



MAESTRÍA EN CUSTOMER INTELLIGENCE

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ENTRE PATITAS

Servicios de aseo, estética y relajación

para mascotas a domicilio

PRESENTADO POR:

Eduardo Jesús Pacheco Gutiérrez

Estefany Milagros Rojas Sáenz

Ángela Marilyn Sáenz Segura

Marisol del Carmen Junes Gerónimo

Miguel Angel Herrera Chavez

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRO EN CUSTOMER INTELLIGENCE

ASESOR:

Alexis Rivera del Mar Fernandini

LIMA-PERÚ

2021

Índice General

I.	RESUMEN EJECUTIVO	4
II.	EXECUTIVE SUMMARY	6
III.	CONTENIDO	8
1.	Descripción de la Idea de Negocio	8
2.	Antecedentes	16
3.	Análisis del Entorno y Cliente	34
3.1.	Análisis macroambiente PESTEL.	34
3.2.	Análisis del sector Cinco Fuerzas de Porter.	51
3.3.	Análisis FODA.	54
3.4.	Modelo TAM-SAM-SOM.	64
3.5.	Análisis del cliente.	69
3.6.	Investigación de mercado.	83
4.	Modelo de Negocio CANVAS	97
4.1.	Segmentos de clientes.	99
4.2.	Propuesta de valor.	100
4.3.	Relaciones con clientes.	107
4.4.	Canales.	110
4.5.	Actividades claves.	113
4.6.	Recursos claves.	118
4.7.	Socios Claves	120
4.8.	Estructura de Costos	121

4.9.	Fuente de Ingresos	123
5.	Plan de Relacionamiento y Experiencia con los Clientes	126
5.1.	Puntos de contacto con los clientes.	126
5.2.	Funcionalidades de los canales de contacto.	135
5.3.	Método IDIP.	140
5.4.	Iniciativas de Mejora.	150
5.5.	Modelo de segmentación y política de relacionamiento y experiencia con clientes.	158
5.6.	Evaluación y priorización de iniciativas de mejora.	163
5.7.	Roadmap para la implementación del proyecto.	169
5.8.	Indicadores.	172
6.	Conclusiones, Recomendaciones y Contingencias	184
6.1.	Conclusiones	184
6.2.	Recomendaciones	185
6.3.	Contingencias	186
IV.	BIBLIOGRAFÍA	188
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
VI.	ÍNDICE DE TABLAS	206
VII.	ÍNDICE DE GRÁFICOS	207
VIII.	ÍNDICE DE ANEXOS	210
IX.	ANEXOS	211

I. RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, las mascotas están siendo consideradas por sus dueños como un integrante más de sus familias, en algunos casos inclusive están reemplazando a los hijos. Es por ello, que los dueños de mascotas están en constante búsqueda de servicios que les permitan cuidarlos y a su vez engrerírlos para afianzar el lazo emocional.

Si bien ya existe en el mercado diversos servicios nuevos para mascotas como: spa, catering, pet store, sesión de maternidad, cremación, entre otros; las nuevas tendencias de consumo como la preferencia por los servicios a domicilio, la recompensa por la frecuencia de uso del servicio y el uso de los datos como herramienta de recompra, abren paso a la oportunidad de negocio de Entre Patitas y son la razón de la propuesta de valor. Adicionalmente al ahorro de tiempo y dinero, que son los beneficios más resaltantes de los servicios actuales del mercado, Entre Patitas busca convertirse en el aliado perruno o gatuno a domicilio, para cuidar del aseo, estética y relajación de los engrerídos del hogar, las mascotas y también recompensar la fidelidad de los dueños.

Entre Patitas brinda una experiencia petcentric, una experiencia en 4 patas a domicilio, enfocada en la mascota a través de la atención gentil del personal de confianza, los groomers capacitados y con experiencia, en una móvil debidamente adaptada y equipada para poder ofrecerle un servicio de calidad a las mascotas.

El foco del negocio son los servicios más utilizados por las mascotas como: baño, corte de pelo y uñas, limpieza bucal y de oídos, sin embargo, también brindará servicios de spa y chequeos preventivos; los objetivos son que las mascotas se sientan engrerídos como en casa, se evite la probabilidad de maltrato de las mascotas en los trasladados y se brinde la seguridad a los dueños de que pueden acceder a estos servicios desde la comodidad de su hogar.

Lo que hace diferente a Entre Patitas es que, en la atención del primer servicio, se creará un código único para la mascota, que le permitirá tener un perfil a modo de tarjeta virtual en la página web llamado Patitas Card, que tendrá como objetivos archivar los datos de la mascota (edad, peso, talla, entre otros) y el historial de los servicios adquiridos, para crear una herramienta de venta proactiva y gestionar acciones de post venta. Adicionalmente esta tarjeta virtual beneficiará al dueño con la acumulación de puntos por cada servicio adquirido, que posteriormente podrán ser canjeados por saldo de dinero en su tarjeta virtual, nuevos servicios o productos del pet store. El pet store será un servicio adicional que brindará Entre Patitas y consistirá en poner a disposición del dueño previo a la reserva del servicio, una serie de productos como alimentos, accesorios, ropa, juguetes, a fin de que puedan ser llevados el día del servicio sin costo adicional por delivery.

Entre Patitas será sinónimo de seguridad, debido a los protocolos de atención a domicilio, confianza, por el equipamiento y personal de calidad, así mismo, recompensa, por la acumulación y canje de puntos por servicios recurrentes de aseo, estética y relajación, el dueño de mascota no podrá dejar en mejores manos al engreído de su hogar.

II. EXECUTIVE SUMMARY

In recent years, pets are being considered by their owners as one more member of their families, in some cases they are even replacing their children. That is why pet owners are in constant search of services that allow them to take care of them and in turn pamper them to strengthen the emotional bond.

Although there are already several new services for pets in the market such as: spa, catering, pet store, maternity session, cremation, among others; New consumer trends such as the preference for home services, the reward for the frequency of use of the service and the use of data as a repurchase tool, open the way to the business opportunity of Entre Patitas and are the reason for the value proposal. In addition to saving time and money, which are the most outstanding benefits of current market services, Entre Patitas seeks to become the dog or cat ally at home, to take care of the grooming, aesthetics and relaxation of the conceived of the home, the pets and also reward the loyalty of the owners.

Entre Patitas offers a petcentric experience, a 4-legged experience at home, focused on the pet through the kind attention of trusted staff, trained and experienced groomers, on a mobile phone duly adapted and equipped to offer a service of quality to pets.

The focus of the business is the services most used by pets such as: bathing, hair and nail cutting, oral and ear cleaning, however, it will also provide spa services and preventive check-ups; The objectives are for pets to feel cocky at home, to avoid the likelihood of mistreatment of pets in transfers, and to provide security for owners that they can access these services from the comfort of their home.

What makes Entre Patitas different is that, in the attention of the first service, a unique code will be created for the pet, which will allow it to have a profile as a virtual card on the website called Patitas Card, which will have the objective of archiving the pet's data (age, weight, height, among others) and the history of the services purchased, to create a proactive sales tool and manage post-sale actions. Additionally, this virtual card will benefit the owner with the accumulation of points for each service purchased, which can later be exchanged for the balance of money on their virtual card, new services or products from the pet store. The pet store will be an additional service that Entre Patitas will provide and will consist of making available to the owner prior to reserving the service, a series of products such as food, accessories, clothing, toys, so that they can be taken on the day of the service no additional cost for delivery.

Entre Patitas will be synonymous with security, due to home care protocols, trust, quality equipment and staff, likewise, reward, for the accumulation and exchange of points for recurring cleaning, aesthetics and relaxation services, the owner As a pet, you will not be able to leave the conceited of your home in better hands.

III. CONTENIDO

1. Descripción de la Idea de Negocio

Las mascotas se han convertido en un miembro más de las familias peruanas (¿Es su mascota un miembro más de la familia?, 2020) por lo cual, los dueños buscan asegurar su bienestar proporcionándoles alimentación, vivienda, salud y atención especializada como controles médicos, entrenamiento, ropa, accesorios, espacios de relajación, entre otros.

Por un lado, los negocios veterinarios en el Perú se han dedicado principalmente a cubrir las necesidades básicas de las mascotas. Sin embargo, a partir de la existencia de la Ley 30407 de Protección y Bienestar Animal, se ha marcado un cambio cultural en la población que ha provocado un crecimiento en la industria veterinaria, donde han surgido nuevos negocios que permiten afianzar el vínculo emocional de los dueños con sus mascotas, entre los más usados están spa, catering para mascotas y servicio de fotografía (15 ideas de negocios innovadores y rentables en el sector mascotas, 2018).

Además, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, muchos de estos establecimientos cerraron y con el paso de los meses, algunos han reabierto con protocolos de seguridad. Sin embargo, los dueños de mascotas aún no desean acudir con frecuencia, ya que prefieren evitar el contacto con otras personas y animales. (*Cómo cuidar de tu mascota ante la crisis del COVID-19*, 2020)

Por otro lado, los dueños tienen la necesidad de proteger a su mascota en todo momento, por lo que buscan negocios que garanticen una atención segura, la misma que no necesariamente se cumple en la práctica, debido a que el servicio de estas empresas consiste en recoger a la mascota y mantenerla enjaulada por horas en espera del baño, lo cual le genera estrés y miedo (Cabello, 2020), asimismo, el proceso no asegura al dueño el cuidado ideal que debería recibir su mascota durante la permanencia en el interior del negocio.

A partir del análisis de las necesidades del dueño y la mascota, surge la idea de negocio “Entre Patitas” es un nombre que busca hacer alusión a dos significados, el primero es referente a las patitas de las mascotas, debido a que será un lugar donde tendrán una experiencia pet centric, será un lugar donde encontrarán a perros y gatos; el segundo hace referencia al peruanismo “patas” que significa amigos, pues se aspira a ofrecer un servicio cercano y que brinde seguridad y confianza de buen trato, como si fuera un amigo del alma el que está atendiendo a lo máspreciado que uno tiene; el servicio consiste en ofrecer servicios veterinarios a domicilio como aseo, estética y relajación para mascotas. Esta propuesta brindará una mayor garantía respecto al nivel de servicio esperado, además una mejor percepción de seguridad, sumado al ahorro de tiempo y dinero, e incluso acceder a recompensas por la frecuencia de compra como parte del programa de fidelización.

La idea de negocio está basada en los siguientes datos estadísticos que refuerzan la tendencia del mercado de mascotas:

- El 60% de los hogares urbanos en el Perú tiene mascotas. El 79% tiene perros y el 76% de éstos (91% en el caso de Lima), son llevados al menos una vez al año al veterinario, con un promedio de gasto de S/ 62. El 42% de los hogares tiene gatos y el 41% de éstos, son llevados al menos una vez al año al veterinario con un gasto promedio de S/ 32. Referente al uso de otros servicios, el 35% de los hogares con perros, utilizan los servicios de baño, corte de pelo, entre otros, al menos una vez al año; para el caso de los gatos es del 9%. Respecto al NSE, los sectores A y B son los que más demandan estos servicios. Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública (CPI, 2018).
- En Lima, 1.37 millones de hogares de Lima Metropolitana tienen alguna mascota en casa que representa el 55% de hogares limeños, y se estima que para el 2021 la cifra

llegará a los 1.45 millones. Además, el 35% de estos hogares lleva a su mascota al veterinario una vez al mes como mínimo (Ipsos, 2016).

- Con los datos de CPI (2019) y La Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM, 2020), se obtuvo como resultado que de los 2.8 millones de hogares de Lima Metropolitana, 1.7 millones poseen mascotas, todas estas mascotas hacen un total de 3 millones de perros y 1.6 millones de gatos, con un gasto promedio mensual de S/ 180 millones y S/ 50 millones, respectivamente. Los niveles socioeconómicos A y B son los que gastan más en sus mascotas. Los del NSE A tienen un promedio de gasto mensual de S/ 121 en perros y S/ 62 en gatos, mientras que los hogares del NSE B gastan mensualmente en promedio S/ 91 en perros y S/ 47 en gatos.
- Las mascotas se estresan más de lo que se cree, un estudio de la Scientific Reports indica que el 75.5% de perros padecen de ansiedad y esto se ve incrementado por la nueva normalidad que viven. Al estar todos en casa, sienten una invasión de su espacio propio, exceso de cariño y como son susceptibles, absorben el estado de ánimo de los miembros del hogar que están estresados por la carga laboral, por no poder salir de casa, etc.

Los negocios que existen en el mercado actual y cuentan con un servicio integral o similar a la propuesta planteada son las clínicas veterinarias, spas para mascotas, o particulares especializados en entrenamiento y paseos diarios.

En el caso de las clínicas veterinarias, la mayoría ofrecen servicios presenciales y recojo de la mascota a domicilio con el servicio de cuidado y estética de mascotas. Sin embargo, la veterinaria Groomers implementó una Pet Móvil donde realiza peluquería para mascotas a domicilio, esta iniciativa surge porque tiene un público fidelizado, al cual está ofreciendo un servicio a domicilio en móviles totalmente equipadas. El servicio Pet Móvil se ofrece en los distritos aledaños a su local físico como Miraflores, San Isidro, Molina y Magdalena. Además,

ofrece tres niveles de servicio; desmotado, que consiste en peinar y desenredar el pelaje de la mascota; baño regular, este servicio incluye limpieza de oídos, glándulas anales, corte de uñas y corte higiénico a solicitud del cliente; y baño médico, este último incluye el uso de shampoo medicado además de la limpieza de oídos, limpieza de glándulas anales y corte de uñas. Adicionalmente, brinda corte higiénico y lavado de dientes a solicitud del cliente. (*Veterinaria Groomers, s.f.*)

Por otro lado, los spas de mascotas como Allqo Wasi brindan el servicio de baño y corte de uñas, baños medicados, peluquería, adiestramiento, paseos y hospedaje para perros y gatos de Lima Moderna, donde el mensaje más resaltante es que usa productos de calidad y que el precio es insuperable, ofrece el servicio a domicilio si lo requieren (*Spa canino Allqo Wasi, s.f.*). Doggie Style brinda un servicio móvil de peluquería canina en la puerta de su casa con vans totalmente equipadas con termo, agua propia y grupo electrógeno que garantiza la electricidad permanente. (*Doggie Style, s.f.*)

Con respecto al entrenamiento de mascotas en espacios especiales, existe un parque en Miraflores donde se entrenan mascotas como Bulldogs Frenchies (*French Bull Perú, s.f.*). En el caso de servicio de paseo de mascotas existe Dog Walker Perú, dedicada a paseos de ejercitación canina, adiestramiento canino, asesoría de educación y rehabilitación canina, además de páginas en internet donde se encuentran registrados paseadores de mascotas en la zona que te ubicas y podrás encontrar recomendaciones y precios del servicio.

“Entre Patitas” es un negocio que pertenece al sector de actividades veterinarias, de acuerdo con las cifras mencionadas anteriormente, el mercado potencial es de 101 mil hogares limeños. Esta idea de negocio ofrece un servicio integral para mascotas en una sola visita al domicilio, mediante sus paquetes de aseo, estética y relajación. El mensaje que se quiere transmitir es “Sus patitas no podrán estar en mejores manos”, ya que se podrán satisfacer diversas necesidades de las mascotas en su día a día, siendo una solución completa.

El proyecto busca resolver la necesidad del dueño de proteger a su mascota proporcionándole los servicios necesarios asegurando su seguridad y comodidad, ya que, muchos de ellos prefieren no asumir el riesgo de salir de casa para dirigirse hacia locales físicos debido a la coyuntura actual. Por ende, una solución práctica para seguir engriendo a sus mascotas es un modelo de negocio que permite realizar una reserva virtual de los servicios requeridos mediante el pago seguro anticipado que garantiza la atención del servicio completo en una móvil cerca a su domicilio y el cumplimiento de los horarios establecidos. Además, al ser un servicio móvil, se mantiene el distanciamiento social, se permite tener mejor visibilidad de la atención, se personaliza el servicio y la disponibilidad se adaptada al tiempo del dueño.

Los servicios ofrecidos se han catalogado en tres paquetes: aseo, estética y relajación. El paquete de aseo incluye baño, corte de uñas y pelo, limpieza de oídos, ojos, bucal y dental; el paquete de estética incluye baño especial con servicios de higiene completo, corte de pelo personalizado, desparasitación interna y tratamiento de pulgas y garrapatas; y el paquete de relajación incluye masajes, sesión de adiestramiento en espacio público, paseos diarios, teleconsultas con veterinario/psicólogo y consejería de nutrición equilibrada.

Cabe resaltar que, según Cotillo, L., Gálvez, L., y Mamani, G. (2017) mencionan que el 70.8% de las personas de la Zona 7 con mascota han utilizado un hospedaje canino y 39.4% han requerido una guardería cuando tienen que salir de casa por periodos más largos, con lo que se denota que existe una necesidad en el servicio de alojamiento. Sin embargo, se identifica que el 55.4% deja a su mascota por 3 a 5 días por lo que se requiere un local amplio y seguro que pueda cumplir las expectativas del dueño, es por este motivo que el servicio de alojamiento no ha sido considerado como parte del presente trabajo, dado que, no se cuenta con un espacio físico que permita desarrollar un alojamiento de calidad para las mascotas en su estadía, no obstante, se debe considerar que el negocio estará en expansión por lo que no se descarta la incursión en nuevos servicios y/o distritos.

Como valor agregado, cada paquete contará con un chequeo preventivo gratuito y se ofrecerá un catálogo virtual de productos para mascotas (Pet store) al momento de la reserva en la página web para su compra desde ese canal y si en caso el cliente realizara su reserva por otro canal de atención, también se le compartirá un catálogo digital para que pueda elegir el producto que desea comprar y recibirlo el día de su cita.

Asimismo, de acuerdo con el estudio “Presencia de mascotas en el hogar” (CPI, 2016), el servicio más demandado por los dueños de perros y gatos es el baño, por lo que este servicio está considerado como el core del negocio con la finalidad de impulsar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor e impulsar los servicios adicionales que se ofrecerán.

La ventaja diferencial del servicio "Entre Patitas" se basa en la confianza del dueño por el profesionalismo en la atención a domicilio, ofrecer una experiencia enfocada en los servicios básicos y complementarios para la mascota, una oferta integral que le permita ser su aliado, además crea valor a la recurrencia de servicios que el dueño adquiere para su mascota y les brinda recompensas a través del canje de puntos por uso recurrente de los servicios, obteniendo la fidelidad de los dueños. Las móviles estarán adaptadas y equipadas para permitir la visualización del servicio, lo que permite al dueño verificar la calidad de la atención de forma presencial dentro de la móvil, observando a través de las ventanas o mediante videollamada. La experiencia petcentric consiste en brindar un servicio completo enfocado en el bienestar de la mascota incluyendo servicios como el chequeo preventivo para asegurar la calidad de vida de ellos. La recompensa por frecuencia de compra consiste en la acumulación de pet puntos en una tarjeta virtual llamada Patitas Card; cada vez que el dueño de la mascota adquiera un servicio, brindará el número de la tarjeta virtual y se realizará la acumulación automática de los puntos en nuestra base de datos. Los pet puntos podrán ser canjeados por nuevos servicios, descuentos en los paquetes o productos del pet store.

Además, los servicios que se ofrecerán contarán con un protocolo de atención ágil sin olvidar los cuidados de bioseguridad de prevención anti el Covid-19, el cual estará centrado en optimizar el tiempo de atención para la seguridad del dueño y el cuidado de la mascota. La etapa de reserva consiste en un formulario virtual en la web de “Entre Patitas”, donde se solicitará información de la mascota, del dueño, fecha y hora disponible, la ubicación del domicilio (si tiene cochera, si tiene un parque cerca, etc.), se incluye la visualización del catálogo virtual de productos del pet store para que el cliente pueda añadir sus compras a su reserva programada; y se le pedirá realizar el pago adelantado del servicio de forma segura, también, se explicará detenidamente el proceso de atención con los términos y condiciones para que el cliente evite cargos extras por la cancelación o pérdida de la reserva. En la etapa de atención, se contempla realizar una llamada previa al dueño para cumplir con los horarios establecidos; se ubica la móvil en el lugar indicado en la reserva para iniciar con la atención de los servicios solicitados y se realiza una encuesta breve de satisfacción al usuario. En la etapa de postventa, se considera la experiencia pet centric para que las consultas, quejas o reclamos de los clientes sean registrados y atendidos en el menor tiempo posible actuando con rapidez ante las inquietudes, ofrecer ayuda con la mascota del hogar de forma activa, personalizando el trato al cliente y vigilando el índice de satisfacción y NPS mensualmente.

El público objetivo del negocio son hombres y mujeres profesionales, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, entre 25 y 45 años que residen en la zona 7 de Lima, específicamente en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina, poseen un ingreso promedio mensual de S/ 7,780 (APEIM, 2020). Según los estilos de vida, este target calzaría dentro de los sofisticados y modernos (Arellano, s.f.). Donde lo moderno, la innovación en el consumo, la calidad, la confianza, la marca, el status y la moda juegan papeles importantes para estos segmentos (Canziani, Chang y Díaz, 2015).

Este público objetivo, se caracteriza por asumir la tenencia responsable de una mascota, amarla, demostrar una preocupación constante por el cuidado y bienestar de la misma; asimismo, mostrar interés en su recreación, por lo que buscan lugares pet friendly. Por otro lado, tienen disponibilidad de tiempo limitada, debido a sus actividades laborales, además ponen especial cuidado para preservar de manera permanente su salud y la de su familia.

El público objetivo, en números, son 101 mil hogares de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina, en su mayoría del NSE A y B; gastan más en comparación con otros distritos en servicios para sus mascotas: S/ 106 mensuales en promedio por hogar por cada perro y S/ 55 por cada gato, con un promedio de 1.4 perros por hogar y 0.8 gatos, el total de gasto en esos distritos es de S/ 14.9 millones en perros y S/ 4.1 millones en gatos. Datos obtenidos según CPI (2019), APEIM (2020) y mediante cálculos.

Como plan de ingreso al mercado, se brindarán los servicios con una van, por lo que el alcance de los servicios, en el primer año, llegará a los distritos de Miraflores y Santiago de Surco, por la cercanía geográfica entre estos distritos, requiriendo de esta manera menos tiempo para el traslado hacia una nueva cita programada. Así, se podrá cumplir con todos los servicios sin retrasos, debido a que el tiempo es un recurso del que se carece al tener sólo una móvil.

Para el segundo año y dependiendo de la cobertura en ese momento, se contempla ingresar a los distritos de San Borja y San Isidro, debido a que se adquirirá una segunda van para atender el incremento de la demanda. Si los servicios son cubiertos de manera satisfactoria y existe una holgura en tiempos, se podrá considerar ingresar adicionalmente a La Molina, el quinto distrito del grupo objetivo. En caso no sea posible el ingreso al quinto distrito en el segundo y tercer año, se pensaría en que se realice en el cuarto año, donde está considerado, según el flujo de caja financiero (Anexo 1 Escenario Conservador), la adquisición de una tercera van. De esta manera se cubren los cinco distritos contemplados en la idea del negocio, por tener los hogares con mayor ticket promedio en gasto en sus mascotas (CPI, 2019).

2. Antecedentes

Se define mascota como una persona, animal o cosa que sirve de talismán, que trae buena suerte. También se le define como animal de compañía. Mascota es una palabra que viene del francés *mascotte* y sirve para nombrar al animal que acompaña al ser humano en su día a día. (Real Academia Española, s.f., definición 1, 2).

En el Perú, la principal mascota doméstica es el perro, mamífero doméstico de la familia de los Cánidos, con características diversas según las razas. Es un animal con buen olfato, inteligente pero principalmente leal al ser humano. (Real Academia Española, 2001, definición 2, 1). El gato es el siguiente en la línea de popularidad de tenencia de mascotas, es un mamífero doméstico de la familia de los félicos, con pelajes de color blanco, gris, pardo, rojizo o negro. Es muy útil en las casas como cazador de ratones. (Real Academia Española, 2001, definición 1, 1).

Cuando se habla de mascotas, se tiene que mencionar también al dueño, persona a la que le pertenece alguien o algo, en este caso al dueño de mascota se le denomina como una persona que es responsable de la vida (Real Academia Española, 2001, definición 1, 1) y bienestar de una mascota, ya que son seres vivos que merecen respeto, amor y cuidado (Flores, 2020). Al tener esta obligación, dicha persona se vuelve un dueño responsable, ya que se encuentra dispuesto a cuidar la vida de otro ser vivo, tiene paciencia, capacidad de asumir gastos y tiempo disponible para compartir con la mascota (Duque, 2017). En cuanto a las preferencias de los dueños, el Perú es un país perruno, ya que predominan los perros como primera opción de mascotas. (Ipsos, 2015).

Así mismo, en la última década se escuchan muchos términos referidos a las mascotas, como, por ejemplo: amante de animales o pet lover, para denominar a las personas que consideran que sus animales son su mayor tesoro, siempre hablan de ellos y desean estar junto a sus mascotas la mayor cantidad de tiempo posible (Vix, s.f). Si se desea hablar de una mascota

en específico, se tiene el término más usado dog lover, personas que consideran al perro como un miembro más de la familia. (Buendía, 2015). Muchos lo confunden con el término animalista; sin embargo, esta última es la persona que defiende y promueve los derechos de los animales. (Catscabel, 2015). Adicionalmente, tanto al relacionarse como al observar a los demás, se activa un tipo de neuronas muy especiales conocidas como neuronas espejo. (Sánchez, 2019).

Los nuevos términos no solo van para las personas, (Biodog, 2019) publicó un artículo donde indica que pet friendly es la definición que adquiere un negocio, establecimiento, medio de transporte, servicio para dar a entender que en ese lugar se admiten animales domesticados y éstos recibirán un trato adecuado. Chacón (2009) explica que el término domesticación proviene del latín “domus” cuyo significado es “hogar” o “lugar de habitación”, se refiere al hecho de llevar una población silvestre cerca de donde habita el hombre. La domesticación es un proceso evolutivo unidireccional donde las poblaciones silvestres responden mediante cambios genéticos a la acción del hombre.

En relación con dichos negocios, también Pinto (2017), define a Groomer como la persona que brinda servicios de peluquería y estética a las mascotas, también lo llama peluquero canino. Así como también existe el término Grooming, para definir al conjunto de acciones que se realizan para mantener a un perro en condiciones higiénico sanitarias óptimas y estéticas.

Un gran cariño conlleva un gran cuidado, por lo cual los dueños tienen en las veterinarias un gran aliado, ya que es la ciencia médica en relación con la evaluación, medicamento y precaución de algún tipo de enfermedad en animales. Los veterinarios aplican esta ciencia, como profesionales que además de pronosticar y tratar a los animales enfermos y heridos, trabajan para evitar la transmisión de enfermedades animales a los humanos y brindan

asesoría a los dueños sobre el cuidado asignado de los animales. (*Mi carrera universitaria*, s.f.).

Adicionalmente a los problemas de salud que pueden tener las mascotas, también existen, por ejemplo: los problemas de socialización en los perros y aquí es necesario contactar a un psicólogo de perros, quien puede tratar dicho problema y ofrecerles mejor calidad de vida. Para lo cual, detecta cuál es el origen de la alteración de comportamiento que sufre el perro fruto de un conflicto en la relación con su dueño, con otro ser vivo o con un elemento inanimado. El psicólogo trabajará a fondo con el perro y con su dueño para averiguar qué genera este conflicto, creará un código de comunicación del dueño con su perro y así poder trabajar la superación del malestar emocional. (Cámara, 2017).

Con el transcurso de los años, los dueños han solicitado nuevos servicios para sus mascotas, ya que se han convertido en un integrante de su familia y desean engreírlos, con lo cual nacieron oficios y nuevos negocios como el adiestrador de perros o entrenador de perros, es la persona encargada de educar y adiestrar a los perros que necesitan ayuda. Muchos dueños de perros intentan adiestrarlos de manera particular, a veces sin éxito y esto recae en que pueden generar problemas de conducta. He aquí, la responsabilidad del entrenador para identificar dichos problemas y trabajar para solucionarlos, a fin de que tanto el perro como el dueño puedan disfrutar de una vida tranquila, sin accidentes ni tensiones por problemas de mala conducta. (Ramos, 2017). Gallardo (2008) define adiestramiento como parte del aprendizaje que ayuda a comprender aspectos jerárquicos y controlar comportamientos inadecuados de los animales con la familia y sociedad.

Así también se tiene al pet spa, que es un spa para animales, lugar donde brindan los cuidados de higiene especiales para las mascotas, algunos de ellos tienen la particularidad de ser móviles, es decir pueden moverse de un lugar a otro (RAE, s.f. definición 1, 1). La pet móvil es una camioneta acondicionada para ofrecer el servicio de spa, de baño y corte de pelo

para las mascotas a domicilio. (Redacción vivir, 2009). Aquí se pueden brindar los servicios de: baño de perros, ya que es un hábito de higiene esencial, que los ayuda a eliminar malos olores y a mantener su pelaje y piel sanos. (San Martín, 2012). Como en un spa para humanos, donde se ofrecen masajes, que son frotamientos del cuerpo con fines terapéuticos o estéticos, los masajes para mascotas además de traer grandes beneficios a la salud, aumenta su esperanza de vida. (Wordreference, s.f.).

Se busca que el animal esté cuidado, la acción de cuidar (RAE, s.f. definición 2), para el caso de los animales podría referirse a las acciones de higiene esenciales para prevalecer la salud de la mascota. Además, que pueda relajarse, para el caso de los animales podría referirse a las acciones de relajo como paseo, masajes, corte de uñas, peluquería, etc.

Algunos de estos servicios ya no se están brindando debido a la Pandemia de Covid-19, que ha generado una crisis de salud global y el mayor desafío a enfrentar desde la Segunda Guerra Mundial. (PNUD Perú, 2020). Debido a la cuarentena y otras restricciones, muchos negocios han decidido realizar el recojo de las mascotas a domicilio, a fin de seguir realizando la atención en su local; sin embargo, sólo en pocos casos están brindando el servicio en el domicilio, a través de una minivan adaptada para atender a las mascotas en presencia del dueño, como los spas, que brindan servicios de baño, corte de uñas y pelaje principalmente.

Esta pandemia ha cambiado la vida de las personas y también lo ha hecho con los animales domésticos. Si bien es cierto, en la actualidad se puede salir a pasear a la mascota al parque en cualquier día de la semana, las mascotas aún podrían estar sufriendo de ansiedad, debido al horario restringido que disminuye la frecuencia de los paseos. (Purina, 2020). Para el caso de los gatos, no es diferente, ya que, al ver más tiempo en casa a su familia, se estresan porque irrumpen en sus hábitos. (Rabanal, 2020). Aquí recae la importancia de adicionar a los negocios actuales un servicio de consulta preventiva, ya que es un pilar clave para mantener la salud de los animales y de las personas que conviven con ellas. (AffinityPetcare, 2018). Los

dueños están en búsqueda de un servicio que pueda brindar atención a las necesidades básicas de sus mascotas, con confort y garantía de servicio, a fin de conservar el vínculo emocional que tienen con el engréido del hogar.

De acuerdo con Chávez (2016), “en el ambiente doméstico puede haber varios estímulos que pueden ser percibidos por los gatos como estresantes y algunos de ellos incluso compartidos con sus propietarios”. El estrés en los gatos puede aumentar por “cambios de rutina” y “restricción de movimiento, hacinamiento”.

Hidalgo (s.f.) explica los cuidados básicos que debe recibir una mascota para gozar de buena salud y bienestar. En este manual se indica que toda “mascota debe estar al día en sus vacunas” y “consumir alimentos apropiados para su especie”, así como ser “aseados” con cierta regularidad. Adicionalmente, brinda pautas para el “adiestramiento canino, interpretaciones de su conducta” y cómo lograr que tenga una “buena convivencia con otras especies” que también vivan en su hogar.

Planeta Mascota (s.f.) menciona los aspectos que más valoran los dueños de una mascota cuando deciden elegir una veterinaria, además de la “cercanía” y servicios ofrecidos. Ellos esperan una correcta y profesional presencia en la web o red social, ya que esto les permite “tener una mejor referencia sobre sus trabajos” en relación con la “atención, manejo y trato, tanto a la mascota como al propietario”.

Armas, Vizcarra, Ramos y Garro (2018) mencionan que la calidad de vida de las mascotas debe ser abordada mediante una dinámica eficiente, por esa razón orientan una idea de negocio a brindar esa facilidad a todos los pet lovers que se encuentran comprometidos en el cuidado, salud y belleza de sus animales para que a través de un servicio personalizado de higiene y estética los hagan felices.

Pereira y Sánchez (2018) con el análisis de la situación mundial y nacional, comentan que la tenencia responsable de los canes ha permitido que la industria que se genera alrededor

de ellos vaya en aumento con diversos tipos de servicios que incluyen desde servicios médicos y alimentos, hasta servicios cosméticos, accesorios y moda. El Perú, no ha sido una excepción dentro de esta tendencia mundial, es común encontrarse en las redes sociales con imágenes de canes consentidos, a los cuales se los trata como a los propios hijos e incluso como únicos compañeros de vida para las personas solteras o independientes.

Díaz, Lozada, Quiroz, Sánchez, y Santa Cruz (2018) mencionan que el aumento de comportamiento de cuidados y atenciones a las mascotas se ha incrementado raudamente en los últimos años, llegando a gastar en el sector A desde S/ 200 hasta S/ 4,000 mensuales en sus mascotas, incurridos en alimentación, ropa, servicios veterinarios, entre otros.

Vida Económica (2019) señala que la principal diferencia entre el negocio animal frente a otros sectores es el tipo de cliente, ya que se debe “convencer a las mascotas y a sus dueños”. Hoy en día ellos no sólo “se preocupan por un buen cuidado”, sino también en darles “bienestar y calidad de vida dentro de un margen racional”.

Gutiérrez, Granados y Piar (2007) explican acerca de las interacciones humano y animal. Históricamente el humano ha entablado una relación con animales, al principio netamente utilitario como la relación de un ganadero y sus reses, posteriormente también se utilizaron como compañeros de cacería, para mantener la temperatura corporal o para detectar el peligro. Actualmente, las utilidades mencionadas carecen de importancia desde el desarrollo de las ciudades. A pesar de que las razones de relacionarse con un animal mencionadas ya no son importantes, las personas tienen animales en sus hogares y éstas están dispuestas a gastar tiempo y dinero en mantenerlos y esto porque los animales aún siguen cubriendo necesidades humanas.

Una mascota brinda seguridad, protección mediante sus acciones. Tener una mascota tranquiliza a sus dueños y da una percepción del tipo de persona que es. Las personas que tienen mascotas son vistas como buenas, accesibles, confiables y no peligrosas. Lo que significa una

mascota para su dueño va a depender de la edad. Para los niños es una mascota para jugar, para los adolescentes es un compañero que brinda protección y un mediador en su vida social. Este significado también varía entre hombres y mujeres. Para las mujeres son facilitadores sociales y de ayuda para superar momentos difíciles, para los hombres facilitan el ejercicio o son de utilidad para ayudar en alguna función.

La Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (MAPFRE, s.f.) explica cuáles son las enfermedades más comunes en perros y gatos y cómo éstas pueden ser evitadas o tratadas. Entre las enfermedades más comunes de los perros están, el moquillo que se puede evitar con vacunas; la otitis, inflamación del oído, que puede ser detectada en una consulta preventiva de revisión del oído y curada con una limpieza de éste; la dermatitis, que también puede ser detectada con una consulta preventiva y la Leishmaniosis, con principales síntomas: úlceras, zonas sin pelo, pérdida de peso, diarrea, vientre inflamado, cuyo tratamiento es la desparasitación. Entre las enfermedades más comunes en los gatos están la alergia que se soluciona identificando al agente que lo provoca y evitando su contacto con éste, la gripe que puede ser curada con tratamientos indicados en las consultas, la conjuntivitis (se presentan lagañas, lagrimeo u ojos rojos) que puede ser descartado y tratado con consultas preventivas y problemas gastrointestinales (sus principales síntomas son vómitos, diarreas, debilidad) donde es necesario la revisión y asistencia de un veterinario para la rehidratación del gato y el tratamiento que debería seguir para curarse de esta enfermedad.

La esperanza de vida es el “tiempo medio que le queda por vivir a un individuo de una población biológica determinada” (Real Academia Española, s.f., definición 1). La esperanza de vida de un perro depende de muchas variables como raza, tamaño, peso, genética, entre otros. Orwig (2018) realizó una segmentación según el peso de los canes y los dividió en raza pequeña (9.5 kg o menos), mediana (9.6 kg - 22 kg), grande (23 kg - 40 kg) y gigante (41 kg a

más). La Tabla 1 muestra esta segmentación, donde se compara la vida en años perro versus la vida en años del ser humano.

Red Canina (2019) indica que la esperanza de vida de un perro se estima entre los 8 y 20 años. Los perros de raza pequeña viven más años que los perros de raza grande. Los perros de raza grande tienen una esperanza de vida entre 8 y 10 años, los de raza mediana pueden vivir hasta 15 años y los de raza pequeña hasta 20 años. Los perros mestizos, dentro de su rango de tamaño, suelen tener las esperanzas de vida más altas.

Tabla 1

Edad de Perros según Raza

Humano	Pequeña	Mediana	Grande	Gigante
1	15	15	14	14
2	23	24	22	20
3	28	29	29	28
4	32	34	34	35
5	36	37	40	42
6	40	42	45	49
7	44	47	50	56
8	48	51	55	64
9	52	56	61	71
10	56	60	66	78
11	60	65	72	86
12	64	69	77	93
13	68	74	82	101
14	72	78	88	108
15	76	83	93	115
16	80	87	99	123

Nota. Fuente: Orwig, J. (2018). No, a Human Year Isn't Equivalent to 7 'Dog Years'.

Super Cachorros (s.f.) divide la vida de los perros en cinco etapas. Cachorro lactante, desde que nace hasta 2 meses. Cachorro, de 2 meses hasta 6 meses y 12 meses. Cachorro

adolescente: entre 6 y 18 meses hasta 15 y 18 meses. Adulto: entre 15 y 18 meses hasta 6 o 7 años. Etapa senior, entre 6 o 7 años hasta el término de la vida del perro.

Mascota Feliz (2017) nombra las razas de perros más comunes en el Perú, los cuales son Viringo, conocido como perro sin pelo peruano, Labrador Retriever, Pastor Alemán, Yorkshire Terrier, Beagle, Golden Retriever, Bulldog, Bóxer, Poodle, Shih Tzu, Chow – Chow, Pekinés, Mastin Napolitano, Schnauzer, Bullmastiff, Husky Siberiano.

Business Insider (2019) indica que la esperanza de vida de un gato es de 15 años, comparado con los seres humanos, los dos primeros años humano equivale a 24 años gato, a partir de esa edad, cada 4 años humano es un año gato. Como muestra la Tabla 2, divide las etapas de vida del gato en kitten de 0 a 6 meses, junior de 7 meses a 2 años, prime de 3 a 6 años, mature de 7 a 10 años, senior de 11 a 14 años y geriatric de 15 años a más.

Tabla 2*Edad Humana de los Gatos*

Etapa	Gato	Humano
Kitten	0 - 1 mes	0 - 1 año
	2 - 3 meses	2 - 4 años
	4 meses	6 - 8 años
	6 meses	10 años
Junior	7 meses	12 años
	12 meses	15 años
	18 meses	21 años
	2 años	24 años
Prime	3	28
	4	32
	5	36
	6	40
Mature	7	44
	8	48
	9	52
	10	56
Senior	11	60
	12	64
	13	68
	14	72
Geriatric	15	76
	16	80
	17	84
	18	88
	19	92
	20	96
	21	100
	22	104
	23	108
	24	112
	25	116

Nota. Fuente: Business Insider (2019). Esta es la edad de tu perro y gato si fueran humanos.

Pereira y Sánchez (2018) desarrollaron su tesis “Caracterización de oferta y demanda de los servicios para canes en consultorios y clínicas veterinarias del distrito de Santiago de Surco en el 2018” con el objetivo de conocer el mercado de los servicios de actividad veterinaria en el distrito de Santiago de Surco, para identificar las características de la demanda y la brecha existente respecto a la oferta, es decir, la problemática es que el distrito se encuentra

saturado de establecimientos de servicios veterinarios, pero no necesariamente están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Para el desarrollo del estudio, se realizaron tres entrevistas exploratorias a expertos de la industria, se encuestaron a 54 negocios veterinarios y 381 dueños de mascotas en el distrito, con lo cual se concluye que sí existe una demanda insatisfecha por la ausencia de algunos servicios.

Los servicios más demandados según prioridad son los de grooming (baño, corte de pelo y de uñas), consultas médicas y vacunas. El servicio de psicología no es demandado. En los ofertantes existe una tendencia a reducir la variedad de los servicios cuando aumenta el precio ofertado, además, los precios más altos se dan en servicios con menor rotación como cirugías y los de mayor rotación están entre S/ 11 a S/ 50. El 7% de los encuestados presenta un excelente equipamiento lo cual da una visibilidad de la calidad del servicio. El 68% de los establecimientos indicó que suelen recibir reclamos y 32% no recibe reclamos o con menor frecuencia, los motivos destacados son por el servicio, horario, cobranza y mala atención, 5% debido a la ausencia de delivery.

Sobre la demanda, se identificó que los factores más relevantes para adquirir el servicio según prioridad son los precios, la cercanía del establecimiento a su domicilio, los horarios de atención, y que el veterinario sea de confianza. Sin embargo, el 14.4% indicó que no cuenta con un veterinario o consultorio de confianza.

Pereira y Sánchez (2018) realizaron una encuesta a hogares con mascotas del distrito de Santiago de Surco, donde se preguntó, qué factores determinan el uso de servicios veterinarios y las respuestas más interesantes fueron: que se encuentre cerca de mi domicilio (75%) y que tenga servicio de delivery (67%).

Hidalgo (2020) da a conocer el vínculo humano-animal en adultos limeños que poseen mascotas caninas, donde concluye que la mascota representa una figura de apego dado que,

estos satisfacen la necesidad de atención, aceptación incondicional, comprensión, protección y apoyo de las personas que lo poseen, mediante el principio de intimidad.

Armas, Vizcarra, Ramos y Garro (2018) definen un modelo de negocio que brinda el servicio de baño y estética móvil para sus mascotas, con el soporte de una aplicación móvil que proporciona información gratuita y como medio para solicitar servicios y/o comprar productos. El negocio llamado “Como Reyes”, tiene como público objetivo, hombres y mujeres de 25 a 50 años del nivel socioeconómico B y C (San Miguel y Callao), donde se ofrece principalmente el servicio de baño a domicilio, además, cuenta con productos tangibles como shampoo, colonias, pipetas antipulgas y accesorios de baño. El proceso de atención es mediante la aplicación donde podrá registrarse para solicitar el servicio móvil, realizar el tracking del proceso y calificar el servicio recibido, sin embargo, el modelo contempla un local físico para la gestión de las rutas y almacenamiento de los vehículos.

Cisneros, Miranda y Riquelme (2015) desarrollan un plan de negocio que brinda el servicio de higiene y estética móvil para mascotas. El negocio llamado “Van Can Móvil Perú” ofrece los servicios de baño, corte de pelo, peinado, cepillado, limpieza de ojos, orejas, glándulas perianales, y corte de uñas; el público objetivo se ha determinado en el NSE A y B (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina). El proceso de atención inicia cuando el cliente solicita el servicio para una fecha y hora definida, el personal encargado programa la ruta adecuada, y la furgoneta se acerca al domicilio para dar la atención solicitada considerando que el dueño debe tener visibilidad del servicio. Finalmente, se realizaron 383 encuestas exploratorias para conocer la percepción del servicio con lo que se determinó el precio promedio en S/ 55.63 por baño y S/ 70.63 por baño y peluquería.

El mercado de estética y cuidado de mascotas en Latinoamérica y Perú está en aumento los últimos años y se convierte en la oportunidad para desarrollar nuevos negocios innovadores.

Lo que sirvió de inspiración para desarrollar la idea de la pet móvil como instrumento importante en la idea de negocio fue la marca de Huellitas Móvil Spa & Boutique en Colombia (<https://huellitasmovil.com>), ellos cuentan con un vehículo acondicionado para que las mascotas se sientan cómodas y los propietarios, si así lo desean, también puedan estar al tanto de ellas. De esta forma sus mascotas estarán más felices y tranquilas. Afirman que el ambiente acogedor del vehículo contribuye a que los animales no se sientan estresados, además, la posibilidad de estar al frente de sus casas o incluso con los dueños, los tranquiliza mucho.

El Espectador (2018) menciona los resultados de un estudio realizado por la World Animal Protection en Latinoamérica a 10 mil dueños de perros. Se encontró que el 95% considera a sus perros como sus hijos o parte de la familia, con los gatos pasa lo mismo, aunque son animales más independientes, también se les considera como miembros de la familia y son incluidos en vacaciones y gastos familiares.

CPI (2018) identificó que el 59.9% de los hogares peruanos tiene mascotas. El 78.7% tiene perros y el 75.5% de éstos, son llevados al menos una vez al año al veterinario, con un promedio de gasto de S/ 62. El 42.4% de los hogares tiene gatos y el 41% de éstos, son llevados al veterinario con un gasto promedio de S/ 32. Referente al uso de otros servicios, el 34.9% de los hogares con perros, utilizan los servicios de baño, corte de pelo, entre otros, al menos una vez al año; para el caso de los gatos es el 9.1%. Si se habla del NSE, los sectores A y B son los que más demandan estos servicios.

APEIM (2020) indica que el número de hogares en el año 2020 en Lima Metropolitana es de 2,883,764. Donde el 4.4% corresponde a los hogares del NSE A cuya mayoría de distritos son los que corresponden a la Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina), al NSE B corresponden 22% de hogares, cuya mayoría de distritos son los que corresponden a la Zona

2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras), Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria), Zonas 6 y 7 antes mencionadas, 42.8% al NSE C, 24.8% al NSE D y 6% al NSE E.

Con los datos de CPI (2019) y APEIM (2020), se obtuvo como resultado que, de los 2.8 millones de hogares de Lima Metropolitana, 1.7 millones poseen mascotas, todas estas mascotas hacen un total de 3 millones de perros y 1.6 millones de gatos, con un gasto promedio mensual de S/ 180 millones y S/ 50 millones, respectivamente. Los niveles socioeconómicos A y B son los que gastan más en sus mascotas. Los del NSE A tienen un promedio de gasto mensual de S/121 en perros y S/ 62 en gatos, mientras que los hogares del NSE B gastan mensualmente en promedio S/ 91 en perros y S/ 47 en gatos. El NSE C gasta mensualmente en promedio S/ 57 en perros y S/ 29 en gatos, el NSE D gasta S/ 39 en perros y S/ 20 en gatos y el NSE E gasta S/ 32 en perros y S/ 16 en gatos.

Los hogares de la zona 7 de Lima Metropolitana que corresponde a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, del NSE A y B, gastan por hogar, más que los otros distritos en servicios para sus mascotas, sumando un gasto total promedio mensual de S/ 14.9 millones en perros y S/ 4.1 millones en gatos (S/ 121 mensuales en promedio por hogar por cada perro y S/ 62 por cada gato en el NSE A. S/ 91 mensuales en promedio por hogar por cada perro y S/ 47 por cada gato en el NSE B. El promedio de perros y gatos en los NSE A y B son de 1.4 perros y 0.8 gatos en promedio por hogar respectivamente).

Según CPI (2019) y APEIM (2020) y realizando los cálculos respectivos, se obtuvo la información mostrada en la Tabla 3 donde se observa que las zonas 4 y 5 son las que tienen los hogares con los gastos totales más altos en servicios para perros y gatos, seguido por las zonas 9 y 7. Se observa también, que la diferencia existente entre los totales de gastos entre estas zonas son básicamente por el tamaño de la población, más que por el gasto promedio por hogar.

Tabla 3*Gasto y Cantidad de Hogares con Perros y Gatos*

Gasto Total vs Cantidad de hogares con Perros y Gatos por Zona	Perros y Gatos	Hogares	Gasto por Hogar
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	20,349,120	166,727	S/122
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	22,432,863	169,642	S/132
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	19,868,788	157,654	S/126
Zona 4 (Cercado de Lima, Rimac, Breña, La Victoria)	36,190,041	274,002	S/132
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	24,939,331	202,579	S/123
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	17,106,418	105,667	S/162
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	22,665,467	129,670	S/175
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	19,575,814	144,719	S/135
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	22,835,997	181,292	S/126
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	22,200,793	173,421	S/128

Nota: Elaboración propia. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020” de APEIM, 2020. “Perú: población 2019” de CPI, 2019.

Por lo tanto, se puede concluir que la zona más atractiva para implementar un negocio veterinario es la zona 7, que corresponde a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, debido a que gastan más que las otras zonas en servicios para sus mascotas por hogar. Esta zona tiene un mercado de 129 mil hogares con un gasto promedio de S/ 22.6 millones mensuales y S/ 175 por hogar, con suficiente capacidad de adquirir un servicio integral, que valora el bienestar de su mascota, la garantía de un buen trato y un servicio directo a domicilio con la calidad y confianza de un especialista.

Ipsos (2015) indica que existe en los hogares peruanos, una mayor tendencia a tener gatos que en años anteriores. Este número aumentó 60%, del 1995 con 27% al 2014 con 43%.

Dueñas, y Goycochea (2018) realizaron una encuesta a hogares del sector económico A y B, de los distritos de Miraflores, Lince, San Borja, Santiago de Surco, donde se preguntó qué servicios consideran más indispensables en una veterinaria, los resultados más importantes fueron: 29.8% valora los servicios médicos, 26.12% considera indispensable los baños y un 18.66% considera indispensable los servicios de delivery.

Respecto a los servicios por raza de perro, Purina (2019) explica que la frecuencia de baño variará según la edad, pelaje y rutina del can. También señala que la primera experiencia de baño de un cachorro inicia como mínimo a los 3 meses de edad, debido a que tiene mayores defensas, cuenta con sus vacunas y cabe mencionar que debe ser un momento agradable para evitar posibles inconvenientes en el futuro.

En la Tabla 4 se puede visualizar la frecuencia de baño según pelaje y ejemplos de raza, según información extraída del blog *Leyendas, mascotas y algo más* (2011).

Tabla 4

Frecuencia de Baño según Pelaje y Ejemplos de Raza

Pelaje	Frecuencia de baño	Ejemplo de raza
Doble capa	4 u 8 semanas	Cocker, pekinés
Largo y sedoso	3 ó 6 semanas	Yorkie, Lhasa Apso
Rizado	6 u 8 semanas	Caniche
Capa suave	8 semanas	Chihuahua, Boston terrier
Nervudo/ capa gruesa	4 ó 6 semanas	Schnauzer y la mayoría de los Terriers, salvo el Terrier escocés (2 semanas)

Nota. Fuente: Blog *Leyendas, mascotas y algo más* (2011). Recuperado de <https://leyendasmascotasyalgomas.blogspot.com/2011/03/con-que-frecuencia-banar-al-perro.html>

De acuerdo con El Universo (2020), “la FCI (Federación Cinológica Internacional) reconoce 337 razas de perros; sin embargo, no todas requieren las mismas atenciones.” Entre aquellos que requieren mayor cuidado se encuentra el Border Collie, quien necesita “entrenamiento tanto para su fuerza como energía”, además de “enseñarle a relajar la tensión.”

Este perro sólo debe ser bañado si está muy sucio y recibir control de parásitos en su pelo. También se encuentra el Dálmata, que necesita realizar actividad física y, en consecuencia, un buen adiestramiento. Respecto a su pelaje, requiere ser cepillado regularmente. Otra raza perteneciente a este grupo es el Husky Siberiano, que tiene un tiempo de espera entre baño y baño de 7 a 10 días, siendo recomendable cepillar su pelaje tres veces a la semana, pues muda dos veces al año.

Advance (2020) explica que, para realizar el baño de un perro, se debe utilizar “agua templada, entre 38 y 39 grados”, siendo aplicada desde las extremidades, zona lumbar y cabeza. Luego, continuar con la aplicación y distribución del shampoo, frotando “suavemente todo el cuerpo”. También es importante cubrir sus oídos con tampones o bolas de algodón para evitar que el agua pueda ingresar en ellos, ya que podría producirle otitis. El secado se realizará con una toalla para retirar la humedad y se procederá a cepillarlo. Es necesario “secar bien las áreas sensibles a desarrollar dermatitis; es decir, aquellas con alta densidad de pelo o en las que se forman pliegues”, tal como el Shar Pei. La humedad restante será eliminada mediante el uso de un secador con aire templado.

García (2018) sugiere que cuando un perro necesite la limpieza de sus glándulas perianales, el responsable de su baño cuente con la ayuda de alguien más para poder sujetar a la mascota de forma correcta y realizar con mayor facilidad el procedimiento de limpieza, empleando guantes quirúrgicos y gasas.

Quiñones (2017) explica acerca de los nuevos tipos de familias (basados en los valores, hábitos y creencias del cliente) que el marketing debe poner atención. Menciona a los “Hijos con cola”, familias que encuentran en el hogar un refugio del mundo exterior lleno de stress, tienen en sus hogares a sus perrhijos, quienes los reciben con afecto y son tratados como un miembro más de la familia, incluyéndolos en todas las actividades que realicen como familia (viajes, paseos, restaurants, etc.).

La encuesta realizada en el mes de marzo 2021 (ver Anexo 3) muestra que hay preferencia de las mujeres, tienen una mayor conciencia en el cuidado estético de las mascotas o que utilizan atención médica veterinaria. Además, la mayoría tiene asignado un médico veterinario de cabecera y tienen una frecuencia de visita al médico veterinario una vez al mes.

Se puede interpretar que los aspectos más importantes por el cual las personas deciden llevar a sus mascotas a un servicio de estética o médico veterinario son confianza con el médico veterinario y por la cercanía del lugar. En dichos lugares los servicios que más usan son: servicios de consultas médicas y por un baño para su mascota. Además, los distritos que más utilizan el servicio de cuidado de mascotas son: Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Pueblo Libre, Jesús María y Lince.

El especialista en veterinarias de cuidado para mascotas opina que lo ideal es tener un día y hora especial para bañar a gatos, porque ellos se estresan con los ruidos y ladridos (Anexo 4). Por último, la especialista veterinaria en el sector clínico opina que los servicios veterinarios a domicilio, con el uso de una móvil, son para aquellas mascotas que son manejables, pero siempre es mejor un consultorio, área bien equipada para mascotas de cualquier tipo en cuanto sujeción y equipos. Para temas médicos, sí cumplen los requerimientos de calidad del servicio, ya que es factible y probada la realización de ultrasonido de manera móvil (Anexo 4).

3. Análisis del Entorno y Cliente

Para el análisis del entorno y cliente se han utilizado diversas herramientas como el PESTEL, FODA, cinco fuerzas de PORTER, mapa de empatía y modelo TAM SAM SOM.

3.1. Análisis del macroambiente PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta que permite realizar un análisis descriptivo del entorno de la empresa, lo cual hace referencia a los factores externos que son relevantes para el negocio. (Betancourt, 2018).

Según Martínez y Milla (2012) en su libro “Análisis del Entorno”, indica que las estrategias de una empresa deben estar basadas en un análisis de la situación actual de la sociedad, por lo tanto, la acción de explorar recurrentemente el entorno permite que se detecten tendencias y eventos claves para el desarrollo del negocio. A partir de lo descrito, el análisis PESTEL permite evaluar el impacto de factores externos (Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) que están fuera de la gestión de la empresa pero que podrían afectar en el crecimiento de esta, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Factores del Análisis PESTEL

Político <ul style="list-style-type: none">- Clima político inestable- Departamento de protección y bienestar animal de la Policía Nacional del Perú- Comité metropolitano de protección y bienestar animal en la municipalidad de Lima	Económico <ul style="list-style-type: none">- Tendencia PBI 2020 del Perú- Inflación- Tipo de cambio- Empleo- Presupuesto para los servicios requeridos por las mascotas- Precio de combustibles	Sociocultural <ul style="list-style-type: none">- Población y NSE- Tenencia de mascotas en Lima- Establecimientos pet friendly- Tendencia en los hábitos del consumidor- Inseguridad ciudadana
Tecnológico <ul style="list-style-type: none">- Canales de atención utilizados- Tecnologías en la ciencia de datos	Ecológico <ul style="list-style-type: none">- Propagación del COVID- Contaminación ambiental- Impacto de la contaminación ambiental en la salud de las mascotas- Uso del papel	Legal <ul style="list-style-type: none">- Ley 30407, Protección y bienestar animal- Ordenanza Municipal N° 2275 de la municipalidad de Lima Metropolitana

Nota. La figura identifica el entorno del negocio en cada ámbito de la herramienta. Elaboración propia.

A continuación, se describe a detalle cada uno de los factores externos que se han considerado relevantes para el desarrollo del negocio:

3.1.1. Factores políticos.

En los últimos cuatro años, se ha observado un clima político inestable debido a la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, incremento de conflictos en el congreso, intento y posterior vacancia de Martín Vizcarra por incapacidad moral, lo que generó protestas a nivel nacional para conseguir la renuncia de Manuel Merino, y posterior elección del presidente de transición Francisco Sagasti quien deberá gobernar por un corto periodo

de tiempo hasta las elecciones del 2021, que siendo un año electoral ya cuenta con incertidumbre política. Además, el conjunto de estos acontecimientos ha generado la inestabilidad económica del país en medio de una crisis sanitaria debido a la pandemia.

No obstante, se han dado iniciativas del gobierno para el cuidado de los animales domésticos y silvestres. Por un lado, en el 2018 se da la creación del departamento de protección y bienestar animal de la Policía Nacional del Perú (PNP) que recibe y atiende las denuncias de abuso y maltrato animal, lo cual ayudó a fortalecer el cumplimiento de Ley 30407. Por otro lado, en octubre de 2020, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprobó la Ordenanza Municipal N° 2275, que promueve protección y bienestar de los animales en la provincia de Lima, es por ello, que se crea el comité metropolitano de protección y bienestar animal para su ejecución y cumplimiento. Este grupo está conformado por representantes de la alcaldía de Lima, alcaldías distritales, asociación de protección y bienestar animal, e integrantes de los colegios profesionales de biólogos, médicos y médicos veterinarios.

Luego, de analizar los factores políticos estos afectan de manera positiva al desarrollo del negocio, puesto que, las medidas tomadas por el gobierno de los últimos años en cuanto a la ley 30407 ha fomentado el cuidado de las mascotas por parte de la población a nivel nacional.

3.1.2. Factores económicos.

Durante el 2020, el Perú se ha visto afectado económicamente debido a la emergencia nacional por el COVID-19 al igual que muchos países a nivel internacional. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), el producto bruto interno (PBI) del país ha presentado una caída -11.12% durante el año, siendo la tasa más baja registrada en tres décadas. Sin embargo, en el último mes la contracción ha

incrementado en 0.51% debido a la reactivación económica progresiva que ha impuesto el gobierno, lo que ha disminuido la brecha con respecto al año anterior.

Según INEI (2020), esta caída está explicada por la reducción del consumo por familia (-9.3%), la disminución de la inversión bruta fija (-10.2%) y el bajo nivel de exportaciones de bienes y servicios (-25.6%). Considerando que el gobierno ha brindado apoyo económico a las empresas y ha ofrecido subsidios a las familias más vulnerables para que puedan solventarse en esta crisis, lo que ha generado a la vez que el consumo del gobierno se eleve en 3.5%.

El Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020), realiza una proyección a nivel mundial donde estima para el Perú un crecimiento del PBI de 7.3% para el 2021. Además, se resalta que el panorama continúa siendo incierto debido al aumento de contagios de COVID-19, el impacto en el rubro de turismo, y una mayor dependencia del financiamiento externo.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021) en su reporte de inflación menciona que la inflación desde el 2018 se ha mantenido en el rango de meta de 1-3% incluyendo el último año durante la pandemia. Sin embargo, se ha observado un incremento de 2.14% en noviembre 2020 a 2.40% en febrero 2021, por lo cual, al realizar un análisis de los factores se identifica que el aumento se debe a la baja oferta de alimentos, el aumento del tipo de cambio y el aumento en el precio del combustible. La proyección de la inflación para el 2021 es de 2.0% y para el 2022 es de 1.6%, lo cual representa un escenario positivo para la inversión.

Sobre el tipo de cambio, el BCRP informa que la moneda nacional se ha depreciado desde el inicio del 2020 debido a una expectativa negativa de la inflación por parte de las principales economías desarrolladas. La incertidumbre de la pandemia mantiene la volatilidad del mercado cambiario considerando el aumento de casos y variantes del

coronavirus, la velocidad de la vacunación y los procesos electorales que se definen en junio del 2021. El tipo de cambio nacional se mantiene estable a comparación de los países de Latinoamérica, no obstante, el 26 de abril se alcanzó un récord histórico del valor del dólar en S/ 3.84 por lo que el BCRP tuvo que intervenir con políticas monetarias para resguardar la estabilidad macro financiera.

Según INEI (marzo, 2021) en su informe técnico Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana menciona que la población en edad de trabajar de Lima es 7.9 millones, de las cuales, la población económicamente activa (PEA) representa el 60.9% y la no activa es el 39.1%. La PEA ha disminuido en -7.1% respecto al mismo trimestre del año anterior, considerando que un 15.3% se encuentra en búsqueda de empleo incrementando en +82.8% respecto el 2020.

Por otro lado, en el reporte de Variación de los indicadores de precios de la economía del INEI (abril, 2021) menciona que el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana presenta un incremento de 1.46% durante el primer trimestre del 2021. El grupo de consumo de transportes y comunicaciones presenta un incremento de +0.62%, influenciado por el aumento de precios en petróleo diésel (+7.7%) y gasohol (+6.7%) dado por el precio internacional del petróleo; sin embargo, se redujo el precio del gas licuado (-0.7%) y gas natural (-0.2%).

A pesar de la crisis financiera que atraviesa el país, donde muchas personas han tenido que reducir sus gastos, se ha observado que el dinero destinado a la compra de productos y servicios para mascotas no se ha reducido según lo detallado por el gerente general de SuperPet, El Comercio (2020). Es decir, las familias peruanas pueden gastar en promedio S/ 200 al mes en el cuidado de su mascota, lo cual incluye alimentos, salud, vacunación, consultas regulares, estética, baño, accesorios y vestimenta. El consumo de productos y servicios veterinarios ha ido en aumento, por lo tanto, los negocios en este

sector también han aumentado. Basándose en el ciclo de vida de la mascota, el mayor gasto se da en los primeros cuatro meses de vida, después de ello disminuye, y el ticket promedio en una veterinaria depende del servicio, raza y tamaño de la mascota.

Al analizar los factores económicos, se identifica que estos afectan de manera positiva al negocio, dado que, la proyección del PBI y la inflación es favorable para la inversión, las medidas tomadas por el BCRP permiten la estabilidad económica, la tasa de ocupación de la PEA es alta y el gasto promedio en mascotas se mantiene estable a pesar de la crisis económica que vive el país.

3.1.3. Factores socioculturales.

El boletín de INEI (enero, 2020) titulado “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020” indica que la población de Lima hasta junio del 2019 fue de 9.5 millones presentando un incremento de 2.4% respecto al año anterior. La población de los distritos de la zona 7 están distribuidos en Miraflores que cuenta con 106.7 mil (+2.3%), San Isidro tiene 66.9 mil (+1.5%), San Borja cuenta con 125.2 mil (+1.8%), Santiago de Surco está en 397.1 mil (+3.1%) y La Molina cuenta con 157.8mil (+1.9%).

APEIM (2020) indica que el número de hogares en el año 2020 en Lima Metropolitana es de 2,883,764 presentando un incremento de 2.5% respecto el 2019. Donde el 4.4% (-0.7pp) corresponde a los hogares del NSE A con un ingreso promedio de S/ 13,000 mensual; el NSE B corresponden 22% (-0.8pp) de hogares con ingreso promedio de S/ 7,230; el NSE C representa el 42.8% (-1.4pp) con ingreso de S/ 4,160; el 24.8% (+2.4pp) son del NSE D con S/ 2,760 de ingresos y 6% (+0.5pp) son del NSE E con S/ 1,977.

La tenencia de mascotas se ha incrementado a nivel mundial. Según Ipsos (2016), aproximadamente 1.37 millones de hogares de Lima Metropolitana tienen alguna mascota

en casa, lo que representa el 55% de hogares limeños, además, se estima que para el 2021 la cifra llegará a los 1.45 millones. En los estudios desarrollados por (CPI, 2019), existe una preferencia por perros en 79% y gatos de 42%, es por ello, que un perro llega en 59% de los casos como regalo y 22% por compra, mientras que un gato llega al hogar 56% como regalo y 29% por adopción.

El incremento de la tenencia de mascotas y el deseo de los dueños por tenerlos siempre ha llevado a la aparición de establecimientos pet friendly que permiten el ingreso de los clientes con sus mascotas con algunas restricciones para poder mejorar la experiencia del cliente y de la mascota.

La Asociación de Exportadores (2020) en su publicación “Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19” menciona las tendencias del consumidor que han surgido o se han reforzado a partir de la emergencia sanitaria como:

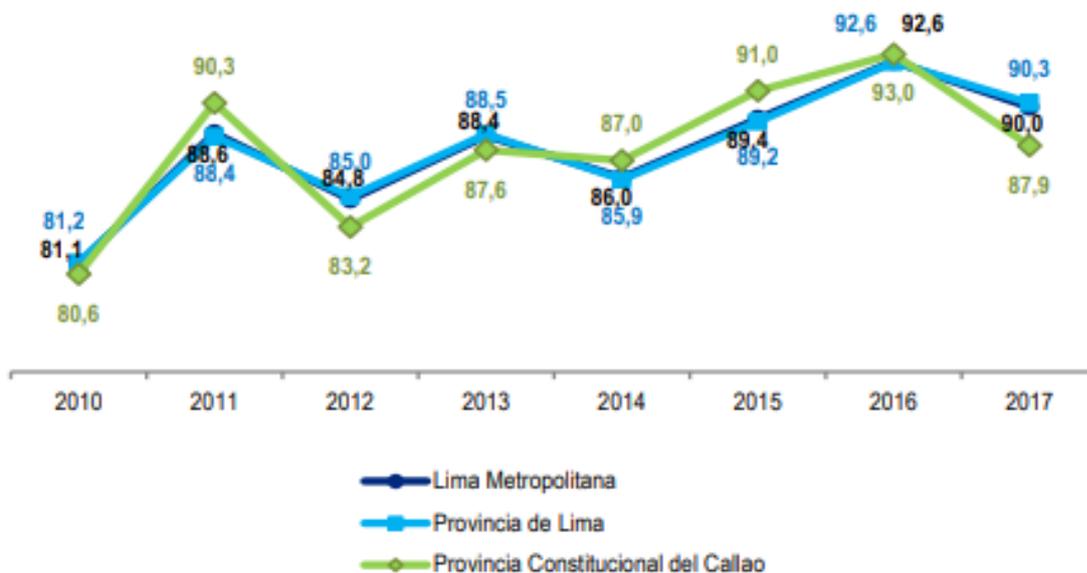
- Aceptación de lo no humano, los consumidores han aceptado el uso de robots e inteligencia artificial en actividades que eran realizadas por humanos.
- Cautivación en segundos, el consumidor cuenta con tanta información al alcance de sus manos que les da la capacidad de comparar los productos y servicios para elegir su mejor opción, por lo tanto, buscan contenido personalizado, auténtico y atractivo, de forma rápida.
- Movilidad sin límites, ahora los clientes buscan movilizarse sin fricciones debido al temor que existe al resurgimiento de la enfermedad, por lo que evitan las concentraciones de personas.
- Inclusivo para todos, es relevante que todo negocio reformule sus productos y servicios para poder dar atención a personas discapacitadas o con cualquier otra limitación.
- Hogares multifuncionales, alta probabilidad que las empresas fomenten el trabajo remoto dado los beneficios en reducción de costos y la confianza en los trabajadores.

- Personalización privada, los consumidores esperan que las empresas adapten sus productos y servicios a sus necesidades, pero para ello requieren entregar su información personal, estas barreras han desaparecido temporalmente por la emergencia sanitaria, pero se estima que vuelvan con el tiempo.
- Orgullo local, a medida que se reabren los negocios, se observa una tendencia al consumo de productos en empresas locales.

Por otro lado, la inseguridad ciudadana en la ciudad de Lima es un factor muy relevante para el negocio porque la móvil estará circulando por la ciudad, según la publicación de INEI (2018) llamada “Percepción de Inseguridad”, se estima que el 90.3% de la población percibe que podría ser víctima de un hecho delictivo en los próximos doce meses, para lo cual esta cifra ha ido en aumento como se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Percepción de Inseguridad Ciudadana



Nota. Fuente: Percepción de Inseguridad ciudadana, entre los años 2010-2017, INEI

En la Figura 3 se muestra la percepción de inseguridad en Lima Centro que es la zona de atención del proyecto, la percepción es de 89%, por debajo de las otras áreas de Lima, lo cual es beneficioso para la seguridad de los automóviles.

Figura 3

Percepción de inseguridad ciudadana

Área interdistrital	Año								Variación porcentual (2017 - 2016)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Lima Norte 1/	80,6	88,5	82,6	89,2	86,6	89,5	92,5	91,0	-1,5
Lima Sur 2/	79,3	88,6	82,9	89,3	86,6	90,3	97,2	92,5	-4,7***
Lima Este 3/	82,0	89,6	89,2	89,3	87,9	89,2	91,2	89,3	-1,9
Lima Centro 4/	82,6	86,5	84,2	86,6	83,0	88,1	90,9	89,0	-1,9

* Diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,10$).

** Diferencia estadística altamente significativa ($p < 0,05$).

*** Diferencia estadística muy altamente significativa ($p < 0,01$).

1/ Comprende: Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa.

2/ Comprende: Chorrillos, Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo.

3/ Comprende: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, San Luis, Santa Anita.

4/ Comprende: Lima, Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, Miraflores, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo.

Nota. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Percepción de inseguridad. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1519/cap04.pdf

Al analizar los factores socioculturales, se identifica que tiene un impacto negativo, dado que, a pesar del incremento de tenencia de mascotas lo que representa una gran oportunidad de negocio, la reducción de la población del NSE A/B y el incremento de la inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana representa un riesgo para el negocio debido al perfil del público objetivo y la posibilidad de incidencias con la móvil que prestarán el servicio por lo cual generaría grandes pérdidas económicas.

3.1.4. Factores tecnológicos.

El 2020 ha tenido un cambio significativo en el uso de tecnologías, por lo que la comunicación de las empresas con sus clientes también ha cambiado.

En primer lugar, existe una tendencia de buscar que todos los canales de atención estén integrados y de fácil acceso para que sean los clientes quienes elijan qué canal les favorece, es más, cada vez toma mayor relevancia los medios digitales con mayor cantidad de seguidores permitiendo una comunicación virtual y personal.

Según el INEI (junio, 2020) en su informe Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares indica que el 62.9% de hogares en Lima Metropolitana cuenta con el servicio de internet, es decir, 1.1pp más que el año anterior. Además, el 87.9% de la población que usa internet lo hace mediante un celular y el 81.2% de la población hace uso diario del internet presentado un incremento de 2.2pp respecto al año anterior, lo cual indica que la penetración del uso del internet está en incremento proporcionando mayor aceptación de este medio para el contacto con el cliente.

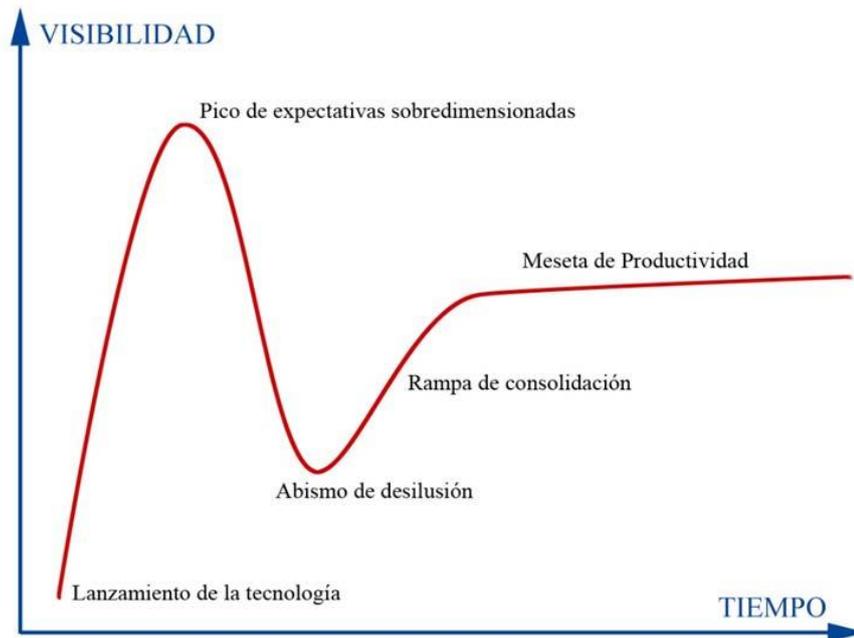
Por otro lado, los medios tradicionales como el canal telefónico continuarán siendo relevantes para el cliente debido al trato directo que permiten, según INEI (abril, 2021) en su informe de Variación de Indicadores de Precios de la Economía indica que durante el último año, el precio en comunicaciones ha presentado un incremento de 0.14% que incluye la adquisición de equipos telefónicos y servicios en llamadas e internet, pero durante marzo del 2021 se ha contraído esta brecha en -0.10% por lo que representa una ventaja en el uso del canal.

En segundo lugar, los chatbots tuvieron un auge en muchos países según lo indica la nota de Tecno Hotel New (2020), pero ahora están en una etapa de desilusión, porque no tienen la capacidad de atender a los clientes. Esta situación permite identificar la posición futura de los chatbots en el Perú, donde permiten minimizar la demanda en algunos canales,

pero no en los procesos más críticos. En la Figura 4, se observa el ciclo de vida de la tecnología según Gartner.

Figura 4

Ciclo de Sobre Expectación de Gartner



Nota. Muestra el ciclo de vida de una tecnología. Fuente: Wikipedia. (s.f.)

El uso de tecnología en el proceso de servicio al cliente conlleva a la generación de grandes cantidades de datos en todo el proceso de compra de un cliente, es decir, muchos de sus movimientos como compras, comentarios en redes sociales, opiniones en blogs, visita a una página web, entre otros, están siendo almacenados en alguna base de datos y dejando huella de sus acciones, preferencias y hábitos. Por lo tanto, la información que se obtiene a partir de los datos recolectados representa una gran oportunidad y ventaja competitiva para las empresas del mercado. A partir de lo descrito, han surgido nuevas tecnologías como inteligencia de negocios, machine learning, big data, inteligencia artificial y cloud

computing que permiten el procesamiento y análisis de los datos para que las empresas puedan plantear estrategias y proyecciones más acertadas.

Los factores tecnológicos tienen un impacto positivo al desarrollo del negocio “Entre Patitas”, ya que el plan de comunicación incluye la diversidad de los canales de contacto que prefiere el cliente, el incremento del acceso a Internet a nivel nacional genera mayor aceptación de este medio como contacto al cliente y el uso de las nuevas herramientas tecnológicas de información podría beneficiar en el crecimiento de las ventas y la captación de nuevos clientes.

3.1.5. Factores ecológicos y ambientales.

La situación actual en el país es crítica debido a la propagación del coronavirus, ya que, al 30 de abril del 2021 registra 1.8 millones de contagios y 61 mil muertes desde el comienzo de pandemia, es decir, se tiene un 16.1% de positividad acumulada sobre el total muestreado y 3.4% de mortalidad según el reporte “Situación Actual COVID 19 Perú 2020-2021” del Ministerio de Salud (abril, 2021). Lima Metropolitana tiene la mayor proporción de impacto con 769 mil contagios (14.7% de positividad) y 24 mil muertes confirmadas, es por ello, que el gobierno ha implementado medidas restrictivas en base al nivel de contagio departamental como reducción de aforo, limitación de transporte, horarios de tránsito, obligación de uso de mascarilla y otros, para poder reducir la cantidad de contagiados y minimizar el impacto de los picos de hospitalizaciones. En consecuencia, la población está tratando de evitar el contagio con el menor contacto posible.

Por otro lado, según el informe de la organización ambiental correspondiente al año 2018 GreenPeace (2019), la ciudad de Lima está considerada como la octava ciudad con mayor polución en el aire en Latinoamérica, por debajo de seis ciudades chilenas y una mexicana. Esta situación está dada principalmente por el transporte, es decir, se cuenta con

gran cantidad de vehículos obsoletos que funcionan a petróleo y por lo tanto contaminan el medio ambiente. Además, según INEI (2017), en la encuesta nacional de programas presupuestales 2011-2016 indica que el 89.3% de los hogares peruanos considera que el aire de su zona está contaminado, por lo cual recomienda que se evite botar basura en la calle, no quemar basura y educar a la población en protección ambiental.

Por lo tanto, la contaminación del aire no solo afecta el organismo de los humanos sino también a las mascotas. La polución del aire causa complicaciones respiratorias en perros y gatos, provocando daños en pulmones y generando mucosas que podrían producir la pérdida del olfato, el sentido fundamental para estos, ya que con ello se comunican entre sí. Cabe resaltar que hay ciertas razas de perros que son más propensas a sufrir de estas afecciones como el bóxer, bulldog, boston, pug y pekinés, mientras que en el caso de los gatos tienden a sufrir de asma que puede agravarse por la contaminación del lugar.

Adicionalmente, el modelo de negocio permite la reducción del uso del papel lo cual genera una ventaja competitiva como una empresa eco amigable, dado que, el papel se fabrica a partir de la celulosa que se produce a partir de los árboles, por lo tanto, el impacto de su fabricación se da por la tala excesiva de millones de árboles en la Amazonía y la compra de materia a otros países. El consumo del papel se ha incrementado por el uso de la fotocopiadora y la computadora, por lo tanto, en el proceso del negocio se evita el uso del papel para protección del medio ambiente.

Los factores ecológicos tienen un impacto negativo debido al nivel de contagio registrado en Lima Metropolitana que podría aumentar el temor al contagio de la población y el riesgo de los trabajadores, la afectación de la contaminación en las mascotas y el impacto que tiene del uso de la móvil en la polución de la ciudad de Lima, por lo tanto, se puede decir que, se debe contemplar la minimización del impacto de polución de la móvil en el medio ambiente para evitar la afecciones en las mascotas.

3.1.6. Factores legales.

Antes del 2015, la importancia del cuidado animal no estaba reflejado en las leyes peruanas, a partir que se hicieron públicos muchos casos de maltrato animal, abandono y muertes que quedaron impunes por no contar con alguna normativa que regule y fortalezca la protección de las mascotas, el 8 de enero del 2016 se publicó la ley 30407, ley de protección y bienestar animal, en el diario oficial El Peruano que impone sanciones y pena privativa de la libertad para los delitos de maltrato animal. Esta falta abarca toda actividad que atente contra la protección y bienestar del animal como abandono, donde el gobierno regional y local tiene la facultad de imponer medidas para controlar el abandono de animales y aplicar sanciones considerables; utilizar animales en espectáculos de entretenimiento público o privado, donde se obliga a los animales a actuar de una forma diferente a la natural o que atente contra su integridad y seguridad, se exceptúa la corrida de toros y peleas de gallos; tenencia, caza, compra y venta de animales que no son de granja para el consumo humano.

Esta normativa se ha reforzado en la provincia de Lima debido a que la municipalidad aprobó la Ordenanza Municipal N° 2275, que promueve el cumplimiento de la ley 30407 en Lima Metropolitana. Esta medida de la municipalidad establece que se realicen estudios zonales y operativos para erradicar la comercialización de animales de forma ilegal, además, fomenta la realización de campañas para la concientización de la población sobre el correcto cuidado y protección que se deben tener con las mascotas para eliminar el maltrato animal, desincentivar la compra o tenencia ilegal. Esta ordenanza aprobada en octubre del 2020 complementa las medidas de la Ordenanza 1855 que implementa el régimen de protección animal en la provincia de Lima y a su vez deroga la Ordenanza 093 que aprobó el reglamento de pelea de gallos a navaja.

Por otro lado, en el Perú se crean en promedio 200 mil startups cada año, pero solo el 10% sobrevive el primer año de operaciones, esta cifra se debe a que si bien existen múltiples programas que impulsan la creación y crecimiento de los negocios, muchos de estos emprendedores tienen dificultades legales como acuerdos entre socios ante disputas, la informalidad por falta de incentivos en la formalización y la ausencia de una planilla de trabajadores. En ESAN (2019) se menciona que los trámites y procedimientos establecidos para abrir un negocio en el Perú han dificultado la formalización de empresas por lo que, se debe brindar mayor flexibilidad para cumplir con el proceso y aumentar la tasa de formalidad. Además, indica que, según el Banco Mundial, Perú es el país que presenta mayor demora en la creación y apertura de un negocio debido al proceso que involucra diversas entidades y la burocracia de las mismas.

En cuanto al ámbito societario, se ha creado la sociedad anónima cerrada simplificada para poder potenciar la formalidad de las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, no presenta una ventaja diferencial para los empresarios debido a que es similar a las otras modalidades y la responsabilidad del accionista no es más atractiva.

En consecuencia, el país presenta un bajo porcentaje de ciudadanos que pagan impuestos por lo que, los pocos que lo hacen o quieren hacerlo deben contar con la flexibilidad necesaria y asesoría correspondiente para ingresar al entorno legal.

Además, el modelo de negocio debe contemplar la Ley N° 29733, Ley de Protección de datos personales que tiene el objetivo de garantizar el derecho a la privacidad para lo cual requiere un tratamiento proporcional y seguro para evitar que los datos sean usados de forma ilícita, por lo que, las empresas deben establecer un procedimiento que asegura los datos personales de sus clientes, proveedores, trabajadores, y otros grupos de interés. Mediante la Ley, las empresas están obligadas a registrar los bancos de datos personales ante la Autoridad Nacional de Protección de datos Personales, deben contar con el

consentimiento informado de los titulares de los datos, aplicar medidas técnicas que garanticen la seguridad de la información y acciones preventivas ante posibles filtraciones y establecer un procedimiento de atención cuando los clientes soliciten sus derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición).

Los factores legales tienen un impacto positivo en el negocio “Entre Patitas” debido a las medidas tomadas por el gobierno a partir de la Ley de Protección y Bienestar Animal que genera que la población mantenga una tendencia de cuidado hacia su mascota y la Ley de Protección de Datos Personales que genera mayor confianza en los clientes para poder proporcionar sus datos personales a una empresa que lo quiere fidelizar. Se considera como factor de riesgo la informalidad existente en el país, las limitaciones de los regímenes laborales y la demora en los trámites para abrir un negocio.

3.1.7. Impacto de los factores externos.

En la Figura 5, se ha evaluado a detalle cada uno de los factores del entorno a nivel nacional y empresa, con lo cual se ha calculado un ponderado positivo y negativo según el riesgo que representa para el presente plan de negocio. El ponderado positivo fue 176.87% y el ponderado negativo fue -110.45% por lo que se concluye que predomina una tendencia positiva por el bajo nivel de riesgo con el que se cuenta en el entorno. Los factores políticos, económicos, tecnológicos y legales presentan una tendencia positiva en la evaluación del riesgo.

Además, la evaluación realizada permite identificar la importancia de cada uno de los factores evaluados, es decir, los factores sociales (23.88%), los legales (17.91%) y económicos (16.42%) tienen mayor relevancia para el negocio.

Figura 5

Análisis PESTEL

ELEMENTOS DEL ENTORNO QUE IMPACTAN EN EL NEGOCIO							
#	FACTORES DEL ENTORNO	EXTERNOS	EMPRESA	PESO DEL	PONDERADO	PONDERADO	PESO DEL FACTOR
		DE -10 A 10 (1)	DE 0-10 (2)	FACTOR (2/3)	(+) (1*3)	(-) (1*3)	
I	ELEMENTOS POLÍTICOS						
	CLIMA POLÍTICO INESTABLE	-5	1	0.75%	0%	-3.73%	9.70%
	REGULACION A NIVEL REGIONAL	2	7	5.22%	10.45%	0%	
	REGULACION POR INSTITUCIONALIDAD	1	5	3.73%	3.73%	0%	
SUB TOTAL					14.18%	-3.73%	
II	ELEMENTOS ECONÓMICOS						
	PBI COMERCIO	3	3	2.24%	6.72%	0%	16.42%
	INFLACIÓN	-3	2	1.49%	0%	-4.48%	
	VOLATILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO	-3	3	2.24%	0%	-6.72%	
	INCREMENTO DEL DESEMPLEO	-2	3	2.24%	0%	-4.48%	
	CRECIMIENTO DEL CONSUMO EN RUBRO	2	10	7.46%	14.93%	0%	
PRECIO DE COMBUSTIBLES	2	6	4.48%	8.96%	0%		
SUB TOTAL					30.60%	-15.67%	
III	ELEMENTOS SOCIALES						
	POBLACION Y NSE	2	2	1.49%	2.99%	0%	23.88%
	TENENCIA DE MASCOTAS	1	8	5.97%	5.97%	0%	
	PREFERENCIA PETFRIENDLY	3	6	4.48%	13.43%	0%	
	MEDIOS DE TRANSPORTE	1	4	2.99%	2.99%	0%	
	PERSONALIZACION DEL SERVICIO	0	8	5.97%	0%	0%	
INSEGURIDAD CIUDADANA	-6	6	4.48%	0%	-26.87%		
SUB TOTAL					25.37%	-26.87%	
IV	ELEMENTOS TECNOLÓGICOS						
	VÍAS DE COMUNICACIÓN	2	7	5.22%	10.45%	0%	12.69%
	PRECIO DE COMUNICACIONES	2	4	2.99%	5.97%	0%	
CIENCIA DE DATOS	4	6	4.48%	17.91%	0%		
SUB TOTAL					34.33%	0.00%	
V	ELEMENTOS DE ECOLOGÍA						
	PROPAGACION DEL COVID	-7	7	5.22%	0%	-36.57%	1.49%
	CONTAMINACION AMBIENTAL DE LIMA	-5	5	3.73%	0%	-18.66%	
	IMPACTO EN LAS MASCOTAS	2	5	3.73%	7.46%	0%	
USO DEL PAPEL	-2	2	1.49%	0%	-2.99%		
SUB TOTAL					7.46%	-58.21%	
VI	ELEMENTOS LEGALES						
	LEY SOBRE CUIDADO DE MASCOTAS	5	8	5.97%	29.85%	0%	17.91%
	ORDENANZAS MUNICIPALES	3	6	4.48%	13.43%	0%	
	CRECIMIENTO DE STARTUPS	2	2	1.49%	2.99%	0%	
	DEMORAS EN TRAMITES MUNICIPALES	-4	1	0.75%	0%	-2.99%	
	ENDURECIMIENTOS DE REGIMEN LABORAL	-2	2	1.49%	0%	-2.99%	
LEY DE PROTECCION DE DATOS	5	5	3.73%	18.66%	0%		
SUB TOTAL					64.93%	-5.97%	
TOTALES			134	100%	176.87%	-110.45%	82%
#	FACTORES DEL ENTORNO				PONDERADO (+)	PONDERADO (-)	
CONCLUSION: PREDOMINA UNA TENDENCIA POSITIVA EN LA EVALUACION DEL ENTORNO							

Nota. Muestra la evaluación de cada uno de los factores. Elaboración propia

3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (2008) en su publicación “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, indica que la comprensión de las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela los orígenes de la situación actual y proporciona un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella a largo plazo.

La valoración tomada está dentro de una escala de 0 al 9, donde se identifica cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles de cada fuerza de Porter. Considerando del 0 al 3 un nivel de influencia bajo, del 4 al 6 un nivel de influencia medio y del 7 al 9 un nivel de influencia o impacto alto para el negocio.

3.2.1. Poder de negociación de los clientes.

El nivel de influencia es alto (**8.0**), porque los servicios de baño, corte de pelo y consultas preventivas, tienen que tener un personal especializado para poder satisfacer las expectativas del cliente y optar por la opción de calidad, puntualidad y confianza.

En tal sentido el servicio debe tener un valor agregado y valorado como confianza, experiencia petcentric y atención a domicilio, para el dueño y la mascota, ofreciendo tres paquetes de servicios (aseo, estética y relajación), visualización de la atención y recompensa por la recurrencia de los servicios.

3.2.2. Rivalidad entre las empresas.

La rivalidad entre competidores existentes tiene nivel de influencia alta (**7.0**), debido a que las tiendas de mascotas y veterinarias ya tienen clientes ganados y de mucha confianza, pero el hecho que “Entre Patitas” ofrezca servicios especializados a domicilio en aseo, estética y relajación para mascotas, genera confianza en la posibilidad de competir con un servicio diferenciado e innovador.

3.2.3. Amenaza de los nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos competidores tiene una influencia alta (**6.0**), porque es un negocio que está creciendo mucho en los últimos años. Actualmente, en Perú existen competidores que ofrecen el servicio móvil de baño y estética canina, cada uno con un concepto diferenciado, como los siguientes:

- **Pet Móvil**, empresa que se dedica al servicio de baño y estética canina móvil, el cual tiene como segmento objetivo el público residente en el distrito de Miraflores. Cuenta con 1 móvil equipada
- **Spa Canino Allqo Wasi**, empresa que se dedica al servicio de spa móvil brinda corte de pelo y adiestramiento en la puerta del hogar. Cuenta con 1 móvil equipada
- **Doggie Style**, empresa que se dedica al servicio de peluquería canina en la puerta de tu casa, cuenta con 2 móviles totalmente equipados (terma, agua, grupo electrógeno).

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

El nivel de negociación de los proveedores es bajo (**1.0**), es decir, no existe un mercado centralizado de los productos requeridos para ofrecer el servicio. Adquirir otros proveedores es rápido, ya que los productos pueden comprarse en cualquier proveedor dedicado a la venta de estos productos para mascotas.

3.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

El nivel de amenaza de productos sustitutos es alto (**7.0**), ya que los servicios ofrecidos de baño y corte de pelo canina móvil, podría considerar como sustituto al mismo dueño de la mascota, pues puede realizar el servicio en su propio domicilio, apoyándose de videos tutoriales en youtube, blogs de “Hazlo Tú Mismo” o consejos de baño en cuentas de redes sociales de

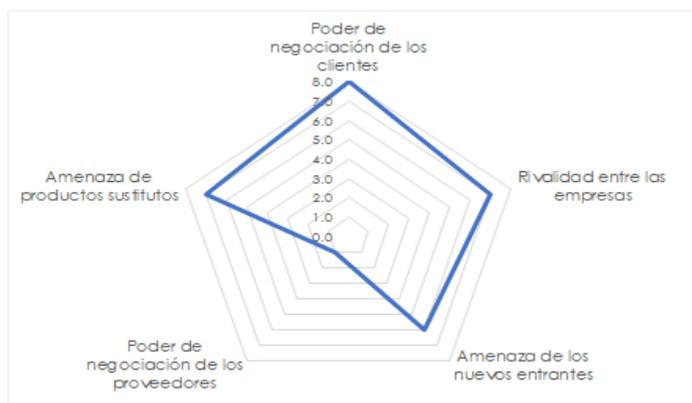
baño de mascotas. Además, los groomers también se pueden considerar, porque pueden ofrecer el servicio en el domicilio del cliente.

3.2.6. *Análisis de la valoración de las Cinco Fuerzas de Porter.*

En la Figura 6 se muestra la valoración de las cinco fuerzas de Porter que se ha realizado, donde los niveles de influencia, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos son altos, es decir, el mercado donde se encuentra el negocio de “Entre Patitas” tiene variables que deben ser analizadas constantemente, porque el cambio en alguna de estas fuerzas representa un riesgo para el éxito del negocio. Además, el nivel de negociación de los proveedores es la única fuerza que tiene un nivel bajo, dado que, los insumos que se necesitan pueden ser adquiridos con otros proveedores, por lo tanto, no representa un riesgo sino una ventaja que se debe aprovechar.

Figura 6

Valoración de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia. Adaptado de Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

3.3. Análisis FODA

Se toma al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta estratégica para el análisis de la situación interna y externa de este proyecto. (Robbins y Coultner, 2016). “Entre Patitas” tiene como primera fortaleza la de apuntar a ser un servicio veterinario preventivo, donde el core del negocio con el que se hará conocido con sus clientes será el paquete de aseo que incluye baño, corte de uñas y pelo, limpieza de oídos, ojos, bucal y dental. Estos servicios básicos son requeridos por los dueños cada 15 días aproximadamente (Encomender, Franco y Vilela, 2015) a fin de mantener la higiene de sus mascotas, por ello la empresa tiene el compromiso de brindar una buena experiencia desde el primer servicio, a fin de conquistar la preferencia de los clientes y aumentar la frecuencia de adquisición de servicios básicos.

3.3.1. Fortalezas.

Si bien la alimentación y mantener a las mascotas con higiene son aspectos importantes para su bienestar, existen varias hipótesis del porqué el baño causa en las mascotas una leve sensación de paz interior. Por ejemplo; para los perros un baño puede significar una activación, ya que no se sienten acalorados y tienen más ganas de jugar. También podría significar agradecimiento, cuando la mascota recibe un baño, está directamente reconociendo que se está haciendo algo bueno por él y lo agradece saltando y corriendo. Muchas veces se le denomina como felicidad. (Duque, 2017). Sin embargo, no todos los perros se quedan felices luego de un baño y “Entre Patitas” lo sabe. Por eso, ofrece el servicio de baño perruno en la mañana o tarde para que pueda activarse en el transcurso del día y también pueda dormir plácidamente. Se realiza el secado completo del pelo de la mascota para darle comodidad, se utilizan jabones y champús neutros dando calidez al hipersensible olfato de los perros, entre otros tips secretos que hacen que “Entre Patitas” sea el preferido del engreído del hogar.

Para el caso de los gatos no es diferente, pues se tiene un sistema de baño adecuado para cada mascota. Por ejemplo, se cuenta con personal preparado con mucho tacto y paciencia, ya que cualquier movimiento brusco puede estresarlos. Luego, se coloca una alfombra al fondo del centro de baño para que no se resbale con las uñas, el agua se prepara para estar en la temperatura adecuada y se procede a realizar el baño con un champú adecuado para felinos, teniendo mucho cuidado de evitar mojar demasiado sus orejas y ojos, entre otros tips para el servicio de baño gatuno. (Purina, s.f.)

Como segundo paquete se tiene el de estética que incluye baño especial con servicios de higiene completo, corte de pelo personalizado, desparasitación interna y tratamiento de pulgas y garrapatas. La importancia de un servicio de relajación para mascotas se sustenta mucho más en esta coyuntura, ya que las mascotas se están estresando más de lo que se cree, un estudio de la Scientific Reports indica que el 75.5% de perros padecen de ansiedad (Futuro360, 2020) y se está incrementado por la nueva normalidad que viven, al estar todos en casa, sienten una invasión de su espacio propio, exceso de cariño (Moscato, 2020), y como son susceptibles, absorben el estado de ánimo de los miembros del hogar, que se sienten estresados por la carga laboral, por no poder salir de casa, etc. (Srperro, 2020).

Finalmente, el tercer paquete es de relajación que incluye masajes, adiestramiento, paseos diarios, teleconsultas con veterinario/psicólogo y consejería de nutrición equilibrada. Estos paquetes son de gran importancia, ya que los servicios veterinarios preventivos afianzan los lazos de unión entre los dueños y las mascotas y son considerados la mejor inversión en el bienestar de la mascota, ya que previenen enfermedades crónicas.

Es importante precisar que el dueño también puede adquirir productos en el pet store como alimentación balanceada, juguetes, accesorios, utensilios y hasta ropa para los engréidos del hogar. Todos estos servicios podrán ser solicitados previamente al momento de la reserva y serán entregados al finalizar el servicio.

Como segunda fortaleza, es un servicio enfocado en perros y gatos, “Entre Patitas” ha diversificado el servicio para ambas mascotas en los tres niveles de servicios, ya que conoce los requerimientos diferenciados para la atención de un perro y un gato. Se considera como una fortaleza, ya que se verifica en el mercado que existen competidores con un servicio enfocado en perros pero que a su vez atienden a los gatos sin un diferencial en el servicio, lo cual podría ocasionar incomodidad en la mascota y el dueño.

“Entre Patitas”, al querer posicionarse como el aliado de los dueños para cuidar y engrerir a sus mascotas, ha buscado tener a un personal debidamente capacitado a fin de brindar un servicio de calidad. Si bien no cuenta con veterinarios en su staff de planilla, ya que no va a realizar operaciones o actividades médicas, y las consultas preventivas serán por teleconferencia, “Entre Patitas” se ha preocupado por realizar una capacitación especializada para la atención de cada nivel de servicio que ofrece. La móvil con la que se pondrá en marcha “Entre Patitas” contará con un groomer y un chofer, siendo su fortaleza que ambos estén capacitados de manera integral, considerando estos mismos lineamientos para los siguientes móviles que se adquieran a futuro.

Otra fortaleza del proyecto es la atención a domicilio. En la investigación de la competencia se ha validado que si bien existen desde hace mucho las veterinarias o spas que tienen recojo a domicilio de la mascota, los dueños tienen la necesidad de garantía de una buena atención, ya que muchas veces las mascotas debían pasar horas en la veterinaria para esperar su baño, enjaulado y en algunas ocasiones, hasta sin recibir el debido cuidado; estas situaciones han sido validadas por experiencias cercanas.

Las móviles de “Entre Patitas” están adaptadas y equipadas de manera integral, a fin de brindar un servicio de calidad a domicilio, las instalaciones han sido validadas por veterinarios de confianza de los inversionistas, confirmando que son unas móviles con capacidad de brindar una experiencia petcentric para cada uno de los servicios, y se consideran como fortalezas el

equipamiento completo, ya que al ser un servicio integral tendrá una zona para atender cada uno de los servicios con todos los implementos necesarios, además de la adaptación de las vans.

Se considera otra fortaleza importante del servicio, la posibilidad de que el dueño de la mascota pueda visualizar el servicio a través de las ventanas de la móvil y otra opción es que el groomer que atenderá a la mascota, podría realizar una videollamada en caso el cliente desee ver la atención a su mascota desde la comodidad de su hogar u otro lugar donde se encuentre. El objetivo de estas opciones es que el dueño pueda confiar en el servicio que su mascota está recibiendo; tal vez no use estas opciones en todas las ocasiones, pero el equipo de “Entre Patitas” es consciente que el buen trato que brindarán a las mascotas será clave para afianzar la fidelidad en sus clientes, ellos podrán estar tranquilos porque sus engreídos no podrán estar en mejores manos. Se debe tener en consideración que las mascotas podrían sentirse nerviosas en el primer servicio, debido a que una persona que no conocen las está atendiendo y al igual que los seres humanos, el efecto de neuronas espejo se podría aplicar en ellas ya que al tener a sus dueños viéndolas por la ventana o escuchar su voz por la videollamada les generaría paz y tranquilidad, permitiendo que a futuro se pueda desarrollar un vínculo emocional mascota-groomer, de modo que en lo sucesivo ya se sentirán cómodos con ellos. (Dog web, 2011).

Al querer ser el aliado de los dueños en aseo, estética y relajación, es indispensable tener un staff virtual de aliados expertos que ofrezcan teleconsultas, a fin de brindar una experiencia sorprendente a los dueños, que sienten que sus mascotas no pueden estar en mejores manos y que realmente el equipo de “Entre Patitas” son sus “patas” (Real Academia Española, 2001, definición 1,5) y que incluso, piensan en su comodidad al ofrecerles productos en cada reserva de atención, gracias a su pet store en la web, donde podrán encontrar vitaminas, alimentos balanceados, accesorios, entre otros; estos productos serán previamente solicitados y agregados a su carrito de compra en el momento de reserva de la cita, a fin de que sean despachados el día que se reciba el servicio.

Finalmente, pero no menos importante, “Entre Patitas” da un paso adelante al presentar un programa de fidelización en base a canje de puntos que consiste en que cada servicio adquirido equivale a unos puntos que se registran a través de una tarjeta virtual “Patitas Card”, la cual permite recopilar información personal para tratarla con la autorización del cliente, a fin de generar recomendaciones de nuevos servicios o realizar un plan preventivo personalizado, así mismo elaborar campañas de fidelización y retención de clientes. Cabe señalar que los puntos ganados podrán ser canjeados por nuevos servicios (de niveles superiores) y descuentos. Citando un ejemplo: Cada 100 puntos equivalen a S/ 10 de descuento en servicio y/o productos de la sección pet store.

3.3.2. Debilidades.

Como todo proyecto, se han reconocido las debilidades, representadas por el costo de adaptación de cada móvil, el cual es una inversión importante ya que se brinda tres niveles de servicio para diferenciarse y ser un centro integral. Por esta razón, se estará empezando el negocio con una movilidad, por lo que no permitiría atender a una demanda creciente a corto plazo.

Otra debilidad es la capacidad de atención, ya que como es conocido, Lima se caracteriza por tener un tráfico denso y últimamente se registra incremento de horas punta (Almeida, 2019) por ende, se ha considerado un escenario realista, donde la capacidad diaria máxima por móvil es de 7 atenciones, considerando un tiempo promedio de 2 horas por atención y movilización al domicilio del servicio, se contará con dos groomers para poder cubrir en dos turnos las 14 horas de atención diaria, cuando se llegue a tener el 100% de la capacidad de la móvil.

Si se cataloga como servicios veterinarios preventivos de calidad, se tiene una estrategia de precio de diferenciación, siendo una posible debilidad también el precio del servicio, ya que

existen opciones en el mercado similares por nivel de servicio, mas no que podrían llamarse competencia directa, pues no ofrecen todo el paquete de servicios, la experiencia petcentric o la tarjeta de fidelización, que son valorados por el dueño.

Alineado a la movilización y precio que se colocará a los servicios, se tiene como debilidad también la cobertura geográfica limitada, en el primer año se atenderá los distritos de Miraflores y Santiago de Surco de la Zona 7, que son los distritos con más hogares con mayores gastos por mascota, pero para obtener mayor share del mercado.

Al tener una propuesta de valor de servicios veterinarios preventivos y no realizar todos los servicios médicos especializados como operaciones, indirectamente se tiene otra debilidad. Sin embargo, las preocupaciones más resaltantes del modelo de negocio son: los servicios veterinarios preventivos son replicables a mediano plazo y la unión que tienen los dueños con los veterinarios de confianza.

3.3.3. Oportunidades.

Para este tipo de servicio, la coyuntura actual es favorable, como oportunidades más resaltantes se tienen: aún hay pocos competidores en el mercado que brindan cada nivel de servicio por separado, ninguno con servicios veterinarios preventivos, lo que beneficia el posicionamiento del proyecto.

La tendencia a tener mascotas en los hogares peruanos está en aumento (Perú Retail, 2019), lo cual es una doble oportunidad, ya que crece el mercado y a su vez se desarrollan otros servicios para atender las nuevas necesidades. (NegocioStart, 2018)

Como se mencionó anteriormente, las personas están evitando salir de sus domicilios debido a la coyuntura actual, por ende, se ha valorizado los servicios a domicilio, ya que pone atención a las necesidades de confinamiento y distanciamiento social, atrás quedaron las salas de espera en los veterinarios, cuando se vuelva a la nueva normalidad es probable que los

hábitos del consumidor cambien y los negocios van a tener que adaptarse a ellos. (Lozano, 2020). Por eso, “Entre Patitas” aprovechará esta oportunidad para demostrar su propuesta de valor diferenciada alineada a los nuevos hábitos, pero brindando un servicio de garantía, ya que se quiere atender la necesidad de los dueños de querer visualizar cómo tratan a sus mascotas durante el proceso del servicio, debido al incremento de maltrato animal en el país. (Tarazona, 2020).

3.3.4. Amenazas.

Así como esta coyuntura de pandemia ha traído oportunidades de negocios, también se han tomado nota a las amenazas, entre ellas: una posible recesión de la economía peruana, lo cual traería consecuencias en la disminución del consumo per cápita. (Alarco, 2020). Sumado a este escenario, según la BBC News Mundo (2020), el Perú está atravesando la crisis política más profunda de las últimas décadas y aún no puede rebatir el alto nivel de inseguridad en todo el país (Prosegur Alarmas Perú, 2020). Adicionalmente, un factor clave para poder brindar una buena experiencia en los servicios, es la puntualidad y justamente este es un valor del que carece el peruano promedio debido a su idiosincrasia.

Finalmente, a pesar de que el proyecto se está enfocando solo en los distritos de la Zona 7, puede tener como amenaza el tráfico, la falta de disponibilidad de espacios para estacionar, las nuevas políticas distritales y disposiciones de los serenazgos que impidan la realización del servicio a cabalidad. Sin embargo, la amenaza que no debe faltar en el análisis es la aparición de nuevas pandemias, que nos indica que debemos tener un modelo de negocio flexible, que nos permita tomar rápidamente decisiones de cambio para subsistir.

3.3.5. *Análisis del FODA.*

Después de haber analizado los factores internos y externos se elaboró la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico MCPE (ver Anexo 2) que dio como resultado las cuatro estrategias principales:

FO1: F1 O3: Brindar un paquete de servicios para cada necesidad de las mascotas.

- Paquete aseo: baño básico, corte de uñas y pelo, limpieza de oídos, ojos, bucal y dental.
- Paquete de estética: baño especial con servicios de higiene completo, corte de pelo personalizado, desparasitación interna, y tratamiento de pulgas y garrapatas.
- Paquete de relajación: masajes, adiestramiento, paseos diarios y teleconsultas con veterinario o psicólogo y consejos de alimentación balanceada.

FO3: F6,8 O6,8: Garantizar el confort de la mascota y la tranquilidad del dueño.

Cada móvil estará adaptada y equipada para brindar una atención especializada a las mascotas, además los dueños tendrán la oportunidad de verificar todo el proceso de atención para garantizar el servicio de calidad.

DO2: D2,4 O4,5,8: Ofertar atenciones express (menor tiempo de espera, mayor precio).

Debido a que en el primer año se atenderá solo a los distritos de Miraflores y Santiago de Surco de la zona 7, se tiene como opción de atención a los servicios express, a fin de tener precios diferenciados dependiendo a la necesidad de premura del cliente, lo cual permitirá realizar una agenda en base a prioridades y rentabilidad.

FA2: F10,11 A4: Guardar un historial único para cada mascota para brindar una experiencia petcentric.

Mediante la tarjeta virtual “Patitas Card”, se recopila información de las mascotas y el consumo de sus dueños en ellas, a fin de tener un historial de transacción, lo cual permitirá realizar diversas acciones de re-marketing, post venta, venta proactiva, entre otros. Cabe señalar que el cliente podrá visualizar la información acumulada en su tarjeta virtual en la

página web de “Entre Patitas”, a través de su código único y contraseña accederá a su perfil que puede personalizar y encontrará el detalle de los servicios adquiridos, los datos de los chequeos preventivos y la cantidad de puntos acumulados.

La experiencia pet centric será desde la atención hasta la postventa, porque en base a la información recopilada de cada mascota y una programación por raza, edad y otros factores se analiza de manera personalizada, permitiendo a “Entre Patitas” tener una estrategia de Customer Intelligence. Visualizando en un dashboard el perfil de cada mascota, con la información transaccional, de interés, segmento asignado y así lograr tener en tiempo real la información adecuada en el momento indicado para una oportuna toma de decisiones. Además de indicadores de gestión, para llevar un monitoreo de todas las atenciones por día y lograr mejoras rápidas en el servicio, como tiempos de atención, zonas más solicitadas, clientes recurrentes, promociones con mayor uso, entre otra información relevante.

En la Figura 7 se muestra la matriz FODA desarrollada para el negocio “Entre Patitas”.

Figura 7

Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio integral (aseo, estética y relajación). 2. Servicios enfocados en perros y gatos 3. Personal capacitado 4. Atención a domicilio 5. Equipamiento completo 6. Acompañamiento o visibilidad del servicio 7. Móvil adaptada para el servicio 8. Teleconsultas 9. Pet store (vitaminas, alimentos, accesorios, entre otros) 10. Programa de fidelización (“Patitas Card”) 11. Experiencia Petcentric 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de adaptación de la movilidad 2. Capacidad de atención 3. Precio del servicio 4. Cobertura geográfica limitada 5. No ofrecer servicios médicos especializados (cirugías, rayos X, ...) 6. Replicable a mediano plazo 7. Empresa nueva (comparado con los veterinarios de confianza)
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos competidores 2. Aumenta la tendencia a tener mascotas 3. Demanda del mercado de nuevos servicios para las mascotas 4. Confinamiento 5. Distanciamiento social 6. Necesidad de visualizar el trato a la mascota en el servicio 7. Menor tiempo disponible de los dueños 8. Incremento de maltrato animal en veterinarias 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1 O3: Brindar un paquete de servicios para cada necesidad de las mascotas.</p> <p>F2 O2: Tener una oferta diferenciada para atender a perros y gatos.</p> <p>F6,8 O6,8: Garantizar el confort de la mascota y la tranquilidad del dueño.</p> <p>F3,7,8 O4,5: Otorgar un servicio de calidad a domicilio.</p> <p>F9 O7: Ofrecer productos relacionados de interés para los dueños.</p> <p>F10,11 O1,8: Sorprender con una experiencia Petcentric.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1 O3,4,5: Conseguir la recuperación de la inversión a través de demostración del valor del servicio al cliente.</p> <p>D2,4 O4,5,8: Ofertar atenciones express (menor tiempo de espera, mayor precio)</p> <p>D3,5 O1,3: Explicar nuestra propuesta de valor.</p> <p>D7 O8: Difundir el trabajo realizado por nuestros especialistas</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Disminución del consumo per cápita 2. Política inestable 3. Economía en recesión 4. Ingreso de nuevos competidores directos 5. Inseguridad ciudadana 6. Políticas del distrito 7. Nuevas pandemias 8. Tráfico	F1 A1,3: Tener una lista de precios diferenciados por paquete de servicios o por separado. F10,11 A4: Guardar un historial único para cada mascota para brindar una experiencia Petcentric. F4 A8: Programar citas con un horario extendido. F8 A7: Brindar la opción de teleconsultas para brindar seguridad a los dueños de las mascotas.	D1 A3: Ser conservador en la adquisición de nuevas movilidades, en caso se requiera. D3 O1: Ofrecer paquetes promocionales de servicios y descuentos por referidos. D2,4 O5,6: Brindar un descuento para las teleconsultas en distritos complicados (tráfico, reglas del distrito, etc.) D6, A4: Trabajar bajo conceptos de innovación y mejora continua.

Nota. Elaboración propia

3.4. Modelo TAM-SAM-SOM

Los mercados de productos innovadores, dentro de los cuales también se consideran a las Start-ups, usan frecuentemente el modelo TAM-SAM-SOM para poder estimar el volumen del mercado al que se dirigirán. (Blank y Dorf, 2012).

TAM (Total addressable market), es el mercado total disponible, toda la población a la que podría vender el producto o servicio en un mundo ideal, sin competidores ni desafíos de distribución. El TAM puede ser global o una región específica. SAM (Serviceable available market) es el mercado disponible útil, un subconjunto del TAM, dirigido a los clientes cuyas necesidades se puede satisfacer con una oferta de producto o servicio específico. Se toma en cuenta la limitación de los canales de distribución y competencia. SOM (Serviceable obtainable market) es el mercado obtenible útil, es el mercado que se puede lograr a tener de manera realista, considerando canales de distribución, competencia, gastos, inversión, alcance, etc. (Diresta, Forrest y Vinyard, 2015).

En este proyecto, TAM son todos los hogares con mascotas (perros y gatos) de Lima Metropolitana del sector económico A y B, por otro lado el SAM son los hogares con las

características mencionadas anteriormente, pero que pertenecen sólo al Grupo 7 de distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y finalmente el SOM es la cantidad de hogares que atenderá “Entre Patitas”, que son una proporción de distritos del Grupo 7, los cinco distritos serán cubiertos paulatinamente. A continuación, se define el modelo TAM-SAM-SOM de “Entre Patitas”:

TAM: El proyecto “Entre Patitas” tiene como público objetivo hogares con un nivel socioeconómico A y B. El tamaño del universo o mercado total corresponde al total de hogares de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos mencionados, éstos hacen un total de 456,027 hogares, 76,005 y 380,022 hogares de los niveles socioeconómicos A y B respectivamente, que gasta en total S/ 51,531,061, mostrado en la Tabla 5.

Tabla 5

TAM "Entre Patitas"

TAM - Hogares con mascotas			NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)			912	21,281	72,453	56,119	15,961
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)			1,368	43,702	73,192	44,124	7,255
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)			532	23,181	78,368	42,410	13,162
Zona 4 (Cercado de Lima, Rimac, Breña, La Victoria)			4,104	66,124	121,248	65,115	17,412
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)			912	28,882	86,500	72,398	13,888
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)			17,557	49,403	32,530	5,141	1,036
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina)			42,486	58,903	20,701	6,854	725
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)			5,092	29,642	73,192	32,129	4,664
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)			760	24,702	91,675	51,407	12,748
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)			1,520	32,302	79,846	46,694	13,059
Otros			760	1,900	10,351	5,997	3,524
TAM: 456,028	S/ 51,439,591	456,027 hogares	76,005	380,022			

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020” de APEM, 2020. “Perú: población 2019” de CPI, 2019.

SAM: son los hogares con mascotas (perros y gatos) del sector económico A y B que pertenecen al Grupo 7 de distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, éstos hacen un total de 101,390 hogares, 42,486 y 58,903 hogares de los

niveles socioeconómicos A y B respectivamente. Este mercado gasta en total S/ 11,436,703 en servicios para sus mascotas y representa el 22.3% del TAM. Tabla 6.

Tabla 6

SAM "Entre Patitas"

SAM - Hogares con mascotas			NSE A	NSE B
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)			912	21,281
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)			1,368	43,702
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)			532	23,181
Zona 4 (Cercado de Lima, Rimac, Breña, La Victoria)			4,104	66,124
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)			912	28,882
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)			17,557	49,403
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina)			42,486	58,903
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)			5,092	29,642
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)			760	24,702
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)			1,520	32,302
Otros			760	1,900
SAM: 101,390	22.3% TAM	S/ 11,436,703	101,390 hogares	

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020” de APEIM, 2020. “Perú: población 2019” de CPI, 2019.

SOM: es la proporción de hogares con mascotas (perros y gatos) del sector económico A y B que pertenecen al Grupo 7 de distritos de Lima Metropolitana: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina.

Bajo un enfoque realista y conservador se proyecta ingresar, abarcando progresivamente hasta lograr el 1.25% del mercado objetivo elegido (cinco distritos del grupo 7 NSE A y B). En el primer año, se considera ingresar a los distritos de Santiago de Surco y Miraflores, proyectando un 50% de atenciones al total de hogares objetivo (6 veces al año), para esto necesita, en el primer año, una móvil debidamente equipada, para brindar los servicios ofrecidos y se contará con dos personas, una de ellas es el asistente veterinario y la segunda persona es la encargada de bañar a las mascotas y a la vez de manejar la unidad a los destinos

programados. Se programarán hasta 7 atenciones diarias, atendiendo todos los días del año. Considerando todas las variables mencionadas, el primer año se alcanzará a realizar 2,129 atenciones, cubriendo así la demanda de 304 hogares, haciendo un total de S/ 375,244. En la Tabla 7 se muestra las estimaciones de atenciones para el primer año que cubren el 70% de capacidad de atenciones de la móvil y el personal.

Para el segundo año se está considerando ingresar a los distritos de San Borja y San Isidro y llegar a abarcar el 0.70% del mercado objetivo, alcanzar a cubrir la máxima capacidad de atenciones de la primera móvil adquirida y llegar a cubrir el 70% de capacidad de la segunda móvil que se adquirirá, para lo cual se contratará, al igual que el primer año, un asistente veterinario y un bañador que cumplirán las funciones mencionadas anteriormente. El segundo año se alcanzará a realizar 4,968 atenciones, cubriendo así la demanda de 710 hogares haciendo un total de S/ 387,313. Las estimaciones de atenciones para el segundo año cubren el 100% de la primera móvil adquirida y el 70% de capacidad de atenciones de la segunda móvil y el personal.

Para el tercer año se está considerando llegar a abarcar el 0.80% del mercado objetivo y alcanzar a cubrir la máxima capacidad de atenciones de los dos móviles adquiridas, para lo cual se contratará, un asistente veterinario adicional que hará la función de descansero del personal. En el tercer año se alcanzará a realizar 5,678 atenciones, cubriendo así la demanda de 811 hogares haciendo un total de S/ 554,549.

Para el cuarto año, se considera ingresar al quinto distrito, al distrito de La Molina, y así llegar a cubrir un 1.00% del mercado objetivo, con los dos móviles atendiendo al 100%, se adquirirá una móvil adicional, y se estima llegar a un 70% de capacidad de atenciones de la tercera móvil, para lo cual se contratará un tercer asistente veterinario, un tercer chofer bañador y un segundo descansero. En el cuarto año se alcanzará a realizar 7,097 atenciones, cubriendo así la demanda de 1,014 hogares haciendo un total de S/ 896,908.

Para el quinto año, se considera llegar a cubrir un 1.25% del mercado objetivo, con los tres móviles atendiendo al 100%, se contratará un tercer descansero y se alcanzará a realizar 8,872 atenciones, cubriendo así la demanda de 1,267 hogares haciendo un total de S/ 1,228,187.

Los márgenes positivos en este modelo de negocio, según lo estimado, se darán desde el primer año, para lo cual se necesita una inversión inicial de S/ 250,000 y un préstamo de S/ 180,000 en el segundo año (Mayor detalle en Anexo 1 Escenario Conservador).

