascotas son bienvenidas*. Obtenido de <https://www.mascotasbienvenidas.es/>
- Salas, L. (2018). *E-commerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/e-commerce-mil-empresas-suman-ano-comercio-electronico-noticia-516057>
- Segersbol, N. (2016). *La omnicanalidad en el retail*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/03/28/la-omnicanalidad-en-el-retail/>
- Skaf, E. (2015). *¿Qué es el Marketing de Contenidos y Cómo puede Llevar tu Negocio a lo Más Alto?* Obtenido de <https://postcron.com/es/blog/marketing-de-contenidos/>
- Soler, S.; Ochs, H.; Strauch, F.; Abreu, C.; Rodríguez, P.; Soto, C.; Gil, A. . (2013). Ingresos en Clínicas Veterinarias en las secciones censales 8, 19, 23 y 24 de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros. *REDVET - Revista electrónica de Veterinaria*, 14(10). Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/636/63632377007/>
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Statista. (2018). *Volumen de ventas del comercio electrónico a nivel mundial desde 2013 hasta 2018 (en miles de millones de USD)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/634596/ventas-de-comercio-electronico-minorista--2018/>
- Statista. (2018). *Volumen de ventas netas anuales de Amazon a nivel mundial entre 2010 y 2017 (en miles de millones de USD)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/537228/ingresos-netos-de-amazon-a-nivel-mundial/>
- Thompson, I. (2011). *Definición de Producto. Conozca a profundidad cuál es la definición de producto...* Obtenido de

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>

Tienda animal. (s.f.). Obtenido de <https://www.tiendanimal.es/ventajas-comprar-online-tiendanimal.html>

Velasquez, A. (2017). *Aplicaciones y 'gadgets' para usted y su mascota*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/tecnologia-para-el-cuidado-de-mascotas-122046>

Wadil. (2015). *M-Commerce la evolución del Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://wadil.works/tecnologia/m-commerce/>

Yamakawa, P. (2018). *Diapositivas del curso Gerencia de Telecomunicaciones*.