



**“PLAN DE NEGOCIO: SERVICIO DE ATENCIÓN
A MASCOTAS CANINAS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Pedro Allan Berrocal Vizcarra

Sr. Efrén Jesús Delión Zuloaga

Sr. Manuel Alexander García Rivas

Sr. Cruz José Hernández Rosas

Sr. Sergio Rubén Mendoza Soraide

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

2020

Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias, por su paciencia e incondicional apoyo brindado durante esta etapa de estudios, y a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron con sus valiosos aportes. Todo ha sido posible gracias a ellos.

Un agradecimiento muy especial a cada una de nuestras familias, quienes sacrificaron su tiempo por nosotros y nos apoyaron durante este tiempo de estudios e investigación. A cada una de las personas que compartieron con los autores de la presente investigación todos estos meses de estudios y aprendizaje; en especial, a los profesionales que fueron nuestros compañeros de estudios y que forman parte de esta promoción, con los cuales vivimos experiencias inolvidables de vida y de aprendizaje. A todos nuestros profesores, excelentes docentes que transmitieron su conocimiento y experiencia; también al personal administrativo y al de apoyo. De igual forma, a la Universidad del Pacífico, que contribuyó con nuestra formación académica, conocimientos que servirán para seguir alcanzando nuestras metas personales y profesionales.

Resumen ejecutivo

Guau Express es una propuesta de negocios que busca ofrecer un servicio integral y especializado para atender a las mascotas caninas de aquellos dueños preocupados por su bienestar; realizando lo siguiente: conectando la necesidad de la mascota canina con la oferta de proveedores de servicios especializados, ofreciendo un servicio de transporte confiable y seguro para las mascotas desde su hogar hasta el proveedor de servicios veterinarios preferido o elegido por los dueños, y agregando valor a estos proveedores de servicios mediante la captación de clientes que les permita aumentar su volumen de negocio, con lo cual se busca dinamizar y facilitar la conexión entre los proveedores de servicios de mascotas caninas y los propios dueños. Este modelo de negocio ha sido validado mediante encuestas y entrevistas realizadas a dueños de centros veterinarios y a dueños de mascotas caninas que operan y residen en los distritos de San Isidro y Miraflores, zonas residenciales de alto poder adquisitivo de Lima, donde se estima que existe un mercado proyectado de unas 28.219 mascotas caninas, y que son las zonas que representan nuestro enfoque de interés (ver capítulo IV, sondeo de mercado).

La inversión estimada para este proyecto asciende a US\$ 300.000, la cual es financiada por US\$ 100.000 como aporte inicial de los socios y US\$ 200.000 como financiamiento de una entidad financiera local, con la cual se estima alcanzar ganancias a partir del segundo año por US\$ 57.800 (14% sobre ventas), Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (Ebitda)¹ de US\$ 102.951 a partir del año 5 (25% sobre ventas) y recuperación de la inversión inicial en los primeros 4 años con un nivel de rentabilidad del 28% sobre la inversión realizada.

Las principales fuentes de ingresos del proyecto corresponden a servicios de transporte de la mascota canina desde su domicilio y hacia el proveedor de servicios y viceversa, utilizando unidades de transporte especializadas y confiables; comisiones cobradas a los dueños de mascotas caninas por la orientación y atención personalizada, y comisiones cobradas a los proveedores de servicios para mascotas caninas por la captación de nuevos clientes.

Finalmente, las ventajas competitivas de Guau Express son la diferenciación por contar con una plataforma tecnológica multicanal que soportará las operaciones del negocio, atención personalizada desde y hasta el domicilio de la mascota, y la calidad del servicio de transporte, el mismo que tendrá unidades acondicionadas y cómodas para la seguridad de las mascotas caninas y que serán atendidas por personal entrenado.

¹ Ebitda es el acrónimo del inglés de Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Definición del problema.....	2
3. Descripción de la solución prevista	5
3.1 ¿Qué servicio se ofrece?.....	5
3.2 ¿A quién se le ofrece este servicio?	5
3.3 ¿Cómo se ofrece el servicio?	6
4. Business Model Canvas	7
4.1 Propuesta de valor.....	7
4.2 Los canales de distribución	8
4.3 Relación con los clientes	9
4.4 Las actividades clave	10
4.5 Los recursos/activos clave.....	11
4.6 Los socios/asociaciones clave.....	11
4.7 Las fuentes y modelos de ingresos.....	12
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	14
1. Análisis del macroentorno.....	14
1.1 Económico.....	14
1.2 Político	14
1.3 Ambiental	14
1.4 Tecnológico.....	15
1.5 Legal	15
1.6 Social.....	16
2. Análisis del microentorno	16

2.1 Identificación, características y evolución del sector	16
2.1.1 Oportunidades a la vista	18
2.1.2 Evolución prevista	18
2.1.3 Rentabilidad del sector de servicios veterinarios a nivel global	19
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	19
2.2.1 Rivalidad	19
2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	20
2.2.3 Poder de negociación con proveedores y clientes	21
2.2.4 Sustitutivos	22
2.3 Análisis de la competencia - Matriz de Perfil Competitivo	24
Capítulo IV. Sondeo de mercado	25
1. Sondeo cuantitativo.....	25
2. Estimación de demanda.....	27
3. Conclusiones.....	28
Capítulo V. Formulación de la estrategia	29
1. Visión.....	29
2. Misión	29
3. Valores	30
4. Objetivos estratégicos	30
5. Cadena de valor	31
6. Estrategia competitiva.....	33
7. Ventajas competitivas	34
7.1 Explotación de la data como ventaja competitiva.....	35
8. Análisis FODA	36
Capítulo VI. Propuesta de implementación	37
1. Plan de Marketing.....	37
1.1 Objetivos del plan de Marketing.....	37
1.2 Estrategia del plan de Marketing	39
1.3 Análisis de las 7P.....	40
1.3.1 Producto	40
1.3.2 Plaza.....	40
1.3.3 Precio	40

1.3.4 Promoción	40
1.3.5 Personas.....	41
1.3.6 Procesos.....	41
1.3.7 Presencia.....	42
1.4 Plan de acción y cronograma de actividades	42
1.5 Presupuesto de Marketing	43
2. Plan de Operaciones.....	43
2.1 Objetivos e indicadores del plan de Operaciones.....	43
2.2 Estrategia de Operaciones	44
2.3 Diseño del servicio.....	44
2.4 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras	45
2.5 Diseño de procesos operativos.....	45
2.5.1 Identificación y mapeo de procesos	47
2.6 Localización, infraestructura y layout	47
2.6.1 Localización	47
2.6.2 Infraestructura.....	49
2.6.3 Layout	49
2.7 Actividades preoperativas	50
3. Plan de Recursos Humanos	51
3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos	51
3.2 Estrategias del plan de Recursos Humanos	53
3.3 Estructura organizacional	53
3.4 Descripción de puestos de trabajo.....	54
3.5 Subcontratación estructural	56
3.6 Políticas de Recursos Humanos	57
3.7 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	58
4. Plan financiero.....	58
4.1 Objetivos del plan de Finanzas	58
4.2 Hipótesis financieras	59
4.2.1 Inversión.....	59
4.2.2 Estructura de financiamiento	60
4.2.3 Capital de trabajo y flujo de caja	60
4.3 Ingresos por ventas	61
4.3.1 Cantidad	61
4.3.2 Precio	61

4.4 Estado de resultados y márgenes	62
4.5 Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad	62
4.6 Valorización de la empresa	66
4.7 Alineamiento entre los objetivos estratégicos y planes y objetivos funcionales	68
5. Responsabilidad social	69
6. Riesgos y contingencia.....	70
Conclusiones y recomendaciones	71
Bibliografía.....	73
Anexos	77
Notas biográficas.....	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Estimación de la cantidad de visitas de una mascota canina al veterinario, por año.....	4
Tabla 2.	Problemas y necesidades que afrontan los dueños de mascotas caninas	5
Tabla 3.	Poder de negociación de proveedores y clientes	21
Tabla 4.	Matriz de Perfil Competitivo	24
Tabla 5.	Misión.....	29
Tabla 6.	Actividades primarias.....	31
Tabla 7.	Actividades de apoyo	32
Tabla 8.	Análisis FODA.....	36
Tabla 9.	Objetivos del plan de Marketing	38
Tabla 10.	Estrategia del plan de Marketing.....	39
Tabla 11.	Cronograma de implementación de actividades	41
Tabla 12.	Presupuesto de Marketing	42
Tabla 13.	Objetivos e indicadores del plan de Operaciones.....	42
Tabla 14.	Estrategia de Operaciones.....	43
Tabla 15.	Costos de alquiler	47
Tabla 16.	Actividades preoperativas.....	49
Tabla 17.	Gastos iniciales y de establecimiento (año 0)	49
Tabla 18.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	50
Tabla 19.	Estrategias del plan de Recursos Humanos	52
Tabla 20.	Descripción de puestos de trabajo.....	54
Tabla 21.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	57
Tabla 22.	Objetivos del plan de Finanzas	57
Tabla 23.	Inversión inicial requerida	59
Tabla 24.	Evolución del flujo de caja durante los 5 años proyectados	60
Tabla 25.	Crecimiento de ventas	62
Tabla 26.	Estados de resultados proyectados por cada año.....	63
Tabla 27.	Estimación del punto de equilibrio.....	64
Tabla 28.	Valorización de la empresa.....	66
Tabla 29.	Alineamiento entre los objetivos estratégicos y planes y objetivos funcionales	67
Tabla 30.	Responsabilidad social	68
Tabla 31.	Riesgos y contingencia	69

Índice de gráficos

Gráfico 1.	¿Cuándo visitar al veterinario?	3
Gráfico 2.	Cinco Fuerzas de Porter del sector	23
Gráfico 3.	Cadena de valor.....	31
Gráfico 4.	Estrategia	33
Gráfico 5.	Ventajas competitivas.....	34
Gráfico 6.	Flujo del servicio.....	44
Gráfico 7.	Ubicación de oficina.....	47
Gráfico 8.	Vehículo	48
Gráfico 9.	Distribución de oficina	49
Gráfico 10.	Estructura organizacional inicial.....	53
Gráfico 11.	Estructura organizacional año 2	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta en línea a través de surveymonkey.com	76
----------	--	----

Capítulo I. Introducción

El perro es la mascota más popular en el Perú (4,3 millones de mascotas caninas en todo el país) (Patiño 2018), y existe un número importante de veterinarias y centros de atención para estas mascotas en la ciudad de Lima; sin embargo, no todos los dueños de estas mascotas tienen conocimiento de los servicios caninos disponibles en el mercado, menos de la variedad, especialidad, calidad y precios de los servicios que se ofrecen, y no todos disponen del tiempo necesario, espacio físico apropiado, o de un medio de transporte apropiado para trasladar a sus mascotas caninas desde su domicilio hasta el centro de servicios idóneo, y viceversa.

Por otro lado, el mercado de productos y servicios para mascotas caninas ha ido creciendo en los últimos años, tanto en diversidad como en el dinero que en la actualidad los dueños de mascotas están dispuestos a invertir en el cuidado de sus mascotas. Los servicios de intermediación también han tenido una gran acogida entre los consumidores, apoyados por el aumento del uso intensivo de la tecnología, acceso a los servicios de Internet y a los medios de pago digitales.

A partir de esta situación, y la propia experiencia personal de dos de los autores de la presente investigación, consideran que Guau Express es una propuesta novedosa y conveniente, no solo para los dueños de mascotas caninas, sino también para las veterinarias que necesitan encontrar otras formas de conectarse con sus clientes y prospectos, y que obtendrán un valor importante en la actual propuesta al poder enfocarse en el core de su negocio y no en la gestión de transporte que distrae sus recursos.

Es importante indicar que la falta de información pública y estadística respecto a las mascotas en el país ha sido un desafío que debieron enfrentar los autores durante la elaboración de la presente investigación pero que, como resultado de la ejecución del modelo de negocio, será el principal aporte de Guau Express al cuidado de las mascotas caninas, dado que el presente modelo de negocio permitirá la recolección de datos de mascotas y de los servicios más utilizados por sus dueños.

Finalmente, el lector de la presente investigación podrá conocer el modelo de negocio, los procesos que han sido diseñados para soportar la cadena de valor, la estructura organizativa, cómo se ha realizado la estimación de la demanda con una proyección a 5 años, y cuáles son los niveles de retorno de la inversión esperados, en un contexto económico favorable.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Para algunas personas es impensable considerar que una mascota canina pueda convertirse en el mejor amigo de un ser humano; sin embargo, solo basta preguntarles a los dueños o convivir con una mascota canina para experimentar sus actos de nobleza, lealtad, respeto, compañerismo y cariño, así como todo el amor que logran expresar hacia sus dueños. Por estas razones algunos dueños de mascotas caninas sienten un cariño excepcional por ellos, convirtiéndolas en parte de su familia y, por lo tanto, están dispuestos a invertir recursos para su bienestar, salud y seguridad.

Como se ha mencionado anteriormente, existe un gran número de dueños de mascotas caninas que por razones personales o laborales no disponen del tiempo necesario para atender personalmente las necesidades de sus mascotas, o no tienen el espacio físico apropiado y cómodo en su residencia para realizar estas actividades o, en otros casos, no disponen de un medio de transporte adecuado para movilizar a su mascota canina hacia y desde los centros de servicios veterinarios de su preferencia. Adicionalmente, la falta de conocimiento suficiente del mercado o experiencia al momento de elegir el producto y/o servicio necesario para una mascota puede dificultar la selección del proveedor de servicios adecuado, especializado y dependiendo de las necesidades, edad y/o raza de su mascota canina.

La presente investigación tiene por finalidad crear un modelo de negocio que preste un servicio de conexión entre los dueños de mascotas caninas y los proveedores de servicios para mascotas caninas especializados para satisfacer las necesidades de estos dueños mencionadas anteriormente (es decir, la falta de tiempo disponible, espacio requerido en sus residencias y/o transporte adecuado), buscando que este negocio satisfaga la atención de estas necesidades prestando un servicio de conexión integrado, seguro y confiable que se ajuste a sus necesidades. También se desarrollará la prefactibilidad del servicio propuesto, mostrando no solo la propuesta de valor cualitativamente sino también de manera cuantitativa mediante la rentabilidad que dejará el negocio a sus accionistas.

2. Definición del problema

Las mascotas caninas demandan una serie de atenciones y cuidados necesarios para garantizar un buen estado de salud físico y mental, así como una subsistencia tranquila y armoniosa con sus

respectivos dueños. Los canes son las mascotas más populares en los hogares limeños. Por otro lado, los dueños de mascotas caninas son personas de clase media y alta con empleos demandantes, o de edad avanzada, quienes tienen mascotas caninas en sus hogares. En algunos casos, estas son las acompañantes de juego de sus hijos, o son consideradas como un miembro importante de la familia. Dichas personas no cuentan con el tiempo suficiente para realizar todas las actividades necesarias para brindar una atención adecuada a sus mascotas (como por ejemplo, llevarla al veterinario cuando sea necesario, sacarla a pasear, bañarla, comprarle su alimento, entrenarla, etcétera); además, enfrentan problemas al momento de seleccionar al proveedor adecuado para atender una necesidad específica de sus mascotas.

Las necesidades primarias de las mascotas caninas para llevar una vida saludable son las físicas que están relacionadas con la alimentación y el bienestar físico/mental (ejercicio, atención veterinaria, vacunas, control parasitario, cirugía, entre otros). De acuerdo con diversas publicaciones especializadas, las visitas al veterinario varían dependiendo de la edad de la mascota canina (ver gráfico 1) (Dovet, clínica veterinaria s.f.). Asimismo, en cuanto al baño, debería ser por lo menos 1 vez al mes (El Encantador de Perros 2015).

Gráfico 1. ¿Cuándo visitar al veterinario?



Fuente: Dovet, clínica veterinaria, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

En ese sentido, si se hace un cálculo de las visitas que debe hacer una mascota con un tiempo de vida máximo de 16 años, se tiene la siguiente estimación anual según la edad de la mascota:

Tabla 1. Estimación de la cantidad de visitas de una mascota canina al veterinario, por año

Edad	Frecuencia		
	Visita médica	Baño	Total por año
Cachorro (hasta los 6 meses)	4	6	10
Adulto joven (6 meses – 18 meses)	2	12	14
Adulto (18 meses a 6/7 años)	3	12	15
Senior (8 a 16 años)	4	12	16
Total	13	42	55

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Otro factor que influye en el tiempo de vida es la raza del perro y esto puede variar desde los 8 hasta los 16 años. En total, haciendo una estimación, se puede afirmar que un perro podría ir al veterinario de manera regular solo para controles médicos anuales y aseo durante toda su vida un promedio entre 123 y 251 visitas, sin incluir las emergencias. Esto generará una demanda de servicios de transporte que deberá ser atendida por las veterinarias, por los dueños o por otros proveedores existentes en el mercado.

En Perú y específicamente en la ciudad de Lima, hoy en día existen más hogares con mascotas que hace 20 años. De acuerdo con las estadísticas descritas en el capítulo IV, el can es la mascota doméstica más popular en los hogares limeños, seguido por los gatos, aves y peces.

Con respecto a la atención médica, existen alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas en Lima según estudio de Ipsos Apoyo (Álvarez s.f.). La mayoría de las veterinarias se encuentran en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco. Los pet shops (o tiendas de mascotas) tienen mayor concentración de puntos de venta en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco). Dependiendo del tamaño del negocio, las empresas de servicios veterinarios requerirán invertir en vehículos, personal y fuerza de ventas para conectarse con esa demanda y proporcionar el transporte adecuado para traer a las mascotas a sus instalaciones.

Concretamente, los dueños de mascotas caninas presentan los siguientes problemas que derivan en determinadas necesidades:

Tabla 2. Problemas y necesidades que afrontan los dueños de mascotas caninas

Problema	Necesidad
Falta de tiempo necesario para trasladar a su mascota hacia las atenciones necesarias ofrecidas por proveedores de servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Atención y control médico veterinario.• Aseo, peluquería y corte de uñas.• Paseo de la mascota (socialización).• Hospedaje eventual.• Entrenamiento.• Transporte.
Falta de espacio físico adecuado en su residencia para prestar los servicios de aseo a la mascota.	Centros de servicios especializados para mascotas que atiendan los requerimientos del cliente.
Falta de conocimiento y experiencia en el momento de elegir el producto y/o servicio necesario y adecuado.	Respaldo y garantía de los productos y/o servicios solicitados.
Falta de movilidad que le permita trasladar la mascota hasta el centro de servicio.	Disponibilidad de unidades de transporte adecuadas que permitan trasladar la mascota de manera segura.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Descripción de la solución prevista

3.1 ¿Qué servicio se ofrece?

- **Conexión y orientación a los dueños de mascotas caninas.** Con la información que se va a mantener en la base de datos CRM, se ofrecerá orientación a los dueños sobre los servicios que diferentes proveedores ofrecen en el mercado de acuerdo con las necesidades específicas de la mascota, en cuanto a tipo, calidad, especialidad y precio.
- **Traslado de mascota.** Traslado a la mascota con seguridad y comodidad y sin inversión de tiempo por parte de su dueño desde casa (en los distritos de Miraflores o San Isidro) hasta otro punto de la ciudad donde se encuentre el proveedor de servicios preferido o requerido.
- **Captación de clientes para los proveedores de servicios y productos.** Se cobrará una comisión correspondiente a un porcentaje fijo aplicado sobre el volumen de los servicios y productos adquiridos por el cliente a través del servicio de conexión (por ejemplo, seguro para mascota, veterinarios, etología, guardería, hotel o pensión, gimnasio, servicios de peluquería, funerarios, entre otros).

3.2 ¿A quién se le ofrece este servicio?

El servicio integrado es ofrecido a los dueños de mascotas caninas que por su poder adquisitivo y capacidad de pago se encuentren en los sectores sociales de clase media y alta; y que por su lugar de residencia se encuentren en la ciudad de Lima en Perú, específicamente en los distritos de Miraflores y San Isidro. El cliente objetivo estará compuesto por profesionales o jubilados de avanzada edad que no disponen del tiempo necesario, espacio físico requerido o los medios de transporte adecuados para trasladar y/o atender a sus mascotas caninas personalmente.

Por otro lado, a los proveedores de servicios para mascotas caninas ubicados en los distritos de Miraflores y San Isidro se les ofrecerá la posibilidad de captar nuevos clientes a través de Guau Express. Los centros veterinarios de mediana y pequeña escala, por lo general, no disponen de transporte propio, por lo que mediante las encuestas e indagaciones efectuadas se concluyó que estarían interesadas en esta propuesta, manifestando estar dispuestos a pagar entre 5% y 10% de comisión por los clientes que la Compañía logre captar para ellos. En el caso de veterinarias grandes, la propuesta de servicios es una oportunidad para enfocarse en sus procesos core y tercerizar el transporte de las mascotas de sus clientes recurrentes, reduciendo los costos de operación y mantenimiento de las unidades.

3.3 ¿Cómo se ofrece el servicio?

- **Traslado de mascota y atención personalizada**
 - Solicitud. El asistente de atención al cliente se encargará de la recepción de la solicitud de traslado de la mascota y de personalizar el paquete de atenciones y/o servicios que requiere la mascota.
 - Recojo. Un asistente de operaciones, con conocimientos veterinarios, acudirá al domicilio del dueño (con una jaula o transportador si así se requiere) para recoger a la mascota y la documentación correspondiente.
 - Traslado acondicionado. El servicio se realiza con vehículos especialmente diseñados y acondicionados para el traslado de mascotas. Los vehículos cuentan con climatización controlada vía software, lo que permite mantener una temperatura adecuada, con superficies de fácil limpieza e higienización, luz interior y sistemas de ventilación independientes.
 - Entrega. A la hora pactada se entregará la mascota en el domicilio indicado en la solicitud de traslado y retorno.
- **Conexión y captación de nuevos clientes para los proveedores de servicios**
 - Búsqueda en base de datos y otras fuentes. Mantener actualizada la base de datos con proveedores de servicios confiables y verificados, que respondan a los requerimientos y necesidades de los dueños. Dependiendo de los servicios requeridos por los clientes, se realizará la búsqueda mediante un motor de búsqueda alimentado por sistemas de georreferenciación y una base de datos propia que busca validar la veracidad de la información y las competencias suministradas por los proveedores.

- Identificación. Identificación de los proveedores de mascotas más confiables mediante un sistema de reputación que los posiciona según las calificaciones originadas por las experiencias de los usuarios con el servicio.
- Convenios. Realizar alianzas con proveedores de servicios de mascotas caninas estableciendo una comisión por captación de clientes, la cual se calculará sobre la base del volumen de servicio que se preste a través de la plataforma.
- Cobro del servicio. Se cobrará a través de una robusta plataforma de pagos on line producto de las alianzas con entidades financieras y de comercio electrónico.
- Contacto. Ofrecer a los usuarios la posibilidad de permanecer en contacto entre ellos durante la prestación del servicio mediante una aplicación desarrollada y que estará disponible en sistemas operativos Android e IOS.

