



Plan de negocios de una plataforma digital que vincule a los prestadores de servicios veterinarios con los dueños de mascotas en distritos emergentes

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

Alejandro Daniel Cornejo Fallaque

Ernesto Mauricio Mendiola Chávez

Humberto Ricardo Laserna Zubiaga

Gerson Jonatan Velez Maguiña

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 69

Lima, 22 de setiembre de 2022

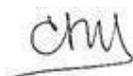
Esta tesis

Plan de negocios de una plataforma digital que vincule a los prestadores de servicios veterinarios con los dueños de mascotas en distritos emergentes.

ha sido aprobada.



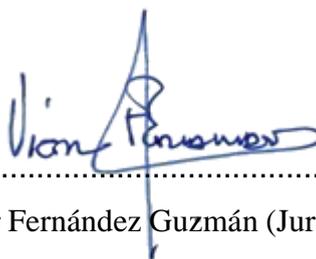
.....
Ana Reátegui Vela (Asesor 1)



.....
Sergio Cuervo Guzmán (Asesor 2)



.....
Diego Cueto Saco (Jurado 1)



.....
Víctor Fernández Guzmán (Jurado 2)

Universidad ESAN

2022

Dedico esta tesis a mi familia por darme siempre
su apoyo.

Cornejo Fallaque, Alejandro Daniel

Dedico esta Tesis a mis hijas, a mis padres y a mis
hermanos por todo el cariño que siempre me dan.

Mendiola Chávez, Ernesto Mauricio

Dedico esta Tesis a mi esposa e hijos por su
paciencia y comprensión.

Laserna Zubiaga, Humberto Ricardo

A Jehová por su dirección y guía; a mi madre, abuela y familia
por su amor incondicional; a cada persona que este hermoso viaje
llamado vida puso en mi camino; a Jeimmy por su gran paciencia y
ayuda en esta bonita etapa y a la vida por darme a la mejor partner
que pueda desear.

Forever Mamba. Forever Legend. Be Legendary.

Velez Maguiña, Gerson Jonatan

Alejandro Daniel Cornejo Fallaque

Ingeniero Industrial con 10 años de experiencia en el área de Admisión de Riesgos en el sistema financiero. Experiencia en gestión de riesgos de crédito para empresas pequeñas, medianas, grandes y corporativas. Capacidad de gestión de proyectos de mejora relacionados a transformación digital. Comprometido con el trabajo en equipo, logro de objetivos y adaptabilidad al cambio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ - INTERBANK

Banco peruano que forma parte del grupo Intercorp. Ocupa el cuarto lugar en el ranking de bancos peruanos de acuerdo con la cartera de créditos. Ocupa el primer lugar en Great Place to Work.

Puesto: Jefe de Admisión de Riesgos Banca Corporativa (agosto 2022- actualidad)

- Supervisar equipo de estadísticos dedicados a llevar el seguimiento de los principales indicadores del área además de monitorear el avance de los proyectos de transformación digital.
- Evaluar propuestas de crédito para clientes del segmento de Banca Corporativa y Banca Institucional.
- Revisar propuestas estructuradas por las áreas de Finanzas Corporativas y Financiamientos Estructurados.
- Parte del equipo de Finanzas Sostenibles de Interbank.

Puesto: Analista Senior de Admisión de Riesgos Banca Corporativa (diciembre 2018 – Julio 2022)

- Evaluar propuestas de crédito para clientes del segmento de Banca Corporativa e Institucional.
- Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de las empresas incluyendo propuesta de estructuras y condiciones para mitigar riesgo crediticio.
- Proyectar estados financieros y flujos de caja para financiamientos estructurados y proyectos de inversión.
- Sustentar las propuestas de crédito y modelos financieros en los distintos comités de crédito.
- Liderar proyectos de mejora de procesos relacionados a la Admisión de Riesgos.

BBVA CONTINENTAL

Banco que forma parte de la red global BBVA y también parte del grupo peruana Brea. BBVA ocupa el segundo lugar en el ranking de bancos peruanos según colocaciones.

Puesto: Especialista de Admisión de Riesgos Banca Empresa (septiembre 2016 – diciembre 2018)

- Evaluar propuestas de crédito para clientes de mediana y gran empresa.

- Elaborar programas financieros para empresas individuales y grupos económicos. Incluye análisis e interpretación de estados financieros, estudios de mercado y análisis de negocio.
- Sustentar las propuestas de crédito y programas financieros a todo nivel (Jefaturas, Gerencias y Comités).
- Seguimiento a la cartera crediticia tomando acciones para controlar la morosidad.
- Coordinar con oficinas BBVA a nivel global para la evaluación de grupos transnacionales.

BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS - BANBIF

Banco peruano que forma parte del grupo Fierro.

Puesto: Analista de Riesgos Banca Empresa (febrero 2014 – agosto 2016)

- Analiza propuestas de crédito para clientes de mediana y gran empresa.
- Evaluar reestructuraciones financieras para empresas en dificultades económicas.
- Negociar términos y condiciones de crédito con los ejecutivos de cuenta.
- Visitar clientes en Lima y provincias.
- Trabajar con bases de datos resumiendo información para tomar medidas respecto al apetito de riesgo.
- Preparar reportes para Gerencia General y SBS.
- Analizar recomendaciones de la SBS y auditoría interna proponiendo acciones para la implementación.

Puesto: Trainee octubre 2012 – enero 2014)

- Primer programa Trainee de BanBif.
- Rotar durante 12 meses por todas las áreas del banco conociendo los procesos para identificar puntos críticos y proponer mejoras.
- Áreas: Legal, Marketing, Comercial, Productos, Riesgo, Contabilidad, Planeamiento Estratégico y Proyectos.
- Elaborar presentaciones acerca de los avances y las propuestas de mejora al área de Recursos Humanos y los departamentos involucrados.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020-actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Julio 2015 – febrero 2016

Especialización en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD DE LIMA

2008-2013

Ingeniería Industrial

Ernesto Mauricio Mendiola Chávez

Profesional graduado en Medicina Veterinaria con estudios de Maestría en Administración, Maestría en Marketing y Gestión Empresarial, con más de veinte años de experiencia en el área técnica, de ventas, y de marketing de los más prestigiosos laboratorios del medio, con amplia capacidad de negociación, trabajo bajo presión y capacidad para trabajar en equipo.

Experiencia profesional

GERENTE DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS INVETSA 2022

- Búsqueda de nuevos negocios asociados a la empresa
- Planeación y ejecución de estrategias comerciales.
- Conformación del equipo de soporte de nuevos negocios.
- Análisis de la factibilidad de proyectos de inversión.
- Análisis de inteligencia de mercado en búsqueda de nuevas opciones.
- Coordinación con stakeholders internos y externos.
- Seguimiento de planes de ejecución y proyectos nuevos.

GERENTE DE UNIDAD ZOETIS Perú 2017- 2022

- Planeación y ejecución de estrategias comerciales.
- Capacitación y entrenamiento de fuerza de ventas.
- Manejo de Gerencia de distribución de ambos países.
- Desarrollo de planes operativos y forecast.
- Manejo de créditos y cartera.
- Manejo de Coaching estratégico y CRM.
- Manejo de ventas consultivas y herramientas SAP.

GERENTE DE UNIDAD ZOETIS Perú/Ecuador 2015-2017.

- Planeación y ejecución de estrategias comerciales.
- Capacitación y entrenamiento de fuerza de ventas.
- Manejo de Gerencia de distribución de ambos países.
- Desarrollo de planes operativos y forecast.
- Manejo de créditos y cartera.
- Manejo de Coaching estratégico y CRM.
- Manejo de ventas consultivas y herramientas SAP.

GERENTE DE UNIDAD ZOETIS Perú 2011- 2015.

- Planeación y ejecución de estrategias comerciales.
- Capacitación y entrenamiento de fuerza de ventas.
- Manejo de Gerencia de distribución Perú.
- Desarrollo de planes operativos y forecast.
- Manejo de créditos y cartera.
- Manejo de Coaching estratégico y CRM.
- Manejo de ventas consultivas y herramientas SAP.

COORDINADOR DE NEGOCIOS PFIZER Animal Health. 2009-2011.

- Generación de demanda en cuentas clave.
- Capacitación y entrenamiento de fuerza de ventas.
- Manejo de Gerencia de distribución.
- Manejo de créditos y cartera.
- Manejo de Fiel Force CRM.
- Manejo de ventas consultivas y entorno Oracle.

Estudios realizados

Universidad ESAN 2020-2022 Maestría en Administración MBA

Universidad ESAN 2012-2016 Maestría en Marketing

Universidad ESIC 2015 Maestría en Marketing Science

Universidad La Sabana Colombia-Universidad del Sur de la Florida IUSF 2013

Diplomado Virtual en Gerencia de Recursos Humanos

Universidad La Sabana Colombia 2012 Diplomado Virtual en Gestión Integral de las Organizaciones

Universidad Nacional Mayor de San Marcos 1992-1999 Médico Veterinario Titulado y Colegiado

Idiomas e Informática

- Inglés (Avanzado)
- SISE: Manejo de herramientas informáticas Microsoft Word, Excel, Power Point.

Humberto Ricardo Laserna Zubiaga

Ejecutivo de 15 años de experiencia con maestría en Project Management y título de Químico Farmacéutico, conocimiento en sistemas de calidad, procesos logísticos, administración y proyectos, experto en temas relacionados con suministros, distribución, cadena de frío, diseño, calificación, almacenaje, auditorías, manejo de personal e indicadores. Expositor en el Perú y en el Extranjero en Logística Farmacéutica, Capacidad para liderar proyectos, trabajar en equipo, manejar la presión y toma de decisiones.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IPC Associates, Lima-Perú y Bogotá Colombia

Empresa dedicada a brindar soluciones en cadena de frío y laboratorio para el sector salud.

Puesto: General Manager Peru/CEO2013- Actualmente

- Desarrollar 4 unidades de negocio: Temperatura, Calidad, Tecnología y Operaciones.
- Integrar los diferentes proyectos con alcance en LA.
- Representar marcas internacionales para la región relacionadas al giro de la empresa.
- Liderar la estrategia de la compañía.
- Lograr que los clientes alcancen los estándares regulatorios y/o corporativos.

Yanbal, Lima-Perú

Empresa líder en el sector cosmético

Puesto: Jefe de Proyectos de Distribución

2012 – Julio 2013

- Liderar los proyectos de distribución corporativa
- Control y seguimiento de los proyectos de distribución en Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela, España y México.
- Implementar la mejora de buenas prácticas de eficiencia en los procesos, picking, almacenes y despacho.
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos de distribución.
- Soportar los requerimientos locales de infraestructura en el Centro de Distribución.

Pfizer, Lima-Perú

Afiliada de la empresa número uno en el rubro Farmacéutico a nivel mundial con operaciones en más de 150 países.

Coordinador de Calidad

2010- 2012

- Responsable por todas las operaciones de Calidad en Perú
- Apoyar la implementación del proyecto de transformación Logística Global
- Soporte de Proyectos de 17 capacidades logísticas
- Soporte de Proyectos de Optimización de Procesos de Distribución.
- Líder de proyecto logístico de lanzamiento de productos biológicos en Bolivia

- Responsable por el programa de auditorías a terceros
- Responsable de asegurar que los productos cumplan las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Cadena de frío.
- Responsable por los movimientos de inventario
- Apoyar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Cadena de frío en Bolivia
- Responsable por la liberación, investigaciones, acondicionados, quejas y controles de cambio de Productos para Farma, Nutricionales y Salud Animal
- Asegurar la Certificación de BPA, inspecciones regulatorias y corporativas.
- Responsable del sistema de entrenamiento, calibraciones, calificaciones, mantenimiento de equipos y personal.
- Participación en la integración de procesos entre Pfizer y Wyeth.
- Implementación y Desarrollo de best practice
- Participación en Proyectos de armonización de empaque en la región con responsabilidad en Perú-Bolivia.

Laboratorios Wyeth, Lima-Perú

Afiliada de la empresa líder en el rubro farmacéutico a nivel mundial con operaciones en más de 100 países.

Inspector en Aseguramiento de Calidad

2005- 2010

- Soportar la implementación del sistema de calidad global en Perú
- Líder de proyecto de cambio y mudanza de almacén
- Líder de Proyecto de calificación de JDE(ERP)
- Líder de proyecto de mejora de procesos de cadena de frío en Ecuador y Perú
- Soporte regional para América Latina en implementación de proyectos de servicios Técnicos y el Cold Chain Performace Award
- Responsable de asegurar que los productos cumplan las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Cadena de frío.
- Soporte en la planeación de inventario de Productos y Materiales
- Participación como Expositor en la Primera Conferencia Internacional de Cadena de Frío realizada en Perú en el 2008 donde participaron diferentes personajes del entorno Farmacéutico.
- Soporte funcional en el Proyecto de Implementación y sostenibilidad del sistema de Calidad Total (Sustainable Compliance Initiative) logrando obtener reconocimiento por Global Quality Operation LA.
- Soporte y Entrenamiento a la Afiliada de Ecuador en Cadena de frío.
- Soporte Funcional en la Obtención y Cumplimiento de las BPA.

IRR-Colombia.

Noviembre 2011

Empresa líder en España en el desarrollo y gestión de contenidos y eventos para empresas.

- Expositor en el Evento de Logística Farmacéutica, Bogotá noviembre 2011

LATFAR - International Consulting Group. Lima-Perú

Empresa Líder en la organización de eventos nacionales e internacionales en relación a la Industria Farmacéutica y Cosmética.

Expositor de Conferencias

2009 - Actualmente

- Expositor en “Buenas Prácticas de Distribución y Transporte”
- Expositor en "Buenas Prácticas de Cadena de Frío en la Industria Farmacéutica" y "Análisis de Riesgos y Calificación de Equipos".

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020-actualidad

Maestría en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2010-2012

Maestría en Project Management

UNIVERSIDAD RAMON LLULL, LA SALLE

2010-2012

Maestría en Project Management

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, BOGOTÁ

2011

Seminario de Project Management

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

2000-2009

Químico Farmacéutico

Gerson Jonatan Velez Maguiña

Ingeniero Electricista con 8 años de experiencia en el Sector Eléctrico. Experiencia en análisis de sistemas de potencia, sistemas eléctricos y eficiencia energética, regulación energética nacional, operaciones y modelos energéticos basados en productos y servicios que apalanquen la transición y cambio de la matriz energética.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ENEL X

Empresa que brinda diversos productos y servicios para diferentes clientes que se califican de la siguiente manera: B2G, B2B, B2C y Movilidad Eléctrica.

Puesto: Analista Senior de Customer Operation Quality Management (junio 2022- actualidad)

- Fomentar altos niveles de calidad en los procesos comerciales, así como el cumplimiento de las políticas definidas, procedimientos y estándares operativos.
- Definir políticas relacionadas con canales comerciales indirectos y proveedores externos, manteniendo sus solicitud y pago relacionado.
- Apoyar a las unidades de segmento de clientes (B2B, B2C, Movilidad Eléctrica) mediante el desarrollo de modelos analíticos y de datos con el objetivo de fomentar el crecimiento del negocio.
- Liderar proyectos relevantes para el país relacionados con temas transversales; explorar oportunidades de subvenciones públicas y brindar soporte en temas regulatorios relacionados con el portafolio de soluciones de eficiencia energética.

ENEL DISTRIBUCIÓN

Empresa que se encarga de la comercialización de la energía eléctrica dentro de la zona de concesión correspondiente a la zona norte de Lima Metropolitana y algunos distritos de Norte Chico.

Puesto: Analista Senior de Regulación (diciembre 2020 – junio 2022)

- Análisis de políticas regulatorias para el desarrollo de energías renovables.
- Monitoreo de mercado eléctrico por el lado de generación para los análisis de respuesta a entidades gubernamentales.
- Acercamiento con entidades gubernamentales (diferentes Ministerios), Organismos reguladores (Osinergmin), gremios (SPR, SNMPE, H2, etc.).
- Alineamiento de los Proyectos de Ley a nivel de grupo y a nivel gremial para las nuevas políticas públicas.
- Análisis y estrategias del Grupo Enel acorde a los procesos normativos.
- Revisión de informes que sustentan la fijación de la tarifa en barra.
- Revisión de resoluciones que determinan la Prima RER, cargo por reserva fría, etc.
- Investigación y análisis de los proyectos de modificación de los procedimientos COES.

- Revisión de informes operativos del COES (Demanda, Plan de transmisión e Informes de mediano plazo).
- Análisis de las observaciones por parte del Osinergmin respecto a la información reportada; las cuales podrían impactar en posibles sanciones (multas) por parte del Regulador en caso de inconsistencias graves.
- Análisis y evaluación de políticas públicas para el desarrollo de nuevos negocios.
- Impulso de la transición energética peruana en cumplimiento de las NDC por cambio climático.

Puesto: Analista de Balance de Energía (octubre 2015 – diciembre 2022)

- Dirigir proyectos de inversión para control de pérdidas No Técnicas. (Presupuesto de 1 MMS/.)
- Dirigir proyectos de inversión para disminuir Pérdidas Técnicas - Eficiencia Energética (Presupuesto de 1.5 MMS/.)
- Análisis e instalación de medidores inteligentes en MAT y AT a fin de focalizar pérdidas en las redes.
- Dirigir proyectos de innovación tecnológica para la toma de lectura mediante CrowdWorking.
- Ejecución y análisis de balances a todo nivel de tensión MAT, MT, BT para focalización de pérdidas dentro de la zona de concesión.
- Elaboración y validación de instructivos operativos.
- Dirigir proyectos de investigación para un mayor Reconocimiento Tarifario de Pérdidas.