Tabla 7

SOM "Entre Patitas"

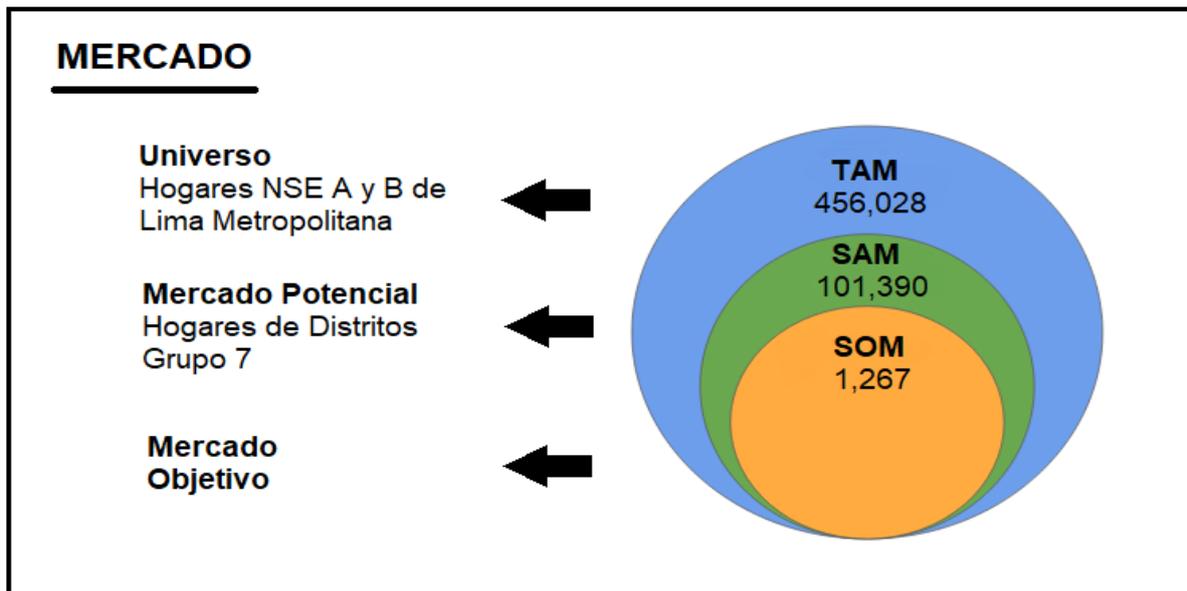
SOM - Hogares con Mascotas							
	Market Share	Distritos	Total Hogares	Hogares NSE A	Hogares NSE B	Gasto Mensual Total	Gasto Anual
Año1	0.30%	Santiago de Surco - Miraflores	304	127	177	S/91,494	S/375,244
Año2	0.70%	Santiago de Surco - Miraflores - San Borja - San Isidro	710	297	412	S/114,367	S/387,314
Año3	0.80%	Santiago de Surco - Miraflores - San Borja - San Isidro	811	340	471	S/120,085	S/554,550
Año4	1.00%	Santiago de Surco - Miraflores - San Borja - San Isidro - La Molina	1,014	425	589	S/137,240	S/896,909
Año5	1.25%	Santiago de Surco - Miraflores - San Borja - San Isidro - La Molina	1,267	531	736	S/142,959	S/1,228,187
SOM: 1,267			1.25% SAM	S/ 3,442,203			

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020” de APEIM, 2020. “Perú: población 2019” de CPI, 2019.

El SOM calculado (a 5 años) es de 1,267 hogares, hacen un total de S/ 3,442,203 representan 1.25% del SAM y 0.28% del TAM. Figura 8.

Figura 8

TAM-SAM-SOM "Entre Patitas"



Nota. Adaptado de “The Hardware Startup: Building Your Product, Business, and Brand”, de Diresta, R., Forrest, B. y Vinyard, R. (2015). Sebastopol, United States: O'Reilly Media, Inc.

3.5. Análisis del cliente

En esta sección se describe el perfil y comportamiento de los clientes potenciales para el negocio.

3.5.1. Mapa de empatía.

De acuerdo con Anguíz (2020), “la empatía es la capacidad de comprender la vida emocional de otra persona, casi en toda su complejidad”. Por tanto, es importante conocer quién es el cliente y cuáles son sus dolores para saber qué propuesta de valor ofrecerle, siendo así surge el Mapa de empatía, herramienta que ayuda a profundizar en el conocimiento del usuario pues permite conocer su personalidad, entorno, visión, necesidades y deseos. Universidad de

Ingeniería y Tecnología (UTEK, 2020). En la Figura 9 se muestra el mapa de empatía “Entre Patitas”.

Figura 9

Mapa de Empatía del Cliente



Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Razones por las que deberías empezar a considerar el Diseño Centrado en el Usuario” de UTEK, 2021

El mapa de empatía explica la perspectiva de las personas que tienen mascota, representada por Carolina, quien está casada con Eduardo y son dueños de una perrita llamada Lazy, a la que consideran un miembro de su familia y como tal, lo merece todo. Carolina siente que su mascota pasa mucho tiempo encerrada ya que redujo la frecuencia de paseos al parque, pero a su vez, teme contagiarse de COVID si en caso saliera. Por lo cual, siente que necesita que alguien la ayude a ordenarse con los cuidados de Lazy; recordatorio de desparasitaciones, baños, limpieza, entre otros. También tiene desconfianza de las veterinarias, pues cree que no tratarán bien a su mascota, además piensa que Lazy se marearía camino a la veterinaria. La clínica veterinaria La Asunción (2020), explica que los perros o gatos se marean al viajar en un vehículo cuando no están acostumbrados al movimiento y más aún si en “el camino hay varias curvas”. Por ello, recomienda que la primera experiencia de la mascota en un vehículo sea con el motor apagado y que se le dé un espacio de tiempo para que pueda comer, jugar o descansar allí, además de llevarlo en el vehículo en todas las oportunidades posibles, de modo que pueda acelerar su proceso de adaptación, finalmente el groomer pondrá música relajante para mascotas durante el servicio para que pueda tener a la mascota más pasiva y se evite cualquier inconveniente en la atención. Si a pesar de dichas medidas, la mascota no lograra acondicionarse, será necesario consultar con un veterinario.

Carolina ve mayor presencia de vecinos paseando a sus perros en el parque y un aumento de catlovers entre sus amistades. Carrión (2020) comenta que, al inicio de la declaración del Estado de Emergencia en Perú, muchos rescatistas de perros y gatos se alarmaron porque las cifras de adoptantes se redujeron drásticamente, así como de las donaciones; sin embargo, desde abril las postulaciones para adopción fueron incrementándose, sobre todo de gatos adultos. En las videollamadas realizadas a los postulantes, se obtuvo que, al permanecer más tiempo en casa, pueden acompañar al gato en su proceso de adaptación al hogar, algo que en condiciones normales no sería posible ya que una de las excusas usuales

para no adoptar o devolver a la mascota adoptada, era la falta de tiempo para acompañarla en su adaptación.

Carolina observa que existe servicio móvil para mascotas, destinado sólo al baño y corte de uñas. A su vez, aprecia que hay largas colas en el veterinario, paseador de perros y tienda de la esquina, a pesar de que la atención es con citas. Ella oye que las veterinarias no son seguras y no tienen protocolos de seguridad. Por ejemplo, si bien algunas de ellas utilizan alcohol para la desinfección de manos, no necesariamente colocan bandejas con lejía para la desinfección del calzado. El diario La República (2019) publicó una noticia en la que la dueña de una mascota denunció a una veterinaria por no cuidar adecuadamente a su perra durante el servicio de hospedaje que solicitó. La mascota no recibió una alimentación equilibrada durante su estadía en la veterinaria, por lo cual desarrolló una dermatitis alérgica que le produjo heridas, las cuales no fueron curadas debidamente por la veterinaria e incluso, el personal del lugar fue hostil cuando la dueña quiso registrar su reclamo en el Libro de Reclamaciones.

Además, le han comentado que los servicios adicionales son muy costosos, la espera para atención de baños demora y que las mascotas se estresan por el encierro. Sin embargo, también le han mencionado que existe más variedad de servicios que en otras opciones como psicólogos para mascotas online, servicios de catering a domicilio y venta de productos alimenticios sin recargo para el envío, siempre y cuando la compra ascienda a un monto mínimo.

Eduardo, el esposo de Carolina, suele bañar a su mascota en casa y Carolina la lleva al veterinario para atención médica, pues opina que invertir en cuidados de la mascota ayuda a prevenir enfermedades y que, por la cuarentena, su mascota se está comportando extraño, por lo que está evaluando contratar el servicio de un psicólogo para perros.

A Carolina le duele cuando su mascota se enferma o tiene algún malestar, y también siente preocupación desde que se la llevan, pues se preocupa por el maltrato animal y la larga

espera de su mascota para que pueda ser atendida. De acuerdo con Cabello (2020), los perros se estresan y si son de raza pequeña aún más, por su naturaleza de fuerte carácter; Chihuahua, Yorkshire Terrier, Schnauzer, Pinscher miniatura y Bull Terrier Inglés.

En una noticia del diario Perú21 (2020) se presentó una denuncia contra una veterinaria en Santiago de Surco que sólo cuenta con licencia municipal para baños y consultas de mascotas; sin embargo, repartía boletines para atención de emergencias, por lo que la dueña de una perrita que acababa de ser atropellada la llevó al lugar y no fue atendida correctamente, pues a falta del pago adicional que se requería, cortaron la intervención y dejaron a la perrita agonizando. Sumada a la denuncia de este caso, se presentaron otras sobre esterilizaciones mal realizadas que atentaron contra la vida de las mascotas intervenidas.

Adicionalmente a esta desconfianza, a Carolina le incomoda no contar con todos los servicios en un solo lugar. Ella aspira a que su mascota sea su compañera durante muchos años y que haya una mayor existencia de lugares pet friendly para disfrutar de su compañía junto con su esposo.

3.5.2. *Insight del cliente.*

Insight, considerado como una verdad oculta (Quiñones, 2014). Antes teníamos la creencia que un hogar sin hijos estaba incompleto, sin embargo, según cifras de INEI, la tasa global de fecundidad en el 2020 es de 2,2 hijos, cuando en 1950 era de 7 hijos (INEI, 2020), los jóvenes priorizan su crecimiento profesional antes que el biológico, sin embargo, el efecto maternal o paternal no ha desaparecido, lo que nos hace suponer que se está compensando el amor hacia un hijo con el amor a las mascotas, por eso es considerado un nuevo miembro de la familia.

Se habla mucho de los insight detrás de las mascotas; ya que atenderlos y cuidarlos podría ser considerado como la primera prueba de abandonar cierto egocentrismo que tiene la

juventud. Aquí se vive la primera relación de dependencia, ya que han retrasado la idea de hijos, serán los padres o madres de sus mascotas. Debido a este lazo, las mascotas tienen un lugar privilegiado en su tiempo libre y presupuesto. (Infobae, 2018).

3.5.3. Perfil del cliente.

Según Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014, p. 4), el perfil del cliente es una descripción estructurada y detallada de los segmentos de clientes de un modelo de negocio.

Si bien un servicio de baño o relajación podría ser tomado por cualquier dueño de mascota, se considera que la propuesta de valor como servicios veterinarios preventivos será atractiva, para un sector en específico. Dentro de los perfiles de clientes investigados, llamaron la atención los hombres o mujeres que tienen “hijos con colas”. (Quiñones, 2017). Con una mascota, ellos completan su hogar, pues no tienen hijos aún o compensan la ausencia de los hijos, a lo que los psicólogos denominan síndrome del nido vacío, esto sucede cuando los hijos se independizan del hogar. (Mayo Clinic, 2020).

El 2020 ha sido el año más estresante para laborar en el Perú (Info Capital Humano, 2020), si bien la coyuntura actual ha agravado el estrés de los trabajadores, desde antes ya se consideraba al hogar como un refugio ante el estrés ciudadano, para ellos las mascotas no son juguetes, sistema de alarmas o adornos, son sus “perrhijos o gathijos”, son miembros de su familia a los que tratan con dignidad y respeto. Muchos de ellos proyectan su estilo de vida en su mascota incluyéndolos en sus actividades cotidianas, en consecuencia, buscan no solo cuidarlos, sino también que estén sanos, relajados y felices. (Quiñones, 2017)

Como, por ejemplo, Carolina De la Madrid, ella se desempeña como Ejecutiva Hipotecaria, realiza la gestión de créditos hipotecarios en un banco reconocido del país, al ser un puesto comercial tiene una parte de su sueldo como variable, por eso trabaja duro para poder pagar las responsabilidades que tiene, como la maestría, los servicios públicos, los gastos de

su “hija”, los gastos de alimentación. Mientras su esposo se encarga del pago de la cuota del departamento, entre otros.

Su actual método de trabajo es remoto y presencial, pues existen algunos procesos en el banco que tienen que realizarse de manera presencial aún. Éstos son los peores días para ella ya que tiene que dejar a su hija en casa, muchas veces sola.

La relación que tiene con su hija, su mascota llamada Lazy, es muy fuerte, ella acompaña a Carolina desde hace 5 años, fue el regalo de su esposo en su primer año de enamorados, ambos la tratan como si fuera su hija adoptiva, aún no planean tener hijos pues tienen otras prioridades por el momento. Carolina y Eduardo se casaron hace 3 años, vivieron en un departamento alquilado a media cuadra de la casa de la madre de Carolina hasta enero 2020. En febrero 2020 se desembolsó su crédito hipotecario y cuando les entregaron su nuevo departamento el cual quedaba en otro distrito, lejos de su madre; ella no dudó en llevarse a Lazy, a pesar de que iba a quedarse sola a veces ya que ambos trabajan, buscó todas las formas de brindarle una buena calidad de vida, en este distrito le recomendaron a un veterinario de confianza, un paseador de perro y varias tiendas donde comprar lo necesario para cuidar y engrerir a Lazy.

Sin embargo en marzo del 2020, llegó la pandemia y casi todos estos lugares se mantuvieron cerrados, además ellos evitaron salir, pues ella es asmática; así que empezaron a buscar nuevas formas digitales y/o a domicilio que le permitan seguir haciendo feliz a Lazy, como ella dice, “su hija se merece todo”, es así que se dio cuenta que empezaba a tener varios proveedores de servicios para Lazy, por lo que, le preguntó a un dueño de estos negocios que le tenía más confianza, por qué no ofrecía un paquete integral, así podría tener mayor ingreso por cita y cautivar a su clientela, a lo que éste no tuvo respuesta contundente para ella. Carolina conversó de este tema con su esposo Eduardo y él con su entorno, hasta que la inquietud llegó a oídos de uno de los autores de esta tesis y es así que luego de varias reuniones de análisis,

nace la idea de “Entre Patitas”, para satisfacer a todas las personas como Carolina y Eduardo.

En la Figura 10, se muestra el Buyer Persona del cliente “Entre Patitas” con lo que se puede identificar sus características, comportamiento, preferencias o intereses.

Figura 10

Buyer Persona

 <p>Carolina De la Madrid</p>	<p>Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pet lover ● Precavida ● Cariñosa ● Responsable ● Engreidora ● Luchadora
<p>Género: Mujer Edad: 32 Estado civil: Casada</p>	<p>Hobbies:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pasar tiempo con su mascota ● Hacer deporte ● Escuchar música <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Analítica ● Comunicacional ● Musical
<p>Localidad: Santiago de Surco Tipo de domicilio: Departamento</p>	<p>Metas y objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ser jefe antes de los 35 ● Comprarse un carro ● Viajar en crucero con su esposo ● Tener su negocio propio ● Hacer feliz a su hijo (mascota)
<p>Nivel de estudios: Superior Carrera: Administradora</p>	
<p>Sector: Financiero Cargo: Ejecutiva Hipotecaria Ingresos: 6K</p>	<p>Pain points:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se mudó a vivir con su esposo en el 2020. ● No está acostumbrada a hacer las labores de la casa. ● Trabaja 2 días de home office y 3 días en la oficina. ● Está estresada por la meta comercial del trabajo. ● Su pareja es independiente, él maneja sus tiempos y pasa más tiempo con Lazy, ella se siente triste e intenta compensarla los fines de semana engreiendo a Lazy.
<p>Redes Sociales: Facebook Instagram LinkedIn YouTube</p>	

Nota. Explica la perspectiva de las personas que tienen mascota. Elaboración propia

Si bien el Buyer Persona ha sido representado por una mujer, el comportamiento de un hombre con su mascota es similar, ya que el ser humano es emocional antes que racional, por lo que cuando una persona que ama a los animales entra en contacto con un perro o gato, se despierta un amor inmensurable en ellos, lo cual se manifiesta en un serio compromiso con el bienestar de su “perrhijo” o “gathijo”. Este amor a los animales explica que personas con “pocos recursos económicos”, prioricen la comida y salud de sus perros o gatos, “incluso cuando ellos mismos no tienen para comer”, así como aquellos “refugios” que “prácticamente sin recursos dedican gran parte de su vida al servicio de los animales”. (Brands & Marketing, 2020)

Por otro lado, según Jarque (2013) debe considerarse que a nivel afectivo, las mujeres “son presuntamente más sensibles” que los hombres y en consecuencia, se muestran “más afectuosas”, lo cual genera que estén más atentas a las necesidades de las mascotas y les compren regalos con más frecuencia. Los “hombres suelen elegir mascotas macho y tenerlas en mayor medida para realizar ejercicio”, mientras que las mujeres elijen hembras “por motivos afectivos”. En caso de pérdida de la mascota, la percepción en los hombres es de una situación tan estresante como “la pérdida de un amigo cercano” y en “las mujeres en un grado mayor, como la pérdida de su propio marido o hijos”. (Poves, 2017)

Las variaciones a nivel afectivo según el género, mencionadas en el párrafo anterior, pueden aprovecharse en la venta de productos del pet store.

3.5.4. Ajuste de la solución al cliente.

La estrategia del Círculo Dorado de Simone Sinek, explicada por Cerem (2020) y compuesta por tres esferas; ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué?, se encarga de desarrollar el valor de un producto nuevo o negocio para el cliente, con un enfoque más allá de lo material, pues considera que el éxito de una empresa está vinculado a su capacidad para inspirar, reunir y

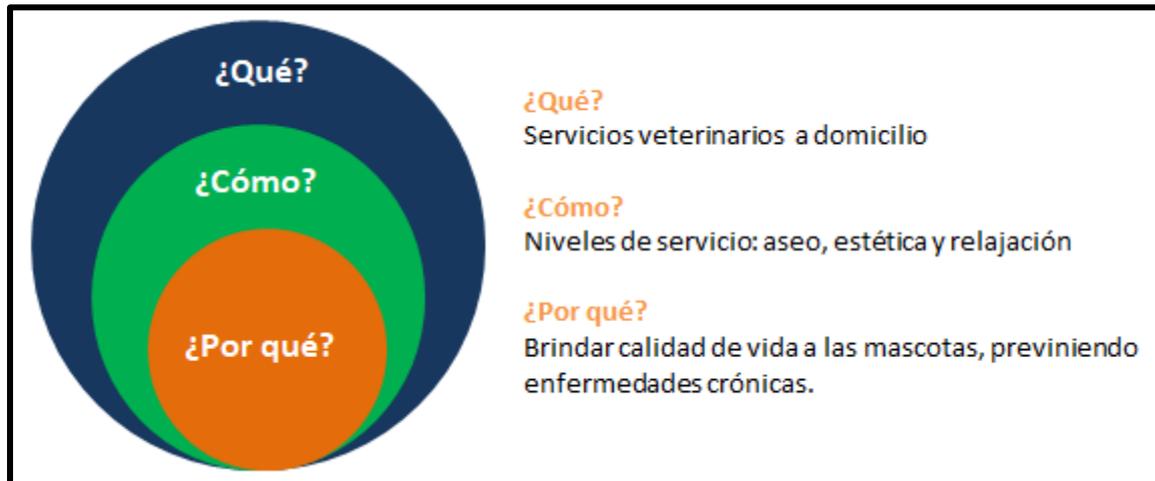
encantar a un público que valora más su esencia como organización, siendo así que el Círculo Dorado contribuye a fortalecer este posicionamiento.

En la Figura 11 se puede visualizar el Círculo Dorado de “Entre Patitas”, siendo la primera esfera ¿Qué? donde se indica lo que se ofrecerá a los clientes; Servicios de aseo, estética y relajación para mascotas a domicilio. Luego, la segunda esfera corresponde a ¿Cómo?, donde se explica la estrategia del servicio; Se asegura la calidad en la atención y servicio, los dueños podrán visualizar y/o acompañar a sus mascotas en el momento de la atención, en primera fila y en la comodidad de su domicilio, según disponibilidad de tiempo del dueño y como servicio adicional, consultas virtuales para resolver dudas cotidianas. Además, se brinda una experiencia petcentric en cada uno de los tres niveles de servicio a través de móviles adaptadas y equipadas. Finalmente se recompensa la recurrencia, ya que se registran las atenciones en la tarjeta virtual “Patitas Card”, ganando pet puntos por cada servicio adquirido, para luego ser canjeados de diversas formas antes explicadas.

Finalmente, se encuentra la tercera esfera ¿Por qué?, diferencial respecto a la competencia y propósito del negocio; Porque este proyecto busca brindar calidad de vida a las mascotas y por ende dar satisfacción a los dueños, previniendo enfermedades crónicas a través de servicios de aseo, estética y relajación, en una móvil adaptada para que se sientan cómodos y equipada para asegurar un servicio de calidad. Además, el proceso del negocio se ha adaptado a las necesidades antes y durante la pandemia, donde los dueños requerían mayor tiempo para llevar a su mascota, incertidumbre en el trato y cuidado, dificultad para encontrar servicios adicionales y ahora el contacto con otras personas; mientras que las mascotas, tenían que pasar varias horas en jaulas hasta que tengan turno de baño, estrés por alejarse de su hogar, el contacto con otros animales y posibilidad de maltrato animal. Brindando con nuestros servicios, la tranquilidad y alegría en los dueños, al ver a sus mascotas sanas, felices, relajadas y tratadas con amor.

Figura 11

Círculo Dorado de Simon Sinek



Nota. Elaboración propia.

Con la finalidad de analizar la propuesta de valor, se utiliza la herramienta VALUE PROPOSITION CANVAS, desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010) y representada en la Figura 12, donde se definen las tareas que en la actualidad el público objetivo realiza para satisfacer las necesidades de aseo, estética y relajación de su mascota, así como detallar las ganancias y dolores del público objetivo, a fin de poder relacionarlo con la propuesta de valor de “Entre Patitas”.

- **Product and Services (Servicios).** “Entre Patitas” ofrece servicios a domicilio de profesionales en aseo, estética y relajación para mascotas. Con este servicio se hará felices a los dueños, ya que podrán ver el proceso de atención en primera fila, con el objetivo de disfrutar el momento con su mascota, sintiéndose seguros desde la comodidad de su hogar. Este servicio permitirá optimizar el tiempo que empleaban al utilizar las opciones tradicionales.
- **Gain Creators (Creadores de Ganancias).** Las ganancias que ofrece “Entre Patitas” inician con brindar un servicio veterinario preventivo con una movilidad adaptada para

una experiencia petcentric, donde el dueño podrá ver la atención que recibe su mascota (presencial o virtualmente), además de estar ubicada en el domicilio del cliente. “Entre Patitas” tendrá variedad de servicios con paquetes de aseo, estética y relajación, y un Programa de fidelización a través de una tarjeta virtual llamada “Patitas Card.”

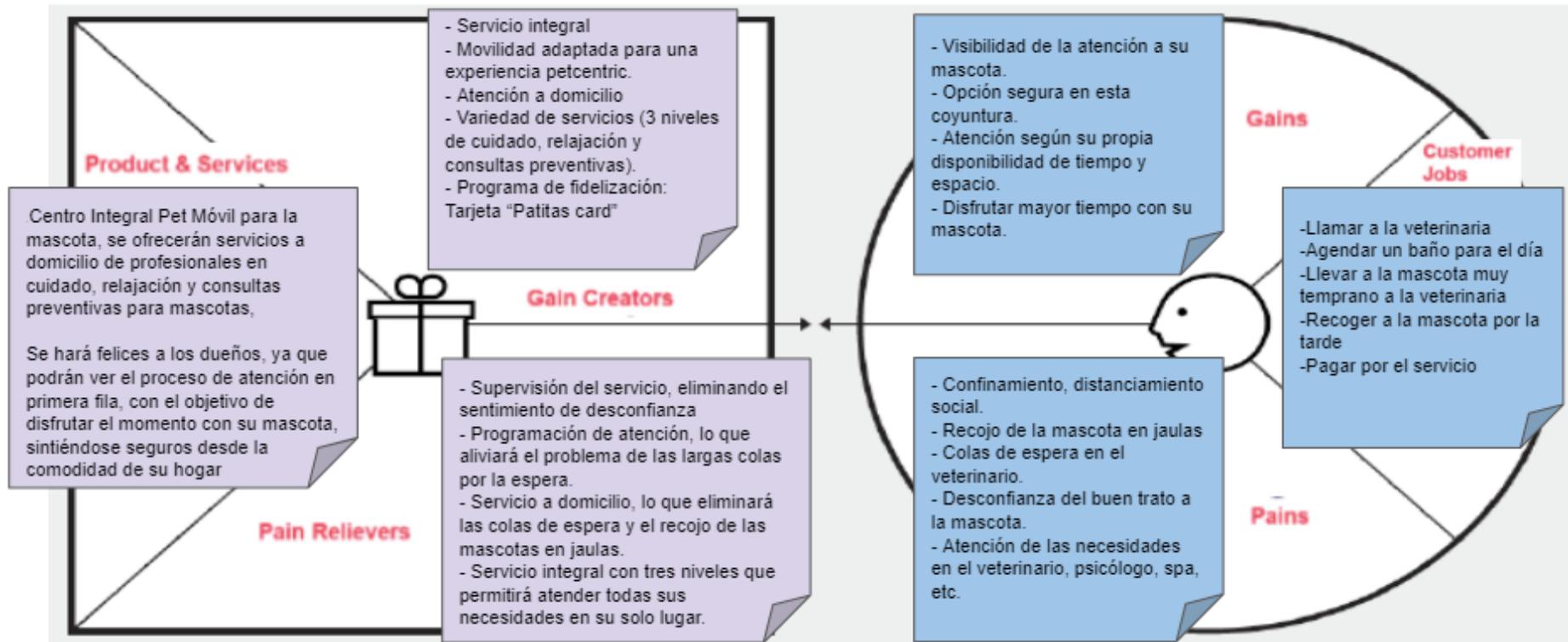
- **Pain Relievers (Aliviadores de dolor).** En la búsqueda de cubrir la necesidad de atender a la mascota en los cuidados que requiera como una alternativa confiable y que asegure el distanciamiento social, se contará con la supervisión del servicio mediante la vista al interior que proporciona la móvil, eliminando así el sentimiento de desconfianza. Al ofrecer la programación de atención según disponibilidad del cliente, se aliviará el problema de las largas colas por la espera. “Entre Patitas” al ofrecer diversos servicios veterinarios permitirá atender todas las necesidades de la mascota en un solo lugar, mitigar las colas de espera y evitar el recojo de las mascotas en jaulas, lo que reducirá el estrés que suelen sufrir en esa experiencia.
- **Gains (Ganancias).** El servicio ofrece el beneficio de garantía del servicio con una mejor visibilidad de la atención que recibe la mascota, gracias a la vista del exterior hacia el interior y las videollamadas. También es una opción de servicio que brinda seguridad ante la pandemia actual, ya que la atención será por turnos, además de contar con un horario de atención según disponibilidad de tiempo y espacio del dueño, donde se ubicará la móvil, lo cual generará mayor disponibilidad de tiempo libre para poder disfrutarlo con su mascota.
- **Customer Jobs (trabajos).** Son las actividades que realiza el público objetivo para poder contar con el servicio que necesita, como contactarse con la empresa que brinde el servicio requerido, para agendar la fecha de atención según disponibilidad del local y tiempo personal. En las opciones de servicios actuales, una vez agendada la cita, el dueño lleva a la mascota muy temprano a la veterinaria, empleando su propio

transporte, salvo casos de locales aledaños a la residencia. Luego de la confirmación de la veterinaria para el recojo de su mascota, el dueño se acerca al local nuevamente y paga por el servicio recibido. Esto será diferente con los servicios de “Entre Patitas”.

- **Dolores (Pains).** Uno de los dolores que sufre el público objetivo en la búsqueda de cubrir las necesidades de su mascota es el confinamiento, debido a la necesidad de mantener el distanciamiento social por la pandemia. También se encuentra el recojo de la mascota en jaulas, por el estrés que sufre al estar encerrada y en convivencia con otros perros, sobre todo de aquellos que sean más grandes. Un factor adicional de estrés para la mascota e inquietud del dueño es la cola de espera en el veterinario, ya que, dependiendo de la raza del perro y su carácter, el tiempo de demora en la atención variará. Debido a noticias sobre negligencias en veterinarias, el dueño de una mascota experimenta desconfianza del buen trato a la mascota y preocupación por la atención de sus necesidades en el veterinario, psicólogo, spa, etc.

Figura 12

Value Proposition CANVAS



Nota. Elaboración propia.

3.6. Investigación de mercado

Se realizó una investigación de mercado en dos etapas: la primera, exploratoria o cualitativa vía entrevistas en profundidad, tanto al consumidor final como al experto del sector veterinario, y la segunda etapa, concluyente o cuantitativa a través de encuestas online al consumidor final.

3.6.1. Etapa exploratoria (cualitativa).

El objetivo de la etapa exploratoria fue profundizar en los atributos valorados, las razones de elección y decisión de compra, así como conocer el nivel de agrado de la propuesta de valor.

En la Tabla 8, se visualiza la ficha técnica del estudio cualitativo, donde se indica que el grupo objetivo son hombres y mujeres profesionales, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, entre 25 y 45 años que residen en Lima Moderna, en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. La muestra de este estudio fue de cinco entrevistas en profundidad a consumidores finales y a tres expertos del sector veterinario, siendo la fecha de campo del 19 al 20 de febrero del 2021.

Tabla 8*Ficha Técnica Estudio Cualitativo*

Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Grupo objetivo	Hombres y mujeres profesionales del nivel socioeconómico A y B, entre 25 y 45 años que residen en Lima Moderna (zona 7), en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.
Muestra	5 entrevistas en profundidad a consumidor 3 entrevistas en profundidad a experto del sector
Fecha de campo	Del 19 al 20 de febrero del 2021

Nota. Elaboración propia.

Entrevista a consumidor final

A continuación, se presentan los siguientes hallazgos de las entrevistas en profundidad al consumidor final:

- **Asociaciones:** Veterinaria tiene asociaciones positivas relacionadas con cuidado, salud y lugar que ayuda y sana a su perro. Por otro lado, mascota se asocia con perro, ternura y amor.
- **Tenencia:** La mayoría de entrevistados tiene como mascota un perro y algunos también son dueños de un gato.
- **Rutina:** Antes de la pandemia, los entrevistados paseaban a sus mascotas o jugaban con ellas y ahora sólo salen lo necesario, por prevención y carga laboral. De igual manera, cumplen con llevarlas al veterinario.

- **Servicios veterinarios:** Los servicios utilizados normalmente son baño, corte y vacunas, siendo lo más valorado la rápida atención y el buen trato a la mascota.
- **Factores de elección:** Los factores que influyen en la elección de una veterinaria son la confianza en el veterinario, los horarios de atención y la calidad del servicio. También se encuentran el ambiente, la limpieza y el poder contar con una verdadera historia clínica.
- **Test de concepto:** La propuesta de “Entre Patitas” fue del agrado de los entrevistados además de estar dispuestos a pagar por los precios de los paquetes, sobre todo se encuentran interesados en paquetes de aseo y relajación.
- **Sugerencias y recomendaciones:** Uno de los entrevistados que vive en zona de alto tránsito sugiere que la móvil de “Entre Patitas” se estacione en un parque aledaño y otro, que se organicen actividades recreativas para dueños y mascotas.
- **Técnica proyectiva:** con el uso de la técnica “Completa la Frase”, los entrevistados señalaron que “Entre Patitas” sería mejor si llegara a más distritos, además que llevan a su mascota al veterinario porque la quieren y desean que goce de buena salud.

Entrevista a expertos

A continuación, se presentan los siguientes hallazgos de las entrevistas en profundidad a expertos:

- **Impacto:** las veterinarias sufrieron un auge porque las familias consideran a la mascota un miembro más de la familia, sin embargo, se ha frenado por la pandemia, en donde los servicios de aseo y estética son los más primordiales.
- **Rutina:** en el contexto actual de pandemia, el servicio veterinario a domicilio ha sido bastante solicitado por emergencia y control.

- **Servicios veterinarios:** deben tener un buen profesional a cargo y si los clientes ven buenos resultados, volverán a solicitar el servicio y recomendar a familia y amigos.
- **Tendencia:** los servicios veterinarios a domicilio seguirán en aumento en el Perú debido a la coyuntura de la pandemia. Se observa que los clientes están valorando su salud y la tranquilidad de proteger a su familia.
- **Factores de elección:** la pet móvil es un éxito en una veterinaria normal que es fija, sólo se debe condicionar una móvil y ofrecer los servicios veterinarios a domicilio y cumplir todos los requerimientos que necesita el paciente, es decir, la mascota.
- **Sugerencias y recomendaciones:** “Entre Patitas” debe capitalizar el posicionamiento de la mascota como miembro de la familia y poner en primer lugar el servicio de aseo y estética. También establecer las políticas de bioseguridad, que el personal tenga los equipos necesarios y el cliente sienta la seguridad al momento que se brinda el servicio a domicilio.

3.6.2. Etapa concluyente (cuantitativa).

El objetivo de la etapa concluyente fue conocer el nivel de aceptación e intención de compra de la propuesta de valor de Entre Patitas y verificar el segmento de cliente definido. En la Tabla 9, se visualiza la Ficha Técnica Estudio Cuantitativo, donde se indica que el grupo objetivo son hombres y mujeres profesionales, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, de 18 años a más, que residen en Lima Moderna, en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina (zona 7). La muestra de este estudio fue 400 encuestas online auto aplicadas con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95%, siendo la fecha de aplicación del estudio del 5 de marzo al 30 de marzo del 2021.

Tabla 9*Ficha Técnica Estudio Cuantitativo*

Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta online auto aplicada
Grupo objetivo	Hombres y mujeres del nivel socioeconómico A y B, 18 años a más que residen en Lima Moderna (zona 7), en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.
Muestra	400 encuestas, cuyo margen de error es +/- 5% con un nivel de confianza del 95%.
Fecha de campo	Del 5 al 30 de marzo del 2021

Nota: El margen de error fue hallado en base al cálculo de la calculadora de Datum <https://www.datum.com.pe/calculadora>

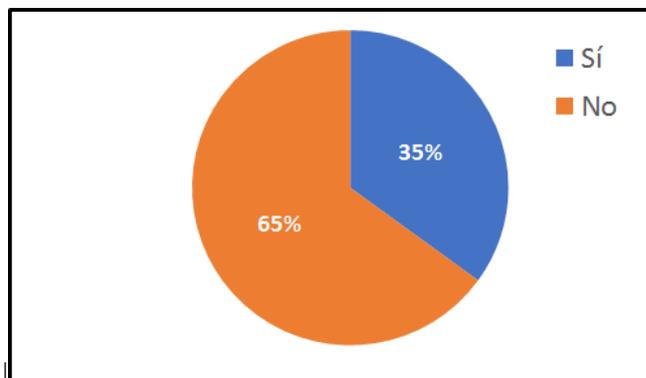
A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Se realizaron preguntas filtro, tales como, distrito de residencia y tenencia de mascota, las cuales permitieron realizar el estudio de mercado en el grupo objetivo definido. También se realizaron otras preguntas informativas tales como género, edad y tenencia de hijos. Si bien el segmento de clientes está definido por las variables edad y la tenencia de hijos, se quiso indagar y realizar las preguntas de estas variables para verificar que realmente se cumple lo que la teoría indica. Por ese motivo el público objetivo para la encuesta quedó definido como hombres y mujeres que residen en los distritos la zona 7 de Lima Moderna mayores a 18 años.

El 65% de los encuestados no tiene hijos, lo cual podría reforzar la hipótesis del perfil de dueños de mascotas que los consideran como un miembro importante de la familia y como tal, están dispuestos a engrerílos. Quiñones (2020). Figura 13.

Figura 13

Personas con Hijos

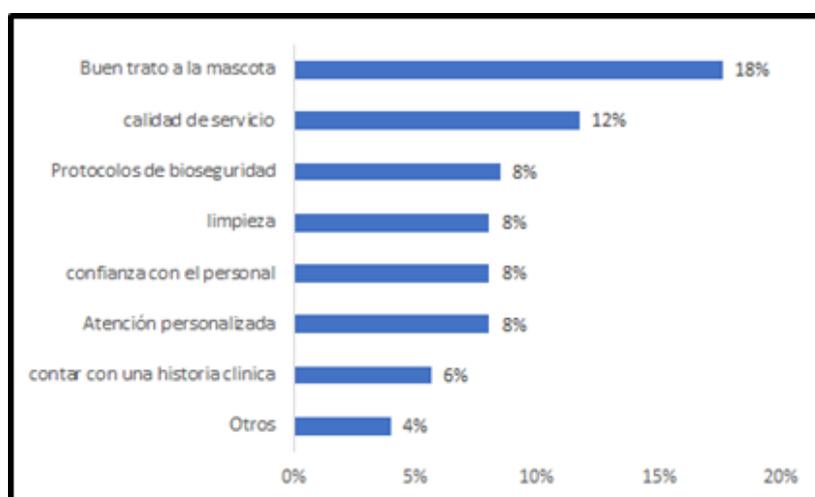


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

Según los datos obtenidos, los encuestados valoran dentro de los servicios veterinarios “El buen trato a su mascota” (18%) y la “Calidad del servicio” (12%). Para lo cual “Entre Patitas”, priorizará estos dos atributos en sus servicios los que se medirán de forma mensual mediante el NPS que indicará el nivel de satisfacción del cliente. Figura 14.

Figura 14

Atributos Valorados

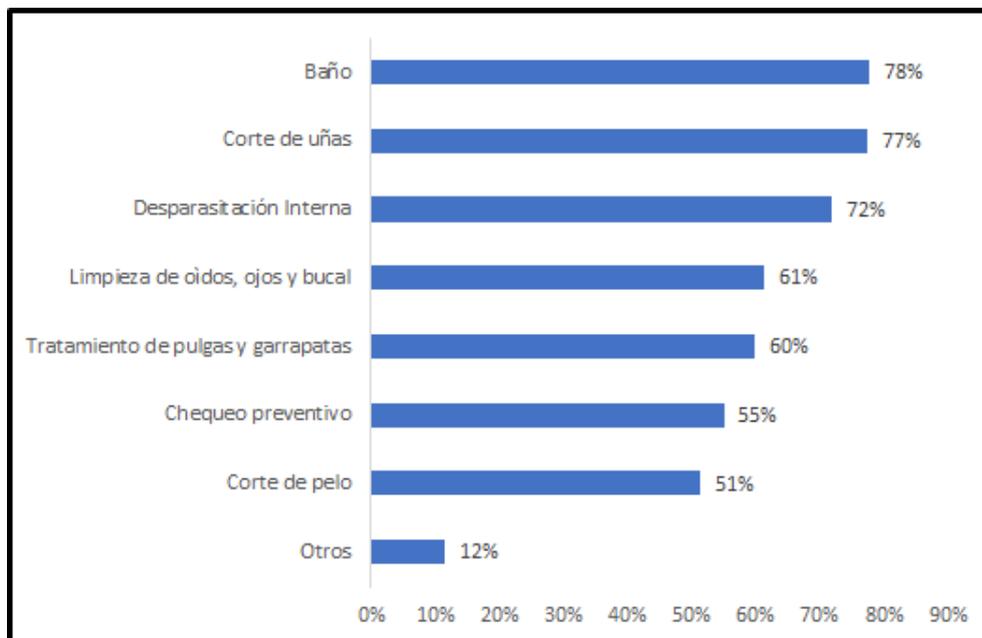


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

Los servicios veterinarios más utilizados por los encuestados son baño (78%) y corte de uñas (77%), precisamente los servicios principales del negocio “Entre Patitas”. Además, el servicio complementario de chequeo preventivo (servicio gratuito complementario que se incluye en los tres paquetes) es utilizado por el 55% de los encuestados lo cual impulsa la adquisición de otros servicios. Figura 15.

Figura 15

Servicios Utilizados

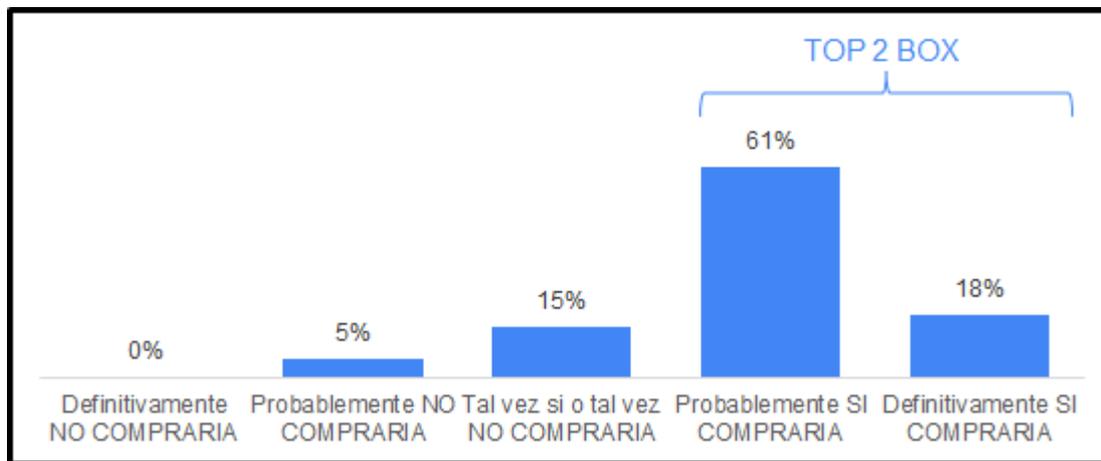


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

La intención de compra alcanza un 79% de los encuestados (top 2 box), es decir, la mayor proporción indica que sí compraría los servicios de “Entre Patitas”, siendo de esta manera una propuesta atractiva en el mercado. Figura 16.

Figura 16

Intención de Compra

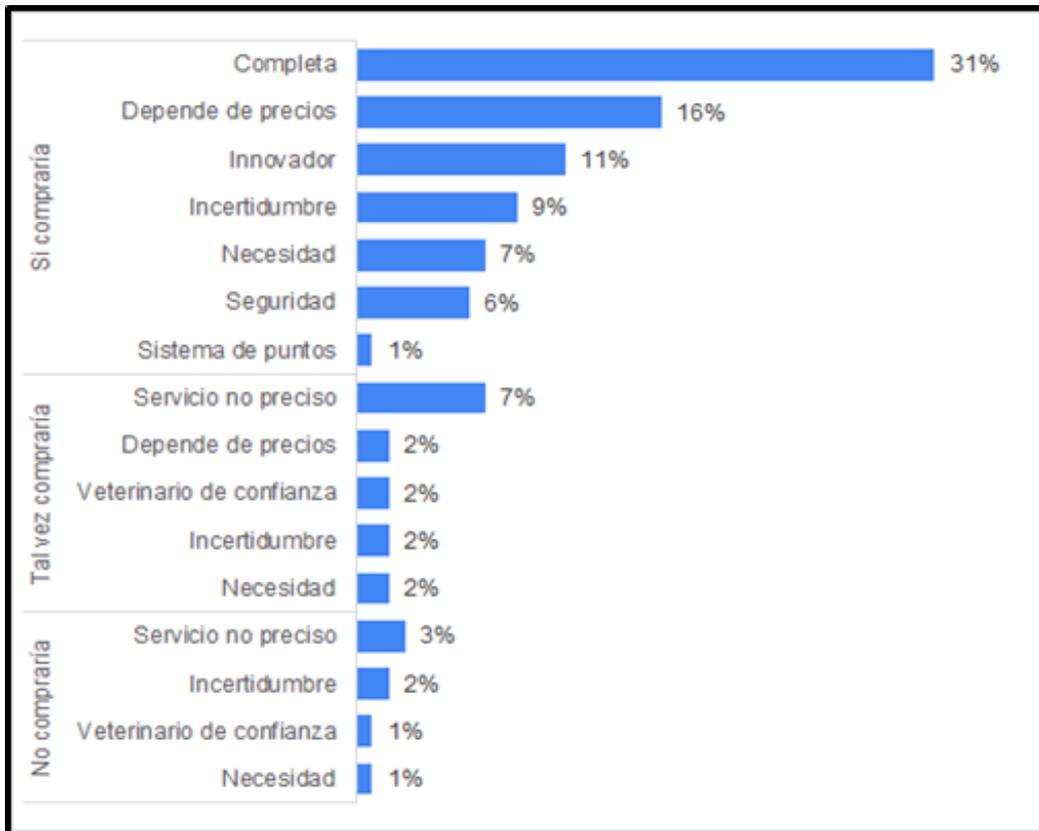


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

La mayoría de encuestados (31%) probablemente adquirirá esta propuesta ya que considera que la propuesta de valor es completa. Sin embargo, el 16% de los encuestados considera que su decisión depende de los precios ofrecidos para cada uno de los servicios. Por otro lado, los encuestados que indican que se encuentran en duda o no comprarían se da principalmente porque no consideran el servicio adecuado a sus necesidades. Figura 17.

Figura 17

Motivación para Comprar

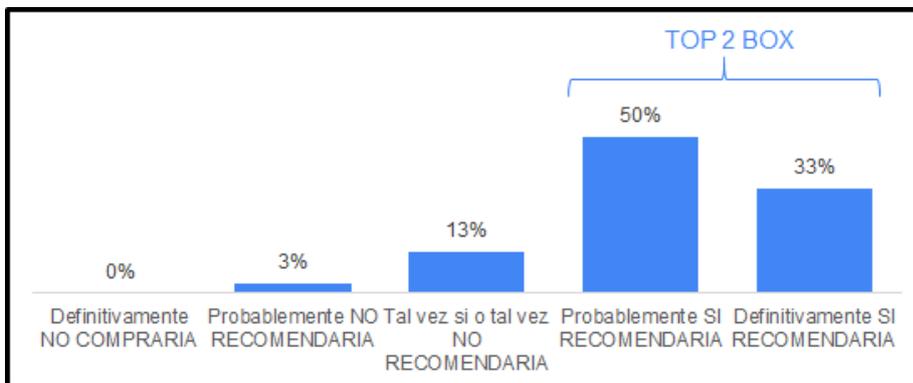


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 83% del top 2 box estaría dispuesto a recomendar de encontrarse en el mercado, es decir, los encuestados consideran que la propuesta es innovadora y atractiva. Además, se deberá asegurar un NPS alto como estrategia para incrementar las ventas. Figura 18.

Figura 18

Intención de Recomendación

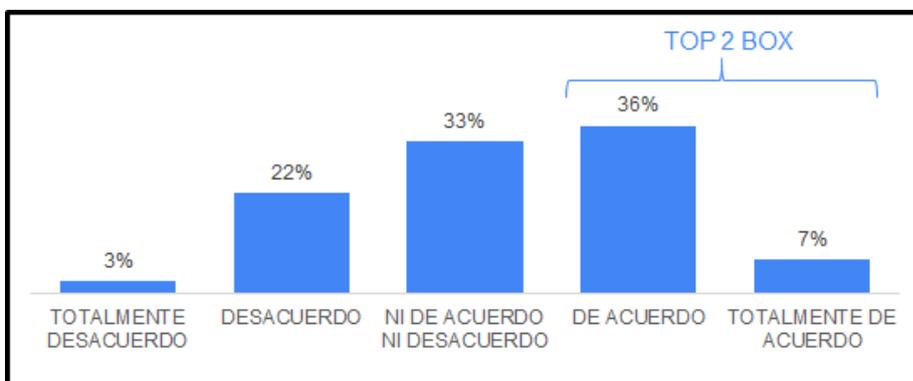


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 43% de encuestados se encuentra de acuerdo con los precios de los paquetes, al 33% le es indiferente, sólo el 24% está en desacuerdo. La opinión con respecto a los precios no representaría un riesgo para el negocio debido a que la intención de compra es del 79% (Figura 16) y el 83% de los encuestados recomendaría los servicios de Entre Patitas (Figura 18), confirmándose así que el público objetivo estaría dispuesto a pagar lo establecido según el paquete de interés. Figura 19.

Figura 19

Aceptación de Precios

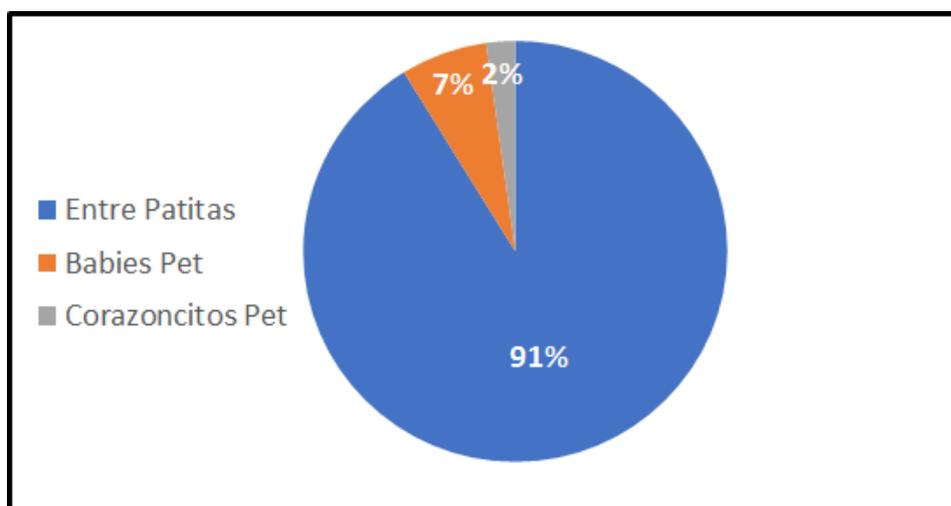


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 91% de encuestados considera el nombre “Entre Patitas” como la mejor alternativa, lo que permite reafirmar la aceptación que tendría el proyecto, siendo éste el nombre que se le daría. Figura 20.

Figura 20

Preferencia en el Nombre del Negocio

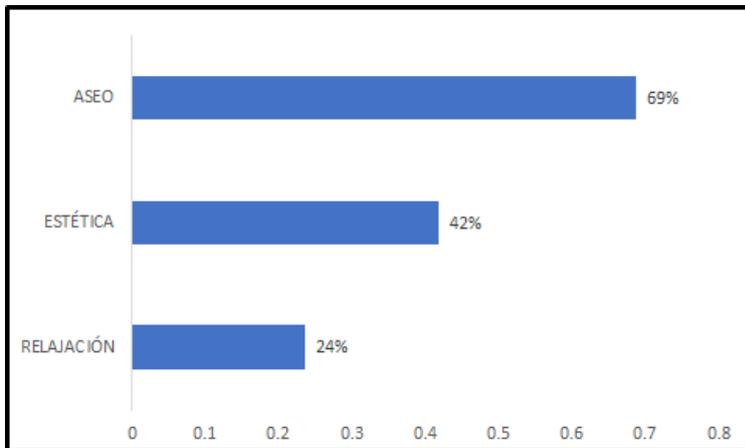


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 69% del total de encuestados preferirían contratar el paquete Aseo, un 42% prefieren el paquete Estética y solo un 24% el paquete de relajación. Lo que refuerza la teoría que los expertos dijeron, que los servicios relacionados con el baño de las mascotas son los más demandados y da pie a que se siga con la estrategia de utilizar este paquete como gancho de entrada para obtener clientes. Figura 21.

Figura 21

Paquetes Preferidos

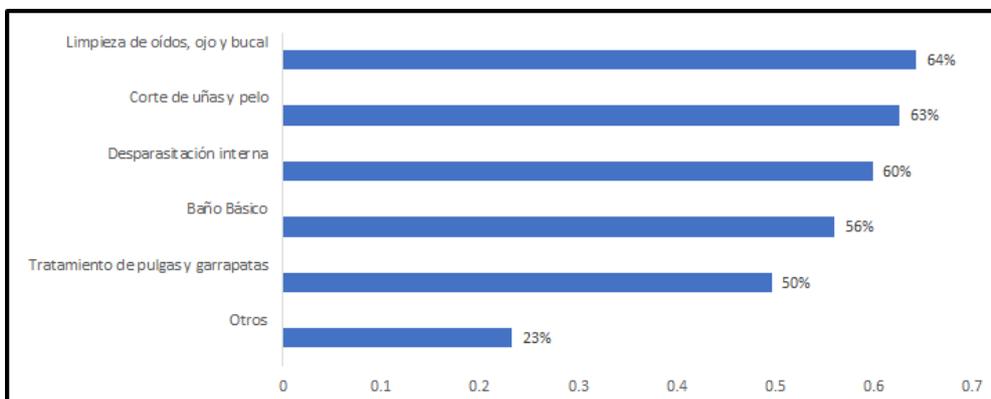


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

Los servicios de “Entre Patitas” que la mayoría de encuestados contrataría por separado son Limpieza de oídos, ojos y bucal (64%), Corte de uñas y pelo (63%), Desparasitación interna (60%), Baño básico (56%) y Tratamiento de pulgas y garrapatas (50%). Estos resultados permiten conocer las preferencias de servicios individuales mejores valorados y de esta manera poder aprovechar en realizar promociones especiales u otros paquetes a futuro. Figura 22.

Figura 22

Servicios Preferidos

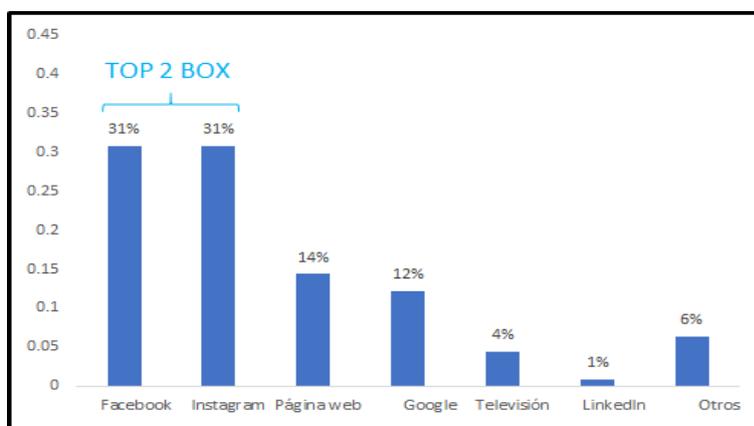


Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 62% de encuestados (top 2 box) tiene como primera opción de preferencia utilizar redes sociales (Facebook e Instagram) para conocer acerca de servicios veterinarios. Por lo tanto, las redes sociales serán los medios dentro de los cuales se realizará mayor inversión en marketing y prioridad en la atención a los leads. Figura 23.

Figura 23

Medios para Búsqueda de Servicios Veterinarios



Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

El 81% de encuestados pertenece al nivel socioeconómico (NSE) A, y el 19% pertenece al NSE B. Por lo que el target elegido según nivel socioeconómico se comprueba que es el correcto, pues, al elegir al grupo 7 de los distritos de Lima se esperaba que estas personas dueñas de mascota pertenezcan a estos niveles socioeconómicos. Figura 24.

Figura 24

Nivel Socioeconómico

Puntaje	NSE (%)
A1	34%
A2	47%
B1	15%
B2	4%

Nota. Elaboración propia. Base: 400 casos

4. Modelo de Negocio CANVAS

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010, p. 14), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, para poder entenderlo y describirlo, dividen el modelo de negocio en nueve módulos que reflejan la lógica de una empresa, lo que permite generar nuevas estrategias y asegurar el éxito al momento de innovar. En la Figura 25 se muestra el modelo de negocio Canvas de forma general.

Figura 25

Modelo de Negocio Canvas "Entre Patitas"

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterinarias • Médico Veterinario • Proveedores de Insumos: Comida Medicina Accesorios • Proveedores Automotrices • Consultoras TI • Municipalidades de la zona 7 • Tiendas de venta y adopción de mascotas 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio a domicilio • Servicios de aseo • Servicios de estética • Servicios de relajación • Servicio de acompañamiento: Chequeo preventivo <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Móvil Personalizada • Marca y Set de Equipos • Groomer - Chofer • Personal Back Pet Móvil 	<p>Propuestas de valor </p> <p>Servicios veterinarios preventivos móvil, llamados "Entre Patitas", donde se ofrecen servicios de aseo, estética y relajación para mascotas a domicilio.</p> <p>Se brinda una experiencia petcentric, donde se cuida el bienestar de la mascota para que el dueño se sienta tranquilo y feliz, ya que su hijo no pudo estar en mejores manos.</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <p>Afianzar la relación con los clientes desde el primer punto de contacto para brindar la experiencia petcentric y la prospección con herramientas digitales potentes y mediante acuerdos de venta cruzada con los socios claves, con el fin de presentar los servicios y vender la propuesta diferencial.</p> <p>Luego de capturar a los clientes, las acciones de mantenimiento de ellos a través del servicio integral de tres niveles: aseo, estética y relajación.</p> <p>Finalmente, para desarrollar el programa de fidelización, que permitirá al dueño tener el historial de salud preventiva de su mascota y generar acciones personalizadas a través de la inteligencia del consumidor.</p> <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención directa y Módulo móvil. • Página web • Redes sociales • Whatsapp y Aplicación Móvil 	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Primera Fase: Hombres y mujeres profesionales, NSE A y B, entre 25 y 45 años. Residen en Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina.</p> <p>Estilos de vida sofisticados y modernos. Encuentran en el hogar un refugio del mundo exterior lleno de estrés. No tienen hijos, viven con sus padres o parejas. Sus pethijos, son un miembro más de la familia. Utilizan redes sociales y páginas web para informarse de servicios veterinarios.</p> <p>Segunda Fase: Residen en Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel</p> <p>Definición de características del nuevo segmento post estudio de mercado.</p>
<p>Estructura de costos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Vans • Mantto. Vans • SOAT • Trámites • Pág. web • Sueldos 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por atención de paquetes de aseo, estética y relajación. • Pet store • Servicios adicionales: Teleconsultas 		

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Generación de modelos de negocio”. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

4.1. Segmentos de clientes.

En este módulo, se definen los grupos de clientes a los que la empresa se dirigirá para ofrecer sus productos o servicios, de acuerdo con sus necesidades, canales de distribución para llegar a ellos, tipo de relación, rentabilidad, hábitos, entre otros aspectos a considerar. Osterwalder y Pigneur (2010, p. 20).

Quiñones (2017) define los tipos de familias actuales basados en los valores, hábitos y creencias del cliente. Dentro de los cuáles el tipo de familia que calza perfectamente con el público objetivo de “Entre Patitas” son las familias de hijos con cola, es decir, personas que encuentran en el hogar un refugio del mundo exterior lleno de estrés, tienen en sus hogares a sus perrhijos o gathijos, quienes los reciben con afecto, los pethijos son tratados como un miembro más de la familia y son incluidos en todas las actividades familiares como viajes, paseos, restaurantes, compras, etc.

Considerando variables de gasto promedio por mascota (APEIM, 2020) y zonas según ubicación geográfica y nivel socioeconómico CPI (2019), la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina) son las zonas que tienen el gasto promedio más alto por mascota en los niveles socioeconómicos A y B (ver Tabla 3). Siendo la zona 7 la de mayor gasto, considerándola como una zona inicial de ingreso del negocio y se considera ingresar a la zona 6 en una segunda fase (Ver Anexo 6). Si bien San Isidro y San Borja, Santiago de Surco y Miraflores son distritos vecinos, y están un poco alejados de La Molina, distrito al que se ingresaría a partir del cuarto año, se está considerando realizar rutas de atención con horarios preestablecidos. Al considerarse estas variables, se permite el cumplir con un mínimo de 7 atenciones por día, según lo estimado en el modelo TAM-SAM-SOM y flujo de caja (Ver Anexo 1 Escenario Conservador).

Por lo tanto, el segmento para la primera fase del proyecto, del primer al quinto año, queda definido de la siguiente manera: hombres y mujeres profesionales, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, entre 25 y 45 años que residen en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina y poseen un ingreso promedio mensual de S/ 7,780 (APEIM, 2020). Estilos de vida sofisticados y modernos (Arellano, s.f.), donde lo moderno, la innovación en el consumo, la calidad, la confianza, la marca, el status y la moda juegan papeles importantes (Canziani, Chang y Díaz, 2015). Encuentran en el hogar un refugio del mundo exterior lleno de estrés, tienen en sus hogares a sus pethijos, quienes los reciben con afecto y son tratados como un miembro más de la familia. (Quiñones, 2017).