4. Business Model Canvas²

4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de este modelo de negocio se centra en la prestación de un servicio integrado que incluye:

- Conexión de la necesidad de la mascota con la oferta del proveedor del servicio, mediante una orientación al dueño sobre el tipo y calidad de atención que requiere, dependiendo de la necesidad de la mascota, ofreciendo un servicio de transporte confiable, y captando clientes para los proveedores de servicios que les permitan aumentar su volumen de negocio.
- Implementación de una plataforma multicanal de atención con información sobre los clientes. Inicialmente, de acuerdo con las alianzas que se realizarán, la base de datos se alimentará con todos los proveedores de servicio de mascotas para tener información sobre el tipo de servicio que ofrecen, especialidad por razas, precios, necesidades, requerimientos, capacidad de atención, entre otros aspectos de interés. Luego, con el desarrollo del negocio y la experiencia en la prestación del servicio, se agregará a la plataforma información clave de los dueños de mascotas, con sus datos personales, dirección, tipo de servicios que solicita, frecuencia, y habilidad para valorar la calidad del servicio, entre otros.
- Esta base de datos permitirá optimizar la calidad del servicio prestado a los dueños de mascotas caninas, y a los proveedores de servicios les permitirá mejorar el entendimiento del mercado y las necesidades que se pueden cubrir.

² Osterwalder y Pigneur, 2011.

- Mantener una flota especializada de transporte de mascotas caninas que prestará un servicio integrado y confiable de transporte desde el lugar señalado por el dueño hasta el proveedor de servicios y/o producto seleccionado, y crear un vínculo entre ellos.

Como se ha mencionado anteriormente, de forma paralela a la prestación del servicio integrado ofrecido a los dueños de mascotas, se brindará un servicio de captación de nuevos clientes a los proveedores de servicios de mascotas (veterinarios, peluquerías, clínicas, hospedajes, clubes de socialización, pet store, etcétera) que le permitirá aumentar su volumen de negocio.

Esta propuesta de negocio se diferencia de lo que actualmente existe en el mercado porque se ofrece un servicio de conexión entre los dueños de mascotas caninas y los diferentes proveedores de servicios caninos, materializándolo hasta la puerta de la casa del dueño de las mascotas y proporcionando un medio de transporte confiable y seguro, poniendo a disposición de ellos información actualizada del mercado disponible, buscando su fidelización mediante:

- Conectividad entre el servicio ofertado por los distintos proveedores de servicios caninos y la necesidad de las mascotas caninas y sus dueños, sin el involucramiento directo de este último en la atención a la mascota.
- Orientación a los dueños de mascotas caninas sobre los servicios disponibles en el mercado a través de una plataforma propia de CRM (ver el ítem actividades claves en el capítulo II).
- Servicio integral a domicilio y atención personalizada, facilitando y simplificando el acceso a los servicios y los precios de los proveedores de mascotas en una única coordinación.
- Unidades de transporte acondicionadas (ver el ítem actividades claves dentro del capítulo II).
- Flexibilidad en la prestación del servicio resolviendo los problemas de los dueños de mascotas mediante diversas plataformas multicanal. Inicialmente, el horario de atención sería de lunes a viernes de 8 am a 6 pm, y sábados de 8 am a 1 pm, dado que esos son los horarios en los cuales atienden las veterinarias en Lima.

4.2 Los canales de distribución

Los canales de distribución del servicio integral ofertado son los siguientes:

- Acondicionamiento de una oficina administrativa que atienda las llamadas para la recepción de solicitudes de clientes y orientación de servicios requeridos. También se contará con

canales de atención virtuales en redes sociales y en la página web, y se ofrecerá un centro de coordinación para las unidades de transporte.

- Contratación de personal con habilidad de promocionar los servicios ofertados (fuerza de venta) en lugares estratégicos.
- Coordinación con veterinarias y tiendas para ofrecer los servicios donde exista un aforo importante de dueños con mascotas en busca de una atención.
- Participación en eventos caninos donde se expongan los servicios ofrecidos ante el público objetivo.
- Creación de una página web y de una aplicación que sirvan de referencia digital, y de un canal de captación y atención a los clientes.
- Creación y constante presencia en redes sociales para promocionar los servicios, mostrando la satisfacción de los clientes.

4.3 Relación con los clientes

Existen dos tipos de cliente (los dueños de mascotas y los proveedores de servicios de mascotas), y las acciones más relevantes para cada uno son:

- **Dueños de mascotas**
 - Se creará una base de datos de clientes (CRM) que inicialmente contendrá toda la información de mercado de los proveedores de servicios de mascotas caninas y, posteriormente, centralizará las necesidades de las mascotas, con el objetivo de enviar alertas a los dueños y promover la fidelización del cliente. Con esta base de datos y la plataforma de atención se brindará asesoría para canalizar adecuadamente la necesidad de la mascota hacia un servicio calificado.
 - Se brindará asistencia personal, dedicada y diligente ante la solicitud del cliente. Se recogerá a la mascota en su casa y será devuelta en el tiempo acordado, lo que permitirá mantener una interacción directa con los usuarios y garantizar la calidad y confiabilidad del servicio.
 - Se repartirán volantes en puntos estratégicos, con el objetivo de captar clientes, principalmente en parques de San Isidro y Miraflores, en donde se estima hay afluencia de los dueños con sus mascotas.
 - Se realizarán publicaciones en redes sociales con periodicidad diaria en Facebook, Instagram y Twitter para mostrar presencia en el mercado.

- **Proveedores de servicios de mascotas**

- Se realizarán alianzas con los principales proveedores de servicios de mascotas para brindarles el servicio de captación de clientes, transportando directamente a la mascota al centro de atención, lo cual le permitirá al proveedor de servicios aumentar el volumen de negocios.
- Se brindará el servicio de transporte confiable de mascotas, en caso los proveedores no tengan unidades de transporte para la movilización de las mascotas caninas. Esto podría impactar en la reducción de sus costos en caso ellos presten directamente este servicio.
- Se actualizará la base de datos con los tipos de servicios, especialidad, calidad y precios que ofrece el proveedor. Asimismo, se proporcionará información sobre la valoración que realicen los clientes de la calidad del servicio recibida.

4.4 Las actividades claves

Las actividades claves para desarrollar el negocio son las siguientes:

- Creación, administración y actualización de una base de datos CRM, que brinde información sobre:
 - Los proveedores de servicios caninos y sus especialidades, incluyendo precios actualizados por tipo de servicios disponibles.
 - Información sobre las necesidades y riesgos más comunes de las mascotas caninas para enviar alertas a los dueños, anticipándose a sus solicitudes de servicios, y respondiendo a las necesidades de la mascota antes que se convierta en un potencial problema para su dueño, promoviendo así la fidelización de los clientes.
- Transporte de mascotas caninas confiables desde el lugar acordado de salida y hacia el destino solicitado por el dueño de la mascota. Las unidades de transporte contarán con jaulas móviles y modificables en tamaño para ofrecer comodidad y seguridad en el traslado de las mascotas caninas en forma confiable, para así obtener y mantener la confianza de los dueños.
- Invertir en tiempo para brindar una asistencia personalizada, dedicada y diligente para resolver el problema del dueño de la mascota y atender sus necesidades. Esta asistencia personalizada permitirá interactuar directamente con los dueños de mascotas y garantizar la calidad del servicio.
- Crear, administrar y gestionar un call center y una aplicación móvil para que inicie un primer contacto con el cliente y se resuelva rápidamente su problema, con una atención diligente.

- Negociación y coordinación constante con proveedores de servicio para mascotas caninas para mantener la base de datos CRM actualizada, garantizando un flujo adecuado del servicio en los centros de atención y agregar valor mediante la captación de clientes que permita aumentar el volumen de negocio de los proveedores de servicios caninos.

4.5 Los recursos/activos clave

Los recursos claves para proporcionar el servicio son:

- Oficina administrativa para la atención a los clientes y como base de operaciones.
- Camionetas Van acondicionadas para transportar a las mascotas con comodidad y seguridad, las cuales servirán también como herramientas de marketing.
- Jaulas individuales (kennel) para control y transporte de mascotas.
- Herramientas especializadas para controlar a las mascotas (correas, bozales, collares, entre otros).
- La página web y la aplicación móvil servirán para captar clientes y brindar una explicación de los servicios proporcionados.
- Contratación de personal que conduzca las unidades de transporte y atienda las necesidades de las mascotas y del personal de la oficina.
- Computadoras y servidor que sirva para almacenar y gestionar la base de datos CRM con información de los clientes y su historial de consumo.

4.6 Los socios/asociaciones clave

Los socios claves que formarán parte del negocio son proveedores de:

- Servicio de mantenimiento para las unidades de transporte.
- Soporte de tecnología de información.
- Servicios para mascotas.

Además de ser clientes, se realizarán negociaciones y alianzas con algunos de estos proveedores para garantizar la prestación del servicio en los tiempos deseados de acuerdo con la capacidad de atención del proveedor, y acordar los precios integrados que se ofrecerán a los clientes.

4.7 Las fuentes y modelos de ingresos

De acuerdo con el modelo de negocio, se tienen 3 fuentes de ingresos:

- **Servicio de orientación al cliente y atención personalizada a la mascota.** Consiste en orientar al cliente sobre los servicios que se ofrecen en el mercado desde el momento que se realiza el contacto, dependiendo de las necesidades de su mascota, a través de la búsqueda de este servicio en la plataforma de atención, donde se incluirá toda la información de los proveedores de servicios.
- **Servicio de transporte de mascotas.** Consiste en el transporte (ida y vuelta) de la mascota desde un lugar de recojo definido por el dueño hasta los proveedores de servicios para mascotas (por ejemplo, clínica veterinaria).
- **Comisión al veterinario por captación de clientes.** Consiste en la comisión que paga el veterinario cada vez que la Compañía transporta una mascota canina para su atención. Esta comisión es un porcentaje fijo aplicado sobre el total de ventas que el proveedor de servicios realice al cliente (dueño de la mascota) aportado por Guau Express.

Los generadores de costos son los siguientes:

- **Costos de personal.** Es el costo mínimo en que se incurrirá para la operación del modelo de negocio, que incluye las cargas sociales y otros beneficios de ley.
- **Depreciación de camionetas.** El modelo de negocio incluye la adquisición de unidades propias para el transporte de mascotas.
- **Costos de alquiler (tecnología).** Canales de comunicación como página web, redes sociales y aplicación móvil que requieren ser gestionados con terceros; para ello, los recursos tecnológicos serán rentados, en la medida de lo posible.
- **Gastos promocionales (marketing y comunicaciones).** Al iniciar el negocio se realizará una inversión para promocionar el servicio mediante repartición de volantes, publicidad en redes sociales y participación en eventos caninos. Se contará con el servicio de una empresa especializada para los acuerdos con los veterinarios y suscribir con ellos contratos que incluyan tarifas y condiciones de operación que permitan operar el modelo de negocio.
- **Variaciones del tipo de cambio del sol con respecto al dólar estadounidense.** No se estiman efectos significativos en el modelo de negocio derivados de las variaciones del tipo de cambio, considerando que las ventas serán facturadas y cobradas en soles y los

desembolsos por compras de bienes y servicios, así como financiamiento previsto, se han estimado en soles.

En el caso específicos de las inversiones relevantes, éstas son las siguientes:

- **Software CRM.** Para orientar y fidelizar a los clientes se invertirá en una solución CRM que permitirá tener información actualizada de los proveedores de servicios y del historial de consumo de los clientes.
- **Vehículos de transporte.** Para mitigar cualquier riesgo de dependencia de terceros y garantizar la confiabilidad del servicio al asumir la responsabilidad de vigilar a la mascota durante el proceso, se contará con vehículos propios que se acondicionarán con los mecanismos de seguridad e instrumentos requeridos.
- **Diseño de página web y una aplicación para celular.** Dado el sector económico al cual se dirige el modelo, la presencia digital es requerida, por lo que se invertirá en la construcción de una página web y de una aplicación para celular, que permitan contactar a los dueños de mascotas y a las veterinarias, de manera que puedan tomar decisiones en tiempo real y maximizar el tiempo de las unidades de transporte.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Económico

Para el 2020, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha pronosticado un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) a 3,8%, influenciado por la reducción de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, lo cual permitiría la recuperación del precio del cobre, impulsando así la economía peruana (Manrique 2020). Por otro lado, los bancos locales como Scotiabank (Gestión 2020) y BBVA Research (Communications 2019) han pronosticado un PBI de 3% y 3,1%, respectivamente, estimaciones que se sustentan en la mejora de las relaciones comerciales entre Estados Unidos y China; sin embargo, no se muestran muy optimistas respecto al incremento de la inversión pública. En el caso de la inflación, el Perú cerró con 1,9% en el año 2019, la cual es una de las tasas más bajas de la región según el Diario Gestión (Manrique 2020).

Se concluye que el entorno macroeconómico aporta de manera positiva a crear un ambiente propicio para emprender un negocio en el cual el riesgo de inestabilidad económica es bajo.

1.2 Político

La situación política en el 2020 se presenta con un panorama de menor incertidumbre que el 2019. Se realizaron las elecciones congresales con una dispersión que se espera fomente el diálogo y una mejor convivencia entre el Poder Ejecutivo y el Congreso. Sin embargo, los casos de corrupción relacionados a Lava Jato, Club de la Construcción, entre otros, podrían generar un impacto negativo en las proyecciones económicas por la falta de un sistema judicial estable y que podría desalentar las inversiones.

1.3 Ambiental

El Perú cuenta con una política de Estado que se implementa a través del Ministerio del Ambiente (Minam), el cual promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la puesta en valor de la diversidad biológica y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno de manera, descentralizada y articulada con las organizaciones públicas, privadas y sociedad civil.

En 2019 entró en vigor la ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes descartables que buscan reducir en un 30% el uso de bolsas con este material. Por otro lado, en el Perú no existe suficiente información acerca de animales domésticos que permita establecer políticas de salud para la protección de los animales y sus dueños.

1.4 Tecnológico

Actualmente, las empresas peruanas están cambiando drásticamente sus modelos de negocio para adaptarse a la ola digital que se vive en todo el mundo. El ingreso de negocios disruptivos como Glovo, Rappi, Uber, Airbnb, entre otros, demuestra que los servicios de intermediación son una oportunidad de negocio para construir organizaciones planas pero potenciadas por la tecnología y los datos. En esa línea, los nuevos productos y servicios que se ofrecen deben nacer como negocios 100% digitales mediante estrategias de atención multicanal que permitan a los clientes ordenar sus pedidos y pagar a través de diversos medios de pago. Por otro lado, en el Perú existe un incremento en la penetración de la telefonía móvil y para el 2020 se proyecta en un 84% según el reporte de la Asociación Global de Operadores Móviles (GSMA) (Mendoza 2017).

Esta dimensión favorece a la propuesta de negocio de Guau Express, la cual está concebida como un negocio de conexión y en la que los aspectos de movilidad y servicios móviles juegan un factor importante para crear mejores condiciones para su crecimiento.

1.5 Legal

En el Perú no existen leyes o regulaciones que restrinjan la creación de empresas de servicios de intermediación. Dentro del marco legal, en cuanto las empresas cumplan con las regulaciones planteadas por instituciones como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat); el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi); Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), entre otros, pueden operar sin inconvenientes.

También es importante tener en cuenta los alcances establecidos por el Tribunal Constitucional (TC), mediante sentencias en temas como tenencia de mascotas, adquisición de nuevas mascotas y el uso de los ascensores para su traslado en los edificios residenciales, lo que ha incentivado el crecimiento del sector de servicios a mascotas. Asimismo, en el 2016 se promulgó la Ley N°30407, Ley de Protección y Bienestar Animal, que establece el rol del Estado para brindar las

condiciones necesarias para la protección de animales vertebrados domésticos o silvestres, y para reconocerlos como animales sensibles, los cuales merecen gozar de buen trato por parte del ser humano y vivir en armonía con el medio ambiente.

1.6 Social

El crecimiento económico favorecería el incremento de ingresos de los niveles socio económicos (NSE) medios y altos, sector al que se orienta la propuesta de negocio. Para el 2019, el empleo formal creció en 3,7% y en el sector servicios aumentó en 3,9% según el BCRP; para el 2020, se espera un crecimiento del 2,2% (Miñán 2019). En cuanto al nivel de gasto en servicios y productos para mascotas, en el año 2017 se registró un gasto de S/ 820 millones y se estima que en 4 años llegaría a S/ 1.000 millones, según el Diario Gestión (Patiño 2018).

En conclusión, se observa una tendencia en la población para tener mascotas y destinar parte de su presupuesto para su crianza y cuidado, lo cual favorecería a la propuesta de Guau Express.

2. Análisis del microentorno

El negocio corresponde a una intermediación en el sector de servicios y, al mismo tiempo, se encuentra dentro del sector macroeconómico relacionado al cuidado del hogar que se ha estimado en US\$ 6.000 millones anuales, a este sector también se ha sumado el aumento de empresas de servicios generales y de servicios de asistencia, asociadas a productos comerciales, bancarios, de seguros y municipales que operan bajo la modalidad de afiliación.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

Como se mencionó anteriormente, la propuesta del modelo de negocio es la conexión de la necesidad de la mascota canina con la oferta de los distintos proveedores de servicios mediante una orientación a su dueño sobre el tipo y calidad de atención requeridos, dependiendo de la necesidad de su mascota; además de un servicio de transporte confiable y captando clientes para los proveedores de servicios que les permitan incrementar su volumen de negocio. Si bien no existe información pública disponible específicamente sobre la intermediación en el sector servicios para mascotas caninas en Perú, se puede observar la evolución del mercado en todo lo relacionado con las mascotas.

En este sentido, la propuesta de negocio se fundamenta en que el auge del crecimiento de la demanda de proveedores de servicios para mascotas no es una moda, dicha expansión no solo tiene que ver con la capacidad adquisitiva de la población, sino con la importancia que muchas personas les dan a sus mascotas. Aun en tiempo de crisis se ha observado que este mercado (que abarca tanto productos como servicios) se ha incrementado durante los últimos años con una tendencia clara al crecimiento. Esto lleva a pensar que existe un potencial mercado en expansión que hace sostenible la propuesta del actual modelo de negocio.

De acuerdo con datos estadísticos enfocados específicamente en el Perú, durante el año 2017 se gastaron unos S/ 650 millones entre alimentos y productos para el cuidado de las mascotas y se estima también un crecimiento proyectado que va desde el 6% y hasta el 8% anual, estimando también que para el cierre del año 2021 este gasto se acercará a los S/ 900 millones (un 39% más grande que la actualidad), según datos de la consultora Euromonitor Internacional (Inga 2016).

Hoy en día existe una amplia variedad de productos y servicios para mascotas en el mercado peruano. Por ejemplo, existen servicios de hospedajes y de colegios que ofrecen el servicio de cuidado y educación (entrenamiento) de perros, con tarifas que varían de S/ 450 a S/ 750 por mes, y el de hospedaje alcanza los S/ 50 por día. Una cantidad relevante de empresas que ofrecen estos servicios se encuentra en Pachacamac o en Lurín, en vista de que tienen espacios bastante amplios para estas actividades.

En relación con la comida, medicamentos y peluquería, éstos concentran la mayor parte del gasto mensual del peruano destinado a sus mascotas, el cual oscila entre S/ 144 a S/ 220 al mes, a menos que se presenten imprevistos como lesiones, accidentes o enfermedades, en cuyo caso esta cifra podría incrementarse considerablemente. Con respecto a los alimentos se ha observado en los últimos años una tendencia a la especialización, con marcas disponibles que ofrecen alimentos hipo alérgicos, por ejemplo.

Particularmente, en el caso de los servicios veterinarios, se observa que los consumidores peruanos buscan cada vez más la oferta de servicios especializados llegando inclusive al área de cardiología, lo cual guarda relación con la tendencia con el crecimiento de la demanda y de la industria.

Una investigación elaborada por la consultora Ipsos Perú reporta que en la actualidad un 55% de los hogares en la zona metropolitana de la ciudad de Lima, Perú (1,37 millones) cuenta con alguna

mascota en su residencia, destacando los perros en un 74% y los gatos en un 39%. Esta investigación también reportó la creciente preocupación de los encuestados por ofrecerle a sus mascotas una buena alimentación: un 76% prefiere adquirir alimentos especializados, en tanto un 24% prefiere adquirirlos en una bodega. Esta investigación se efectuó en 422 hogares de todos los niveles socioeconómicos de la zona de Lima Metropolitana (Álvarez s.f.).

2.1.1 Oportunidades a la vista

Cada vez más personas consideran a sus mascotas caninas como miembros de su familia. Recientemente se han creado programas de reembolsos disponibles en el Perú (como Totally Pets), que les permite a los dueños de mascotas atenderlos en cualquier veterinaria de país (incluyendo las de su preferencia) y obtener el reintegro de un porcentaje de lo gastado mediante planes que van desde los S/ 30 mensuales y otros que ofrecen reembolsos de hasta 50% (Redacción Publimetro 2017). Según la gerente de Totally Pets, este tipo de programas son populares en la región, siendo Chile el mercado más consolidado. El último informe publicado por la Universidad de Chile destaca que los cambios en la cultura, tales como adultos que deciden vivir solos, así como tener hijos más tarde o mayor gasto en recreación, han impulsado fuertemente el mercado de mascotas (Romainville 2017).

2.1.2 Evolución prevista

Según las diversas fuentes de información consultadas, la tendencia es que los consumidores peruanos estarán cada vez más dispuestos a pagar por todo tipo de productos y servicios para sus mascotas caninas conforme el mercado global se moderniza al crearse nuevos productos y servicios personalizados para el cuidado y la atención de las mascotas. Sin embargo, de acuerdo con la consultora Euromonitor International (Patiño 2018), el más importante potencial de este variado mercado son aquellos servicios brindados por veterinarios, los de educación y recreación, lo cual resulta apropiado y conveniente para una parte de la cadena de valor (servicios de transporte de las mascotas).

En este sentido, se prevé que el crecimiento de este sector se dará junto con una mayor demanda de servicios especializados en las clínicas veterinarias como cirugías y tratamientos muy específicos, estimándose un crecimiento en estos negocios o actividades de la salud y el bienestar de las mascotas en el Perú. La afición por lo saludable va adquiriendo fuerza, con una oferta cada vez más especializada: los dueños de mascotas exigen -cada vez más- que la alimentación de sus mascotas tenga las mismas o parecidas cualidades que la suya propia y se están contratando dietas personalizadas, señala esta firma. También se ofrecen planes geriátricos o para cachorros en

veterinarias como Groomers, incluso, algunas aseguradoras incluyen a las mascotas en el seguro del hogar (Patiño 2018).