Puesto: Trainee Balance de Energía, Medición y Recuperación de Energía (octubre 2012 – enero 2014)

- Coordinación, ejecución e implementación de proyectos de inversión para control de hurto en clientes masivos y Grandes Clientes (Presupuesto de 1 MMS/.)
- Soporte técnico en documentos de apelación para recuperos en clientes Maxímetros.
- Manejos de Bases para normalizaciones.
- Balances de Energía a nivel de MAT, AT, MT y BT.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020-actualidad

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD ESAN

octubre 2021 – noviembre 2021

Especialización en Regulación del Sector Eléctrico Peruano

UNIVERSIDAD DE NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2008-2014

Ingeniería Eléctrica

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos de la tesis	2
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
1.2 Justificación	2
1.3 Alcance	4
1.3.1 Alcance geográfico	4
1.3.2 Alcance demográfico	4
1.3.3 Alcance temporal	8
1.4 Limitaciones	8
1.5 Contribución	9
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL	10
2.1 Análisis del Macroentorno	10
2.1.1 Aspectos Sociales	10
2.1.2 Aspectos Económicos	11
2.1.3 Aspectos Políticos	12
2.1.4 Aspectos Tecnológicos	13
2.1.5 Aspectos Ecológicos	14
2.2 Análisis del Microentorno	14
2.2.1 Rivalidad de los competidores	14
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	14

2.2.3	Poder de negociación de los clientes	15
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.5	Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	16
2.2.6	Conclusiones del capítulo	16
CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO		17
3.1	Problema	17
3.2	Solución	17
3.3	Segmento de clientes	18
3.4	Socios claves	19
3.5	Propuesta de valor única	19
3.5.1	Cercanía con el cliente	19
3.5.2	Bloque del producto	21
3.6	Canales	23
3.7	Estructura de costos	23
3.8	Fuente de ingresos	23
3.9	Métricas claves	23
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO		25
4.1	Metodología de la investigación	25
4.1.1	Determinación de fuentes de información	25
4.1.1.1	Fuentes de información primaria	25
4.1.1.2	Fuentes de información secundaria	26
4.1.2	Investigación cualitativa	32

4.1.2.1 Factores y subfactores	33
4.1.2.2 Plan de investigación	37
4.1.2.3 Conclusiones por factor	38
4.1.2.4 Comportamiento del consumidor	38
4.1.2.5 Mercado	40
4.1.2.6 Producto	41
4.1.2.7 Propuesta de valor	42
4.1.2.7 Conclusiones generales del análisis cualitativo	43
4.1.3 Investigación cuantitativa	44
4.2 Análisis Competitivo	47
4.2.1 Rivalidad de los Competidores	48
4.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	48
4.2.3 Poder de negociación de los clientes	49
4.2.4 Poder de Negociación de los proveedores	49
4.2.5 Amenaza de Productos y/o servicios sustitutos	50
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO	51
5.1 Visión, misión y valores	51
5.1.1 Visión	51
5.1.2 Misión	51
5.1.3 Valores	52
5.2 Objetivos estratégicos	52
5.3 Estrategia genérica.	53

5.4	Estrategias alternativas	56
5.4.1	Etapa 1: Matriz de evaluación de factores externos.	57
5.4.2	Etapa 1: Matriz de perfil competitivo	61
5.4.3	Etapa 2: Oportunidades y amenazas	62
5.4.4	Etapa 2: Matriz de estrategia principal	63
5.4.5	Etapa 3: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	64
5.4.6	Conclusiones	65
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING		66
6.1	Objetivos de marketing	66
6.2	Segmentación de mercado	67
6.3	Posicionamiento	69
6.4	Marketing relacional	71
6.5	Marketing mix	75
6.5.1	Estrategia de servicio	75
6.5.2	Estrategia de precio	76
6.5.3	Estrategia de plaza	76
6.5.4	Estrategia de promoción	77
6.6	Estrategia de responsabilidad social	84
6.7	Presupuesto de marketing	85
6.8	Conclusiones	85
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES		87
7.1	Objetivos	87

7.2	Procesos del plan operativo	88
7.3	Estrategia de localización	94
7.4	Infraestructura tecnológica	96
7.5	Características del diseño	100
7.6	Presupuesto de operaciones	103
7.7	Conclusiones	103
CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA		105
8.1	Objetivos	105
8.2	Plataformas tecnológicas	106
8.3	Ciberseguridad	109
8.4	Presupuesto de TI	110
8.5	Conclusiones	111
CAPÍTULO IX: PLAN DE RRHH Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESA		112
9.1	Objetivos	112
9.2	Estructura organizacional	113
9.3	Régimen laboral	119
9.4	Procesos de recursos humanos	120
9.5	Conclusiones	122
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA		123
10.1	Objetivos	123
10.2	Supuestos y datos generales	123
10.3	Proyección de la demanda	124

10.4	Capital de trabajo	124
10.5	Inversión inicial	124
10.6	Ingresos	125
10.7	Costo de ventas y gastos operativos	125
10.8	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado	126
10.9	Proyección de flujo de caja operativo	127
10.10	Indicadores económicos	127
10.11	Análisis de sensibilidad y escenarios	127
10.11.1	Análisis del punto muerto o punto de equilibrio	128
10.11.2	Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN	129
10.11.3	Análisis de escenarios	129
10.12	Conclusiones	131
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		132
11.1	Conclusiones	132
11.2	Recomendaciones	134
ANEXOS		136
Anexo 1: Lienzo de valor		136
Anexo 2: Entrevistas		136
Anexo 3: Entrevista a Representante de ventas de Laboratorios Zoetis para el departamento y provincia de Lima.		136
Anexo 4: Entrevista a Doctora Veterinaria especializada en ecografías abdominales para animales de compañía en Lima Metropolitana.		141

Anexo 5: Entrevista a Inversionista en canal digital Masther Pet.	145
Anexo 6: Entrevista a Gerente General Fracovet SAC	150
Anexo 7: Entrevista a Gerente General Fashion Dogs.	155
Anexo 8: Entrevista a Gerente de unidad de negocio de MSD.	158
Anexo 9: Entrevista a Gerente General de Divelat. Distribuidor de productos veterinarios.	162
Anexo 10: Entrevista a Director Médico en Veterinaria Rondon.	167
Anexo 11: Entrevista a Gerente General de Kitcan (Marketplace).	173
Anexo 12: Entrevista a Director Médico de la Clínica Veterinaria Bertchi	182
Anexo 13: Resultados de la encuesta para dueños de mascotas	187
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Perfiles de Lima Metropolitana al 2020	5
Tabla 1.2 Niveles socio económicos por distritos	7
Tabla 3.1: Plataformas digitales de mascotas en el mundo	18
Tabla 4.1 Factores y subfactores	33
Tabla 4.2: Análisis de Factores y Subfactores	35
Tabla 4.3: Selección de muestra	45
Tabla 4.4: Demanda esperada	47
Tabla 5.1: Factores internos - Fortalezas y Debilidades	54
Tabla 5.2: Factores externos - Oportunidades	57
Tabla 5.3: Factores externos - Amenazas	59
Tabla 5.4: Matriz de factores externos	58
Tabla 5.5: Matriz de Perfil Competitivo	61
Tabla 5.6: Estrategias Específicas	62
Tabla 5.7: Resumen de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	63
Tabla 6.1: Segmentación del Mercado Dueños de Mascotas	67
Tabla 6.2: Segmentación del Mercado Proveedores de Servicios y/o Productos	68
Tabla 6.3: Presupuesto de Marketing	84
Tabla 7.1: Evaluación de macro localización	94
Tabla 7.2: Presupuesto para el Plan de Operaciones en los cinco primeros años	102
Tabla 8.1: Comparación de Plataformas e-commerce más usadas en el Perú	107
Tabla 8.2: Presupuesto de TI en Soles	110
Tabla 9.1: Gastos de constitución de la empresa	117
Tabla 9.2: Derechos de los trabajadores	118

Tabla 9.3: Sueldos y aportaciones 5 años	120
Tabla 9.4: Sueldos y aportaciones 5 años	120
Tabla 10.1: Proyección de demanda	123
Tabla 10.2: Inversión inicial	123
Tabla 10.3: Proyección de ingresos	124
Tabla 10.4: Estado de ganancias y pérdidas	125
Tabla 10.5: Proyección de flujo de caja	126
Tabla 10.6: Indicadores económicos	126
Tabla 10.7: Análisis del punto muerto o punto de equilibrio	127
Tabla 10.8: Escenarios	129
Tabla 10.9: Escenarios Liquidación	129

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.1: Distribución de hogares por nivel socio económico	5
Ilustración 4.1: Correlación de los subfactores resultados de las entrevistas a expertos.	36
Ilustración 4.2: Correlación de los subfactores resultados de las entrevistas a expertos.	37
Ilustración 5.1: Modelo de Formulación de Estrategias	56
Ilustración 6.1: Logo Comercial	70
Ilustración 7.1: Flujo de incorporación de nuevos proveedores de productos y/o servicios	89
Ilustración 7.2: Flujo de proceso de ventas	90
Ilustración 7.3: Flujo de cobro de comisiones	91
Ilustración 7.4: Flujo de facturación a proveedores	92
Ilustración 7.5: Flujo de gestión de reclamos	93
Ilustración 7.6: Diagrama esquemático del flujo de proceso para la entrega de productos y/o servicios	99
Ilustración 8.1: El Boom del e-commerce latinoamericano	106
Ilustración 9.1: Organigrama	112
Ilustración 10.1: Análisis de Sensibilidad de los factores	127
Ilustración 10.2: Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN	128

Resumen ejecutivo

El mercado de mascotas en el Perú está creciendo a doble dígito y sosteniblemente cada año a lo largo de los últimos 10 años. Sin embargo, este crecimiento se incrementó notoriamente a partir de la pandemia con crecimientos que superan en algunos casos el 100%, como se observó en el sector de alimentos y farmacéuticos para mascotas.

Además, cada vez es más notorio el interés y valoración que se ha desarrollado en la sociedad hacia las mascotas, las cuales han llegado a convertirse en un miembro más de la familia. Esta situación viene creciendo en el Perú de manera sostenible, lo cual genera una mayor demanda de productos y servicios para mascotas; sin embargo, al ser un mercado en desarrollo, las soluciones no se encuentran integradas, haciendo difícil encontrar tanto productos como servicios que cumplan con los altos estándares solicitados por los dueños de mascotas.

En la presente tesis se definió un plan de negocio para la implementación de una plataforma digital que integre tanto a los usuarios quienes son dueños de mascotas (demanda) y a los clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios (oferta) como una solución viable para mejorar la experiencia de los amantes de mascotas y satisfacer ese mercado que presenta un crecimiento constante en los últimos años.

Con esta solución los dueños de mascotas (conscientes del cuidado que necesitan los “engreídos de casa”) tendrán una mayor visibilidad de ofertas.

Como parte del estudio para determinar la viabilidad del modelo de negocio se desarrolló una investigación de mercado a través de entrevistas de profundidad de manera presencial a expertos referentes del sector, y encuestas al público objetivo de manera híbrida, presencial y virtual, de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña.

Con el enfoque de ofrecer una experiencia única y de valor tanto a los usuarios dueños de mascotas y clientes proveedores, nace “BuscaPatás” enfocándose en un modelo ‘Ecommerce’ y con la oportunidad de escalar y hacer sostenible el negocio a través de una gestión que integre de manera eficiente la estrategia digital, los canales de comunicación, canales de marketing y que aproveche la tecnología para garantizar la operación del modelo de negocio, satisfacer altamente a los clientes y garantizar una rentabilidad en las operaciones.

Se concluyó que el plan de negocio es totalmente factible y viable en un horizonte de 05 años al obtener un VAN de S/272,452 y un TIR de 58%, con una inversión inicial de S/221,001.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las mascotas han jugado un rol cada vez más importante en la familia y, por ende, parte de la vida de la economía de las personas (CPI, 2016). Esto puede deberse en gran parte al cambio modal de las personas y el grado de concientización con relación al valor de los animales (Kantar, 2022).

En los últimos cinco años se ha visto una interesante valoración de la paleta de servicios ofrecidos por las distintas veterinarias y negocios de este rubro en general. Hoy en día se puede observar que clínicas veterinarias de renombre como por ejemplo Groomers (que tiene 6 sedes en Lima) ofrecen servicios de: Consulta, Teleconsulta, Diagnóstico por imágenes, Laboratorios in house, Emergencia, Pet shops, baño, peluquerías y servicios móviles.

Los avances en la era digital están permitiendo a las empresas poder ofrecer sus productos y servicios más allá del rango local y ampliando el mercado de tal manera que permite aumentar las ventas. Al respecto la Cámara Peruana de Comercio Electrónico señaló que el año 2021, el ecommerce creció en 55%. También si se evalúa el crecimiento en el sector veterinario es de 6.7% según Euromonitor (2022) del 2007 al 2026.

La presente tesis busca converger estas realidades y mostrar la viabilidad de un Plan de Negocio, atendiendo la necesidad de este mercado emergente, validando los supuestos planteados que podría llegar a tener una plataforma que funcione como un ecosistema que interconecte a los dueños de mascotas con las empresas que brinden los servicios y productos veterinarios.

1.1 Objetivos de la tesis

1.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de una plataforma digital web con aplicación móvil que integre y vincule a los proveedores de productos y/o servicios para la atención de mascotas con los dueños de estas.

En ese sentido se llamará a los proveedores de servicios como clientes y a los dueños de mascotas como usuarios.

1.1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar la investigación de mercado: Se desarrollará una investigación a través de entrevistas de profundidad a los proveedores de productos y/o servicios veterinarios, y a los referentes de negocio de los distritos emergentes de Lima que arrojen el primer análisis con el fin de comprobar la existencia de la necesidad y verificar la factibilidad de una plataforma que vincula a los usuarios dueños de mascotas con los clientes prestadores de productos y/o servicios veterinarios.
- Estimar la demanda del mercado.

1.2 Justificación

Hay un mayor segmento que representa una oportunidad en los perros y gatos, esto se evidencia en el mercado gracias a una propensión hacia la tenencia responsable de mascotas, basada en una conexión emocional entre el dueño y su mascota (CPI, 2016). El rol que juegan las mascotas en la familia ha cambiado al punto que estas son consideradas un miembro de la

familia, por lo tanto, los dueños dan cada vez más importancia a su cuidado (CPI, 2016). Este cambio en el comportamiento de los dueños de mascotas puede sugerir una gran oportunidad para negocios relacionados a este rubro.

Según el estudio de mercado regional (Canadá Latín América 2021 Q4 CISS Report, 2021), el mercado de productos farmacéuticos destinados a la industria de mascotas, los cuales son también llamados animales de compañía, ha crecido con respecto al año 2020 en 149% siendo las categorías de Antiparasitarios y Biológicos (vacunas para mascotas) las que han evidenciado el mayor crecimiento con respecto a otras categorías farmacéuticas como son antibióticos, nutricionales, misceláneos entre otros.

Respecto al sector de alimentos balanceados para las mascotas los crecimientos son muy parecidos con respecto a las grandes tasas alcanzadas. Según Euromonitor (2021), el mercado ha crecido 190% tanto para alimentos destinados al consumo de perros como de gatos. Un dato importante en este sector es que las marcas de alimentos de mascotas categorizadas como High Premium han sido las más privilegiadas en ventas y consumo de parte de los cuidadores de mascotas (Euromonitor, 2021).

Otro dato importante por considerar es el incremento del gasto promedio mensual con respecto al uso de servicios destinados al cuidado de las mascotas. El gasto promedio se ha incrementado a 300 soles mensuales en promedio para las familias de los sectores socioeconómicos A, B (Gestión, 2021).

Otro estudio presentado por Datum Internacional en el diario Gestión (mayo 2021), destaca la alta valoración que se le tiene en el Perú a los animales de compañía, lo que genera un gran potencial de demanda de productos relacionados a su cuidado. Según el mismo estudio, el gasto mensual que destinan los peruanos a los cuidados de sus mascotas es

alrededor de 50 dólares por encima del promedio mensual de Latinoamérica, a pesar de la reducción del 10% que hubo durante la pandemia por la disminución del ingreso en el hogar.

De otro lado, el uso de aplicaciones y web como plataformas para e-commerce está en aumento en Perú llegando a liderar el crecimiento en América Latina con 87% lo que puede indicar un potencial mercado para estas herramientas digitales, además de un crecimiento para los próximos 5 años de 110% según Gestión (Gestión, marzo 2022)

Con esos datos se puede establecer que el segmento del mercado de mascotas se encuentra en expansión y que con el paso del tiempo se reforzará aún más la situación en la que las mascotas sean consideradas un miembro más de la familia. Por lo señalado se aprecia una gran oportunidad vinculada a las mascotas y a la tecnología.

1.3 Alcance

1.3.1 Alcance geográfico

El presente documento presenta un plan de negocio cuyo alcance estará enfocado en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, dentro de la ciudad de Lima metropolitana en el Perú.

1.3.2 Alcance demográfico

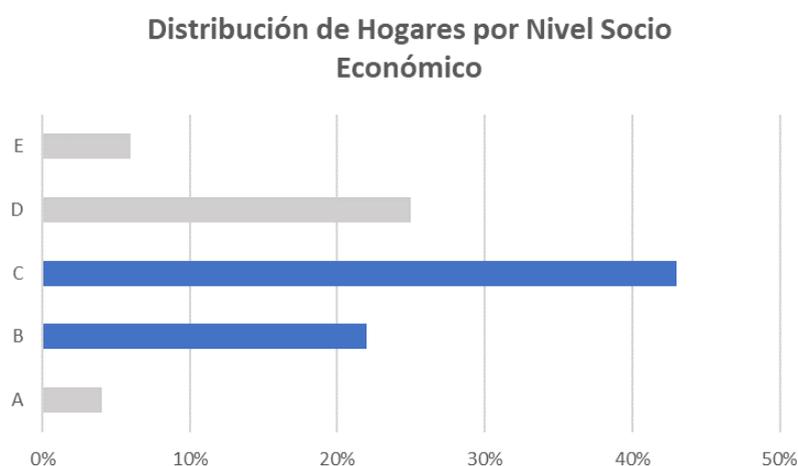
Debido a la orientación del plan de negocios, el mismo tendrá dos tipos de segmentos para la plataforma: los dueños de mascotas quienes son los usuarios y los proveedores de servicios veterinarios (personas naturales, veterinarias, veterinarios independientes, etc.) quienes serán los clientes.

Como primera fase, el estudio estará dirigido a ciertos distritos de Lima Metropolitana, los cuales han sido seleccionados mediante un análisis previo, el cual se procede a explicar:

Ciertamente cada distrito tiene todos los Niveles Socio Económicos (NSE) existentes, sin embargo, cada distrito tiene uno o dos NSE predominantes.

Debido a que son los segmentos B y C los que cuentan con mayor proporción de cantidad de habitantes en Lima (IPSOS,2021):

Ilustración 1.1: Distribución de hogares por nivel socio económico



Fuente: Elaboración propia (IPSOS, 2021)

La presente información guarda relación con el desglose de “Perfiles de Lima Metropolitana al 2020” (IPSOS,2020)

Tabla 1.1 Perfiles de Lima Metropolitana al 2020

	% de Habitantes de Lima Metropolitana	Hogares	Adultos mayores de 60 años	Ingreso Promedio Anual	NSE Predominante	Empresas	Facturación Empresarial
Lima Norte	25.6%	729 mil	427 mil	S/ 4.220	C 40.4% D 37.3%	387	S/ 12 millones
Lima Este	25.0%	706 mil	406 mil	S/ 3.997	C 36.6% D 43.1%	893	S/ 52.4 millones
Lima Centro	7.7%	239 mil	128 mil	S/ 4.412	C 54.8% B 25.6%	1101	S/ 118 millones
Lima Oeste	12.7%	464 mil	229 mil	S/ 8.225	A 33.4% B 52.6%	4230	S/ 540.4 millones
Lima Sur	19.2%	498 mil	300 mil	S/ 4.283	C 33.3% D 34.7%	553	S/ 35.1 millones
Callao	10.2%	302 mil	179 mil	S/ 3.824	C 31.1% D 43.8%	417	S/ 40.3 millones



Fuente: IPSOS, 2020.