De las encuestas realizadas (ver Anexo 3), se confirmó que este segmento pertenece al nivel socioeconómico A y B, profesionales en su mayoría con estudios superiores universitarios y de post grado completos, sin hijos y que viven con sus padres o parejas. Se confirmó también que este segmento prefiere las redes sociales para encontrar información acerca de servicios veterinarios para sus mascotas y en segundo lugar prefieren visitar las páginas web.

En la segunda fase se realizará una evaluación del rango de edad de la primera fase. Antes de ingresar al mercado correspondiente al Grupo 6, se hará un nuevo estudio de mercado para encontrar el perfil del cliente de este grupo, que pertenece a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel. Se definirá si estos clientes pertenecen al mismo segmento de la primera fase o si se les considerará como un segundo segmento por no tener características comunes.

4.2. Propuesta de valor.

Según Osterwalder, Pigneur y Smith (2014, p. 4) no inventaron el concepto de propuesta de valor, sino lo popularizaron y crearon un método para trabajarlo. Además, define

a la propuesta de valor como una descripción precisa y fácil de entender, de la solución al problema.

En el modelo de negocio de “Entre Patitas”, se busca que la propuesta de valor se enfoque en las dos más importantes frustraciones y alegrías del perfil de su cliente, para solucionarlas de manera excepcional, ya que se tiene claro que para crear valor para el negocio (lienzo del modelo de negocio), hay que crearle valor al cliente de manera sostenible en el tiempo (lienzo de la propuesta de valor).

Adicional al ahorro de tiempo y dinero que obtiene el dueño con los servicios tradicionales a domicilio, Entre Patitas ofrece una oferta integral, una experiencia enfocada en la mascota con seguridad, confianza y recompensa. Se prioriza la construcción de la confianza del dueño a través de la atención personalizada desde el primer contacto en la preventa, el trato gentil y profesional que podrá observar en primera fila en la atención a domicilio y la comunicación de las ventajas de ser cliente de Entre Patitas en la postventa. Al ofrecer una experiencia enfocada en los servicios básicos y complementarios para la mascota, es decir brindar una oferta integral permite que el dueño considere a la empresa como su aliado en el cuidado, aseo y estética de su mascota y finalmente el brindar recompensas a través de la acumulación de puntos por uso recurrente de los servicios, permite ofrecer un valor agregado, a los servicios que el dueño asumía como cotidianos y abre un gran paso a la fidelidad con la marca.

Según Osterwalder, Pigneur y Smith (2014, p. 18) para este caso, el lienzo, permite visibilizar y tangibilizar la propuesta de valor para que se pueda analizar y gestionar de manera rápida. Para lo cual se amplían dos campos del Canvas: segmentación y propuesta de valor.

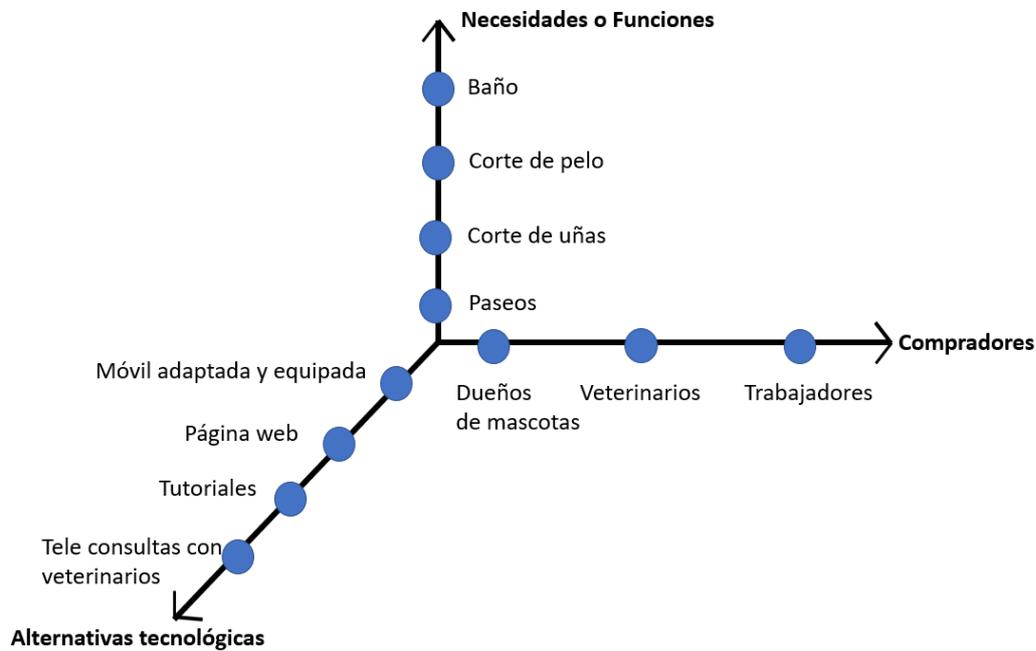
Para el lienzo de la propuesta de valor, se trabajó con el Mapa de valor, el cual permite describir la creación de valor para el cliente y para la segmentación, se trabajó con el Perfil del cliente, con el fin de aclarar la comprensión de él.

Se ha utilizado dos herramientas para validar la propuesta de valor planteada anteriormente, en la Figura 26 se muestran los cuadrantes de compradores donde se reconoce a los dueños de las mascotas como el principal foco de venta, a los trabajadores que serán el corazón de la experiencia pet centric y por último los veterinarios ya que en la sección de prospección se ha pensado en tener una alianza con ellos a fin de realizar ventas cruzadas, pero en este análisis del mercado de referencia también se puede notar que ellos podrían ser clientes de “Entre Patitas”, puesto que no todas las veterinarias atienden ese tipo de servicios y si lo realizan por capacidad tal vez quisieran contratar como servicio tercerizado.

Adicionalmente, se reconocen cuatro servicios veterinarios como el baño, corte de pelo, uñas y paseos, por lo que, esta empresa ofrecerá estos servicios en paquetes de aseo, estética y relajación. Al analizarse las alternativas tecnológicas, se tiene la móvil equipada para brindar dichos servicios y las teleconsultas como servicio del paquete de relajación, a la par se tiene a la página web como instrumento principal de comunicación y relacionamiento con los clientes, se tiene presente como potencial competencia a los tutoriales de YouTube debido a la coyuntura actual de pandemia.

Figura 26

Mercado de Referencia para “Entre Patitas”



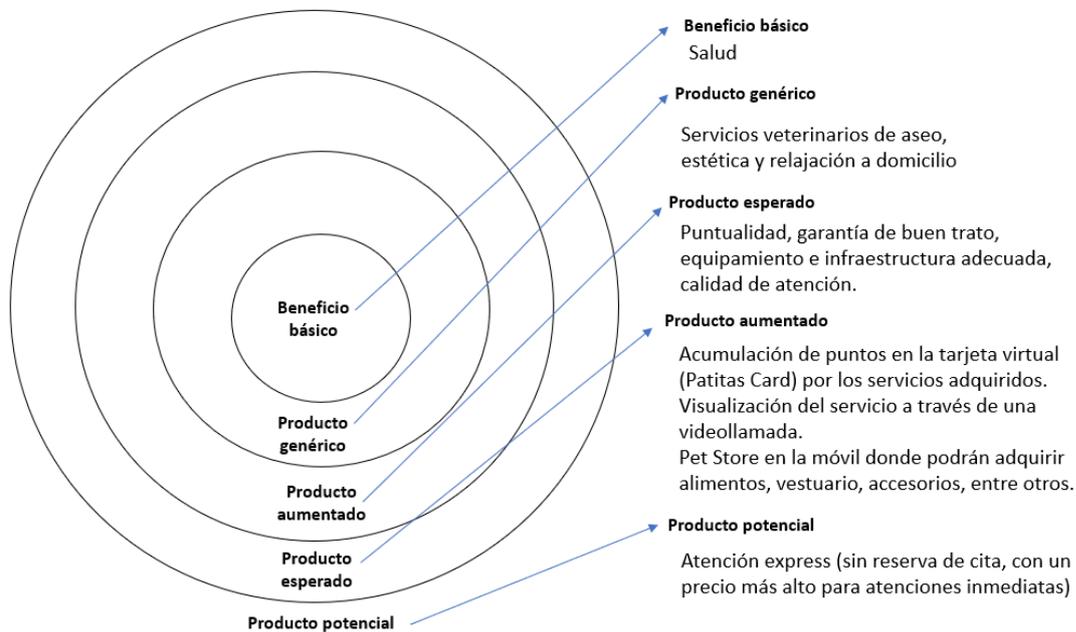
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 27 se detallan los niveles de producto de esta empresa, donde se resalta como producto esperado la garantía de un buen trato del personal a las mascotas, además de la calidad en la infraestructura y equipamiento para que la experiencia sea la esperada por los clientes. Como producto aumentado, se tiene a Patitas Card, la acumulación de puntos cada vez que un cliente adquiera un servicio, recompensando su recurrencia, además brindándoles la opción de ofrecer productos adicionales aprovechando la cita que tienen con “Entre Patitas” a través del pet store.

Finalmente, como producto potencial se ha evaluado tener un servicio express, ya que se conoce que existe un público que estaría dispuesto a pagar más por la inmediatez, como si fuera un servicio de emergencia, complementándose así la experiencia pet centric y el refuerzo del slogan “Sus patitas no podrán estar en mejores manos”.

Figura 27

Niveles de Producto para "Entre Patitas"



Nota. Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, se tomaron en cuenta las dos más importantes frustraciones y alegrías del perfil del cliente, las cuales se explican a detalle, a continuación:

4.2.1. Alegrías N°1: Atención según su disponibilidad de tiempo y espacio.

El segmento de clientes del proyecto prefiere la atención a domicilio previa cita, más aún en esta coyuntura. Como se mencionó, este perfil de cliente tiene una vida agitada, su hogar es considerado su refugio y su mascota es su hijo, por el cual le gustaría adquirir servicios para su bienestar.

4.2.2. Alegrías N°2: Opción segura en esta coyuntura.

En esta coyuntura, han tenido que reinventarse muchos negocios para mascotas, sin embargo, el perfil de cliente que es exigente no cree que todas sean seguras, debido a la implementación, profesionalismo, imagen, implementos utilizados, entre otros.

4.2.3. Frustración N°1: Desconfianza del buen trato a la mascota.

El perfil del cliente verifica que debido a la coyuntura han nacido ciertos servicios por delivery para su mascota, sin embargo, no tiene mucha confianza en ellos, especialmente en los que recogen a su mascota, ya que ha escuchado muchas anécdotas de su entorno sobre los traslados bruscos de mascotas, las heridas de las mascotas por ponerlos en jaulas, entre otros.

4.2.4. Frustración N°2: Confinamiento y distanciamiento social.

El distanciamiento social ha evitado la fatiga de las colas en los centros para mascotas, pero el recojo ha incrementado la preocupación de los dueños por el trato a las mascotas. Si se considera a la mascota como un hijo, se podría poner como analogía la primera vez que un padre de familia contrata una movilidad escolar para su hijo, el primer viaje lo realiza con ella, a fin de que la madre pueda observar cómo maneja el conductor, la seguridad del vehículo, la velocidad y otros factores, de igual manera el distanciamiento social es una necesidad que gustaría satisfacer el dueño, pero sin perjudicar el bienestar de su mascota.

En el Mapa de Valor se encuentra como Creadores de Alegrías y Aliviadores de Frustraciones los siguientes:

4.2.5. Creador de alegría N°1: Movilidad adaptada para una experiencia petcentric.

La movilidad de “Entre Patitas” no solo está adaptada y equipada para brindar un servicio de calidad, sino que tendrá tres ambientes para que las mascotas puedan recibir el

cuidado, relajo y consultas preventivas que se merecen. La movilidad está enfocada en las mascotas, en brindarles una experiencia Petcentric y como se comentó anteriormente, por el efecto de Neuronas Espejo, si las mascotas son felices, los dueños también.

4.2.6. Creador de alegría N°2: Tres niveles de servicio: aseo, estética y relajación.

El servicio integral de “Entre Patitas” se divide en tres paquetes; el primero de aseo que incluye los siguientes servicios: baño básico, corte de uñas y pelo, limpieza de oídos, ojos, bucal y dental. En el paquete de estética se incluyen los siguientes servicios: baño especial con servicios de higiene completo, corte de pelo personalizado, desparasitación interna y tratamiento de pulgas y garrapatas y finalmente, en el paquete de relajación se cuenta con los servicios: masajes, adiestramiento, paseos diarios y teleconsultas con veterinario o psicólogo, además de consejería de nutrición equilibrada.

4.2.7. Aliviador de Frustración N°1: Visibilidad y supervisión del servicio.

La movilidad tiene ventanas en las tres secciones en caso el dueño de la mascota desee supervisar o visualizar el servicio desde afuera, adicionalmente existe una sección dentro de la movilidad para que pueda esperar con seguridad y si el dueño desea podría visualizar la atención desde la comodidad de su hogar a través de una videollamada. Esta modalidad permite al dueño sentirse tranquilo, tal vez no lo utilice en todos los servicios, pero permite crear un lazo de confianza con el cliente.

4.2.8. Aliviador de Frustración N°2: Servicio a domicilio con programación de citas.

Al igual que en una empresa en donde se tiene personal administrativo, en este modelo de negocio existe personal de apoyo en el pet móvil, a cargo de uno de los socios capitalistas, quien realiza funciones diarias de: reserva de citas, community manager, gestor de la inversión

del marketing digital y la elaboración del reporte de los resultados del negocio y otras gestiones administrativas de manera mensual.

La propuesta de valor se enfoca en la prestación de servicios veterinarios preventivos a domicilio llamado “Entre Patitas”, donde se ofrece paquetes de servicios de aseo, estética y relajación para mascotas (perros y gatos). Se brinda una experiencia petcentric, el negocio pone en el centro de las decisiones el bienestar de las mascotas, adicionalmente se busca brindar tranquilidad a los dueños a través del buen trato y calidad de servicio otorgado por los groomers de “Entre Patitas” a los engreídos del hogar, sus pethijos no podrán estar en mejores manos.

4.3. Relaciones con clientes.

Según Greenberg (2008), el CRM es una estrategia del negocio diseñada para capturar e interpretar los datos del cliente, para apoyar la gestión de las operaciones y ayudar a organizar e interpretar los datos para conseguir maximizar el customer engagement.

Para el caso de “Entre Patitas”, se han desarrollado estrategias para cada nivel de relacionamiento con los clientes. En primer lugar, se tiene el nivel de prospección de clientes, luego el mantenimiento y finalmente el desarrollo de éstos.

Para explicar las estrategias se ha tomado en cuenta la Metodología IDIP; según Peppers y Rogers (2000), la metodología consiste en cuatro fases, identificar los clientes, luego diferenciarlos por valor, comportamiento y necesidades, ambas fases para generar valor a la empresa. Así mismo, la fase de interactuar para construir una relación con el cliente y finalmente personalizar, para cumplir con sus necesidades, a fin de generar valor para el cliente.

4.3.1. Prospección.

Identificar. Es necesario conocer a detalle el perfil del cliente objetivo para que la comunicación sea apropiada para convencerlo de contratar el servicio. Para dicho fin, se analiza

el Buyer Persona de manera constante a fin de detectar cambios que permitan mejorar la estrategia de atracción. A la par, se detectan los puntos de contacto del cliente con cualquier área de la empresa a fin de ir construyendo el Journey Map, que permite conocer los pain points y crear estrategias para mejorar la experiencia del cliente. Fernández (2019).

Finalmente, se tiene como aliados a las tiendas de venta y adopción de mascotas, veterinarios, paseadores de perros, adiestradores y psicólogos de mascotas, para que puedan brindar comentarios sobre la identificación del perfil del cliente, compartir referidos y contactos para elaborar campañas de mailing a través de un acuerdo de venta cruzada. A la par, se realizan campañas de comunicación a través de las redes sociales oficiales de “Entre Patitas” y se genera contenido orgánico en la página web para atraer visitantes, finalmente se crean campañas digitales segmentadas.

Diferenciar. Debido a que los recursos de atracción son escasos, se realiza segmentación de los perfiles de clientes a fin de definir su nivel de valor para la empresa para enfocarse en los de mayor valor, es decir, la segmentación de los clientes permitirá identificar las necesidades de productos y servicios de cada grupo con lo que se podrá personalizar la comunicación según sus preferencias.

Para poder tener la data que permita segmentar a los clientes, se solicita completar un formulario mediante los canales de agenda de citas por la web, WhatsApp, celular de contacto, correo electrónico, anuncios digitales, entre otros. Según la data recolectada existen tres discursos diferenciados para el cierre de las llamadas de citas y adquisición de servicios.

4.3.2. Mantenimiento.

Interactuar. Para conservar al cliente se cuenta con tres paquetes de servicio a domicilio, evitando que el cliente tenga tres proveedores para satisfacer dichas necesidades.

“Entre Patitas” ofrece una experiencia petcentric a través de una móvil adaptada con tres zonas para aseo, estética y relajación.

Previo al primer servicio, el dueño se registrará en la base de datos de clientes de “Entre Patitas” mediante un formulario en la página web con sus datos personales y los de su mascota con lo que podrá realizar sus reservas de servicios. En esta sesión se encontrará información de indicadores de salud de la mascota, ya que se registrará datos personales como el peso, tamaño, edad, entre otros; un símil a una cartilla de un bebé recién nacido, que permitirá realizar un posterior monitoreo del estado de salud. Además, el dueño podrá visualizar la tarjeta virtual de su mascota llamada “Patitas Card”, la cual guardará el registro de los servicios contratados, así como los puntos ganados por la adquisición éstos. La información de las atenciones es almacenada con el fin de realizar el mantenimiento de clientes, segmentar por perfiles y recomendar próximos servicios en base a la información histórica de los servicios adquiridos. Con esta tarjeta virtual el dueño podrá hacer seguimiento de sus puntos ganados y realizar el canje de éstos.

Adicionalmente, se realizarán encuestas virtuales vía correo electrónico y a través de una notificación en su “Patitas Card” (sesión personal en la página web) al finalizar cada servicio, que consiste en la calificación del 0 al 10 en nivel de satisfacción del servicio y nivel de recomendación (NPS), lo cual permitirá recoger la apreciación del cliente acerca del servicio para analizarlos y fortalecer las relaciones con ellos mediante acciones de recuperación de confianza para los detractores, que son los clientes que no nos recomendarían y generar nuevas acciones de fidelización para los clientes que obtuvieron la calificación de neutro.

4.3.3. Desarrollo.

Interactuar. La tarjeta virtual “Patitas Card” registra la acumulación de pet puntos, los mismos que son ganados cuando se toman servicios en “Entre Patitas”. La cantidad de puntos

depende del servicio adquirido, es decir, el cliente ganará 1 pet punto por cada S/ 5 de compra, que podrá canjearlo para ahorrar en el pago de sus servicios o pueden adquirir productos del pet store al momento de la reserva, considerando que 10 pet puntos son equivalentes a S/ 1 de canje o descuento.

Personalización. Esta sección es muy importante ya que define los ingresos sostenibles en el negocio. A través de las “Patitas Card” (código único), se guardará información de la mascota y de los servicios que el dueño ha adquirido para él, con el fin de realizar Customer Intelligence. La data permitirá crear lazos mediante la personalización de la comunicación de los mailings, saludos por fechas especiales como cumpleaños, recomendar servicios de interés, generar recordatorios de próximos servicios según historial de transacciones y comportamiento de compra, identificar clientes que ya no están usando el servicio (fuga de clientes), acciones para aumentar la frecuencia de uso del servicio o el ticket promedio por cliente con servicios complementarios, buscar nuevos clientes con perfiles encontrados en base a la información por redes sociales, entre otros.

4.4. Canales.

Según Osterwalder y Pigneur (2010, p. 26) en este módulo se detalla las vías de comunicación con el cliente, el medio de distribución y los canales de venta que posee la empresa. Los canales que establece el negocio para la atención de los compradores son importantes ya que, influye en la experiencia de compra que recibe el cliente y potencial cliente, por lo tanto, puede definir el éxito o fracaso de la venta.

Asimismo, los canales cuentan con cinco fases basadas en el Customer Journey, las cuales son información, medios donde se da a conocer los productos y servicios que se ofrecen; evaluación, canales donde el cliente puede evaluar la propuesta de valor; compra, medios donde

puede concretar una venta; entrega, mecanismos para hacer llegar nuestra propuesta de valor y postventa, donde el cliente puede recibir soporte después de adquirir un producto o servicio.

A continuación, se describen los canales propios que se han establecido para la atención de “Entre Patitas”:

4.4.1. Página Web.

La página web es el canal más completo y tiene mayor relevancia para el cliente ya que demuestra el profesionalismo y calidad del servicio que se ofrece. Este canal será utilizado como medio informativo de las características de los productos y servicios con los que se cuenta. Los datos de la empresa y opiniones de los clientes atendidos permitirán la evaluación constante del cumplimiento de la propuesta de valor. La web contará con un espacio para generar la reserva de la atención y una pasarela de pago para realizar el pago anticipado. Además, se tendrá un inicio de sesión por cliente para que puedan realizar un tracking durante su reserva programada y revisar el historial de atenciones. Si el usuario no está registrado deberá ingresar sus datos y los de su mascota con lo que se generará un código para el sistema de puntos “Patitas Card”, así afianzar la relación con el cliente con los beneficios del programa. Adicionalmente, se está contemplando un sistema de encuestas y atención virtual para cualquier consulta o queja del cliente.

4.4.2. Atención Directa.

El canal tradicional y directo que se está utilizando es mediante llamadas telefónicas para realizar reservas, consultas sobre las atenciones y servicio de postventa para poder proporcionar una respuesta rápida y efectiva.

Para que el cliente pueda realizar el pago de la reserva se le enviará el número de cuenta y cuenta interbancaria mediante correo electrónico y WhatsApp para que realice y confirme la transferencia.

4.4.3. Redes Sociales.

Según Ipsos (2020) en su infografía “Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020” indica que hay 13.2 millones de usuarios peruanos en redes sociales, siendo el 78% de la población entre 18 y 70 años del Perú Urbano. Además, identifica que las redes sociales como Facebook (94%), WhatsApp (86%) e Instagram (60%) tienen mayor llegada a los consumidores por lo que es inevitable estar presentes en estos canales. La utilización de estos medios será informativa para generar mayor presencia en el mercado y lograr la captación de mayor cantidad de potenciales clientes. Además, permitirá la evaluación de la propuesta de valor a partir de los comentarios y opiniones de clientes atendidos, por lo tanto, el mantenimiento constante de estas redes tiene gran relevancia para el negocio.

4.4.4. Módulo Móvil

El módulo móvil es la principal herramienta de trabajo por lo que será brandeado de tal forma que genere recordatorio en la mente de los consumidores, ya que, estará circulando frecuentemente por los distritos a los cuales se estará dirigiendo.

Este medio será utilizado como medio informativo porque contará con los profesionales capacitados para brindar información y absolver dudas de los clientes al momento de ejecutar los diversos servicios que se han solicitado.

4.4.5. WhatsApp

El WhatsApp empresarial será un medio informativo donde los clientes podrán hacer consultas fácilmente, realizar una reserva según la disponibilidad indicada y un servicio de postventa para cualquier queja o reclamo de los clientes. La eficiencia de atención por este medio tiene gran importancia en la experiencia del cliente, pero también genera mayor demanda y recursos, por lo que su implementación sería en el segundo año y de forma gradual.

4.4.6. Aplicación Móvil

Las aplicaciones móviles han tenido cada vez mayor alcance debido a la tendencia de consumo actual donde los clientes quieren tener todo al alcance de las manos y con mayor rapidez. Por lo tanto, es necesario desarrollar una aplicación móvil que permita cubrir las necesidades de los clientes y amantes de las mascotas como información, reserva, pago anticipado, tracking de la atención, historial de las atenciones, y postventa; además, permitirá notificar a los potenciales clientes acerca de ofertas en productos alimenticios y de aseo, búsqueda de mascotas perdidas, información de alianzas estratégicas, recordatorios de baños, entre otros. Sin embargo, se ha evaluado su implementación para el segundo año, debido al costo que implica, el impacto en los clientes y la demanda de recursos que requiere.

4.5. Actividades claves.

Según Osterwalder y Pigneur (2010, p. 36) en este módulo se describen las actividades claves para el éxito de la empresa. Es decir, son las acciones que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor descrita anteriormente. Además, explica que estas actividades se pueden dividir en producción, relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de productos; resolución de problemas, actividades donde se busca soluciones a los clientes en negocios que lo requiera y plataforma/red, en negocios basados en la tecnología.

En el caso de “Entre Patitas” se cuenta con actividades claves de la categoría de producción, los que se detalla a continuación:

4.5.1. Servicio a Domicilio

El servicio a domicilio es la actividad principal y diferenciadora del negocio, ya que, permite llevar el centro integral de mascota hasta el domicilio del cliente para proporcionarle seguridad y calidad en menor tiempo. “Entre Patitas” Móvil inicialmente ofrecerá los productos y servicios en los distritos de Miraflores y Santiago de Surco de la Zona 7, para poder dar atención oportuna a los clientes.

La gestión de reserva de citas para el primer año es clave, debido a la limitación de tener disponible solo una móvil. Como se analizó en el FODA, se tendrán estrategias para apaciguar el efecto negativo en la demanda de servicios, por una posible incomodidad de los clientes por no tener disponibilidad de citas en la fecha y hora requerida, se agendará con la anticipación de 48 horas a fin de poder crear una ruta lógica en la petmóvil que permita cumplir la promesa de valor, además:

Se anticipará, se tendrá una estrategia de compra predictiva:

Se tiene claro que una de las principales amenazas es el A4 (Ingreso de nuevos competidores directos), por ello se utilizará la fortaleza F10 Patitas Card, para guardar información relevante de la mascota y un historial único de sus transacciones, con lo cual se podrán crear modelos de predicción y recordación de nuevos futuros servicios, permitiendo agendar con anticipación las citas y promoviendo una compra recurrente.

Servicio express y bono promocional, se tendrá una estrategia de servicio diferenciada:

Se utilizarán las oportunidades como O4 (Confinamiento), O5 (Distanciamiento social), O6 (Necesidad de visualizar el trato a la mascota en el servicio) y O8 (Incremento de

maltrato animal en veterinarias) para poder generar una estrategia que permita disminuir el impacto de las debilidades como la D2 (Capacidad de atención), D4 (Cobertura geográfica limitada) y las amenazas A5 (Inseguridad ciudadana) y A6 (Políticas del distrito). Se tendrá dos servicios con estrategias de 3P diferenciadas (Producto, Precio y Promoción), una denominada servicio express, se sabe que existirán clientes que requerirán citas de un día para otro, a los cuales se les adicionará un porcentaje extra en el costo del paquete o servicio adquirido para compensar la premura en la agenda de la cita. Adicionalmente habrá un paquete de promociones en servicios, si el cliente brinda un referido en su zona y éste adquiere un servicio, el cliente tendría un descuento adicional en su próxima compra. Con estos incentivos se podría planificar una ruta lógica y así evitar contratiempos para minimizar las amenazas antes mencionadas.

El proceso del servicio a domicilio incluye:

- Recepción de la solicitud de reserva del cliente por página web, atención directa y/o WhatsApp, incluyendo la solicitud de compra de productos del pet store mostrados en el catálogo virtual.
- Validación de disponibilidad del horario, excepto la página web que contará con la disponibilidad de horarios actualizada.
- Confirmación del horario solicitado e informar algunos detalles del servicio.
- Solicitar el pago del servicio por anticipado por medio de la pasarela de pago o transferencia a las cuentas de la empresa.
- Acudir al domicilio del cliente u estacionamiento indicado por el cliente con 10 minutos de anticipación al horario reservado.
- Comunicar al cliente y realizar el servicio.

4.5.2. Servicios de Aseo

El paquete de aseo incluye los servicios de baño básico, corte de uñas y pelo, limpieza de oídos, ojos, bucal y dental de la mascota.

El proceso completo de baño puede durar entre 35 a 40 minutos en promedio, y varía según la raza y tamaño de la mascota. Este servicio es el más demandado por los clientes y consiste en los siguientes:

- Revisión del estado de la mascota para realizar una estimación del tiempo del servicio e informar al dueño de la mascota.
- Cepillado básico para quitar los nudos del pelaje.
- Realizar baño: aplicar shampoo en todo el cuerpo, cuidando los ojos, enjuagar con agua tibia, aplicar acondicionador con masajes suaves y enjuagar totalmente (se coloca tapones en las orejas).
- Drenaje de las glándulas perianales.
- Secar el exceso de agua con toalla y luego con un secador profesional.
- Cortar y limar las uñas.
- Limpieza de ojos con cuidado.
- Revisión y limpieza de orejas, especialmente con razas de orejas largas. Se le agrega polvo medicado para mantener seco y sin olor.
- Se agrega un lazo según género y perfume para terminar

4.5.3. Servicios de Estética.

El paquete de estética incluye los servicios como baño especial con productos naturales excelentes para desodorizar el pelaje, corte de pelo personalizado donde se recomienda un corte de acuerdo a raza o el dueño de la mascota puede especificar el estilo que requiere, se utiliza máquina de cortar y tijeras profesionales y se realiza previo a la puesta del lazo y aplicación

del perfume, adicionalmente, se proporciona una desparasitación interna y un tratamiento de pulgas y garrapatas para pieles normales y sensibles.

4.5.4. Servicios de Relajación.

El paquete de relajación es un grupo de servicios exclusivos que proporciona felicidad, salud y confort para las mascotas de casa. El servicio cuenta con masajes suaves en todo el cuerpo con el uso de toallas calientes para intensificar la relajación; clases de adiestramiento básico y de socialización que se realizarán en espacios públicos o en el domicilio del cliente donde se capacitará a los dueños en la tenencia responsable y en la forma de guiar a sus mascotas para un mejor comportamiento y convivencia; paseos diarios y teleconsultas con veterinario o psicólogo, además de consejería de nutrición equilibrada.

Las teleconsultas médicas son un servicio básico donde el cliente podrá conversar con un médico veterinario de forma virtual para absolver algunas consultas sobre el cuidado de su mascota.

4.5.5. Servicio de Acompañamiento.

El chequeo preventivo es un servicio gratuito de acompañamiento por la reserva de cualquiera de los paquetes, este se ofrece con la finalidad de prevenir algunas enfermedades comunes en las mascotas, el cual se realiza en la misma movilidad antes de iniciar con los servicios solicitados en la reserva.

Este servicio consiste en un examen físico completo que incluye lo siguiente:

- Registrar el peso y tamaño de la mascota para tener un control del mismo.
- Tomar temperatura con un termómetro en la cola de la mascota.
- Examinar los ojos, oídos, boca y patas.

- Palpar los ganglios alrededor del cuello, músculos y abdomen para buscar bultos, dolor o inflamación.
- Verificar el ritmo cardíaco y frecuencia respiratoria con un estetoscopio.
- Evaluar los movimientos para detectar problemas en articulaciones y huesos.
- Revisar el registro de vacunas de la mascota.

Finalmente, si se encuentra algún síntoma de alguna patología, se solicitará un examen más específico en un centro veterinario.

4.6. Recursos claves.

“Entre Patitas” prestará los servicios a través de los recursos claves, los cuales son los siguientes:

4.6.1. Vans personalizadas.

La van será personalizada en espacio y diseño, con el fin de brindar una experiencia pet centric en la atención de los tres niveles de servicios que forman parte de la oferta para mascotas. La móvil estará debidamente acondicionada y equipada con las herramientas indispensables para realizar las atenciones y tendrá una capacidad máxima de 2,000 kg aproximadamente.

4.6.2. Set Equipos.

El almacenamiento de agua será en recipientes que tengan una capacidad máxima de 30 galones y una terma eléctrica para tener la opción de agua caliente. El agua que se utiliza será almacenada en otro recipiente a la mitad de capacidad (15 galones), para los residuos, la cual luego será desechada en el local de la empresa.

Además, contará con una bañera de acero inoxidable, mesa para grooming con sujetadores de seguridad, repisas para la colocación de toallas, shampoo, acondicionador, máquinas de pelo, secadora, set de tijeras.

Se colocarán tachos de basura, una mesa con una laptop para la administración de citas, sillas e internamente un motor de agua.

4.6.3. *Marca.*

En la parte exterior de la van, se exhibirá la publicidad de marca, nombre de la empresa y slogan del negocio para que transmita por todos los lugares que recorra, los servicios que ofrece. Contará con ventanas grandes donde el cliente puede observar a la mascota y el trato que se le ofrece. Además, cada espacio estará debidamente señalizado con nombre y diseño del servicio.

4.6.4. *Bañador - Chofer*

Un Groomer con experiencia en este tipo de servicio y con alto nivel orientado al cliente. Tendrá conocimientos básicos de anatomía de mascotas, higiene estética y conocimientos de accesorios para mascotas. Personal uniformado con el logo de “Entre Patitas”, para transmitir la idea de formalidad y orden de la empresa.

4.6.5. *Personal de Back Móvil*

Un personal administrativo uniformado con el logo de “Entre Patitas”, para transmitir la idea de formalidad y orden de la empresa, se encontrará en el local. Gestionará las citas de los clientes y los llamará un día antes para recordar y confirmar la cita reservada. Tendrá un alto nivel orientado al cliente.

4.7. Socios Claves.

“Entre Patitas” prestará los servicios con ayuda de los socios claves, los cuales son los siguientes:

4.7.1. Veterinarias.

Locales aliados que cuenten con los espacios para intervenciones de riesgo quirúrgico. Deberá contar con los ambientes adecuados y seguros para atender la emergencia en mascotas y brindar la hospitalización necesaria.

4.7.2. Médico Veterinario.

Profesional de medicina veterinaria debidamente calificado. Este socio responderá a las consultas de su especialidad, y se mantendrá en todo momento disponible para situaciones que necesiten de su atención profesional. Deberá contar con conocimientos de alto nivel en mascotas y orientación al cliente, para brindar la confianza necesaria.

4.7.3. Proveedores de Insumos Comida, Medicina y Accesorios.

Alianzas con tiendas de venta de comida, medicina y accesorios de mascotas, priorizando la calidad de los productos y mejores precios, para asegurar la confianza con ellos con las compras recurrentes.

4.7.4. Proveedores Automotrices.

Alianza con locales de servicios automotrices, para el mantenimiento de la van de “Entre Patitas”, con el propósito de asegurar que los servicios se cumplan en los horarios de cada cita y la disponibilidad de la movilidad del servicio.

4.7.5. Consultoras TI.

Consultora TI aliada, que se encargará del desarrollo y soporte de la aplicación web y móvil, modelamiento de la base de datos y disponibilidad de la tecnología necesaria en “Entre Patitas”, para poder tener los servicios TI que permitan incursionar en el mercado.

4.7.6. Tiendas de venta y adopción de mascotas.

Tiendas de venta y adopción de mascotas, además de los municipios de los distritos de la zona 7 de Lima, Se realizarán acuerdos de venta cruzada a fin de que puedan comunicar a través de envío de correos electrónicos a sus clientes o entrega de volantes en sus locales, donde se aprecien los beneficios y datos de contacto de “Entre Patitas”.

4.7.7. Municipalidades de la zona 7 de Lima.

Se trabajará opciones de auspicio y promoción, por ejemplo, a través de presencia de logo y datos de contacto en bolsas para los desechos de las mascotas en los parques.

4.8. Estructura de Costos.

La Estructura de Costos es requerida para poder cuantificar la inversión que se necesitará a fin de sustentar la propuesta de valor y está conformada generalmente por los costos relacionados a recursos clave, socios clave y actividades clave.

En el caso de “Entre Patitas”, en la Tabla 10 se muestra la estructura de costos por tipo de elemento; recurso clave, socio clave o actividad clave, y el concepto al que corresponden.

Tabla 10*Estructura de Costos*

Tipo de elemento	Concepto
Recurso clave	Compra de vans
Recurso clave	Combustible
Recurso clave	Mantenimiento de vans
Recurso clave	SOAT
Recurso clave	Equipamiento
Recurso clave	Sets de equipos
Recurso clave	Asistente veterinario
Recurso clave	Descansero
Recurso clave	Bañador – chofer
Recurso clave	Permisos y registro de marca
Recurso clave	Página web
Actividad clave	Mantenimiento de Página web
Actividad clave	Publicidad digital
Actividad clave	Activaciones u otros
Actividad clave	Descuentos (Promociones)
Actividad clave	Fidelización (Paquete de Mailchimp)
Actividad clave	Fidelización (Presente Cumpleaños Mascota)

Nota. Elaboración propia.

Los costos presentados son todos aquellos que permitirán la puesta en marcha del servicio, así como la implementación de iniciativas de promoción y fidelización para los clientes.

En el caso de costos asociados a recursos clave, dentro de los costos de permisos, se está considerando el costo por permiso de funcionamiento municipal en cada distrito (Anexo 10), también cabe mencionar el costo asociado a la adquisición de las vans, los gastos en los que se incurrirá para su circulación y mantenimiento, además del resto de equipamiento y equipos. También se considera la remuneración del personal que trabaje en este negocio,

quienes trabajarán bajo el Régimen laboral MYPE, ya que los ingresos netos anuales de “Entre Patitas” no superarán las 1,700 UIT ó S/ 7,310,000, característica para aplicar a este régimen.

Respecto a costos vinculados a las actividades clave, están aquellos relacionados con funcionamiento del negocio, marketing y publicidad.

4.9. Fuente de Ingresos.

Las fuentes de ingresos se refieren “al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.30).

Para este proyecto, dichas fuentes provendrán de ingresos por transacciones derivados del pago por los servicios prestados, siendo en este caso, lo recibido por la atención de paquetes de aseo, estética y relajación. En el Anexo 1 del Escenario Conservador se encuentra el Flujo de caja, donde puede visualizarse el número de recursos requeridos por año, los paquetes de fidelización que se ofrecerán y su detalle expresado en valor monetario. Cabe mencionar que este negocio es de escala y tiene en su mayoría una estructura de costos fijos, por lo cual requiere maximizar el número de atenciones para asegurar su rentabilidad.

Considerando la fórmula de Punto de Equilibrio, concepto que indica el volumen de ventas que necesita generar una empresa a fin de cubrir en su totalidad los costos fijos y variables, se obtiene que el número de atenciones en el primer año de operación debe ascender a 25,483:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}} = 25,483 \text{ atenciones}$$

Este valor expresado en número de hogares, tomando en cuenta que al año en un hogar se solicitan seis atenciones, es equivalente a 4,247 hogares.

Respecto al Punto de Equilibrio en valor para el primer año, asciende a S/ 348,258 y puede visualizarse en la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Costos Totales}}} = S/348,258$$

En el segundo año de operación se solicitará un préstamo de S/ 180,000 para la adquisición de una van adicional que permitirá atender mayor demanda, además de cubrir los gastos operativos generados, lográndose así culminar el año de forma positiva. La compra de más vans será de forma paulatina; una van en el segundo año, una adicional en el cuarto año contando finalmente con tres vans al cierre del quinto año. Gracias a esta inyección de capital y las estrategias de fidelización de clientes, el negocio podrá contar con margen neto positivo durante el horizonte de evaluación de ocho años que se ha planteado. Se debe resaltar también que a partir del tercer año de funcionamiento, la utilidad neta obtenida será positiva y resultará del dinamismo propio del negocio; es decir, ya no requerirá del soporte económico de los accionistas ni de préstamos.

En la Tabla 11 se muestran los indicadores financieros asociados al proyecto a fin de conocer tanto su viabilidad como para los inversionistas, donde el VAN (Valor Actual Neto) ha sido calculado considerando un costo de oportunidad de 13.34%, que podrían obtener los inversionistas si los S/ 250,000 de inversión fuesen colocados en fondos mutuos de Sura Perú, opción de ahorro más rentable según Comparabien (2020). Este aporte de los accionistas será utilizado para cubrir los costos operativos del primer año de funcionamiento de “Entre Patitas”.

Respecto al cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno), se realizó tomando en cuenta los flujos netos para un horizonte de evaluación de seis años, periodo en el que culminaría el pago del préstamo solicitado para compra de vans.

Tabla 11*Indicadores Financieros*

Indicador financiero	Resultado
VAN	S/ 514,908.24
TIR	42%

Nota. TIR > costo de oportunidad inversionista (13.34%). Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado, el VAN obtuvo un valor positivo, lo cual indicaría que el proyecto es viable y la TIR alcanzó el 42%, valor superior al costo de oportunidad de 13.34% de los inversionistas, indicador que confirma la conveniencia del proyecto para los inversionistas.

5. Plan de Relacionamiento y Experiencia con los Clientes

El plan de relacionamiento permite la continuidad y sostenibilidad de una empresa mediante la gestión de procesos, iniciativas y proyectos que surgen en la interacción con los grupos de interés e impactan en la atención de los clientes y potenciales clientes.

5.1. Puntos de contacto con los clientes.

Los puntos de contacto con el cliente deben ser analizados constantemente para asegurar una excelente experiencia de compra con la marca. Por ello, se han identificado los diferentes puntos de contacto mediante el uso del Customer Journey Map y el Business Process Model and Notation.

5.1.1. Customer Journey Map.

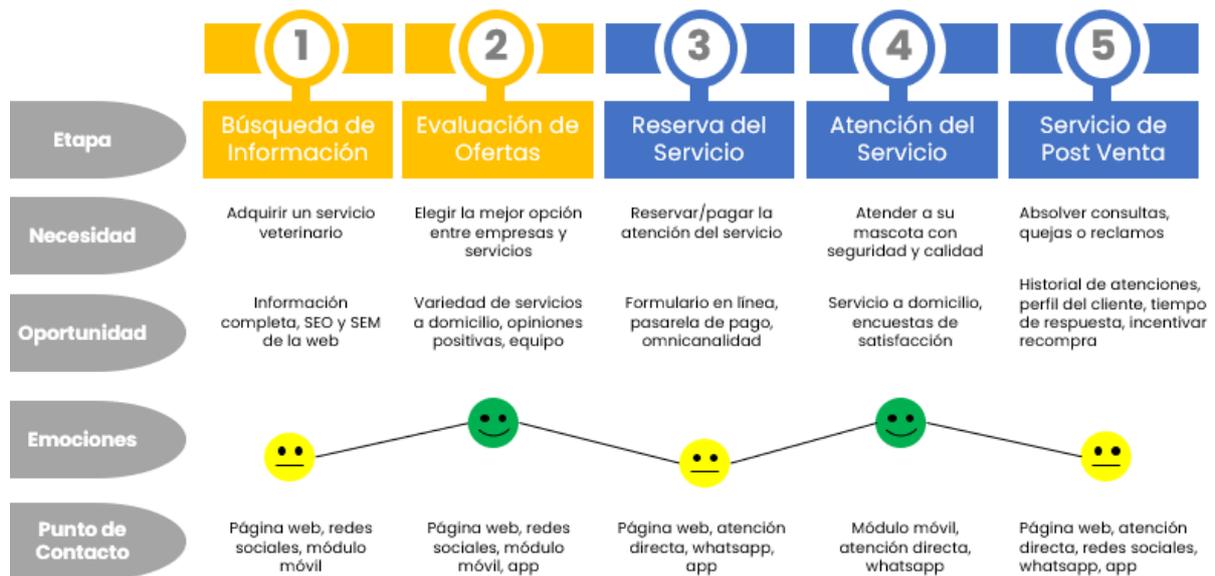
Según Colombo (2019), el Customer Journey Map es una herramienta de Design Thinking, es decir, forma parte de la una metodología para motivar la innovación basada en las personas con la única finalidad de superar retos y satisfacer necesidades. Consiste en un mapa que contiene cada una de las etapas que recorre un cliente desde que surge la necesidad hasta que concluye la experiencia de compra.

En la Figura 28, se muestra gráficamente las cinco etapas por las que recorre el cliente al momento de hacer una compra. El momento cero es cuando el cliente tiene la necesidad de adquirir un servicio veterinario para su mascota, por lo que comienza con la primera etapa de búsqueda de información de establecimientos del rubro. La segunda etapa de evaluación de ofertas está en constante cambio debido al incremento del uso tecnológico, por lo que cada vez las empresas deben mostrar sus beneficios de forma digital, es decir, los canales establecidos mostrarán los paquetes y servicios ofrecidos, características del servicio móvil y espacio de opiniones de los clientes que deberá ser monitoreado. La tercera etapa que consiste en la reserva

del servicio se realizará a través de la página web, teléfono, WhatsApp y aplicación móvil (para el segundo año). La cuarta etapa que conlleva a la atención del servicio es presencial y a domicilio, mediante la unidad móvil que estará adaptada para cada uno de los servicios que se ofrecen, sin embargo, en el caso de las teleconsultas médicas y psicológicas, el cliente recibirá un link para la videollamada en el horario establecido, para la atención de los servicios de adiestramiento y paseos diarios se presentará un groomer en el domicilio debidamente identificado para proceder con el servicio. En la quinta etapa se contempla el servicio post venta para dar atención a consultas, quejas y reclamos de los clientes, también se busca mejorar el nivel de ventas incentivando la recompra de los servicios veterinarios basándose en el conocimiento del perfil del cliente para una comunicación asertiva, la segmentación según el valor que aporta al negocio y el comportamiento de compra (historial de atenciones) para ofrecerle los servicios de interés y el recordatorio para su siguiente reserva. Además, se debe asegurar la calidad del servicio durante todo el proceso y un proceso de mejora continua para minimizar el tiempo de respuesta.

Figura 28

Customer Journey Map “Entre Patitas”



Nota. Elaboración propia.

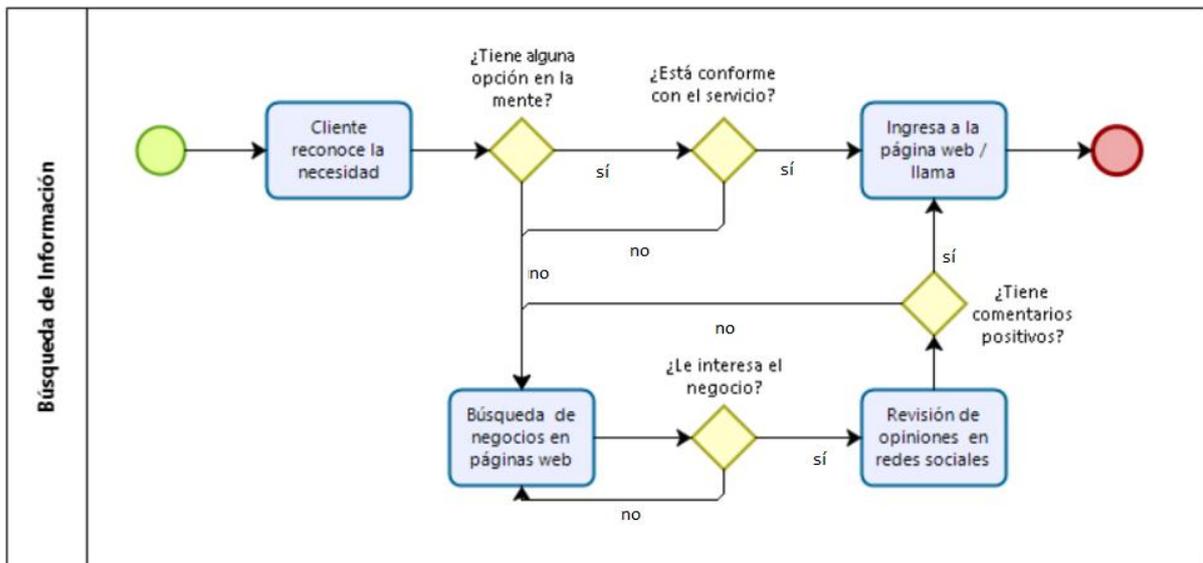
5.1.2. Flujo de Procesos.

El proceso de búsqueda de información se inicia cuando el cliente tiene la necesidad de dar atención a su mascota, por lo tanto, si tiene algún negocio en mente podría realizarlo en menor tiempo, de lo contrario tendría que buscar mayor detalle del servicio y revisar las opiniones de otros clientes para poder tomar una decisión. Por lo tanto, “Entre Patitas” contará con la información del servicio a través de su página web y redes sociales, por lo que, asegurará la calidad del servicio para fomentar los comentarios positivos que serán una forma de recomendación.

En la Figura 29 se muestra el flujo de proceso de la etapa desde que se reconoce la necesidad hasta que genera un contacto con el negocio a través de la página web o llamada para atención.

Figura 29

Proceso de Búsqueda de Información “Entre Patitas”



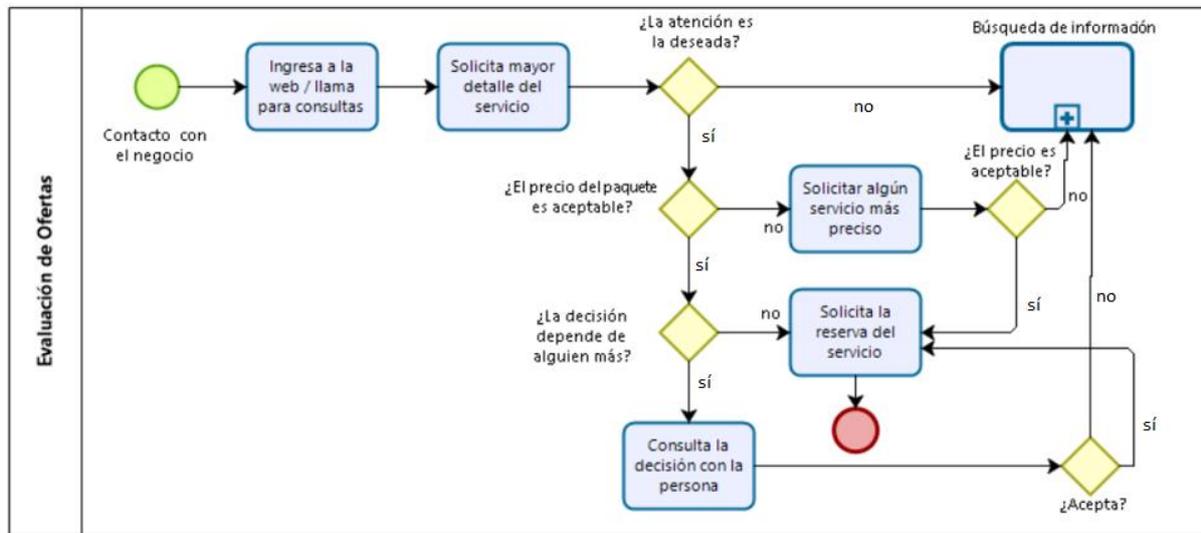
Nota. Elaboración propia.

La etapa de evaluación de ofertas consiste en el proceso de la toma de decisión, es decir, el posible cliente evalúa los productos y servicios de las empresas que son de su interés. Por lo tanto, en el contacto con el negocio solicita mayor detalle del servicio para consultarlo con los influenciadores o tomadores de decisión con la finalidad de iniciar con la reserva del servicio o continuar con la búsqueda.

En la Figura 30, se muestra el proceso de evaluación de ofertas que realiza el cliente al tomar una decisión.

Figura 30

Proceso de Evaluación de Ofertas “Entre Patitas”



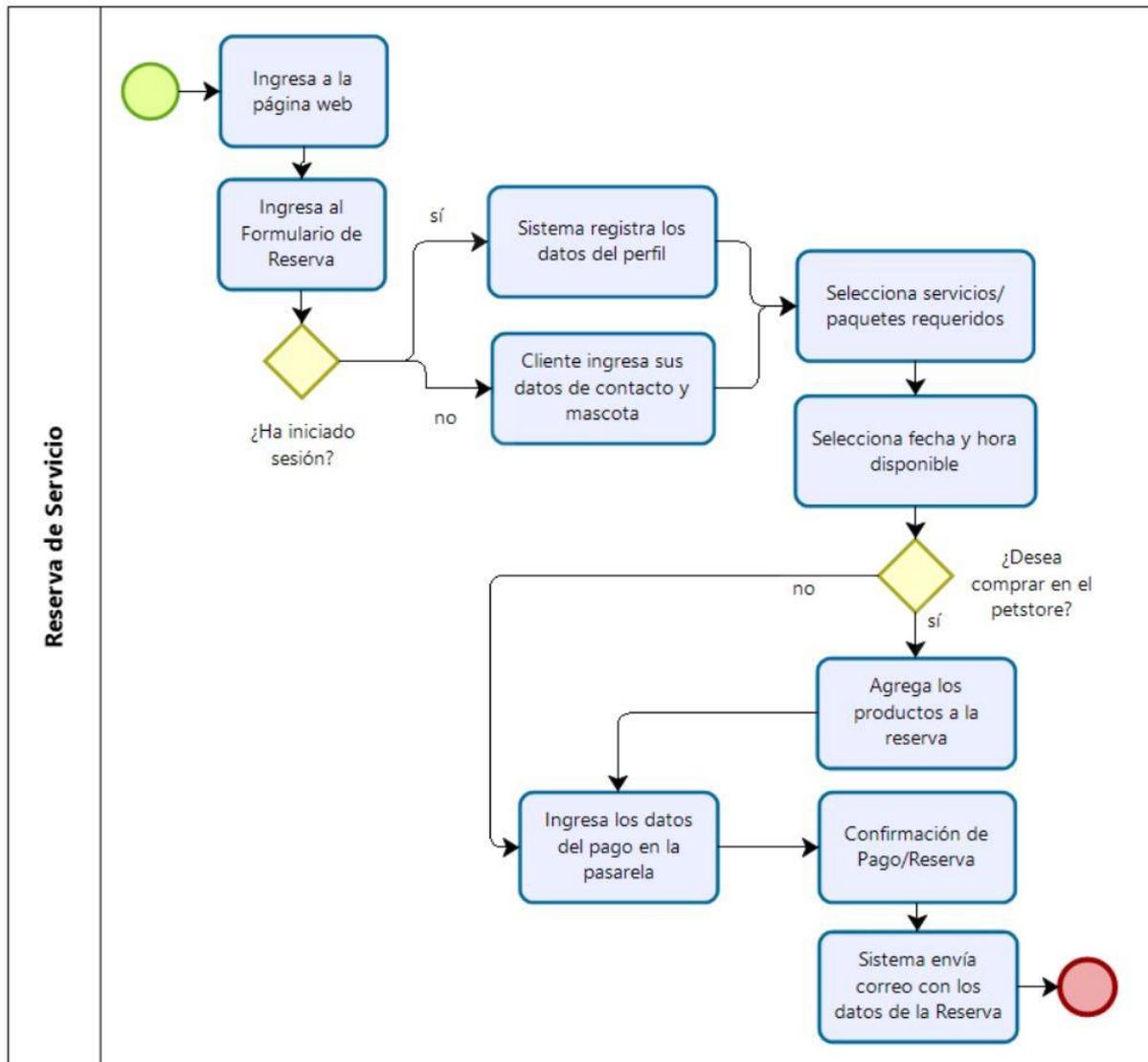
Nota. Elaboración propia.

El proceso de reserva del servicio se podrá realizar inicialmente mediante la página web y llamada telefónica, posteriormente también se podrá reservar por WhatsApp business y la aplicación móvil (para el segundo año).

En la Figura 31, se muestra el flujo de proceso que el cliente deberá realizar para la reserva del servicio mediante el uso del formulario de la página web donde deberá registrar los datos personales, de la mascota, servicios deseados, fecha y hora de la atención, lugar de estacionamiento de la móvil y concretar el pago anticipado. Finalmente, el sistema envía los datos de la reserva y comprobante de pago al correo electrónico del cliente. El proceso realizado mediante la llamada telefónica tiene la misma secuencia mencionada líneas arriba, donde el operador es quién registra los datos en la web, y le envía al cliente el número de cuenta y cuenta interbancaria al correo y WhatsApp indicado para que realice la transferencia de la reserva a la cuenta de la empresa.

Figura 31

Proceso de Reserva de Servicio “Entre Patitas”

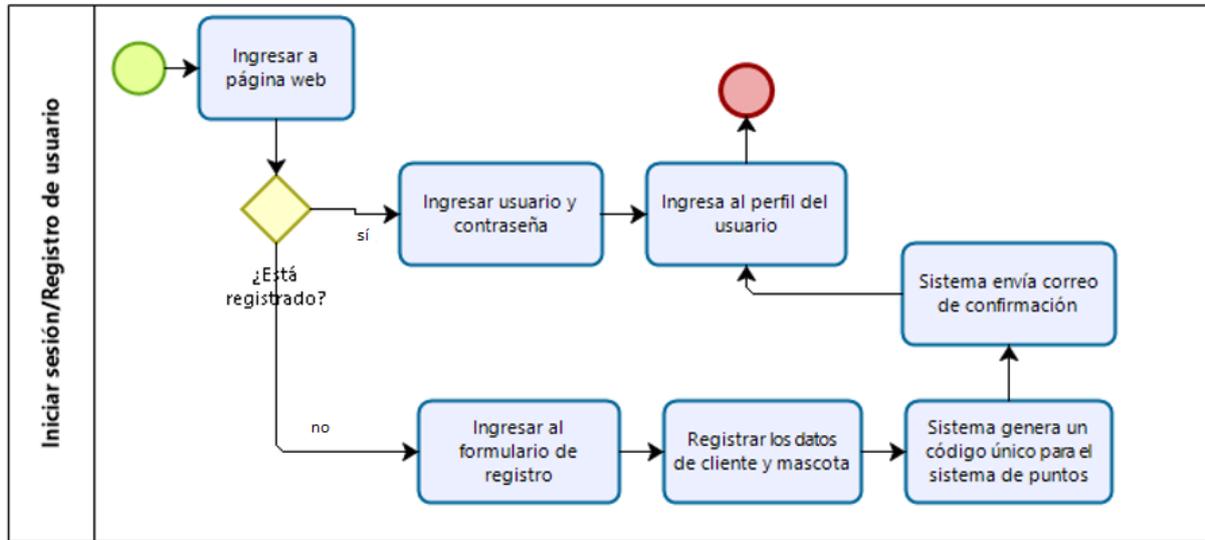


Nota. Elaboración propia.

Además, en la Figura 32 se muestra el proceso para que el usuario ingrese a su perfil de “Entre Patitas”. Si el usuario no está registrado deberá ingresar sus datos y los de su mascota con lo que se generará un código para el sistema de puntos “Patitas Card” que será enviado al correo electrónico.

Figura 32

Proceso de inicio de sesión y registro “Entre Patitas”



Nota. Elaboración propia.

Cabe resaltar que, el proceso de inicio de sesión y registro de “Entre Patitas” está diseñado para permitir la personalización del servicio mediante el código único de Patitas Card, es decir, los datos ingresados permiten que el groomer identifique a la mascota aún antes de recibirlo para que pueda adelantarse en la preparación de la móvil a las características indicadas según raza, pelaje, edad, peso, problemas de salud, preferencias en los servicios y sobre todo para asegurar la calidad, seguridad y confianza durante todo el servicio; los datos del dueño permitirán conocer la zona donde se prestará el servicio para establecer las rutas más adecuadas, las preferencias de compra en productos y servicios para establecer un plan de recordatorios y las comunicaciones en los diversos puntos de contacto para asegurar la satisfacción del cliente. Por otro lado, en el proceso de reserva el cliente definirá los servicios que requiere y los productos del pet store que son de su interés por lo que también se asegura la individualización de cada una de las atenciones en menor tiempo de operación.