2.1.3 Rentabilidad del sector de servicios veterinarios a nivel global

En agosto de 2017 el índice Pet Passion, un rastreador creado por Motif Investing que sigue a las compañías relacionadas con mascotas, ha arrojado retornos de un 19% en el último año, avanzando con mucha más velocidad que el resto del mercado bursátil. Por ejemplo, el Índice S&P 500 solo ha marcado una ganancia de 8,5% en lo que va del año. Entre las acciones de mejor desempeño se encuentra PetMed Express Inc., que ha visto el valor de su acción casi duplicarse en el último año; Trupanion Inc., que ofrece seguros de salud para mascotas, y que ha aumentado un 44% en ese mismo lapso, mientras que Idexx Laboratories Inc., una empresa de diagnóstico veterinario, ha ganado alrededor del 30% (Bloomberg 2017).

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con la finalidad de determinar si el sector elegido para el análisis es rentable, se utilizó como herramienta el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas: rivalidad, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y clientes, y sustitutivos (Porter 2010). A continuación, se presenta el análisis desarrollado sobre cada una de estas fuerzas competitivas, y para ello se consideraron diversos factores que influyen en cada una de ellas. Es importante indicar que no todos los factores resultan relevantes en cuanto a su influencia para el sector; debido a ello el presente análisis solo considera a los factores claves para el negocio de transporte, acompañamiento y conexión de servicios de mascotas.

2.2.1 Rivalidad

Los factores clave que influyen en esta fuerza serían los siguientes:

- **Número de competidores.** De acuerdo con las indagaciones realizadas no se identificó a ningún competidor que ofrezca la misma oferta de servicios que se ha conceptualizado en el presente plan de negocios, por lo que se considera la rivalidad como baja.
- **Diferenciación.** La propuesta de servicio se diferencia del mercado debido a que ofrece lo siguiente:
 - Conectividad entre el servicio ofertado por los proveedores de mascotas y la necesidad de las mascotas caninas sin involucramiento directo del dueño.

- Servicio integral a domicilio facilitando y simplificando el acceso a los servicios y los precios de los proveedores de mascotas en una única coordinación del servicio.
- Atención personalizada y garantizada desde el inicio (recojo de la mascota) hasta el final (retorno de la mascota).
- Unidades de transporte acondicionadas con jaulas movibles y modificables en tamaño para ofrecer comodidad y seguridad en el traslado de las mascotas.
- Flexibilidad en la prestación del servicio resolviendo los problemas de los dueños de mascotas a cualquier hora del día durante el horario de servicio de las veterinarias.

Considerando esta variable, la rivalidad sería categorizada como moderada.

- **Costos de cambio.** Los costos de cambio que tendrían que asumir los clientes en caso opten por cambiar de empresa proveedora serían altos porque no existe un proveedor que tenga la misma oferta, por lo menos en el corto y mediano plazo.

Sobre la base del análisis realizado se considera que la rivalidad sería baja tomando en cuenta el actual nivel de competidores.

2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes

Los factores clave que influyen en esta fuerza serían los siguientes:

- **Diferenciación.** Como se ha señalado anteriormente, el servicio de conexión de las necesidades de la mascotas con los servicios de los proveedores tendría diferenciación respecto a los demás competidores por la calidad del servicio prestado, la atención personalizada y principalmente, por la fidelización de los clientes mediante el uso de una plataforma tecnológica con información de sus necesidades y registros de servicios, lo cual será una barrera natural de ingreso por no ser información pública; por lo tanto, este factor generaría una barrera de ingreso alta.
- **Necesidad de capital.** Se ha estimado un nivel de inversión inicial de US\$ 300.000, por lo que cualquier inversionista interesado que disponga de ese nivel de recursos podría intentar iniciar un negocio similar.
- **Acceso a canales de distribución.** Se considera que no sería difícil para un nuevo competidor acceder a los canales de distribución, los cuales en este negocio son diversos; por lo tanto, este factor en particular no generaría una barrera de ingreso significativa.
- **Información de la demanda de servicios de mascotas.** Como resultado de la presente investigación se ha podido evidenciar la falta de información pública y académica sobre mascotas caninas, que permita cuantificar lo que demandan sus dueños. Uno de los pilares de

la investigación es generar datos de calidad en cuanto a los servicios veterinarios y cuidado de las mascotas a las que se clasificaría por raza, edad, sector socio económico, entre otros; lo cual constituiría una barrera de entrada para los nuevos competidores. Como estos datos son confidenciales y se revelan durante la operación del negocio, se estima que a cualquier nuevo ingresante le tomaría de 1 a 3 años recopilar y luego explotar esta información.

2.2.3 Poder de negociación con proveedores y clientes

Los factores claves que influyen en estas dos fuerzas competitivas son sustancialmente los mismos, por lo cual se realizará el siguiente análisis:

Tabla 3. Poder de negociación de proveedores y clientes

Poder de negociación de los		
	Proveedores	Clientes
Concentración de empresas	Considerando que existen muchos proveedores de servicios administrativos y para soportar la operación de las unidades de transporte, el poder de negociación de los proveedores es bajo.	Si bien el modelo de negocio busca posicionarse en los dueños de mascotas, principalmente a través de la conexión de la necesidad de la mascota con la oferta de los distintos proveedores de servicios mediante una orientación al dueño de la mascota sobre el tipo y calidad de atención que requiere dependiendo de la necesidad de su mascota, existen algunas empresas en el sector que pueden interactuar directamente con los clientes, proponer precios más bajos y, en consecuencia, hace que el poder de negociación de los clientes sea moderado.
Sustitutivos	El sector tiene diversos proveedores de servicios para mascotas (veterinarias, suministro de alimentos, empresas de taxi y otros), sin embargo, en algunos casos no son especializados (por ejemplo, según la raza) o no cuentan con horarios flexibles como los que se proponen. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores es limitado debido a que a través de acuerdos formales se controlará su capacidad de aumentar precios y, por lo tanto, no se perjudicará el volumen de ventas del negocio, lo cual le otorga a nuestra propuesta una mejor posición de negociación frente a los proveedores.	Los dueños de mascotas pueden elegir un sustituto del servicio propuesto cuando ellos mismos preparen el programa de atención para su mascota, contactando con cada uno de los diversos proveedores de servicios, y con una fuerte inversión de tiempo para el traslado de su mascota, por ejemplo. Según los resultados de la investigación, el 91% de los encuestados están interesados en contratar a una empresa dedicada a lo que propone este modelo de negocio, dado que valoran más el ahorro de tiempo y comodidad para el dueño y la mascota, por lo que se considera que el poder de negociación de los clientes es moderado.

Fuente: Porter, 2010.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 3. Poder de negociación de proveedores y clientes

Poder de negociación de los		
	Proveedores	Clientes
Diferenciación	Se ha considerado que la calidad que ofrecen los proveedores no se diferencia mucho entre ellos, y/o la posibilidad de que la empresa pueda manejar una mayor base de datos de alternativas de proveedores de servicios para mascotas hace que la empresa tenga un mayor poder de negociación con los proveedores.	El hecho de que el modelo de negocio permita que el dueño de la mascota pueda contar con una empresa que tenga personal con conocimientos veterinarios y especializados en el traslado de mascotas desde el lugar y a la hora que ellos señalen hacia los distintos proveedores de servicios que requiere la mascota, ofreciéndole una amplia gama de proveedores de servicios especializados gracias a la base de datos (CRM). En caso el dueño de la mascota no cuente con alternativas o preferencias, y que durante el proceso personal especializado acompañe a la mascota y la entrega de regreso en el lugar y a la hora indicada, le otorga a nuestra propuesta una mejor posición de negociación frente a los clientes.
Costos de cambio	Existen varios proveedores en el mercado y su número se está incrementando tal como lo demuestra el crecimiento del sector, situación que hace que la empresa tenga un mayor poder de negociación con los proveedores.	Para los dueños de mascotas caninas no implicaría mayor costo dejar el negocio para contratar a algún competidor por lo que se considera que el poder de negociación de los clientes es alto.

Fuente: Porter, 2010.

Elaboración: Propia, 2019.

2.2.4 Sustitutivos

Es importante señalar que el sector analizado tiene sustitutos funcionales. En ese sentido, se han encontrado algunas empresas que prestan servicios de taxi denominados pet friendly; es decir, que transportan a pasajeros con sus mascotas y en algunos casos disponen de contenedores dentro de sus vehículos para facilitar esto; sin embargo, estas empresas solo ofrecen el transporte de las mascotas en compañía de sus dueños pero no los transportan solos; tampoco ofrecen servicios integrales de información y conectividad (software CRM).

Otras consideraciones para tener en cuenta son las siguientes:

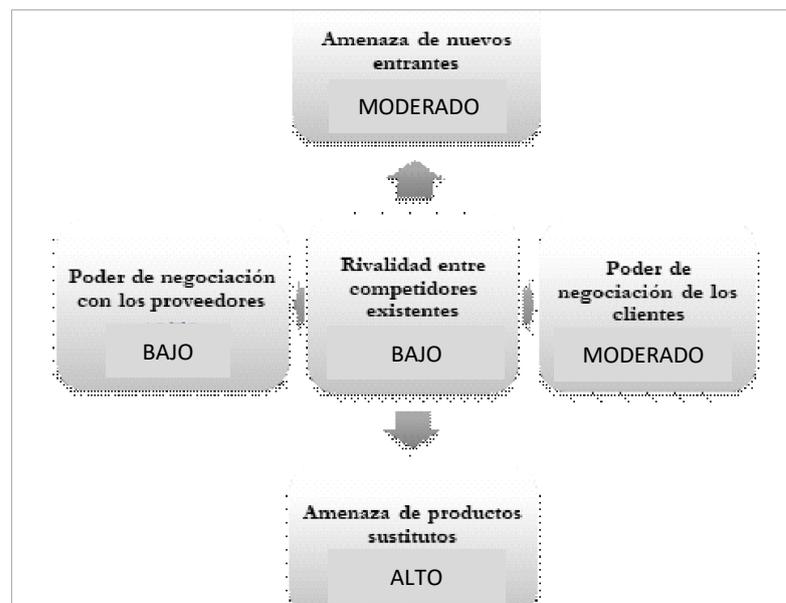
- **Precio-calidad.** El precio y la calidad de los distintos sectores sustitutos no varía de forma significativa, por lo que los clientes (dueños de mascotas) sí pueden sustituir fácilmente el servicio. Sin embargo, en el caso del servicio de conexión ofrecido a las empresas prestadoras de servicios para mascotas, sería un elemento de valor agregado el contar con una empresa que ofrezca un caudal de servicios que eleve su nivel de ingresos.
- **Rentabilidad.** Los sustitutos identificados son rentables, por lo que efectivamente significan una amenaza para el negocio. El crecimiento de la demanda de proveedores de servicios para

mascotas no es una moda, y tiene que ver con la capacidad adquisitiva de la población y con la importancia que muchas personas le dan a sus mascotas.

- **Costos de cambio.** Los clientes (dueños de mascotas) no tienen costos de cambio significativos que les impidan cambiar de servicio. Sin embargo, al no haber un competidor directo, el cliente no encontrará en el corto y mediano plazo un proveedor que le brinde el mismo servicio.
- **Propensión del usuario a sustituir.** Se considera que los clientes serían propensos a sustituir el servicio por otro similar o alternativo que le ofrezca invertir menos tiempo y/o otorgue similares comodidades al dueño y a su mascota.

Considerando todos los factores antes señalados se concluye que el sector tiene un alto nivel de sustitutos, lo cual podría disminuir la rentabilidad.

Gráfico 2. Cinco Fuerzas de Porter del sector



Fuente: Gimbert, 2015.
Elaboración: Propia, 2019.

En conclusión, sobre la base del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluye que el sector tendría una baja rivalidad, por lo que la rentabilidad tendría que ser definida competitivamente. La diferenciación radica en el conocimiento que la Compañía tenga del sector, de los dueños de mascotas y de sus patrones de consumo, con lo cual sería posible anticiparse y planear campañas de fidelización.

Adicionalmente, como elemento diferenciador se considera la inversión en un aplicativo mediante el cual se ofrecerá a los clientes (dueños de mascotas caninas), antes de la contratación del servicio, la posibilidad de planificar el momento de recojo de su mascota, eligiendo las opciones de servicios que requieren, pudiendo visualizar anticipadamente la duración de todo el servicio integral y el precio final.

2.3 Análisis de la competencia - Matriz de Perfil Competitivo

Se utilizó el sistema de análisis de fuerzas que permite identificar factores que afectan a cada fuerza y se tabulan con 3 criterios (Gimbert 2015):

- **Actual.** Indica qué tan presente o no se encuentra el factor en el contexto analizado.
- **Incidencia.** Indica la profundidad con que el factor afecta al modelo propuesto.
- **Clave.** Indica el nivel de importancia que tendrá el factor para el presente modelo.

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

Factor	Actual	Incidencia	Clave
Número de competidores	Baja	Alta	Si
Crecimiento del sector	Alta	Alta	Si
Productos sustitutos	Alta	Alta	Si
Costos fijos	Baja	Baja	No
Diferenciación	Baja	Alta	Si
Costos de cambio	Baja	Baja	No
Barreras de salida	Baja	Baja	No

Fuente: Gimbert, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

En conclusión, no existe un competidor directo; sin embargo, hay varios proveedores con servicios sustitutos que pueden afectar la rentabilidad del modelo de negocio. La clave para tener éxito en la presente investigación es la diferenciación de la oferta versus los otros proveedores y que el cliente esté dispuesto a pagar por dicho servicio; sin embargo, existen barreras de entrada como la plataforma multicanal, la información del negocio y estadísticas de servicios que no se podrán replicar en el corto o mediano plazo.

Capítulo IV. Sondeo de mercado

1. Sondeo cuantitativo

A pesar de que en la actualidad existen servicios de transporte de mascotas, la actual propuesta de negocio es una nueva oferta de servicios por las siguientes razones:

- Este modelo de negocio se basa en la intermediación entre proveedores de servicios veterinarios y dueños de mascotas caninas, simplificando el proceso y la entrega de mayor valor para todas las partes involucradas en el ciclo de negocio.
- En el corto plazo tiene una orientación hacia el servicio de transporte, pero en el mediano y largo plazo tendrá una ventaja competitiva, basada en la información que permitirá anticipar demandas entre las veterinarias y los dueños de mascotas caninas. Esta información no existe en fuentes públicas y podría inclusive servir para propósitos de políticas de salud pública, el modelo brindará un beneficio a la sociedad y a la población de mascotas caninas y sus dueños.
- Inversión en tecnologías de administración y explotación de datos que no tiene ninguno de los actuales proveedores.

En adición a lo indicado, se considera que este modelo de negocio es un emprendimiento de acuerdo con las características definidas por el profesor Howard Stevenson (Eisenmann 2013), padre de los estudios de emprendimiento en Harvard Business School (HBS):

- **Búsqueda.** El modelo de negocio está enfocado en la intermediación y en la explotación de la información a partir de la operación del negocio y la captura de datos de los servicios entre proveedores y clientes.
- **Oportunidad.** El modelo de negocio es innovador y más conveniente para los clientes en términos de tiempo, un atributo que el sector valora.
- **Recursos limitados.** Las inversiones en infraestructura, capital humano y recursos serán limitadas, tercerizando todas las funciones posibles para evitar costos fijos innecesarios.

Por lo dicho anteriormente, se realizó un muestreo no probabilístico debido a que no se dispone de acceso a una lista completa de los individuos que forman la población (marco muestral) y, por lo tanto, se desconoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra. En este sentido, no se pretende generalizar resultados con precisión estadística.

Se seleccionó una muestra de la población por el hecho de que sea accesible, es decir, los individuos empleados en la investigación son dueños de mascotas caninas que viven en los distritos de San Isidro y Miraflores, así como clínicas veterinarias de diferentes tamaños y veterinarios que atienden en los mismos distritos. Estos han sido seleccionados porque están fácilmente disponibles, lo que permitirá validar el modelo de negocio. Esta muestra por conveniencia en la fase inicial de este proyecto brindará información sobre tendencias y resultados que se encontrarán al usar una muestra probabilística. Esta información se utilizará para modificar el planteamiento del proyecto antes de incurrir en una técnica de muestreo más costosa. Se entrevistó a 22 personas entre hombres y mujeres (ver detalle de la encuesta en el anexo 1) y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los 3 servicios que más demandan los dueños de mascotas son aseo y peluquería, atención médica, y alimentación. En todos los casos hay un componente de transporte que es clave y que genera una necesidad en los dueños de mascota que puede ser atendida.
- Más del 50% de encuestados transporta a su mascota al menos 2 veces al mes por algún motivo. Esto refuerza la idea que el transporte no es un servicio esporádico, sino que tiene una periodicidad mínima que puede tener una frecuencia de hasta 5 transportes al mes.
- El 86% de los encuestados (19 de 22) respondieron que dejarían el transporte en manos de un tercero especializado, con lo cual se comprueba que sí hay receptividad al modelo de negocio, pero se tendría que validar el precio que ellos estarían dispuestos a pagar por dicho servicio.
- El 96% de los encuestados (21 de 22) respondieron que estaban dispuestos a contratar a un tercero especializado para ahorrar tiempo y/o comodidad del dueño y la mascota. Entonces, si el servicio ofrece como ventajas competitivas el ahorro del tiempo de los dueños y la comodidad de las mascotas, se estaría creando un servicio que cubre una necesidad específica.
- El 91% de los encuestados (20 de 22) respondió que estaría dispuesto a pagar un valor adicional para que su mascota sea trasladada para recibir los servicios de limpieza, cuidado y salud y sea recogida en la puerta de su casa y entregada en el lugar y hora pactado con el dueño.
- También se consultó a los dueños de las mascotas caninas qué porcentaje adicional estarían dispuestos a pagar por un servicio de transporte especializado de mascotas hasta los servicios veterinarios con respecto al gasto que actualmente incurre por este traslado. El 55% indicó que estaría dispuesto a pagar hasta un 15% adicional, el 36% estaría dispuesto a pagar entre 5% y 10% adicional; y el 9% hasta el 5% adicional.

También se entrevistó a 12 veterinarios (ver anexo 1) y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los 3 servicios que más demandan los dueños de mascotas son baño y peluquería en primer lugar, seguido de atención médica y, finalmente, alimentación.
- Dependiendo del tamaño de la clínica, los entrevistados reportaron que atendían entre 10 y 60 mascotas caninas al día.
- El 83% de los encuestados (10 de 12) indicaron que atendían mascotas que residen dentro del distrito dónde se ubican. Solo un 17% (2 de 12) respondió que atendía a mascotas que residen en distritos vecinos (corresponde justamente a los locales más pequeños).
- El 58% de los encuestados (7 de 12) también indicó que contaba con vehículos propios acondicionados para el traslado de mascotas. La mayoría de ellos contaba con 2 vehículos para este fin y en el 100% de los casos afirmativos respondieron que consideraban suficiente ese número de vehículos para atender la demanda de sus clientes. Este porcentaje indicó que no contrataría servicios de transporte porque ya disponía de sus propios vehículos. El 42% de los encuestados (5 de 12) que no contaba con vehículos indicó que sí contrataría un servicio de transporte e indicaron también que sus clientes han manifestado su interés en que se les provea de un servicio de transporte por motivos de comodidad.
- Del 42% de los encuestados que indicaron que contratarían los servicios de transporte, un 50% contestó que estaría dispuesto a pagar entre 15% y 10% por cada US\$ 1.000 de venta que obtenga a través de la empresa de transporte en tanto que el otro 50% contestó que pagaría entre 10% y 5%.
- El 58% de los encuestados (7 de 12) indicó que ofrecía sus servicios a través de Internet y en el 100% de esos casos indicó que los servicios más comunes corresponden a la tienda de alimentación y accesorios.

Sobre la base de las encuestas realizadas se puede deducir que la selección por conveniencia no introduce sesgos respecto al total de la población; por lo tanto, los resultados que se obtuvieron pueden ser una buena imagen del universo estudiado.

2. Estimación de demanda

Para efectos de dimensionar el mercado potencial se identificó información sobre la población de mascotas caninas. Según el estudio Características de la población canina de Miraflores realizado en el último trimestre del año 2016, la población de mascotas caninas fue de 17.081, considerando el dato del censo del año 2007 con una población de 85.065 (Santa Cruz *et al.* 2008). Sin embargo, según el último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI s.f.),

la población de Miraflores proyectada al 30 de junio de 2017 sería de 81.619, con lo cual el índice persona/can sería de 4,8/1.

En el caso de San Isidro, en la actualidad, no hay un estudio que estime la población de mascotas caninas en dicho distrito; sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación se ha considerado pertinente asumir el mismo índice de Miraflores, esto con el objetivo de estimar el mercado potencial del primero de los nombrados. Para ello se han considerado los siguientes criterios:

- Al respecto Málaga (2010), a partir de la revisión de diversos estudios, menciona que se asume que la población canina crece a la misma velocidad que la humana, lo que se ha confirmado en Lima Metropolitana en los estudios de 1970, 1974 y en 1985, en los que se ha obtenido la relación persona/can de 10:1, 10:1 y 11:1, respectivamente.
- Según el estudio de Niveles Socio Económicos de julio de 2018 de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim 2018), Miraflores y San Isidro se encuentran agrupados en la Zona 7 con San Borja, Surco y La Molina porque se considera que las variables y distribución por NSE en esos distritos son similares, con lo cual se puede inferir que el comportamiento de la proporción persona/can de Miraflores es similar al de San Isidro.
- La población de San Isidro es 53.460 (según índice de Miraflores de INEI s.f.), en ese sentido, si se aplica el mismo índice persona/can de 4.8/1, entonces la población de mascotas caninas sería de 11.138.

3. Conclusiones

- El mercado potencial de mascotas caninas sería de 28.219 para los distritos de Miraflores y San Isidro.
- La propuesta de negocio es un emprendimiento cuyos atributos han sido evaluados a través de una encuesta cualitativa donde se ha confirmado el interés de potenciales clientes.
- Los servicios de intermediación son una oportunidad para diversos negocios que desean acercarse a sus clientes con menores precios y enfocarse en sus procesos críticos y no en el transporte.
- La demanda del mercado que se atenderá será definida sobre la base de la capacidad instalada que se propondrá para ir evaluando el modelo de negocio sin arriesgar un capital de negocio excesivo.

Capítulo V. Formulación de la estrategia

1. Visión

La visión propuesta es “Ser reconocida como una empresa de prestigio en el Perú, especializada en el traslado de mascotas caninas, ofreciendo una solución integral, diferenciada y con una excelente plataforma de atención de las múltiples necesidades y requerimientos de las mascotas caninas”.