Con dicha información y los porcentajes predominantes de los Niveles Socio Económicos por distrito se tendría la siguiente información consolidada:

Tabla 1.2 Niveles socio económicos por distritos

Distritos			
Lima Oeste	NSE B	NSE C	Total
Barranco	50%	34%	84%
Jesús María	84%	6%	91%
La Molina	54%	12%	66%
Lince	57%	36%	93%
Magdalena del Mar	74%	14%	87%
Miraflores	56%	5%	62%
Pueblo Libre	80%	13%	94%
San Borja	61%	5%	65%
San Isidro	46%	3%	49%
San Miguel	80%	14%	94%
Santiago de Surco	55%	14%	69%
Surquillo	57%	35%	91%
Lima Centro	NSE B	NSE C	Total
Breña	40%	56%	96%
La Victoria	27%	39%	66%
Lima	36%	45%	80%
Rimac	14%	38%	52%
San Luis	47%	41%	88%
Lima Este	NSE B	NSE C	Total
Ate Vitarte	6%	24%	31%
Chaclacayo	31%	47%	78%
Cieneguilla	7%	20%	27%
El Agustino	4%	44%	48%
Lurigancho	9%	22%	30%
San Juan de Lurigancho	3%	24%	27%
Santa Anita	11%	44%	55%
Lima Sur	NSE B	NSE C	Total
Chorrillos	20%	40%	60%
Lurín	8%	31%	39%
Pachacamac	3%	15%	17%
Pucusana	6%	21%	26%
Punta Hermosa	16%	12%	27%
Punta Negra	26%	34%	60%
San Bartolo	33%	38%	71%
San Juan de Miraflores	10%	44%	54%
Santa María del Mar	45%	45%	89%
Villa el Salvador	2%	50%	52%
Villa María del Triunfo	3%	32%	36%
Lima Norte	NSE B	NSE C	Total
Ancón	5%	18%	22%
Carabaylo	6%	27%	34%
Comas	7%	45%	52%
Independencia	4%	43%	46%
Los Olivos	30%	55%	85%
Puente Piedra	2%	26%	29%
San Martín de Porres	13%	62%	74%
Santa Rosa	8%	14%	22%
Callao	NSE B	NSE C	Total
Bellavista	53%	45%	98%
Callao	13%	58%	71%
Carmen de la Legua	6%	83%	89%
La Perla	56%	40%	95%
La Punta	63%	23%	86%
Ventanilla	4%	17%	21%
Mi Perú	1%	34%	34%

Fuente: Elaboración propia (IPSOS, 2021)

Concluyendo este análisis, el alcance demográfico estará enfocado en los distritos de Jesús María (91%), Lince (93%), Pueblo Libre (94%), San Miguel (94%), Surquillo (91%) y Breña (96%).

Adicionalmente, el 89% de las personas entre 12 a 70 años de Lima Metropolitana cuentan con un smartphone. El 64% de estas personas utiliza su celular para comprar o pedir servicios. Desde un punto de vista de edades, el 75% de las personas en un rango de 25-39 años y el 62% de las personas en un rango de 40-54 años utiliza su smartphone para compras o pedidos de productos y/o servicios. (IPSOS, 2021)

Y es debido a esto que se concluye que el público objetivo se ha definido como personas entre 25 a 54 años, que habiten en los distritos Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña; y que tengan como mínimo una mascota ya sea perro y/o gato.

1.3.3 Alcance temporal

El presente estudio estará comprendido para una duración de 5 años en los cuales se evaluará si el proyecto es rentable según los planes de negocio que se trabajarán, tomando en cuenta las variables económicas que puedan tener el mercado en ese periodo de tiempo como crecimiento e inflación.

1.4 Limitaciones

Se están considerando las siguientes limitaciones:

- La investigación de mercado es realizada a través de medios digitales y presenciales, es decir, una modalidad híbrida, debido a la salida paulatina de la coyuntura sanitaria.
- Se está considerando como mascotas a perros y gatos debido a que es un segmento más amplio (CPI, 2016).

- Dentro del estudio no se considera los hospedajes de mascotas, pero se recomienda incluirlo en el futuro.
- El presente informe brindará las pautas de un nuevo modelo de negocio que busca ser escalable. Debido a esta característica, en su análisis FODA sólo se considerarán oportunidades y amenazas del mercado ya que al ser un negocio nuevo el análisis de factores internos no es válido según Lydia Arbaiza, profesora de la Universidad Esan.

1.5 Contribución

Desde el punto de vista de negocio se busca tener una hoja de ruta para una futura implementación de un plan de negocio enfocado en animales de compañía (Perros y Gatos). Se debe tomar en cuenta que, en el plano comercial, las oportunidades de negocio en el segmento de mascotas buscan propiciar un incremento en la clientela del rubro para lograr una optimización de los gastos y ofrecer canales de venta adicionales a los tradicionales y darle a los usuarios acceso a un portafolio más grande de productos y servicios para mascotas de las que hoy se ofrecen.

Con respecto al punto social, se busca contribuir en mejorar la calidad de vida de las mascotas mediante la búsqueda de productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades. Y en el mismo sentido, la tenencia de mascotas genera un impacto positivo en la calidad de vida de las personas.

Y desde el punto de vista académico esta tesis permitirá servir de modelo para plataformas digitales que requieren evaluar diferentes oportunidades en el sector veterinario.

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo consiste en el análisis de Macroentorno. Para el análisis del microentorno se utilizarán las 5 fuerzas de Porter. Finalmente se evaluará la viabilidad del entorno para el negocio de una plataforma digital para productos y/o servicios veterinarios.

2.1 Análisis del Macroentorno

En búsqueda de identificar los factores del entorno general que podrían afectar el presente modelo de negocio, se presenta el “Análisis SEPTE”, de esta manera se obtendrá una visión macro y estratégica para comprender los ciclos que podrían suceder, así como la posición y dirección operativa de la misma. Primero se muestran los impactos positivos y negativos de los puntos encontrados y luego los aspectos: Sociales (S), Económicos (E), Políticos (P), Tecnológicos (T) y Ecológicos (E).

2.1.1 Aspectos Sociales

La población peruana habría crecido 1.25% en el 2021 según proyecciones del INEI (INEI, 2021) y los últimos informes de tenencia de mascotas (CPI, 2018) indican que la tenencia de mascotas en Perú es del 60% y en Lima Metropolitana del 57%.

El mismo estudio indica que el promedio de mascota por hogar en Lima metropolitana se encuentra distribuido en 46.1% por una mascota, 25.6% por dos mascotas, 11.7% por tres mascotas y 16.6% más de cuatro mascotas.

Asimismo, se ha incrementado la proporción de mujeres con educación profesional que logran acceder a empleos mejor remunerados y reducen o aplazan el número de hijos lo que conlleva a tener más excedentes para otros gastos (Arellano Marketing, 2017).

Por otro lado, se observa que los individuos de entre 15 a 64 años tuvieron un incremento de 63% en el 2007 a 65% en el 2017 (INEI, 2018).

Respecto a la demografía, existen más de 10 millones de habitantes en Lima Metropolitana (INEI, 2022) y de estos, más del 90% de los hogares en condición de pobreza o pobreza extrema tienen celular (INEI, 2022).

Los datos indican que la población ocupada de la costa creció 1.9% (172 mil personas); en la sierra se incrementó en 1.2% (65,700 personas); y en la selva creció 1.3% (27,600 personas) (INEI, 2019). Asimismo, se tiene en cuenta que el 75% de la clase AB forma parte de Lima Moderna (CPI, 2017).

Por otro lado, se ha tomado atención a la tendencia creciente de las personas a tratar a los animales como un hijo. Esto se relaciona con el aumento de las parejas que deciden no tener hijos y los reemplazan con mascotas (La Red Zoocial, 2018).

Con estos puntos mencionados, se concluye que, la población de Lima sigue en crecimiento al igual que la tenencia de mascotas lo que amplía anualmente el mercado potencial.

2.1.2 Aspectos Económicos

De acuerdo con el reporte de indicadores 2021 publicado por el BCRP, la economía peruana ha tenido una recuperación importante con un crecimiento anual de 13.3% luego de haber sufrido una caída de 11% en el 2020. Para el 2022 la expectativa de crecimiento es de 3.4% y para el 2023 3.2% de acuerdo con las proyecciones del BCRP a marzo de 2022.

Según el mismo reporte, la inflación cerró el 2021 (+6.43%) por encima del rango meta, y recién esperaría regresar al rango meta en el segundo trimestre del 2023.

Para el tipo de cambio, de acuerdo las expectativas publicadas por el BCRP en mayo 2022, se cerraría al final del presente año con un tipo de cambio de entre S/3.80 y S/3.85 por dólar.

Por otro lado, dentro del contexto económico, la mayor confianza empresarial incentivaría el otorgamiento de créditos y la mayor creación de empleos (Banco Mundial, 2019).

Se concluye que la coyuntura económica aún podría limitar la posibilidad de las personas de adquirir o adoptar mascotas o limitar sus gastos en las mismas.

2.1.3 Aspectos Políticos

Actualmente existe incertidumbre política debido a la mala relación que existe entre el poder ejecutivo y legislativo, y las diversas fuerzas políticas. Esto lleva a que la inversión privada se contraiga y que las expectativas de crecimiento sean bajas.

Por otro lado, en la última década, existen avances en legislación relacionada a la protección animal, siendo las más importantes:

- Ley N°30407 “Ley de protección y bienestar animal”. Fue promulgada el 09 de enero del 2016 y establece la protección de animales domésticos.
- Ordenanza N°1855 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, promulgada el 28 de diciembre del 2014, establece el régimen municipal de protección animal cuyo objetivo es difundir e incentivar las mejores prácticas relacionadas a la protección y bienestar de animales domésticos.

Adicionalmente, existe jurisprudencia internacional que ha avanzado mucho más y ha reconocido a los animales como seres sintientes. Esta ley fue aprobada este año en España y otorga a las mascotas una categoría superior que le otorga más derechos y obligaciones considerándolos como un miembro familiar más.

Sin embargo, también cabe mencionar que la corrupción afecta a las empresas y genera finalmente una burocracia relacionada a la solicitud de permisos o licencias, esto puede implicar demoras innecesarias o exigencias adicionales, llegando hasta el punto de

extorsión (Herrera Velarde, 2018). Por otro lado, la crisis del sistema judicial impactaría en la economía en el mediano y largo plazo (Tassara Cánepa, 2018).

2.1.4 Aspectos Tecnológicos

De acuerdo con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), las ventas online han tenido un crecimiento explosivo en el 2020 (+50%) y 2021 (+55%) se tuvieron 13.9 millones de compradores online con un ticket promedio de S/250.

El 84% de los peruanos cuentan con un smartphone y el 93% de estos cuentan con una aplicación en su celular (Ipsos Perú, 2019). Según CAPECE, en el 2020 el 58.6% de las transacciones y 75% del tráfico de las tiendas electrónica se hicieron a través de un smartphone.

De acuerdo con la publicación de BCG (Consultora de Gestión Global, por sus siglas en inglés), las transacciones bancarias durante la pandemia fueron la principal causa del incremento del uso de aplicaciones digitales para más del 67% de peruanos (BCG, 2021).

Se observa que el negocio de e-commerce en el Perú ha crecido 47% entre el 2013 y el cierre del 2018 (El Comercio, 2018), además, 5.1 millones de peruanos realizaron compras en línea en el 2018 y existen 16.6 millones de compradores potenciales por canal e-commerce (El Comercio, 2018).

El incremento del sector de e-commerce ha gatillado que existan diversas opciones de tecnologías para plataformas de e-commerce, incluso algunas de código abierto y gratuitas (Alvites, 2018).

Dado lo anterior, el mercado e-commerce continúa expandiéndose y resulta en un mercado atractivo. Aún hay espacio para el crecimiento considerando que la penetración de internet en el 2020 es de 70% (INEI,2020).

2.1.5 Aspectos Ecológicos

En los últimos años la tendencia hacia el consumo amigable y ecológico ha seguido en crecimiento observándose en personas y empresas.

El uso de una herramienta digital permite disminuir la huella de carbono al no utilizar publicidad impresa u otro merchandising tradicional usado para hacer conocer los negocios.

2.2 Análisis del Microentorno

El modelo de “Análisis de las cinco fuerzas de Porter” ayudará a obtener un marco de estratégico con el fin de hallar la rentabilidad del sector en el cual se moverá el modelo de negocio propuesto. Esto, con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

2.2.1 Rivalidad de los competidores

Según la investigación realizada en motores de búsqueda de internet (Google), redes sociales (Facebook e Instagram), Apple Appstore y Google Play, no existen en la actualidad proyectos de empresas, ni empresas constituidas que estén destinadas a brindar los servicios destinados a las mascotas en el Perú, lo que sí existe en una gran oferta de servicios veterinarios y para mascotas en general de manera dispersa, que podrían en un futuro no muy lejano, integrar todos los servicios requeridos por las mascotas y sus dueños ya que es una industria con un crecimiento acelerado según lo reportado en el estudio de mercado de la agencia CANADÁ LATÍN AMÉRICA 2021 Q4 CISS REPORT del año 2021. Es por este motivo que se considera que esta solución integradora sería de gran interés para el sector de las mascotas que se busca abordar.

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a lo atractivo de este sector, la probabilidad de que ingresen a esta industria, más competidores interesados en desarrollar nuevas ideas de negocio para el sector de

mascotas es alta. Aunque en la actualidad no se cuenta con una idea de negocio similar es muy probable que no tarde en desarrollarse.

En otros países como España ya existen modelos similares pero inclinados hacia ciertos cuidados especiales como son 11 pets que se encargan de hacer seguimiento a las vacunas y el plan de salud que necesita la mascota, Matchdog, para encontrarle la cita perfecta a la mascota, Dogo, para educar a la mascota, entre otras. (La República, Julio 2021).

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

En la actualidad los dueños de mascotas encuentran más información acerca de estas y todo lo relacionado con sus cuidados; ellos tienen a disposición muchos servicios para ellas a través de motores de búsqueda como Google sino también a través de las redes sociales más importantes del país, las cuales son Facebook, Instagram, YouTube, entre otras, en donde logran encontrar clínicas veterinarias, servicios veterinarios, entre otros.

Según el especialista de la incubadora Innova ESAN, Guillermo Vargas, la atención que se le brinda ahora a las mascotas no es algo efímero, por el contrario, es un sector en crecimiento y sólido en muchos países. Las mascotas representan a un mercado en auge, sobre todo en épocas de pandemia, donde las familias conviven muchas horas con ellas (La Camara.pe, 2021),

Por lo tanto, hay muchas opciones para los dueños de mascotas que les permite tener un alto poder de negociación frente a la variada oferta que existe de servicios para estas.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores serán aquellos servicios asociados a la industria de animales de compañía o también llamadas mascotas. Es decir, todos aquellos servicios que brinden múltiples alternativas asociadas a la salud, grooming (Servicios de corte, baño, spa de

mascotas), paseo, distracción entre otros. Como se comentó anteriormente existen en la actualidad muchas alternativas asociadas a estos servicios, por lo tanto, el poder de estos proveedores será de nivel bajo.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores de servicios tecnológicos sí será de nivel medio ya que se depende de ellos para mantener la plataforma digital permanente actualizada.

2.2.5 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

En la actualidad los principales productos sustitutos son los negocios que brindan directamente los servicios para mascotas y que pueden ser contactados directamente por los usuarios finales. Es por esta razón que se debería de dar énfasis en potenciar las fortalezas de este negocio en caso se lleve a cabo.

2.2.6 Conclusiones del capítulo

Según lo expuesto en el capítulo, el análisis del macroentorno utilizando tanto el “Análisis SEPTE” como “Las cinco Fuerzas de Porter” dan a entender que el segmento al cual se quiere dirigir es territorio fértil y que las condiciones se están dando de manera apropiada para el desarrollo de este modelo de negocio.

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

En el siguiente de capítulo de la tesis se evalúa el modelo de negocio analizando el problema que hay al no existir una plataforma digital que conecte la oferta en productos y servicios veterinarios con una demanda en crecimiento que busca poder satisfacer las necesidades de los dueños de mascotas dentro de los distritos seleccionados en lima metropolitana.

3.1 Problema

El mercado de Lima maneja una oferta diversa de productos y servicios veterinarios donde los usuarios no cuentan con mucha información disponible de precios, tipos y calidad de servicio y valoración previa de los productos y servicios de interés por parte de ellos. De acuerdo con Felipe Paz, gerente de Priority Pet, existe una transformación potente del mercado veterinario; sin embargo, la mayoría no cuenta con una integración de los servicios que prestan. (Peru21, 2021).

3.2 Solución

Una herramienta digital que integre las necesidades entre la demanda de los productos y/o servicios; y la oferta que permita poder mejorar la experiencia de los dueños de mascotas y maximizar la eficiencia para los proveedores de productos y/o servicios veterinarios.

Esta solución está basada en el benchmarking internacional de plataformas virtuales para mascotas. Para lo cual se realizó el análisis de las principales empresas que aparecían en buscadores relacionados a los servicios y productos para mascotas. En primer lugar, se revisó su presencia en las plataformas móviles y web y cuantas descargas habían conseguido. Luego se compararon los diferentes servicios y productos que se ofrecían. Por último, se revisaron los adicionales que complementaban sus servicios.

En la siguiente tabla se resumen sus características:

Tabla 3.1: Plataformas digitales de mascotas en el mundo

Plataforma Digital	País	Plataforma		Descargas	Productos y servicios brindados						Atributos			
		Móvil	Web		Grooming	Adopción	Marketplace	Consulta Veterinaria	Hospedaje	Paseos	Control médico	Blog	Seguro	
11 Pets	España	X	X	> 500 mil descargas	x	x						x	x	
Animal City	España		X	N/A			x	x				x	x	
Gudog	España	X	X	> 100 mil descargas					x	x				x
Rover	Europa y EEUU	X	X	> 1 millón de descargas					x	x				x
DogHero	Brasil	X	X	> 1 millón de descargas			x	x	x	x				x
Cuidamimascota	México	X	X	> 50 mil descargas			x	x	x	x				x
Laika	Colombia	X	X	> 1 millón de descargas			x	x					x	
Buscapatas	Peru	X	X	-	x			x		x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Segmento de clientes

Lo podemos dividir en 2:

- Dueños de mascotas (Perros y gatos), estos son los que buscarán en las plataformas digitales de productos y/o servicios veterinarios que ofrecen las empresas
- Las empresas de productos y/o servicios veterinarios, ofrecerán sus productos y/o servicios a los dueños de mascotas en la plataforma

3.4 Socios claves

Estos serían:

- Influencers del sector veterinario.
- Proveedores de Tecnología de Información (TI).

3.5 Propuesta de valor única

Facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos seleccionados para los dueños de mascotas (Perros y gatos). Esta propuesta está según el lienzo de propuesta de valor (Anexos 12.1).

3.5.1 Cercanía con el cliente

La alegría de los clientes que se están considerando son las siguientes:

- Programa de fidelización, esta permitirá tener privilegios para los usuarios puedan usar más la plataforma, como un motivador.
- Facilidad de uso de la app y web, el diseño tiene que ser amigable para facilitar la navegación del usuario.
- Pagos en línea, según lo ofrecido por otras plataformas web.
- Beneficios diferenciados por categoría de cliente.
- Búsqueda centralizadas, esto mejorará la experiencia del usuario.
- Filtraciones según preferencias, con el uso de algoritmos que permitirán la personalización del usuario de la plataforma.
- Reseñas y comentarios, para saber la experiencia de otros usuarios con el proveedor de productos y servicios veterinarios.

- Valorización del producto y/o servicio, establece un ranking del proveedor de productos y/o servicios veterinarios.
- Descuento de servicios y productos a través de promociones para los usuarios frecuentes.