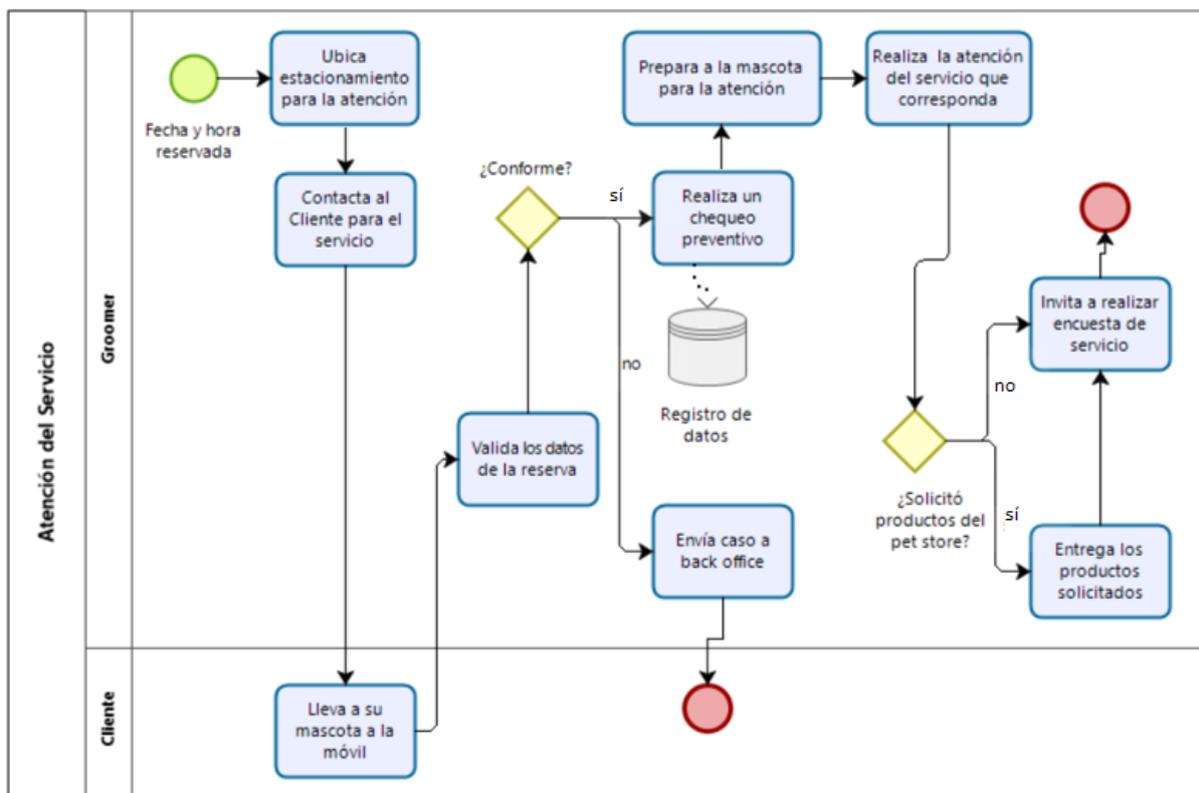
El proceso de atención del servicio para baño, corte, limpieza, desparasitación y masajes es presencial mediante la móvil “Entre Patitas”. Las teleconsultas médicas y

psicológicas se realizan mediante una videollamada para lo cual el cliente recibirá un link para poder comunicarse con un médico veterinario de la empresa. Los servicios de adiestramiento y paseos diarios serán de forma presencial y sin móvil, ya que estos servicios requieren de mayor espacio para atender a la mascota.

En la Figura 33, se muestra el flujo de proceso para la atención de los servicios presenciales y en la móvil. La atención inicia desde que la móvil se estaciona a la fecha y hora reservada, contacta al cliente, inicia con el chequeo preventivo, realiza los servicios solicitados, y concluye con el desarrollo de una encuesta de satisfacción.

Figura 33

Proceso de Atención del Servicio “Entre Patitas”

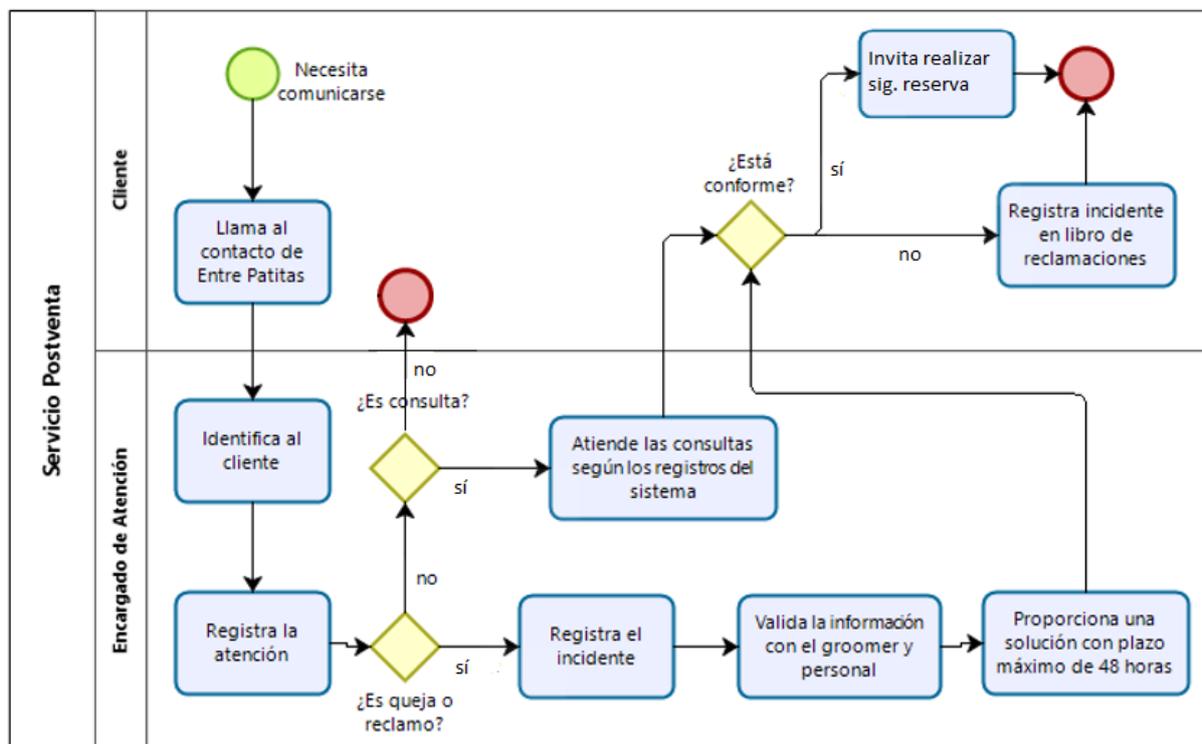


Nota. Elaboración propia.

El servicio postventa inicialmente se realizará por llamada telefónica y página web, posteriormente también será posible por WhatsApp y Aplicación móvil (para el segundo año). En la Figura 34, se muestra el flujo de atención mediante llamada telefónica donde se busca absolver consultas, quejas y/o reclamos del cliente e incentivar la recompra para mejorar el nivel de ventas. El servicio inicia con la llamada del cliente para solicitar atención, el operador registra al cliente y el detalle de la atención, según corresponda resuelve la consulta o registra el incidente para proporcionar una solución. Consideramos que en caso el cliente no esté satisfecho podrá registrar el incidente en el libro de reclamos virtual.

Figura 34

Servicio de Postventa – Consultas, Quejas y Reclamos



Nota. Elaboración propia.

5.2. Funcionalidades de los canales de contacto.

Para poder hablar de los motivos de contacto de los canales que ofrece “Entre Patitas”, es importante recordar los tres niveles de relación con los clientes: prospección, mantenimiento y desarrollo a fin de poder subclasificarlos en ellos. Es de vital importancia tener estrategias para cada nivel, a fin de poder atraer, entretener y endulzar a los clientes.

5.2.1. *Prospección.*

En el nivel de prospección, “Entre Patitas” buscará que los clientes sepan quién es, conozcan sus beneficios y cuando tengan necesidades de servicios veterinarios estén convencidos de contactarlos. Se tiene como principal motivo de contacto, la revolución en la forma que hoy en día tienen los consumidores de buscar información en internet para tomar decisiones sobre las marcas, el momento cero de la verdad, ZMOT, por sus siglas en inglés. Fernández, (2019). Por tal motivo cobra radical importancia el desarrollo de una página web que tenga las siguientes secciones: Quiénes Somos, Servicios, Pet Store, Testimonios, Agenda una cita y Mi Cuenta.

En la sección de Quiénes Somos se mostrará el concepto de la idea de negocio, el propósito de la marca, al equipo especializado, el equipamiento y la adaptación de la móvil, el objetivo de esta sección es la presentación hacia los clientes de la propuesta de valor, beneficios y diferencial de “Entre Patitas”, que permita crear el conocimiento de la marca.

Luego viene la sección de Servicios, en ella se explicará a detalle los tres paquetes de servicios de aseo, estética y relajación, adicionalmente se mostrará el beneficio de adquirir los servicios como paquetes en el descuento del precio, el objetivo es dejar en claro el alcance de los servicios y enseñar al cliente los protocolos de atención para cada uno de ellos.

En la sección Pet Store, se mostrarán los productos que podrían comprar para que “Entre Patitas” los lleve en la próxima cita, tales como alimentos, accesorios, juguetes, entre otros.

La sección de Testimonios es de suma importancia, ya que es publicidad innata que los clientes brindan a través de sus recomendaciones, encuestas y videos o fotos testimoniales. Se buscará resaltar las recomendaciones al servicio, móvil y personal, siendo el último un punto clave que permitirá diferenciarse y mantenerse vigente en la mente del consumidor, ya que es difícil de imitar a corto plazo. Anzures (2018).

Luego de brindar la información clave que necesita el cliente para tomar una decisión de compra, se dirigiría a la sección agenda una cita, donde a través de un formulario podría solicitar la reserva de un servicio, adicionar productos del pet store a su cita, en caso tenga una cuenta ya creada y finalizaría el pago de la atención en una pasarela en línea.

La sección de Mi Cuenta es muy importante, “Entre Patitas” creará un código único a cada cliente en la etapa de inscripción de la primera atención, este código único será el usuario que utilizará el cliente para acceder a esta sección con una clave que creará él mismo en la página web. Para “Entre Patitas”, cuando el cliente se registre obtiene su “Patitas Card”, una tarjeta virtual que le permitirá acumular pet puntos por cada siguiente servicio adquirido.

En este motivo de contacto de búsqueda de información de los clientes en internet, también se ha considerado tener una estrategia de marketing digital a través de creación de anuncios (SEM) y optimización en la programación (SEO) que permita atraer tráfico a la página web. El SEO se centra en mejorar la visibilidad a nivel orgánico o de forma natural en los resultados de búsqueda, el SEM se basa en campañas de publicidad mediante anuncios de pago en las páginas de resultados.

Adicionalmente se ha considerado tener un plan editorial de contenido mensual en las redes sociales tales como Facebook e Instagram, el cual cumplirá con tres objetivos: conocimiento, conversación y conversión, por ejemplo, para los posteos de conocimiento se utilizaría el título “El ABC de Entre Patitas”, donde se brindará definiciones de términos del servicio como paquete de aseo, estética y relajación, “Patitas Card”, entre otros; el objetivo es

educar al consumidor. En el caso de los posteos de conversación se utilizaría el título “Tips Entre Patitas”, donde se brindaría consejos para el cuidado de las mascotas, además de recomendaciones para vivir la experiencia petcentric en “Entre Patitas” y finalmente, los posteos de conversión que serían los de promociones, descuentos o los que tengan el llamado a la acción de agendar una cita por los medios de contacto.

Debido al alcance orgánico o pagado que puedan tener los posteos y anuncios, también podrían llegar clientes para prospectar, ya sea por WhatsApp o por llamadas al teléfono celular, esto debido a que ellos se encuentran difundidos en los copys de las publicaciones, detalle de los anuncios y la página web.

Finalmente, para la prospección de nuevos clientes también se ha considerado como aliados a las tiendas de venta y adopción de mascotas, además de los municipios de los distritos de la zona 7 de Lima, en cuyo caso se realizaría un acuerdo de venta cruzada a fin de que puedan comunicar a través de envío de correos electrónicos a sus clientes o entrega de volantes en sus locales, donde se aprecien los beneficios y datos de contacto de “Entre Patitas”, con las municipalidades se trabajará opciones de auspicio y promoción, por ejemplo a través de presencia de logo y datos de contacto en bolsas para los desechos de las mascotas en los parques.

5.2.2. *Mantenimiento.*

En el nivel de mantenimiento, “Entre Patitas” buscará que los clientes vivan la experiencia petcentric, para lo cual se buscará cuidar los detalles en cada punto de contacto y se realizará la evaluación constante de los nuevos puntos de dolor a fin de conservar el nivel de experiencia, mediante la herramienta Journey Map. Fernández (2019).

Cuando un usuario tiene una necesidad que satisfacer a su mascota, realiza indagaciones en internet, llega a la página web de “Entre Patitas”, se convence de que la propuesta ofrecida

es la que estaba buscando, confirma su cita, espera el día para vivir la experiencia y construir su opinión. En el nivel de mantenimiento uno de los puntos clave, la móvil, será el lugar que reafirme la propuesta de valor para los clientes. La móvil estará correctamente adaptada y equipada para brindar una experiencia petcentric en los tres niveles de servicio: aseo, estética y relajación. Asimismo, contará con un espacio para la recepción, espacio para realizar los servicios de aseo, de estética y por último de relajación. Se brindará una atención personalizada y exclusiva, la atención es por reserva de citas, además los que formarán parte del equipo de “Entre Patitas”, tendrán claro que la primera razón de ser de la empresa son los clientes y para mantenerlos satisfechos se requiere brindar una atención de calidad con amor y protocolos de bioseguridad, para salvaguardar la confianza y salud de todos. Anzures (2018).

Para un segundo año se ha considerado el desarrollo de una aplicación móvil, que permita mantener una relación más cercana y adicionalmente aprovechar los recursos digitales para comunicarnos con los clientes a través de notificaciones, mensajes push, chatbots, entre otros. Así mismo con el paso de los años se tiene pensado la incursión en más distritos que tengan el mismo perfil del consumidor de “Entre Patitas” y para ello se realizará la adquisición de más unidades móviles, así como todo lo que se requiera para la implementación y puesta en marcha. Como ya se ha mencionado, la tarjeta virtual llamada “Patitas Card” permitirá recopilar información de la mascota y del dueño desde la primera visita, para generar acciones como envío de correo electrónicos personalizados por cumpleaños, aniversarios, entre otras campañas de mantenimiento de clientes. Toda esta información, más una tendencia de peso, ritmo cardíaco, frecuencia respiratoria y todos los datos recopilados en los chequeos preventivos que se otorgan gratis en cada atención se encontrarán en la página web en su sesión personal de la sección Mi Cuenta, en donde el cliente accederá fácilmente con su código único de usuario y una clave de ocho dígitos que creará al iniciar sesión por primera vez.

La empresa actualizará en línea la información de la inscripción, consultas y recomendaciones a fin de que el usuario se mantenga al tanto de la información relevante de su mascota, además podrá personalizar su sesión con una foto de perfil de su mascota y como se mencionó, todas estas características estarán disponibles para el segundo año a través de una aplicación móvil disponible para Android y IOS.

Para retarse de manera constante “Entre Patitas” enviará encuestas virtuales según la segmentación del cliente: adquisición de su primer servicio, cliente frecuente y cliente espontáneo, con la información recopilada se verificaría los niveles de percepción de la atención, de la calidad del servicio y la experiencia petcentric. Finalmente, se considera como un fuerte lazo de mantenimiento la relación que los clientes adquieran con el personal que atiende a sus mascotas, por eso se realizará llamadas de seguimiento bimensuales a los clientes frecuentes y llamadas de presentación a los clientes que adquieran su primer servicio.

5.2.3. Desarrollo.

En el nivel de desarrollo, “Entre Patitas” buscará que los clientes adquieran servicios adicionales como el pet store, de modo que se mantengan fidelizados por los lazos de afinidad y confianza con el personal que atiende a su mascota, la calidad de servicio en la móvil y la sensación de recompensa a su recurrencia por los puntos en su tarjeta virtual “Patitas Card”.

La herramienta clave para la personalización y desarrollo de los clientes será la tarjeta virtual “Patitas Card”, a través de la cual como se ha mencionado se almacenará y gestionará la información de la mascota y los servicios adquiridos; con la información se buscará desarrollar una herramienta de predicción analítica básica que permita realizar campañas de venta proactiva, por ejemplo, si se tiene a un cliente frecuente que adquiere los servicios de baños y cortes de pelo durante un período determinado, debido a su frecuencia se podría

pronosticar cuándo tendría una necesidad de baño y corte de pelo, así la campaña comercial sería personalizada y con mayor probabilidad de éxito.

Los puntos ganados por cada servicio también permitirán crear un sentimiento de felicidad por recompensar la frecuencia de adquisición de servicios. Tal como se mencionó anteriormente, el cliente ganará 1 pet punto por cada S/ 5 de compra; dichos puntos podrán ser canjeados de tres formas: por saldo en la tarjeta virtual, por servicios o por productos del pet store. La equivalencia es 10 pet puntos representan S/ 1 en el monto de canje que podrá utilizar el cliente; los servicios pueden ser pagados desde su sesión personal de la página web, también pueden ser canjeados por otros servicios, si un cliente desea adquirir el paquete de aseo debería tener en su “Patitas Card” como mínimo 500 pet puntos, para el de estética 1,000 pet puntos y para el de relajación 1,600 pet puntos.

Finalmente, el cliente tiene tres opciones para canjear sus pet puntos: por saldo en su tarjeta virtual que le permita pagar menos cuando adquiera un servicio, por un nuevo servicio que sería pagado solo con sus puntos o por productos del pet store que sería entregado en su próximo servicio contratado. En este ejemplo, decide canjearlos por una bolsa de alimento para su mascota y un nuevo platito para su comida, en el canal que el cliente desee agendar la cita, podría hacer uso de sus pet puntos y canjearlos por dichos productos del pet store.

5.3. Método IDIP.

Con la finalidad de identificar y analizar brechas de servicio o relacionamiento con clientes en los puntos de contacto de “Entre Patitas”, se ha utilizado el método IDIP cuyas siglas significan Identificar, Diferenciar, Interactuar y Personalizar. IDIP comprende la “gestión de la cartera para garantizar que la empresa pueda fidelizar y retener a sus clientes” (Datacooper, 2021).

Identificar al cliente significa conocer su identidad, forma de contacto preferida y su historia con la empresa. Una vez identificado el cliente, se procede a su diferenciación, cuyo objetivo es detectar a los clientes de mayor valor y aquellos de mayor potencial para posteriormente desarrollar la relación de aprendizaje. Luego, continúa la interacción, medio por el que se irá conociendo cada vez más al cliente y finalmente, la personalización, donde a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, será posible personalizar los servicios y productos, lo cual permitirá ofrecerle una experiencia única de acuerdo a lo señalado por Peppers and Rogers Group (2000).

Para la implementación del método IDIP, es importante señalar la importancia del perfil del personal de contacto que permitirá el desarrollo de las acciones de identificación, diferenciación, interacción y personalización en todos los puntos de contacto con el cliente, es por ello, se debe validar y capacitar al personal en las siguientes características:

- Conocimiento básico del mercado de servicios veterinarios
- Conocimiento detallado de los productos y servicios que se ofrecen para poder satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.
- Actitud positiva para la atención de los clientes, que será motivada por los resultados obtenidos de su trabajo.
- Análisis lógico, dialecto y psicología práctica que permitirá que el personal comprenda las necesidades del cliente, que pueda argumentar adecuadamente, y proporcionar lo que el cliente espera.
- Empatía y simpatía, con lo que el personal proporcionará que el cliente se sienta a gusto y demuestre la calidez en la atención.
- Seguridad, autocontrol y creatividad para resolver problemas, proporcionar orientación adecuada e inteligencia emocional para manejar situaciones difíciles.

En la Figura 35 se visualizan los gaps del contacto telefónico entre los clientes y “Entre Patitas”. En caso de consultas, los clientes se comunicarán telefónicamente y serán atendidos por el personal de back office. En este punto de contacto dependiendo de la demanda de llamadas podría haber demora en la contestación telefónica; sin embargo, se tomarán precauciones asignando al personal según identificación de horas de llamada pico.

El back office tendrá un script con el detalle de servicios y precios de “Entre Patitas” para poder orientar a los clientes, además deberá estar capacitado en protocolos de atención, asegurando con ello una buena interacción. Después se realizará la programación de la cita para el servicio veterinario preventivo deseado, actividad con la que iniciará la identificación del cliente, ya que se solicitarán datos del dueño y la mascota, los cuales serán registrados en una base de datos de clientes. Estos datos permitirán enviar un correo electrónico al cliente confirmando la programación de la cita y compartiendo de este modo el catálogo digital del pet store. Previo a la fecha pactada, el back office se comunicará telefónicamente con el cliente a modo de recordatorio, revisando el registro de citas programadas y gracias a su identificación inicial, será posible brindarle una atención personalizada. Luego de realizada la atención, el cliente podría comunicarse nuevamente para servicios de postventa, paso en el que ya estaría identificado el cliente gracias a su registro en el historial de servicios.

Figura 35*Gaps Punto de Contacto Telefónico*

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto inicial telefónico con el back office	Atención de llamadas telefónicas	Demora en contestación telefónica	Asignación de personal back office para atención de llamadas telefónicas	Interacción
Contacto inicial telefónico con el back office	Atención de llamadas telefónicas	Falta de cumplimiento del protocolo de atención	Entrega de script a back office con detalle y precio de los servicios veterinarios y agenda para citas.	Interacción
Programación de contacto telefónico	Programación de cita para servicio veterinario	Envío tardío de email para confirmación de la cita	Registro de datos de dueño y mascota en BD	Interacción Identificación
Programación de contacto telefónico	Llamada recordatoria para cita programada	Ausencia de llamada recordatoria para visita programada	Registro de citas programadas en agenda con datos del dueño y mascota	Interacción Personalización
Contacto telefónico Postventa	Atención de llamadas telefónicas Postventa	Ausencia de registro de servicios realizados	Registro de servicios realizados en historial de servicios	Interacción Identificación

Nota. Elaboración propia

Respecto a los gaps de contacto en redes sociales entre los clientes y “Entre Patitas”, descrito a detalle en la Figura 36, se indica que el cliente podrá realizar consultas sobre los servicios ofrecidos, a través de la página oficial de Facebook e Instagram, siendo atendidos por el personal de back office asignado como Community Manager. A fin de absolver cualquier duda o consulta, el Community Manager contará con un script con detalle y precio de los servicios veterinarios. Al igual que en el punto de contacto telefónico, este canal podría presentar demoras dada la demanda. Por ello, también se realizaría una reasignación de roles. Este medio de comunicación relacionado con el método IDIP, es de Interacción, que es reforzado con estrategias de contenido.

Figura 36

Gaps Punto de Contacto Redes sociales

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto por Facebook	Respuesta de consultas del back office	Demora en el tiempo de respuesta del back office	Entrega de script a back office con detalle y precio de los servicios veterinarios	Interacción
Contacto por Instagram	Respuesta de consultas del back office	Demora en el tiempo de respuesta del back office	Entrega de script a back office con detalle y precio de los servicios veterinarios	Interacción

Nota. Elaboración propia

En la Figura 37 se observan los gaps de la pet móvil como canal físico. Este punto de contacto será utilizado como el principal recurso de “Entre Patitas” y tendrá el equipamiento adecuado para asegurar los servicios solicitados por los clientes. En el primer servicio el dueño registrará a su mascota en la base de datos de “Entre Patitas” y se le asignará un código único que funcionará como su usuario de la sesión personal en la web. El código debe contener los datos necesarios para llevar un control de ahora en adelante y al finalizar la inscripción el dueño inicia sesión en la página web para activar su tarjeta virtual “Patitas Card”. Estará asociada a un QR que tendrá la facilidad de identificarlo y acumular pet puntos, además esta tarjeta virtual se podrá asociar los datos del cliente de contacto. Así también, asociar el uso de servicios, artículos comprados, intereses en redes sociales, datos de la mascota, entre otros. El canal físico tendrá un espacio pequeño, para la exhibición de productos estrella con la finalidad de animar al cliente a adquirirlos en su próxima visita.

Figura 37*Gaps Punto de Contacto Pet Móvil (canal físico)*

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto por pet móvil (canal físico)	Atención de servicio solicitado	Demora en la atención del servicio de baño, estética o relajación	El cliente podría sentir incomodidad en el tiempo de atención y podría irse si la espera se prolonga.	Diferenciación Interacción Personalización
Contacto por pet móvil (canal físico)	Entrega de “Patitas Card” virtual mediante QR	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Personal no explica claramente la solicitud de datos del cliente y mascota.	Interacción Personalización

Nota. Elaboración propia

En la Figura 38 se observan los gaps del punto de contacto de correo electrónico, después de gestionar las solicitudes de servicios de “Entre Patitas” por el equipo de back office, se debe tener los datos de registro del cliente y estos serán almacenados en una base de datos. Estos datos permitirán enviar correos electrónicos al cliente confirmando la programación de la cita, compartir el catálogo digital del pet store y así cumplir con todos los envíos de mailing. Además, permitirá gestionar la personalización de la comunicación por este canal con saludos por fechas especiales como: cumpleaños, recomendación de servicios y día de la mascota, como parte de las acciones de fidelización con la marca.

Figura 38

Gaps Punto de Contacto Correo Electrónico

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto por correo electrónico	Envío de email para confirmación de cita	Falta de cumplimiento de envío de email para confirmación de cita	Equipo back office, no cumplen en confirmar al cliente la cita.	Interacción
Contacto por correo electrónico	Envío de email de evento especial, promociones o recomendaciones	Falta de cumplimiento de envío de mailing de fidelización	Equipo back office, no cumplen en los envíos de mailing.	Interacción Personalización Diferenciación

Nota. Elaboración propia

En la Figura 39 se observan los gaps del chat de la página web. Este punto de contacto será utilizado para generar la reserva de la atención por parte del equipo de back office, el cual solicitará todos los datos necesarios para el registro de la cita y una pasarela de pago para realizar el pago anticipado del servicio solicitado, mediante el chat de la página web que se conectará a un servicio externo de un proveedor. El cliente tendrá una cuenta de usuario en la página web con todos los datos registrados de él y su mascota, historial de servicios, compras de productos, cronograma de citas o vacunas, entre otros. Además, el asistente virtual en el chat de la página web (chatbot), para cualquier consulta o queja del cliente, que estará disponible 24 x 7. Adicionalmente, se está contemplando un sistema de encuestas para poder medir la satisfacción del cliente a través del chat con las preguntas necesarias. El inicio de sesión por cliente permitirá realizar un tracking, para que el asistente virtual tenga las respuestas personalizadas, conforme a lo aprendido en el historial de conversaciones.

Figura 39*Gaps Punto de Contacto Chat de Página Web*

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto por chat en página web	Atención de consultas por el chat de la página web.	Demora en responder chat de consultas.	Personal back office para atención de respuestas en el chat.	Interacción
Contacto por chat en página web	Inicio de sesión del cliente	Demora en la página web para conectarse a los datos del cliente.	El cliente puede sentir incomodidad en el tiempo de respuesta de la página	Identificación Interacción
Contacto por chat en página web	Programación de cita para servicio veterinario	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Registros erróneos de datos de dueño y mascota en base de datos.	Interacción Identificación
Contacto por chat en página web	Pago anticipado en servicio de chat	Error en la conexión de la pasarela de pagos	El cliente puede abandonar la sesión por el problema de la pasarela de pagos	Interacción Identificación

Nota. Elaboración propia

En la Figura 40 se observan los gaps del punto de contacto mediante la aplicación móvil. Este canal será implementado en el segundo año de operación y será utilizado como plataforma de venta y postventa. También, ofrecerá el seguimiento del historial de baños, vacunas y puntos disponibles en “Patitas Card”. El cliente tendrá una cuenta de usuario en la aplicación móvil con todos los datos registrados de él y su mascota, para generar la reserva de la cita, carrito de compras y la pasarela de pagos. Además, se encontrará integrado con el sistema de postventa, para la generación de tickets de consultas y reclamos.

Figura 40*Gaps Punto de Contacto Aplicación Móvil*

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto por app móvil	Inicio de sesión del cliente en la app móvil	Demora en la app móvil para conectarse a los datos del cliente.	El cliente puede sentir incomodidad en el tiempo de respuesta de la app móvil	Identificación Interacción
Contacto por app móvil	Programación de cita para servicio veterinario	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Registros erróneos de datos de dueño y mascota en base de datos.	Interacción Identificación
Contacto por app móvil	Carrito de compras	Error en buscar o agregar los productos al carrito de compras	El cliente puede abandonar el carrito de compras por los problemas de la app móvil	Interacción
Contacto por app móvil	Pasarela de pagos en la app móvil	Error en la conexión de la pasarela de pagos	El cliente puede abandonar la sesión por el problema de la pasarela de pagos	Interacción Identificación
Contacto por app móvil	Atención de tickets de consultas o reclamos	Demora en atender los tickets de consultas o reclamos	Personal back office para atención de Post-venta (Omnicanal)	Interacción

Nota. Elaboración propia

En la Figura 41 se observan los gaps del punto de contacto entre los clientes y “Entre Patitas” mediante WhatsApp, canal que se utilizará para la atención de consultas previas al servicio, postventa, además de programación de citas. El contacto iniciará con la comunicación del cliente mediante mensajes de WhatsApp, los cuales serán respondidos por el personal de back office que dada la demanda como en otros canales mencionados anteriormente, podría presentar demoras en la contestación, siendo necesaria la reasignación de roles del personal de back office. En el segundo año de operación, este canal de WhatsApp evolucionará a WhatsApp Business y se evaluará la factibilidad de implementar un chatbot para atender las consultas más frecuentes, soportado en capacidades básicas de inteligencia artificial.

Una vez que el cliente haya absuelto todas sus dudas o se encuentre decidido a tomar alguno de los servicios veterinarios, se procederá a la programación de la cita, actividad en la

que sus datos y los de su mascota serán registrados en una base de datos, lográndose la identificación del cliente y la confirmación de ésta se realizará mediante el envío de un correo electrónico con los detalles, además de compartirle el catálogo digital del pet store. Días previos a la cita, el cliente será contactado por este medio como recordatorio de la fecha programada según información del Registro de citas programadas en agenda, donde se tienen los datos del dueño y la mascota, lo cual permitirá ofrecer una comunicación más personalizada. Adicionalmente, en caso se requiera la atención de consultas o inconformidades postventa, también será posible realizarlas por este medio y a fin de identificar correctamente al cliente, se tendrá disponible el historial de servicios realizados.

Figura 41

Gaps Punto de Contacto WhatsApp

Punto de contacto	Evento	GAP	Situación actual	IDIP
Contacto inicial WhatsApp con el back office	Atención de consultas de servicios veterinarios	Demora en respuesta a consultas	Asignación de personal back office para atención de mensajes WhatsApp	Interacción
Programación WhatsApp	Programación de cita para servicio veterinario	Envío tardío de email para confirmación de la cita	Registro de datos de dueño y mascota en BD	Interacción Identificación
Programación WhatsApp	Mensaje WhatsApp recordatorio para cita programada	Ausencia de mensaje recordatorio para visita programada	Registro de citas programadas en agenda con datos del dueño y mascota	Interacción Personalización
Contacto WhatsApp Postventa	Atención de mensajes WhatsApp Postventa	Ausencia de registro de servicios realizados	Registro de servicios realizados en historial de servicios	Interacción Identificación

Nota. Elaboración propia

5.4. Iniciativas de Mejora.

Posterior a describir los gaps según las situaciones que se den en cada punto de contacto, se procede a proponer iniciativas de mejoras que ayudarán a solucionar las brechas detectadas.

En la Figura 42, se proponen iniciativas de mejora para el canal de contacto telefónico. Para el evento de atención en llamadas telefónicas, se identificaron dos gaps, la demora en contestar las llamadas y la falta de cumplimiento del protocolo de atención; se planteó como iniciativa de mejora para el primer gap, medir la eficiencia del canal telefónico en todos los puntos del embudo de conversión, desde la llamada hasta la visita concretada, para que con estos indicadores poder analizar la eficiencia del canal y así tomar acción con respecto a cada punto del embudo que genera esta demora en la contestación. Se plantea para el segundo gap (falta de cumplimiento de protocolos de atención), capacitar y evaluar constantemente al personal de back office encargado de atender las llamadas para que sean cumplidos los todos los protocolos necesarios para una buena atención telefónica. El tercer gap detectado es con respecto a la programación de citas para el servicio veterinario, debido a que posterior a la llamada telefónica se debe enviar un mail de confirmación de la programación de la cita acordada, el gap encontrado se da por la demora del envío de este mail, por lo que se propone implementar un sistema automatizado que envíe estos correos automáticamente, posterior al registro de la programación. El siguiente gap encontrado se da cuando el personal de back office no realiza la llamada recordatoria para la visita programada, para solucionar este gap, se propone que el sistema envíe notificaciones al personal de back office para que no se olvide de hacer la llamada al cliente y también incluir este punto dentro de la evaluación de desempeño de seguimiento. El quinto gap es con respecto a la atención de llamadas de postventa, incluyen todas las llamadas después de un primer servicio al cliente, el historial de los servicios brindados al cliente no está completo o no hay registros. Se propone que el sistema actualice el historial del cliente automáticamente y el registro de servicios pagados mediante la pasarela.

Figura 42*Iniciativas de Mejora Punto de Contacto Telefónico*

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto inicial telefónico con el back office	Atención de llamadas telefónicas	Demora en contestación telefónica	Medición de la eficiencia del canal (cantidad de llamadas entrantes, atendidas, citas generadas y concretadas). Análisis de resultados para tomar acción sobre ellos.
Contacto inicial telefónico con el back office	Atención de llamadas telefónicas	Falta de cumplimiento del protocolo de atención	Capacitación y evaluación constante al personal de back office.
Programación de contacto telefónico	Programación de cita para servicio veterinario	Envío tardío de email para confirmación de la cita	Sistema automatizado de envío de correos a clientes registrados en la base de datos.
Programación de contacto telefónico	Llamada recordatoria para cita programada	Ausencia de llamada recordatoria para visita programada	El sistema automatizado enviará notificaciones al personal de back office y se evaluará el seguimiento del personal.
Contacto telefónico Postventa	Atención de llamadas telefónicas Postventa	Ausencia de registro de servicios realizados	Actualización automática de registro de servicios pagados por la pasarela y realizados (usuario groomer) en el historial del cliente.

Nota. Elaboración propia

En la Figura 43 se proponen iniciativas de mejora para las brechas halladas en los contactos de los clientes mediante redes sociales (Facebook e Instagram). La brecha que se pudo detectar fue la demora en el tiempo de respuesta de back office, donde se propone medir el tiempo de respuesta y según esta medición y el tráfico de consultas o conversaciones, contemplar la posibilidad, según rentabilidad, de contratar los servicios externos de un Community Manager o contratar a una persona, debidamente capacitada, dedicada solamente a la atención y actualización de redes sociales.

Figura 43

Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Redes Sociales

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto por Facebook	Respuesta de consultas del back office	Demora en el tiempo de respuesta del back office	Después de medir el tiempo de respuesta según tráfico, contemplar la posibilidad, según rentabilidad, de contratar los servicios externos de un Community Manager o contratar un personal, debidamente capacitados, dedicado solo a la atención y actualización de redes sociales.
Contacto por Instagram	Respuesta de consultas del back office	Demora en el tiempo de respuesta del back office	

Nota. Elaboración propia

En la Figura 44 se detectaron gaps del canal físico, es decir, en el momento de la visita al cliente para realizar nuestros servicios. El primer gap considerado es la demora en la atención del servicio, para solucionarlo se propone llegar veinte minutos antes al lugar de atención para estar preparados e iniciar los servicios a la hora acordada. También se sugiere especificar en la cita (realizada de forma telefónica o virtual) el tiempo de demora del servicio a contratar (considerando una holgura de 10 minutos por precaución). El registro de datos erróneos o incompletos del cliente o la mascota es el segundo gap considerado. Se sugiere, para evitar esta brecha, en el primer servicio concretado realizar la verificación de los datos registrados del cliente y la mascota, también se deberían realizar campañas de actualización de datos del cliente a fin de tener siempre los datos de contacto correctos.

Figura 44

Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Pet Móvil (Canal Físico)

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto por pet móvil (canal físico)	Atención de servicio solicitado	Demora en la atención del servicio de baño, estética o relajación	Llegar 20 minutos antes al lugar de atención para estar preparados e iniciar los servicios a la hora acordada. Especificar en la cita (telefónica o virtual) el tiempo de demora del servicio a contratar (considerando una holgura de 10 minutos por precaución).
Contacto por pet móvil (canal físico)	Entrega de “Patitas Card” virtual mediante QR	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Verificación de los datos registrados del cliente en el primer servicio y realizar campañas de actualización de datos del cliente para siempre tener los datos de contacto correctos.

Nota. Elaboración propia

En la Figura 45 se detectaron los gaps en el contacto mediante correo electrónico, el primer gap es el incumplimiento del envío de correos para confirmación de cita, se propone automatizar este proceso, es decir que sea el sistema el que realice el envío de estos correos de confirmación de cita. El segundo gap detectado es el incumplimiento del envío de correos de fidelización. Se propone también utilizar el sistema para envíos automáticos según una previa configuración o para el uso de campañas de fidelización, considerando también un adecuado manejo de la base de datos de los clientes que recibirán estos correos.

Figura 45

Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Correo Electrónico

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto por correo electrónico	Envío de email para confirmación de cita	Falta de cumplimiento de envío de email para confirmación de cita	Automatizar el envío de correos de confirmación de cita en el sistema.
Contacto por correo electrónico	Envío de email de evento especial, promociones o recomendaciones	Falta de cumplimiento de envío de mailing de Fidelización	Uso de un sistema para envíos automáticos según campaña y con un adecuado manejo de la base de clientes receptores del mensaje.

Nota. Elaboración propia

En la Figura 46, se detectaron los gaps del punto de contacto del chat de la página web. El primer gap considerado fue la demora en responder las consultas mediante el chat de la página web, proponiendo el uso de un chatbot para resolver las consultas más frecuentes o comunes, de esta manera el personal de back office solo respondería las consultas menos frecuentes. El segundo gap es la demora de la misma página web al conectarse a los datos del cliente. Se propone para la solución de este gap, realizar mantenimientos de optimización periódicos de la página mediante la optimización de los recursos HTML, CSS y JavaScript, aprovechar el almacenamiento en caché de los navegadores, habilitar la compresión. Optimizar imágenes .PNG, GIF y JPEG y mejorar el tiempo de respuesta de los servidores (Lobato, 2018). El tercer gap es el registro de datos erróneos o incompletos del cliente o la mascota, para solucionar esta brecha, se recomienda verificar periódicamente el registro de los nuevos clientes y mascotas. Comunicarse con el cliente en los casos detectados de registros erróneos y confirmar nuevamente los datos de registro en la primera visita. El cuarto gap detectado se da cuando el cliente decide realizar el pago del servicio adquirido mediante la pasarela de pagos, se detectó que puede ocurrir errores de conexión con la pasarela, se recomienda realizar periódicamente la verificación del correcto funcionamiento de las pasarelas de pago, en caso el cliente resulte afectado por dinero retenido y/o por no procesarse la compra, se recomienda

agregar un número de reclamo que pueda ser ubicado fácilmente en la página web y que al realizarse el reclamo, el cliente ingrese al proceso de “Consultas, Quejas y Reclamos” de “Entre Patitas” cuyo caso se debería resolver en un plazo máximo de 48 horas, teniendo la opción de utilizar el libro de reclamaciones virtual. (ver Figura 34).

Figura 46

Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Chat de Página Web

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto por chat en página web	Atención de consultas por el chat de la página web.	Demora en responder chat de consultas.	Uso de chatbot para consultas comunes.
Contacto por chat en página web	Inicio de sesión del Cliente	Demora en la página web para conectarse a los datos del cliente.	Mantener la página web optimizada: Optimizar recursos (HTML, CSS y JavaScript) Aprovechando el almacenamiento en caché de los navegadores. Habilitando la compresión. Optimizando imágenes.PNG, GIF y JPEG. Mejorando el tiempo de respuesta de los servidores.
Contacto por chat en página web	Programación de cita para servicio veterinario	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Verificar periódicamente el registro de los nuevos clientes. Comunicarse con el cliente en los casos detectados de registros erróneos y confirmar nuevamente los datos de registro en la primera visita.
Contacto por chat en página web	Pago anticipado en servicio de chat	Error en la conexión de la pasarela de pagos	Como parte de la optimización periódica de la página web, realizar la verificación del correcto funcionamiento de las pasarelas de pago. Si el cliente resulta afectado, éste podrá realizar su reclamo ingresando al proceso de “Consultas, Quejas y Reclamos” de “Entre Patitas”

Nota. Elaboración propia

En la Figura 47 se detectaron cinco gaps en el punto de contacto de la app móvil. El primer gap detectado es la demora de la app móvil para conectarse a los datos del cliente, esto trae como consecuencia que el cliente no pueda iniciar sesión en el aplicativo y, por ende, no

poder entrar a ella. Como solución a este gap se recomienda el uso de un framework adecuado para la conexión de los servicios web de la aplicación a los datos del cliente. Además de la validación de APIs con servicios de terceros. El segundo gap detectado es el registro erróneo o incompleto de datos del cliente o la mascota, para solucionarlo se recomienda verificar periódicamente el registro de los nuevos clientes, comunicarse con ellos en los casos detectados de registros erróneos y confirmar nuevamente los datos de registro en la primera visita. El tercer gap se da en el carrito de compras, cuando el cliente quiere agregar servicios o productos y éste no lo permite o sale algún tipo de error en el proceso, para solucionar se debe testear periódicamente la aplicación en diversos equipos y sistemas operativos móviles, verificar actualizaciones, permisos o corregir bug de programación. El cuarto gap se da cuando el cliente quiere pagar una cita programada y hay un error en la pasarela de pagos que no permite continuar con el pago, para solucionar este gap se deben testear periódicamente diversas tarjetas de medios de pago y la conexión con el proveedor de la pasarela e identificar si es muy frecuente el número de operaciones rechazadas en la pasarela para informar y corregir. El quinto gap es la demora en atender los tickets de reclamos generados mediante la app móvil, en este caso se debería tener al personal debidamente capacitado y orientado a la experiencia del cliente, de ser posible tener a alguien dedicado exclusivamente a este rol según frecuencia de incidencias y tipificación de casos, midiendo el tiempo de respuesta para poder dar una mejor atención en esta función de cara al cliente.

Figura 47*Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Aplicación Móvil*

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto por app móvil	Inicio de sesión del cliente en la app móvil	Demora en la app móvil para conectarse a los datos del cliente.	Uso de un framework adecuado para la conexión de los servicios web de la aplicación a los datos del cliente. Además de la validación de APIs con servicios de terceros.
Contacto por app móvil	Programación de cita para servicio veterinario	Registro de datos erróneos o incompletos de cliente o mascota	Verificar periódicamente el registro de los nuevos clientes. Comunicarse con el cliente en los casos detectados de registros erróneos y confirmar nuevamente los datos de registro en la primera visita.
Contacto por app móvil	Carrito de compras	Error en buscar o agregar los productos al carrito de compras	Testear periódicamente la aplicación en diversos equipos y sistemas operativos móviles (verificar actualizaciones, permisos o corregir bug de programación).
Contacto por app móvil	Pasarela de pagos en la app móvil	Error en la conexión de la pasarela de pagos	Testear periódicamente diversas tarjetas de medios de pago y la conexión con el proveedor de la pasarela e identificar la frecuencia de operaciones rechazadas en la pasarela.
Contacto por app móvil	Atención de tickets de consultas o reclamos	Demora en atender los tickets de consultas o reclamos	Personal orientado a la experiencia al cliente dedicado a este rol según frecuencia de incidencias y tipificación de casos (midiendo el tiempo de respuesta).

Nota. Elaboración propia

En la Figura 48 se describen los gaps e iniciativas de mejora para el punto de contacto con el cliente mediante WhatsApp. El primer gap se refiere a la demora al responder las consultas de los clientes mediante este medio, se recomienda el uso de un chatbot para responder a las consultas más frecuentes o comunes. El segundo gap es el envío tardío de los correos de confirmación de citas, se recomienda automatizar el sistema para que realice estos envíos automáticamente. El tercer gap encontrado se da cuando el personal de back office no envía el mensaje recordatorio por WhatsApp para la visita programada, para solucionar este gap, se propone que el sistema envíe los mensajes a los clientes recordando la fecha de su cita, con la integración y uso de WhatsApp Business que permite realizar estas funciones. El cuarto gap es con respecto a la atención de mensajes de postventa (incluyen todos los mensajes

después de un primer servicio al cliente), el historial de los servicios brindados al cliente no está completo o no hay registros. Se propone que el sistema actualice el historial del cliente automáticamente, el registro de servicios pagados mediante la pasarela.

Figura 48

Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto WhatsApp

Punto de contacto	Evento	GAP	Iniciativa de mejora
Contacto inicial WhatsApp con el back office	Atención de consultas de servicios veterinarios	Demora en respuesta a consultas	Uso de chatbot para consultas comunes.
Programación WhatsApp	Programación de cita para servicio veterinario.	Envío tardío de email para confirmación de la cita.	Automatizar el envío de correos de confirmación de cita en el sistema.
Programación WhatsApp	Mensaje WhatsApp recordatorio para visita programada	Ausencia de mensaje recordatorio para visita programada	El sistema automatizado, con el WhatsApp Business integrado enviará automáticamente los recordatorios para visitas programadas a los clientes.
Contacto WhatsApp Postventa	Atención de mensajes WhatsApp Postventa	Ausencia de registro de servicios realizados	Actualización automática de registro de servicios pagados (pasarela de pagos) y realizados (usuario groomer) en el historial del cliente.

Nota. Elaboración propia

5.5. Modelo de segmentación y política de relacionamiento y experiencia con clientes.

“Entre Patitas” tiene claro que no sólo debe concentrarse en realizar nuevas ventas, ya que la relación con los clientes es clave para que el negocio sea sostenible en el tiempo. Como se ha mencionado anteriormente se tiene estrategias diferenciadas para la prospección, mantenimiento y desarrollo de los clientes que permitirán brindar una experiencia pet centric a los clientes.

Los negocios capaces de utilizar la información del cliente, para entender como toman decisiones de compra, tienen mucha ventaja respecto a la competencia. Por eso es muy

importante usar técnicas de segmentación en base a datos del comportamiento de compra de cada cliente.

5.5.1. Modelo de segmentación.

El modelo de segmentación elegido por “Entre Patitas”, es el RFM, que significa recencia, frecuencia y valor monetario. Principalmente la idea es segmentar al cliente en base a cuándo fue la última fecha que utilizó el servicio, con qué frecuencia usa el servicio y cuánto han gastado en total. Con las tres medidas se pueden identificar, a través de la Ley de Pareto, cuál es el 20% de los clientes que generan el 80% de ventas. Mas (2016).

Los beneficios que se obtienen al usar este modelo RFM son: personalización, segmentos de clientes efectivos para crear ofertas en base a las necesidades del cliente; mejora en la conversión, porque los clientes reciben ofertas de los productos que les interesan; aumento de ingresos con campañas personalizadas y de alto valor que tienen muchos beneficios.

Pasos para la creación del modelo RFM en “Entre Patitas”: se definió que el KPI más importante para el negocio son los días de la última fecha que utilizó el servicio (recencia) y el periodo de tiempo es de 1 año, porque el negocio debe tomar acciones cuando pasa mucho tiempo que el cliente está inactivo y para esto se va a conectar el historial de servicios utilizados de cada cliente. Se lista la información del cliente con los KPIs específicos y en una forma simple se sube en una hoja de Excel. Se ordena la información por los días de la última fecha que utilizó el servicio de forma descendente y se utiliza los cuartiles que es la forma más útil y fácil, para asignar una puntuación a cada posición.

El número de veces que utilizó el servicio es otro KPI importante para el negocio, para aumentar las conversiones con la frecuencia, se ordena de la misma forma que la recencia y se asigna la puntuación a cada posición (cuartiles).

Aumentar los ingresos con el KPI de valor monetario, es el último KPI importante para el negocio, se ordena igual que la frecuencia para asignar el puntaje.

Los mejores clientes de “Entre Patitas” son los de puntuación RFM 111, que utilizan el servicio hace poco, con más frecuencia y generan mayores ingresos. Estrategias de marketing para este segmento serían la tarjeta virtual de fidelización “Patitas Card” y la presentación de nuevos servicios veterinarios.

Los clientes más Leales, son los de puntuación RFM X1X, que utilizan el servicio más a menudo. El marketing de recomendación es ideal para este segmento.

Los clientes Gastadores, son los de puntuación RFM XX1, que generan mayores ingresos, es decir, que más pagan.

Los clientes Prometedores, son los de puntuación RFM X13 y X14, que utilizan el servicio esporádicamente, pero no gastan mucho.

Los clientes Nuevos, son los de puntuación RFM 14X, que utilizan el servicio por primera vez.

Los clientes Durmientes, son los de puntuación RFM 44X, que son grandes clientes, pero no utilizan el servicio hace algún tiempo.

5.5.2. Política de relacionamiento y experiencia con clientes.

El plan de relacionamiento con los clientes se ha diseñado para poder gestionar de manera efectiva todos los asuntos relacionados a la interacción de la empresa con ellos. En ese sentido se ha enlistado las acciones que se realizan en cada punto de contacto para preservar la relación con los clientes en el tiempo.

Primero la prospección, en este punto se busca atraer al cliente para que pueda hacer uso de los servicios, como se mencionó en la sección de socios clave del Canvas, se busca tener una alianza con las veterinarias, tiendas de venta y adopción de mascotas para poder ofrecer

los servicios de “Entre Patitas” a sus clientes, a través de sus puntos de venta o comunicación como volantes, banners en sus páginas webs o mailings. Adicionalmente los anuncios digitales en Google (SEM) y redes sociales (Facebook Ads) permitirán generar tráfico a la página web, atraer la atención de prospectos de clientes mediante anuncios de venta con palabras clave que el usuario busca en su navegación.

La página web debe contener información completa, precisa y llamativa a fin de convencer rápidamente al cliente de que “Entre Patitas” es la solución integral a las necesidades de su mascota.

En el punto de prospección, el relacionamiento es muy importante, se debe tener un protocolo y proceso de atención claro, con tiempos medibles y con el seguimiento respectivo al cumplimiento de estos, ya que la experiencia del cliente empieza aquí.

El seguimiento al plan de relacionamiento continúa después de una venta, en el mantenimiento del cliente. En esta fase se tiene como medios de comunicación con el cliente el correo electrónico para las campañas de mailings promocionales, aniversario, cumpleaños, entre otros; además se tiene la opción de mensajes mediante WhatsApp, llamadas telefónicas de seguimiento o recordación de citas, por ejemplo, cuando se llama al cliente para agradecer y descubrir si está satisfecho con el servicio brindado.

En el caso de “Entre Patitas” se tiene una opción digital de mantenimiento de clientes llamada Patitas Card, como se ha mencionado, es una tarjeta virtual que permitirá identificar a cada cliente mediante un código único que será su usuario en la página web, en su sesión personal tendrán información de los chequeos preventivos que le brinda de manera gratuita “Entre Patitas” en cada servicio, con ello podrán llevar un control del estado de salud de su mascota, este plus es valorado por los clientes ya que sienten el compromiso de la empresa por preservar el bienestar de su mascota, no lo verán como un simple proveedor de servicios, sino como un aliado en el cuidado de su mascota.

Más allá de esto, dentro del plan existe un cronograma de llamadas, plan editorial en redes sociales y mensajes a clientes según la segmentación realizada, para brindarle información importante para el cuidado de su mascota en casa, para recordarle sus citas, según el análisis de la información recopilada de los servicios contratados y chequeos preventivos ofrecerle campañas de nuevos servicios proactivamente, los cuales debido a que son mediante el análisis de la data recopilada tendrán mayor probabilidad de éxito, la idea en esta fase de mantenimiento es asegurar estar siempre en las mentes de los clientes.

Finalmente, en la fase de desarrollo el relacionamiento con los clientes sería a través de los puntos ganados en su Patitas Card, debido a que estos puntos podrán ser canjeados por saldo en su tarjeta virtual, por productos del pet store o por nuevos servicios, el tener esta opción de canje permite que el cliente se desarrolle dentro de la empresa ya que podría acceder a nuevos servicios a manera de prueba, sin realizar pago, es decir su nivel de riesgo a que no satisfaga su necesidad se reduce, pero para “Entre Patitas” es una opción de que el cliente conozca más servicios y en otra ocasión desee adquirirlos.

Adicionalmente, al brindar la opción de tener un pet store en la web que permita adquirir productos como alimentos, vestuario, accesorios, entre otros y que éstos puedan sean entregados en su próximo servicio agendado, es un gran alivio que podría sacar del apuro a los clientes. Este plus también sería valorado por los dueños de mascotas que verían que “Entre Patitas” los ayuda a tener todo bajo control.

Todo lo antes mencionado también estaría dentro del plan de experiencia del cliente, donde se reaccionaría ante las interacciones que tiene el cliente con “Entre Patitas” para cumplir o superar sus expectativas, con el fin de aumentar la satisfacción y lealtad. Alcaide y Diez (2019). Para ello se utilizaría herramientas como el Customer Journey Map para realizar una constante evaluación de los puntos de dolor de los clientes a fin de mejorar la experiencia, encuestas de satisfacción luego del servicio para poder equivocarse rápido y poder afinar de

inmediato, entrevistas a profundidad con clientes recurrentes donde se buscaría recoger insights que permitan enriquecer las estrategias con los clientes y protocolos de atención centrados en las mascotas y los dueños para mejorar su satisfacción y conservar la magia de la experiencia durante todas las fases de contacto con el cliente: prospección, mantenimiento y desarrollo.

5.6. Evaluación y priorización de iniciativas de mejora.

En la Figura 49 se encuentra la evaluación de las iniciativas propuestas en términos de impacto, facilidad y costo beneficio para el negocio de “Entre Patitas”. La facilidad recibe calificación de Alta, Intermedia o Baja. Se considera Alta cuando la implementación de la iniciativa sólo requiere de recursos propios y no genera costos económicos, mientras que Intermedia, es cuando se generan costos económicos, mas no tecnológicos y Baja, si el costo está asociado a adquisición de recursos tecnológicos.

La primera iniciativa de mejora consiste en la medición y gestión de la eficiencia del canal telefónico, que permitirá la identificación de ineficiencias en los puntos del embudo de conversión para implementar acciones de mejora según se requiera. Esta iniciativa se realizará con recursos propios, es de alta facilidad y disminuirá las demoras en la contestación telefónica.

A fin de asegurar el conocimiento y cumplimiento de protocolos de atención en los puntos de contacto telefónico y app móvil, se capacitará y evaluará constantemente al personal de back office.

Por otro lado, para eliminar los gaps en la confirmación de citas programadas, así como su recordatorio, se utilizará la plataforma de mailing free llamada Mailchimp. Esta plataforma enviará de forma automática un correo electrónico al cliente confirmando su cita y recordándosela. Mailchimp también permitirá la emisión de notificaciones al personal de back office para recordarles comunicarse con los clientes de contacto telefónico y WhatsApp que solicitaron su recordatorio de cita programada por estos medios. Adicionalmente, tiene entre

sus funcionalidades el poder conectarse con tiendas virtuales, lo cual permitirá contar con un historial más completo del cliente, disminuyéndose así los registros incompletos provenientes de los puntos de contacto telefónico y WhatsApp.

Con la finalidad de eliminar las demoras en la atención de consultas de redes sociales y app móvil, brindándose una atención más efectiva, se contratará un Community Manager cuyo sueldo ascenderá a S/ 2000. Esta iniciativa será de facilidad intermedia, ya que sólo demandará inversión económica.

“Entre Patitas” cumplirá con el tiempo de atención pactado llegando 20 minutos antes de la cita programada a fin de prepararse para el servicio que realizará, además de informar previamente al cliente el tiempo que la atención requerirá.

Para mejorar la contactabilidad de clientes, se verificarán sus datos en la primera visita contrastándolos con los captados en el primer punto de contacto y se llevarán a cabo campañas de actualización de datos del cliente, obteniéndose así datos fidedignos y el aumento de la contactabilidad. Esta campaña de actualización de datos puede ser realizada empleando Mailchimp.

Por otro lado, se capacitará al personal de atención del punto de contacto físico en protocolos de atención, características y beneficios de los servicios, contribuyéndose así al incremento del reconocimiento de “Entre Patitas”.

Para disponer de información de clientes de forma centralizada proveniente del punto de contacto de correo electrónico, se implementará una base de datos de clientes, que permitirá como la campaña de actualización de datos, el aumento de la contactabilidad.

Con el objetivo de reducir la demora en la atención de consultas frecuentes recibidas por WhatsApp y el chat de la página web, se implementará un chatbot que requerirá como inversión S/ 15,000, trayendo como beneficio una atención rápida y eficaz. Esta iniciativa es

considerada de facilidad baja, ya que además de la inversión económica, se está empleando tecnología.

“Entre Patitas” al disponer de una página web, debe incurrir en costos por mantenimiento de S/ 400 para prevenir errores o problemas en la navegación del cliente y en el uso de cualquiera de los medios de pago disponibles, brindando de esta manera una buena experiencia del cliente en la web.

Adicionalmente a las medidas de prevención en la web, se contempla también el empleo de un framework adecuado y APIs, que aseguren una buena conexión a los servicios de la app móvil, cuyo costo asciende a S/ 2,000 y generan como beneficio una mejor experiencia del cliente. Estas iniciativas se encontrarán acompañadas a su vez de un testeo periódico de la aplicación y los medios de pago disponibles, ascendiendo su costo a S/ 500.