2. Misión

Para describir la misión del modelo de negocio se ha utilizado el concepto de Abell (1980).

Tabla 5. Misión

Qué	Quién	Cómo
Ofrecer una experiencia diferenciada de traslado de una mascota canina desde casa hasta otro punto de la ciudad donde se encuentre el proveedor de servicios preferido o requerido por el dueño de la mascota; con seguridad y comodidad y sin una inversión de tiempo por parte de este último.	Dirigido a los distintos tipos de dueños de mascotas caninas que por su poder adquisitivo y capacidad de pago se encuentren comprendidos en las clases sociales media y alta; y que por su ubicación geográfica se encuentren en los distritos de Miraflores y San Isidro en Lima, Perú.	Se trabajará con agentes de atención personalizada y con conocimientos de atención veterinaria que se encargarán de la recepción de la solicitud de traslado de la mascota y de personalizar el paquete de atenciones y/o servicios que requiere la mascota, solicitados por el propietario de la mascota. Dichos traslados se realizarán en vehículos especialmente diseñados y acondicionados y a la hora pactada se entregará a la mascota en el domicilio indicado por su propietario en la solicitud de traslado.
Con el servicio de conexión, el proveedor de servicios y productos para mascotas verá incrementado su volumen de ventas producto de los clientes adicionales que aportarán y obtendrán promociones a través del portal web.	El servicio de conexión está dirigido a veterinarios y otros proveedores de servicios para mascotas que ofrecen su servicio de forma separada y específica a los dueños de las mascotas (veterinarios, peluquerías, clínicas, hospedajes, clubes de socialización, etcétera) y que en gran parte de los casos no ofrecen el servicio de transporte para buscar a las mascotas hasta su domicilio.	Se establecerán convenios con proveedores de servicios confiables y verificados a quienes se les garantizará un volumen mínimo de servicios, y se les cobrará un porcentaje fijo aplicado sobre el valor total de las ventas que el proveedor de servicios realice a los clientes que fueron aportados por Guau Express. También se les cobrará un precio fijo por la publicidad en el portal web, una vez que la marca se haga conocida y fuerte en el mercado.

Fuente: Abell, 1980.

Elaboración: Propia, 2019.

La visión propuesta es la siguiente: “Ofrecer un servicio de calidad reconocido en el mercado que genere tranquilidad y confianza a nuestros clientes. Tratamos a sus mascotas como si fuesen nuestras; creando valor y marcando la diferencia”.

3. Valores

Los valores definen el comportamiento, cómo se trabaja, cómo piensa y actúa la Compañía, y cómo se quiere que la perciban los clientes y la comunidad en general. Se han definido los valores en 3 grupos:

- **Ética**
 - Piensa antes de actuar.
 - Sé transparente y justo.
 - Actúa con honestidad e integridad, haz lo correcto.
 - Sé coherente con lo que piensas, dices y haces.
- **Líder responsable**
 - Lidera con el ejemplo.
 - Sé responsable con la sociedad y cuida el medio ambiente.
 - Actúa con pasión.
 - Sé eficaz en resolver los problemas de tu cliente.
- **Respeto**
 - Apoya la diversidad de la gente y respeta su punto de vista.
 - Contribuye individualmente para el éxito del equipo.
 - Comunícate claramente y escucha con atención.

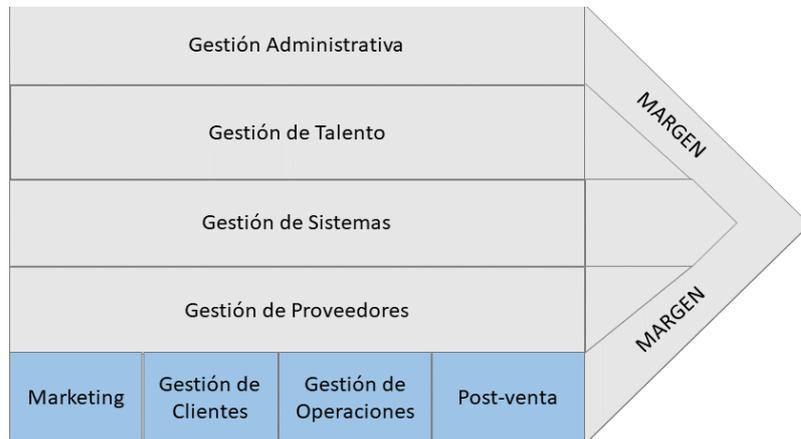
4. Objetivos estratégicos

- Alcanzar rentabilidad del 20% sobre la inversión realizada y recuperar la inversión en el plazo de 4 años.
- Alcanzar una cuota del 3% en el segundo año en el mercado,
- Obtener la satisfacción del cliente en porcentaje mayor al 90%.
- Desarrollar y mantener un software CRM con información sobre los requerimientos y necesidades de los dueños de mascotas y los proveedores de servicios, que permita desarrollar estrategias para anticipar y atender las necesidades de las mascotas.

5. Cadena de valor

La cadena de valor del modelo de negocio (Porter 2015) se ha diseñado de la siguiente manera:

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 6. Actividades primarias

Área	Actividades
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar la oferta de productos y servicios para los clientes que incluye la definición de precios, promociones y descuentos. • Afiliar a los proveedores de servicios y productos veterinarios con quienes se trabajará, así como las comisiones que se cobrará por cada cliente que la Compañía consiga para su negocio. • Analizar los patrones de consumo de los clientes para realizar un plan de fidelización de acuerdo con las necesidades de su mascota. • Monitorear el volumen de ventas de acuerdo con el plan de negocio propuesto y definir las acciones para su cumplimiento. • Revisar la calidad de información de los clientes y efectuar las actividades para mantenerlas actualizadas. • Monitorear los canales digitales para analizar los comentarios de los clientes a través de las encuestas de calidad.
Gestión de clientes	<p>Este proceso permite la gestión de clientes desde el registro de clientes hasta el término de la atención, considerando las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los clientes (dueños de mascotas caninas) podrán registrarse de forma gratuita en la página web o en la aplicación móvil donde se colocarán los datos personales del cliente y su mascota, los clientes podrán tener más de un registro de mascota. Alternativamente, se tendrá un número telefónico para el registro de clientes donde el asistente de operaciones realizará el registro y enviará una confirmación al correo del cliente. • Una vez registrados los clientes, tendrán acceso en línea a todos los proveedores de servicios veterinarios y horarios disponibles de atención para el día seleccionado. Al finalizar el proceso de registro de servicio, se enviará un correo o SMS confirmando los datos de la reserva. Todas las programaciones se realizarán al menos un día antes, excepto los lunes, cuyas reservas se recibirán a más tardar el viernes de la semana anterior. • En el caso de consultas, se contará con información de preguntas y respuestas en la página web y aplicación móvil con respuestas predefinidas. Sin embargo, el cliente tendrá la posibilidad de enviar sus consultas en línea o por correo. • En el caso de cancelaciones o reprogramaciones, éstas se pueden realizar en línea las 24 horas del día, pero tendrán un costo en caso no se realicen al menos con 2 horas de anticipación.

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 6. Actividades primarias (continúa de la página anterior)

Área	Actividades
Gestión de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente el responsable de Operaciones realiza la programación de recojo de mascotas y se la entrega al conductor de cada unidad de transporte. • El conductor inicia su ruta a las 8 am y realiza un máximo de 4 al día. • La unidad de transporte se dirige a las direcciones de recojo indicadas por los clientes, el asistente de Operaciones realiza el recojo de las mascotas y al recibir la mascota, el cliente debe confirmar mediante la aplicación la entrega con su firma. • La unidad del transporte realiza la entrega de cada mascota a los veterinarios designados, quienes confirman la recepción de la mascota. • Al terminar el servicio, el asistente de Operaciones recoge la mascota, registra detalles de la atención y el veterinario firma la entrega de la mascota en la aplicación. • La unidad de transporte procede a retornar a las mascotas a sus dueños y las entrega a sus dueños. • El comprobante de pago de la atención se entregará vía electrónica al correo del cliente o en físico. • El pago de la atención se realizará mediante tarjeta de crédito/débito a través de la aplicación móvil o en efectivo.
Postventa	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente, el responsable de Operaciones revisa los resultados de las rutas para analizar su desempeño, quiénes son los proveedores de servicios con más atenciones y proyectar las atenciones futuras en función a la raza del can, recomendaciones del veterinario y últimas atenciones. • Las comunicaciones serán personalizadas para cada cliente y se les enviará a su correo electrónico, redes sociales o mensajes SMS. Asimismo, se enviará información de interés para los dueños de mascotas caninas respecto a eventos, tips de salud para sus mascotas y recomendaciones de veterinarios reconocidos.

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 7. Actividades de apoyo

Área	Actividades
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el registro contable, administración de la caja y cumplimiento de las obligaciones con los empleados y terceros, incluidas las tributarias. • Gestión de los contratos con las veterinarias, verificando el cumplimiento de derechos y obligaciones de estos. • Gestión del flujo efectivo y generar los estados financieros. • Monitoreo de los indicadores financieros.
Gestión de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga del proceso de reclutamiento y selección de personal, dada la naturaleza del negocio será activado cada vez que haya una necesidad de personal, por lo cual será tercerizado. • Realizar la evaluación del personal de Operaciones que tiene relación directa con los clientes, dado que es un punto crítico en el modelo de negocio. • Realizar actividades para mantener un adecuado clima laboral en el equipo y capacitar con expertos veterinarios y/o entrenadores de perros certificados. • Realizar un monitoreo continuo de las encuestas de calidad de los servicios para reforzar el entrenamiento al personal de la empresa.
Gestión de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la disponibilidad del servicio de los activos digitales que requiere el negocio para su operación diaria como computadoras, equipos de comunicación, celulares y servicios en la nube. • Monitorear la calidad del servicio de los proveedores de Tecnologías de la Información (TI) y gestionar cualquier incidencia que impacte en la conectividad de las plataformas multicanal. • Gestionar las mejoras en la plataforma tecnológica que soporten las necesidades del negocio. • Implementar las medidas de seguridad para proteger la información de los clientes y sus mascotas caninas, así como su historial de servicios y preferencias.
Gestión de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer los servicios y productos requeridos para la operación. • Gestionar el mantenimiento de las unidades de transporte, así como todos los implementos para el transporte de las mascotas y los uniformes del personal operativo. • Programar las compras de suministros y servicios; de ser necesario, tener acuerdos de compras que permitan tener costos competitivos con términos de pago que no afecten el flujo de efectivo.

Fuente: Porter, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

6. Estrategia competitiva

El público objetivo de este plan de negocio ha sido determinado como dueños de mascotas caninas con poder adquisitivo de los distritos de Miraflores y San Isidro, y proveedores de servicios para mascotas caninas, donde los primeros desean trasladar a su can desde casa hasta otro punto de la ciudad donde se encuentre el proveedor de servicios de su preferencia con seguridad, comodidad y sin una inversión importante de tiempo por parte de ellos; mientras que los segundos desean incrementar el volumen de ventas por los servicios y productos que ofrecen a los dueños de mascotas, siendo que en gran parte no ofrecen servicios de transporte.

Gráfico 4. Estrategia

Estrategia Objetivo	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Gimbert, 2015.

Elaboración: Propia, 2019.

El plan de negocio se basa en una estrategia de diferenciación donde se prioriza la fidelización de los clientes, teniendo en cuenta elementos diferenciadores para un segmento de mercado.

- **Disponibilidad de información en el software CRM sobre los servicios que se ofrecen en el mercado por parte de los proveedores.** Esto permitirá orientar a los dueños de mascotas sobre los servicios que requieren de acuerdo con sus necesidades específicas, facilitando el acceso a lo que ofrece el mercado y generando alertas sobre los requerimientos de las mascotas que permitan lograr la fidelización de los clientes.
- **La experiencia de practicidad y sin inversión de tiempo para el dueño de la mascota.** Atención personalizada y garantizada desde el recojo hasta la entrega de la mascota.
- **Calidad del servicio.** Unidades de transporte acondicionadas con jaulas móviles y modificables en tamaño para ofrecer comodidad y seguridad en el traslado de las mascotas.
- **Integralidad del servicio.** Facilitando y simplificando el acceso a los servicios e información sobre los precios de los proveedores de mascotas en una única coordinación del servicio.
- **Flexibilidad en la prestación del servicio.** Resolviendo los problemas de los dueños de mascotas a cualquier hora del día.

- **Percepción de un servicio diferente.** Conectividad entre el servicio ofertado por los proveedores de mascotas y la necesidad de los dueños de las mascotas.

7. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son las descritas en el gráfico adjunto:

Gráfico 5. Ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Si bien la atención personalizada y la calidad son dos ventajas competitivas que pueden ser adquiridas en el corto plazo por la competencia, se desarrollará una cultura de atención y amor por las mascotas a través del software CRM y la interacción directa con los clientes que harán una verdadera diferencia en la fidelización de los clientes, esto es algo que no siempre se puede adquirir contratando gente del sector y se aprecia en distintos negocios.

La conectividad y la anticipación son dos ventajas competitivas que están basadas en tecnología, la cual permitirá generar datos para brindar información valiosa como, por ejemplo:

- Facilitar información para que los clientes planifiquen mejor sus gastos considerando información histórica de atenciones, raza, historia médica, entre otros.
- La aplicación móvil de Guau Express permitirá interactuar con sus mascotas en tiempo real en el momento que deseen desde el momento de recojo hasta la entrega.
- Se brindarán sugerencias a los clientes sobre servicios y atenciones que podrían requerir sus mascotas, con la facilidad de que podrán planificarlos en línea.

- Se compartirá información con los veterinarios para que ellos pueden identificar tendencias de consumo y meses pico donde hay mayor cantidad de atenciones para que puedan planificar sus inversiones y plan de operaciones. Asimismo, se brindará información sobre la valoración del servicio que realizan los dueños de mascotas caninas.

7.1 Explotación de la data como ventaja competitiva

Si bien hay estudios de mercado sobre servicios veterinarios, no se tiene conocimiento que exista análisis de datos en función a datos reales de los propios clientes en sus interacciones con las veterinarias, lo cual se podrá convertir en la mayor ventaja competitiva de la Compañía porque podrá ser aprovechada al máximo con proveedores, veterinarias e inversionistas a través del software CRM. En ese sentido, está previsto manejar la siguiente información:

- **Clientes.** Nombre, dirección, edad, profesión, reclamos, frecuencia de consumos.
- **Mascotas.** Nombre, raza, edad, historia de atención, historia médica.
- **Servicios.** Tipo de servicio, precio, descuentos.
- **Veterinarios.** Nombre, dirección, datos del veterinario, lista de precios.
- **Rutas de operaciones.** Unidad, conductor, horario, consumo de combustible.
- **Información contable.**
- **Información del personal.**

Si bien mucha de la información será capturada a través de los sistemas de información, su utilización será sencilla dado que es data estructurada; sin embargo, con el avance de la tecnología y uso intensivo de las redes sociales, con el tiempo se tendrán que realizar algunas inversiones para procesar data no estructurada como, por ejemplo:

- Requerimientos y comentarios en redes sociales sobre los servicios de Guau Express.
- Información de salud o asociada a las razas de mascotas que puedan ser obtenidas de fuentes confiables en el Internet.
- Noticias de autoridades de salud u organizaciones enfocadas en el cuidado y protección de las mascotas caninas.

En ese sentido, se tiene previsto implementar las siguientes iniciativas digitales a partir del segundo o tercer año:

- **Scooby.** Chatbot que permitirá interactuar con los clientes para atender ciertas operaciones como brindar estado de servicios, confirmación de citas, lista de precios y servicios en una primera versión. Luego, se incorporarán otras funcionalidades utilizando herramientas de Machine Learning y Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) para aprender de las interacciones con los clientes a nivel de mensajes de voz, y brindar respuestas más complejas y que requieren cierto nivel de decisión.
- **Análisis de datos.** Se utilizarán todos los datos de los clientes como los de operación para identificar insights importantes: períodos del año con mayor cantidad de servicios, servicios más vendidos, veterinarios con más atenciones, clientes frecuentes, rutas de operación más eficientes, ratings de veterinarios, entre otros.
- **Robotic Process Automation.** Se realizará la automatización de tareas específicas fuera del horario de atención como, por ejemplo, cancelación de citas, envío de comprobantes de pago, reprogramación, otros.

8. Análisis FODA

A partir del análisis del macro y microentorno, así como del modelo de negocio, se ha elaborado el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (Kotler *et al.* 2004) que permitirá identificar aspectos que deben abordarse en la estrategia de negocio y planes funcionales:

Tabla 8. Análisis FODA

Fortalezas (expectativas al tercer año de operación)	Oportunidades (expectativas en los tres primeros años)
<ul style="list-style-type: none"> • Atención multicanal a través de diversas plataformas de atención • Equipo de trabajo orientado a fidelizar a los clientes y al buen cuidado de las mascotas • Información en tiempo real para que los clientes soliciten sus servicios en base a las necesidades de sus mascotas. • Conexión entre proveedores de servicios y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de servicios y productos para mascotas en Lima y Perú. • Incremento del mercado de servicios de intermediación con uso de la tecnología • Mayor cultura en el cuidado de las mascotas. • Los proveedores de servicios veterinarios por enfocarse en sus procesos core. • Nuevas formas de que tanto clientes como proveedores de servicios se conecten.
Debilidades (proyectadas y asumidas)	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia y conocimiento en servicios veterinarios. • Imposibilidad de atender a los clientes por limitada capacidad de las unidades de transporte o servicios veterinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica. • Aumento de fraudes a través de aplicaciones en línea. • Existen competidores que ofrecen productos sustitutos. • Veterinarias tienen sus propias unidades de transporte. • Clientes que no deseen utilizar un proveedor para llevar a su mascota al veterinario.

Fuente: Kotler *et al.*, 2004.
Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo VI. Propuesta de implementación

1. Plan de Marketing

Se busca lograr un nivel de ventas adecuado para estabilizar el flujo de caja y generar la rentabilidad esperada; en primer lugar, mediante el desarrollo de herramientas que permitan penetrar el mercado objetivo a través de la entrega de un servicio eficiente y de calidad a todos los clientes potenciales y, en segundo lugar, mediante la fidelización de los clientes captados a través de promociones que mantengan y estimulen la recurrencia de uso de los servicios.

1.1 Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos del plan de Marketing se desarrollan a continuación:

- **Ratio de ventas.** Este ratio se enfoca en la generación de flujo de efectivo de acuerdo con el nivel de ventas que se espera obtener en función con la capacidad existente de prestar servicio con las unidades de transporte disponibles en el corto y mediano plazo.
- **Maximizar la participación de mercado de clientes finales y proveedores de servicios.** Dada esta necesidad, se estima realizar la estrategia de penetración de mercado basada en un nuevo servicio y así posicionarse como una plataforma de prestigio de servicios para mascotas caninas.
- **Desarrollar nuevos productos y servicios.** Teniendo en cuenta de que se está ingresando al mercado con un nuevo servicio, se ha previsto iniciar actividades y procesos de desarrollo de nuevos productos a partir del quinto año. Esto permitirá establecer este modelo de servicios en el mercado y recibir retroalimentación de los clientes para mejorar el modelo propuesto e innovar con nuevos productos y servicios.
- **Mantener calidad de servicio.** El modelo de negocio se ha desarrollado para brindar una alta calidad de servicio, con lo cual se espera una valoración positiva del 80% de los clientes, con clientes satisfechos que recomienden y vuelvan a usar la plataforma.
- **Fidelizar a los clientes.** Parte de la estrategia competitiva más importante es la fidelización de clientes, ya que al ser percibidos como un servicio de alta calidad los ingresos periódicos por ventas están casi asegurados, dependiendo de la frecuencia de compra de cada cliente. Este proceso de fidelización permitirá incrementar el número de clientes como consecuencia de las recomendaciones que se realicen sobre la calidad del servicio.

Tabla 9. Objetivos del plan de Marketing

Ref	Objetivos	KPI	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2 años)	Largo Plazo (> 3 años)	Periodo
1	Maximizar las ventas de acuerdo con las metas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ventas: Número de atenciones reales/Número de atenciones proyectadas. • Cumplimiento de la periodicidad de publicación en redes sociales: (Publicaciones reales en los últimos 28 días/publicaciones programadas) *100. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ventas >=1 • Coeficiente de cumplimiento de publicaciones = 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ventas >=1 • Coeficiente de Cumplimiento de publicaciones = 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de ventas >=1 • Coeficiente de Cumplimiento de publicaciones = 1 	Semanal
2	Maximizar participación en el mercado de clientes finales y proveedores de servicios veterinarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de nuevos clientes finales: nuevos clientes reales/clientes potenciales. • Ratio de nuevos proveedores: Nuevos proveedores/proveedores potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 390 clientes finales. • Proveer servicios a 25 proveedores de servicios veterinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 330 clientes finales adicionales. • Proveer servicios a 21 proveedores de servicios veterinarios adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 70 clientes finales adicionales. • Proveer servicios a 4 proveedores de servicios veterinarios adicionales. 	Semanal
3	Desarrollar nuevos productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega: Tiempo de entrada al mercado. • Ratio de fallas: Número de proyectos exitosos/Número de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar personal que dedique el 20% de su tiempo en proyectos de innovación para desarrollar nuevos servicios complementarios que representen 20% de la facturación a partir del quinto año. 	Trimestral
4	Mantener la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de valoración de servicio: Número de valoraciones positivas/Total de valoraciones obtenidas de clientes finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de los clientes fidelizados valoren positivamente el servicio de integración. • 80% de los clientes finales fidelizados valoren positivamente el servicio prestado por los veterinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • 85% de los clientes fidelizados valoren positivamente el servicio de integración. • 85% de los clientes finales fidelizados valoren positivamente el servicio prestado por los veterinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de los clientes fidelizados valoren positivamente el servicio de integración. • 90% de los clientes finales fidelizados valoren positivamente el servicio prestado por los veterinarios. 	Semanal
5	Fidelizar a los clientes: centralizar las necesidades de las mascotas y alertar a los dueños sobre los servicios y promociones de acuerdo con la raza e historial médico de sus mascotas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ratio de fidelización cliente final: Número de clientes con al menos una atención al mes/Número total de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 90% de clientes finales fidelizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 90% de clientes finales fidelizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar 90% de clientes finales fidelizados. 	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Estrategia del plan de Marketing

Tabla 10. Estrategia del plan de Marketing

Objetivo	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (>3 años)
Maximizar las ventas de acuerdo con las metas establecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de página web y aplicación móvil. • Desarrollo de páginas de redes sociales como Facebook e Instagram. • Promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil (publicidad digital). • Establecer en el corto plazo alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • Organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. • Continuar con el desarrollo de alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Continuar con promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • Continuar con organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. • Continuar con el desarrollo de alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Continuar con promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • -Continuar con organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades.
Maximizar participación en el mercado de clientes finales y proveedores de servicios veterinarios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de página web y aplicación móvil. • Desarrollo de páginas de redes sociales como Facebook e Instagram. • Promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. • Establecer en el corto plazo alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • Organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. • Continuar con el desarrollo de alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Continuar con promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • Continuar con organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. • Continuar con el desarrollo de alianzas con las principales clínicas veterinarias ubicadas en los distritos de San Isidro y Miraflores. • Continuar con promoción de servicios en tiendas de mascotas y sitios estratégicos. • Continuar con organización y publicidad en eventos de mascotas en conjunto con las municipalidades.
Desarrollar nuevos productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento de clientes a través de la base CRM y las valoraciones de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento de clientes a través de la base CRM y las valoraciones de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar necesidades no satisfechas en algún segmento de clientes a través de la base CRM y las valoraciones de servicios. • Involucrar al personal de la Compañía para que dedique parte de su tiempo a proyectos de innovación para desarrollar nuevos servicios complementarios que representen 20% de la facturación a partir del quinto año.
Mantener la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener información de clientes actualizada en la base CRM para realizar actividades de retroalimentación y valoración del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar las actividades de retroalimentación y valoración de del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar las actividades de retroalimentación y valoración del servicio.
Fidelizar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizar las necesidades de las mascotas y alertar a los dueños sobre los servicios y promociones de acuerdo con la raza e historial médico de sus mascotas. • Aplicar durante la etapa de puesta en marcha un descuento del 20% en el próximo servicio de transporte en los primeros 10 días a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio a al menos 2 de sus contactos, y que éstos usen por primera vez el servicio y declaren haber sido recomendados por esta persona. • Efectuar un descuento del 20% a partir de la sexta solicitud del servicio del cliente (esto considerando un promedio anual de atenciones de 16). 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las alertas a los dueños sobre los servicios y promociones de acuerdo con la raza e historial médico de sus mascotas. • Continuar con aplicación de descuento del 10% en el próximo servicio de transporte a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio a al menos 2 de sus contactos, y que éstos usen por primera vez el servicio y declaren haber sido recomendados por esta persona. • Continuar con el descuento del 20% a partir de la sexta solicitud del servicio del cliente (esto considerando un promedio anual de atenciones de 16). 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las alertas a los dueños sobre los servicios y promociones de acuerdo con la raza e historial médico de sus mascotas. • Continuar con aplicación de descuento del 10% en el próximo servicio de transporte a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio a al menos 2 de sus contactos, y que éstos usen por primera vez el servicio y declaren haber sido recomendados por esta persona. • Continuar con el descuento del 20% a partir de la sexta solicitud del servicio del cliente (esto considerando un promedio anual de atenciones de 16).