Las Frustraciones serían las siguientes:

- Dificultad para poder acceder a productos y/o servicios de calidad al no haber una oferta variada y accesible para los usuarios.
- Temores relacionados a la seguridad de los pagos en línea, debido a los múltiples problemas de seguridad relacionados sobre todo a las transacciones bancarias digitales.
- Desconfianza en los proveedores de productos y servicios digitales quienes han tenido algunas fallas en el cumplimiento de sus compromisos de ventas y envíos.
- Precio alto, esto sería la impresión de usar una plataforma digital y no el de referencia que es el usado actualmente.
- Poca facilidad de uso de aplicaciones o web. lo que genera que los usuarios sientan que la navegación es poco amigable y difícil de entender.
- Portafolio no diversificado de productos y/o servicios los obliga a buscar diferentes empresas y hacer varios pedidos diferentes.
- Desactualización de la plataforma que podría brindar una mala experiencia de compra cuando no hay stock de productos o no hay disponibilidad de citas para los servicios.
- No tienen clara la cobertura geográfica de los locales comerciales lo que complica encontrar proveedores idóneos.

- El manejo inadecuado de peticiones, quejas y reclamos de los negocios digitales genera mayor desconfianza y una aversión a la utilización de plataformas.

Los Trabajos:

- Para poder confirmar la calidad de los productos y/o servicios deben buscar referencias de diferentes fuentes.
- Tienden a buscar locales cercanos que tengan cobertura a sus hogares.
- Comparador de precios, esto permitirá poder tener un precio más competitivo
- Búsqueda de ofertas en redes sociales y apps que les permita acceder a mejores precios y descuentos para los productos y servicios de sus mascotas.
- Feedback a clientes activos, como parte del ciclo de mejora de la plataforma, así como para poder tener información fidedigna de los usuarios frecuentes.

3.5.2 Bloque del producto

Los creadores de alegría considerados en la propuesta son:

- Comparación de precios que permita encontrar fácilmente el proveedor más conveniente para el usuario.
- Búsqueda rápida para optimizar los tiempos que demoran los usuarios en encontrar los productos idóneos.
- Servicios de pago online seguro, para una mejor experiencia del usuario y del proveedor de servicios y/o productos.
- Integración de diferentes proveedores logrando un portafolio de productos y servicios más amplio.
- Ranking de productos y/o servicios, permite identificar lo más vendido.
- Reseñas de otros usuarios, el usuario puede tener más información para la toma de decisión.

- Confidencialidad de la información, según la regulación local.

Los aliviadores de frustraciones son:

- Uso de pasarelas de pago que brinden seguridad y confianza a los usuarios.
- Ranking de productos y/o servicios para tener una visualización más clara de los proveedores mejor reseñados.
- Variedad de precios, para una mejor elección de proveedores de productos y/o servicios.
- Web y app interactiva, no sólo informativa, sino que permita poder tener una mejor comunicación entre los proveedores y usuarios de manera amigable.
- Personalización, según el sector en que se busca y las preferencias de los usuarios.

Los productos y servicios:

- Ahorros en costo y tiempo a través de las transacciones pactadas en la app y/o web.
- Manejo de reserva y pago que genera confiabilidad en los usuarios y proveedores de productos y/o servicios.
- Oferta variada de proveedores de productos y servicios para mascotas.
- Búsquedas personalizadas que permitan al usuario encontrar fácilmente los proveedores que satisfagan sus necesidades.
- Publicidad, donde las empresas veterinarias de productos y/o servicios puedan tener mayor alcance con los dueños de mascotas.

3.6 Canales

Los canales digitales serán el app y web responsive, para el manejo de comunicación directa con los clientes se usaría el Whatsapp y la publicidad de la herramienta en redes sociales como Facebook, Tik Tok e Instagram.

3.7 Estructura de costos

Para la elaboración de la estructura de costos se necesitaría lo siguiente y será detallado en los planes de operación, tecnología y financiero:

- Diseñador web.
- Programador web.
- Users Experience.
- Jefe de proyecto.
- Cloud.
- Publicidad.
- Medios de pago.
- Gastos administrativos.
- Impuestos.
- Registro de marca.

3.8 Fuente de ingresos

Las comisiones de venta del 13% a cada cliente veterinario.

3.9 Métricas claves

- Nuevos usuarios/mes. Nos permite conocer el crecimiento de la plataforma.
- Descarga de la app/mes. Nos permite conocer el crecimiento en dispositivos móviles

- Visitas en la web/mes. Nos permite conocer el tráfico en la web
- Comisiones/mes. El crecimiento de las ventas para la plataforma.
- Quejas y reclamos/mes. El nivel de satisfacción del cliente y definir las oportunidades de mejora.
- Tráfico/mes. Nos permite conocer el tráfico tanto de la web como de la app.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Metodología de la investigación

La metodología del proyecto es con encuestas y entrevistas a veterinarias, referentes y usuarios interesados para los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña. Después de recolectar toda la información se ejecuta un análisis del tipo cuantitativo, a continuación, se resume en los siguientes pasos:

- Formas para recolectar los datos. Se optó por las encuestas digitales donde se establecieron una serie de preguntas dirigidas al público objetivo.
- Tamaño de la muestra. Obtener la muestra del total de interesados y del tamaño de la población, según los distritos seleccionados. Sobre la muestra se ha decidido optar por el muestreo aleatorio simple, escogiendo al grupo demográfico objetivo en la muestra.
- Para las entrevistas a los proveedores y referentes se considera un tamaño de muestra de 10, donde se evaluará a profundidad las expectativas y necesidades de esta parte del sector.
- En las encuestas a los usuarios de productos y servicios veterinarios se realizaron 382 encuestas a dueños de mascotas de los distritos comentados anteriormente.

4.1.1 Determinación de fuentes de información

4.1.1.1 Fuentes de información primaria

Como fuentes primarias serán las entrevistas a profundidad y encuestas. El total de datos evaluados nos dará información significativa para evaluar las necesidades del negocio, con el objetivo de generar una idea de negocio y con gran acogida por el público objetivo

como los dueños de mascotas, los proveedores de productos y servicios veterinarios, entre otros.

4.1.1.2 Fuentes de información secundaria

Se toma como referencia información del CPI que indica que las mascotas han sido cada vez más importantes del núcleo familiar y, por ende, parte de la vida de las personas. Donde mencionan que dos de cada tres familias poseen una mascota, por lo que se concluye que existe un importante segmento del mercado de mascotas para atender, tanto en productos como servicios (CPI, 2018).

También la Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima, que indica en un reporte el aumento de la industria de los “Pet shops”, asimismo muestra que en el Perú existen casi 4 millones de hogares que cuentan con al menos una mascota, siendo un nuevo nicho de mercado.

Así mismo, se puede señalar que existen cerca de 640 veterinarias y 374 petshops contra 1.7 millones de mascotas estimadas sólo en Lima Metropolitana, lo que indica que existe un mercado por atender según relación con la demanda (IPSOS, 2015). La rapidez de las cosas, el ritmo de vida de los dueños de mascotas donde les falta tiempo para cubrir las necesidades básicas de las mascotas, la dificultad de encontrar ofertas disponibles o comparables resulta una combinación interesante a revisar para encontrar oportunidades de negocio. (IPSOS, 2015)

El uso del Internet ha ido incrementándose en los últimos años de una manera importante. El INEI indica que en el trimestre de octubre, noviembre y diciembre del año 2021 el 75.8% de la población mayor a 06 años accedió a internet lo que representa un avance de 5.7 puntos porcentuales respecto al año 2020. De la población que usa internet, el 92.9% lo

usa diariamente lo que representa un 4.2 puntos porcentuales adicionales en comparación al mismo trimestre del 2019 (INEI, 2022).

Un estudio de (CPI, 2016) en Lima Metropolitana indica que el 62.4% de las familias por lo menos posee una mascota. El promedio de mascotas en el nivel socioeconómico AB y C es de 2, frente a los niveles socioeconómicos D y E donde aumenta a 3. Indicando que la mascota preferida es el perro, dado que un 80% posee por lo menos uno, seguido por un 37% que tiene un gato (CPI, 2016)

Por otro lado, el consumidor de esta industria cada día exige mucho mejor servicio y reconoce la calidad que los negocios veterinarios ofrecen. Una muestra de esto es la cantidad de veterinarias existentes en el Perú cuyo número casi bordea las 5 000 (Euromonitor, 2022).

Dentro de la gama de productos que pueden ofrecer los negocios dedicados a este rubro, el que predomina es el alimento. Según el laboratorio veterinario Invetsa, el 90% del consumo de alimentos para mascotas se da en mercados de abastos, a granel, y en supermercados. El restante 10% es el premium y ultra premium. El 70% del gasto para las mascotas es alimento y el resto se divide entre accesorios y atención veterinaria. Siendo el ticket promedio de las marcas premium de 300 soles aproximadamente (Gestión, 2022).

El estudio de mercado con 271 entrevistados de CCR Cuore de diciembre de 2021, indica que el 74% de los peruanos tiene una mascota en su hogar, el 35% invierte en ropa y un 31% en juguetes recreativos. El 76% de los peruanos compra comida especializada para su mascota, siendo este producto en el que más se adquiere, luego de galletas o premios (45%). Este mismo estudio muestra que el 72% alguna vez pagó servicios para su mascota, del cual el 52% pago por temas de salud. Además, este estudio señala que un 46% pago por baño y corte. Agregando que en Lima además pagan por otros servicios como cuidadores, entrenadores y funerarias para mascotas (CCR Cuore, 2021)

La población de perros en Perú es de 4.9 millones de perros, de los cuales el 43% son perros entre 9 y 23 Kg, 40 % son perros con menos de 9 Kg de peso, teniendo el 16 % restante un peso mayor a los 23 kg (Euromonitor, 2022). Este dato podría ser importante para poder definir cuáles son las tendencias relacionadas al tamaño y pesos en la población canina y como se irá desarrollando en el futuro cercano, ya que existe una preponderancia hacia viviendas multifamiliares de menor metraje lo que puede conllevar a la adopción de mascotas más pequeñas (Gestión, Las 5 tendencias del mercado inmobiliario para este 2022, 2022).

Por otro lado, la población de gatos en Perú será de 2.9 millones de gatos. Observándose un incremento de más de 500 mil gatos con respecto al año 2017 (Euromonitor, 2022). Un indicativo del crecimiento del interés por adoptar este tipo de mascota, el cual también podría estar asociada a la tendencia de viviendas de menor tamaño y personas que buscan mascotas más independientes que puedan estar largos momentos solas sin la necesidad de atención permanente, lo que les permitirá tener la tranquilidad de salir a trabajar fuera de casa.

Los perros siguen siendo la mascota que más prefieren en los hogares de los peruanos, sin embargo, la población felina viene en un incremento sostenido en los últimos años. El 49% de los hogares peruanos tiene una mascota, “Es así como la tendencia de los gatos en hogares peruanos ha crecido en el último año en 59% frente a los perros que lo hizo en 30%”. En otra parte del estudio indican que en el caso de los perros son las hembras claramente favoritas versus los machos. Mientras que en gatos no hay una diferencia significativa (Agencia Consultora Kantar, 2019).

Con respecto al incremento del tamaño del mercado de alimentos para mascotas en el Perú, Euromonitor International al año 2021 indica que ha habido un crecimiento superior al 28%, con ventas superiores a los 1,376 millones de soles, siendo este un claro indicativo de la

importancia de la alimentación de las mascotas para las familias peruanas. Cabe resaltar que el alimento seco para mascotas es el que mayor proporción tiene en la actualidad, sin embargo, el alimento húmedo es el que más ha crecido en los últimos años (Agencia Consultora Kantar, 2019).

El mercado de ventas de productos para mascotas ha tenido un incremento muy importante en los últimos años. Los más importantes rubros de este sector son los alimentos y los productos farmacéuticos. Estos últimos pueden dividirse según la importancia dentro de este sector, de la siguiente manera: Biológicos o vacunas, Antiparasitarios externos (mal llamados Antipulgas), suplementos nutricionales, y misceláneos. Los dos primeros representan el 80% de la industria de mascotas, repartiendo a cada uno la mitad de este porcentaje. El valor actual del mercado asciende a cerca de 9 millones de dólares (CEESA, 2022).

Con respecto al sector de alimentos para mascotas en el Perú, al año 2021 se observa que ha habido un crecimiento superior al 28%, con ventas superiores a los 1,376 millones de soles, siendo este un claro indicativo de la importancia de la alimentación de las mascotas para las familias peruanas (Euromonitor, 2022)

Otro aspecto fundamental está asociado a los canales de distribución que existen en este rubro, el cual se ha expandido en la mayoría de estos, inclusive en Marketplaces, E Commerce, Mercado Tradicional, Canal Moderno y canal especializado por supuesto (Euromonitor 2022). Lo que indica también el nivel de demanda que tiene este sector para el consumidor peruano.

Es importante considerar que los e-Commerce durante la pandemia tuvieron un crecimiento entre el 50 a 70%, debido al confinamiento y a los temores de las personas por

salir y contactarse con otras personas. Esto ha generado una mayor confianza en este tipo de negocio, el cual parece ser que vino para quedarse (La Cámara, 2021).

De los servicios más utilizados por las personas amantes de las mascotas tenemos a los paseadores de mascotas, sobre todo cuando el tiempo es lo que menos tienen. En la actualidad pueden ser observados paseando a muchos perros a la vez caminando sobre todo hacia parques y lugares abiertos. El paseo diario es una actividad fundamental para la calidad de vida de la mascota, por lo que el proceso de selección del paseador se hace de manera seria y profunda con el objetivo de brindar seguridad y confianza.

En el mercado local existían dos compañías especializadas, tales como: la plataforma web Star OfService y PaseaPerros.com donde las personas como una alternativa de autoempleo ofrecen sus servicios como paseadores de perros. Cabe indicar que, en el Perú, el servicio de paseadores de canes es una actividad económica informal porque aún no está desarrollada por una empresa que ofrezca este servicio a través de un App garantizando la seguridad y bienestar de su mascota al dueño durante el proceso de paseo (Altamarino, 2019)

En el caso de los servicios para mascotas, CPI el año 2018 indicó que hay una dedicación por el cuidado de las mascotas sobre todo por servicios veterinarios y de grooming, como por ejemplo el baño, corte de pelo y aseo en general. El 35% de los hogares que tienen perro utilizan estos servicios por lo menos una vez al año, 9 % en el caso de los gatos, y en ambos casos el gasto no sobrepasa los 50 soles para este tipo de servicio. Los hogares que utilizan más este servicio son de los NSE AB de la ciudad de Lima.

Cabe resaltar que la gran mayoría de servicios asociados al grooming están dentro de los negocios veterinarios, llámese, Clínicas Veterinarias, Hospitales Veterinarios o Pet Shops, los cuales los ofrecen a sus clientes dentro de la múltiple gama de servicios que tienen.

En Lima metropolitana ha habido un aumento constante en el número de veterinarias en los últimos 5 años, apoyado por el incremento de egresados de las facultades de medicina veterinaria de diversas universidades de la ciudad de Lima e inclusive del interior, así como el apogeo de este sector que se vivió durante la cuarentena (CMVL, 2022).

El hecho de pasar más tiempo en casa por la crisis sanitaria fomenta una fuerte necesidad entre muchos de tener la compañía de una mascota, mientras que las personas también se dieron cuenta de que tenían tiempo suficiente para brindar a las mascotas el cuidado y la atención adecuados que se brindan en el hogar. (Euromonitor, 2022)

Otro aspecto importante que resaltar es la especialización que ha tenido la profesión de Medicina Veterinaria de Mascotas, en los últimos 5 años. Según el Colegio Médico Veterinario de Lima al año 2022, existen profesionales de mascotas dedicados a Dermatología, Cardiología, Neurología, Cirugía Interna, Oncología, entre otras especialidades. Un claro indicativo de la diferenciación de este sector de la salud.

El número de clínicas veterinarias en el Perú asciende a 4,923 (Euromonitor, 2022). Según el laboratorio Zoetis Perú al año 2022 en Lima se considera que se encuentran por lo menos el 50% de estos negocios, mientras que el número de profesionales dedicados a la medicina veterinaria asciende a 10,849, con un incremento aproximado de 11% con respecto al año 2017, reafirmando el hecho del aumento del interés de parte de los estudiantes para dedicarse a esta profesión.

Adicionalmente se revisaron Tesis en ESAN y modelos similares en otros países que se encuentren en funcionamiento.

4.1.2 Investigación cualitativa

Para el estudio se realizarán 10 entrevistas a los clientes quienes son un grupo de empresarios proveedores de servicios para mascotas y referentes de estos servicios para poder determinar:

- Si están cubiertas las necesidades de los dueños de mascotas.
- Sus necesidades.
- Cómo se ofrecen los productos y/o servicios veterinarios.
- La factibilidad del uso de una app integradora.

Los objetivos de las entrevistas son:

- Conocer los canales usados para la venta de los productos y/o servicios de mascotas.
- Identificar los productos y/o servicios más usados.
- Identificar las herramientas usadas por los proveedores de productos y/o servicios de mascotas para hacer conocer su negocio.
- Identificar la predisposición del uso de una app para la oferta y la demanda de productos y/o servicios de mascotas.

4.1.2.1 Factores y subfactores

Para el análisis utilizando los factores y subfactores, se coloca en un cuadro los tópicos relevantes que dependen de la cantidad de veces y mayor importancia cualitativa que salen de las entrevistas a expertos. De todos estos puntos, se empieza a esquematizar los puntos claves para proceder a utilizar el ATLAS TI 22.

Luego de identificar los conceptos claves, se procede a identificarlos en las entrevistas y de esta manera el software se encarga de identificar y cuantificar dichos conceptos. Dándole un mayor peso a aquellos que se repiten a lo largo de las entrevistas. esta categorización descrita se denota en la Tabla 4.2.

Tabla 4.1 Factores y subfactores

Factor	Subfactor	Número de pregunta	Pregunta
Comportamiento del consumidor	Segmento	1	¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?
	Perfil innovador	2	¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?
	Predisposición para comprar	3	¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha

			frecuencia?
	Conocimiento Previo	4	¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?
Contexto de compra	Ubicación	5	¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?
	Tiempo	6	¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?
Medio de pago	Proceso	7	¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?
	Precio	8	¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?
Producto/Servicio	Tipo de producto o servicio	9	¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?
	Comisión	10	¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?
Propuesta de valor	Propuesta de valor	11	La propuesta de valor consiste en ser la

			plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2: Análisis de Factores y Subfactores

Compras online	Oferta Comercial	Atracción de la Demanda	Características del producto o servicio	Comportamiento del consumidor
Canal Digital	Crecimiento de la oferta	Promociones y descuentos	Estándares de calidad	Categorización de productos y servicios
Publicidad en redes sociales	Segmento de mercado	Ventas asistidas	Fijación de precio	Diversificación de productos y servicios
Experiencia de compra	Impacto de la pandemia	Historia de la marca	Conocimiento de beneficios	Tenencia responsable de mascotas
Medios de pago seguros	Propuesta de valor	Testimonios	Empaque del producto	Dueños de mascotas
			Productos y servicios veterinarios	
			Confianza del producto o servicio	
			Veterinarios especializados	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de tener la categorización de conceptos, se procede a correr el ATLAS TI 22 y cuantifica los subfactores en todas las entrevistas, siendo capaz de identificar cuáles son las más relevantes, tal y como se muestra en la Ilustración 4.1.