Figura 49*Evaluación de Iniciativas Propuestas*

Iniciativa de mejora	Impacto	Facilidad	Costo beneficio	Punto de contacto
Medición y gestión de la eficiencia del canal telefónico	Identificación de ineficiencias en los puntos del embudo de conversión	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Disminución de demoras en contestación 	Telefónico
Capacitación y evaluación del personal de back office	Conocimiento y cumplimiento de protocolos de atención en el punto de contacto	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Aseguramiento del cumplimiento de protocolos de atención 	Telefónico App móvil
Sistema automatizado para envío de correos	Eliminación de omisiones en la confirmación de citas programadas	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Confirmación de cita programada garantizada 	Telefónico Correo electrónico
Sistema automatizado para envío de notificaciones al back office	Eliminación de omisiones en el recordatorio de citas programadas	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Recordatorio de cita programada garantizada 	Telefónico Whatsapp
Actualización automática de historial del cliente	Reducción de registros incompletos en historial del cliente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Registro completo del historial del cliente 	Telefónico
Contratación de Community Manager	Eliminación de demoras en atención de consultas	Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • Costo: S/ 2000 al mes • Beneficio: Atención efectiva de consultas 	Redes sociales App móvil
Llegada de la móvil 20 minutos antes de la cita	Reducción de demoras en la realización del servicio	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Cumplimiento del tiempo de atención pactado 	Canal físico
Verificación de datos del cliente (1era visita)	Reducción de registros con datos incompletos del cliente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficio: Mejora de la contactabilidad del cliente 	Canal físico App móvil
Campañas de actualización de datos del cliente	Disponibilidad de datos fidedignos del cliente	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficios: Aumento de contactabilidad del cliente 	Canal físico Correo electrónico

Iniciativa de mejora	Impacto	Facilidad	Costo beneficio	Punto de contacto
Capacitación del personal de atención	Conocimiento y cumplimiento de protocolos de atención en el punto de contacto	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficios: Incremento de reconocimiento de los servicios y productos 	Canal físico
Implementación de BD de clientes	Disponibilidad de datos del cliente de forma centralizada	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Sin costo • Beneficios: Mejora de la contactabilidad de clientes 	Correo electrónico
Chatbot	Reducción en la demora de atención de consultas frecuentes	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Costo: S/ 15000 • Beneficios: Atención rápida y efectiva de consultas 	Chat de página web WhatsApp
Mantenimiento de la página web	Reducción de errores o problemas en la web y medios de pago	Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • Costo: S/ 400 • Beneficios: Mejora de la experiencia del cliente en la web 	Chat de página web
Framework adecuado y APIs	Conexión adecuada a los servicios de la app móvil	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Costo: S/ 2000 • Beneficios: Mejora de la experiencia del cliente en la app móvil 	App móvil
Testeo periódico de la aplicación y medios de pago	Reducción de errores o problemas en el app móvil y medios de pago	Intermedia	<ul style="list-style-type: none"> • Costo: S/ 500 • Beneficios: Mejora de la experiencia del cliente en la app móvil 	App móvil

Nota. Elaboración propia

Luego de evaluadas las iniciativas propuestas, se realiza una Matriz de priorización para su implementación, “herramienta que permite la selección de opciones sobre la base de la ponderación y aplicación de criterios” (Aitecto, 2021). Esta matriz se encuentra en la Tabla 12, cada una de las iniciativas cuenta con un puntaje considerando su impacto, facilidad y costo beneficio. La puntuación está comprendida entre 1 y 5, donde 1 es aquella iniciativa que tiene

menor prioridad mientras que 5 es la de mayor prioridad. Esta puntuación permite calcular su porcentaje de priorización y con éste, el orden en que se llevarán a cabo.

Las primeras iniciativas que se realizarán son la capacitación del personal tanto de back office como el de atención al cliente, ya que son quienes interactúan directamente con el cliente además que su ejecución requiere recursos propios. A fin de mantener una adecuada comunicación con los clientes, se prioriza también el uso de Mailchimp, como sistema automatizado para envío de correos electrónicos a los clientes, notificaciones recordatorias al personal de back office y actualización automática del historial del cliente.

“Entre Patitas” tiene entre sus beneficios el ahorro del tiempo a los clientes y por ello, cumplirá con los tiempos pactados, llegando 20 minutos antes de la cita programada y aprovechará la primera visita de los clientes para la verificación de los datos captados preliminarmente.

Luego de implementadas estas primeras iniciativas, se procederá a la puesta en marcha de aquellas de segunda prioridad, comprendidas por la medición y gestión de la eficiencia en el canal telefónico, considerando que el personal de este canal ya se encuentra capacitado. Adicionalmente, aquellas relacionadas con el mantenimiento de la página web y testeos de las funcionalidades de la app móvil. Dentro de este orden, también se encuentran las campañas de actualización de datos de clientes y según demanda del negocio, la contratación de un Community Manager.

Posteriormente, se implementaría una base de datos de clientes en una infraestructura más robusta, seguida de la inversión de un chatbot para atención de consultas frecuentes.

Tabla 12*Matriz de Priorización de Iniciativas Propuestas*

Iniciativa de mejora	Puntaje	Priorización	Orden
Capacitación y evaluación del personal de back office	5	8%	1
Sistema automatizado para envío de correos	5	8%	1
Sistema automatizado para envío de notificaciones al back office	5	8%	1
Actualización automática de historial del cliente	5	8%	1
Llegada de la móvil 20 minutos antes de la cita	5	8%	1
Verificación de datos del cliente (1era visita)	5	8%	1
Capacitación del personal de atención	5	8%	1
Medición y gestión de la eficiencia del canal telefónico	4	6%	2
Contratación de Community Manager	4	6%	2
Campañas de actualización de datos del cliente	4	6%	2
Mantenimiento de la página web	4	6%	2
Framework adecuado y APIs	4	6%	2
Testeo periódico de la aplicación y medios de pago	4	6%	2
Implementación de BD de clientes	3	5%	3
Chatbot	2	3%	4
Total	64	100%	

Nota. Elaboración propia

5.7. Roadmap para la implementación del proyecto.

Según Gómez (s.f.), el roadmap es un plan que permite la representación gráfica de las iniciativas de alto nivel y las tareas propuestas para alcanzarlas, es decir, se consideran las estrategias generales con la finalidad de informar el progreso del negocio.

Además, la actualización del roadmap debe ser continuo y en equipo para asegurar que el contenido corresponda a las prioridades, objetivos de corto y largo plazo del negocio. Por lo tanto, para la creación del roadmap se definió en la Tabla 13 los objetivos estratégicos de “Entre Patitas” propuesto para el primer año.

Tabla 13

Objetivos Estratégicos “Entre Patitas”

Objetivo Estratégico	Meta
Alto nivel de satisfacción de los clientes	NPS ≥ 8
Incrementar el nivel de ventas	Incremento de ventas mensual $\geq 5\%$
Eficiencia en el tiempo de atención	Tiempo de atención promedio ≤ 60 min
Variedad de productos y servicios	Efectividad de citas mensual $\geq 80\%$

Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 50, se muestra el roadmap desarrollado para “Entre Patitas” donde se ha agrupado las actividades propuestas en siete grupos, las cuales permitirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 50

Roadmap “Entre Patitas”



Nota. Elaboración propia

5.8. Indicadores.

Se medirán el nivel del servicio y atención del negocio, la conversión de los leads en venta y el relacionamiento con el cliente a través de indicadores que nos permitan tomar acción para corregir y mejorar la atención en cada punto de contacto y canal. Los indicadores se dividieron en tres grupos: indicadores de negocio, indicadores de gestión e indicadores de relacionamiento.

5.8.1. *Indicadores de negocio.*

Los indicadores de negocio (Tabla 14) permitirán medir las consecuencias de las acciones realizadas, en función de los objetivos planteados (Polo, 2019) a nivel de servicios, monto en soles, tiempo y satisfacción del cliente. Los indicadores de negocio de “Entre Patitas” son:

- **Cantidad de servicios realizados.** La cantidad de servicios realizados versus un objetivo mensual planteado dará una idea del alcance de la oferta en el mercado objetivo.
- **Ticket promedio.** Para el ticket promedio de los clientes al realizar una visita, se estableció un objetivo mensual en el primer año de S/ 110, este es un promedio ponderado de precios de los paquetes (los pesos fueron asignados a cada paquete en el primer año, siendo diferente la distribución de pesos por año, ver Figura 51). La idea de esta distribución es generar una tendencia en los clientes hacia los paquetes de mayor valor.

Figura 51*Ticket Promedio Anual*

Servicio	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
	Monto	Peso								
Aseo	S/. 67	0.50	S/. 80	0.40	S/. 100	0.30	S/. 127	0.25	S/. 167	0.20
Estética	S/. 120	0.20	S/. 135	0.20	S/. 158	0.20	S/. 188	0.20	S/. 233	0.20
Relajación	S/. 177	0.30	S/. 194	0.40	S/. 221	0.50	S/. 256	0.55	S/. 309	0.60
Promedio	S/. 110		S/. 138		S/. 172		S/. 210		S/. 265	

Nota. Elaboración propia

- **Tiempo de atención.** Se definió como objetivo a alcanzar 1 hora en el tiempo de atención promedio en cada visita, contabilizando desde que la mascota ingresa a la móvil hasta que el dueño la recoja. Si bien se considera poder alcanzar las 7 atenciones diarias en 14 horas, según el análisis financiero realizado (ver Anexo 1 Escenario Conservador), estas 7 visitas en 14 horas están contemplando, el tiempo de traslado, el tráfico y el número de atenciones por día que se podría alcanzar, tomando en cuenta que no se estima cubrir el 100% de atenciones en el primer año. Con lo que este objetivo podría ser ajustado en el tiempo.
- **Número de servicios por reserva.** El número de servicios por reserva es importante debido a que se espera tener la mayor cantidad de servicios en una sola visita, para el primer año se espere que el objetivo mensual sea de 1 reserva por visita, es decir, se aspira a que los clientes no cancelen alguna cita.
- **Incremento de ventas.** Se estableció el indicador de incremento de ventas, estableciéndose crecer 5% en ventas mensual.

- **Net Promoter Score (NPS).** Se usará el Net Promoter Score (NPS) como indicador para medir el nivel de satisfacción del cliente de “Entre Patitas”, este número es un puntaje que da respuesta a la pregunta de recomendación de un producto o servicio hacia un amigo o colega. El NPS es el resultado de la entrega de la propuesta de valor a un cliente y de su relacionamiento con él. Se clasifican en tres categorías, detractores (puntaje de 0 a 6), son los clientes insatisfechos. Los pasivos (puntaje de 7 a 8), son los clientes satisfechos, pero no fieles y los promotores (puntaje de 9 a 10), satisfechos, contentos, fieles y recomendarían los servicios y productos de “Entre Patitas” a sus amigos o colegas. (Bargalló, 2011). Este puntaje se obtendrá a través de las encuestas virtuales que se realizará vía correo electrónico, mediante una notificación en el “Patitas Card” (sesión personal en la página web) al finalizar cada servicio. Los clientes, dependiendo de su grado de satisfacción, asignarán con una calificación del 0 al 10, lo que dará como resultado la clasificación de los clientes como promotores o detractores de la marca. También se podrán obtener opiniones y comentarios del servicio recibido, esto permitirá conocer sus puntos de dolor surgidos en el proceso y relación con ellos y conocer también algunas sugerencias que puedan ayudar a mejorar continuamente en la entrega del servicio y en la segmentación definida por los perfiles encontrados. Buscamos que los clientes se sientan escuchados, que su bienestar y completa satisfacción es muy importante y poder fidelizarlos, de esta manera se logrará aumentar la recontractación o recompra de los productos y servicios de “Entre Patitas”, encontrándose siempre primero en el mindset de los clientes cuando ellos necesiten alguno de los productos o servicios de la cartera.

Tabla 14*Indicadores de Negocio*

Indicadores	Fórmula	Objetivo (primer año)
Total de Servicios	$\frac{\text{Servicios Realizados}}{\text{Objetivo}}$	1,764 (100%)
Ticket Promedio	$\frac{\text{Monto de ventas totales}}{\text{Total de ventas}}$	S/ 110.0 (100%)
Tiempo de atención promedio	$\frac{\text{Cantidad de horas de atención}}{\text{Número de atenciones}}$	1 hora
Número de servicios por reserva	$\frac{\text{Número de Servicios}}{\text{Total de reservas}}$	1.0 (100%)
Incremento de ventas mensual	$\frac{\text{Monto de ventas del mes actual} - 1}{\text{Monto de ventas del mes anterior}}$	5%
Nivel de Satisfacción	NPS	8

Nota. Elaboración propia

5.8.2. Indicadores de gestión.

Los leads son clientes potenciales, debido a que voluntariamente dejaron sus datos, a través de algún canal, es decir, mostraron interés en la propuesta valor del negocio, por lo tanto, se le debe dar especial seguimiento para poder concretar la venta o adquisición de un producto o servicio, explica el Centro Nacional de Desarrollo Curricular En Sistemas No Propietarios (CEDEC, s.f.).

Para asegurar el cierre de la venta, es necesario mejorar continuamente en el proceso de gestión de los clientes, los indicadores de gestión son los que ayudarán a monitorear el nivel de profesionalismo en la gestión de los clientes, desde la captación hasta el cierre y postventa.

El sistema de base de datos, a través de APIs, estará conectado a todos los canales y con ello se podrá monitorear la eficiencia del embudo de conversión.

Los indicadores de gestión se medirán en cada punto del embudo de conversión en cada canal, estableciéndose metas mensuales en cada uno de ellos (Figura 52). Se podrá medir la gestión de los leads que deberían convertirse en visitas o citas concretadas (ventas).

El objetivo del número de atenciones para el primer año, según el flujo de caja, es de 1764 (ver Anexo 1 Escenario Conservador), por lo tanto, el objetivo mensual de citas concretadas es de 150.

Considerando una ratio de 20% de citas canceladas, número que se exigirá cumplir en la ratio de efectividad de citas, se necesitan entonces generar 180 citas para lograr concretar 150.

Considerando también que el 50% del total de leads interesados en los servicios de “Entre Patitas” se comunica para agendar una cita, entonces se necesitan 360 leads mensuales para generar 180 citas.

Los indicadores que corresponden al embudo de conversión son los siguientes:

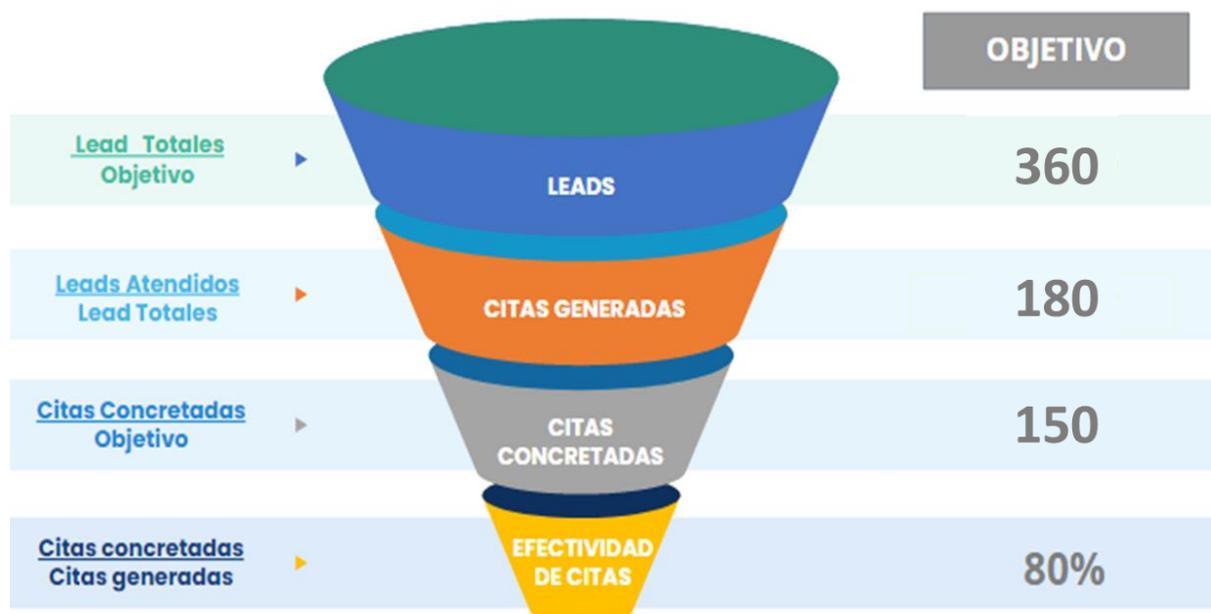
- **Leads.** Son los dueños de mascotas que se interesan por el contenido de “Entre Patitas” y son clientes potenciales que tienen alta probabilidad de adquirir alguno de los servicios o productos ofertados. El indicador, que lleva el mismo nombre: Leads, es el porcentaje de leads que se contactaron con “Entre Patitas” comparado con el objetivo establecido en el mes, el objetivo mensual es de 360 leads).
- **Citas generadas.** Es el porcentaje de citas que se generan del total de leads atendidos, comparado con el objetivo establecido en el mes. Considerando que del total de 563

leads que se interesaron por el contenido y desean adquirir los servicios de “Entre Patitas”, el 50% de ellos se comunican para generar una cita, el objetivo mensual es de 180 citas generadas).

- **Citas concretadas.** Es el porcentaje de citas que se concretaron, con respecto al objetivo establecido en el mes. Considerando que haya un 20% de citas canceladas por diversos motivos, se plantea como objetivo alcanzar el 80% de las 180 citas generadas, el objetivo mensual es de 150 citas concretadas.
- **Efectividad de citas.** Es el porcentaje que se obtiene dividiendo las citas concretadas del total de citas generadas, se considera 80% como objetivo mensual para el primer año.

Figura 52

Indicadores de Gestión



Nota. Elaboración propia

5.8.3. Indicadores de relacionamiento.

Son indicadores porcentuales que medirán por cada asesor contratado (personal de backoffice) la calidad de atención, relacionamiento, seguimiento y prospección en cada uno de los canales de contacto (telefónico, WhatsApp, Página web, Facebook, Instagram). Esta evaluación la realizará el cliente incógnito contratado, quien, al ponerse en contacto con los asesores, debe ser atendido cumpliendo todos los protocolos de atención establecidos en cada uno de los siguientes canales:

Canal telefónico. Para medir la calidad de atención y relacionamiento mediante el canal telefónico se tomará en cuenta, la demora en contestar cada llamada, la presentación del asesor y la empresa, el trato cordial, el sondeo de necesidades, el asesoramiento y conocimiento de los productos y servicios de “Entre Patitas”, la claridad al emitir el mensaje, consulta de la disponibilidad del cliente, correcta programación de cita, el recordatorio de la cita, la confirmación de cita mediante correo, entre otros puntos que se detallan en la Ficha de cumplimiento telefónico (Anexo 7).

Canal Web. Para medir la calidad de atención y el cumplimiento de los protocolos del chat del canal web, se tomará en cuenta el tiempo y la calidad de respuesta del chat, además de los mismos puntos evaluados en el canal telefónico: la presentación, el trato, el sondeo de necesidades, el asesoramiento y conocimiento, la claridad del mensaje, consulta de la disponibilidad del cliente, correcta programación de cita, recordatorio, confirmación de cita mediante correo, entre otros puntos que se detallan en la Ficha de cumplimiento del canal web (Anexo 8). Adicionalmente se medirá la salud de la página web (Gómez, 2013), a través de los siguientes indicadores:

- **Tráfico:** visitantes a la página web en el mes. Se busca el mayor número posible y que este se incremente todos los meses. A más tráfico mayor probabilidad de ventas.
- **Tasa de rebote:** visitante que solo vieron una página y se fueron de ella en el mes. Se busca que el visitante vea la mayor cantidad de páginas internas posibles. Entre menor es este indicador mejor.
- **Velocidad de carga:** tiempo que demora en cargar el contenido de la página al ser visitada. Mientras menos segundos demore mejor. Una página que demora en cargar hace que los visitantes terminen abandonándola.
- **Rebote de pago:** es la cantidad de pagos que se hicieron en la página web en el mes, a través de la pasarela contratada, que no fueron exitosas o fueron rechazadas por la pasarela. Se utiliza para ver la eficiencia de la pasarela de pagos.
- **Tasa de conversión:** es el porcentaje que se obtiene al dividir el total de personas que realizaron un pago o reserva de algún servicio de “Entre Patitas” entre el total de visitantes en la página web en el mes.

Canal Redes Sociales. Para medir la calidad de atención y relacionamiento a través del cumplimiento de los protocolos mediante las redes sociales, se considerarán las redes donde “Entre Patitas” tiene presencia, estas son Facebook e Instagram. Se tomará en cuenta el tiempo y calidad de respuesta del Community Manager, el tiempo de demora en la comunicación o respuesta a través de los medios que utilizó el asesor para contactar a al lead (telefónico, correo, WhatsApp), además de los mismos puntos evaluados en los canales telefónico y web, la presentación, el trato, el sondeo de necesidades, el asesoramiento y conocimiento, la claridad del mensaje, consulta de la disponibilidad del cliente, correcta programación de cita, recordatorio, confirmación de cita mediante correo, entre otros puntos que se detallan en la Ficha de cumplimiento de redes sociales (Anexo 9).

En la Tabla 15 se encuentran los indicadores de relacionamiento y los objetivos por canal.

Tabla 15

Indicadores de Relacionamiento

Indicadores	Fórmula	Objetivo
Relacionamiento Canal Telefónico	$\frac{\text{Protocolos cumplidos}}{\text{Total de Protocolos}}$	100%
Relacionamiento Canal Web	$\frac{\text{Protocolos cumplidos}}{\text{Total de Protocolos}}$	100%
Relacionamiento Canal Redes Sociales	$\frac{\text{Protocolos cumplidos}}{\text{Total de Protocolos}}$	100%

Nota. Elaboración propia

5.8.4. Indicadores financieros.

Se tomaron en cuenta los principales indicadores financieros que demuestran la viabilidad del proyecto y de esta manera ser atractivo para los inversionistas.

TIR (Tasa Interna de Retorno), es la tasa que hace que el VAN sea cero (Lledó, 2007). Considerando un costo de oportunidad de 13.34%, que podrían obtener los inversionistas si los S/ 250,000 de inversión fuesen colocados en fondos mutuos de Sura Perú, opción de ahorro más rentable según Comparabien (2020). El cálculo se realizó tomando en cuenta los flujos netos para un horizonte de evaluación de seis años, periodo en el que culminaría el pago del préstamo solicitado para compra de vans.

$$TIR = > \quad VAN = \frac{BN_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{BN_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{BN_6}{(1 + TIR)^6} - I = 0$$

BN_i : beneficio neto (ingresos menos egresos) del periodo i

I : inversión inicial

La TIR obtenida fue de 42%, valor superior al costo de oportunidad de 13.34% mencionado, confirmando la conveniencia del proyecto para los inversionistas.

VAN (Valor Actual Neto), es el beneficio neto, se obtiene calculando los ingresos menos los egresos menos la inversión inicial de un proyecto trayéndolo al presente con una tasa de descuento que es el costo de oportunidad (Lledó, 2007). Una VAN mayor que cero genera valor. Se obtuvo una VAN de S/ 514,908.24, valor positivo que indica que el proyecto es viable.

$$VAN = \frac{BN_1}{(1 + i)^1} + \frac{BN_2}{(1 + i)^2} + \dots + \frac{BN_6}{(1 + i)^6} - I$$

BN_i : beneficio neto (ingresos menos egresos) del periodo i

I : inversión inicial

i : tasa de descuento (costo de oportunidad del capital)

ROI (Retorno de la Inversión), es utilizado para medir el resultado económico generado de las inversiones realizadas. Permite conocer el retorno de cada acción en las que se invierte, permitiendo tomar decisiones en consecuencia para mantener la rentabilidad. (Empresactual, 2017).

$$ROI = (Ingresos - Inversión) / Inversión$$

Figura 53

ROI (%)

ROI	Año5
	98%

Según el ROI calculado se puede afirmar que el proyecto es rentable, ya que los ingresos superan a la inversión realizada durante los primeros cinco años de funcionamiento, obteniendo un ROI de 98%. En otras palabras, por cada sol invertido se generarían 0.98 soles de beneficio.

Se puede observar en la Tabla 16 que el proyecto resulta viable y atractivo para los inversionistas, debido a los resultados en las estimaciones de los indicadores financieros considerados.

Tabla 16

Indicadores de Financieros

Indicador financiero	Resultado
VAN	S/ 514,908.24
TIR	42%
ROI	98%

Nota. TIR > costo de oportunidad inversionista (13.34%). ROI al año 5. Elaboración propia.

Estos indicadores financieros han sido calculados considerando un escenario conservador, donde la atención de las vans se realiza al 70% de su capacidad. Cabe destacar que “Entre Patitas” pertenece a un mercado que se encuentra en crecimiento como se ha

mencionado en capítulos anteriores y que siempre habrá mascotas, lo cual demuestra que es un negocio sostenible.

A fin de asegurar la recompra de paquetes, aprovechando el código único para la mascota, generado en la atención del primer servicio a través de la tarjeta virtual Patitas Card, se archivarán los datos de la mascota y el historial de servicios, que permitirán crear una herramienta de venta proactiva y gestionar acciones de post venta.

6. Conclusiones, Recomendaciones y Contingencias

6.1. Conclusiones

Gracias a los hallazgos de la investigación de mercado, la propuesta de valor contemplará la preservación de la salud y cuidados que deben mantenerse por la pandemia, mediante servicios veterinarios a domicilio, realizados por personal capacitado y con protocolos de distanciamiento social, desinfección y bioseguridad.

“Entre Patitas” identifica que, si bien el público objetivo es en mayor proporción de doglovers (78.7% de hogares), también existe una demanda por atender de catlovers (42.4% de hogares). Por ello, los gatos son un tipo de mascota contemplada en los servicios veterinarios de esta propuesta además de los perros.

También, se capitalizan aquellas características ideales de una veterinaria, ofreciendo horarios según disponibilidad del dueño, facilidad de contacto en los canales de comunicación preferidos, surtido de productos en el pet store atractivos para la mascota, tres paquetes de servicios veterinarios que cubren distintas necesidades, los cuales permiten satisfacerlas en una sola visita, generándose ahorro en tiempo y costo para los dueños. Esta propuesta brinda la oportunidad de visualizar la experiencia de la mascota, de forma presencial o videollamada.

Adicionalmente, “Entre Patitas” comprendiendo que el servicio veterinario de más demanda es el aseo, lo añade a su portafolio como el primer paquete a ofrecer además de emplearlo como servicio ancla para captar más clientes.

Cabe mencionar que los resultados del estudio cuantitativo respecto a intención de compra, recomendación y aceptación de precios han sido favorables, lo cual permite confirmar la viabilidad de la propuesta.

Según los indicadores financieros calculados, se puede afirmar que “Entre Patitas” es un negocio rentable, viable y sostenible en el tiempo, además de escalable, lo que lo convierte en un proyecto atractivo para inversionistas.

Para concluir, se debe señalar que “Entre Patitas” piensa en el cliente y su mascota, en tal sentido, cada mascota contará con una historia clínica propia y se garantizará la calidad del servicio, teniendo el cliente la posibilidad de verificar esto en cada visita. Para ello, implementa y gestiona indicadores en todos sus puntos de contacto y canales, además de realizar encuestas porque le importa la satisfacción del cliente y crear una relación de toda la vida con él.

6.2. Recomendaciones

“Entre Patitas” debe iniciar la operación con campañas potentes de captación de clientes, que tendrá como objetivos dar a conocer la marca y los principales servicios de aseo y estética de mascotas. Por eso, se utilizarán herramientas de marketing digital para utilizar audiencias con intereses en perros y gatos, marketing de contenidos en redes sociales y dejando volantes en los distritos de la zona 7 como municipios y locales aliados de adopción de mascotas, para ofrecer la reservación a través de citas.

Se debe realizar el pago adelantado del servicio de forma segura y explicar detenidamente el proceso de atención con los términos y condiciones para que el cliente evite cargos extras por la cancelación o pérdida de la reserva. Adicionalmente se debe analizar los tiempos de ejecución de cada servicio a fin de tener la planificación de los servicios que diariamente podría atender cada móvil.

Se debe realizar una llamada previa al dueño para cumplir con los horarios establecidos y ubicar la móvil en el lugar indicado en la reserva para iniciar con la atención de los servicios solicitados y al final realizar una encuesta breve de satisfacción al cliente para tener conocimiento de las opiniones de usuario.

Se debe hacer un control exhaustivo de los costos y gastos los primeros meses, para sostener el crecimiento, pero asegurando una comunicación constante y experiencia memorable al cliente en cada servicio.

“Entre Patitas” debe buscar que los clientes adquieran servicios adicionales como el pet store, que se mantengan fidelizados por los lazos de afinidad y confianza con el personal que atiende a su mascota, la calidad de servicio en la móvil y la sensación de recompensa a su recurrencia por los puntos en su tarjeta virtual “Patitas Card”.

Para lograr la rentabilidad deseada, “Entre Patitas” debe estar en constante monitoreo de los precios, costos fijos y cantidad de atenciones, para tomar las medidas de optimización y corrección oportuna.

“Entre Patitas” debe cumplir con el tiempo de atención de 1 hora por visita considerando desde que la mascota ingresa a la móvil hasta que el dueño la recoja y poder lograr las 7 atenciones diarias en 14 horas contemplando el tiempo de traslado, el tráfico y la atención del servicio.

Se debe evaluar la posibilidad de adquirir una segunda unidad móvil, con el fin de atender la demanda de servicios, en el caso que lo proyectado de atenciones por día sea superado.

6.3. Contingencias

“Entre Patitas” contará con un seguro vehicular, para reducir el riesgo que la pet móvil, principal activo, sufra de robo o choque, dispositivo GPS, que será monitoreado por el personal de back office. El personal de la móvil estará capacitado, para actuar en cualquier situación de dichos riesgos.

Se crearán alianzas con los principales proveedores de productos de mascotas, con el fin de evitar el incremento recurrente en los precios, garantizar la calidad de los servicios y

asegurar la confianza de compra hacia ellos, manejando los recursos con el personal más calificado.

Se encriptará la base de datos de clientes para tener protocolos completos de seguridad y así evitar cualquier divulgación o pérdida de la información.

“Entre Patitas” estará innovando siempre los servicios que ofrece, para estar a la altura del mercado con el ingreso de potenciales competidores y tendrá en cuenta el fortalecimiento de la propuesta de valor.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. y Diez, M. (2019). Customer Experience. Madrid, España: Esic.
- Anzures, F. (2018). Fuera de servicio. Colombia: Liquid Thinkin group.
- Cavero Pancho. (2020). Veterinario, literalmente, en casa. Lima, Perú: Planeta.
- Dulanto, C. (2018). El insight en el diván. Lima, Perú: Conecta.
- Economipedia. (2021). Punto de equilibrio. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>
- Fernandez, R. (2019). Construyendo Xperiencias. Lima, Perú: Rodrigo Fernández de Paredes Alegría.
- Greenberg, P. (2008). CRM. Gestión de relaciones con los clientes. España: S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España.
- Gobierno del Perú. (2020). Régimen MYPE Tributario - RMT. Recuperado de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Mailchimp. (2021). Cómo conectar tu tienda en línea a Mailchimp. Recuperado de <https://mailchimp.com/es/help/connect-your-online-store-to-mailchimp/>
- Quiñones, C. (2014). Desnudando la mente del consumidor. Lima, Perú: Planeta.
- Quiñones, C. (2019). Estrategias con calle. Lima, Perú: Planeta.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Recuperado de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). Diseñando la Propuesta de Valor. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>

Peppers, D. y Rogers, M. (2000). CRM Series Marketing 1to1. Brasil. Peppers and Rogers Group.

Robinson, S. y Coultner, M. (2016). Administración. Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Sinek, S. (2009). Empieza con el porqué. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/62971491/empieza-con-el-porque-simon-sinek-pdf>

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Advance (2020). *Cómo bañar a un perro en casa*. Recuperado de <https://www.affinity-petcare.com/advance/es/perro/como-banar-un-perro-en-casa>
- AffinityPetcare. (2018). ¿En qué consiste la medicina preventiva veterinaria? Recuperado de <https://www.imveterinaria.es/noticia/1679/en-que-consiste-la-medicina-preventiva-veterinaria#:~:text=La%20medicina%20preventiva%20veterinaria%20es,quando%20%20C3%A9stos%20se%20encuentran%20enfermos>
- Aiteco. (2021). *Matriz de Priorización*. Aiteco Consultores. Recuperado de <https://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/#:~:text=La%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20es,oporunidad es%20de%20mejora%20y%20proyectos>.
- Alarco, G. (2020) Impactos de la economía internacional en el Perú post Covid-19. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/herejias-economicas/2020/06/impactos-de-la-economia-internacional-en-el-peru-post-covid-19.html/>
- Almeida, A. (2019). Lima, el tercer peor tráfico del mundo. RPP. Recuperado el 13 de diciembre de 2020 de <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/lima-el-tercer-peor-trafico-del-mundo-noticia-1212423>
- Anguís, B. (2020). *Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro*. Psicología y mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/psicologia/empatia>
- Arellano Marketing (s.f.). Los seis estilos de vida. Recuperado el 23 de febrero de 2021 de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Armas, T., Vizcarra, G., Ramos, S., & Garro, K. (2018). Modelo de negocio de baño y estética móvil para mascotas a domicilio, mediante una aplicación móvil. Recuperado de:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624709/VIZCARRA_VG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Asociación de Exportadores. (mayo, 2020). Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19 Informe Técnico. Recuperado de <https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/informes-nse-anteriores/>

Banco Central de Reserva del Perú. (marzo, 2021). Reporte de Inflación. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2021.pdf>

Bargalló, M. (2011). Net Promoter Score, El Parámetro Clave Para la Medición de la Fidelidad. (Ingeniería). ITBA, Buenos Aires.

BBC News Mundo. (2020). Francisco Sagasti: las razones de la crisis política en Perú y cuáles pueden ser las salidas. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54980014>

Betancourt, D. (2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado el 21 de febrero de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Biodog (2019, Abril 19). Recuperado de <https://biodog.es/que-significa-pet-friendly-unete-a-la-nueva-tendencia/>

Blank, S. y Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero. United States: K&S Ranch. Inc. Publishers.

Brands & Marketing (2021). Análisis del consumidor: perfil del “Pet Lover”. Recuperado de <https://www.brandsmkt.com/analisis-del-consumidor-perfil-del-pet-lover/>

- Buendía, J. (2015). ¿Qué es ser un dog lover? Recuperado de <https://juancarlosbuendiajuanbuendia.lamula.pe/2017/09/06/que-es-ser-un-dog-lover/dkred/>
- Cabello, L. (2020). *5 razas de perros que más se estresan*. sumedico.com. Recuperado de <https://sumedico.lasillarota.com/mascotas/5-razas-de-perros-que-mas-se-estresan-perros-perro-estres-razas/325847>
- Cámara, J. (2017). ¿Cuál es la labor de un psicólogo canino? Recuperado de <https://idea.lu/cual-es-la-labor-de-un-psicologo-canino/>
- Canziani, S., Chang, F. y Díaz, C. (2015). Plan de negocios para proyecto de inversión en servicios para mascotas. (Maestría). UPC, Lima.
- Carrión, A. (2020). *Albergues y rescatistas de perros y gatos registran aumento en adopciones durante la cuarentena*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/wuf/mundo-wuf/albergues-perros-gatos-aumento-adopciones-durante-cuarentena-noticia/?ref=ecri>
- Catscabel (2015). ¿Qué significa ser animalista?. Recuperado de: <http://www.catscabel.com/respeto-animal/que-significa-ser-animalista/>
- Chacón, M. (2009). Darwin y la domesticación de plantas en las Américas: el caso del maíz y el fríjol. *Acta Biológica Colombiana*, 14(), 351-363. ISSN: 0120-548X. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3190/319028030030>
- Centro Nacional de Desarrollo Curricular En Sistemas No Propietarios. (s.f.). Desafío 4 - ¿Qué vendemos y cómo? Recuperado de http://descargas.educalab.es/cedec/proyectoedia/FP/EIE/contenidos/eie_desafio4/Pildora_formativa_marketing_digital_.pdf
- Cerem International Business School (2020). *El Círculo Dorado de los buenos negocios*. Recuperado de: <https://www.cerem.pe/blog/el-circulo-dorado-de-los-buenos-negocios>

Chávez, G. (2016). Etología clínica veterinaria del gato: guía práctica de abordaje para médicos veterinarios. Universidad Santo Tomás.

Cisneros, R., Miranda, R., & Riquelme, C. (2016). Plan de negocios para la implementación de módulos móviles para brindar el servicio de peluquería integral para mascotas caninas.

Recuperado de:

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/594620/TAF%20Plan%20Negocios%20Modulo%20Movil%20Canino.pdf>

Colombo, A. (2019). *¿Qué es el Customer Journey Map?*. Recuperado de

[https://www.qmatic.com/es/blog/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/#:~:text=El%20customer%20journey%20map%20\(CJM,que%20le%20sobreviene%20una%20necesidad](https://www.qmatic.com/es/blog/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/#:~:text=El%20customer%20journey%20map%20(CJM,que%20le%20sobreviene%20una%20necesidad)

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública. (2018). *Tenencia de mascotas*

en los hogares a nivel nacional. Recuperado de:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública. (2019). *Perú: población 2019*.

Recuperado de:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Cómo cuidar de tu mascota ante la crisis del COVID-19 (2020). Recuperado de

<https://actualidadsanitaria.com/enfermedades/como-cuidar-tu-mascota-ante-la-epidemia-del-covid-19/>

Comparabien. (2020). *Compara los mejores seguros y productos financieros*. Recuperado de

<https://comparabien.com.pe/>

Cotillo, L., Gálvez, L., y Mamani, G. (2017). Plan de negocios para la implementación de una

empresa "Club Integral para canes" dedicada a prestar servicios de cuidado, educación y

recreación para perros. Recuperado de

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1157/2017_MATP_15-2_09_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuánto Suelen Vivir Los Perros Según La Raza (30 de mayo de 2019). *Red Canina*. Recuperado el 08 de diciembre de 2020 de <https://www.redcanina.es/cuanto-suelen-vivir-los-perros-segun-la-raza/>

Datacooper (2021). Metodología IDIP: o que é, e como funciona? Recuperado de <http://blog.datacooper.com.br/metodologia-idip-o-que-e-e-como-funciona>

Díaz, M. y Olarte, M. (2019). Diferencias de Género en Distintas Dimensiones del Vínculo Humano-Perro: Estudio Descriptivo en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Universidad de Flores. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcps/v28n2/0121-5469-rcps-28-02-109.pdf>

Díaz, P., Lozada, L., Quiroz, G., Sánchez, T., y Santa Cruz, J. (2018). *Mascotas Estudios*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)., Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/624759>

Diresta, R., Forrest, B. y Vinyard, R. (2015). *The Hardware Startup: Building Your Product, Business, and Brand*. Sebastopol, United States: O'Reilly Media, Inc.

Doog web (2011). Las neuronas espejo en los perros. Recuperado de <https://www.doogweb.es/2011/03/29/las-neuronas-espejo-en-los-perros/>

Doggie Style (s.f.). En Facebook [Página de Facebook]. Recuperado 01 de diciembre de 2020, de <https://www.facebook.com/pages/category/Pet-Groomer/Doggie-Style-110669334192783/>

Dueñas, R. y Goycochea, D. (2018). *Plan de Marketing para la clínica veterinaria Pet Center*. Recuperado de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1491/1/Renzo%20Due%C3%B1as_Daniel

%20Goycochea_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional
_2018.pdf

Duque, V. (2017). Conoce si eres un dueño responsable. Recuperado de
<https://myanimals.com/es/conoce-dueno-responsable/>

Duque, V. (2017). ¿Por qué los perros se quedan felices después del baño?. Recuperado de
<https://myanimals.com/es/por-que-los-perros-se-quedan-felices-despues-del-bano/>

El Comercio (2020). SuperPet: “El gasto en el alimento de las mascotas es resistente a cualquier
coyuntura. Recuperado de [https://elcomercio.pe/economia/dia-1/superpet-el-gasto-en-
el-alimento-de-las-mascotas-es-resistente-a-cualquier-coyuntura-entrevista-noticia/](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/superpet-el-gasto-en-el-alimento-de-las-mascotas-es-resistente-a-cualquier-coyuntura-entrevista-noticia/)

El Universo. (2020). *Las razas de perro que requieren más atenciones*. Recuperado de
[https://www.eluniverso.com/larevista/2020/05/24/nota/7850679/razas-perro-que-
requieren-mas-atenciones](https://www.eluniverso.com/larevista/2020/05/24/nota/7850679/razas-perro-que-requieren-mas-atenciones)

Empresactual. (2017). *Qué es el ROI y cómo calcularlo*. Recuperado de
<https://www.empresaactual.com/que-es-el-roi-y-como-calcularlo/>

Encomender, R., Franco M., Vilela, R. (2015). Plan de Negocios para la implementación de
módulos móviles para brindar el servicio de peluquería integral para mascotas caninas.
(Maestría). UPC, Lima.

Es su mascota un miembro más de su familia (11 de noviembre de 2018). *El Espectador*.
Recuperado el 25 de octubre de 2020 de
[https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/es-su-mascota-un-miembro-mas-de-
su-familia/](https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/es-su-mascota-un-miembro-mas-de-su-familia/)

Esta es la edad de tu perro y gato si fueran humanos (4 de octubre de 2019). Business Insider.
Recuperado el 08 de diciembre de 2020 de [https://www.businessinsider.es/estos-son-
anos-tendria-mascota-fuera-humano-305195](https://www.businessinsider.es/estos-son-anos-tendria-mascota-fuera-humano-305195)

Estudio asegura que un 75,5% de los perros podrían padecer de ansiedad, estrés y miedo (11 de marzo de 2020). *Futuro360*. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de https://www.futuro360.com/data/75-por-ciento-perros-ansiedad-estres-miedo_20200311/

Etapas en la vida de un perro (s.f.). *Super Cachorros*. Recuperado el 08 de diciembre de 2020 de <https://supercachorros.org/etapas-en-la-vida-de-un-perro/>

Flores, Y. (2020). Ser un dueño responsable de una mascota. Recuperado de <https://conociendoamiperro.com/ser-un-dueno-responsable-de-una-mascota/>

French Bull Peru (s.f.). En Facebook [Página de Facebook]. Recuperado 01 de diciembre de 2020, de <https://m.facebook.com/frenchbullperu>

Fondo Monetario Internacional. (octubre, 2020). Perspectivas de la economía mundial: Un largo y difícil camino cuesta arriba, capítulo 1. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020/>

Futuro360. (2020). Estudio asegura que un 75,5% de los perros podrían padecer de ansiedad, estrés y miedo. Recuperado de https://www.futuro360.com/data/75-por-ciento-perros-ansiedad-estres-miedo_20200311/

Gallardo, G. (2008). *Caracterización y análisis del proceso de adiestramiento canino, en la región metropolitana*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131184/Caracterizaci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-del-proceso-de-adiestramiento-canino%2C-en-la-Regi%C3%B3n-%20Metropolitana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, M. (2018). *Glándulas anales de los perros - Todo lo que necesitas saber*. Experto Animal. Recuperado de <https://www.expertoanimal.com/glandulas-anales-de-los-perros-todo-lo-que-necesitas-saber-20226.html>

- Gómez, D. (2013). 8 indicadores para medir la salud de su página web. Blogbienpensado. Recuperado de: <https://bienpensado.com/8-indicadores-para-medir-la-salud-de-su-pagina-web/>
- Gómez, S. (s.f.). ¿Qué es un Roadmap en la Gestión de Proyectos? Recuperado de <https://www.institutodemarketingagil.com/single-post/2016/09/14/-qu%C3%A9-es-un-roadmap-en-la-gesti%C3%B3n-de-proyectos>
- GreenPeace. (04 de octubre de 2019). ¿Cómo afecta la contaminación del aire a tu mascota? <https://www.greenpeace.org/mexico/blog/3369/como-afecta-la-contaminacion-del-aire-a-tu-mascota/>
- GreenPeace (2019). 2018 World Air Quality Report - Region & City PM2.5 Ranking. IQAir Air Visual. Recuperado de <https://www.airvisual.com/world-most-polluted-cities/world-air-quality-report-2018-en.pdf>
- Gutiérrez, G., Granados, D., y Piar, N. (2007). Interacciones humano-animal: características e implicaciones para el bienestar de los humanos. *Revista Colombiana de Psicología*, (16), 163-183. ISSN: 0121-5469. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=804/80401612>
- Hidalgo, E. (s.f.). Manual para el cuidado del cachorro. Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.
- Hidalgo, R. (2020). Los perros y sus dueños: Representaciones mentales del vínculo humano-animal en adultos limeños. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653029/Hidalgo_CR.pdf
- Instituto de estudios aplicados. (2017). ¿Cuál es la labor de un psicólogo canino? Recuperado de <https://idea.lu/cual-es-la-labor-de-un-psicologo-canino>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2011-2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1442/cap08.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Percepción de inseguridad. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1519/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (enero, 2020). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Provincia y Distrito, 2018-2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (junio, 2020). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – Informe Técnico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (septiembre, 2020). Producto Bruto Interno Trimestral - Informe Técnico. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (marzo, 2021). Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana - Informe Técnico. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (abril, 2021). Variación de los indicadores de precios de la economía - Informe Técnico. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-variacion-de-precios-abr-2021.pdf>

Ipsos. (2015). *Perú, país perruno*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf

Ipsos. (2016). *Mascotas 2016*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

Ipsos. (2020). *Uso de Redes Sociales entre peruanos conectados 2020*. Recuperado de: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf

Jarque, J. (2013). *El vínculo afectivo con los animales*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20131122/54393704768/el-vinculo-afectivo-con-los-animales.html>

La Asunción clínica veterinaria (2017). *Cómo evitar que mi perro se maree en el coche y no vomite*. Recuperado de <https://www.clinicaveterinariaaasuncion.com/blog/como-evitar-que-mi-perro-se-maree-en-el-coche-y-no-vomite/#:~:text=estresante%20para%20%C3%A9l,-,%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20mi%20perro%20se%20marea%20en%20el%20coche%3F,o%20el%20estr%C3%A9s%20al%20viaje>.

La República (2019). *Denuncian maltrato a mascota en veterinaria que ofrece servicio de hospedaje*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2019/07/31/maltrato-animal-denuncian-maltrato-a-mascota-en-veterinaria-que-ofrece-servicio-de-hospedaje-animales-mascotas-denuncia/?ref=lre>

- Leyendas, mascotas y algo más (2011). Recuperado de <https://leyendasmascotasyalgomias.blogspot.com/2011/03/con-que-frecuencia-banar-al-perro.html>
- Lledó, P. (2007). Comparación entre distintos criterios de decisión (VAN, TIR, PRI). Recuperado de: <https://pablolledo.com/content/articulos/03-03-07-Criterios-decision-Lledo.PDF>
- Lobato, M. (2018). Cinco técnicas para mejorar la velocidad de una página web. Recuperado de <https://www.digital55.com/desarrollo-tecnologia/cinco-tecnicas-mejorar-velocidad-pagina-web/>
- Lozano, G. (2020). ¿Cuál será la nueva normalidad a partir de la crisis del COVID-19? Recuperado de https://www.ey.com/es_mx/covid-19/cual-sera-la-nueva-normalidad-a-partir-de-la-crisis-del-covid-19
- Moscato, L. (2020). Diario La Nación Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/mascotas-estresadas-un-inesperado-sintoma-de-la-cuarentena-nid2439563>
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. Díaz de Santos. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=libro+sobre+pestel&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj0-2itMvtAhWdHbkGHcKdBecQ6AEwAnoECAQQA#v=onepage&q=pestel&f=false>
- Mas, D. (2016). Análisis del modelo RFM según el método convencional y el método de las 2-tuplas. (Maestría). UCM, Madrid.
- Mascota Feliz (2017). *Razas de perros más comunes en el Perú*. Recuperado de <https://petsloverr.wordpress.com/2017/05/16/razas-de-perros-mas-comunes-en-el-peru/>
- Mi carrera universitaria. (s.f.). Veterinario: Qué es, funciones, carrera y más. Recuperado de <https://micarrerauniversitaria.com/c-medicina/veterinario/>

Ministerio de Salud (mayo, 2021). Situación Actual COVID 19 Perú 2020-2021 al 30 de abril.

Recuperado de

<https://www.dge.gob.pe/portal/docs/tools/coronavirus/coronavirus300421.pdf>

Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (s.f.). *Las 8*

enfermedades más comunes en perros y gatos y cómo tratarlas. Recuperado de:

[https://www.mapfre.es/seguros/particulares/otros-seguros/seguros-](https://www.mapfre.es/seguros/particulares/otros-seguros/seguros-animales/articulos/enfermedades-perros-enfermedades-gatos.jsp)

[animales/articulos/enfermedades-perros-enfermedades-gatos.jsp](https://www.mapfre.es/seguros/particulares/otros-seguros/seguros-animales/articulos/enfermedades-perros-enfermedades-gatos.jsp)

Negocio Start (2018). 15 ideas de negocios innovadores y rentables en el sector mascotas.

Recuperado de [https://negociostart.com/15-ideas-de-negocios-innovadores-y-rentables-](https://negociostart.com/15-ideas-de-negocios-innovadores-y-rentables-en-el-sector-mascotas/)

[en-el-sector-mascotas/](https://negociostart.com/15-ideas-de-negocios-innovadores-y-rentables-en-el-sector-mascotas/)

Orwig, J. (2018). *No, a Human Year Isn't Equivalent to 7 'Dog Years'*. Recuperado de:

<https://www.sciencealert.com/no-a-dog-year-isn-t-equivalent-to-7-human-years>

Pereira, V. y Sánchez, N. (2018). Caracterización de oferta y demanda de los servicios para canes en consultorios y clínicas veterinarias del distrito de Santiago de Surco en el 2018.

Recuperado de

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624460/Sanchez_FN.p](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624460/Sanchez_FN.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

[df?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624460/Sanchez_FN.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Perú21 (2020). *Defensores de los animales protestan frente a veterinaria de Surco y hacen*

grave denuncia. Recuperado de [https://peru21.pe/lima/piden-justicia-para-mara-](https://peru21.pe/lima/piden-justicia-para-mara-defensores-de-los-animales-protestan-frente-a-veterinaria-de-surco-y-hacen-grave-denuncia-noticia/)

[defensores-de-los-animales-protestan-frente-a-veterinaria-de-surco-y-hacen-grave-](https://peru21.pe/lima/piden-justicia-para-mara-defensores-de-los-animales-protestan-frente-a-veterinaria-de-surco-y-hacen-grave-denuncia-noticia/)

[denuncia-noticia/](https://peru21.pe/lima/piden-justicia-para-mara-defensores-de-los-animales-protestan-frente-a-veterinaria-de-surco-y-hacen-grave-denuncia-noticia/)

Perú Retail. (2019). Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos.

Recuperado de [https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-](https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos)

[hogares-peruanos](https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos)

- Pinto, M. (2017). *Prácticas de consumo y estilos de vida en tiendas especializadas para mascotas “Pet Shops”, en hombres y mujeres de 18-40 años, de nivel socioeconómico 4 y 5 de las localidades de Suba y Chapinero de Bogotá*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3032/Pintomaria2017.pdf?sequence=1>
- Planeta Mascota. (s.a.). *¿Qué veterinaria elijo?* Revista Planeta Mascota. Recuperado de <https://planetamascotaperu.com/2020/11/09/que-veterinaria-elijo/>
- PNUD Perú. (2020). *COVID-19: la pandemia La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer a COVID-19*. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/coronavirus.html>
- Polo, David. (2019). *Ejemplos de indicadores de gestión (Caso Donas Redoma)*. Gestionar fácil. Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/ejemplos-de-indicadores-de-gestion/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Poves, A. (2017). *Actitudes, tenencia y vínculo con animales de compañía: relación con la personalidad, recursos y salud psicológica*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad de Sevilla.
- Prosegur Alarmas Perú. (2020). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana a marzo del 2020*. Recuperado de <http://blog.prosegur.com.pe/estadisticas-seguridad-ciudadana-marzo-del-2020/>
- Purina. (2020). *Cada cuánto se baña a un perro*. Recuperado de <https://www.purina.es/proplan/consejos/cada-cuanto-se-bana-a-un-perro>

Purina. (s.f.). *Cada cuánto bañar a mi gato*. Recuperado de <https://www.purina.es/gato/purina-one/articulos/adulto/cuidados-higiene/cada-cuanto-puedo-banar-a-mi-gato>

Purina. (s.f.). Consejos para la ansiedad en perros durante una cuarentena. Recuperado de <https://www.purina-latam.com/pe/purina/nota/perros/consejos-para-la-ansiedad-en-perros-durante-una-cuarentena>

Quiñones, C. (2017). *Las Nuevas Familias y su impacto en el Marketing: Mirando más allá del estereotipo*. Recuperado de: <http://www.consumer-truth.com.pe/2017/02/22/las-nuevas-familias-impacto-marketing-mirando-mas-alla-del-estereotipo/>

Rabanal, A. (2020). Mascotas después de la cuarentena: ¿Cómo les afecta volver a separarse de sus dueños? Recuperado de <https://rpp.pe/vital/vivir-bien/mascotas-despues-de-la-cuarentena-como-afecta-a-perros-y-gatos-volver-a-separade-surse-s-duenos-coronavirus-covid-19-noticia-1274150>

Ramos, J. (2017). Soy un perro. Recuperado de <https://soyunperro.com/adiestrador-de-perros/>

Real Academia Española. (s.f.). Cuidado. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de <https://dle.rae.es/cuidado>

Real Academia Española. (2001). Dueño. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de <https://dle.rae.es/du%C3%B1o>

Real Academia Española. (s.f.). Esperanza. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 13 de diciembre de 2020 de <https://www.rae.es/drae2001/esperanza>

Real Academia Española. (2001). Gato. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de <https://www.rae.es/drae2001/gato>

Real Academia Española. (s.f.). Mascota. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de <https://dle.rae.es/mascota>

Real Academia Española. (s.f.). Móvil. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 09 de octubre de 2020 de <https://dle.rae.es/m%C3%B3vil>

Real Academia Española. (2001). Pata. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 13 de diciembre de 2020 de <https://dle.rae.es/pata>

Redacción vivir (2009). Pet Móvil: Spa a domicilio para perros. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/pet-movil-spa-a-domicilio-para-perros/#:~:text=Se%20trata%20de%20una%20camioneta,para%20las%20mascotas%20a%20domicilio.&text=El%20Pet%20Movil%20est%20C3%A1%20climatizado,es%20recompensado%20con%20una%20galleta.>

San Martín, E. (2012). El baño del perro, un hábito de higiene fundamental. Recuperado de <https://www.consumer.es/mascotas/el-bano-del-perro-un-habito-de-higiene-fundamental.html#:~:text=Todos%20los%20perros%20necesitan%20contar,su%20pela je%20y%20piel%20sanos.>

Sánchez, G. (2019), La mente es maravillosa. Recuperado de <https://lamenteesmaravillosa.com/conoce-a-las-neuronas-espejo/>

Spa canino Allqo Wasi (s.f.). Servicios. Recuperado de <https://www.spacaninoallqowasi.pe/es/Srperro.com>.

Srperro.com. (2020). Las personas estresadas contagian a sus perros: sus niveles de estrés se sincronizan a largo plazo. <https://www.srperro.com/consejos/curiosidades/las-personas-estresadas-contagian-a-sus-perros-sus-niveles-de-estres-se-sincronizan-a-largo-plazo/>

Tarazona, D. (2020). El maltrato animal: La inhumanidad visible a través de las redes sociales. Punto Seguido. Recuperado de <https://puntoseguido.upc.edu.pe/el-maltrato-animal-la-inhumanidad-visible-a-traves-de-las-redes-sociales/>

Tecno Hotel New. (2020). Del chatbot informativo al chatbot transaccional. Recuperado de <https://tecnohotelnews.com/2020/06/18/chatbot-informativo-transaccional/>

Universidad de Ingeniería y Tecnología (2020). *¿Qué es el Mapa de Empatía?* Recuperado de <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/que-es-mapa-empatia>

Universidad de Ingeniería y Tecnología (2021). *Razones por las que deberías empezar a considerar el Diseño Centrado en el Usuario*. Recuperado de <https://educacion-ejecutiva.utec.edu.pe/razones-considerar-diseno-centrado-usuario>

Veterinaria Grommers. (s.f.). Servicios. Recuperado de <https://www.veterinariagroomers.pe/>

Vida Económica. (2019). Mascotas: ¿El mejor negocio del hombre? La Revista Empresarial de Málaga. <https://www.vidaeconomica.com/2019/12/mascotas-nuevo-negocio/>

Vix. (s.f.). Si eres un amante de los animales tienes más chance de conseguir pareja. Recuperado de <https://www.vix.com/es/imj/152609/si-eres-amante-de-los-animales-tienes-mas-chance-de-conseguir-pareja>

Wikipedia. (s.f.). Ciclo de sobreexpectación. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_sobreexpectaci%C3%B3n

VI. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Edad de Perros según Raza	23
Tabla 2 Edad Humana de los Gatos	25
Tabla 3 Gasto y Cantidad de Hogares con Perros y Gatos	30
Tabla 4 Frecuencia de Baño según Pelaje y Ejemplos de Raza	31
Tabla 5 TAM "Entre Patitas"	65
Tabla 6 SAM "Entre Patitas"	66
Tabla 7 SOM "Entre Patitas"	68
Tabla 8 Ficha Técnica Estudio Cualitativo	84
Tabla 9 Ficha Técnica Estudio Cuantitativo	87
Tabla 10 Estructura de Costos	122
Tabla 11 Indicadores Financieros	125
Tabla 12 Matriz de Priorización de Iniciativas Propuestas	169
Tabla 13 Objetivos Estratégicos “Entre Patitas”	170
Tabla 14 Indicadores de Negocio	175
Tabla 15 Indicadores de Relacionamiento	180
Tabla 16 Indicadores de Financieros	182

VII. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Factores del Análisis PESTEL	35
Figura 2 Percepción de Inseguridad Ciudadana	41
Figura 3 Percepción de inseguridad ciudadana	42
Figura 4 Ciclo de Sobre Expectación de Gartner	44
Figura 5 Análisis PESTEL	50
Figura 6 Valoración de las Cinco Fuerzas de Porter	53
Figura 7 Matriz FODA	63
Figura 8 TAM-SAM-SOM "Entre Patitas"	69
<i>Figura 9</i> Mapa de Empatía del Cliente	70
Figura 10 Buyer Persona	76
Figura 11 Círculo Dorado de Simon Sinek	79
Figura 12 Value Proposition CANVAS	82
Figura 13 Personas con Hijos	88
Figura 14 Atributos Valorados	88
Figura 15 Servicios Utilizados	89
Figura 16 Intención de Compra	90
Figura 17 Motivación para Comprar	91
Figura 18 Intención de Recomendación	92
Figura 19 Aceptación de Precios	92
Figura 20 Preferencia en el Nombre del Negocio	93
Figura 21 Paquetes Preferidos	94
Figura 22 Servicios Preferidos	94
Figura 23 Medios para Búsqueda de Servicios Veterinarios	95
	207

Figura 24 Nivel Socioeconómico	96
Figura 25 Modelo de Negocio Canvas "Entre Patitas"	98
Figura 26 Mercado de Referencia para "Entre Patitas"	103
Figura 27 Niveles de Producto para "Entre Patitas"	104
Figura 28 Customer Journey Map "Entre Patitas"	128
Figura 29 Proceso de Búsqueda de Información "Entre Patitas"	129
Figura 30 Proceso de Evaluación de Ofertas "Entre Patitas"	130
Figura 31 Proceso de Reserva de Servicio "Entre Patitas"	131
Figura 32 Proceso de inicio de sesión y registro "Entre Patitas"	132
Figura 33 Proceso de Atención del Servicio "Entre Patitas"	133
Figura 34 Servicio de Postventa – Consultas, Quejas y Reclamos	134
Figura 35 Gaps Punto de Contacto Telefónico	143
Figura 36 Gaps Punto de Contacto Redes sociales	144
Figura 37 Gaps Punto de Contacto Pet Móvil (canal físico)	145
Figura 38 Gaps Punto de Contacto Correo Electrónico	146
Figura 39 Gaps Punto de Contacto Chat de Página Web	147
Figura 40 Gaps Punto de Contacto Aplicación Móvil	148
Figura 41 Gaps Punto de Contacto WhatsApp	149
Figura 42 Iniciativas de Mejora Punto de Contacto Telefónico	151
Figura 43 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Redes Sociales	152
Figura 44 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Pet Móvil (Canal Físico)	153
Figura 45 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Correo Electrónico	154
Figura 46 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Chat de Página Web	155
Figura 47 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto Aplicación Móvil	157
Figura 48 Iniciativas de Mejora, Punto de Contacto WhatsApp	158
	208

Figura 49 <i>Evaluación de Iniciativas Propuestas</i>	166
Figura 50 Roadmap “Entre Patitas”	171
Figura 51 Ticket Promedio Anual	173
Figura 52 Indicadores de Gestión	177
Figura 53 ROI (%)	182

VIII. ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Flujo de Caja y Escenarios	211
Anexo 2. Matriz MCPE	215
Anexo 3. Resultados Obtenidos en la Encuesta	216
Anexo 4. Guía de Indagación a Expertos	235
Anexo 5. Guía de Indagación a Consumidor Final	239
Anexo 6. Población y Gasto Promedio por Hogar	243
Anexo 7. Ficha de Cumplimiento Telefónico	244
Anexo 8. Ficha de Cumplimiento Web	247
Anexo 9. Ficha de Cumplimiento Redes Sociales	249
Anexo 10. Permisos Municipales	251

IX. ANEXOS

Anexo 1. Flujo de Caja y Escenarios

Market Share		Hogares	Visitas al veterinario por hogar anual	Minivan	atenciones diarias	dias	meses	Capacidad Mensual	Atenciones
294 Visitas Atendidas	0.29%	294	6	1	7	30	12	2520	1,764
714 Visitas Atendidas	0.70%	714	6	2	7	30	12	5040	4,284
840 Visitas Atendidas	0.83%	840	6	2	7	30	12	5040	5,040
1134 Visitas Atendidas	1.12%	1,134	6	3	7	30	12	7560	6,804
1260 Visitas Atendidas	1.24%	1,260	6	3	7	30	12	7560	7,560
1680 Visitas Atendidas	1.66%	1,680	6	5	7	30	12	12600	10,080
1890 Visitas Atendidas	1.86%	1,890	6	5	7	30	12	12600	11,340
2100 Visitas Atendidas	2.07%	2,100	6	5	7	30	12	12600	12,600

	Flujo de Caja (Cantidad)							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vans	1	1		1		2	0	0
Gasolina	1	2	2	3	3	5	5	5
Mantenimiento (cada 4 meses)	4	8	8	12	12	20	20	20
Soat (Anual)	1	2	2	3	3	5	5	5
Equipamiento	1	1		1		2	0	0
Set de equipos	1	1		1		2	0	0
Personal por Van								
asistente Veterinario	1	2	2	3	3	5	5	5
Descansero			1	2	3	4	5	5
bañador - chofer	1	2	2	3	3	5	5	5
Permisos y Registro de Marca	1	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad								
Página Web - Mantenimiento								
Digital	1	1	1	1	1	1	1	1
Activaciones u otros	5	3	2	2	2	2	2	2
Promoción								
Descuentos	20% al 30% de atenciones	20% al 20% de atenciones	15% al 15% de atenciones	10% al 15% de atenciones	10% al 10% de atenciones			
Fidelización (Paquete de Mailchimp)	1 paquete							
Fidelización (Presente Cumpleaños Ma	50	60	60	70	80	90	100	110
Sueldos	1	2	2	3	3	3	3	3

Escenario Conservador

Atención de las vans al 70% de su capacidad.