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Análisis de las 7P

1.3.1 Producto

Los productos ofrecidos son de 2 tipos:

- Traslado de las mascotas caninas (transporte diferenciado) con las facilidades que requiere este tipo de servicio.
- El servicio de intermediación y captación de clientes que le prestamos al proveedor de servicios y productos para mascotas caninas por los nuevos clientes que aporta la Compañía.

1.3.2 Plaza

La elección de la ciudad o punto del emprendimiento es el lugar de mayor afluencia de personas de los sectores sociales de NSE medios y altos. Consecuentemente, el atractivo se encuentra en los distritos de Miraflores y San Isidro de la ciudad de Lima, Perú.

1.3.3 Precio

El precio se encuentra separado de la siguiente manera:

- **Transporte de aseo y salud.** El precio por cada servicio es de S/ 35 por ida y retorno de las mascotas en condiciones óptimas de trato personalizado.
- **Plus de transporte diferenciado.** El transporte de aseo y salud contará con servicio diferenciado con adicional del 10% sobre el precio de transporte.
- **Comisión al veterinario por captación de cliente.** Se estima que el veterinario aceptará pagar una comisión de un 10% sobre el valor facturado de la atención de aseo o de salud como concepto de captación de cliente.

1.3.4 Promoción

Las actividades de promoción se encuentran separadas de la siguiente manera:

- **Programa de Recomendaciones.** En los servicios se usará un factor multiplicador en la relación del ingreso asociado a un cliente fiel que recomienda el servicio. Por lo anterior, se aplicará durante la etapa de puesta en marcha un descuento del 20% en el próximo servicio de transporte en los primeros 10 días a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio a al menos 2 de sus contactos, y que éstos usarán por primera vez el servicio y declaren haber

sido recomendados por esta persona. Este descuento se mantendrá a una tasa del 10% del servicio de transporte a partir del segundo año.

- **Programa de Fidelización.** El promedio estimado de atenciones anuales de cada cliente es de 16; se proyecta efectuar un descuento del 20% a partir de la sexta solicitud del servicio.
- **Página web.** De forma creciente, la penetración que Internet tiene en las familias ha llevado a que los clientes busquen informarse acerca de las posibles patologías de sus mascotas caninas, por esto se propone que la página web contenga lo siguiente:
 - Acceso privado a las fichas clínicas de las mascotas, que incluya además su calendario de vacunaciones y su historial clínico.
 - Instructivos de tenencia responsable, leyes y todo lo que haga referencia a la mantención y cuidado de las mascotas.
 - Base de datos de las mascotas que muestre actitudes de tenencia de mascotas, además de los test con servicios que son necesarios realizar a la mascota.
- **Incentivo al cuidado del animal.** Se promoverá un plan de alerta de mascotas para el uso de servicios médicos veterinarios o de baño utilizando como herramienta la solución CRM.
- **Publicidad.** Se contempla la promoción de servicios y productos a través de redes sociales, página web y aplicación móvil. Asimismo, se participará en eventos comunitarios de mascotas organizados por las municipalidades de Lima y Miraflores.

1.3.5 Personas

La atención personalizada desde el recojo de la mascota en su domicilio hasta su retorno, así como la calidad del servicio son dos ventajas competitivas que dependen del personal involucrado directamente en la prestación del servicio al cliente. En ese sentido, el personal que se contratará y que estará involucrado con la atención de los clientes desde la atención del call center hasta el personal operativo involucrado con el recojo de las mascotas y el encargado de manejo de las unidades de transporte contarán con el entrenamiento y la capacitación necesaria para garantizar la calidad deseada de experiencia del usuario del servicio y representar los valores del negocio.

1.3.6 Procesos

De acuerdo con nuestro modelo de negocio se han definido procesos y flujos de prestación del servicio que buscan garantizar la calidad del servicio brindado y que la experiencia del usuario sea similar, de tal manera de asegurar que el mismo estándar de servicio sea entregado repetidamente a cada usuario desde el momento en que se solicita el servicio hasta el momento en que este finaliza, donde realizamos inmediatamente una encuesta de satisfacción y valuación del servicio por correo electrónico o en la aplicación, para monitorear el nivel de respuesta y grado de satisfacción de los usuarios con respecto a la calidad del servicio que estamos prestando.

1.3.7 Presencia

Nuestro modelo operativo ha sido diseñado para hacer tangible el servicio en todo el proceso. En primer lugar, tenemos los canales de atención virtuales (página web, redes sociales y aplicación móvil) y presencial (oficina administrativa) que hemos previsto para atender al cliente desde el inicio hasta el final de cada atención. Por otro lado, nuestro personal debidamente entrenado y las unidades de transporte debidamente acondicionadas y equipadas permitirán al cliente tener una adecuada experiencia y poder evidenciar la óptima atención en cada punto de interacción física.

1.4 Plan de acción y cronograma de actividades

Tabla 11. Cronograma de implementación de actividades

Frecuencia	Actividad
Permanente	Incorporación del Outsourcing Community Manager Marketing y Digital para atender las redes sociales, página web y aplicación móvil. Esta actividad se mantiene durante todo el año.
Permanente	Despliegue de publicidad digital. Esta actividad se mantiene durante todo el año con una frecuencia de 20 publicaciones al mes.
Semanal	Contratación y despliegue de terceros a cargo de las actividades de promoción en tiendas de mascotas. Esta actividad se mantiene todo el año y se realizará todos los martes y jueves de cada semana directamente en las tiendas de mascotas.
Semanal	Contratación y despliegue de terceros a cargo de las actividades de promoción en sitios estratégicos de San Isidro y Miraflores. Esta actividad se mantiene todo el año y se realizará los sábados y domingos en los parques y lugares de esparcimiento y recreación de las mascotas.
Semestral	Organización y publicidad en eventos de mascotas organizados en conjunto con las Municipalidades de San Isidro y Miraflores. Participar en al menos 2 eventos al año.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5 Presupuesto de Marketing

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

Ref.	Presupuesto de Marketing (mensual)	Importes en US\$
1	Outsourcing community management y marketing digital	300
2	Publicidad digital	210
3	Participación en eventos comunitarios de mascotas en San Isidro y Miraflores para exponer los servicios	120
4	Promoción del servicio en sitios estratégicos de San Isidro y Miraflores mediante la distribución de volantes (servicio prestado por un tercero)	170
5	Promoción de servicios en las veterinarias y tiendas relacionadas con los servicios de mascotas (servicio prestado por un tercero).	170
6	Otros costos de marketing varios (logos y merchandising)	30
	Total	1.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se ha considerado un presupuesto mensual promedio que se irá ejecutando según las necesidades de mercadeo y publicidad, y que se irá ajustando según los logros del presupuesto de ventas.

2. Plan de Operaciones

El presente ítem explica las estrategias operacionales y sus respectivos procesos para brindar los servicios críticos y de soporte. También se detallan las actividades preoperativas para iniciar el negocio.

2.1 Objetivos e indicadores del plan de Operaciones

Tabla 13. Objetivos e indicadores del plan de Operaciones

Objetivo de Operaciones	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (>3 años)
Calidad de servicio	*Calificación del servicio (1: bajo desempeño y 5: altísimo desempeño).	*>=80% de clientes que calificaron de 4 a más.	*>=85% de clientes que calificaron de 4,5 a más.	*>=90% de clientes que calificaron de 4,5 a más.
	*Reclamos.	*<=10% reclamos.	*<=8% reclamos.	*<=5% reclamos.
Mantenimiento óptimo de unidades de transporte	Número de horas en mantenimiento / Número total de horas en servicio.	* <= 3,5% de tiempo no disponible.	* <= 4% de tiempo no disponible.	* <= 4% de tiempo no disponible.
Disponibilidad de canales de atención	Número de horas disponibles / Número de horas en servicio.	* <= 97% de tiempo disponible.	* <= 98% de tiempo disponible.	* <= 98% de tiempo disponible.
Calidad de información de proveedores, clientes y servicios	Número de reprocesos en las órdenes de servicio por errores en los datos de clientes, proveedores y/o servicios.	* <= 5% de órdenes de servicio reprocesadas.	* <= 4% de órdenes de servicio reprocesadas.	* <= 3% de órdenes de servicio reprocesadas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Calidad de servicio.** La calidad del servicio es un aspecto clave en la estrategia de diferenciación y constituye una ventaja competitiva que debe ser monitoreada de manera constante para lograr los objetivos de negocio.
- **Mantenimiento óptimo de unidades de transporte.** Las unidades de transporte deben tener el menor tiempo fuera de servicio para garantizar la calidad del servicio, la atención de las órdenes de servicio y la eficiencia del negocio.
- **Disponibilidad de canales de atención.** Considerando que la organización se apoyará bastante en plataformas tecnológicas y canales de atención, es importante que los clientes sean atendidos en los canales de atención establecidos y en los horarios indicados.
- **Calidad de información de clientes, proveedores y servicios.** La calidad de información es muy importante para que los clientes puedan tomar las decisiones sobre sus servicios, con quienes se atenderán y los precios relacionados.

2.2 Estrategia de Operaciones

Tabla 14. Estrategia de Operaciones

Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3
Calidad de servicio	Establecer una encuesta de calidad del servicio al final de cada atención.	Optimizar la labor de los proveedores de servicio veterinarios con la retroalimentación de los clientes.	Establecimiento de una política de calidad con ISO 9001 para el servicio.
Mantenimiento óptimo de unidades de transporte	Establecer un plan de mantenimiento preventivo de 8 horas cada 2 meses.	Establecer un plan de mantenimiento preventivo de 8 horas cada 2 meses.	Realizar alianzas estratégicas con proveedores de transporte que puedan proveer de unidades en caso de paradas no programadas o accidentes.
Disponibilidad de canales de atención	Monitorear la disponibilidad de los canales virtuales y los picos de atención por mes para determinar patrones de carga de trabajo.	Implementar tecnologías como chatbots para ampliar la atención de los clientes, respondiendo consultas básicas y proveer información de los servicios.	Implementar tecnologías como chatbots para programar atenciones y atender requerimientos de clientes y proveedores de servicios.
Calidad de información de clientes, proveedores y servicios	Realizar la revisión y actualización de información con una frecuencia semanal o cuando se requiera.	Implementar mecanismos de actualización para proveedores y socios de negocios para que puedan actualizar su información en las plataformas de la Compañía.	Implementar una estrategia de gobierno de datos para mejorar la explotación de datos de clientes y proveedores.

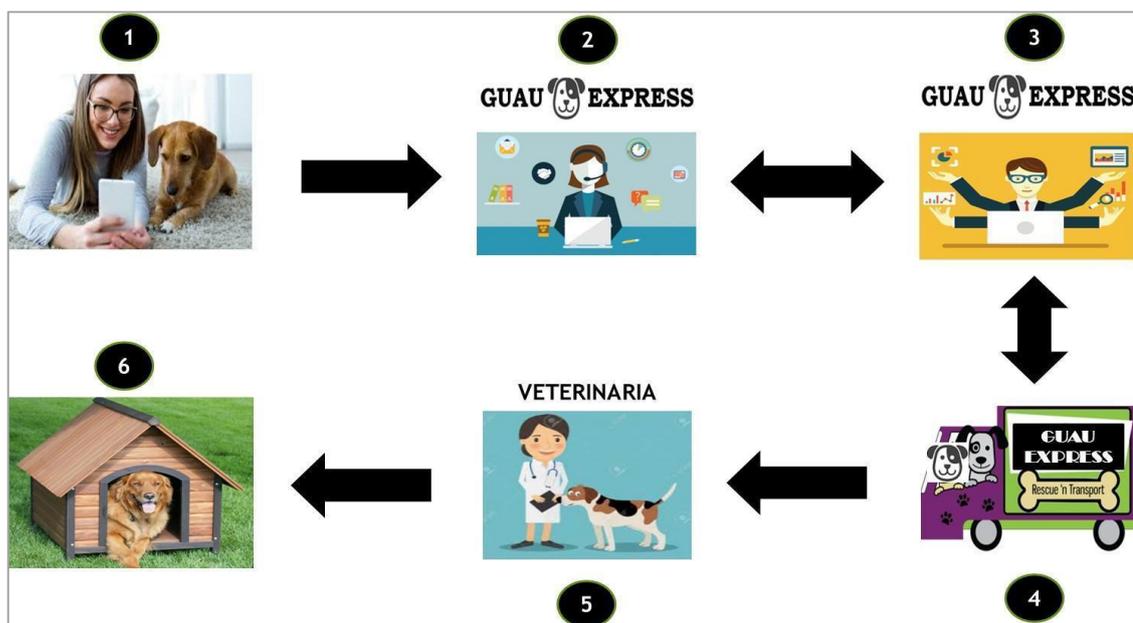
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3 Diseño del servicio

El flujo del servicio es el siguiente:

- El dueño de la mascota solicita orden de servicio para su mascota canina. En caso no esté registrado, se registra a través de la página web o aplicación.
- El asistente de Servicio al Cliente apoya en línea al procesamiento de órdenes de servicio o registro de clientes de ser el caso.
- La orden de servicio es verificada en base a la disponibilidad de la veterinaria y las rutas de recojo. Una vez verificada, se confirma la orden de servicio en tiempo real; se le asigna un número correlativo y se envía una confirmación por correo, mensaje de texto al celular o en la aplicación.
- Con la orden de servicio emitida, la unidad de transporte se dirige al punto de recojo indicado por el dueño de la mascota y el asistente de Operaciones y Ventas recoge a la mascota, solicitando confirmación del dueño en la aplicación y el pago del servicio por adelantado.
- El proveedor designado recibe la mascota para el servicio seleccionado por el dueño de la mascota y confirma la recepción de la mascota, así como la hora de inicio del servicio.
- Al finalizar el servicio, la unidad de transporte recoge a la mascota del servicio y la retorna al punto de recojo, confirmando la finalización del servicio con el dueño de la mascota. En este momento el cliente recibirá una encuesta de satisfacción y valuación del servicio por correo electrónico o en la aplicación.

Gráfico 6. Flujo del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.4 Descripción de los acuerdos y relaciones comerciales futuras

- **Veterinarias**

- El prestador de servicio se compromete a otorgar un servicio de calidad a los clientes finales que hayan adquirido sus servicios a través de la plataforma.
- El prestador de servicio pagará una comisión sobre los servicios adquiridos a través de la plataforma de Guau Express.
- Guau Express se compromete a gestionar la visibilidad del proveedor de servicio de acuerdo con la búsqueda de los clientes finales (cercanía, disponibilidad, calificación, etcétera) y gestionar su programa de citas para incrementar la demanda de los servicios.
- En cuanto a la gestión de la retroalimentación, el rating de los proveedores será gestionado por el servicio para sugerir mejoras a los proveedores.
- Si un proveedor llega a tener una mala calificación del servicio, tendrá un período de 4 semanas para mejorarla, caso contrario será retirado de la plataforma.
- Los servicios cobrados por tarjeta de crédito o débito a los clientes finales se pagarán cada 15 días a los proveedores de servicios en sus cuentas bancarias consignadas. En el caso de los pagos en efectivo, el pago se realizará semanalmente.
- Los proveedores de servicios se comprometen a mantener actualizados su programa de citas, precios y disponibilidad de productos en tiempo real a través del sistema que será proporcionado por Guau Express.

- **Clientes**

- Los clientes pagarán el precio por servicio y/o producto ofrecido en la plataforma (incluye el Impuesto General a las Ventas o IGV).
- Se acepta como medio de pago tarjetas de crédito o débito (Visa, MasterCard), y efectivo.
- Guau Express ofrece mostrarles a sus clientes finales cuáles son las veterinarias afiliadas que se encuentran disponibles y más cercanas a su ubicación, de acuerdo con las especificaciones de búsqueda realizadas en la plataforma.
- Si el cliente requiere cancelar, devolver o reprogramar servicios y/o productos, ello dependerá de la política establecida por el servicio contratado, que será detallada al momento de la adquisición.

2.5 Diseño de procesos operativos

2.5.1 Identificación y mapeo de procesos

- **Registro de nuevos clientes.** El proceso de registro de nuevos clientes inicia el flujo de atención de la plataforma. Las personas que usen la plataforma deberán pasar por un registro de usuarios a través de la aplicación, donde se solicitarán sus datos básicos y de contacto, y los datos de su mascota. En la plataforma habrá un disclaimer acerca de la política de Guau Express para manejar los datos y la finalidad de su uso en cumplimiento de las regulaciones de privacidad existentes.
- **Registro de socios.** Los socios que deseen registrarse dentro de la plataforma deben validar información de una manera más operativa, debido a los controles necesarios para empresas formales. La información entregada para su registro será validada por Guau Express, considerando habilitar solo a aquellos socios que tengan su documentación en regla como su registro en Sunat, firma del contrato de servicios entre la Compañía y el socio, entre otros.
- **Solicitud de una orden de servicio.** El cliente ingresa a la plataforma y solicita el servicio en el sitio de su preferencia indicando día y hora del servicio. En ese momento, la plataforma confirmará la disponibilidad del turno y creará la orden de servicio, para ello el cliente deberá indicar la forma de pago, confirmándose la atención, precio y horario de recojo.
- **Ejecución de una orden de servicio.** La unidad de transporte se dirige a la dirección de recojo indicada por el cliente, el asistente de Operaciones realiza el recojo de las mascotas y al recibirla, el cliente debe confirmar mediante la aplicación la entrega de la mascota con su firma en la aplicación. La unidad del transporte realiza la entrega de cada mascota en los servicios designados, quienes confirman la recepción de la mascota. Al terminar el servicio, el asistente de Operaciones recoge la mascota, registra detalles de la atención y el responsable del servicio firma la entrega de la mascota en la aplicación. La unidad de transporte procede a retornar a las mascotas a su domicilio y la entrega a sus dueños. El comprobante de pago de la atención se entregará vía electrónica al correo del cliente o en físico. El pago de la atención se realizará a través de tarjeta de crédito/débito a través de la aplicación móvil o en efectivo.

2.6 Localización, infraestructura y layout

2.6.1 Localización

Para la selección de la ubicación de la oficina se evaluaron los siguientes factores:

- La proximidad al mercado y a los clientes, la distancia a las áreas de influencia tales como zonas comerciales, la densidad de la población, la pirámide de población por edades, el nivel de renta de los residentes, así como el nivel de formación o educación.

- Dotación de servicios industriales de la zona, suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que se vaya a implantar.
- Las posibilidades de acceso a las materias primas y compradores, cercanía de los proveedores ya que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento derivados del transporte.

En base a esto se determinó que la oficina podría estar ubicada en distritos como La Victoria, Lince, Magdalena, Surquillo, Surco, San Borja o Barranco, como se puede ver en el gráfico 7:

Gráfico 7. Ubicación de oficina



Fuente: Marcelo, 2014.

Se elaboró una tabla comparativa considerando los precios de alquiler de una oficina de menos de 50 m² y con 1 cochera en los distritos seleccionados:

Tabla 15. Costos de alquiler

Distrito	Costos / US\$		
	Alquiler de oficina	Alquiler de cochera	Total
Magdalena	1.300	325	1.625
Lince	1.200	250	1.450
La Victoria	1.500	375	1.875
San Borja	1.600	400	2.000
Surco	1.600	400	2.000
Surquillo	2.000	500	2.500
Miraflores	2.000	550	2.550
San Isidro	2.400	600	3.000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El distrito de Lince es uno de los más cercanos y equidistante a Miraflores y San Isidro; los costos de arrendamientos de oficinas son más asequibles y los costos de los arbitrios son menores que en otros distritos; por esos motivos se definió la localización de la oficina en ese distrito.

2.6.2 Infraestructura

La estrategia que se adoptará para los primeros meses de operación será tener la menor infraestructura posible, en ese sentido se considera lo siguiente: escritorios (4); sillas (8); pizarras (1); laptops (4); y unidades de transporte (4). Se trabaja con servicios en la nube para los correos e información del negocio, lo que permitirá reducir la inversión inicial al no comprar servidores y reducir al mínimo los dispositivos de comunicación. Se contará con una línea de telefonía fija para las llamadas a la central de pedidos.