Para este caso, los conceptos de “Canales digitales”, “Crecimiento de la oferta”, “Publicidad en redes sociales” y “Veterinarios especializados” son los más relevantes y es así cómo se decide darle foco en nuestra propuesta de valor.

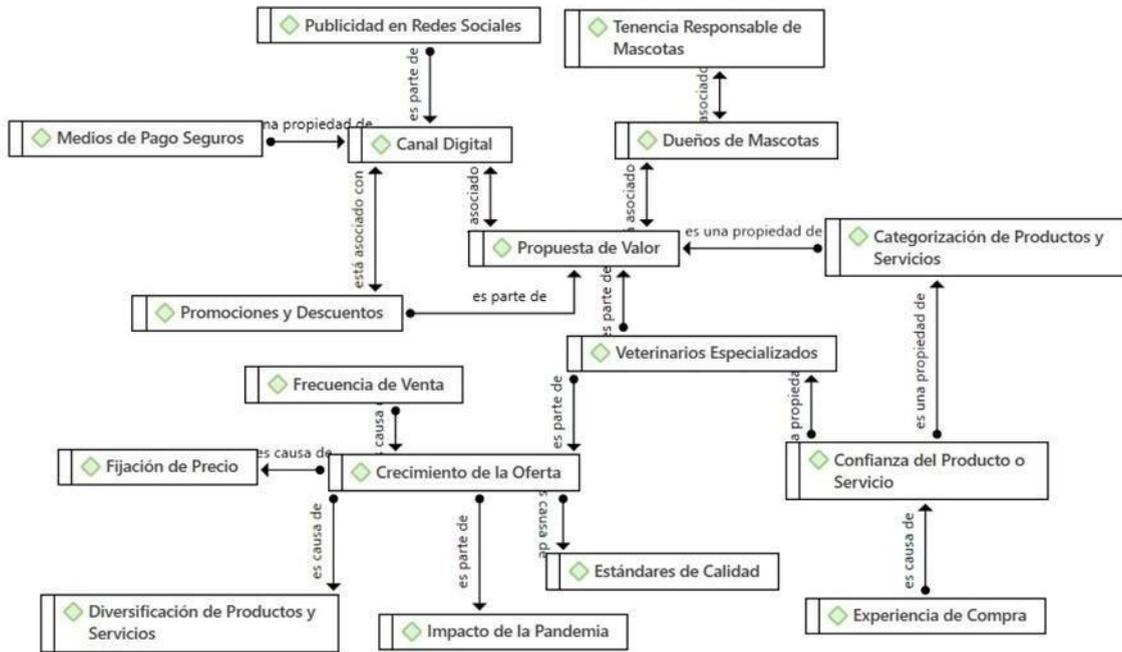
Ilustración 4.1: Correlación de los subfactores resultados de las entrevistas a expertos.

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
○ ◆ Canal Digital	14	0	[Compras Online]
○ ◆ Categorización de Pro...	7	0	[Comportamiento del Consumidor]
○ ◆ Confianza del Product...	9	0	[Características del Producto o Servicio]
○ ◆ Crecimiento de la Oferta	14	0	[Oferta Comercial]
○ ◆ Diversificación de Pro...	9	0	[Comportamiento del Consumidor]
○ ◆ Dueños de Mascotas	4	0	[Comportamiento del Consumidor]
○ ◆ Estándares de Calidad	5	0	[Características del Producto o Servicio]
○ ◆ Experiencia de Compra	4	0	[Compras Online]
○ ◆ Fijación de Precio	9	0	[Características del Producto o Servicio]
○ ◆ Frecuencia de Venta	7	0	[Oferta Comercial]
○ ◆ Impacto de la Pandemia	4	0	[Oferta Comercial]
○ ◆ Medios de Pago Segur...	7	0	[Compras Online]
○ ◆ Promociones y Descue...	7	0	[Oferta Comercial]
○ ◆ Propuesta de Valor	9	0	[Oferta Comercial]
○ ◆ Publicidad en Redes S...	11	0	[Compras Online]
○ ◆ Tenencia Responsable...	9	0	[Comportamiento del Consumidor]
○ ◆ Veterinarios Especializa...	11	0	[Características del Producto o Servicio]

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente figura procesada a través del ATLAS TI 22 nos muestra los subfactores, pero sobre todo la relación que existe entre ellos y que generan mayor valor según las entrevistas a expertos.

Ilustración 4.2: Correlación de los subfactores resultados de las entrevistas a expertos.



4.1.2.2 Plan de investigación

Para determinar la ejecución del plan de investigación se realizaron los siguientes procesos:

- **Factores y subfactores:** Estos fueron definidos enfocándonos en encontrar el comportamiento del consumidor, oferta comercial, características del producto y/o servicio y las compras online.
- **Elaboración de preguntas:** Se generaron preguntas abiertas a los expertos del sector del sector, empezando desde la información más general de la industria de las mascotas hasta preguntas más específicas que nos dieran los insights y conocimiento de este en mayor profundidad. Se buscaron diferentes perfiles de profesionales expertos con el objetivo de enriquecer la investigación y tener una mayor calidad de esta. Se incluyó una pregunta sobre la propuesta de valor para conocer sus opiniones.

- **Recopilación de la información:** En este paso se hicieron las entrevistas de manera presencial, algunas en sus lugares de trabajo y otras en lugares públicos, con un ambiente distendido para lograr la mayor cantidad y calidad de información de parte de los expertos. Durante estas se desarrollaron dos funciones muy claras, el entrevistado, quien era el experto en el tema, y el entrevistador, quien maneja la entrevista haciendo las preguntas previamente desarrolladas en las guías de indagación. Las entrevistas fueron grabadas en audio con la autorización de cada uno de los expertos y luego fueron transcritas para poder analizarlas.
- **Análisis de la información:** Para el análisis de la información se hizo uso del programa Atlas TI, en el cual se utilizaron las siguientes herramientas: Red de Códigos, nube de palabras y el sistema de códigos. Líneas arriba se encuentra cada uno en sus respectivas tablas.

4.1.2.3 Conclusiones por factor

Se procederá a realizar la conclusión por cada factor analizado.

4.1.2.4 Comportamiento del consumidor

Tenencia responsable de mascotas

El mercado de mascotas no solo ha crecido, sino que los usuarios se han vuelto más exigentes en la calidad y en la variedad de productos y servicios que demandan. Esto ha hecho que la oferta también crezca y se diversifique.

Los dueños de mascotas al ser más conscientes con el cuidado que deben de tener con sus mascotas han incluido dentro de su gasto familiar todo aquello que esté relacionado a este. Inclusive sin tomar muchas veces en cuenta el tema de precio, ya que demandan productos y servicios que hace algunos años eran imposibles de pagar.

Hoy en día son muchas las personas que han adoptado más de una mascota en sus hogares lo que ha hecho inclusive que este mercado crezca y que sus cuidados sean más requeridos por lo tanto los servicios y productos han tenido el mismo impacto positivo.

Compras Online

Es evidente que las compras online tuvieron un gran auge durante la pandemia y el sector de mascotas no estuvo ajeno a este comportamiento. Según los expertos las petshops digitales han sabido explotar este auge, lo que ha generado que el mercado crezca también por este factor.

Hay cadenas de petshop muy reconocidas en el sector y algunas otras que se están ganado un nombre. Sin embargo, algunos expertos comentan que es muy importante la venta presencial también ya que los dueños de mascotas también prefieren visitar los negocios veterinarios para adquirir sus productos. Aparentemente el mundo híbrido también será parte de la normalidad en este sector.

Un punto en común es el que se refiere a las clínicas veterinarias quienes, según los expertos, todavía no explotan mucho sus canales digitales, generando una gran oportunidad para el desarrollo de estos.

Búsqueda de servicios y productos especializados

La búsqueda de servicios médicos veterinarios especializados es también una oportunidad de desarrollo para este segmento. Según los expertos hoy en día se ofrecen servicios de medicina por especialidad, como Cardiología, Neurología, Traumatología, Ecografía, entre otras.

Esta especialización hace que este sector diversifique y exija una oferta de productos y servicios más especializados y enfocados en ciertas patologías de mascotas que se han comenzado a diagnosticar gracias a este desarrollo.

4.1.2.5 Mercado

Mercado de mascotas

Los expertos coinciden en que el mercado ha experimentado un crecimiento sostenido hace ya varios años, sin embargo, consideran que la pandemia impulsó mucho más su crecimiento.

El cuidado de sus propias mascotas, producto del mayor tiempo que pasaron en casa, la adopción de más mascotas para sentirse mejor acompañados e incluso el mejor entendimiento de la prevención sanitaria ayudó sobremanera a este sector.

Los expertos comentan que lo más probable es que este comportamiento se mantenga durante los próximos años, inclusive alguno de ellos comentó que podría haber hasta 25 años más de crecimiento continuo.

Oportunidad de negocio

El 100% de los expertos coinciden en que la plataforma digital propuesta en este plan de negocio es una muy buena idea. Creen que a pesar de que ha habido algunos intentos por hacer algo parecido, nunca se lograron concretar.

Ellos creen que la oferta centralizada y valorada ayudaría a los negocios a poder incrementar su cobertura y sus ofertas y a los dueños de mascotas permitirles tener una visión más clara de todos los servicios y productos a disposición en sus zonas de influencia.

Plataforma digital

Como se comentó líneas arriba ha habido algunos intentos de realizar este tipo de negocios sin éxito. En la actualidad no hay una plataforma parecida y los expertos nos comentan que sería de mucho interés para los clientes poder mostrar sus servicios y ofertas a través de una plataforma como esta.

4.1.2.6 Producto

Servicios ofrecidos

Dentro de los servicios ofrecidos, los expertos consideraron que sería muy útil el ofrecimiento de los servicios más comunes que usan los dueños de mascotas, como son servicios veterinarios, grooming y spa, baños, paseadores.

Aunque algunos de ellos si recomendaron agregar a los hospedajes para mascotas dentro de la gama de servicios ofrecidos por la plataforma, la cual se agregará en el capítulo de recomendaciones.

Otro de los temas comentados por los expertos es la posible inclusión dentro de la plataforma de solo un tipo de servicio por zona para así evitar la competencia con negocios similares.

Barreras de uso

Algunos de los expertos comentaron que dentro de las limitaciones más claras en la plataforma está el hecho de compartir información y sobre todo la base de datos con los administradores de esta, ya que es una información muy sensible para ellos y podrían correr el riesgo de compartirla sin obtener beneficios para sus negocios.

4.1.2.7 Propuesta de valor

Nivel socioeconómico

Aunque algunos de los expertos comentaron que los sectores B y C son considerados como muy emergentes dentro de este sector, la inclusión de los sectores A y D dentro del nivel socioeconómico de enfoque de esta plataforma también debería de ser una alternativa para tener una mayor cobertura de acción y de comunicación.

Zona Geográfica

Los expertos comentaron que la zona geográfica en cuestión debería de ampliarse a todo Lima Metropolitana ya que el auge y crecimiento del sector de mascotas es evidente no solo en los distritos objetivo de esta tesis.

Por lo tanto, recomiendan ampliar la zona a todo Lima e inclusive ampliarla a las ciudades más importantes del interior del Perú.

Centralización de la oferta

Dentro de la opción de centralización de la oferta algunos comentaron la buena oportunidad de los negocios veterinarios de lograr una cobertura mucho mayor gracias a esta plataforma, sin embargo, también se comentó que sería interesante que solo algunos de los servicios estén dentro de esta para evitar la competencia desmedida entre negocios que ofrecen los mismos servicios y productos.

Valorización de uso de los servicios

Esta alternativa fue muy bien recibida por los expertos, ya que consideran que este tipo de valoración generaría una mejora continua en los servicios ofrecidos y mejoraría el nivel de satisfacción de los clientes de manera muy positiva.

En la actualidad existe muy poca información sobre la calidad de los servicios asociados al sector veterinario por lo que esta herramienta sería muy valorada por este sector emergente.

4.1.2.7 Conclusiones generales del análisis cualitativo

El mercado de mascotas en el Perú está en permanente evolución, ha crecido mucho durante la pandemia y la tendencia es que se mantenga a ese nivel de desarrollo. Hay muchas oportunidades de negocio para este sector, e inclusive nuevos tipos de servicios que ya existen actualmente en otras latitudes del mundo los cuales se podrían extrapolar fácilmente al Perú.

Crear una plataforma digital como la que se está planteando en esta tesis es de mucho interés para los expertos entrevistados, lo que da una expectativa muy buena con respecto al éxito que pudiera tener este plan de negocios si se llevase a cabo.

Hay un desarrollo muy fuerte del ecommerce en la venta de productos de Petshop y productos sin receta, sin embargo, hay una oportunidad muy grande para el desarrollo de los canales digitales con respecto a los servicios para mascotas y su difusión.

Es una necesidad el hecho de que la cobertura de esta plataforma se amplíe a todo Lima, ya que como se ha comentado anteriormente el crecimiento de este sector es a nivel general inclusive en niveles socioeconómicos A y D.

Además, es importante mencionar que se debería de agregar al servicio de hospedaje dentro de la gama de servicios y productos que estarán disponibles dentro de esta plataforma.

Por lo tanto, se concluye que hay una oportunidad de negocio muy grande para desarrollar esta plataforma en los distritos que son objetivo de esta tesis y que se podrían

hacer algunas adiciones a la cobertura y ofrecimiento de servicios en una segunda etapa dentro del plan de desarrollo de esta.

4.1.3 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se ejecutó utilizando encuestas virtuales usando Google Forms y encuestas presenciales utilizando tablets.

4.1.2.1 Objetivos

El objetivo es validar la información realizada en la parte cualitativa para determinar los aspectos más importantes.

Los objetivos específicos nos guiarán a saber si el plan de negocio es viable por lo que se tendrá que evaluar:

- Cantidad de consumo
- Frecuencia
- Medios de compra
- Intención de uso de medios digitales

4.1.2.2 Selección de la muestra

Se seleccionó una muestra de los potenciales usuarios de la plataforma. Se tomó como referencia las personas que viven en los distritos seleccionados y el ratio de mascotas por persona calculado por el ministerio de Salud. La distribución por distrito permitió conseguir la muestra necesaria presentada en la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Selección de muestra

Distrito	Población	Número de mascotas	Distribución	Tamaño de la muestra
Jesus María	83,173	8,317	14%	52
Lince	60,621	6,062	10%	38
Pueblo Libre	95,655	9,566	16%	60
San Miguel	176,342	17,634	29%	110
Surquillo	102,095	10,210	17%	64
Breña	94,740	9,474	15%	59
Total	612,626	61,263	100%	382

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.3 Conclusiones del análisis cuantitativo

Respecto al análisis cualitativo, el mismo se realizó a través de encuestas a través de Google Forms. Se pudo recoger mucha información valiosa, de la misma y para detallar, se necesitaba un total de 384 como número mínimo de encuestas, se logró obtener un total de 403 personas que dieron respuestas a las cuales se muestran en el Anexo 12.3 Resultado de la Encuesta para dueños de mascotas los mismos arrojan los siguientes resultados a considerar:

- El 98% de los encuestados que le gustan las mascotas
- Si bien el 94% indica que tienen, el resto lo han tenido hasta hace poco tiempo (Menor a un año) y se considera su participación importante por conocer las necesidades de las mascotas.
- El 70% tienen perros, el 22% son gatos y el 2% son otras mascotas, es decir, la oportunidad se muestra en perros y gatos en una mayor proporción.
- El 56% de los encuestados nos indican que sus ingresos están entre 2480 soles y 7019 soles, siendo el de mayor prevalencia con 32% los que están entre 3970 soles y 7019 soles, esto puede dar visión en la dirección al NSE al cual dirigimos.

- El 96% de los encuestados utiliza alguna plataforma de redes sociales y 274 de 403, es decir, el 67% usa la banca digital.
- San Miguel es el distrito con mayor potencial en demanda con un 29% de los distritos a considerar.
- Las mascotas son muy importantes para sus dueños, convirtiéndose incluso en un miembro de la familia, para esto, hasta un 85% los consideran muy importantes y 13% como importantes.
- San Miguel, Jesús María y Pueblo Libre son los lugares potenciales de oferta con 30%, 14% y 14% respectivamente.
- En la corroboración de la propuesta de valor se preguntó a los encuestados su disposición del uso de la herramienta digital obteniendo un 85% entre dispuesto y muy dispuesto.
- En la pregunta con respecto a los problemas en el cuidado de las mascotas lo más resaltado es “No tiene referencias respecto a la calidad de los productos y servicios para mascotas la de mayor prevalencia con 15%, seguida de No puede comparar precios de productos y servicios para mascotas con 14% y como tercera No sabe a qué veterinario llevar a la mascota con 12%.
- Los servicios veterinarios son los más buscados con un 76% seguido por baño y peluquería con 69%
- Un tercio de las mascotas necesitan cuidados especiales.
- Aproximadamente el 46% de las personas llegan a gastar hasta 200 soles mensuales por cada una de sus mascotas con un consumo trimestral y mensual en la mayoría de los casos.

4.1.2.4 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se utilizó los resultados de la investigación cuantitativa. Primero se consideró el número de mascotas que se calculó en función a la población de cada distrito y el número de mascotas por habitante que indica el Ministerio de Salud. Luego, de la encuesta se determinó que el 85% de los encuestados están dispuestos o muy dispuestos a usar la aplicación. Por último, de estos se consideró solo los que se encuentran bancarizados ya que los pagos son a través de medios bancarios. Todos los distritos considerados tienen una bancarización de 72% exceptuando Breña que tiene 59%. Con estos datos se determinó que la demanda potencial son 36,446 mascotas.

Por otro lado, se considera una participación de mercado del 5% lo que lleva a la demanda a 1,822 mascotas al año.

Tabla 4.4: Demanda esperada

Distrito	Población	Número de mascotas	Mascotas según disposición de dueños a usar app	Bancarización	Total mascotas dispuestas a ser atendidas
Jesus María	83,173	8,317	7,070	72%	5,090
Lince	60,621	6,062	5,153	72%	3,710
Pueblo Libre	95,655	9,566	8,131	72%	5,854
San Miguel	176,342	17,634	14,989	72%	10,792
Surquillo	102,095	10,210	8,678	72%	6,248
Breña	94,740	9,474	8,053	59%	4,751
Total	612,626	61,263	52,073		36,446
			5% de participación		1,822

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis Competitivo

El análisis competitivo será realizado utilizando el modelo de “Análisis de las cinco fuerzas de Porter” nos ayudará a obtener un marco de reflexión estratégico con el fin de hallar la rentabilidad del sector en el cual se moverá nuestro modelo de negocio propuesto. Esto es muy importante con el fin de evaluar su valor a largo plazo.