	Flujo de Caja (Monto S/)							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vans	S/40,000	S/40,000.00	S/0.00	S/40,000.00	S/0.00	S/80,000.00	S/0.00	S/0.00
Gasolina	S/6,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Mantenimiento (cada 4 meses)	S/6,000	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Soat (Anual)	S/100	S/200.00	S/200.00	S/300.00	S/300.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00
Equipamiento	S/15,000	S/15,000.00	S/0.00	S/15,000.00	S/0.00	S/30,000.00	S/0.00	S/0.00
Set de equipos	S/20,000	S/20,000.00	S/0.00	S/20,000.00	S/0.00	S/40,000.00	S/0.00	S/0.00
Personal por Van								
asistente Veterinario	S/72,800	S/145,600.00	S/145,600.00	S/218,400.00	S/218,400.00	S/364,000.00	S/364,000.00	S/364,000.00
Descansero	S/0	S/0.00	S/36,400.00	S/72,800.00	S/109,200.00	S/145,600.00	S/182,000.00	S/182,000.00
bañador - chofer	S/36,400	S/72,800.00	S/72,800.00	S/109,200.00	S/109,200.00	S/182,000.00	S/182,000.00	S/182,000.00
Permisos y Registro de Marca	S/2,000	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
PUBLICIDAD								
Página Web - Mantenimiento	S/26,000	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Digital	S/42,000	S/36,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Activaciones u otros	S/25,000	S/15,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Promoción								
Descuentos	S/7,515	S/14,737	S/12,020	S/13,115	S/12,172	S/18,245	S/21,659	S/25,326
Fidelización (Paquete de Mailchimp)	S/852	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00
Fidelización (Presente Cumpleaños Mascota)	S/21,292	S/56,778	S/64,889	S/91,251	S/126,737	S/184,022	S/231,169	S/270,204
Sueldos	S/27,300.00	S/54,600.00	S/54,600.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00
Egresos	S/348,258	S/501,567	S/457,362	S/744,817	S/740,761	S/1,233,119	S/1,170,080	S/1,212,782
Préstamo bancario								
Capital de 5 dueños	S/250,000.00							
Número atenciones	1,764	4,284	5,040	6,804	7,560	10,080	11,340	12,600
# Hogares aprox 1 hogar 6 atenciones al año	304	710	811	1,014	1,267	1,673	1,926	2,078
precio prom ponderado/ atención	S/71.00	S/86.00	S/106.00	S/128.50	S/161.00	S/181.00	S/191.00	S/201.00
Ingresos del año anterior		S/26,715.66	S/28,135.59	S/58,526.77	S/90,706.21	S/415,997.53	S/851,847.92	S/1,819,992.31
Ingresos	S/375,244.00	S/395,139.66	S/562,375.59	S/932,840.77	S/1,307,866.21	S/2,240,477.53	S/3,017,787.92	S/4,352,592.31
Ingresos brutos	S/26,985.52	-S/106,427.55	S/105,013.76	S/188,023.30	S/567,105.44	S/1,007,358.36	S/1,847,707.92	S/3,139,810.66
Pago préstamo S/180,000		S/134,563.14	-S/45,436.86	-S/45,436.86	-S/45,436.86	-S/45,436.86		
Devolución del capital a inversionistas				-S/50,000.00				
Devolución del capital a inversionistas					-S/100,000.00			
Devolución del capital a inversionistas						-S/100,000.00		
Impuestos (1-1.5% Renta)	-S/269.86	S/0.00	-S/1,050.14	-S/1,880.23	-S/5,671.05	-S/10,073.58	-S/27,715.62	-S/47,097.16
Ingresos Netos	S/26,715.66	S/28,135.59	S/58,526.77	S/90,706.21	S/415,997.53	S/851,847.92	S/1,819,992.31	S/3,092,713.50
Dividendos (30%)					S/124,799.26	S/255,554.38	S/545,997.69	S/927,814.05
Saldo	S/26,715.66	S/28,135.59	S/58,526.77	S/90,706.21	S/291,198.27	S/596,293.54	S/1,273,994.61	S/2,164,899.45

Nota: El capital de S/ 250,000 de los accionistas será utilizado para cubrir los costos operativos del primer año de funcionamiento, mientras que el préstamo de S/ 180,000 solicitado en el segundo año, se empleará para la compra de una van adicional, así como cubrir costos operativos, previamente habiendo realizado el pago de las doce primeras cuotas del préstamo, lo cual generará que este monto descienda a S/ 134,563.

Indicador financiero	Resultado
VAN	S/.514,908.24
TIR	42%

TIR > Costo de oportunidad Inversionista (13.34%)

Escenario Optimista

Atención de las vans al 90% de su capacidad.

	Flujo de Caja (Monto \$)							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vans	\$/40,000	\$/40,000.00	\$/0.00	\$/40,000.00	\$/0.00	\$/80,000.00	\$/0.00	\$/0.00
Gasolina	\$/6,000.00	\$/12,000.00	\$/12,000.00	\$/18,000.00	\$/18,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00
Mantenimiento (cada 4 meses)	\$/6,000	\$/12,000.00	\$/12,000.00	\$/18,000.00	\$/18,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00
Soat (Anual)	\$/100	\$/200.00	\$/200.00	\$/300.00	\$/300.00	\$/500.00	\$/500.00	\$/500.00
Equipamiento	\$/15,000	\$/15,000.00	\$/0.00	\$/15,000.00	\$/0.00	\$/30,000.00	\$/0.00	\$/0.00
Set de equipos	\$/20,000	\$/20,000.00	\$/0.00	\$/20,000.00	\$/0.00	\$/40,000.00	\$/0.00	\$/0.00
Personal por Van								
asistente Veterinario	\$/72,800	\$/145,600.00	\$/145,600.00	\$/218,400.00	\$/218,400.00	\$/364,000.00	\$/364,000.00	\$/364,000.00
Descansero	\$/0	\$/0.00	\$/36,400.00	\$/72,800.00	\$/109,200.00	\$/145,600.00	\$/182,000.00	\$/182,000.00
bañador - chofer	\$/36,400	\$/72,800.00	\$/72,800.00	\$/109,200.00	\$/109,200.00	\$/182,000.00	\$/182,000.00	\$/182,000.00
Permisos y Registro de Marca	\$/2,000	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00	\$/0.00
Publicidad								
Página Web - Mantenimiento	\$/26,000	\$/6,000.00	\$/6,000.00	\$/6,000.00	\$/6,000.00	\$/6,000.00	\$/6,000.00	\$/6,000.00
Digital	\$/42,000	\$/36,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00	\$/30,000.00
Activaciones u otros	\$/25,000	\$/15,000.00	\$/10,000.00	\$/10,000.00	\$/10,000.00	\$/10,000.00	\$/10,000.00	\$/10,000.00
Promoción								
Descuentos	\$/9,662	\$/16,471	\$/12,020	\$/14,086	\$/12,172	\$/20,982	\$/23,103	\$/25,326
Fidelización (Paquete de Mailchimp)	\$/852	\$/852.00	\$/852.00	\$/852.00	\$/852.00	\$/852.00	\$/852.00	\$/852.00
Fidelización (Presente Cumpleaños Mascota)	\$/21,292	\$/56,778	\$/64,889	\$/91,251	\$/126,737	\$/184,022	\$/231,169	\$/270,204
Sueldos	\$/27,300.00	\$/54,600.00	\$/54,600.00	\$/81,900.00	\$/81,900.00	\$/81,900.00	\$/81,900.00	\$/81,900.00
Egresos	\$/350,406	\$/503,301	\$/457,362	\$/745,789	\$/740,761	\$/1,235,856	\$/1,171,524	\$/1,212,782
Préstamo bancario								
Capital de 5 dueños	\$/250,000.00							
Número atenciones	2,268	4,788	5,040	7,308	7,560	11,592	12,096	12,600
# Hogares aprox 1 hogar 6 atenciones al año	304	710	811	1,014	1,267	1,673	1,926	2,078
precio prom ponderado/ atención	\$/71.00	\$/86.00	\$/106.00	\$/128.50	\$/161.00	\$/181.00	\$/191.00	\$/201.00
Ingresos del año anterior		\$/60,016.25	\$/103,046.42	\$/132,688.49	\$/227,280.93	\$/551,206.50	\$/1,246,863.22	\$/2,349,890.13
Ingresos	\$/411,028.00	\$/471,784.25	\$/637,286.42	\$/1,071,766.49	\$/1,444,440.93	\$/2,649,358.50	\$/3,557,199.22	\$/4,882,490.13
Ingresos brutos	\$/60,622.48	-\$/31,516.72	\$/179,924.59	\$/325,977.56	\$/703,680.16	\$/1,413,502.61	\$/2,385,675.26	\$/3,669,708.49
Pago préstamo \$/180,000		\$/134,563.14	-\$/45,436.86	-\$/45,436.86	-\$/45,436.86	-\$/45,436.86		
Devolución del capital a inversionistas				-\$/50,000.00				
Devolución del capital a inversionistas					-\$/100,000.00			
Devolución del capital a inversionistas						-\$/100,000.00		
Impuestos (1-1.5% Renta)	\$/606.22	\$/0.00	\$/1,799.25	\$/3,259.78	\$/7,036.80	\$/21,202.54	\$/35,785.13	\$/55,045.63
Ingresos Netos	\$/60,016.25	\$/103,046.42	\$/132,688.49	\$/227,280.93	\$/551,206.50	\$/1,246,863.22	\$/2,349,890.13	\$/3,614,662.86
Dividendos (30%)					\$/165,361.95	\$/374,058.96	\$/704,967.04	\$/1,084,398.86
Saldo	\$/60,016.25	\$/103,046.42	\$/132,688.49	\$/227,280.93	\$/385,844.55	\$/872,804.25	\$/1,644,923.09	\$/2,530,264.00

Indicador financiero	Resultado
VAN	\$/994,939.53
TIR	63%

TIR > Costo de oportunidad Inversionista (13.34%)

Escenario Pesimista

Atención de las vans al 50% de su capacidad.

	Flujo de Caja (Monto S/)							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vans	S/40,000	S/40,000.00	S/0.00	S/40,000.00	S/0.00	S/80,000.00	S/0.00	S/0.00
Gasolina	S/6,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Mantenimiento (cada 4 meses)	S/6,000	S/12,000.00	S/12,000.00	S/18,000.00	S/18,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Soat (Anual)	S/100	S/200.00	S/200.00	S/300.00	S/300.00	S/500.00	S/500.00	S/500.00
Equipamiento	S/15,000	S/15,000.00	S/0.00	S/15,000.00	S/0.00	S/30,000.00	S/0.00	S/0.00
Set de equipos	S/20,000	S/20,000.00	S/0.00	S/20,000.00	S/0.00	S/40,000.00	S/0.00	S/0.00
Personal por Van								
asistente Veterinario	S/72,800	S/145,600.00	S/145,600.00	S/218,400.00	S/218,400.00	S/364,000.00	S/364,000.00	S/364,000.00
Descansero	S/0	S/0.00	S/36,400.00	S/72,800.00	S/109,200.00	S/145,600.00	S/182,000.00	S/182,000.00
bañador - chofer	S/36,400	S/72,800.00	S/72,800.00	S/109,200.00	S/109,200.00	S/182,000.00	S/182,000.00	S/182,000.00
Permisos y Registro de Marca	S/2,000	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Publicidad								
Página Web - Mantenimiento	S/26,000	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Digital	S/42,000	S/36,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00	S/30,000.00
Activaciones u otros	S/25,000	S/15,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
Promoción								
Descuentos	S/7,300	S/14,997	S/9,977	S/13,018	S/10,711	S/16,055	S/20,986	S/23,553
Fidelización (Paquete de Mailchimp)	S/852	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00	S/852.00
Fidelización (Presente Cumpleaños Mascota)	S/21,292	S/56,778	S/64,889	S/91,251	S/126,737	S/184,022	S/231,169	S/270,204
Sueldos	S/27,300.00	S/54,600.00	S/54,600.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00	S/81,900.00
Egresos	S/348,044	S/501,827	S/455,318	S/744,720	S/739,300	S/1,230,930	S/1,169,406	S/1,211,009
Préstamo bancario								
Capital de 5 dueños	S/250,000.00							
Número atenciones	1,714	4,360	4,183	6,754	6,653	8,870	10,987	11,718
# Hogares aprox 1 hogar 6 atenciones al año	304	710	811	1,014	1,267	1,673	1,926	2,078
precio prom ponderado/ atención	S/71.00	S/86.00	S/106.00	S/128.50	S/161.00	S/181.00	S/191.00	S/201.00
Ingresos del año anterior		S/23,385.60	S/31,047.07	-S/26,480.43	S/233.62	S/183,277.05	S/406,873.90	S/1,315,982.61
Ingresos	S/371,665.60	S/398,311.20	S/474,466.27	S/841,357.17	S/1,071,334.42	S/1,788,819.45	S/2,505,429.10	S/3,671,300.61
Ingresos brutos	S/23,621.82	-S/103,516.07	S/19,147.91	S/96,636.85	S/332,034.25	S/557,889.65	S/1,336,022.95	S/2,460,291.78
Pago préstamo S/180,000		S/134,563.14	-S/45,436.86	-S/45,436.86	-S/45,436.86	-S/45,436.86		
Devolución del capital a inversionistas				-S/50,000.00				
Devolución del capital a inversionistas					-S/100,000.00			
Devolución del capital a inversionistas						-S/100,000.00		
Impuestos (1-1.5% Renta)	-S/236.22	S/0.00	-S/191.48	-S/966.37	-S/3,320.34	-S/5,578.90	-S/20,040.34	-S/36,904.38
Ingresos Netos	S/23,385.60	S/31,047.07	-S/26,480.43	S/233.62	S/183,277.05	S/406,873.90	S/1,315,982.61	S/2,423,387.41
Dividendos (30%)					S/54,983.11	S/122,062.17	S/394,794.78	S/727,016.22
Saldo	S/23,385.60	S/31,047.07	-S/26,480.43	S/233.62	S/128,293.93	S/284,811.73	S/921,187.83	S/1,696,371.19

Indicador financiero	Resultado
VAN	S/.66,686.02
TIR	19%

TIR > Costo de oportunidad Inversionista (13.34%)

Análisis de escenarios

Realizando un análisis de los indicadores financieros en cada uno de los escenarios presentados en líneas superiores, expresado en la tabla inferior, se identifica que en todos los escenarios, los valores del VAN y TIR son positivos; sin embargo, los mejores resultados se encuentran en el Escenario Conservador y Optimista.

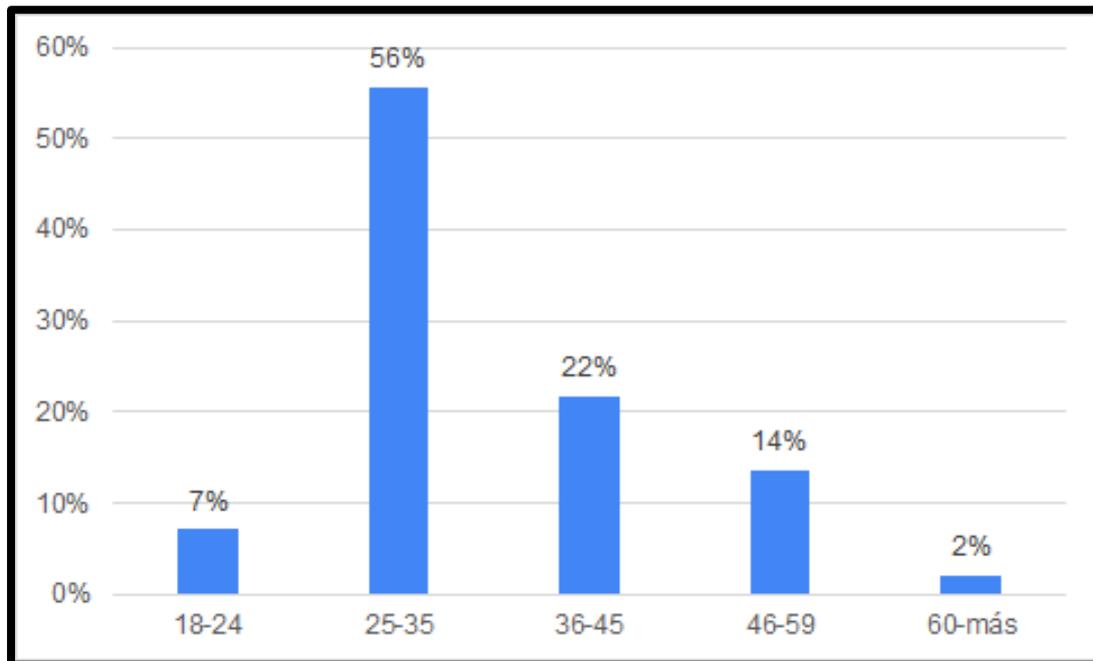
Indicador financiero	Escenario Conservador	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
VAN	S/.514,908.24	S/.994,939.53	S/.66,686.02
TIR	42%	63%	19%

TIR > Costo de oportunidad Inversionista (13.34%)

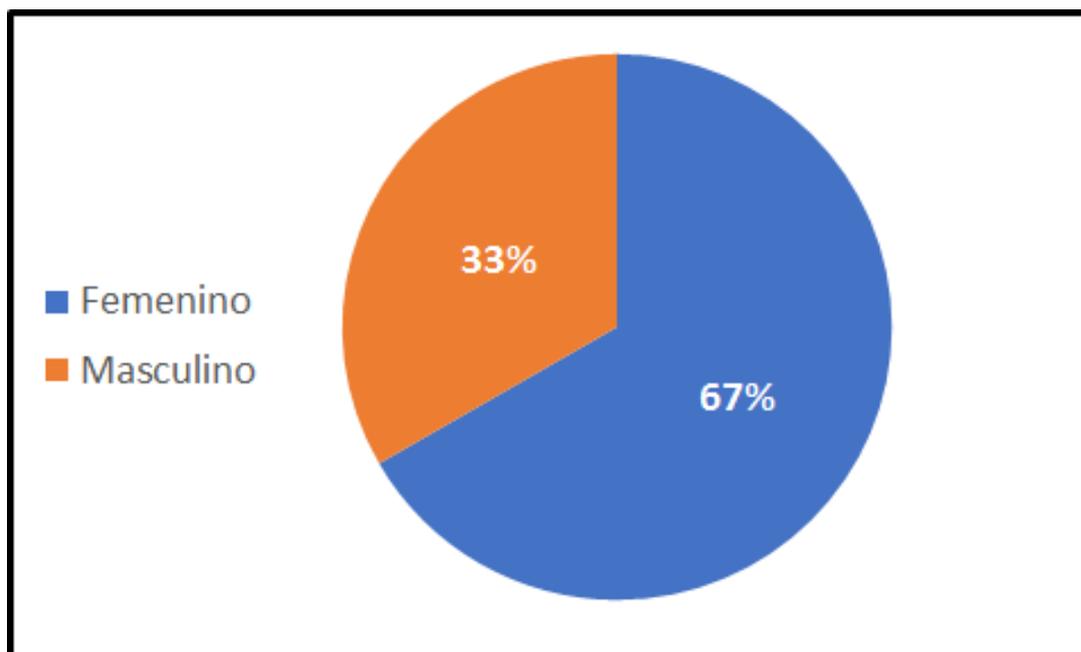
Anexo 3. Resultados Obtenidos en la Encuesta

Preguntas Filtro

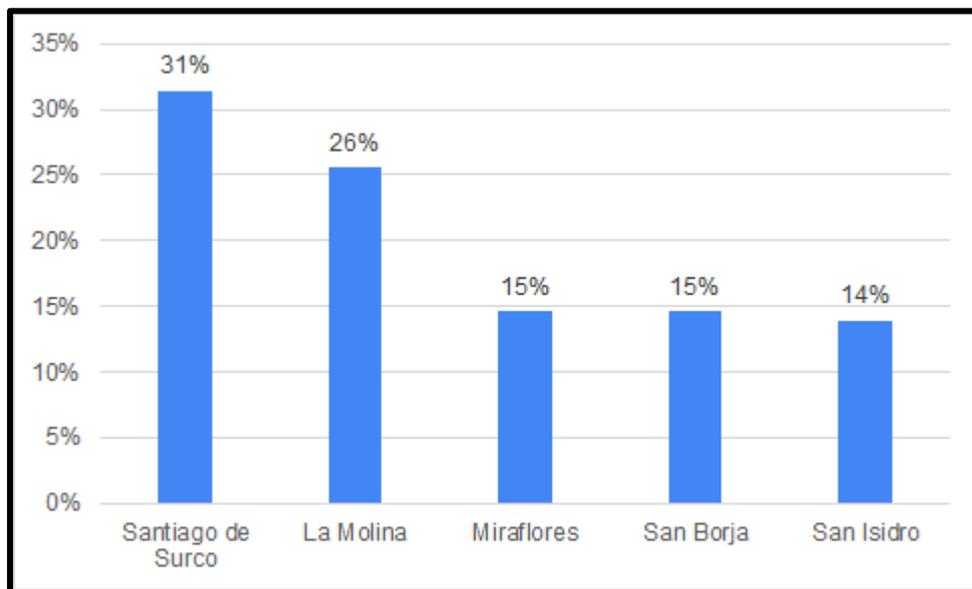
1. ¿Cuántos años tiene Usted?



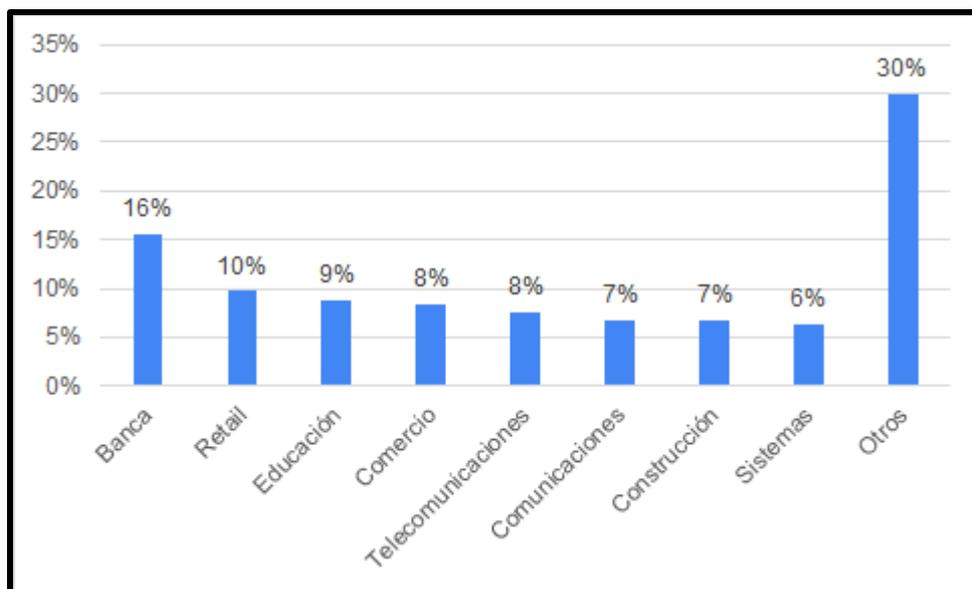
2. ¿Cuál es su género?



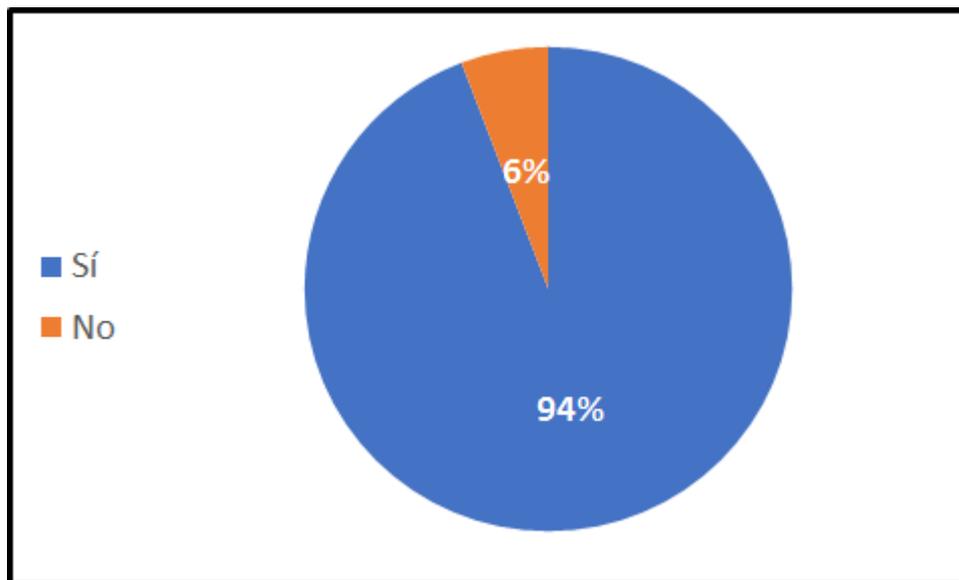
3. ¿En qué distrito vive?



4. ¿En qué sectores ha laborado? Puede marcar más de una alternativa.

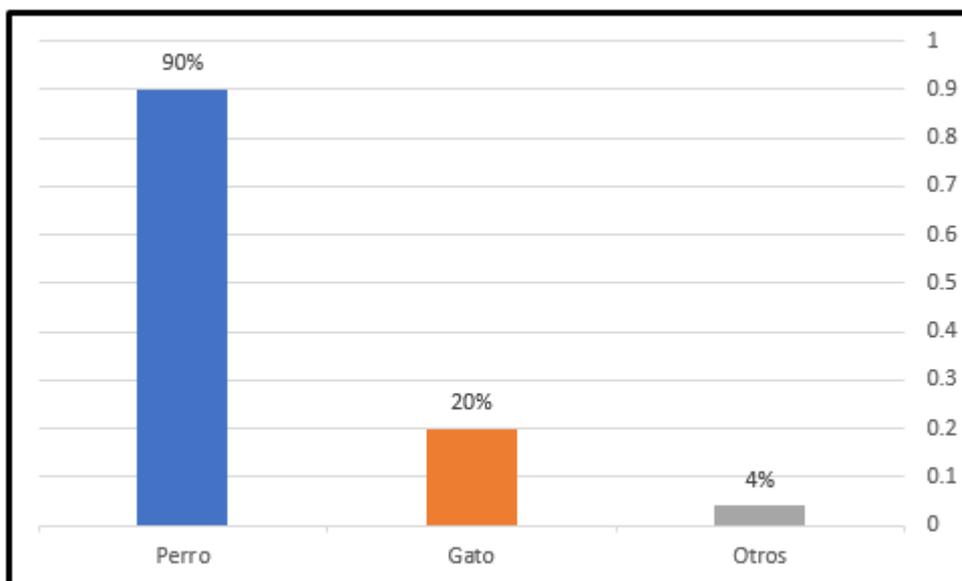


5. ¿Usted tiene alguna mascota en casa?

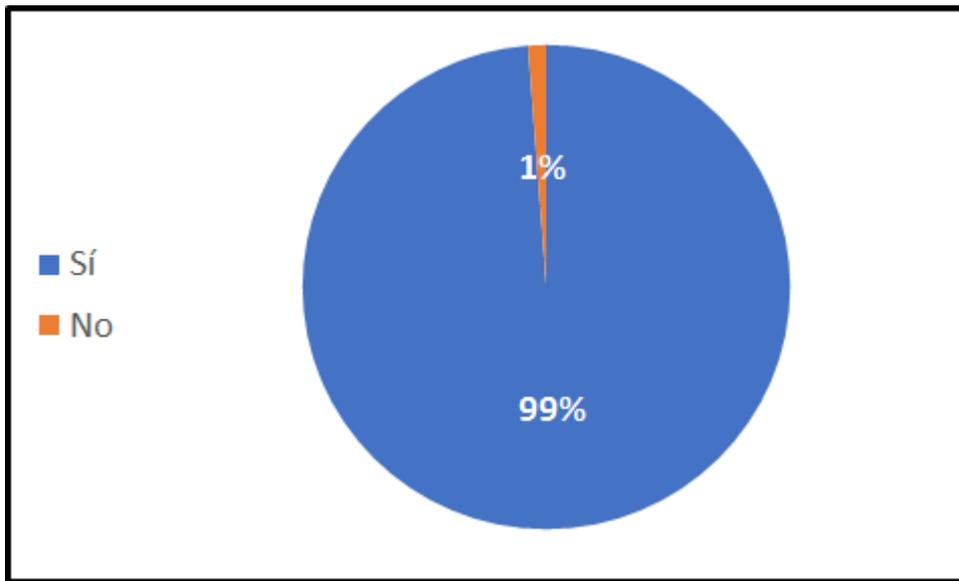


Información de Mascotas

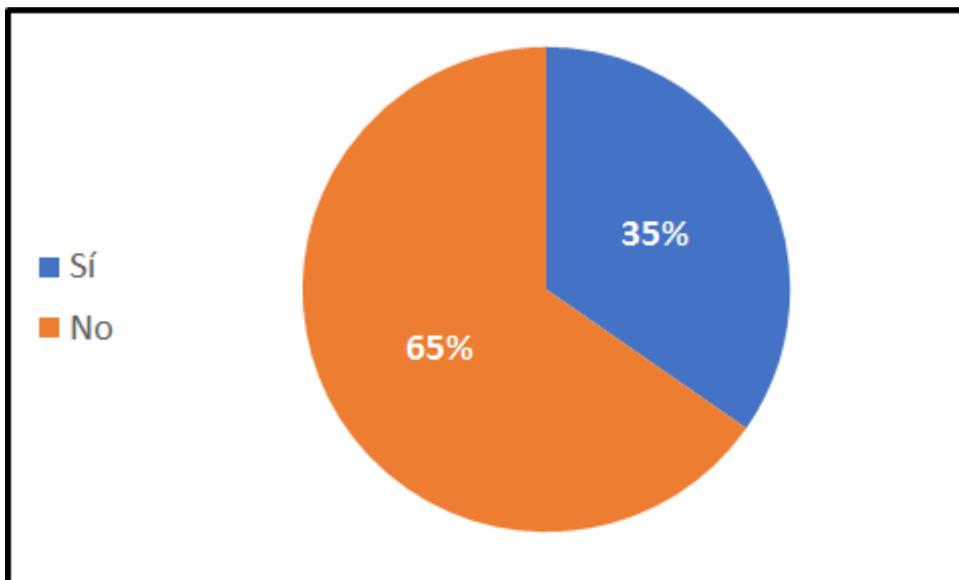
6. ¿Qué mascota(s) tiene? Puede marcar más de una alternativa



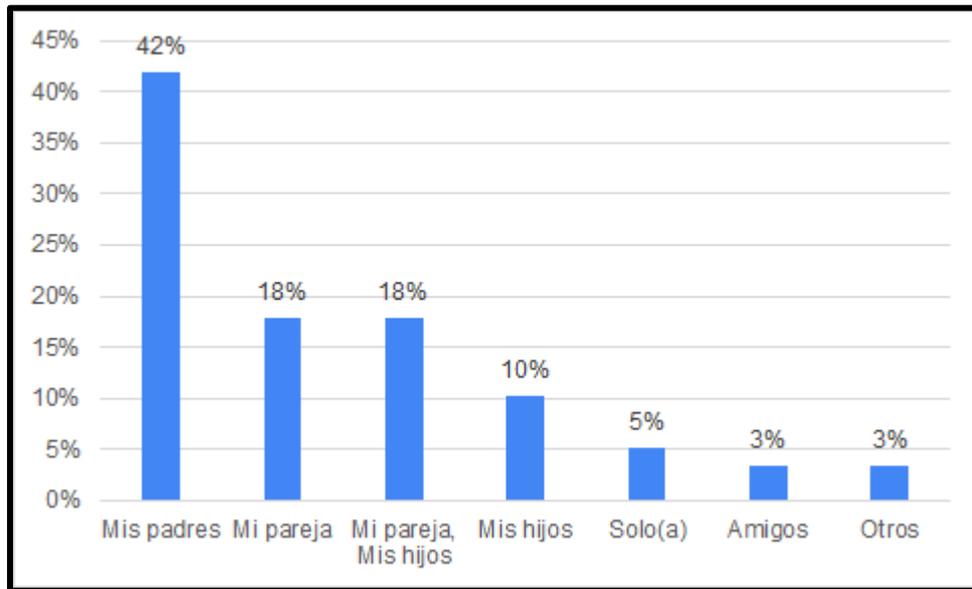
7. ¿Su mascota recibe servicios veterinarios?



8. ¿Tiene hijos?

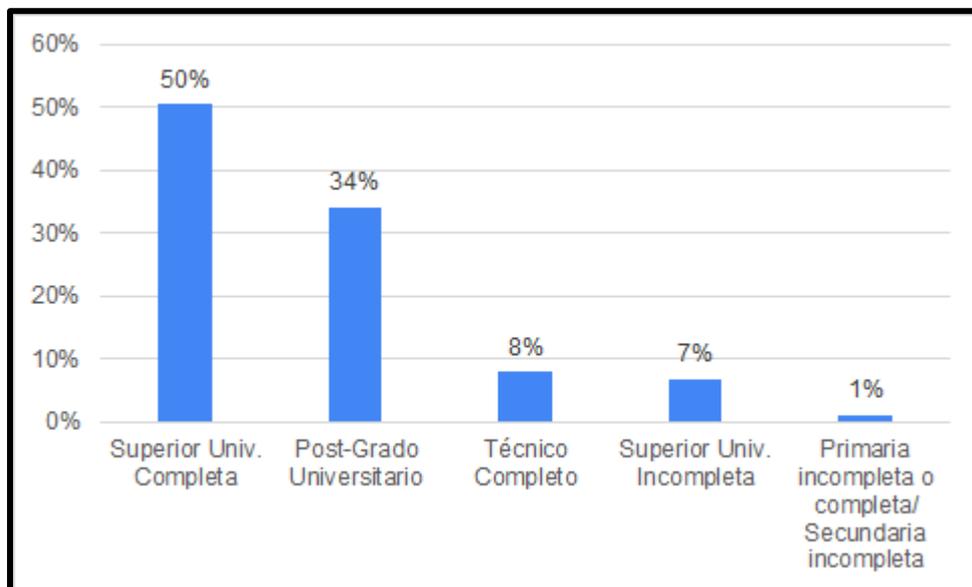


9. Usted vive con...

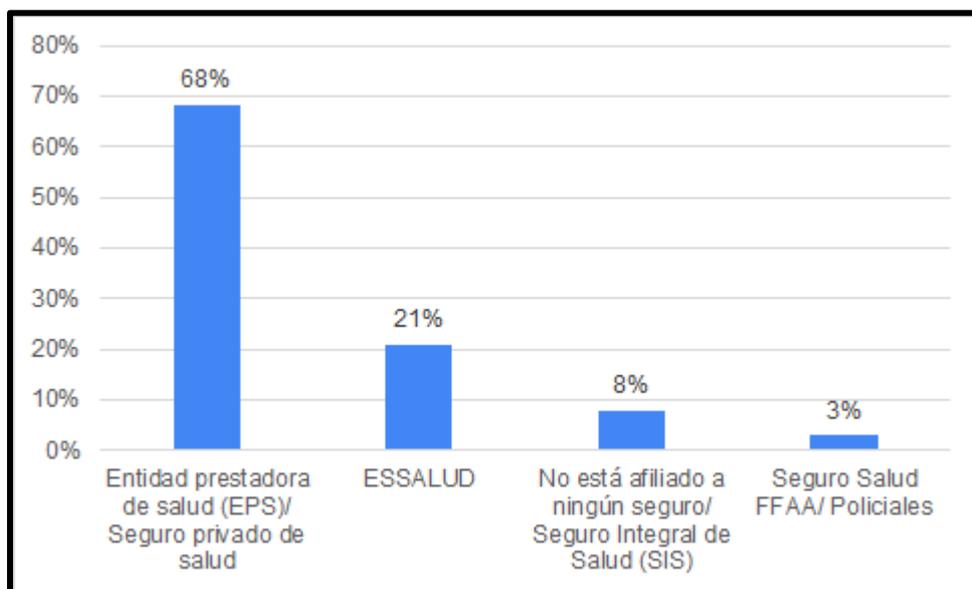


Nivel Socioeconómico

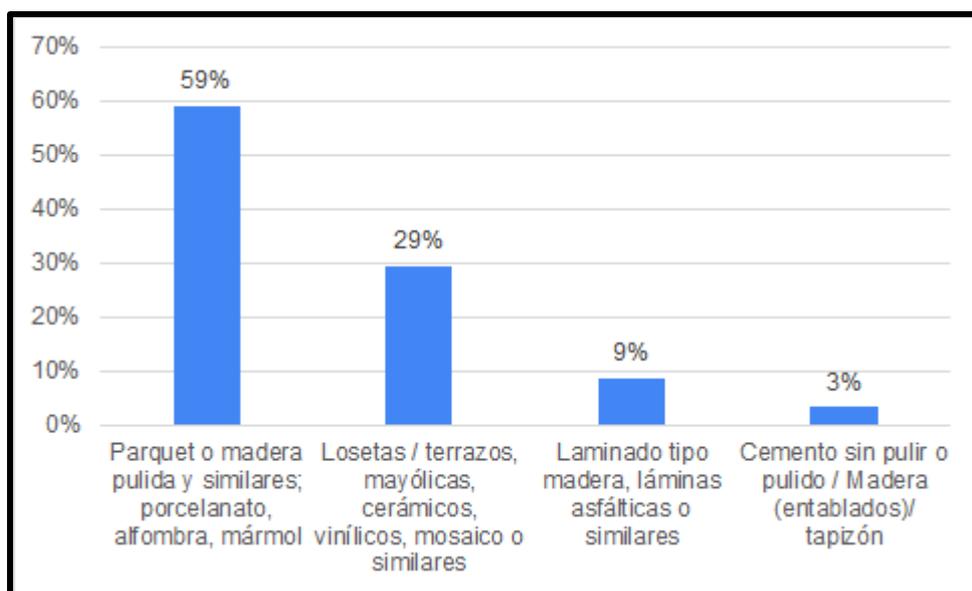
10. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?



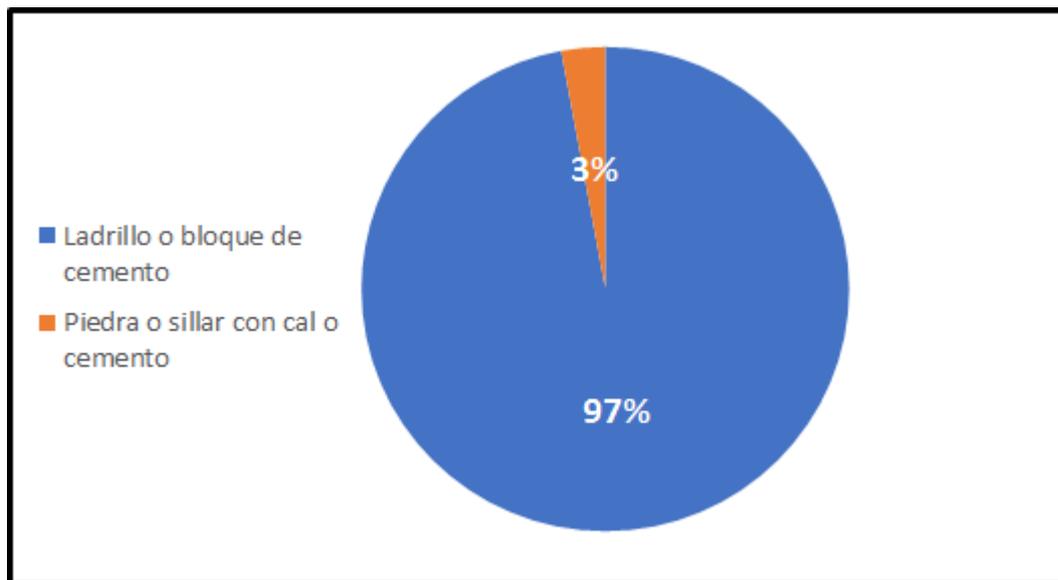
11. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar?



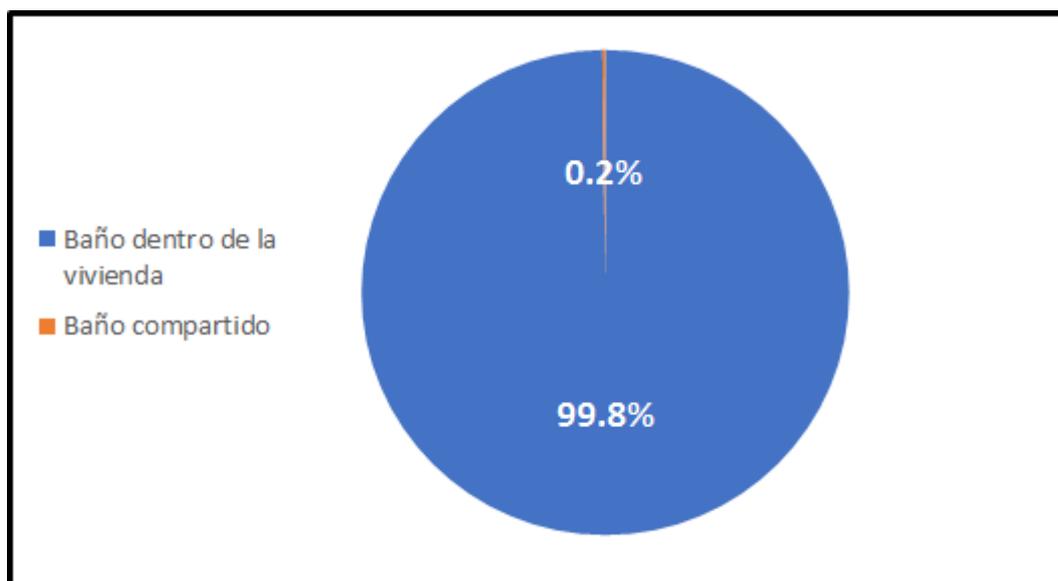
12. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?



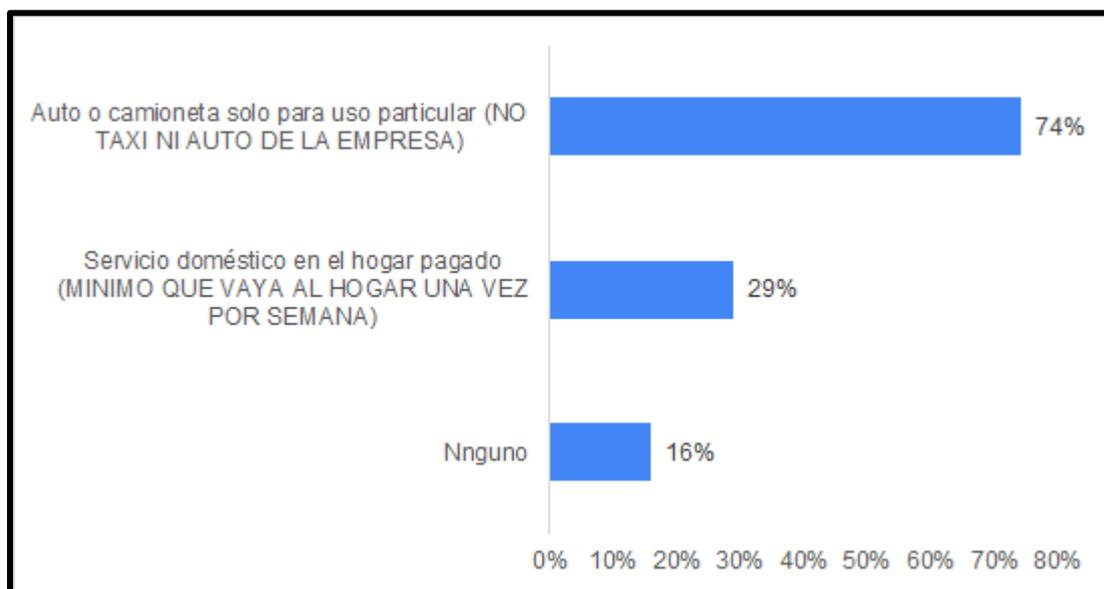
13. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda?



14. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está conectado a:

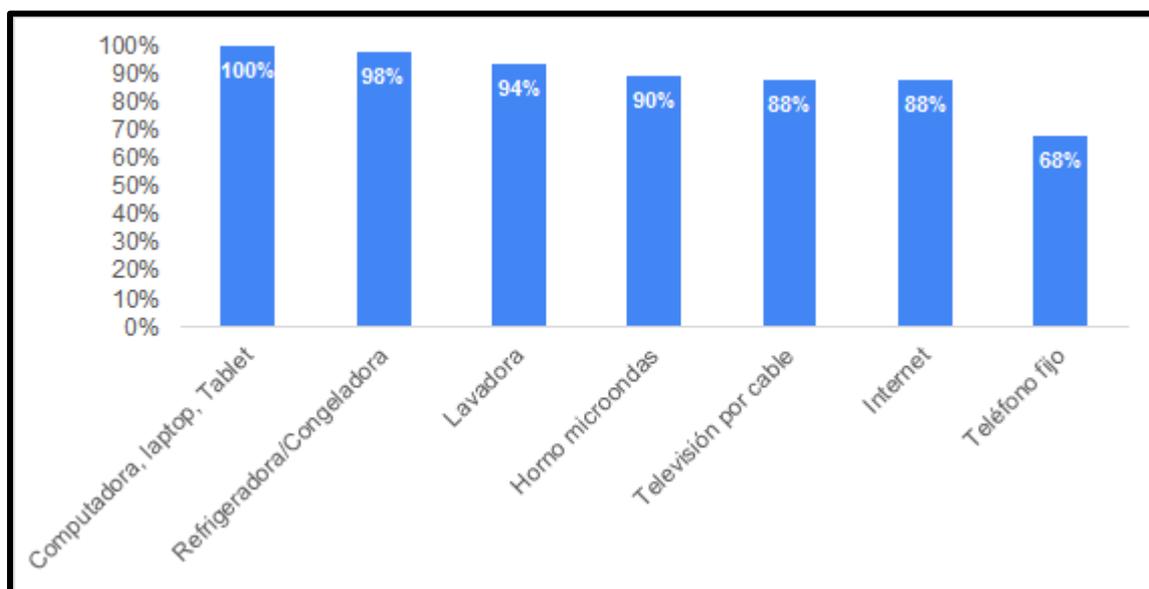


15. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar?



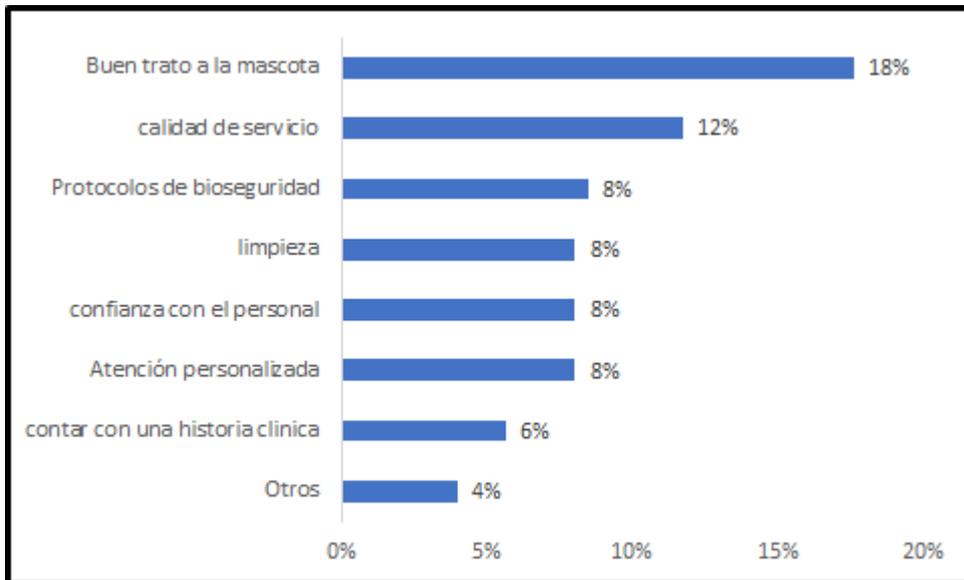
16. ¿Cuál de estos bienes y servicios públicos tiene en su hogar que esté funcionando?

Servicios Veterinarios

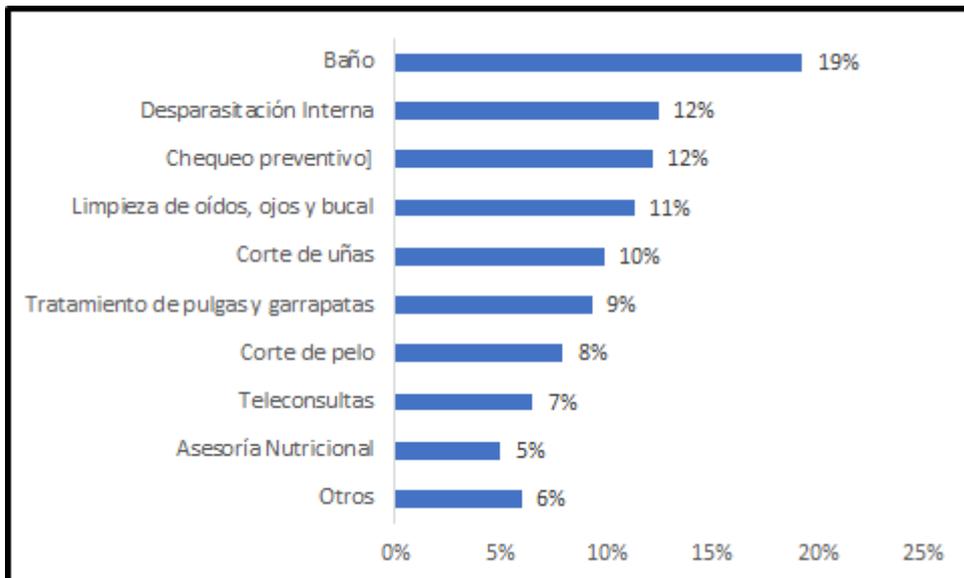


17. Pensando en SERVICIOS VETERINARIOS. Dígame por favor ¿Cuáles son los CINCO ATRIBUTOS EN LA ATENCIÓN MÁS IMPORTANTES QUE DEBE TENER ESTE

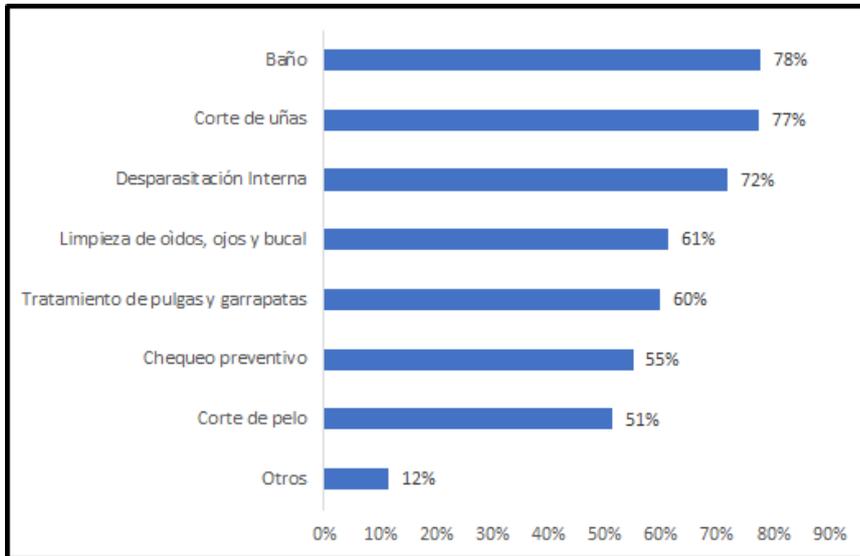
NEGOCIO, 1ro es el más importante de todos los atributos, 2do es el segundo en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (Sólo marcar 5)



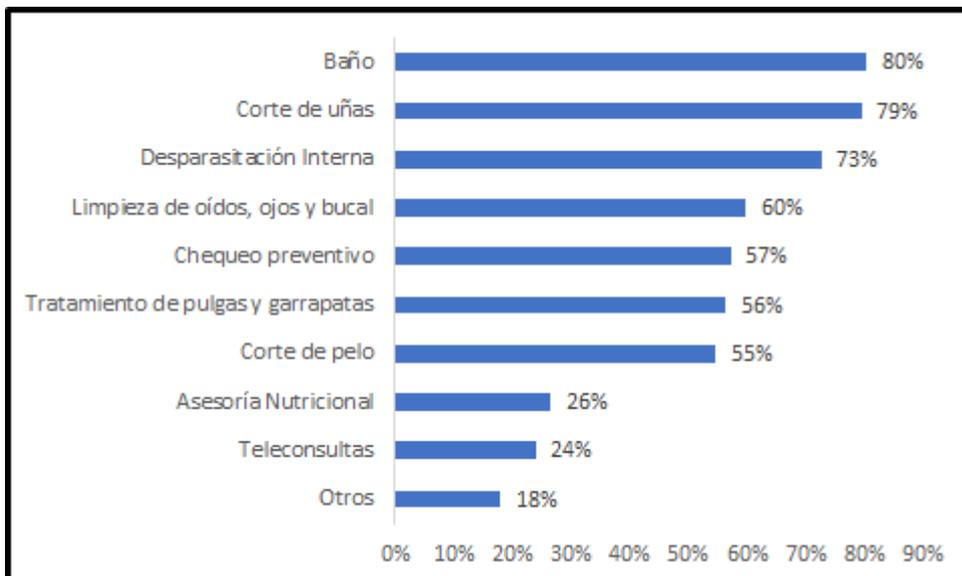
18. ¿Cuáles son los CINCO SERVICIOS MÁS IMPORTANTES DE TODOS QUE DEBE TENER ESTE NEGOCIO, 1ro es el más importante de todos los atributos, 2do es el segundo en Importancia, el tercer importante, hasta completar los 5 atributos? (Sólo marcar 5)



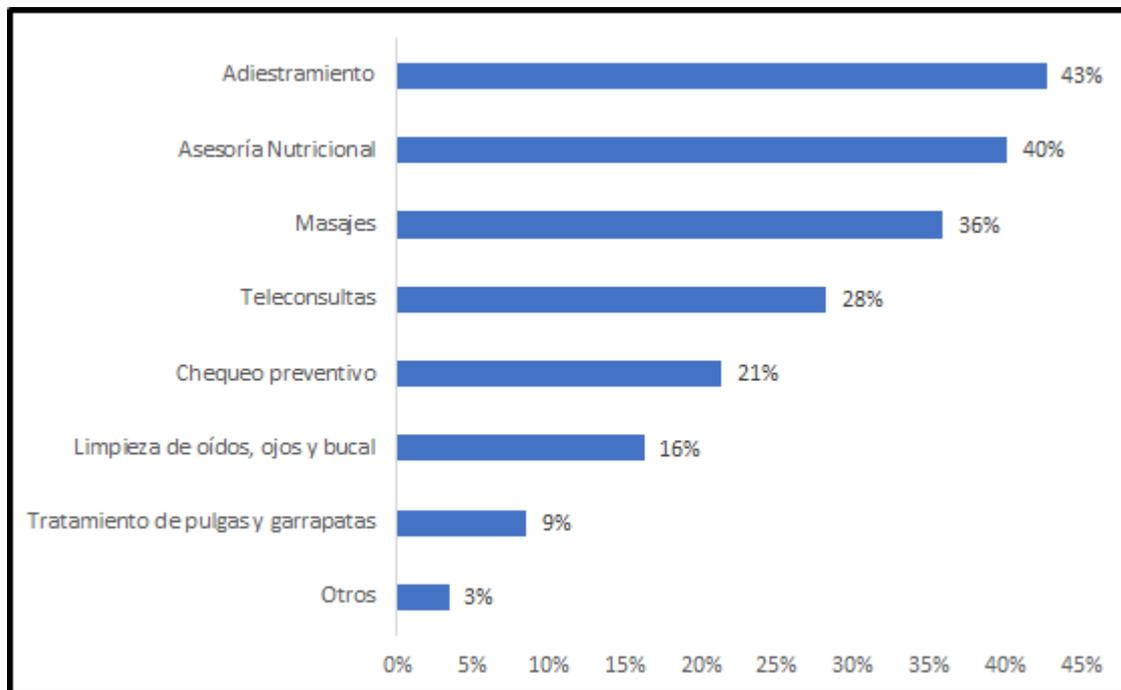
19. ¿Cuáles son los CINCO SERVICIOS QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA DE TODOS LOS QUE DEBE TENER ESTE NEGOCIO, 1ro es el más utilizado de todos los atributos, 2do es el segundo en mayor uso, el tercer utilizado, hasta completar los 5 atributos? (Sólo marcar 5)



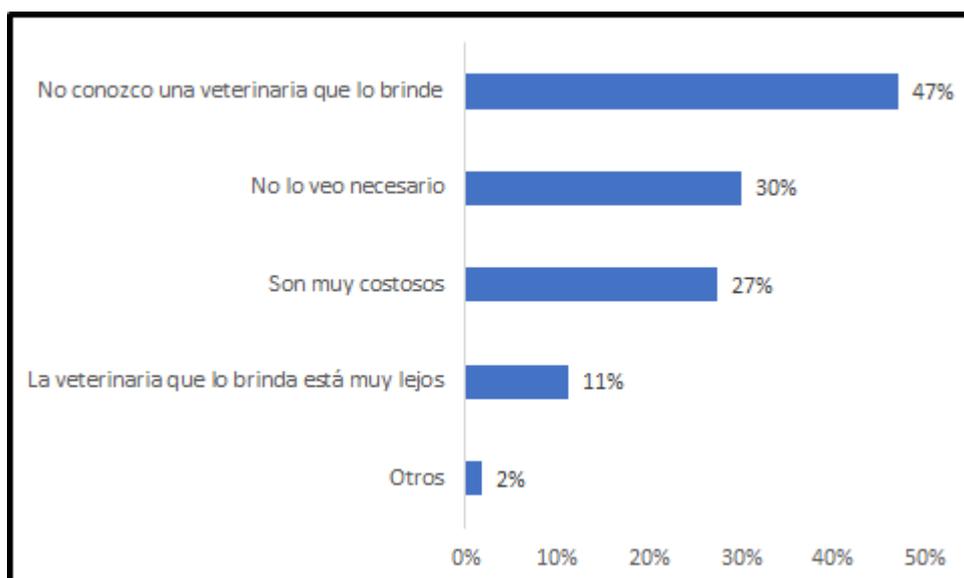
20. ¿Qué SERVICIOS VETERINARIOS UTILIZA para su(s) mascota(s)?