Para las operaciones del día a día se requerirá de 4 unidades de transporte que serán acondicionadas para el transporte de más de una mascota a la vez, pues se trabajará con rutas de recojo para maximizar el tiempo de la unidad en la calle.

Gráfico 8. Vehículo

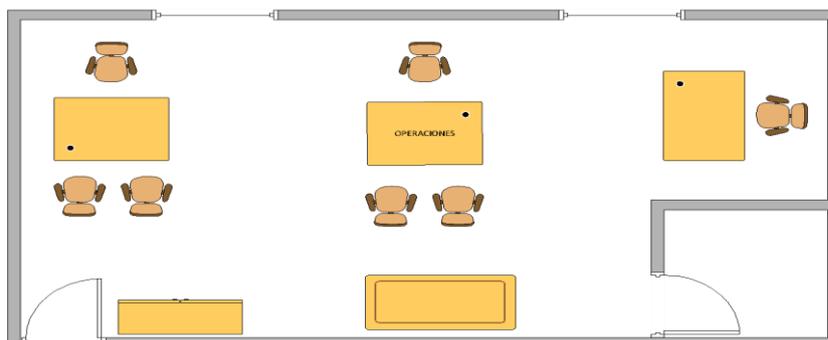


Fuente: bp.blogspot.com, s.f.

2.6.3 Layout

El layout de la oficina será bastante simple pues solamente se requerirá de espacio para 7 personas para los primeros meses de operación. Los clientes no serán atendidos en la oficina pues todas las gestiones se realizarán mediante la plataforma, redes sociales o por teléfono. Se ha considerado espacio para 4 personas para recibir visitantes, así como un espacio asignado para que los 4 conductores y 4 los asistentes de Operaciones puedan sentarse en la oficina cuando no haya servicios programados.

Gráfico 9. Distribución de oficina



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.7 Actividades preoperativas

Tabla 16. Actividades preoperativas

Elementos de activo no corriente	Importe US\$
Instalaciones	
Alarmas e instalaciones de seguridad	500
Total	500
Mobiliario	
4 escritorios	450
8 sillas	560
2 estantes	400
Total	1.410
Vehículos	
4 vehículos	100.000
Acondicionamiento de vehículos	12.000
Total	112.000
Equipos informáticos	
4 computadoras	3.000
Impresoras y fotocopiadoras	250
Central telefónica	100
Total	3.350
Inmovilizado intangible	
Página web y aplicación móvil	20.000
Inteligencia mercadeo (BBDD) – CRM	7.000
Total	27.000
TOTAL GENERAL	144.260

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 17. Gastos iniciales y de establecimiento (año 0)

Gastos iniciales y de establecimiento (año 0)	Importe US\$
Gastos de constitución	1.000
Gastos de constitución	1.000
Proyectos, visados, licencias	500
Gastos de establecimiento	500
Deposito en garantía	3.600
Inmovilizado financiero largo plazo	3.600

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Plan de Recursos Humanos

En el presente capítulo se definen los objetivos a conseguir en los próximos 3 años con relación a la gestión de personas. Con estos se busca la mejora continua del personal y de los procesos que se desarrollan dentro de Guau Express, potenciando el talento dentro de un ambiente motivador e integrador de la cultura de la empresa; para ello también se detallan las estrategias y KPI con los que se alcanzarán dichos objetivos.

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

Tabla 18. Objetivos del plan de Recursos Humanos

No.	Objetivos de Recursos Humanos	KPI	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (>3 años)	Periodo
1	Maximizar el talento.	Número de cursos de capacitación llevados y aprobados por el personal que ejecuta los servicios.	1 curso.	1 curso.	2 cursos.	Semestral
2	Maximizar el talento.	Evaluación 360°	1 feedback.	1 feedback	2 feedbacks.	Trimestral
3	Minimizar la rotación del personal.	Número de meses de permanencia del personal.	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 18%.	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 18%.	Mantener la tasa de rotación de personal en menos de 9%.	Anual
4	Minimizar el absentismo laboral.	Valor medio de la hora trabajada.	Mantener una tasa máxima de incremento del valor medio de la hora trabajada de 5%.	Mantener una tasa máxima de incremento del valor medio de la hora trabajada de 4%.	Mantener una tasa máxima de incremento del valor medio de la hora trabajada de 3%.	Anual
5	Minimizar la accidentalidad laboral.	Número de accidentes laborales.	0 accidentes.	0 accidentes.	0 accidentes.	Anual
6	Motivación económica del personal.	Porcentaje de sueldos fuera de mercado.	Por encima del 60% de las empresas del sector.	Por encima del 60% de las empresas del sector.	Por encima del 75% de las empresas del sector.	Anual
7	Ambiente laboral adecuado y motivador.	Encuesta de clima organizacional (1 a 10 puntos)	Obtención de puntaje mínimo de 6 a nivel Compañía.	Obtención de puntaje mínimo de 7 a nivel Compañía.	Obtención de puntaje mínimo de 8 a nivel Compañía.	Semestral
8	Integración con la cultura de la Compañía.	Número de capacitaciones anuales.	2	2	2	Anual
9	Maximizar el talento.	Número de cursos de capacitación llevados y aprobados por el personal administrativo.	1 curso.	1 curso.	2 cursos.	Semestral

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Maximizar el talento.** Guau Express pretende estar en continua evolución a lo largo del tiempo, por lo tanto, depende del talento de sus colaboradores para su crecimiento estable. Es necesario captar talentos y potenciarlos para lograr una mayor eficiencia en los procesos, buscar la penetración continua en el mercado y obtener la mayor satisfacción de los clientes.
- **Ambiente laboral adecuado y motivador.** Un lugar motivador con todas las herramientas a disposición permitirá maximizar el talento del personal, donde la búsqueda de un buen clima laboral será uno de los principales objetivos de la gestión de personas.
- **Minimizar rotación de personal.** Para toda empresa es importante retener el talento, no solo por los costos altos que implica el reclutamiento, sino para que la calidad de los servicios no se vea menguada y el volumen de operaciones no disminuya, evitando perder las inversiones realizadas al potencializar la capacidad de las personas en la compañía. Por ello, en Guau Express se busca retener al personal, otorgando beneficios congruentes con su experiencia en el trabajo, flexibilidad y oportunidades de desarrollo.
- **Minimizar el absentismo laboral.** Este indicador mide las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Este indicador ayudará a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la Compañía. En función del valor medio de la hora trabajada se puede cuantificar el impacto del absentismo en los costos de Guau Express.
- **Minimizar la accidentalidad laboral.** El objetivo de toda empresa es lograr el 0% en lo que accidentes laborales se refiere, a pesar de que resulta casi inevitable que se pierdan horas de trabajo anualmente por culpa de un accidente de trabajo. Si se detecta un incremento en la accidentalidad laboral es necesario investigar las causas.
- **Motivación económica al personal.** El nivel de salarios que ofrece la Compañía en comparación con los del mercado permitirá saber su capacidad para atraer y retener talento. Guau Express es una empresa que tiene expectativas de expandirse en el tiempo y captar al mejor talento, por lo que apunta a lograr definir sus sueldos al menos en el percentil P60 del mercado; es decir, el sueldo ofrecido para una posición está por encima del 60% de las empresas del sector y busca alcanzar en el tiempo al menos el 75%.
- **Integración con la cultura de la empresa.** Guau Express buscará continuamente que el personal se identifique con la cultura organizacional establecida (normas, valores y hábitos), de modo que ésta influya en el comportamiento y actitudes de los empleados, por ello, se brindarán capacitaciones recurrentes al respecto.

3.2 Estrategias del plan de Recursos Humanos

Tabla 19. Estrategias del plan de Recursos Humanos

No.	Objetivo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
1	Maximizar el talento	*Metas retadoras para el personal. *Orientación a la mejora continua. *Orientación al trabajo en equipo.		
2	Minimizar la rotación del personal.	*Mantener remuneraciones superiores al promedio del mercado. *Manejar incentivos. *Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y el trabajo.		
3	Minimizar el absentismo laboral.	*Interrelacionar las labores con la cultura de la empresa. *Actividades de involucramiento con la cultura organizacional.		
4	Minimizar la accidentalidad laboral.	*Mantener al día el pago de las prestaciones al seguro social (EsSalud).		
5	Motivación económica del personal.	*Mantener remuneraciones superiores al promedio del mercado. *Manejar incentivos.		
6	Ambiente laboral adecuado y motivador.	*Tareas de acuerdo con las capacidades del personal. *Desafíos constantes y realistas por parte de los jefes. *Trato igualitario y justo. *Trabajo solo en horas laborables. *Actividades de integración del personal.		
7	Integración con la cultura de la Compañía.	*Interrelacionar las labores con la cultura de la empresa. *Liderazgo de los jefes, gerentes y/o dueños. *Actividades de involucramiento con la cultura organizacional.		

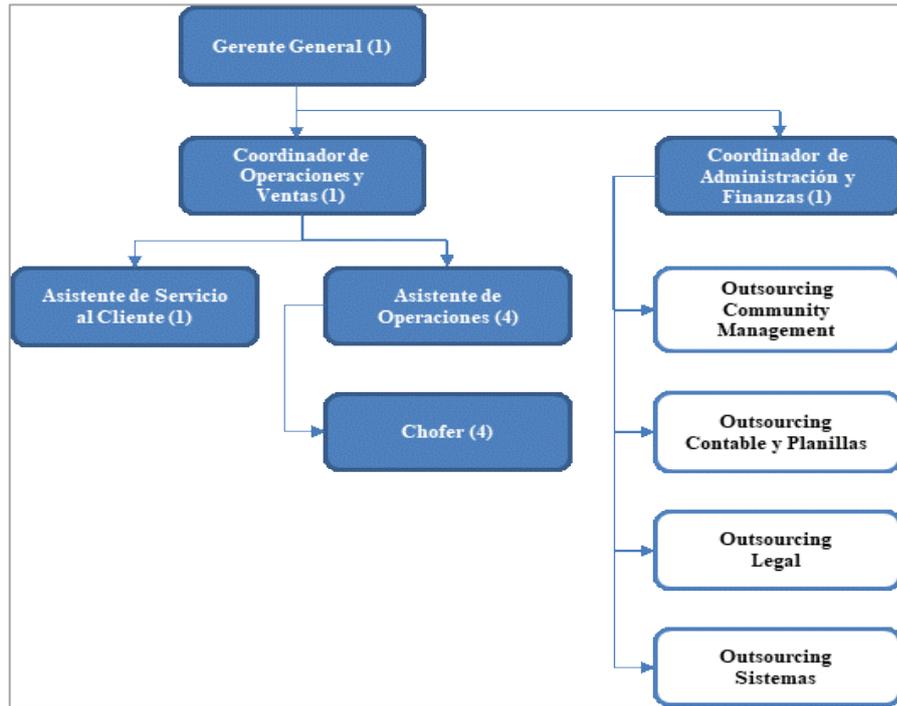
Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3 Estructura organizacional

Independientemente de las etapas de crecimiento definidas para la presente investigación, la provisión de recursos humanos, excepto para el puesto de gerente general y jefe de Operaciones y Ventas, se realizará a través de Bolsas de Trabajo de universidades y/o institutos, además de anunciar en revistas y páginas web de las asociaciones gremiales pertinentes. Para estos puestos se contratará a una empresa de búsqueda (head hunter) para la selección del personal clave.

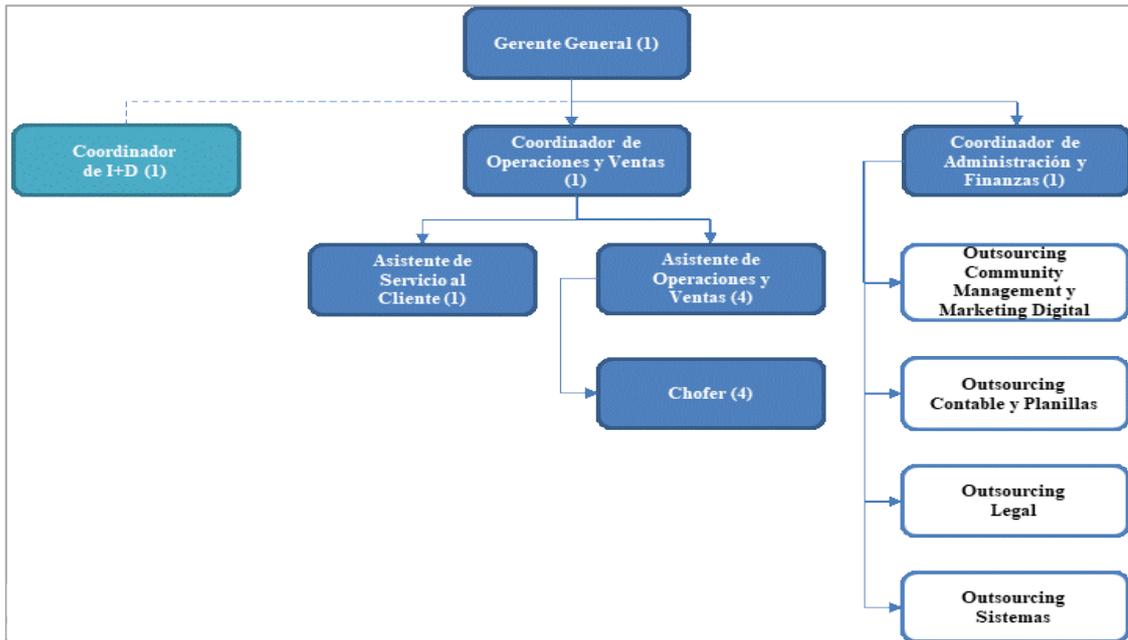
Las operaciones se iniciarán con una estructura bastante pequeña (ver gráfico 10), que irá aumentando a medida que crezcan los procesos de la Compañía. El head count inicial es el siguiente: gerente general (1); coordinador de Operaciones y Ventas (1); coordinador de I+D (a partir del año 2); asistente de Servicio al Cliente (1); coordinador de Administración y Finanzas (1); asistente de Operaciones y Ventas (4), y chofer (4). Esta estructura organizacional se mantendrá en los primeros 3 años de operaciones y a partir del año 2 se incorporará un responsable de I+D (ver gráfico 11).

Gráfico 10. Estructura organizacional inicial



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 11. Estructura organizacional año 2



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.4 Descripción de puestos de trabajo

Tabla 20. Descripción de puestos de trabajo

Puesto	Responsabilidades y funciones	Requisitos mínimos	Requisitos deseados	Sueldo bruto US\$
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el representante legal de la Compañía. • Administrar los recursos de la Compañía de manera efectiva y eficiente. • Propiciar el buen clima laboral en todos los niveles. • Liderar los temas de la estrategia general. • Hacer crecer la Compañía de manera sostenible y ética. • Planificar, ejecutar e informar el avance del plan financiero. • Velar por la salud financiera de la Compañía, cumpliendo los ratios y otorgando la rentabilidad esperada por los accionistas. • Dirigir las actividades de estrategia de marketing. • Realizar la estrategia y planeamiento comercial. • Realizar las negociaciones con los proveedores de servicios y productos. • Diseña las metas y KPI del equipo a su cargo. • Reportar los resultados de su gestión a los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración, Economía, Contabilidad o Ingeniería. • Máster en Administración de Empresas o Finanzas. • Experiencia mínima de 4 años en cargos similares en empresas de servicios y/o distribución. • Experiencia en el rubro de veterinarias y/o mascotas. • Excelentes habilidades de liderazgo, comunicación y negociación. • Inglés a nivel avanzado. • Pasión por las mascotas. • Edad: 28 a 45 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de contratos y cierres de venta. • Conocimientos del área legal. • Conocimientos del área comercial. • Conocimientos de Design Thinking y Lean Start Up. 	3.000
Coordinador de Operaciones y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocado en las actividades operacionales y de ventas de la Compañía. • Encargado de lograr la eficiencia en costos maximizando el uso de las unidades de transporte en calle. • Encargado de gestionar la programación diaria de los servicios a los clientes (recojo de las mascotas cuyos dueños han reservado y confirmado) y monitoreo de las unidades de transporte. • Atiende los problemas y conflictos que se presenten durante la operación del servicio o las citas solicitadas y gestiona su solución. • Comunica al chofer y a los asistentes de Operaciones su programación diaria de recojo y monitorea el cumplimiento de las citas y entrega de las mascotas en los tiempos estipulados. • Velar por las óptimas condiciones de las unidades de transporte para asegurar una continua operación. • Reportar sobre el cumplimiento de los KPI a la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado universitario de Administración, Marketing, Contabilidad y/o Ingeniería. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas de servicios y/o de distribución. • Experiencia mínima de 2 años en el rubro de veterinarias y/o mascotas. • Excelentes habilidades de liderazgo, comunicación y negociación. • Capacidad para resolución de conflictos. • Manejo de herramientas ofimáticas y redes sociales. • Alta capacidad de planificación. • Orientado a la ejecución y obtención de resultados. • Pasión por las mascotas. • Inglés a nivel intermedio. • Edad: 22 a 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios concluidos de Administración, Marketing, Contabilidad y/o Ingeniería. • Cartera de clientes. • Conocimientos de distribución. 	1.600
Coordinador de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, ejecutar e informar el avance del plan financiero. • Analizar que se cumplan los presupuestos planteados por la compañía o tomar las medidas correctivas, control de costos. • Administrar los recursos humanos, financieros y activos para cumplir con los objetivos planteados por la Compañía. • Cobranzas, manejo de documentos. • Reforzar la presencia en redes sociales. • Contacto con proveedores. • Supervisar a los terceros de los procesos de soporte (contabilidad, planillas y legal). • Tareas inherentes al cargo. • Reportar sus labores diarias a la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración, Contabilidad o afines. • Experiencia mínima de 2 años en cargos similares en empresas de servicios y/o distribución. • Alta capacidad analítica. • Excelentes habilidades de comunicación. • Experiencia en computación y redes sociales. • Inglés a nivel intermedio. • Edad: 18 a 22 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración, Economía, Contabilidad o Ingeniería. • Inglés nivel avanzado. • Cursos en cobranzas. • Cursos en compras. 	1.200
Asistente de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la atención del público, principalmente por vía telefónica y redes sociales. • Realizar el registro de los pedidos de atención y reservación de citas para el recojo de las mascotas, tomando datos de contacto y del servicio requerido por el cliente. • Informar al cliente sobre los precios de los servicios y absolver sus dudas respecto al servicio que se ofrece. • Reportar sus labores diarias a la jefatura de Operaciones y Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de últimos ciclos o egresados de las carreras técnicas de Administración, Marketing, Contabilidad o Comunicaciones. • Experiencia previa en call centers. • Excelentes habilidades de comunicación y negociación. • Capacidad para resolución de conflictos. • Manejo de herramientas ofimáticas y redes sociales. • Edad: 19 a 23 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el rubro de veterinarias y/o mascotas. • Inglés a nivel intermedio. 	1.000
Asistente de Operaciones y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el plan de recojo de la mascota canina e interactuar con el dueño de la mascota y los proveedores de servicio veterinario en función al servicio requerido. • Cuando sea requerido por el cliente (dueño de la mascota), acompañará a la mascota y realizará las gestiones correspondientes en el centro de servicios del proveedor. • Coordinará con el responsable de Operaciones el plan de recojo diario y reportará cualquier incidente durante su ejecución. • Encargado de asegurarse de contar con todos los implementos e instrumentos requeridos para el transporte de los canes. • Reportar sus labores diarias a la jefatura de operaciones y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes universitarios o de institutos superiores. • Contar con habilidades de comunicación y negociación. • Pasión por las mascotas. • Edad: 18 a 22 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con brevet profesional. 	500
Coordinador I+D	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el análisis, desarrollo y evaluación de nuevos productos, así como la mejora y actualización de los existentes. • Colabora con el resto de los departamentos de la empresa para estudiar las necesidades relacionadas con la innovación productiva y darle respuestas adecuadas. • Analizar, evaluar e investigar las mejoras en los servicios y/o productos existentes y nuevos. • Coordinar y controlar el desarrollo de proyectos en centros de investigación internos, supervisando plazos, costos y calidad. • Supervisar la elaboración de memorias y documentación necesaria para aquellos productos y/o servicios que requieran aprobación de la gerencia general y/o organismos oficiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de las carreras universitarias de Administración y/o Ingeniería. • Conocimientos de procesos de servicios, metodologías de investigación y diseño experimental; nuevos avances científicos y desarrollos tecnológicos en su campo. • Orientado a la ejecución y obtención de resultados. • Inglés a nivel intermedio. • Edad: 22 a 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de especialización en tecnología de productos. • Con iniciativa. • Interés por la innovación. • Facilidad para la obtención y análisis de información. • Pensamiento creativo. • Capacidad de síntesis. • Orientación al cliente interno/externo. • Pasión por las mascotas. 	1.600
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del plan de recojo diario. • Coordinación con el asistente de Operaciones cualquier cambio y desviación al plan de recojo. • Encargado de la limpieza del vehículo y reportar cualquier anomalía. • Encargado de respetar y cumplir las reglas de tránsito para el traslado de las mascotas. • Reportar sus labores diarias a la jefatura de Operaciones y Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con brevet profesional. • Experiencia mínima de 2 años en puestos similares en empresas de servicios y/o de distribución. • Contar con habilidades de comunicación y negociación. • Manejo de herramientas ofimáticas y redes sociales. • Pasión por las mascotas. • Edad: 28 a 35 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el rubro de veterinarias y/o mascotas. 	800

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.5 Subcontratación estructural

Este modelo de negocio requiere de una estructura flat que pueda escalarse según su crecimiento. En ese sentido, los procesos de soporte que serán provistos por terceros son los siguientes: community manager y marketing digital; contabilidad y planillas; legal, y sistemas. Estos procesos no son críticos para los servicios que ofrece Guau Express.

En Lima, existen diversas opciones para tercerizar estos procesos de soporte con lo cual será sencillo encontrar un proveedor con la calidad necesaria para iniciar las operaciones del negocio a un costo razonable. Para ello se seleccionará 4 proveedores quienes tendrán las siguientes funciones:

- **Proveedor 1 - Community Manager y Marketing Digital.** Sus funciones son:
 - Mantener la comunidad en redes sociales de forma activa y que atraiga clientes nuevos mediante publicidad en Facebook e Instagram.
 - Hacer una página web con el diseño personalizado necesario para vender los servicios.
 - Atracción de clientes por medio de diferentes plataformas de publicidad digital.
 - Establecer relaciones con clientes, prescriptores e influencers del sector.
 - El gasto mensual es de US\$ 200.
- **Proveedor 2 - Contabilidad y Planillas.** Se encargará de las siguientes funciones:
 - Gestión de los libros contables obligatorios (compras y ventas).
 - Pago a los proveedores y/o socios de negocios.
 - Cálculo y pago de impuestos, arbitrios y otros aplicables al negocio.
 - Cálculo y pago de la planilla que incluye las provisiones laborales de acuerdo con la ley.
 - Gestionar los trámites y permisos necesarios para operar el negocio.
 - El gasto mensual es de US\$ 485.
- **Proveedor 3 – Sistemas.** Se encargará de las siguientes funciones:
 - Mantenimiento de las laptops y servicios de telefonía.
 - Soporte técnico en caso de fallas en las laptops y servicios en la nube.
 - Apoyo para la contratación de servicios en la nube y equipos de cómputo.
 - Realizar las copias de respaldo de la información de negocio.
 - Aplicación de parches y antivirus en las laptops.
 - El gasto mensual es de US\$ 485.