4.2.1 Rivalidad de los Competidores

Según la búsqueda realizada en motores de búsqueda de internet (Google), redes sociales (Facebook e Instagram), Apple Appstore y Google Play, no existen en la actualidad proyectos de empresas ni empresas constituidas que estén destinadas a brindar los servicios más importantes destinados a las mascotas en el Perú, lo que sí existe en una gran oferta de servicios veterinarios y para mascotas en general de manera dispersa, que podrían en un futuro no muy lejano, integrar todos los servicios requeridos por las mascotas y sus dueños ya que es una industria con un crecimiento acelerado según la información del estudio de mercado de la agencia CANADÁ LATÍN AMÉRICA 2021 Q4 CISS REPORT del año 2021. Es por este motivo que se considera que esta solución integradora sería de gran interés para el sector de las mascotas que se busca abordar.

4.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a lo atractivo de este sector, la probabilidad de que ingresen a esta industria, más competidores interesados en desarrollar nuevas ideas de negocio para el sector de mascotas es alta. Aunque en la actualidad no se cuenta con una idea de negocio similar es muy probable que no tarde en desarrollarse. En otros países como España ya existen modelos similares pero inclinados hacia ciertos cuidados especiales como son 11 pets que se encargan de hacer seguimiento a las vacunas y el plan de salud que necesita la mascota, Matchdog, para encontrarle la cita perfecta a la mascota, Dogo, para educar a la mascota, entre otras. (La República, Julio 2021).

Esta información permite concluir que esta oportunidad debería de ser tomada lo antes posible.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes

En la actualidad los dueños de mascotas encuentran mayor información acerca de estas y todo lo relacionado con sus cuidados; ellos tienen a disposición muchos servicios para ellas a través de las búsquedas que hacen no solo a través de motores de búsqueda como Google sino también a través de las redes sociales más importantes del país, las cuales son Facebook, Instagram, YouTube, entre otras, en donde logran encontrar clínicas veterinarias, hospedajes, están más atentos a sus necesidades de salud y de vida en general.

Según el especialista de la incubadora Innova ESAN, Guillermo Vargas, el cuidado de las mascotas no es una moda, ni algo pasajero, es una industria creciente y muy sólida en muchos países. Las mascotas son una mina de oro y más aún en las condiciones actuales de cuarentena, donde las familias conviven muchas horas con ellas (La Camara.pe, 2021),

Por lo tanto, hay muchas opciones para los dueños de mascotas que les permite tener un alto poder de negociación frente a la variada oferta que existe de servicios para estas.

4.2.4 Poder de Negociación de los proveedores

Los principales proveedores serán aquellos servicios asociados a la industria de animales de compañía o también llamadas mascotas. Es decir, todos aquellos servicios que brinden múltiples alternativas asociadas a la salud, hospedaje, grooming, paseo, distracción entre otros. Como se comentó anteriormente existen en la actualidad muchas alternativas asociadas a estos servicios, por lo tanto, el poder de estos proveedores será de nivel bajo.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores de servicios tecnológicos sí será de nivel alto ya que se depende de ellos para mantener la plataforma digital permanente actualizada y sin problemas para los usuarios tanto asociados a los servicios veterinarios como los usuarios finales o tutores de mascotas.

Por lo tanto, el vínculo con los proveedores dependerá de la cantidad de oferta de estos lo que lleva a concluir que se debe afianzar un vínculo más potente con aquellos que ofrecen tecnología ya que es una disciplina que requiere un nivel técnico muy alto.

4.2.5 Amenaza de Productos y/o servicios sustitutos

En la actualidad los principales productos sustitutos son los negocios que brindan directamente los servicios de mascotas, lo que podría traer como consecuencia que la alternativa que se está brindando sea menos atractiva, debido principalmente a que estos servicios veterinarios podrán ofrecer directamente sus servicios sin necesidad de contactar a esta solución integradora como la que proponemos en el plan de negocio, además se debe tener en cuenta la posibilidad de que los mismos usuarios finales las busquen por separado. Es por esta razón que se debería de dar énfasis en potenciar las fortalezas de este negocio en caso se lleve a cabo.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se definirá el plan estratégico que incluye la visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

5.1 Visión, misión y valores

5.1.1 Visión

Para determinar la visión de la empresa u organización se proyecta a futuro, encaminar el rumbo o dirección. Lo que nos indica David Fred (2013), “Se considera que plantear una declaración de visión como el primer paso para la planeación estratégica y puede parecer incluso a la declaración de la misión”.

Para esta tesis la visión sería: Ser reconocido como la mejor plataforma digital entre los usuarios quienes son dueños de mascotas y las empresas de productos y/o servicios veterinarios dentro de los distritos seleccionados.

5.1.2 Misión

Cuando se piensa en la misión de una organización o empresa, es la razón de existir de la misma. La misión para David Fred (2013) es: “afirmación en el tiempo acerca del propósito que distingue a una empresa u organización de otras similares. La declaración de la misión identifica el objetivo de las operaciones de una empresa en producto y mercado, es un factor constante para los empleados del porqué de la existencia o motivo de la organización y de lo que los accionistas imaginaron cuando colocaron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños”.

Para esta tesis según lo recolectado en las entrevistas la misión sería: Mejorar la calidad de servicio entre los usuarios dueños de mascotas y los clientes proveedores de

productos y/o servicios de mascotas en los distritos seleccionados, garantizando un incremento de las ventas y satisfacción del cliente con una herramienta digital.

5.1.3 Valores

Son los principios morales y éticos que determinan la visión y la misión, para David Fred (2013) es la nos encamina al cumplimiento del plan estratégico del negocio y está se alinea con la información obtenida de las entrevistas y las encuestas. Por lo tanto, los valores de la empresa serán:

- Cliente, entender que los dueños de mascotas tienen que quedar satisfechos con la información y el servicio de la web y app para que aumente el tráfico de la plataforma.
- Innovación, la plataforma tiene que seguir mejorando en función a los feedbacks de los usuarios para poder ofrecer un mejor servicio.
- Seguridad, la plataforma tiene que ser segura con los filtros informáticos actualizados.
- Confianza, los usuarios deben tener la seguridad que lo que se ofrece se cumple, por lo que los proveedores de productos y/o servicios veterinarios tienen que cumplir lo que indican para permanecer en la plataforma.

5.2 Objetivos estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos según Kotler (1992) “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir establece un camino esperado y las etapas necesarias para alcanzarlo. El objetivo de la planificación estratégica consiste en configurar y estructurar las áreas de negocio de la empresa para poder generar beneficios y crecimientos esperados.

Los objetivos estratégicos planteados de corto plazo (1 año) fueron definidos según lo recolectado en las entrevistas y encuestas, estos son:

- Objetivo 1. Obtener un 5 % de participación en el mercado de perros y gatos
- Objetivo 2. Tener 1822 inscripciones (usuarios dueños de mascotas) en la plataforma digital

Para la definición de los objetivos a largo plazo tomando como referencia el crecimiento en el sector veterinario 6.7% según Euromonitor (2022) del 2007 al 2026, las entrevistas y como base los objetivos a corto plazo se puede establecer escenarios posibles que serán evaluados en el capítulo de evaluación económica.

Para los objetivos de largo plazo (5 años):

- Objetivo 3. Incrementar los clientes en 6.7% anual
- Objetivo 4. Tener un EBITDA del 30%
- Objetivo 5. Contar con 2362 usuarios dueños de mascotas

5.3 Estrategia genérica.

La definición de la estrategia genérica que se usará en el modelo de negocio, según Michael Porter, “las estrategias permiten a las empresas u organizaciones obtener una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”.

Según lo evaluado en las entrevistas y encuestas la estrategia de negocio que más se acomoda es enfoque, al no contar con un aplicativo que integre a los clientes y a los usuarios en el país, iniciando el estudio dentro de los distritos seleccionados.

Al no existir una web y app que tenga integrado a las diferentes ofertas de servicios para mascotas en los distritos de selección, facilitara un nuevo canal de comunicación donde las personas con mascotas podrán optar por las mejores ofertas del mercado garantizando la

calidad del servicio al contar un ranking de experiencias y testimonios de los mismos usuarios.

Al ser un negocio nuevo, Lydia Arbaiza, profesora de la Universidad Esan sugiere no realizar un análisis interno, sin embargo, luego de evaluar esta opción, los autores de este documento consideraron oportuno identificar fortalezas y debilidades del proyecto, las que han surgido especialmente de las entrevistas realizadas a los expertos:

Tabla 5.1: Factores internos - Fortalezas y Debilidades

Ítem	Fortaleza	Descripción
F1	Ser la primera plataforma integradora	Si bien los ofertantes y demandantes ya usan tecnología para comunicarse, no existiría una herramienta digital que integre a los proveedores de productos y/o servicios veterinarios con los dueños de mascotas, según lo recopilado en las entrevistas realizadas y que se ubican en el Anexo 12.2
F2	Una plataforma ágil y flexible	Las nuevas plataformas digitales buscan ser más ágiles y flexibles, para que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades de los usuarios. También hay mayor competencia entre ellas (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022)
F3	Escalabilidad	El modelo de negocio es escalable a otros lugares geográficos, tanto locales, nacionales e internacionales, según lo recopilado en las entrevistas a expertos, y que se ubican en el Anexo 12.2.
F4	Centralización de la información	Al contar con varios clientes

		(proveedores de productos y/o servicios veterinarios) se puede ofrecer a los dueños de mascotas información mucho más personalizada, que calce mejor con sus necesidades, según lo recopilado en las entrevistas (Anexo 12.2). Este elemento se convertiría en elemento diferenciador sustancial.
F5	Personal capacitado y asesoría especializada	Como en muchos negocios, la empresa deberá tener un buen servicio postventa para el mantenimiento del negocio. Este personal debe conocer las tendencias del mercado, tratando de adelantarse a las necesidades de los usuarios. Sólo así puede marcar diferencias con otras plataformas que pudieran surgir. Se debe precisar que, según los entrevistados, los dueños de mascotas buscan por lo general calidad, antes que precio, y quieren servicios de calidad.

Ítem	Debilidad	Descripción
D1	Presupuesto limitado	Al ser una startup de inversión propia, no se cuenta con un adecuado respaldo financiero, sin embargo, se confía en haber identificado una buena oportunidad de negocio.
D2	Limitación del mercado	Al estar inicialmente solo en 6 distritos, el mercado a atender se reduce. Pero, como se manifestó con anteriormente, este negocio es escalable y se puede ampliar a otros distritos. Se debe recordar que según CPI (2018) el 57% de los hogares de Lima ya cuentan con una mascota (CPI, 2018) AMENAZA
D3	Nivel de comisión alto para el proveedor	Si bien es usual el uso de comisiones dentro del mercado de

		plataformas digitales, es una inversión y costo nuevo para los clientes (proveedores de productos y/o servicios veterinarios). Se precisa que, si bien el mercado de mascotas está en expansión, tal como se ha mencionado, a opinión de los autores, aún debe seguir consolidándose.
D4	Necesidad de conexión a internet	A pesar de que el 82,2% del tráfico de internet se hace a través de líneas pospago, el ancho de banda sigue siendo un desafío para las organizaciones. Sin embargo, Lima ha mejorado su conectividad, por lo que, en el mediano plazo, esta limitación debería mitigarse.
D5	No pagos en efectivo	Si bien existe un crecimiento considerable en pagos electrónicos, aún una gran parte de la población prefiere el efectivo (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022), especialmente frente a los fraudes o robos que suceden con cierta frecuencia en los pagos virtuales.

5.4 Estrategias alternativas

La formulación del modelo de estas estrategias se basa en tres etapas:

Etapa 1: Esta etapa es de información y está conformada por la matriz de factores externos y la matriz de perfil competitivo (MPC).

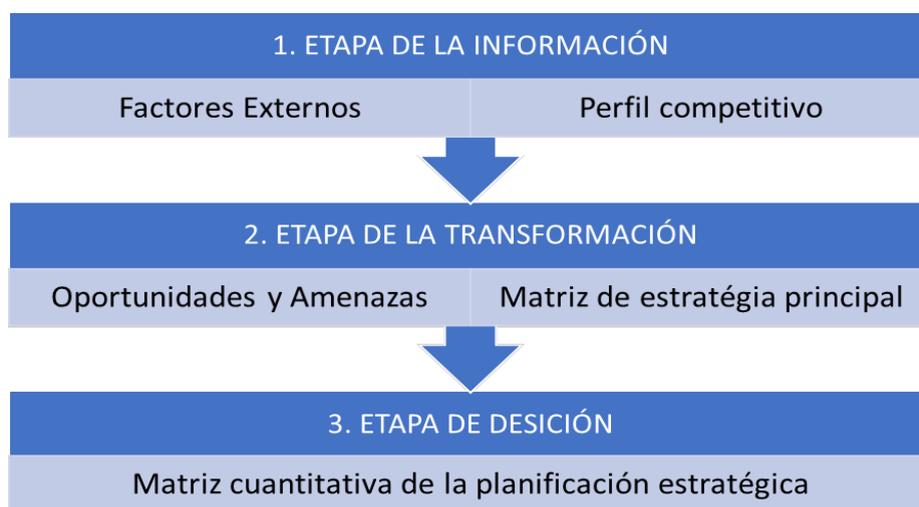
Etapa 2: La etapa de transformación. Donde se trabajará las oportunidades y amenazas, y la estrategia principal con su matriz.

Etapa 3: Es la etapa de decisión y solo se basa en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Como el plan de negocio está evaluando la creación de una nueva empresa, no se considera aquellas herramientas que considere factores internos de una empresa u organización, como las debilidades y fortalezas.

En la siguiente figura se desarrolla la creación de estrategias para ser utilizado en el plan de negocios, que consta de 3 etapas:

Ilustración 5.1: Modelo de Formulación de Estrategias



Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Etapa 1: Matriz de evaluación de factores externos.

La identificación de las oportunidades, así como de las amenazas permite evaluar los factores que benefician o perjudican la propuesta. Esta sección se basa en las entrevistas profundas realizadas a los expertos y el análisis del contexto desarrollado con antelación.

Oportunidades.

Tabla 5.2: Factores externos - Oportunidades

Ítem	Oportunidad	Descripción
O1	Crecimiento del comercio electrónico	El crecimiento de comercio electrónico fue del 55% en el 2021 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022).
O2	Nueva forma de aumentar las ventas de los proveedores de productos y/o servicios veterinarios	Los proveedores de productos y/o servicios veterinarios buscan incrementar sus ventas y mejorar su cobertura de clientes, ahorrando los costos en publicidad, según lo recopilado en las entrevistas. (Anexo 12.2)
O3	Crecimiento del mercado de cuidado de mascotas	El mercado de mascotas es una industria creciente y sólida a nivel global. Son un miembro más de la familia y en la pandemia de COVID han sido más valoradas (La Camara.pe, 2021)
O4	Costo de inversión bajo	Los costos de implementación de una plataforma digital son cada vez menores y los impactos son mayores (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022).
O5	Incremento de tenencia responsable de mascotas	Los últimos informes de tenencia de mascotas (CPI, 2018) indican que en el Perú es del 60% y en Lima Metropolitana del 57%.
O6	Crecimiento económico	Para el 2022 la expectativa de crecimiento es de 3.4% y para el 2023 3.2% de acuerdo con las proyecciones del BCRP a marzo de 2022.
O7	No existe una plataforma digital que integre a los proveedores	No se cuenta con una herramienta digital que integre proveedores de productos y/o servicios veterinarios en el país, según las entrevistas. (Anexo 12.2)

O8	Decisiones emocionales	Las ventas en el mercado de mascotas tienen a ser más emocional según CEESA, 2021
----	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Amenazas.

Tabla 5.3: Factores externos - Amenazas

Ítem	Amenaza	Descripción
A1	Incremento de los costos logísticos	El incremento del precio de la gasolina en 64% y del petróleo en 37% (El comercio, 2022) incrementará todos los costos en la cadena logística tanto de bienes como servicios.
A2	El mercado de veterinarias es muy celoso con la información	Las veterinarias tienen temor en compartir sus precios y estén al alcance de su competencia según las entrevistas. (Anexo 12.2)
A3	Nuevas plataformas digitales	El crecimiento del uso de plataformas digitales abre también el aumento de la competencia digital. (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2022)
A4	Ciberdelincuencia	Los ataques informáticos son más de 21 mil desde el 2003 (El comercio, 2021) generando desconfianza en los usuarios y clientes.
A5	Plataformas digitales de los mismos proveedores veterinarios	Según las entrevistas varias veterinarias van a empezar a trabajar más las plataformas digitales, por lo que no necesitan de una que integre a varios proveedores. (Anexo 12.2)
A6	Cambios regulatorio e impuestos	Según Deloitte existen proyectos de

		impuestos para las plataformas digitales – Proyecto de Ley 6181-2020 CR
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de la Matriz de factores externos en la cual se detallan y analizan los factores que pueden ser identificados dentro de las oportunidades y las amenazas. Para la ponderación de los factores se les brinda:

- Peso asignado ponderado entre 0 (nada importante) y 1 (muy importante).
- La puntuación de 1 a 4 sugiere el grado de respuesta de las estrategias: 4 es una respuesta excelente y 1 sería deficiente.

Tabla 5.4: Matriz de factores externos

Ítem	Oportunidad	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado
O1	Crecimiento del comercio electrónico	0.1	4	0.4
O2	Nueva forma de incrementar las ventas de los proveedores de productos y/o servicios veterinarios	0.05	3	0.15
O3	Crecimiento y desarrollo del mercado de cuidado de mascotas	0.1	4	0.4
O4	Costo de inversión bajo	0.05	3	0.15
O5	Incremento de tenencia responsable de mascotas	0.1	3	0.3
O6	Crecimiento económico	0.1	3	0.4
O7	No existe una plataforma digital que integre a los proveedores	0.05	4	0.2
O8	Decisiones emocionales	0.05	3	0.15
Ítem	Amenazas	Peso ponderado	Calificación	Total ponderado

A1	Aumento de los costos logísticos	0.1	2	0.2
A2	El mercado de veterinarias es muy celoso con la información	0.05	2	0.1
A3	Nuevas plataformas digitales	0.05	2	0.1
A4	Ciberdelincuencia	0.1	2	0.2
A5	Plataformas digitales de los mismos proveedores veterinarios	0.05	1	0.05
A6	Cambios regulatorio e impuestos	0.05	1	0.1
	Total	1		2.9

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la calificación ponderada de factores externos son de 2.9 por lo que es mayor que el promedio de 2.5, siendo una propuesta de negocio que tiene más oportunidades con el incremento del mercado veterinario, el aumento de uso de plataformas digitales y la falta de una plataforma integradora en el mercado, esto permitirá que la idea de negocio sea rentable y atractiva para los accionistas.

No se puede olvidar a las amenazas que necesitan ser mitigadas con estrategia como el aumento de los costos logísticos, las nuevas plataformas digitales, ciberdelincuencia y la desconfianza de los proveedores en compartir sus precios.

5.4.2 Etapa 1: Matriz de perfil competitivo

En la siguiente matriz de perfil competitivo se evalúa a la competencia de la propuesta de valor y sus factores de éxito los cuales son críticos y que están asociados a variables internos y externos, como la estrategia de la organización para alcanzar el éxito de los objetivos.