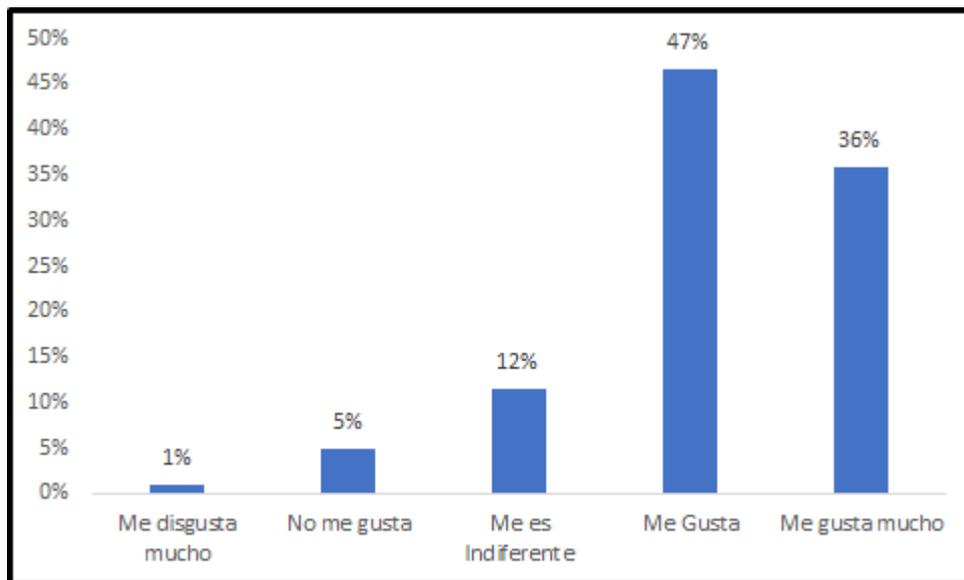
21. ¿Qué OTROS servicios veterinarios NO MARCADOS en la pregunta anterior, le gustaría que su mascota reciba y no ha contratado hasta ahora?



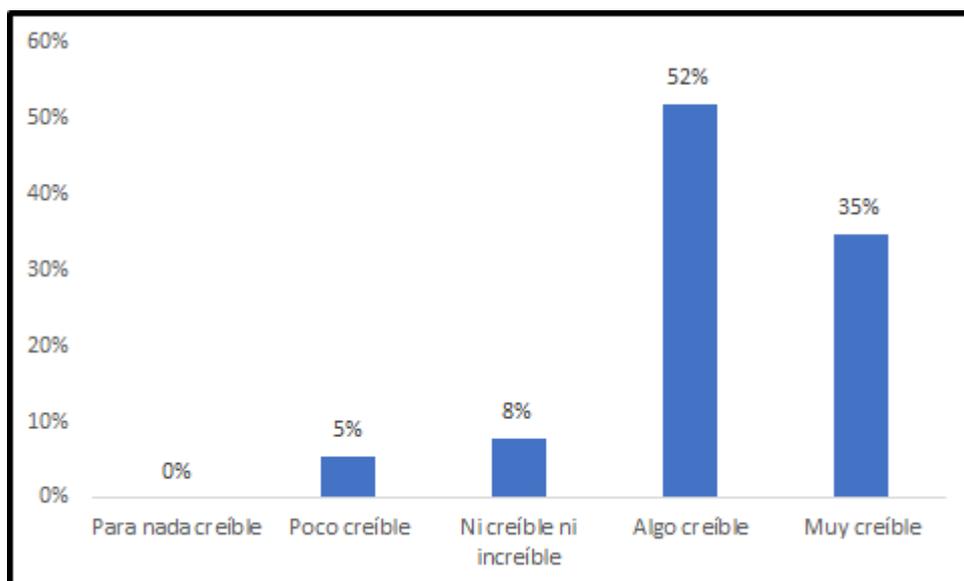
22. ¿Cuáles son los MOTIVOS de no haber adquirido los servicios marcados en la pregunta anterior?



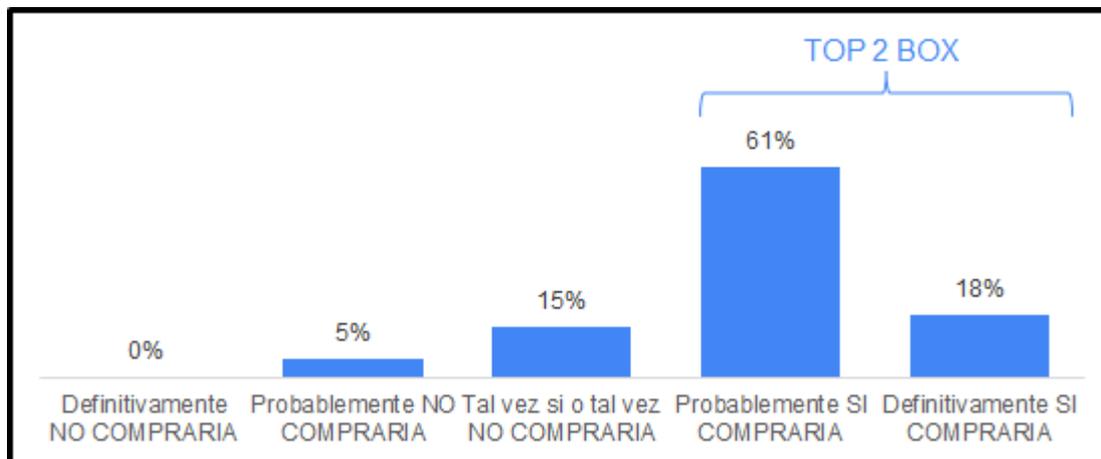
23. ¿Hasta qué punto le gusta o disgusta esta nueva propuesta?



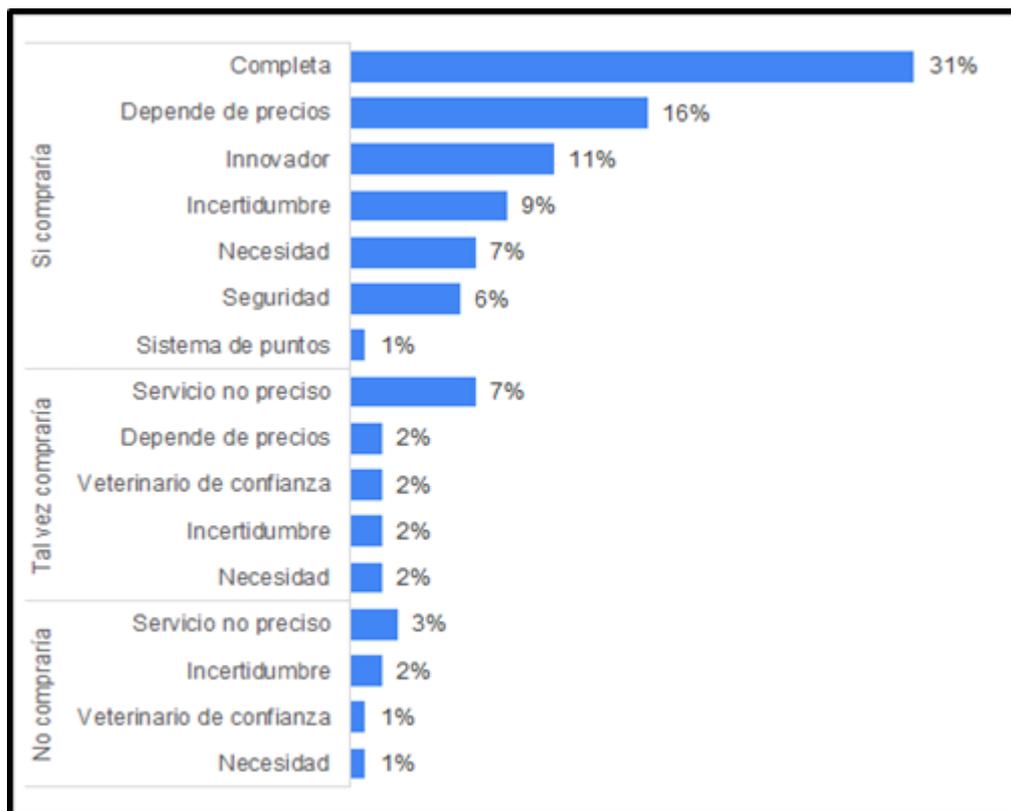
24. ¿Hasta qué punto le resulta creíble la descripción de este concepto?



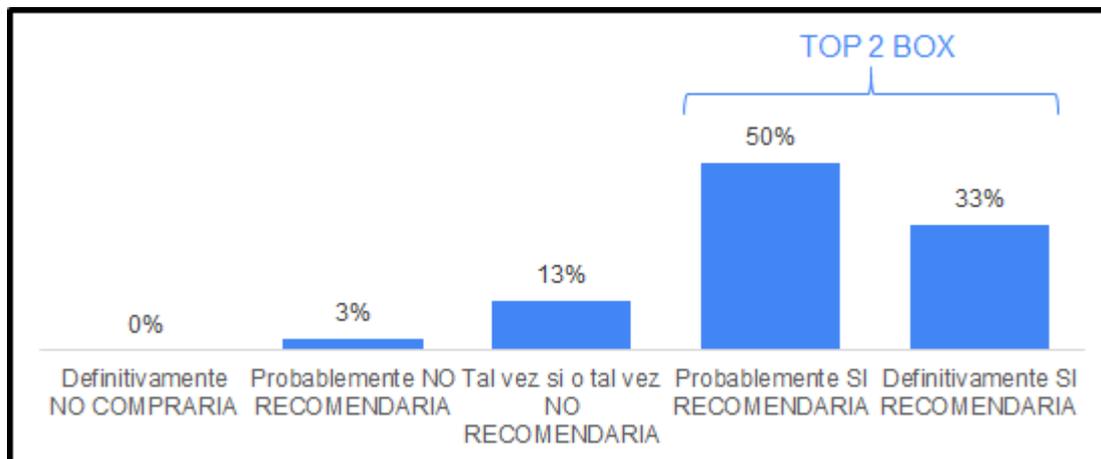
25. ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A COMPRAR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?



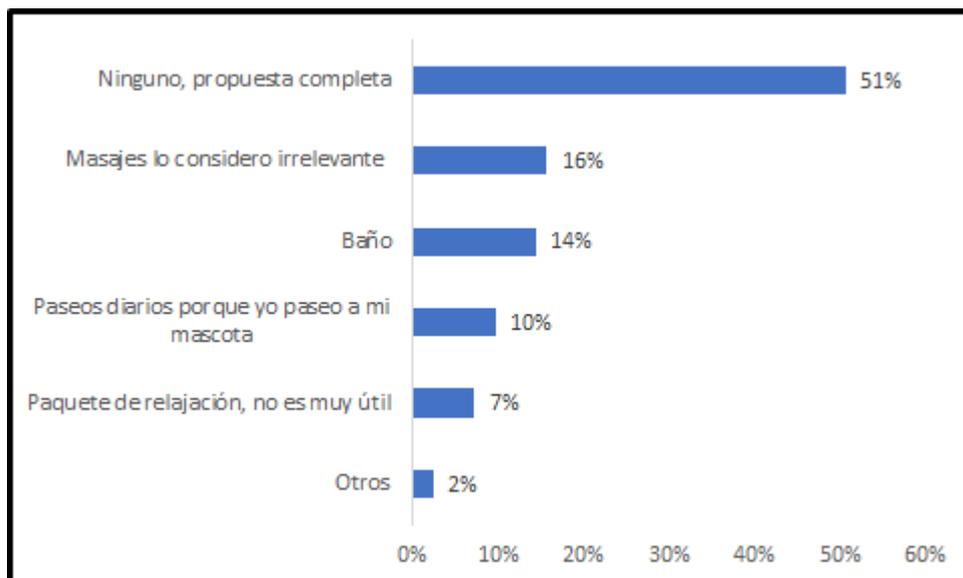
26. ¿Por qué da esa respuesta?



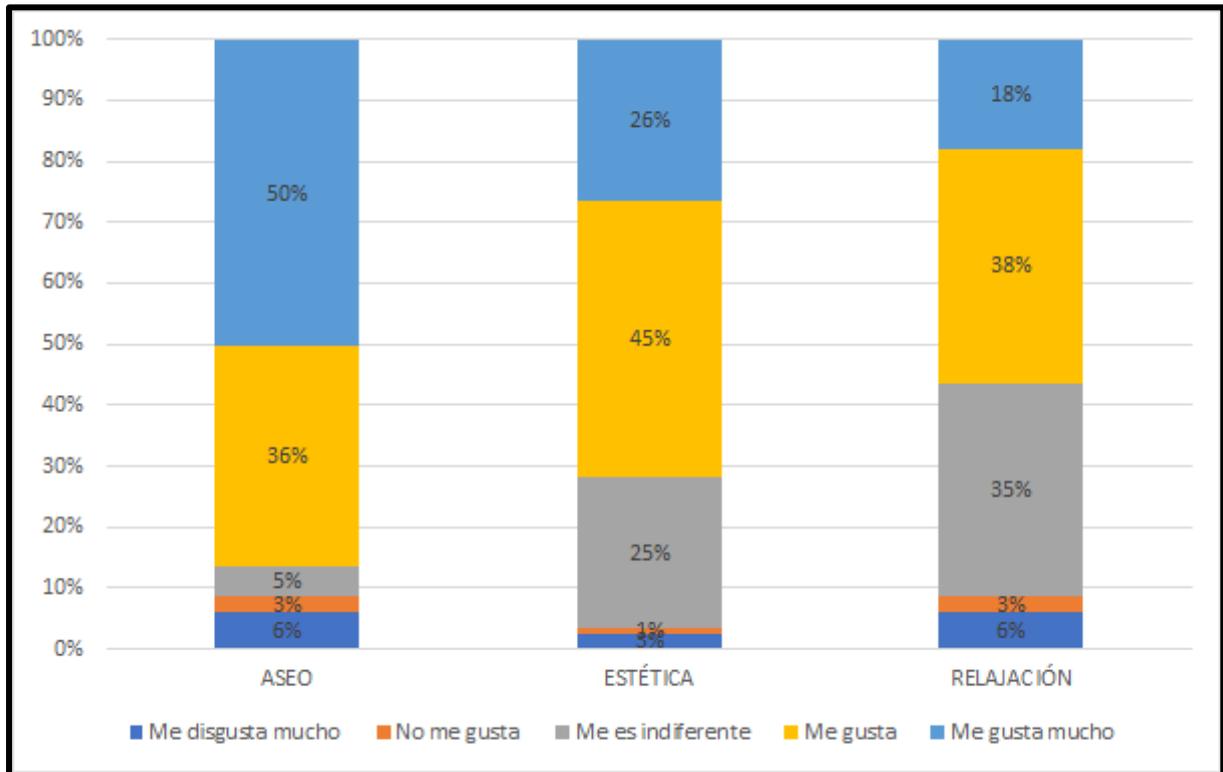
27. ¿Hasta qué punto estaría dispuesto A RECOMENDAR esta nueva oferta si estuviera en el mercado?



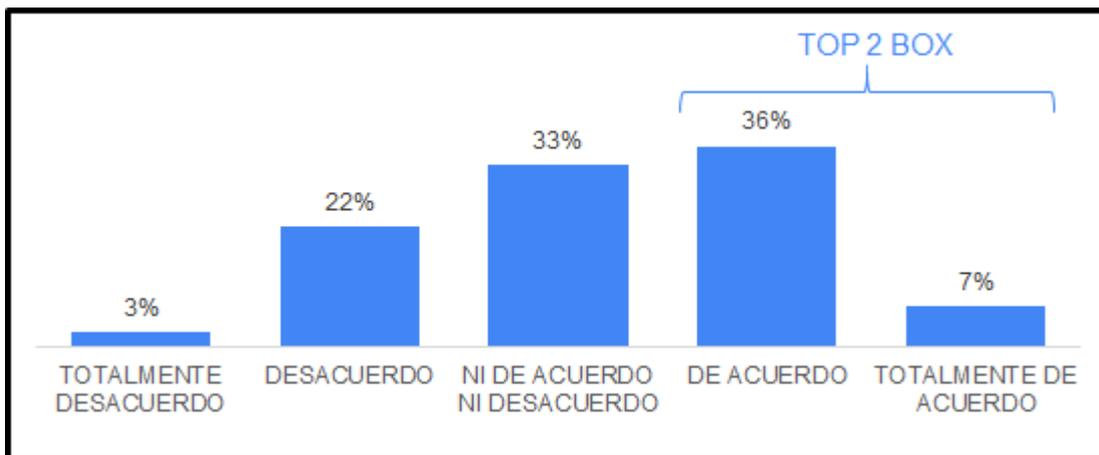
28. ¿Pensando en esta nueva propuesta, qué servicio reemplazaría? ¿Por qué?



29. Considerando la siguiente escala. Dígame por favor, cuál es su calificación a los siguientes paquetes de servicios.



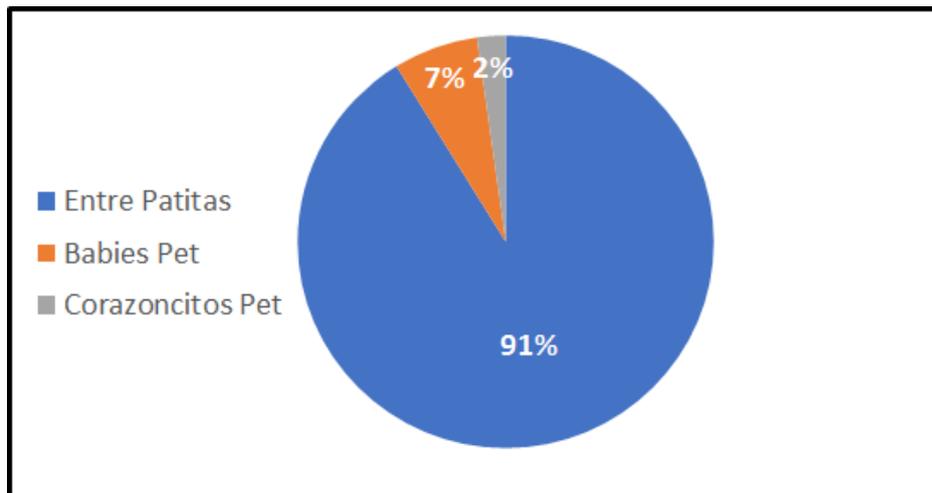
30. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes precios de los paquetes?



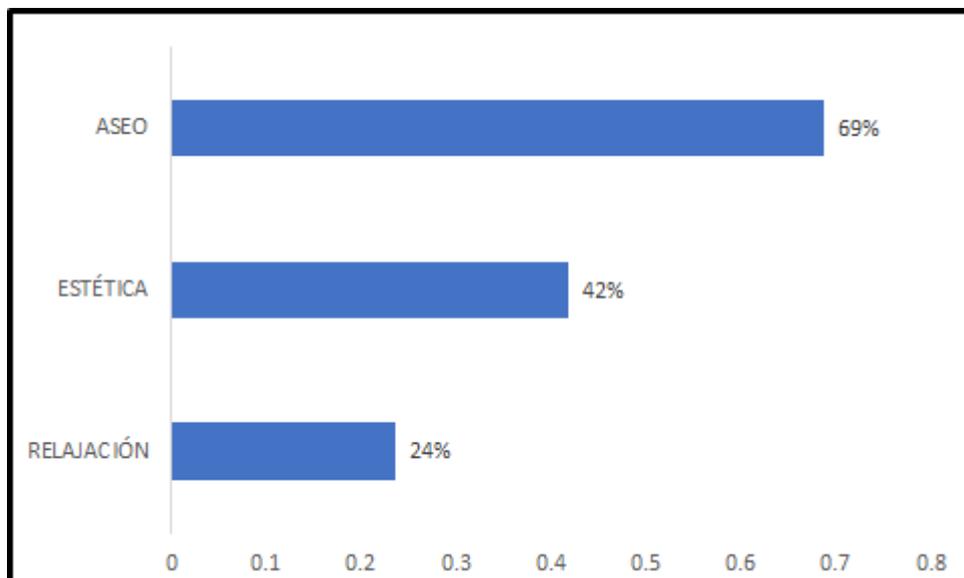
31. ¿Por qué da esa respuesta?

TOTALMENTE DESACUERDO	DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
Precios Altos	Precios Altos	Indifente	Precios accesibles	Precios Justos
		Precios similiares a la competencia	Dentro del presupuesto	Precios acorde al mercado
		Precios un poco altos	Precios razonables	

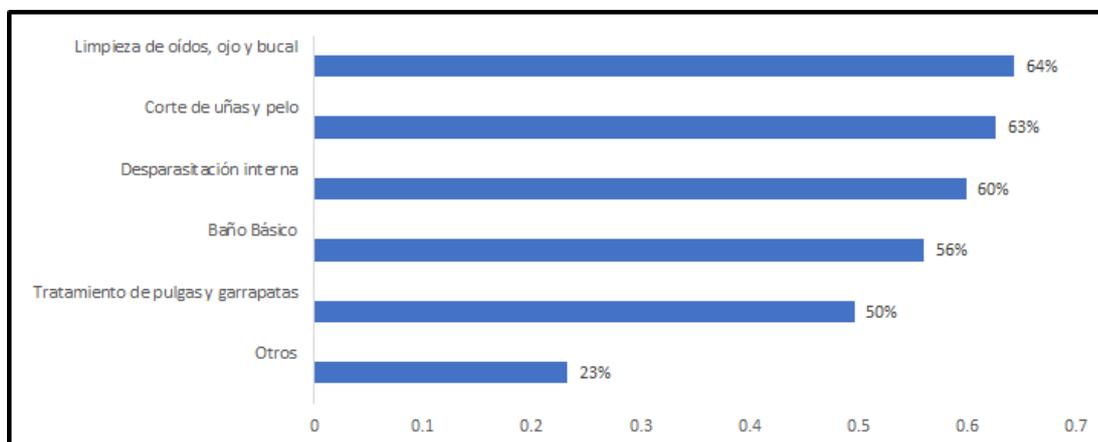
32. ¿Qué nombre creería Usted que es mejor para la idea de negocio presentada?



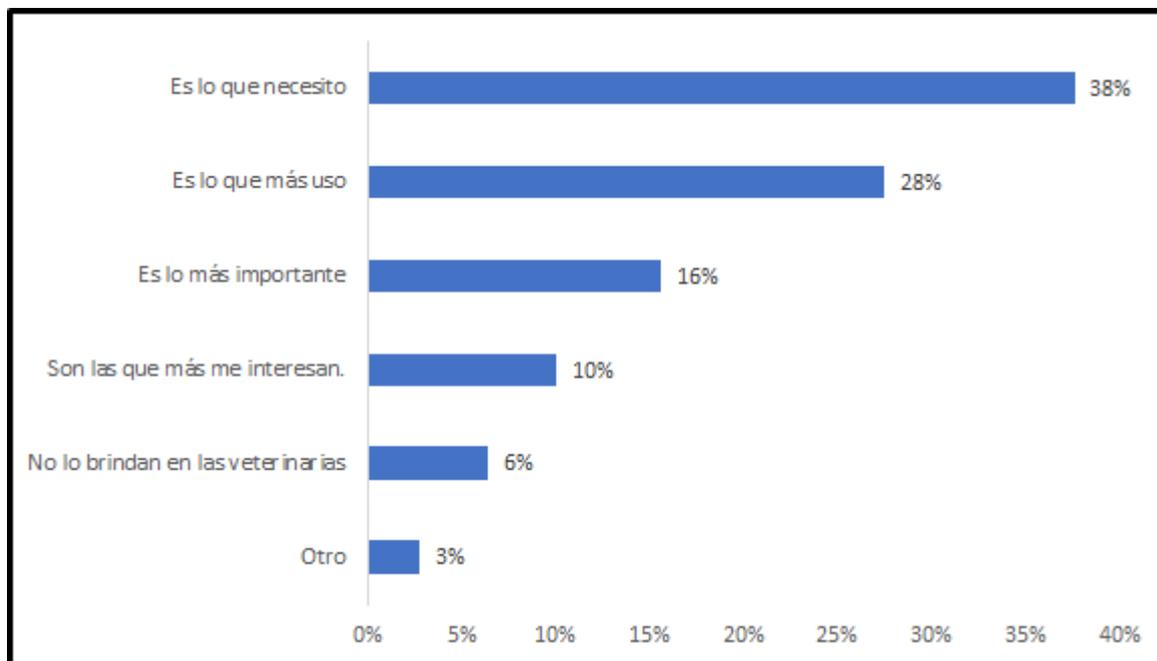
33. Y para Usted, ¿Cuál de estos paquetes de servicios veterinarios preferiría contratar?



34. Si decide elegir servicios por separado, ¿Qué servicios veterinarios contrataría?



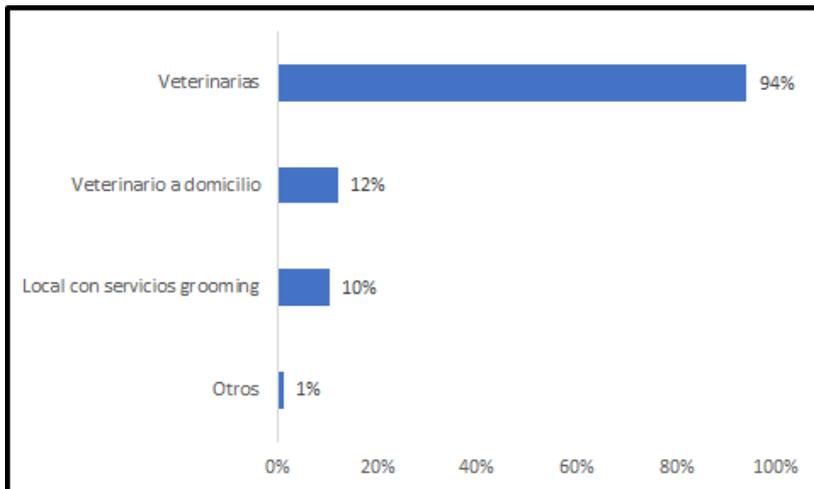
35. Dígame por favor, ¿Por qué razón Usted eligió esas opciones?



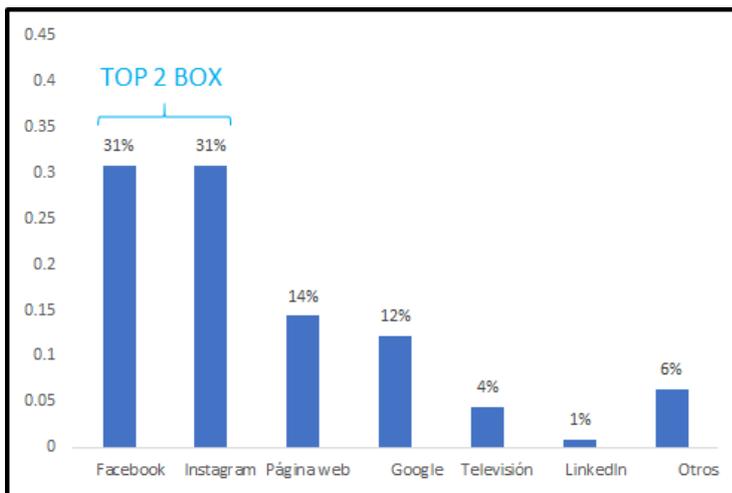
36. ¿Qué sugerencias realizaría para mejorar la propuesta?

PRINCIPALES SUGERENCIAS	
Mejorar nombre.	Hospedaje con servicio de recojo.
Mejorar precios.	Catálogo de mascotas para cruzar.
Guradería.	Cementerio de Mascotas.
Desparasitación en todos los paquetes	Contar con un local de atención, para generar más confianza.
Paquetes de acuerdo a edades (pueden ser con vacunas)	24 horas médico veterinario.
Paquete libre: que se pueda armar de acuerdo a necesidades.	Regalos para clientes y mascotas.
Que sean atentos con la mascota y la limpieza del local	Incluir venta de comida
Paquete para gato.	Difusión por redes.

37. ¿En qué lugares suele llevar a atender a su mascota?



38. ¿Cuál de estos medios de comunicación prefiere utilizar para conocer acerca de servicios veterinarios? Ordene del 1 al 7, donde 1 es el medio que más prefiere y 7 el que menos prefiere.



Distribución de Nivel Socioeconómico (NSE) de encuestados según preguntas (10-16):

Puntaje	NSE (%)
A1	34%
A2	47%
B1	15%
B2	4%

Anexo 4. Guía de Indagación a Expertos

1. Presentación

Buenas tardes, mi nombre es y estoy realizando mi tesis sobre un proyecto de negocio de servicios veterinarios preventivos a domicilio dentro de la zona 7 (La Molina, Santiago de Surco, San Isidro, Miraflores y San Borja) de Lima Metropolitana.

En primer lugar, muchas gracias por su tiempo; en esta oportunidad busco conocer su opinión con respecto a la dinámica del sector veterinario: Servicios veterinarios a domicilio en la zona 7 de Lima Metropolitana, Pet Móvil, perfil del consumidor de estos servicios, tomando en cuenta que en esta ocasión se entenderá servicios veterinarios como : aseo (baño, corte limpieza de oídos y bucal), estética (baño completo, corte personalizado, desparasitación interna y tratamiento contra pulgas y garrapatas) y relajación (masajes, adiestramiento, paseos diarios, teleconsultas y consejería de nutrición).

2. Datos personales del entrevistado

- a. Nombre completo:
- b. Edad:
- c. Cargo laboral:
- d. Tiempo en el puesto
- e. Tiempo en la industria

3. Veterinarias

- a. ¿Podría contarnos brevemente sobre la situación de las veterinarias en Lima Metropolitana?

- b. ¿Podría comentarnos la situación en cuanto servicios de aseo, estética y relajación de mascotas?
- c. ¿Qué tipo de servicios veterinarios a domicilio nos recomendaría analizar con el fin de que el estudio sea más representativo?
- d. ¿Cuáles considera que son los determinantes para un servicio a domicilio exitoso?
- e. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la contratación de groomers y negociación con proveedores (Servicios y pet store)?

4. Servicios veterinarios a domicilio en la zona 7 de Lima Metropolitana

- a. ¿Qué nos puedes contar sobre los servicios veterinarios a domicilio?
- b. ¿Cuáles son las características más resaltantes de los mismos?
- c. ¿Cómo puedes describir los servicios veterinarios a domicilio en Latinoamérica?
- d. ¿Cómo puedes describir los servicios veterinarios a domicilio en el país?
- e. ¿Qué proyección se tiene sobre el crecimiento de los servicios veterinarios a domicilio en el Perú?
- f. ¿Cómo calificarías el nivel de innovación de los servicios veterinarios a domicilio actuales?
- g. ¿Consideras que la innovación juega un papel fundamental para este sector?
- h. ¿Qué características considera que tienen o deben tener los servicios veterinarios a domicilio para ser exitosos?

5. Pet Móvil

- a. ¿Cómo definirías un Pet Móvil?
- b. ¿Cuál consideras que es la situación actual de los Pet Móvil en el Perú?
- c. ¿Cuál crees que es el papel de los Pet Móvil en el mercado?

- d. ¿Cuáles consideras son las ventajas y desventajas de los Pet Móvil?
- e. ¿Cómo crees que la inclusión de los Pet Móvil impacta en el mercado veterinario?
- f. ¿Qué proyección se tiene sobre la penetración de los Pet Móvil en el mercado veterinario del Perú?
- g. ¿Cómo evaluarías la penetración de los Pet Móvil en el mercado veterinario con respecto al resto de países de Latinoamérica?
- h. ¿Qué crees que necesitan los Pet Móvil para poder crecer significativamente dentro del mercado veterinario?
- i. ¿Qué estrategias consideras que podrían generar las empresas para crear un mayor reconocimiento de los Pet Móvil en el mercado veterinario?

6. Perfil del consumidor

- a. ¿El cliente de servicios veterinarios tiene algunas características únicas?
- b. ¿Cuál considera usted es perfil de cliente de los servicios veterinarios?
- c. CPI indica que el NSE A y B de la Zona 7 gasta en promedio S/ 175 mensuales en sus mascotas y el Gerente de Superpet mencionó que el gasto promedio en las mascotas se mantuvo desde la pandemia, ¿Usted qué opina sobre estas premisas?
- d. ¿El catálogo de servicios veterinarios se realiza considerando el perfil del cliente en cada zona?

7. Concepto

Le voy a presentar una idea y me gustaría conocer su opinión

Ofrecemos servicios veterinarios preventivos a domicilio para perros y gatos, dándoles la oportunidad de satisfacer las necesidades de aseo, estética y relajación en una sola visita.

Contamos con personal especialista capacitado, protocolos de bioseguridad, una móvil adaptada y equipada para brindar una experiencia centrada en la mascota desde la comodidad del hogar.

Su mascota estará en las mejores manos, además se recompensará la recurrencia de los servicios a través de la acumulación de puntos, que podrán ser canjeados por nuevos servicios, descuentos o productos del Pet store móvil.

(Mostrar PPT de Concepto).

- a. ¿Me dejé entender con la explicación de la idea?
- b. ¿Del 1 al 10, qué tanto le gustó esta propuesta? (Siendo 1 no me agrada y 10 me encanta)
- c. ¿Usted estaría de acuerdo en pagar estos precios por los servicios mencionados?
- d. ¿Qué paquete sería de su interés?

8. Cierre

A fin de culminar nuestra entrevista, ¿hay algo adicional que considere importante y no le hayamos preguntado?

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD - CLIENTES

TEST DE SERVICIOS VETERINARIOS

Introducción	Presentación del entrevistador. Buenas noches, mi nombre es XXX, gracias por aceptar la entrevista. Soy alumno de la maestría de Customer Intelligence de la EPGUTP y hoy me gustaría conversar con usted respecto a temas de servicios veterinarios.
1. Relación con la categoría	
1. Asociaciones espontáneas con la categoría	Vamos a comenzar con un juego, el cual consiste en que yo le digo una palabra y usted me dice lo primero que se le venga a la mente. Por ejemplo, si yo le digo la palabra “DELIVERY”, qué es lo primero que se le viene a la mente. Ahora vamos a cambiar de palabra; ¿si yo le digo: <ul style="list-style-type: none"> o “MASCOTA” o “VETERINARIA” o “PANDEMIA” o “BIOSEGURIDAD”
2. Hábitos de compra y uso	
1. Perfil del G.O. (grupo objetivo)	<p>¿Con quiénes vive?</p> <p>¿Qué hace en sus ratos libres?</p> <p>¿Usa servicios de delivery? ¿Cada cuánto?</p> <p>¿Qué mascotas tiene? ¿Cuántas?</p> <p>¿Qué rutina comparte con su mascota?</p>

	¿Lleva a su mascota al veterinario?
2. Centros veterinarios	<p>¿Qué veterinarias conoce cerca a su casa?</p> <p>¿Qué servicios veterinarios normalmente utiliza?</p> <p>¿Cuál o cuáles son sus centros favoritos? ¿Qué valora de ellos?</p>
3. Frecuencia de uso	<p>¿Cada cuánto tiempo baña a su mascota? ¿Dónde lo baña?</p> <p>¿Suele frecuentar las mismas veterinarias o está en búsqueda de alguna nueva? ¿Por qué?</p> <p>¿Cada cuánto tiempo lleva a su mascota al veterinario?</p> <p>¿Qué servicios veterinarios adquiere con mayor frecuencia?</p>
4. Atributos valorados	<p>¿Qué factores influyen al elegir un servicio veterinario?</p> <p>Del 1 al 5, qué tan importante considera los siguientes factores:</p> <p>Confianza con el veterinario</p> <p>Cercanía</p> <p>Horarios de atención</p> <p>Gama de servicios</p> <p>Servicio de delivery</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Trato a la mascota</p> <p>¿Añadiría algún factor adicional?</p>
5. Necesidades insatisfechas y expectativas ideales de los	<p>¿Siente que todavía no existe una veterinaria que resuelva todas sus necesidades juntas?</p> <p>¿Cómo sería la veterinaria ideal para que usted no dude en llevar a su mascota?</p>

servicios veterinarios	¿Qué servicios esenciales debería tener una veterinaria? ¿Qué más les gustaría que tenga?
3. Test de concepto y nombres: se presentará el concepto	
1. Concepto	Le voy a presentar una idea y me gustaría conocer su opinión CONCEPTO: Ofrecemos servicios veterinarios preventivos a domicilio para perros y gatos, dándoles la oportunidad de satisfacer las necesidades de aseo, estética y relajación en una sola visita. Contamos con personal especialista capacitado, protocolos de bioseguridad, una móvil adaptada y equipada para brindar una experiencia centrada en la mascota desde la comodidad del hogar. Su mascota estará en las mejores manos, además se recompensará la recurrencia de los servicios a través de la acumulación de puntos, que podrán ser canjeados por nuevos servicios, descuentos o productos del Pet store móvil. (Mostrar PPT de concepto). ¿Me dejé entender con la explicación de la idea? ¿Del 1 al 10, qué tanto le gustó esta propuesta? (Siendo 1 no me agrada y 10 me encanta) ¿Usted estaría de acuerdo en pagar estos precios por los servicios mencionados? ¿Qué paquete sería de su interés?
2. Nombres Sugeridos (3 mínimo)	¿Qué nombres sugiere para este nuevo emprendimiento?

5.Sugerencias	¿Qué servicios adicionales sugeriría considerar en nuestra propuesta? ¿Qué sugerencias y recomendaciones daría para que esta propuesta tenga éxito en el mercado?
----------------------	--

Agradecimiento y despedida.

Anexo 6. Población y Gasto Promedio por Hogar

Número de Hogares y Gasto Total	Hogares			Gasto			Fases de Ingreso
	NSEA	NSEB	Total	NSEA	NSEB	Total	
Tamaño de la Población (hogares)							
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	912	21,281	37,051	200,629	3,522,345	3,722,974	
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1,368	43,702	75,243	300,878	7,233,359	7,534,237	
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	532	23,181	39,588	116,979	3,836,826	3,953,805	
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	4,104	66,124	117,242	902,634	10,944,373	11,847,007	
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	912	28,882	49,740	200,629	4,780,368	4,980,997	
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	17,557	49,403	111,787	3,861,225	8,176,901	12,038,126	2
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	42,486	58,903	169,265	9,343,689	9,749,305	19,092,994	1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	5,092	29,642	57,986	1,119,862	4,906,081	6,025,943	
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	760	24,702	42,507	167,169	4,088,450	4,255,620	
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla,	1,520	32,302	56,464	334,338	5,346,374	5,680,712	
Otros	760	1,900	4,441	167,169	314,481	481,650	

Anexo 7. Ficha de Cumplimiento Telefónico

Ficha de cumplimiento Telefónico

Calidad de la llamada

La calidad de la señal telefónica fue nítida.	
Al momento de llamar no hubo interferencias ni cortes.	
El audio de la llamada era bueno (escuchaba y lo escuchaban – no voz lejana).	

Atención del asesor

Nº timbradas para contactarse con el asesor	
Tiempo total de atención telefónica	
El asesor telefónico le indicó su nombre, el nombre de la empresa (Entre Patitas) y lo saludó de manera cordial.	
El asesor telefónico preguntó su nombre.	
El asesor telefónico le preguntó cuál es el motivo de su llamada.	
El asesor telefónico desde el primer contacto reflejó un interés en atenderlo a través de su voz.	
El asesor telefónico utilizó preguntas de sondeo para obtener información más exacta acerca de sus necesidades (baños, estética, relajación)	
El asesor telefónico le indicó los precios de los paquetes o servicios.	

El asesor telefónico daba la percepción de conocer acerca de los servicios y productos.	
El asesor telefónico le solicitó sus datos personales: nombre completo, correo electrónico, número de contacto, DNI, etc.	
El mensaje del asesor telefónico fue claro. (Habló de forma pausada y le entendió lo que dijo)	
El asesor telefónico le indicó fecha y hora de su visita.	
El asesor telefónico le indicó confirmó su dirección exacta con referencias.	
El asesor telefónico le indicó que le enviaría un correo formal con la confirmación de la visita.	
El asesor telefónico envió el correo el mismo día de la llamada.	
El asesor telefónico se despidió de manera cordial.	
El asesor telefónico lo llamó EL DÍA ANTERIOR para hacerle recordar su visita.	
El asesor telefónico lo llamó para consultarle la razón de la cancelación de su cita.	
El asesor telefónico le preguntó nuevamente por su disponibilidad para reprogramar la cita.	
El asesor telefónico le propuso reprogramar la cita.	
El asesor telefónico le indicó que le enviará nuevamente un correo formal con la reprogramación de la cita.	

El mismo día de la comunicación, el asesor telefónico le envió un correo formal con la reprogramación de la cita con los datos respectivos (fecha, hora, dirección, etc.)	
El asesor telefónico se despidió de manera cordial.	

Anexo 8. Ficha de Cumplimiento Web

Ficha de cumplimiento Web

Calidad de respuesta

Tiempo de respuesta del chat	
------------------------------	--

Atención del asesor

El saludo del asesor fue cordial.	
La conversación fue fluida.	
La redacción del mensaje fue claro y sin errores ortográficos.	
El mensaje realiza un sondeo a sus necesidades.	
El mensaje transmitía que el asesor comprendió mi consulta.	
El mensaje le explicaba claramente la solicitud de sus datos personales. (nombre completo, teléfono, correo electrónico)	
El mensaje le consultó sobre los paquetes, servicios o productos que está interesado.	
El mensaje demuestra conocimiento de los paquetes, servicios o productos de interés.	
El mensaje muestra interés en ofrecerle un servicio o producto en base a sus posibilidades de compra.	
El mensaje le indicó fecha y hora de su visita a su domicilio.	
El mensaje le confirmó su dirección exacta con referencias.	

El mismo día de la comunicación recibió el correo de confirmación de la cita.	
En el mensaje el asesor se despide de manera cordial.	
El asesor lo llamó / escribió un día antes para hacerle recordar su visita	
El asesor lo llamó / escribió (INDICAR NUMERO DE DÍAS) para consultarle la razón de la cancelación a la cita programada. (Indicar cuanto tiempo demoró el asesor a partir del día y hora pactada para la cita).	
El asesor en su mensaje le propuso reprogramar la cita.	
El asesor en su mensaje le preguntó nuevamente por su disponibilidad para reprogramar la cita.	
El mismo día de la comunicación el asesor le envió un correo formal con la reprogramación de la cita con los datos respectivos (fecha, hora, dirección, etc.).	
El mensaje de despedida del asesor fue cordial.	

Anexo 9. Ficha de Cumplimiento Redes Sociales

Ficha de cumplimiento Redes Sociales

Calidad de respuesta

Tiempo de respuesta del Community Manager	
Medio de Contacto	
Tiempo de respuesta del asesor	

Atención del asesor

El saludo del asesor fue cordial.	
La conversación fue fluida.	
La redacción del mensaje fue claro y sin errores ortográficos.	
El mensaje realiza un sondeo a sus necesidades.	
El mensaje transmitía que el asesor comprendió mi consulta.	
El mensaje le explicaba claramente la solicitud de sus datos personales. (nombre completo, teléfono, correo electrónico)	
El mensaje le consultó sobre los paquetes, servicios o productos que está interesado.	
El mensaje demuestra conocimiento de los paquetes, servicios o productos de interés.	
El mensaje muestra interés en ofrecerle un servicio o producto en base a sus posibilidades de compra.	

El mensaje le indicó fecha y hora de su visita a su domicilio.	
El mensaje le confirmó su dirección exacta con referencias.	
El mismo día de la comunicación recibió el correo de confirmación de la cita.	
En el mensaje el asesor se despide de manera cordial.	
El asesor lo llamó / escribió un día antes para hacerle recordar su visita	
El asesor lo llamó / escribió (INDICAR NUMERO DE DÍAS) para consultarle la razón de la cancelación a la cita programada. (Indicar cuanto tiempo demoró el asesor a partir del día y hora pactada para la cita).	
El asesor en su mensaje le propuso reprogramar la cita.	
El asesor en su mensaje le preguntó nuevamente por su disponibilidad para reprogramar la cita.	
El mismo día de la comunicación el asesor le envió un correo formal con la reprogramación de la cita con los datos respectivos (fecha, hora, dirección, etc.).	
El mensaje de despedida del asesor fue cordial.	

Anexo 10. Permisos Municipales

Costos para funcionamiento de negocios por distrito

11.1- Ranking de costos (Negocio con tamaño hasta de 100 metros cuadrados)

RANKING	MUNICIPALIDAD	COSTO (S/.)	RANKING	MUNICIPALIDAD	COSTO (S/.)
1	CHORRILLOS	S/. 1,203.50	26	MIRAFLORES	S/. 121.10
2	SAN BORJA	S/. 693.50	27	ATE	S/. 119.00
3	SAN BARTOLO	S/. 568.70	28	BREÑA	S/. 116.10
4	PUCUSANA	S/. 506.90	29	SAN LUIS	S/. 104.70
5	ANCÓN	S/. 442.80	30	LURÍN	S/. 99.90
6	LA MOLINA	S/. 391.00	31	CIENEGUILLA	S/. 93.60
7	MI PERÚ	S/. 373.45	32	SURQUILLO	S/. 93.55
8	PUNTA HERMOSA	S/. 364.00	33	LINCE	S/. 91.50
9	CHACLACAYO	S/. 354.70	34	SANTA ANITA	S/. 88.00
10	SANTIAGO DE SURCO	S/. 328.40	35	EL AGUSTINO	S/. 87.80
11	LA PUNTA	S/. 323.28	36	PUNTA NEGRA	S/. 86.50
12	RÍMAC	S/. 295.10	37	MAGDALENA DEL MAR	S/. 85.25
13	SAN JUAN DE MIRAFLORES	S/. 272.53	38	LA PERLA	S/. 80.00
14	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	S/. 199.40	39	SAN ISIDRO	S/. 76.50
15	LIMA	S/. 198.60	40	LOS OLIVOS	S/. 72.00
16	LA VICTORIA	S/. 181.90	41	SAN MARTÍN DE PORRES	S/. 66.50
17	CALLAO	S/. 180.40	42	SANTA ROSA	S/. 51.80
18	SAN JUAN DE LURIGANCHO	S/. 176.90	43	PUENTE PIEDRA	S/. 51.30
19	BARRANCO	S/. 168.70	44	PUEBLO LIBRE	S/. 42.10
20	CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	S/. 157.00	45	JESÚS MARÍA	S/. 40.90
21	VENTANILLA	S/. 149.40	46	SAN MIGUEL	S/. 39.50
22	PACHACÁMAC	S/. 139.37	47	INDEPENDENCIA	S/. 37.30
23	SANTA MARÍA DEL MAR	S/. 130.00	48	COMAS	S/. 36.00
24	BELLAVISTA	S/. 126.73	49	VILLA EL SALVADOR	S/. 33.50
25	LURIGANCHO - CHOSICA	S/. 121.80	50	CARABAYLLO	S/. 0.00

Fuente: Revista Gestión, Recuperado el 22 de julio de 2021 de <https://gestion.pe/tu-dinero/licencias-funcionamiento-caro-barato-poner-negocio-147510-noticia/>

Solicitud de Licencia de Funcionamiento - Municipalidad de Santiago de Surco

 Municipalidad de Santiago de Surco Gerencia de Desarrollo Económico Subgerencia de Comercialización y Anuncios e Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones	DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias	
---	--	--

VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO (Página 2)

I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)		
<p style="text-align: center;">Licencia de funcionamiento</p> <p><input type="checkbox"/> Indeterminada <input type="checkbox"/> Temporal Indicar el plazo</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario Tipo de anuncio (especificar)</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Licencia para cesionario</p> <p><input type="checkbox"/> Licencias para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales</p>	<p style="text-align: center;">Cambios o modificaciones</p> <p><input type="checkbox"/> Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica (Solo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento</p> <p>.....</p> <p>Indicar nueva denominación o nombre comercial</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Transferencia de Licencia de Funcionamiento (Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia) N° de licencia de funcionamiento</p> <p>.....</p>	<p style="text-align: center;">Otros</p> <p><input type="checkbox"/> Cese de actividades (Solo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento</p> <p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Otros (especificar)</p> <p>.....</p>

II DATOS DEL SOLICITANTE			
Apellidos y Nombres/ Razón social			
N° DNI/ N° C.E.	N° RUC	N° Teléfono	Correo electrónico
Dirección			
Av./Jr./Ca./Pje./Otros	N°/Int. /Mz/Lt./Otros	Urb./ AA.HH./Otros	Distrito y Provincia
III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO			
Apellidos y Nombres	N° DNI/ N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)	

IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO			
Nombre comercial			
Código CIU *	Giro/s*	Actividad	Zonificación
Dirección			
Av./Ir./Ca./Pje./Otros	N°/Int./Mz/Lt./Otros	Urb./AA.HH./Otros	Provincia
Autorización Sectorial (de corresponder)			
Entidad que otorga autorización	Denominación de la autorización sectorial	Fecha de autorización	Número de autorización
Área total solicitada (m ²)	Croquis de ubicación		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.

- | | |
|-------------|---------------|
| 1 Comercio | 4 Educativo |
| 2 Servicio | 5 Profesional |
| 3 Industria | |

V DECLARACIÓN JURADA	
Declaro (DE CORRESPONDER MARCAR CON X)	
Cuento con poder suficiente vigente para actuar como representante legal de la persona jurídica conductora (alternativamente, de la persona natural que represento).	<input type="checkbox"/>
El establecimiento cumple con las condiciones de seguridad en edificaciones y me someto a la inspección técnica que corresponda en función al riesgo, de conformidad con la legislación aplicable.	<input type="checkbox"/>
El establecimiento cumple con la dotación reglamentaria de estacionamientos, de acuerdo con lo previsto en la ley.	<input type="checkbox"/>
Cuento con título profesional vigente y estoy habilitado por el colegio profesional correspondiente (en el caso de servicios relacionados con la salud).	<input type="checkbox"/>
Tengo conocimiento de que la presente Declaración Jurada y documentación está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información, documentos, formatos o declaraciones que no corresponden a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.	
Observaciones o comentarios del solicitante:	

Fecha:
_____ Firma del solicitante/ Representante legal/ Apoderado
DNI:
Nombres y Apellidos:

VI CLASIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (Para ser llenado por el calificador designado de la municipalidad) *			
<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo bajo	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo medio	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo alto	<input type="checkbox"/> ITSE Riesgo muy alto
_____ Firma y sello del calificador municipal			
Nombres y Apellidos:			

* Esta información debe ser llenada por el calificador designado por la municipalidad, de acuerdo con los anexos 2 y 3 del Manual de Ejecución de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones.

Declaración Jurada para Actividades Simultáneas y Adicionales - Municipalidad de Santiago de Surco

 <p>Municipalidad de Santiago de Surco</p> <p>Gerencia de Desarrollo Económico Subgerencia de Comercialización y Anuncios e Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones</p>	<p>DECLARACIÓN JURADA PARA INFORMAR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SIMULTÁNEAS Y ADICIONALES A LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</p> <p>(Ley N° 28976.- Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias)</p>	
---	--	--

Con Licencia de Funcionamiento N° _____ otorgada con fecha _____ se autorizó el desarrollo de la actividad _____ a

_____ identificado(a) con DNI/ *(Nombres y apellidos del titular o Razón Social)*
RUC N° _____.

Declaro bajo juramento que:

En mi calidad de titular/representante legal de la licencia de funcionamiento informo que:

- Se ha iniciado el desarrollo de la actividad simultánea y adicional de: _____.
- Completar sólo en caso de cesionario¹:
Esta actividad está siendo desarrollada por _____
(Nombres y apellidos o Razón Social del cesionario)
Identificado(a) con DNI/ RUC N° _____.
- La actividad a realizar está de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de la Producción mediante Decreto Supremo N° 011-2017-PRODUCE y el suscrito garantiza, bajo responsabilidad, que no afecta las condiciones de seguridad del establecimiento.
- Tengo conocimiento que la presente Declaración Jurada está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información que no corresponde a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.

Firma del titular/ representante legal
N° DNI: _____

¹ Artículo 3° de la Ley N° 28976 Ley Marco de Licencia de Funcionamiento: No se requiere solicitar una modificación, ampliación o nueva licencia de funcionamiento, ni una licencia de funcionamiento para cesionarios, cuando el titular de una licencia de funcionamiento o un tercero cesionario, bajo responsabilidad de dicho titular, desarrolle alguna de las actividades simultáneas y adicionales que establezca el Ministerio de la Producción, siempre que no se afecten las condiciones de seguridad del establecimiento. Para ello, basta que el titular de la licencia de funcionamiento presente previamente a la Municipalidad una declaración jurada informando que se desarrollará dicha actividad y garantizando que no se afectarán las condiciones de seguridad en el establecimiento. En caso un tercero cesionario vaya a desarrollar dicha actividad, el titular de la licencia de funcionamiento asume la responsabilidad respecto de las condiciones de seguridad en la totalidad del establecimiento y, sólo con fines informativos, incluye en su declaración jurada los datos generales del tercero cesionario y, de existir un contrato escrito, copia de dicho contrato.

JTO

Solicitud de Licencia de Funcionamiento - Municipalidad de Miraflores

	FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO LEY N° 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias Versión 02	N° de expediente:	
		Página: 1 de 2	Fecha de recepción:
		N° de recibo de pago:	
		Fecha de pago:	

VER INSTRUCCIONES DE LLENADO (Página 2)

I. MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)		
Licencia de funcionamiento <input type="checkbox"/> Indeterminada <input type="checkbox"/> Temporal Indicar el plazo _____ <input type="checkbox"/> Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario: Tipo de anuncio (especificar) <input type="checkbox"/> Licencia para cesionario <input type="checkbox"/> Licencia para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales	Cambios o modificaciones <input type="checkbox"/> Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica (Sólo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento Indicar nueva denominación o nombre comercial <input type="checkbox"/> Transferencia de Licencia de funcionamiento (Sólo completar secciones I, II y III y adjuntar copia simple de contrato de transferencias) N° de licencia de funcionamiento	Otros <input type="checkbox"/> Cese de actividades (Sólo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento <input type="checkbox"/> Otros (especificar)

II. DATOS DEL SOLICITANTE			
Apellidos y Nombres / Razón social			
N° DNI / N° C.E.	N° RUC	N° Teléfono	Correo electrónico
Dirección			
Av./Jr./Ca./Pje./Otros	N° / Int. / Mz. / Lt. / Otros	Urb. / AA.HH. / Otros	Distrito y Provincia

III. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO		
Apellidos y Nombres	N° DNI / N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)

IV. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO			
Nombre comercial			
Código CIU*	Giro/s*	Actividad	Zonificación
Dirección			
Av./Jr./Ca./Pje./Otros	N° / Int. / Mz. / Lt. / Otros	Urb. / AA.HH. / Otros	Distrito y Provincia

AUTORIZACIÓN SECTORIAL (de corresponder)			
Entidad que otorga Autorización	Denominación de la Autorización Sectorial	Fecha de Autorización	Número de Autorización

Area total solicitada (m2)	Croquis de ubicación		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.

Declaración Jurada para Actividades Simultáneas y Adicionales - Municipalidad de Miraflores

Logo de la entidad	<p>FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA INFORMAR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES SIMULTANEAS Y ADICIONALES A LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO</p> <p>(Ley N° 28976.- Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias)</p>	Versión:01	N° de expediente:
		Fecha de recepción:	

Con Licencia de Funcionamiento N° _____ otorgada con fecha _____ se autorizó el desarrollo de la actividad _____ a _____ identificado(a) con DNI/ _____
(Nombres y apellidos del titular o Razón Social)
RUC N° _____.

Declaro bajo juramento que:

En mi calidad de titular/representante legal de la licencia de funcionamiento informo que:

- Se ha iniciado el desarrollo de la actividad simultánea y adicional de: _____
- Completar sólo en caso de cesionario:
Esta actividad está siendo desarrollada por _____
(Nombres y apellidos o Razón Social del cesionario)
identificado(a) con DNI/RUC N° _____.
- La actividad a realizar está de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de la Producción mediante Decreto Supremo N°-2017-PRODUCE y el suscrito garantiza, bajo responsabilidad, que no afecta las condiciones de seguridad de establecimiento.
- Tengo conocimiento que la presente Declaración Jurada está sujeta a la fiscalización posterior. En caso de haber proporcionado información que no corresponde a la verdad, se me aplicarán las sanciones administrativas y penales correspondientes, declarándose la nulidad o revocatoria de la licencia o autorización otorgada. Asimismo, brindaré las facilidades necesarias para las acciones de control de la autoridad municipal competente.

Firma del titular/ representante legal
N° DNI: _____

Firma del titular/ representante legal

1 Artículo 3° de la Ley N° 28976 Ley Marco de Licencia de Funcionamiento: No se requiere solicitar una modificación, ampliación o nueva licencia de funcionamiento, ni una licencia de funcionamiento para cesionarios, cuando el titular de una licencia de funcionamiento o un tercero cesionario, bajo responsabilidad de dicho titular, desarrolle alguna de las actividades simultáneas y adicionales que establezca el Ministerio de la Producción, siempre que no se afecten las condiciones de seguridad del establecimiento. Para ello, basta que el titular de la licencia de funcionamiento presente previamente a la Municipalidad una declaración jurada informando que se desarrollará dicha actividad y garantizando que no se afectarán las condiciones de seguridad en el establecimiento. En caso un tercero cesionario vaya a desarrollar dicha actividad, el titular de la licencia de funcionamiento asume la responsabilidad respecto de las condiciones de seguridad en la totalidad del establecimiento y, sólo con fines informativos, incluye en su declaración jurada los datos generales del tercer cesionario y, de existir un contrato es crítico, copia de dicho contrato.