- **Proveedor 4 - Asesor legal.** Se encargará de las siguientes funciones:
 - Asesorar en la elaboración de los contratos para el personal, proveedores y socios estratégicos.
 - Asistir en la gestión de los permisos y licencias necesarios para la operación del negocio.
 - Asesorar en los disclaimers y avisos de privacidad en los medios digitales que se utilizarán.
 - El gasto mensual es de US\$ 200.

Las unidades de transporte serán adquiridas directamente de tienda por lo que se contará con la garantía de fábrica y se seguirán los estándares de mantenimiento sugeridos cada 5.000 km. El gasto promedio en cada servicio de mantenimiento sería de US\$ 1.000 cada dos meses.

3.6 Políticas de Recursos Humanos

- **Política de selección.** Guau Express reclutará personal calificado para el puesto de trabajo que desempeñará, teniendo en cuenta la maximización de los objetivos de la Compañía y sin discriminar al candidato por temas de sexo, raza, o preferencias religiosas.
- **Política de capacitación.** Guau Express, en su labor potenciadora del crecimiento profesional de cada trabajador, capacitará constantemente a los empleados para lograr el mejor desempeño en el puesto que le concierne.
- **Política de equilibrio de vida laboral y personal.** Guau Express, como una forma de lograr un desempeño adecuado y velar por la buena salud mental y física de su personal, los alienta para que tengan una vida en equilibrio. De esta manera, la Compañía se vuelve atractiva para trabajadores y potenciales candidatos, fidelizándolos y logrando un buen ambiente laboral.
- **Política de evaluación de desempeño.** En Guau Express se estará monitoreando el desempeño del personal para retroalimentar y buscar la mejora continua (feedback), lo que se desarrollará de manera justa y de acuerdo con las condiciones y recursos asignados al personal.
- **Política de remuneración.** Guau Express buscará otorgar a su personal una remuneración superior al promedio del mercado y de acuerdo con las capacidades del personal, considerándose el otorgamiento de premios en función del cumplimiento de las metas individuales y a nivel de toda la Compañía.

3.7 Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Tabla 21. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Sueldos brutos US\$ / mes /persona	Año 0 2019	Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023
Gerente general	3.030	3.121	3.215	3.311	3.411
Coordinador de Operaciones y Ventas	1.600	1.648	1.697	1.748	1.801
Chofer	800	824	849	874	900
Asistente de Operaciones	500	515	530	546	563
Coordinador de Administración y Finanzas	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Asistente de Atención al Cliente	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
I+D			1.600	1.648	1.697

Nota: Las cifras de esta tabla se reflejan en el presupuesto de operaciones, presupuesto de ventas y presupuesto administrativo. Estos montos consideran todos los beneficios de ley.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Adicionalmente se ha previsto gastos para la capacitación del personal, los mismos que ascienden a US\$ 1.500 trimestrales, y eventos de integración por US\$ 300 anuales.

4. Plan financiero

El propósito de este ítem es explicar los indicadores financieros resultantes de la operación del modelo de negocio y demostrar que es una opción viable y rentable para los inversionistas. También se demuestran los resultados financieros producto de las decisiones realizadas por los accionistas y equipo gerencial.

4.1 Objetivos del plan de Finanzas

Tabla 22. Objetivos del plan de Finanzas

Objetivos	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (> 3 años)	KPI	Valor KPI	Periodo
Maximizar el retorno del accionista				TIR	7,6%	Proyecto
				VAN	US\$ 453.794	Proyecto
				PER (Precio por acción)	5,76	Proyecto
Minimizar el tiempo de recuperación de capital	-	-	-	Payback	<= 4 años	Proyecto
Maximizar margen de beneficio neto (utilidad/ventas)				Utilidad/ventas	>13%	Proyecto
Maximizar ratio (utilidad/inversión)	>30%	>30%	>30%	Ratio	De cada periodo	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Maximizar el retorno del accionista.** Asegurar a los accionistas del retorno de su inversión es fundamental para que decidan invertir en la empresa. Se definieron tres conceptos para medir el retorno a los accionistas y la generación de valor de las acciones (TIR, VAN y PERT).
- **Minimizar el tiempo de recuperación de capital.** El tiempo de recuperación de capital es crucial para tener mayor manejo de los recursos y así tener movilidad del negocio, lo que se traduce en la eficiencia en la atención del servicio y en la identificación de oportunidades de mejora del proceso como tal.
- **Maximizar margen de beneficio neto.** La rentabilidad del proyecto es clave para cumplir con los objetivos estratégicos e incrementar el valor de la empresa mediante beneficios netos.
- **Maximizar ratio (utilidad/inversión).** El retorno de la inversión es crítico, ya que en base a este retorno se maximizará la rentabilidad que se traducirá en beneficios para los accionistas.

4.2 Hipótesis financieras

Para la determinación del plan financiero se definieron las siguientes hipótesis financieras:

- La línea del tiempo del proyecto es de 5 años, del año 0 al año 4, del 2020 al 2024.
- Para prestar el nivel de servicios se debe realizar una inversión inicial de 4 vehículos.
- El crecimiento proyectado de ventas se basa en la demanda obtenida de un mercado establecido en San Isidro y Miraflores usando el método de mínimos cuadrados.

4.2.1 Inversión

La inversión inicial requerida en total es de US\$ 300.000 desagregada de la siguiente manera:

- US\$ 117.000 (39%) para equipos de computación y vehículos acondicionados,
- US\$ 27.000 (9%) para la página web e inteligencia de mercadeo, y
- US\$ 156.000 (52%) para el capital de trabajo estimado.

Tabla 23. Inversión inicial requerida

Elementos de activos no corrientes	Importe US\$	Plazo de amortización
Instalaciones	Importe	plazo
Alarmas e instalaciones de seguridad	500	10
Total	500	10
Mobiliario		Plazo
4 escritorios	450	5
8 sillas	560	5
2 estantes	400	5
Otro mobiliario	0	5
Total	1.410	5
Vehículos		Plazo
4 vehículos	100.000	10
Acondicionamiento de vehículos	12.000	10
Total	112.000	10
Equipos informáticos		Plazo
3 computadoras	3.000	5
Impresoras y fotocopiadoras	250	5
Central telefónica	100	5
Total	3.350	5
Inmovilizado Intangible		plazo
Página web y aplicación móvil	20.000	5
Inteligencia mercadeo (BBDD) – CRM	7.000	5
Total	27.000	5
Total	US\$ 144.260	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2.2 Estructura de financiamiento

Para financiar la inversión requerida es necesario proceder de la siguiente manera:

- US\$ 100.000 (33%) aporte de los accionistas al inicio del proyecto,
- US\$ 100.000 (33%) con financiamiento en efectivo de una entidad financieras, y
- US\$ 100.000 (33%) con arrendamiento financieros de los vehículos contratados con entidades financieras garantizadas con los propios vehículos.

Se estima que el financiamiento externo será suficiente para dar cobertura a la inversión inicial y al capital de trabajo del año 0. A partir del año 1 se estima que las ventas ofrecerán un incremento en el efectivo neto que dará lugar a pagar los financiamientos y (capital e intereses) y a dar cobertura a los gastos operativos; por lo tanto, no será necesario buscar mayor financiamiento hasta la terminación del año 4.

4.2.3 Capital de trabajo y flujo de caja

- **Año 0.** Se estima cerrar con un Ebitda negativo y cobertura por el saldo en Tesorería obtenido con financiamiento externo.

- **Año 1 al 4.** Se estima el incremento del efectivo neto resultado del incremento de las ventas y la estabilidad en los costos.

La siguiente tabla muestra la evolución del flujo de caja durante los 5 años proyectados.

Tabla 24. Evolución del flujo de caja durante los 5 años proyectados

COBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2020	2021	2022	2023	2024
Cobro de ventas	178.981	339.124	382.792	394.276	406.104
Total COBROS	178.981	339.124	382.792	394.276	406.104
PAGOS	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	252.708	257.139	285.726	294.320	303.153
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	-	-	-	-	-
Pagos de Gastos Financieros	22.856	18.466	14.055	9.049	3.363
Pagos de IVA de cuotas de Leasing / Renting	-	-	-	-	-
Devolución de principal de préstamos / Leasing	31.102	34.992	39.403	44.409	50.095
Otras salidas de caja	-	-	-	-	-
Liquidaciones de IVA	-	-	-	-	-
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	-	-	-	-	20.486
Otros pagos acreedores L/P	-	-	-	-	-
Total PAGOS	306.666	310.597	339.184	347.778	377.098
Flujos de caja anuales (cash flow)	(127.686)	28.527	43.608	46.497	29.007
Tesorería acumulada	151.140	23.454	51.982	142.088	171.094

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3 Ingresos por ventas

La información se detalla en la tabla 25.

4.3.1 Cantidad

- El mercado potencial para atender está representado por el mercado total de canes de San Isidro y Miraflores (estimación conservadora) que representa aproximadamente a 25.200 clientes.
- Si se considera un estimado promedio de servicios por cliente al año de 16 (compuesto por 12 servicios de aseo y 4 servicios de salud), la meta es atender el 5% de dicha demanda potencial.

4.3.2 Precio

- El precio del servicio se ha estimado en US\$ 11,67, considerando el recojo de la mascota, el transporte hacia el proveedor de servicios y el retorno al lugar de recojo.

- Como se ofrecerá un servicio diferenciado con unidades especiales para el transporte y personal que se encarga del servicio y atención personalizada a la mascota, de acuerdo con las encuestas a los clientes realizadas, los usuarios estarían dispuestos a pagar un 10% más de servicio de transporte diferenciado y 10% más por el servicio de atención personalizada de las mascotas. Adicionalmente, de acuerdo con las entrevistas realizadas a las veterinarias, estas estarían dispuestas a pagar un 10% de comisión por el aporte de clientes adicionales sobre los servicios de aseo y salud que presten a las mascotas.
- Se ha considerado un incremento de precios interanual del 3% equivalente a un promedio de la inflación anual esperada en el Perú. También se ha estimado un incremento del 3% en los costos considerados en la proyección, principalmente mano de obra y servicios.

4.4 Estado de resultados y márgenes

- **Año 0.** Se calculó que en dicho año el Ebitda será negativo debido, principalmente, a que los gastos iniciales son altos y financiados con terceros, y a que las ventas iniciarán y el crecimiento no será suficiente para cubrir los costos de operación.
- **Año 1.** A partir de este año las ventas alcanzarán una madurez necesaria para cubrir los costos y gastos de operación, resultando en un Ebitda positivo. Inclusive se prevé que en la cobertura sea incluido los gastos de financiamiento.
- **Año 2 al 4.** Se considera que los ingresos ofrecerán la estabilidad necesaria para cubrir los costos y gastos, además tendrán la madurez suficiente para lograr el crecimiento de los márgenes.

En la tabla 26 se muestran los estados resultados proyectados por cada año.

4.5 Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad

El punto de equilibrio mínimo requerido para la sostenibilidad del negocio distribuido por cada año se encuentra detallado en la tabla 27.

Tabla 25. Crecimiento de ventas

Ventas (unidades)	Año 0: 2020	Año 1: 2021		Año 2: 2021		Año 3: 2021		Año 4: 2021	
	Ventas	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %
Transporte	9.602	22.995	139,48%	25.200	9,59%	25.200	0,00%	25.200	0,00%
Plus del transporte diferenciado	9.602	22.995	139,48%	25.200	9,59%	25.200	0,00%	25.200	0,00%
Comisión al veterinario	9.602	22.995	139,48%	25.200	9,59%	25.200	0,00%	25.200	0,00%
Totales	28.807	68.895	139,48%	75.600	9,59%	75.600	0,00%	75.600	0,00%

Ventas anuales (dólares)	Año 0: 2020	Año 1: 2021		Año 2: 2021		Año 3: 2021		Año 4: 2021	
	Ventas	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %	Ventas	Incremento %
Transporte	101.842	251.203	146,66%	283.550	12,88%	292.056	3,00%	300.818	3,00%
Plus del transporte diferenciado	10.184	25.120	146,66%	28.355	12,88%	29.206	3,00%	30.082	3,00%
Comisión al veterinario	25.641	62.801	146,66%	70.887	12,88%	73.014	3,00%	75.204	3,00%
Totales	137.487	339.124	146,66%	382.792	12,88%	394.276	3,00%	406.104	3,00%

(*): Tasa de cambio utilizada para convertir S/ a US\$ de S/3.33 por US\$1.00.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Estados de resultados proyectados por cada año

Conceptos	Año 0: 2020		Año 1: 2021		Año 2: 2022		Año 3: 2023		Año 4: 2024	
Ingresos por ventas	178.981	100,0%	339.124	100,0%	382.792	100,0%	394.276	100,0%	406.104	100,0%
Total de ingresos de explotación	178.981	100,0%	339.124	100,0%	382.792	100,0%	394.276	100,0%	406.104	100,0%
Gastos de personal y seguridad social	168.988	94,4%	171.422	50,5%	197.437	51,6%	203.384	51,6%	209.488	51,6%
Otros gastos fijos	83.720	46,8%	85.717	25,3%	88.288	23,1%	90.937	23,1%	93.665	23,1%
Gastos de explotación	252.708	141,2%	257.139	75,8%	285.726	74,6%	294.320	74,6%	303.153	74,6%
Ebitda	(73.728)	(41,2%)	81.985	24,2%	97.066	25,4%	99.955	25,4%	102.951	25,4%
Dotación Amortizaciones	17.602	9,8%	17.602	5,2%	17.602	4,6%	17.602	4,5%	17.602	4,3%
EBIT	(91.330)	(51,0%)	64.383	19,0%	79.464	20,8%	82.353	20,9%	85.349	21,0%
Ingresos financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gastos financieros	22.856	12,8%	18.466	5,4%	14.055	3,7%	9.049	2,3%	3.363	0,8%
Resultado financiero	(22.856)	(12,8%)	(18.466)	(5,4%)	(14.055)	(3,7%)	(9.049)	(2,3%)	(3.363)	(0,8%)
Resultado antes impuestos	(114.185)	(63,8%)	45.917	13,5%	65.409	17,1%	73.304	18,6%	81.985	20,2%
Impuesto de Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	20.486	5,2%	24.186	6,0%
Resultado neto del periodo	(114.185)	(63,8%)	45.917	13,5%	65.409	17,1%	52.818	13,4%	57.800	14,2%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27. Estimación del punto de equilibrio

	Datos Año 0	Datos Año 1	Datos Año 2	Datos Año 3	Datos Año 4	
	2.020	2021	2022	2023	2024	
Gastos laborales	168.988	171.422	197.437	203.384	209.488	\$ / año
Otros gastos	83.720	85.717	88.288	90.937	93.665	"
Amortizaciones	17.602	17.602	17.602	17.602	17.602	"
Total gastos fijos	270.310	274.741	303.328	311.922	320.755	"
Resultados financieros	(22.856)	(18.466)	(14.055)	(9.049)	(3.363)	\$ / año
Ventas anuales previstas	178.981	339.124	382.792	394.276	406.104	\$ / año de venta previstos
Venta mensual media prevista	14.915	28.260	31.899	32.856	33.842	\$ / mes de media
Beneficio Bruto Estimado (BAII)	(91.330)	64.383	79.464	82.353	85.349	\$ / año
Beneficio Estimado (BAI)	(68.474)	82.849	93.520	91.403	88.712	\$ / año
Margen medio de contribución	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Punto de equilibrio (sin gastos financieros)	270.310	274.741	303.328	311.922	320.755	\$ de venta al año
P.E. Mensual medio	22.526	22.895	25.277	25.994	26.730	\$ / mes de media
Punto de equilibrio (con gastos financieros)	293.166	293.207	317.383	320.972	324.119	\$ de venta al año
P.E. Mensual medio	24.431	24.434	26.449	26.748	27.010	\$ / mes de media
Coficiente de seguridad (sin gastos financieros)	0,66	1,23	1,26	1,26	1,27	= Previsión de ventas / Punto de equilibrio
Coficiente de seguridad (con gastos financieros)	0,61	1,16	1,21	1,23	1,25	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.6 Valorización de la empresa

El cálculo de valorización de la empresa se presenta en la tabla 28:

- **Flujos de caja.** Se considera al año 2020 como año 0 por ser el año de inicio estimado y el 2024 como año 4; por lo tanto, se tiene un flujo de caja de 5 años.
- **Tasa de descuento.** La tasa de descuento calculada fue de 13% considerando lo siguiente:
 - Tasa libre de riesgo de 3,00% (la tasa libre de riesgo del 2019 es menor).
 - Riesgo de la empresa de 10,00%, compuesto por riesgo general de 6,00% (entre 4% al 6%); riesgo sectorial de 3,00%; y riesgo específico de 1,00%.
- **Plazo de la empresa.** Se considera un plazo de vida de la empresa a perpetuidad, ya que este negocio tiene potencial de crecimiento y maduración.

El valor estimado de la empresa al finalizar en año 4 es de US\$ 453.794.

Tabla 28. Valorización de la empresa

Flujos de caja libres	Inicial : Enero de 2020 CF ₀	Año 0 2020 CF ₁	Año 1 2021 CF ₂	Año 2 2022 CF ₃	Año 3 2023 CF ₄	Año 4 2024 CF ₅
BENEFICIO NETO	-	(114.185)	45.917	65.409	52.818	57.800
Gastos financieros	-	22.856	18.466	14.055	9.049	3.363
Amortizaciones y provisiones	-	17.602	17.602	17.602	17.602	17.602
Inversiones netas inmovilizado material	(117.260)	-	-	-	-	-
Inversiones netas inmovilizado inmaterial	(27.000)	-	-	-	-	-
Inversiones NOF	-	-	-	-	-	-
Flujos de caja libres	(144.260)	(73.728)	81.985	97.066	79.469	78.765
Flujo de caja libre acumulado	(144.260)	(217.988)	(136.002)	(38.936)	40.533	119.298

Tasa de descuento para VAN		
Tasa libre de riesgo	3,00%	3% por defecto
Riesgo empresa		
riesgo general de la empresa	6,00%	4% - 6%
riesgo sectorial	3,00%	2% - 9%
riesgo específico	1,00%	1% - 15%
Total riesgo empresa	10,00%	
% descuento. Costo de los recursos	13,00%	
Plazo de la empresa, número de flujos de caja	perpetuidad	
Tasa de inflación considerada	3,0%	interanual
% crecimiento de flujos de caja año 5 en adelante	3,0%	(6%) - 6%

Pay Back		3,49 años
TIR		32,62%
TIRc		7,59%
<i>Tasas para cálculo de TIRc</i>		
Tasa de financiación		13,00%
Tasa de reinversión		0,00%

Valoración de la empresa	
Valor Flujos años 0 a 5	13.463
Valor residual (CF5 a perpetuidad)	440.331
VAN	453.794
PER estimado	5,76

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.7 Alineamiento entre los objetivos estratégicos y planes y objetivos funcionales

Con el objetivo de asegurar la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y planes funcionales, a continuación, se presenta una matriz de alineamiento en la cual se muestra que cada objetivo estratégico está respaldado por una iniciativa o actividad de Marketing, Operacional, de Recursos Humanos y Financiera.

Tabla 29. Alineamiento entre los objetivos estratégicos y planes y objetivos funcionales

Objetivos estratégicos	Plan de Marketing	Plan de Operaciones	Plan de Recursos Humanos	Plan financiero
Alcanzar rentabilidad del 20% sobre la inversión realizada y recuperar la inversión en el plazo de 4 años.	Maximizar las ventas de acuerdo con las metas establecidas.	Mantenimiento óptimo de unidades de transporte.	Minimizar la rotación del personal. Minimizar el absentismo laboral. Minimizar la accidentalidad.	Maximizar el retorno del accionista. Minimizar el tiempo de recuperación de capital. Maximizar el margen de beneficio neto (utilidad / ventas). Maximizar ratio (utilidad/inversión).
Maximizar la penetración el mercado de servicios para mascotas.	Se realizará promoción en redes sociales y alianzas con las veterinarias.	Mantenimiento óptimo de unidades de transporte.		Se ha previsto una inversión mensual de US\$ 1.000 en publicidad y marketing con apoyo de terceros.
Obtener la satisfacción del cliente en porcentaje mayor al 90%.	Mantener la calidad del servicio Fidelizar a los clientes.	Calidad de servicio Mantenimiento óptimo de unidades de transporte Disponibilidad de canales de atención. Se realizarán encuestas de calidad a los clientes.	Maximizar el talento. Minimizar la rotación del personal. Minimizar el absentismo laboral. Minimizar la accidentalidad. Motivación económica del personal. Ambiente laboral adecuado y motivador. Integración con la cultura de la compañía.	Se tiene previsto la contratación de un especialista en medicina veterinaria que asesore en los servicios y en la información que se brindará a los clientes para el cuidado de sus mascotas, que estará publicada en las plataformas de la Compañía.
Ser reconocidos por tener una plataforma de servicios que se adapte a las necesidades de los dueños de mascotas y los proveedores de servicios.	Desarrollo de página web, aplicación móvil y redes sociales para atender a los clientes.	Calidad de información de clientes, proveedores y servicios.	Contar con personal capacitado y motivado para atender a los clientes a través de las diferentes plataformas.	Se invertirá en una plataforma multicanal.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 29. Alineamiento entre los objetivos estratégicos y planes y objetivos funcionales

(continúa de la página anterior)

Objetivos estratégicos	Plan de Marketing	Plan de Operaciones	Plan de Recursos Humanos	Plan financiero
Ser una empresa que busca continuamente la mejora de sus procesos y tecnología para ofrecer nuevos productos y servicios.	El personal estará capacitado para reportar necesidades no satisfechas y/o reclamos de los clientes que retroalimentarán los procesos.	Se ha previsto lograr la certificación ISO9001 en el servicio de transporte de mascotas en el año 4. Se considera incorporar nuevas tecnologías como chatbots para mejorar los procesos de atención al cliente.	Se contratará a un especialista de I+D para generar nuevos productos y servicios sobre la base de la información del mercado, tendencias y patrones de consumo de los clientes.	Se ha presupuestado la incorporación de un especialista de I+D a partir del año 3.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Responsabilidad social

Este modelo de negocio tiene un componente importante de responsabilidad social que se inicia y termina en los accionistas que definen los lineamientos y la visión de cómo Guau Express impactará en la sociedad. En ese sentido, se consideran las siguientes directrices:

Tabla 30. Responsabilidad social

Actores	Directrices
Accionistas	Los accionistas son personas con altos estándares de integridad y ética cuya visión de negocio y compromiso con la comunidad permitirá hacer la diferencia en la cultura del cuidado de las mascotas.
Colaboradores	Nuestros colaboradores son apasionados por las mascotas y defensores de su cuidado y buen trato. La capacitación y entrenamiento continuo será el pilar que garantice un servicio de calidad.
Clientes	Protegeremos la información de nuestros clientes salvaguardando su privacidad y confidencialidad. Asimismo, brindaremos información de calidad para que puedan tomar la mejor decisión para la atención de sus mascotas.
Operación	Nuestros procesos operativos serán realizados privilegiando el buen trato y cuidado de nuestras mascotas.
Medio ambiente	Nos comprometemos a utilizar insumos y herramientas cuyo origen respecte estándares para el cuidado del medio ambiente; asimismo, priorizaremos el uso de materiales reciclables.
Comunidad	Se invertirá en campañas de concientización para educar a los niños en el cuidado de sus mascotas y entiendan la historia y los beneficios que tienen en la vida de los seres humanos. Para ello, tanto accionistas como empleados será capacitados para participar activamente en estas actividades.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Riesgos y contingencia

Como parte de la evaluación de la viabilidad del modelo de negocio se analizaron sus características y se determinaron cuáles eran los riesgos claves y cuál sería el plan de contingencia para mitigarlos en caso se materialicen.