Tabla 5.5: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	Ponderación	Groomers		Pets Place		Hurón Azul		SuperPet		Kitcan		Supermercados		Mercados de abastos		Propuesta	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Facilidad de compra	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Desarrollo del e-commerce	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2
Diversidad de la oferta	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Lealtad del cliente	0.15	1	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6
Sistema de entrega	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Seguridad informática	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Publicidad	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3
Calidad de productos y/o servicios	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Imagen de la Marca	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Financiamiento	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	2	0.1
Responsabilidad ambiental y/o social	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
	1		2.9		1.8		1.35		3.2		2.7		1.7		1.2		3.5

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se puede observar que los factores críticos de éxito son: la facilidad de compra, desarrollo del e-commerce, diversidad de la oferta, lealtad del cliente, sistema de entrega, seguridad informática, publicidad, calidad de productos y servicios, imagen de la marca, financiamiento y responsabilidad social y/o ambiental. Siendo la propuesta de esta tesis la que lidera con 3.5 de puntaje.

5.4.3 Etapa 2: Oportunidades y amenazas

En esta etapa se determinan las estrategias que darán fruto a las oportunidades y enfrentar las amenazas. Con estas estrategias se prevé lograr cumplir los objetivos definidos en este estudio.

Tabla 5.6: Estrategias Específicas

Ítem	Estrategia	Oportunidades	Amenazas
E1	Crear una plataforma digital en web y app flexible, fácil de usar y segura	O1,O2,O3,O4,O6	A2,A3,A4,A5
E2	Brindar paquetes de promociones a los proveedores de productos y/o servicios (publicidad) y dueños de mascotas para una mejor experiencia digital	O1,O2,O3,O7,O8	A1,A5
E3	Lograr un posicionamiento de la plataforma en cuanto a la búsqueda centralizada de productos y servicios para mascotas	O2,O7	A3,A5
E4	Establecer política de imagen corporativa, manejo de la información, medio ambiente y social	O8,O5	A4,A6
E5	Establecer una satisfacción de los dueños de mascotas del 80% como mínimo	O7,O8	A3,A5

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Etapa 2: Matriz de estrategia principal

La matriz de estrategia principal nos permite poder desarrollar estrategias alternativas que sean viables. Este modelo consiste en definir cuatro cuadrantes basándose en dos dimensiones: Cómo crece el mercado (Lento o rápido) y la posición que ocupa competitivamente (Débil o fuerte).

El crecimiento promedio del sector veterinario en los últimos años es del 6.7% según Euromonitor (2022). Fred R. David definió en los Conceptos de Administración Estratégica, que todo mercado con crecimiento mayor al 5% es considerado de crecimiento rápido.

Tomando en consideración que en la matriz de perfil competitivo se tiene varios competidores que no están desarrollados, uno es Superpet que está muy cercano con sólo 0.3 de diferencias, si bien sólo ofrece sus productos y no servicios veterinarios, ya indica que se tiene competencia para la propuesta, por lo que la posición sería débil en posición competitiva, están dentro del cuadrante I de la matriz de estrategia principal de penetración de mercado.

5.4.5 Etapa 3: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

En esta matriz se concede la priorización de las estrategias determinadas en la etapa anterior, asignándole un valor a cada una en relación con cómo podrían impactar a las oportunidades y amenazas determinadas en la etapa 2.

En la tabla siguiente se presenta el resumen con los puntajes que se obtuvieron según el Anexo 4 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica:

Tabla 5.7: Resumen de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Ítem	Estrategia	Puntaje
E1	Crear una plataforma digital en web y app flexible, fácil de usar y segura	2.25
E2	Brindar paquetes de promociones a los clientes proveedores de productos y/o servicios (publicidad) y los usuarios dueños de mascotas para una mejor experiencia digital	2.4
E3	Lograr un posicionamiento de la plataforma en cuanto a la búsqueda centralizada de productos y servicios para mascotas	2.3
E4	Establecer política de imagen corporativa, manejo de la información, medio ambiente y social	2.95
E5	Establecer una satisfacción de los usuarios dueños de mascotas del 80% como mínimo	2.55

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que presentaron mayor puntaje son:

E4: Establecer política de imagen corporativa, manejo de la información, medio ambiente y social.

E5: Establecer una satisfacción de los usuarios dueños de mascotas del 80% como mínimo.

Las estrategias mencionadas se encuentran alineadas a la estrategia principal del primer cuadrante de penetración de mercado, al ofrecer un nuevo canal de venta que es el digital sobre un mercado que existe, pero insatisfecho por falta de información para realizar comparaciones con los diferentes proveedores de productos y servicios veterinarios.

5.4.6 Conclusiones

Después de desarrollar las etapas de formulación de estrategias alternativas, pasando por la información de factores externos y la de perfil competitivo; la de transformación con las oportunidades y amenazas, y la matriz de estrategia principal; y finalmente la etapa de decisión con la matriz cuantitativa de la planificación estratégica. Se han identificado puntos estratégicos, como una plataforma sencilla, segura, con una imagen corporativa y un nivel de satisfacción alto de los usuarios dueños de mascotas.

Para el logro de los objetivos definidos, la estrategia a seguir debe ser la de penetración de mercado, estando el plan de marketing alineado con esta estrategia.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo se basa en el plan estratégico y en las fuentes secundarias obtenidas en el análisis de la información que está disponible. Se estarán dando a conocer los objetivos y estrategias dirigidas a dos tipos de segmentos, aquellos proveedores de servicios quienes serán socios comerciales, a los cuales se les llamará clientes y los dueños de mascota quienes son los usuarios finales.

6.1 Objetivos de marketing

6.1.1 Objetivo general

Lograr un adecuado posicionamiento de la plataforma en cuanto a búsqueda centralizada de productos y/o servicios para mascotas en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, dentro de la ciudad de Lima.

La justificación de este objetivo se basa en la ausencia de información centralizada que ayuda, a los dueños de mascotas de los distritos mencionados anteriormente, encontrar y comparar con facilidad los servicios veterinarios dentro de su radio de vivienda. Ser una ventana de oportunidad para los clientes con influencia en los distritos anteriormente mencionados para poder dar a conocer sus servicios y sus propuestas de valor.

6.1.2 Objetivos específicos

Captar al 30 % de los clientes durante el primer año de funcionamiento que tengan influencia en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, dentro de la ciudad de Lima.

La justificación de este objetivo específico se basa en la falta de cobertura y de conocimiento de la base de datos de todos los dueños de mascotas en los distritos seleccionados podrían generar un gran interés por ser parte de esta plataforma virtual, la cual le dará el acceso necesario a esta información a los clientes que participen dentro de este emprendimiento.

Lograr la captación del 5% de los usuarios dueños de mascotas para la plataforma digital lanzada en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, dentro de la ciudad de Lima.

La justificación de este objetivo específico está sustentada en el estudio de mercado basado en las entrevistas a profundidad ya que el hecho de ser un porcentaje alcanzable y retador dentro de este sector y también debido al conocimiento de sus dinámicas de crecimiento.

Lograr una rentabilidad adecuada que sea mayor al 30% al final del 1er año de operación, esperando que este negocio sea rentable y sea sostenible para los inversionistas.

6.2 Segmentación de mercado

Para la adecuada segmentación del mercado se ha definido el siguiente Buyer persona el cual se encuentra entre los 20 a 54 años, la gran mayoría son mujeres, aman a sus mascotas, son usuarias frecuentes de las RRSS más importantes del Perú, Facebook, Instagram, Tiktok, están atentas a las tendencias tecnológicas, son madres y mujeres solteras independientes, son emocionales y muy susceptibles a ser responsables socialmente y viven en los distritos emergentes de Lima, los cuales son materia de esta tesis.

El plan de negocios está dirigido a las personas que viven en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, dentro de la ciudad de Lima.

Esta será dividida en 2:

Los usuarios quienes son dueños de mascotas (perros y gatos) los cuales muestran algunas variables parecidas a los clientes quienes son proveedores de servicios, aunque se resaltan las diferencias entre los dos grupos de clientes.

Tabla 6.1: Segmentación del Mercado Dueños de Mascotas (Usuarios)

Variables		Especifica	
Geográfica	Distritos de Lima Metropolitana	Jesús María, San Miguel, Lince, Surquillo, Breña, Pueblo Libre	
Demográfica	Edad	25 a 45 años	
	Sexo	Hombres y Mujeres	
	NSE	B y C	
	Numero de integrantes familia	1 a 4 personas	
	Ingresos	S/3,970 a S/7,020	
Psicográfica	Clase social	Revisa la calidad del producto (ingredientes y/o componentes)	Fuente: Documento de trabajo El perfil del consumidor en el Perú: Un enfoque de protección
		Suele ir a establecimientos con higiene y buena atención al cliente	
		Compara precios entre productos	
Conductual	Generación Millennial	Prefiere productos de fabricantes ecoamigables	Fuente: Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? BBVA
		Son Personas multipantallas e hiperconectadas	
		Son preparados intelectualmente y emprendedores	
		Tienen un sentido crítico y socialmente activos	
		Luchan por la inclusión social	
Esperan para casarse e independizarse			

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores de productos y/o servicios veterinarios que tengan influencia comercial en los distritos mencionados anteriormente.

Tabla 6.2: Segmentación del Mercado Proveedores de Servicios y/o Productos (Clientes)

Variables		Especifica	
Geográfica	Distritos de Lima Metropolitana	Influencia comercial en Jesus Maria, San Miguel, Lince, Surquillo, Breña, Pueblo Libre	
Demográfica	Edad	25 a 70 años	
	Sexo	Hombres y Mujeres	
	NSE	A y B	
	Numero de integrantes familia	1 a 4 personas	
	Ingresos	S/3,970 a S/12,660	
Psicográfica	Clase social	Revisa la calidad del producto (ingredientes y/o componentes)	Fuente: Documento de trabajo El perfil del consumidor en el Perú: Un enfoque de protección
		Suele ir a establecimientos con higiene y buena atención al cliente	
		Compara precios entre productos	
		Prefiere productos de fabricantes ecoamigables	
Conductual	Generación Millennial	Son Personas multipantallas e hiperconectadas	Fuente: Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? BBVA
		Son preparados intelectualmente y emprendedores	
		Tienen un sentido crítico y socialmente activos	
		Luchan por la inclusión social	
		Esperan para casarse e independizarse	

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Posicionamiento

El objetivo del posicionamiento es lograr que la marca sea reconocida y asociada como el buscador número uno de servicios para mascotas, generando interés de parte de los clientes por participar en esta plataforma, así como de parte de los usuarios finales quienes la reconocen y asocian con la búsqueda efectiva y amigable de los servicios que ellos necesitan para sus mascotas.

Por lo tanto, las características que se buscarán dentro de esta plataforma serán las siguientes:

- **Característica/Beneficios:** La plataforma donde convergen tanto los principales proveedores de productos y/o servicios para mascotas de los distritos seleccionados, así como los usuarios dueños de mascotas que requieren y buscan estos productos y servicios.
- **Calidad/Precio:** Poder ofrecer los productos y/o servicios. Ofrecer la oferta de servicios de mayor calidad al precio justo acorde a los requerimientos de los usuarios finales. Para los proveedores de mascotas será la oportunidad de

obtener una mayor cobertura de sus clientes pagando una comisión porcentual justa y acorde a sus objetivos de inversión de marketing para sus negocios.

- **Uso/Aplicación:** Facilidad de uso en cualquier teléfono inteligente, tablet o laptop. Con una tecnología responsive y amigable para los usuarios y para los clientes.

Para la plataforma se usará el nombre de Buscapatas aludiendo la acción de búsqueda centralizada y valorizada de servicios y productos para mascotas tanto para proveedores como usuarios dueños de mascotas.

El slogan será “Todo lo que necesitas para tu mascota a unos clicks de distancia”. El logotipo estará representado por una huella de la mascota más común en el Perú, el perro. Los colores azul, verde y amarillo buscan ser asociados con confiabilidad, seguridad y tranquilidad para los stakeholders.

Ilustración 6.1: Logo Comercial



Fuente: elaboración propia.

6.4 Marketing relacional

El objetivo del marketing relacional será el de mantener una relación a mediano y largo plazo con los stakeholders que permita tener la sostenibilidad necesaria del plan de negocio. El objetivo de este estará dirigido a dos frentes. El primero es el proveedor de servicios y productos, y el segundo enfocado en los usuarios dueños de mascotas.

Para esto se realizarán las siguientes acciones:

- **Clientes.**

Se enfocarán los esfuerzos en desarrollar una estrategia de segmentación adecuada con los clientes quienes son proveedores de servicios y productos veterinarios, lo que permitirá trabajar con aquellos que sean económicamente más importantes y también aquellos que representen una oportunidad de crecimiento futuro para el plan de negocio.

Luego del proceso de segmentación se definirá la estrategia KAM (Key Account Management) que permitirá desarrollar una relación larga y duradera con los principales proveedores, ya que estos representarán el sostenimiento del negocio.

Es así como se generará el desarrollo de una relación con el dueño del negocio o el gerente general, y también con las áreas de desarrollo de las estrategias internas de crecimiento y marketing lo que permitirá poder enfocar esfuerzos en los objetivos del cliente proveedor, lo que permitirá lograr ser una parte importante de su crecimiento gracias al asesoramiento constante que se hará para la consecución de sus objetivos.

Estas áreas internas serán las de logística, compras, marketing, comercial, así como las administrativas las cuales generarán una relación más estrecha conforme la confianza y los buenos resultados se vayan dando en el tiempo.

Para esta estrategia se contará con un equipo comercial que al inicio será de 1 persona con una proyección a más de 3 pasados los 3 años de actividad comercial. El perfil de estos colaboradores estará determinado por el nivel de conocimiento comercial y de desarrollo de relaciones especializadas en este rubro.

Dentro de las estrategias de comunicación iniciales para los clientes estará la de atracción a través de redes sociales especializadas en el entorno B2B como es LinkedIn, esto permitirá contactar e identificar a todos aquellos clientes en la zona definida.

Para los clientes que sean personas naturales como es el caso de paseadores de mascotas, se realizará el contacto a través de las recomendaciones de los otros proveedores como es el caso de Clínicas Veterinarias y Groomers con los cuales están trabajando y prestando dicho servicio. Es así como se comenzará a generar una base de datos de estos.

- **Dueños de mascotas**

En el caso de dueños de mascotas se enfocará en lograr el primer objetivo de marketing el cual es el posicionamiento. Esto se realizará a través de las estrategias de comunicación que se detalla más adelante dentro del embudo de ventas digitales. A partir de esta etapa se hará mucho hincapié en las estrategias de fidelización y lealtad a través del enfoque en los clientes que generen mayor valor económico, gracias al uso de la metodología RFM (Recency, Frequency, Monetary).

La consecuencia de este análisis será una adecuada segmentación y targetización de la base de datos, lo que permitirá hacer un eficiente plan de fidelización en base a los clientes que más oportunidad de desarrollo económico tengan para el plan de negocios.

Dentro de las acciones se enumeran las siguientes:

Marketing Automation, para lo cual se generará contenido de valor y ofertas exclusivas que se puedan utilizar para atraer nuevos clientes y leads.

- Se enfocarán algunas de las acciones de atracción para los clientes a través de “Call to action” como promociones especiales en ciertos locales de servicios y/o productos veterinarios con el objetivo de activar acciones y segmentar a partir de estas.
- Se usarán algunos Triggers (disparadores) y también elementos de automatización como son: Email de bienvenida, clics de enlace para ver ofertas recurrentes y especiales, email semanal de recordación de ofertas,

email de invitación a eventos especiales para sus mascotas, así como email de seguimiento de carrito de compras para evitar abandono de web.

Para esto se desarrollará una web responsive con el objetivo de captar a los nuevos leads quienes serán los clientes usuarios finales cuyo objetivo será obtener más clientes y por supuesto ventas de servicios y/o productos a través de la plataforma.

También se enfocará en tener una presencia constante en redes sociales, esto se realizará mediante la generación de contenido a través de actividades de educación para los usuarios dueños de mascotas.

Se trabajará de la mano con los principales KOL (Key Opinion Leaders) de la industria de mascotas, quienes apoyarán dando capacitaciones constantes a los usuarios dueños de mascotas en todos aquellos temas de relevancia para los dueños y que estén asociados a la tenencia responsable de estas.

Además, se buscará el apoyo de los más importantes petfluencers (mascotas reconocidas en redes sociales en el ambiente veterinario) quienes darán a conocer los beneficios de la plataforma y su utilización, sobre todo aquellos beneficios asociados a la ventaja de la integración de todos los servicios veterinarios.

Todas estas acciones serán medidas trimestralmente a través de la obtención de algunos indicadores como son, Nivel de conocimiento de la marca (Awareness), Net Promoted Score con el objetivo de medir satisfacción de los usuarios, así como de los clientes, número de seguidores de las plataformas web, Facebook, Instagram, y CTR para medir los ratios de conversión de los clientes en ventas.

6.5 Marketing mix

Para el buen desenvolvimiento del plan de negocio se desarrollarán las estrategias del marketing mix, Producto o Servicio, Precio, Plaza y Promoción, las cuales se detallan a continuación.

6.5.1 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio será destinada para ambos tipos de segmentos, los clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios veterinarios y los usuarios quienes son dueños de mascotas. Para los clientes se ofrecerá una plataforma segura y confiable que les permitirá tener un ranking con respecto a sus competidores y que permitirá a los usuarios encontrarlos en un entorno seguro y confiable. Estos últimos estarán a su disposición 24 horas al día logrando la mayor captación de nuevos usuarios gracias a las estrategias de comunicación que se detallarán más adelante.

Los usuarios tendrán a su disposición la mayor cantidad posible de clientes quienes son servicios veterinarios de su interés, con un nivel de actualización permanente y con un ranking que ayudará a escoger a aquellos servicios que más puntaje tengan según la retroalimentación que los mismos usuarios otorguen a través de su experiencia de contacto con estos.

El estudio de mercado da más información acerca de cuáles son los servicios más valorados para así poder elaborar un catálogo de estos según la importancia que tengan para los usuarios, así como se tiene la información necesaria para generar la estrategia de branding acorde a los resultados obtenidos de este estudio.

Los servicios ofrecidos serán los siguientes: Servicios Veterinarios, es decir aquellos relacionados a la salud de la mascota, venta de productos y ecommerce para mascotas, servicio de grooming y servicio de paseo de estas.

6.5.2 Estrategia de precio

El estudio de mercado determinó que la estrategia de precio más adecuada es mediante el cobro de una comisión de entre 10 y 15 % a los clientes quienes son proveedores de servicios, mientras que para los usuarios quienes son dueños de mascota será de uso gratuito ya que se busca atraerlos sin la limitación de un costo por el uso de esta plataforma.

6.5.3 Estrategia de plaza

La distribución se procederá a hacer por la plataforma web y el aplicativo móvil.

Inicialmente, la aplicación podrá ser bajada de manera gratuita y sencilla desde la tienda de aplicaciones Google play y Apple App Store.

Debido a la naturaleza del negocio, se explotarán los canales digitales más importantes en el Perú para poder captar inicialmente a los clientes, mantener un contacto permanente, así como resolver todas aquellas dudas y reclamos que vayan surgiendo conforme se desarrolle y madure el negocio.

Estos puntos de contacto estarán representados por lo siguiente:

- Cuenta oficial en Facebook e Instagram.
- Página web responsive
- WhatsApp con cuenta de empresas.

6.5.4 Estrategia de promoción

El objetivo de la estrategia de promoción es poder lograr el reconocimiento de la plataforma de parte de los clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios como de los usuarios quienes son dueños de mascotas.