Se ha hecho una valoración cualitativa del riesgo que luego se profundizará a medida que el negocio se ponga en marcha y se genere información que permita tomar decisiones y, de esa forma, definir indicadores de riesgo que permitan monitorear los riesgos como práctica de negocio. Sin embargo, de la evaluación realizada se considera que los 4 riesgos descritos son los que mayor impacto pueden generar en el negocio en los primeros años.

Tabla 31. Riesgos y contingencia

Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Impacto	Probabilidad	Respuesta al riesgo
Estratégico	Ingreso de nuevos competidores	Alto	Media	Desarrollar capacidades de análisis de datos que ayuden a tener una ventaja competitiva difícil de igualar en el corto y mediano plazo. Programa de fidelización para los clientes frecuentes y para atraer nuevos clientes premiando las recomendaciones.
Operacional	Incumplimiento de los niveles de calidad del servicio	Medio	Media	Capacitación del personal y evaluación de desempeño constante. Evaluación constante del personal de Operación después de cada servicio a través del aplicativo o página web.
Financiero	No alcanzar el punto de equilibrio	Medio	Media	Seguimiento a la estrategia de mercadeo. Mínimos costos fijos de operación.
Tecnológico	Interrupción de los sistemas y herramientas de información	Medio	Baja	Implementar un plan de contingencia para operar sin sistemas o en una instalación alternativa en caso la interrupción tenga una duración más allá de la esperada.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

La propia experiencia de los autores de la presente investigación como dueños de mascotas caninas los motivó para hacer un análisis exhaustivo sobre este potencial negocio traducido en encuestas y entrevistas, tanto a dueños de mascotas caninas como a centros veterinarios en los distritos de San Isidro y Miraflores en la ciudad de Lima, Perú. Con el presente trabajo se pretende demostrar la viabilidad y rentabilidad de esta propuesta de negocios.

Luego de analizar objetivamente las ventajas, amenazas y oportunidades, y los resultados obtenidos en las proyecciones financieras, se ha concluido que la rentabilidad de este proyecto genera una base sólida que motiva con fuerza a poner este modelo de negocio en práctica. Como se ha comentado anteriormente, es un negocio que requerirá un nivel de inversión inicial de US\$ 300.000 y conservadoramente se recuperará la inversión durante el cuarto año, donde se espera alcanzar un nivel de ventas proyectadas de US\$ 406.104 y una rentabilidad del 15%.

Considerando que el modelo de negocio ha sido calculado sobre la base de 5 años, la expectativa de este negocio ya consolidado después del quinto año es mantener la rentabilidad sin inversión adicional; sin embargo, también se busca el crecimiento sostenible a través de una mayor participación del mercado, por lo que con el incremento de 4 unidades y de personal operativo, se puede llegar a duplicar la participación en el mercado obtenido durante los primeros 5 años así como una mayor rentabilidad.

Los resultados obtenidos en las mencionadas encuestas aplicadas a dueños de mascotas caninas y a veterinarios, avalan las estimaciones efectuadas y validan este modelo de negocio. Guau Express ofrece una alternativa diferenciada altamente atractiva para un mercado que se encuentra parcialmente desatendido en Lima, pues los sustitutos disponibles actualmente no ofrecen soluciones integrales como la presente propuesta. El análisis de costos efectuado y las proyecciones financieras demuestran una sana rentabilidad del modelo con un gran potencial de crecimiento al cabo de un periodo razonable.

La conectividad que se ofrece entre el dueño de la mascota canina y el proveedor de servicios, la base de datos con información disponible en la web para los dueños de mascotas, la seguridad y comodidad ofrecida para el transporte, la flexibilidad de horarios y especialmente la atención personalizada durante todo el proceso de transporte y acompañamiento en los centros de servicios de los proveedores, es lo que diferenciará a Guau Express en el mercado.

La Compañía es, en definitiva, una respuesta para cubrir con éxito este mercado y las necesidades de los dueños de mascotas caninas en los distritos de San Isidro y Miraflores en la ciudad de Lima, Perú, que tienen limitaciones de tiempo y desconocimiento de los productos que ofrece el mercado, donde se estima una población de unos 28.219 canes domésticos cuyos dueños pertenecen a un sector de alto poder adquisitivo y están dispuestos a destinar recursos para el cuidado y atención de su mascota.

Bibliografía

Abell, D. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Álvarez, J. (s.f.). “Perú, país perruno”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/01/2019. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim). (2018). “Niveles Socioeconómicos 2018”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/10/2019. Disponible en: <<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Bloomberg. (2017). “Pet stocks are beating the market”. En: *economictimes.indiatimes.com*. [En línea]. 21 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/pet-stocks-are-beating-the-market/articleshow/60152302.cms?from=mdr>>.

bp.blogspot.com. (s.f.). “Foto”. En: *3.bp.blogspot.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://3.bp.blogspot.com/-eMcq83Ivb8Q/UvuzU13IQ0I/AAAAAAAAEZE/XJppUWS5rKM/s1600/plotter+movil+06.jpg>>.

Communications. (2019). “BBVA Research mantiene en 2,5% estimación de crecimiento de Perú para 2019 y lo ubica en 3,1% para 2020”. En: *bbva.com*. [En línea]. 22 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 22/02/2020. Disponible en: <<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-mantiene-en-25-estimacion-de-crecimiento-de-peru-para-2019-y-lo-ubica-en-31-para-2020/>>.

Dovet, clínica veterinaria. (s.f.). “¿Cuándo visitar al veterinario?”. En: *dovet.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/04/2019. Disponible en: <<https://dovet.es/cuando-visitar-al-veterinario/>>.

Eisenmann, T. (2013). “Entrepreneurship: A Working Definition”. En: *hbr.org*. [En línea]. 10 de enero de 2013. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>>.

El Encantador de Perros. (2015). “¿Con qué frecuencia baño a mi perro?”. En: *encantadordeperros.es*. [En línea]. 20 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 13/04/2019. Disponible en: <<https://www.encantadordeperros.es/higiene/con-que-frecuencia-bano-a-mi-perro.html>>.

Gestión. (2020). “Scotiabank prevé un crecimiento del PBI de 3% para 2020”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 06 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 22/02/2020. Disponible en:

<<https://gestion.pe/economia/scotiabank-preve-un-crecimiento-del-pbi-de-3-para-2020-nndc-noticia/>>.

Gimbert, X. (2015). *Pensar Estratégicamente, Modelos, conceptos y reflexiones*. Cuarta edición. Barcelona: Deusto.

Inga, C. (2016). “Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 07 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 05/10/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Censos Poblacionales 2007. IX de Población y VI de vivienda. Sistema de consulta de resultados censales. Datos estadísticos”. En: *censos.inei.gob.pe*. [Base de datos virtual]. Fecha de consulta: 15/01/2018. Disponible en: <<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#leido>>.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D., y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Décima edición. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Málaga, H. (2010). *Epidemiología Veterinaria*. Segunda edición. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Manrique, E. (2020). “Inflación en Perú es más baja que en EEUU. ¿Qué explica esta evolución?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 03 de febrero de 2020. Fecha de consulta: 24/02/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/inflacion-en-peru-es-mas-baja-que-en-eeuu-que-explica-esta-evolucion-noticia/>>.

Marcelo. (2014). “Mapa Político de Lima y Callao”. En: *paramitarea.blogspot.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://paramitarea.blogspot.com/2014/12/mapa-politico-de-lima-y-callao.html>>.

Mendoza, M. (2017). “Al menos 7 de cada 10 latinos usará un smartphone en el 2020”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 31 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 22/02/2020. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/2020-calcula-7-10-usara-smartphone-noticia-470217-noticia/>>.

Miñán, W. (2019). “Empleo crece en servicios, pero cae en la industria desde hace ocho meses”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 24 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 28/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empleo-crece-en-servicios-pero-cae-en-la-industria-desde-hace-ocho-meses-noticia/>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Patiño, M. (2018). “Perros vs gatos: ¿Qué mascota es más costosa de mantener en Perú?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 25 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 21/07/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/perros-vs-gatos-mascota-costosa-mantener-peru-228029-noticia/>>.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Segunda Edición. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide Ediciones.

Redacción Publimetro. (2017). “Llega al Perú el primer programa de beneficios para mascotas”. En: *publimetro.pe*. [En línea]. 28 de junio de 2017. Fecha de consulta: 05/10/2019. Disponible en: <<https://publimetro.pe/actualidad/llega-al-peru-primer-programa-beneficios-mascotas-61805-noticia/>>.

Romainville, M. (2017). “Peruanos gastan hasta S/200 al mes en cuidado de sus mascotas”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 29 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/peruanos-gastan-s-200-mes-cuidado-mascotas-426724>>.

Santa Cruz, M.; Málaga, H., y Contreras, C. (2008). “Características de la Población Canina de Miraflores, Lima, Perú”. En: *Revista Biotempo*. 2018, 15(1), ene-jun.: 63-74. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<http://v-beta.urp.edu.pe/pdf/id/17714/n/pdf>>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta en línea a través de surveymonkey.com

Tabla A. Encuesta para dueño de mascotas - Resultados

P1	Indique su sexo	Cantidad	%
	Hombre	12	55%
	Mujer	10	45%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P2	Indique su rango de edad	Cantidad	%
	Entre 18 y 25 años	2	9%
	Entre 26 y 35 años	11	50%
	Entre 36 y 45 años	9	41%
	Entre 46 y 55 años	0	0%
	Más de 55 años	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P3	Indique su estado civil	Cantidad	%
	Soltero	14	64%
	Casado	8	36%
	Otro	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P4	Indique el distrito al cual pertenece	Cantidad	%
	San Isidro	15	68%
	Miraflores	7	32%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P5	Indicar el tipo de trabajo que tiene y en cuanto al tiempo que le dedica, ¿cómo lo categorizaría en cuanto a su intensidad?	Cantidad	%
	Dependiente	20	91%
	Independiente	2	9%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P6	¿En la actualidad posee usted una mascota canina?	Cantidad	%
	Sí	22	100%
	No	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P7	¿Cuántas mascotas caninas posee?	Cantidad	%
	Una	16	73%
	Dos	3	14%
	Tres	1	5%
	Cuatro	1	5%
	Más de cuatro	1	5%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P8	¿Cuál es la raza de su(s) mascota(s)?	Cantidad	%
	Mestizo	6	27%
	Pedigree	16	73%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P9	¿En qué rango se encuentra el tamaño de su mascota?	Cantidad	%
	Pequeño (entre 20-40 cm)	7	32%
	Mediano (entre 41-60 cm)	9	41%
	Grande (más de 60 cm)	6	27%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P10	¿Qué tipo de productos o servicios son los que más demanda para su mascota?	Cantidad	%
	Alimentación	15	68%
	Consulta veterinaria (salud)	4	18%
	Aseo y peluquería	3	14%
	Juguetes y recreación	0	0%
	Paseo y guardería	0	0%
	Hospedaje	0	0%
	Otro	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P11	¿Cuál es el monto promedio mensual que dedica para el cuidado de su mascota?	Cantidad	%
	De S/ 0 a S/ 150	7	32%
	De S/ 151 a S/ 350	9	41%
	De S/ 351 a S/ 800	5	23%
	De S/ 801 a S/ 1.500	1	5%
	Más de S/ 1.500	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P12	¿Con que frecuencia su mascota recibe el tratamiento de baño, embellecimiento o estética y peluquería?	Cantidad	%
	Cada 15 días	9	41%
	Cada mes	7	32%
	Cada mes y medio	1	5%
	Cada dos meses	3	14%
	Más de tres meses	2	9%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P13	¿Con que frecuencia lleva su mascota a la consulta veterinaria por temas de salud?	Cantidad	%
	Cada 15 días	3	14%
	Cada mes	6	27%
	Cada mes y medio	1	5%
	Cada dos meses	5	23%
	Más de tres meses	7	32%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P14	Para el proceso de traslado de su mascota a los servicios que requiere, ¿qué solución prefiere?	Cantidad	%
	Llevarla usted mismo caminando	11	50%
	Llevarla usted mismo en su propio vehículo	6	27%
	Llevarla en el vehículo de algún conocido	2	9%
	Contratar a otra persona y/o empresa para que realice el traslado	2	9%
	Otro	1	5%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P15	Si tu respuesta anterior fue en vehículo (propio o de algún conocido), ¿Utilizas medidas de seguridad para el transporte de la mascota como cinturón de seguridad para perros, jaula (kennel) de transporte, etcétera? ¿Cuál?	Cantidad	%
	Sí	3	14%
	No	9	41%
	N/A	10	45%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P16	¿En qué casos transportas a tu mascota?	Cantidad	%
	Visita al veterinario	12	55%
	Peluquería	2	9%
	Transporte entre domicilios	1	5%
	Paseo a la playa, campo, etcétera	6	27%
	Transporte a lugar de adiestramiento, entrenamiento, etcétera	0	0%
	Transporte al hospedaje	0	0%
	Otro	1	5%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P17	¿Con que frecuencia transportas a tu mascota durante el mes?	Cantidad	%
	1 vez al mes	9	41%
	2-5 veces al mes	3	14%
	Más de 5 veces al mes	2	9%
	Solo en casos de urgencia	5	23%
	No lo transporto	3	14%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P18	A la hora del traslado de su mascota a los servicios que requiere, ¿a qué variable le da más importancia?	Cantidad	%
	Salud y bienestar	13	59%
	Estética	0	0%
	Ahorro de tiempo	3	14%
	Seguridad e higiene	6	27%
	Otro	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P19	¿Le preocuparía dejar en manos de otras personas el traslado de su mascota?	Cantidad	%
	Sí	19	86%
	No	3	14%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P20	¿Qué tan importante es para usted estar presente en el proceso de aseo y cuidado general de su mascota?	Cantidad	%
	Muy importante	13	59%
	Indiferente	5	23%
	Poco importante	4	18%
	Nada importante	0	0%
		22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P21	Si tuviera la posibilidad de contar con una empresa que tenga personal con conocimientos veterinarios y especializado en el traslado de mascotas caninas desde el lugar y a la hora que usted señale hacia los distintos proveedores de servicios que requiere su mascota, ofreciéndole una amplia gama de posibilidades de proveedores de servicios especializados en caso usted no cuente con alternativas o preferencias, y que durante el proceso dicho personal especializado acompañe a su mascota y que luego de ello se la entregue en el lugar y a la hora indicada, ¿lo tomaría?	Cantidad	%
	Sí	20	91%
	No	2	9%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P22	¿Por qué razones estaría dispuesto a contratar un servicio de traslado personalizado para sus mascotas?	Cantidad	%
	Porque ahorra tiempo	9	41%
	Por falta de espacio	1	5%
	Por comodidad para la mascota y dueño	12	55%
	Por practicidad y eficiencia	0	0%
	Otro	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P23	¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional para que su mascota sea trasladada para recibir los servicios de limpieza, cuidado y salud y sea recogida en la puerta de su casa y entregada en el lugar y hora pactado con usted?	Cantidad	%
	Sí	20	91%
	No	2	9%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P24	¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por recibir un servicio de transporte especializado de mascotas hasta los servicios veterinarios con respecto al gasto que actualmente incurre por este traslado?	Cantidad	%
	De 0% a 5%	12	55%
	De 5,1% a 10%	8	36%
	De 10,1% a 15%	2	9%
	Más de 15%	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P25	¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio del personal especializado que se encargaría de gestionar y acompañar a su mascota durante la prestación de los servicios veterinarios que requiere con respecto al gasto que actualmente incurre por servicios veterinarios?	Cantidad	%
	De 0% a 5%	12	55%
	De 5,1% a 10%	9	41%
	De 10,1% a 15%	1	5%
	Más de 15%	0	0%
	Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Encuesta para veterinarias y otros servicios para mascotas - Resultados

P1	¿Qué tipo (o tipos) de productos o servicios son los que más demandan las mascotas que llegan a ser atendidas en su empresa? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple combinada]	Cantidad	%
	Alimentación	8	28%
	Atención médica	9	31%
	Baño y peluquería	12	41%
	Juguetes y recreación	0	0%
	Otros	0	0%
	Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P2	Indique cuántas visitas de mascotas caninas tiene su empresa en un día promedio? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	De 1 a 10	0	0%
	De 11 a 20	1	8%
	De 21 a 30	2	17%
	De 31 a 40	5	42%
	De 41 a 50	3	25%
	De 51 a 60	1	8%
	Mas de 60	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P3	Califique la procedencia de la mayor parte de sus clientes con respecto a la localización de su empresa [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Dentro del distrito	10	83%
	Fuera del distrito	2	17%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P4	¿Su empresa ofrece servicios a través de Internet? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Sí (continúe en la pregunta siguiente)	7	58%
	No (Salte a la pregunta P6)	5	42%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P5	¿Cuál o cuáles de los siguientes servicios ofrece su empresa a través de Internet aparte de Atención médica? [aplicado a 7 encuestados - selección múltiple combinada]	Cantidad	%
	Servicios de paseo	0	0%
	Alimentación y accesorios	7	100%
	Servicios de guardería	0	0%
	Otros	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P6	¿Cuál es el rango promedio de ingresos que estima que logra alcanzar su empresa en un mes? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	De S/ 0 a S/ 330.000	1	14%
	De S/ 330.000 a S/ 990.000	2	29%
	De S/ 990.000 a S/ 2.310.000	3	43%
	De S/ 2.310.000 a S/ 3.300.000	5	71%

	Mas de S/ 3.300.000	1	14%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P7	¿Su empresa cuenta con vehículos propios para el traslado de mascotas? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Sí (continúe en la pregunta siguiente)	7	100%
	No (salte a la pregunta P9)	5	71%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P8	¿Considera que cuenta con suficientes vehículos para el traslado de las mascotas? [aplicado a 7 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Sí	7	100%
	No	0	0%
	Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P9	Si tuviera la posibilidad de contar con una empresa que le ofrezca un servicio especializado en el transporte de mascotas caninas para sus clientes, lo contrataría? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Sí	5	42%
	No	7	58%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P10	Si tuviera la posibilidad de contar con una empresa que tenga una amplia base de datos de contactos de usuarios de servicios para mascotas caninas que le ofrezca un mayor volumen de servicios a cambio de una comisión, lo tomaría? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Sí	12	100%
	No	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P11	¿Por qué razón estaría dispuesto a tomar dicho servicio? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	Porque aumentaría ingresos	12	100%
	Porque ahorraría en gastos administrativos	0	0%
	Porque ahorraría en gastos de mercadeo	0	0%
	Otros	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

P12	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por las ventas adicionales que obtengan a través de la empresa que le ofrezca este servicio? [aplicado a 12 encuestados - selección múltiple única]	Cantidad	%
	De 0% a 5%	0	0%
	De 5,1% a 10%	6	50%
	De 10,1% a 15%	6	50%
	Mas de 15%	0	0%
	Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Pedro Allan Berrocal Vizcarra

Nació en Lima, Perú. Contador Público Colegiado, egresado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en PricewaterhouseCoopers (PwC); en la ejecución y supervisión de auditorías financieras a empresas multinacionales y nacionales de diferentes sectores económicos. Tiene un Diplomado en Gestión Financiera en la Universidad ESAN y Certificado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Actualmente es gerente senior de Auditoría en PwC Perú.

Efrén Jesús Delión Zuloaga

Nació en Caracas, Venezuela. Es Licenciado en Contaduría Pública, egresado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) de Caracas, Venezuela. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional internacional en PricewaterhouseCoopers (PwC); principalmente en la ejecución y supervisión de equipos multidisciplinarios en auditorías financieras y reportes financieros de empresas multinacionales públicas y privadas de diferentes sectores económicos de Venezuela y Perú, y servicios de consultoría para empresas multinacionales en la aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y reportes a la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) para empresas públicas (en la oficina de Sao Paulo, Brasil).

Manuel Alexander García Rivas

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero Industrial Colegiado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en auditoría, riesgos, control interno, seguridad de información y tecnología en diversas industrias. Actualmente se desempeña como socio de la práctica de Ciberseguridad y Tecnología de PricewaterhouseCoopers (PwC). Asimismo, es docente universitario, expositor y conferencista en diversos foros profesionales relacionados a ciberseguridad y tecnología de información. Cuenta con las certificaciones CISA (Certified Information Systems Auditor), CISM (Certified Information Security Manager), CRISC (Certified in Risk and Information Systems Control)

Cruz José Hernández Rosas

Nació en Venezuela. Es Licenciado en Contaduría Pública, con estudios en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Cuenta con más de 16 años de experiencia laborando en PricewaterhouseCoopers (Venezuela y Perú). Actualmente se desempeña como gerente senior.

Sergio Rubén Mendoza Soraide

Nació en La Paz, Bolivia. Es Licenciado en Contaduría Pública Autorizada. Cuenta con más de 17 años de experiencia laborando en diversas empresas privadas en el rubro financiero en los países de Bolivia, Chile, Perú y Ecuador. Actualmente se desempeña como gerente senior en PricewaterhouseCoopers Perú.