Para lograrlo se utilizarán los canales de comunicación offline los cuales serán: Uso de Prensa, uso de revistas especializadas y activaciones en parques públicos de los distritos objeto de esta tesis, así como en los principales negocios veterinarios del mismo sector estudiado.

Dentro de los canales online que se utilizarán se encuentran: Pagina web de la plataforma, Aplicaciones Móviles propias (Android & IOS), Redes Sociales propias (Facebook, WhatsApp, YouTube). Google Ads.

Para lograr una comunicación adecuada se utilizará los medios digitales, haciendo énfasis en publicidad online, motores de búsqueda y redes sociales, Facebook, Instagram y Tiktok.

6.5.4.1 Planes de acción dentro del embudo de ventas digitales

Atracción:

Para la etapa de atracción se hará énfasis en estrategias SEM (Search Engine Marketing), ya que como se había comentado el objetivo es lograr el posicionamiento adecuado de la plataforma. Además de considerar el hecho de ser un nuevo negocio el que necesita ser conocido y reconocido como la mejor alternativa dentro de las plataformas que tienen como objetivo la búsqueda de servicios veterinarios y el encuentro de una nueva fuente de contacto con usuarios nuevos para los clientes quienes son proveedores de servicios.

Por lo tanto, se están considerando los siguientes planes de acción para esta etapa

Dueños de mascota (Usuarios)

Participación en eventos masivos de mascotas patrocinados por los departamentos de Zoonosis de cada municipalidad de los distritos objetivo.

Ofrecer un descuento de 5 a 10 % en el primer uso de la plataforma para uso de los servicios veterinarios anexados a la plataforma a cambio de seguir a las redes Instagram y Facebook, así como promociones del 2do baño al 50% del precio por el uso de esta.

Contratación de 2 influencers pet lovers con una cantidad de seguidores mayores a 20 mil en Facebook y de 5 mil en Instagram con el objetivo de generar conocimiento de los beneficios de la plataforma. Estos números fueron determinados en base a los microinfluencers con más dinámica e interacciones dentro de estas dos redes.

Inversión de Banners Adds durante el primer año en las principales cadenas veterinarias que tengan un manejo adecuado de sus redes sociales sobre todo Facebook e Instagram

Se realizarán 3 publicaciones por semana en el Fanpage e Instagram institucional para atraer a los usuarios dueños de mascotas a la comunidad y a los que usen la plataforma con beneficios como tener descuentos y promociones por el primer uso. El objetivo es impactar a 4,500 personas por semana de publicación ya que la inversión estimada será de 1000 soles por mes o 33,33 soles por día.

Los KPIs para esta opción serán número de visitas a la página web y CTR (Clicks/Impresiones), Número de impresiones, CPM (Costo por mil impresiones) más bajo posible.

Proveedores de servicios (Clientes)

Ofrecimiento de 10% a 30 % adicional de usuarios dependiendo de la magnitud del negocio y del posicionamiento que tengan cada uno en el rubro de mascotas en los distritos comentados anteriormente, por lo que se hará inversión publicitaria con 3 post semanales durante los primeros 6 meses en redes sociales como Facebook, Instagram y videos de los beneficios a través de YouTube.

Se hará inversión publicitaria en 3 post semanales durante los primeros 6 meses en las principales fanpage de los principales grupos cerrados de expertos en negocios veterinarios, tanto de Facebook, como de Instagram.

Al igual que con los dueños lograr que los negocios veterinarios referentes de los distritos materia del estudio sirvan de ejemplo para lograr convencer a los otros de los beneficios de pertenecer a la plataforma.

Los KPIs para esta opción también serán el número de visitas a la página web y CTR (Clicks/Impresiones), Número de impresiones, CPM (Costo por mil impresiones) más bajo posible.

Consideración:

Para los dueños de mascota (Usuarios)

Para la etapa de consideración se hará inversión en Ads en Redes sociales tanto en Instagram como en Facebook, para generar tráfico hacia la web en donde se agregará un botón de Call to Action en esta, así como en las redes sociales en la que se impulsará la compra de algún servicio a través de la plataforma, a través de un descuento entre 5 a 10 % reservando a través de la plataforma.

Para esta acción los KPIs a medir serán el Número de visitas/ ventas, las ventas concretadas, la tasa de conversión o CR, y también se considerarán la tasa de rebote, para poder determinar el nivel de abandono que pueda tener los nuevos usuarios, con el objetivo de poder definir las causas de dicha acción, así como buscar las formas de retomar la compra si es posible.

Otra acción importante es la generación de clientes potenciales para la plataforma, gracias a la interacción con la misma, así como las impresiones que se puedan obtener. Para esta acción se utilizarán los KPIs Número de Leads, CTR (Clics/Impresiones). y también los ratios de interacciones como son Likes, shares y comentarios.

Para los proveedores de servicios (Clientes)

Al igual que con los usuarios se hará inversión en Ads en Redes Sociales, Facebook e Instagram. Se buscará tráfico a la web para generación de Leads, los cuales muestren interés en la propuesta de valor. También se hará un Call to Action de prueba gratuita el primer mes con el objetivo de que se observen los beneficios de la plataforma para los clientes quienes son proveedores de servicios veterinarios.

Los KPIs en este caso serán: Número de Leads, Ventas concretadas, CTR (Clics/Impresiones) Número de visitas/ ventas, la tasa de conversión o CR, y también se considerará la tasa de rebote.

Conversión:

En esta etapa se apunta a que tanto los usuarios, así como los clientes tengan la posibilidad de comprar en la plataforma. Para este caso se considera mantener los Ads en redes sociales, Facebook e Instagram, así como en Google en donde se realizarán inversiones

mensuales que podrían ascender a 1,000 soles por mes. En el caso de los usuarios se agregará a Tiktok para la difusión de los Ads y Post.

Se harán promociones especiales con descuentos exclusivos con proveedores que den beneficios diferenciados por utilizar la plataforma, Participar en los Cyber days, manteniendo la relación con los influencers más importantes para que sigan generando confianza en el uso de la plataforma.

Los KPIs para tener en cuenta en esta etapa serán: Alcance de los anuncios, CPC (Costo por Clic), productos comprados, para la web el número de visitas y costo de conversión.

Retención

En esta etapa se trata de mantener a los usuarios fieles, así como a los clientes. Se mantendrá la estrategia SEM (Search Engine Marketing) y se hará además una estrategia SEO (Search Engine Optimization) con la generación de contenidos importantes tanto para proveedores como dueños. Se hará educación continua sobre los cuidados de las mascotas, estrategia de prevención de enfermedades, Videotutoriales con recomendaciones de expertos veterinarios, por lo que se buscará embajadores de la marca, seguimiento a celebrities pet lovers, se generarán noticias positivas para el sector y se buscará el respaldo de las principales entidades ligadas al cuidado de mascotas como son ONG, asociaciones de cuidado animal que respalden a la marca.

Se hará segmentación RFM (Recency, Frequency, Monetary) de los usuarios y de los clientes, con el objetivo de determinar su valor individual y su sostenibilidad en el negocio, mailing semanal y mensajes de WhatsApp, seguimiento y recordatorios con marketing automation.

Se harán búsqueda de testimoniales para recomendación, se usará Net Promoted Score de clientes con el objetivo de medir la satisfacción de la marca luego de 1 trimestre de actividad.

Los KPIs en esta etapa, serán el análisis de ventas realizadas en un periodo, nivel de Satisfacción segmentación RFM, Número de visitas a la Web, Número de sesiones por usuario, Número de reseñas, total comentarios, total shares y total reacciones positivas.

Se invertirá también en actividades especializadas del rubro como eventos de mascotas en los distritos que se piensa enfocar, así como de la mano de las principales veterinarias del sector al que se atenderá.

6.5.4.2 Publicidad

La mayor inversión en publicidad se hará en medios digitales, debido sobre todo a la naturaleza del plan de negocio. Sin embargo, se harán algunas inversiones publicitarias en eventos especializados en el sector de mascotas. Uno de los más importantes se llama Latin Pet y reúne a muchos proveedores de servicios especializados en este sector, así como a muchos posibles usuarios quienes son dueños de mascotas. Este se realiza una vez al año en el mes de septiembre en las instalaciones del Jockey Club y reúne a más de 15,000 asistentes.

Otra de las actividades que se harán, estará basada en la participación en ferias en los distritos objetivos del estudio donde se coordinarán previamente con las municipalidades y sus respectivos departamentos de zoonosis. Estos departamentos se encargan de regular la tenencia responsable de mascotas en cada distrito.

Por otro lado, las inversiones en publicidad más importantes estarán enfocadas en el mundo digital. Al ser uno de los objetivos iniciales el conocimiento de la marca se invertirá

en SEM a través de los Ads de Google durante los primeros 6 meses, para luego monitorear el progreso.

A la par y con el objetivo de lograr mayor alcance, se harán inversiones en redes sociales que apalanquen la presencia en Google. Facebook, Instagram y TikTok serán las redes para tomar en cuenta debido a su popularidad y a que se puede monitorear métricas y KPIs que ayuden a observar y monitorear el progreso en estos medios.

Luego de la inversión inicial en el conocimiento y reconocimiento de la marca es muy relevante lograr que la marca sea identificada por sus seguidores como generadoras de contenido, por lo que la inversión en videos tutoriales, sobre datos importantes de cuidado de mascotas, recomendaciones de líderes de opinión, información de los servicios prestados por los profesionales y veterinarias asociadas a la plataformas, serán de gran ayuda para poder tener una estrategia SEO más adecuada para ese momento que apalanque aún más el awareness de la marca, manteniendo a la par la estrategia SEM.

6.5.4.3 Relaciones públicas

Con el objetivo de generar un adecuado posicionamiento se buscará que los beneficios encontrados en la participación y utilización de la plataforma digital favorezcan tanto a los clientes, así como a los usuarios.

Esto se logra a través de un adecuado precio para los clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios, así como las ofertas más adecuadas para los usuarios quienes son dueños de mascotas logrando así captar a la mayor parte de ambos segmentos, los cuales son indispensables para el funcionamiento de esta plataforma. Por lo tanto, se buscará:

- Aumentar la captación de usuarios con el uso de contenido de relevancia para los dueños de mascotas donde se podría utilizar videos o fotos con el apoyo de los clientes quienes son proveedores de servicios y/o productos.
- Dar un ofrecimiento completo de la paleta de productos y/o servicios alineados a lo que el usuario busca y requiere.
- Reducción del tiempo operativo sobre todo al momento de la búsqueda de productos y/o servicios en la web en un período promedio de 5 minutos, sustituyendo las consultas repetitivas en la web o vía correo electrónico.
- Poder hacer la gestión en tiempo real de reservas.
- Mejorar la gestión y la oportunidad de tener reportes de ventas en tiempo real.
- Lograr el incremento del reconocimiento de su marca e imagen ya que se apoya la gestión de quejas y reclamos a través de la plataforma.
- Equipo de apoyo y soporte con el objetivo de generar campañas de fidelización de sus usuarios.
- Los usuarios que son dueños de mascotas pueden acceder a la plataforma de forma libre y gratuita, y tener acceso a conocer a los clientes que son proveedores de servicios y/o productos que pertenecen a la plataforma digital.

6.6 Estrategia de responsabilidad social

Dentro del objetivo de responsabilidad social se encuentra la búsqueda de clientes asociados a albergues, sociedades protectoras de animales, así como rescatistas que permitan alinear la imagen hacia la sociedad en la búsqueda de contribuir con una sociedad más responsable en ese sentido.

Para lo cual se incluirán los siguientes beneficios:

- Anuncios gratuitos para adopción de mascotas.

- Apoyo en la estrategia comunicacional en la búsqueda de donaciones y soporte caritativo para este tipo de asociaciones.
- Difusión de este tipo de asociaciones durante las activaciones y eventos que realice la plataforma.
- Priorización de visualización a aquellos proveedores que apoyen este tipo de asociaciones, así como comunicación constante dentro de las redes sociales de la plataforma.

6.7 Presupuesto de marketing

Tabla 6.3: Presupuesto de Marketing

Gastos de Marketing							
Actividad	Costo	Veces al año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descargas(Ad, Facebook, SEM,SEO,Ad Words) - Publicidad online	S/. 1,800	48	S/. 86,400				
Google Ads	S/. 2,000	12	S/. 24,000				
Merchandising	S/. 500	2	S/. 1,000				
Activaciones/Eventos	S/. 1,200	24	S/. 28,800				
Total	S/. 5,500		S/. 140,200				

Fuente: Elaboración propia

6.8 Conclusiones

Lograr el adecuado posicionamiento de Buscapatas en el mercado de mascotas como la primera plataforma digital que conecte a los usuarios quienes son dueños de mascotas con los clientes quienes son proveedores de servicios y/o productos veterinarios es esencial para lograr la captación y consecuente fidelización de estos.

Para lograrlo se tiene que hacer un trabajo constante en acciones SEM con una inversión de capital que permita el reconocimiento de Buscapatas dentro de este mercado.

Es necesario apalancar todas las actividades de marketing necesarias en forma programada y reconociendo que durante el desarrollo de la construcción de una marca como Buscapatas son diferentes las etapas dentro del funnel de ventas en la que se harán necesarias diversos tipos de estrategias.

Los principales objetivos del plan de marketing se focalizan en la captación de clientes proveedores de servicios y de usuarios quienes son dueños de mascotas y posicionar la marca.

Se determina que la política de precios estará definida por el cobro de la comisión (13%) por cada transacción que se realice dentro de la plataforma digital. El sustento de dicho porcentaje de comisión se denota en la Evaluación Económica, detallada en el Capítulo X.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo tiene como finalidad describir todos los parámetros estratégicos y la gestión dentro de los flujos de operaciones. Estos, son imprescindibles para generar los servicios con valor y centralización en el cliente, y nos permitirán obtener una ventaja competitiva que debe estar alineada al Plan Estratégico en donde se describe el cumplimiento de objetivos y ratios comerciales.

Es importante mencionar, que es por medio del Plan de Operaciones que se fijan los procesos de producción y de servicios que calcen para el respectivo lanzamiento de la oferta de servicios establecidos en el Plan de Marketing y el abastecimiento de la demanda.

7.1 Objetivos

Se definirán como objetivos los siguientes puntos basado en el Plan Estratégico, en la que se denomina al presente Plan de Negocios como uno de intermediación y es evaluado en las entrevistas a profundidad a expertos y encuestas:

- Identificar los procesos de producción apropiados para la interconexión entre oferta y demanda, además de la visualización en plataforma.
- Identificar los recursos imprescindibles con la finalidad de ejecutar los procesos productivos, esto estará yendo de la mano con el Plan de Tecnología del presente Modelo de Negocio.
- Definir e implementar las políticas en los procesos operativos y de control de calidad que sean necesarios para realizar la correcta entrega de productos y/o servicios.
- Definir e implementar las directrices para la publicación y posterior visualización de los productos y servicios.

7.2 Procesos del plan operativo

Tanto la flexibilidad y la calidad son los pilares de la estrategia que guían el proceso de producción, esto, con el fin de tener una generación constante en los procesos operativos que generen valor tanto a los usuarios dueños de mascotas como a los clientes proveedores de productos y/o servicios, es decir, a la oferta y a la demanda.

- Estrategia Enfocada en Calidad: Focalizada en definir e implementar políticas, directrices y estándares que le permitan a la plataforma otorgar servicios y productos de calidad y sobre todo que estos puedan ser comprados de manera fácil, segura y rápida.
- Estrategia Enfocada en Flexibilidad: Esta se encuentra focalizada a la implementación políticas y headlines que impulsen la innovación de manera constante dentro de los procesos inmersos en el Modelo de Negocio y mostrados a través de la plataforma, esto se da aprovechando los avances tecnológicos y deben tener un alto nivel de adaptación a los cambios de escenarios tanto en competencia, oferta y demanda.

Se debe tomar en cuenta que un óptimo plan de operaciones es la clave para poder materializar los procesos necesarios para llevar a cabo la creación de oferta y demanda alineada al Plan Estratégico. Catálogo que será publicado a través de la plataforma digital encargada de ser el canal intermediario, conectando los usuarios dueños de mascotas con los clientes proveedores de productos y/o servicios. Por último, es necesario, tomar en cuenta los parámetros organizacionales que apalanquen el logro de una óptima gestión y que esta refleje el éxito de las operaciones.

7.2.1. Proceso productivo

Es el proceso productivo el encargado de responder a las necesidades del mercado generando los servicios necesarios para dicho fin. Para lograrlo, se necesita transformar los datos recogidos del mismo mercado en información.

A continuación, se brinda un mapeo de los principales procesos operativos:

a. Proceso de la Incorporación para Nuevos Proveedores:

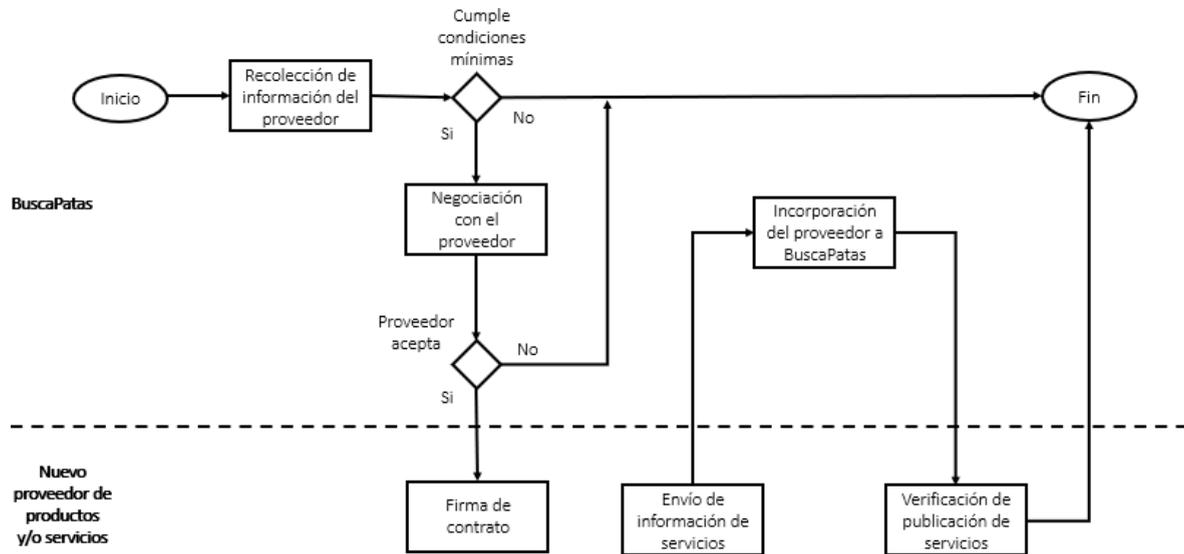
En el plan de operaciones proponemos que la mejor manera de aterrizar y mostrar nuestra visión de los procesos es presentarlos a través los flujos que muestran la interacción entre los tres actores principales de todos los procesos: los usuarios dueños de mascotas, los clientes proveedores de productos y/o servicios y nuestra propuesta de solución: La plataforma Buscapatas, mostrando de una manera sencillamente la interacción entre dichos actores

El primer flujo bandera es en definitiva la incorporación de los Nuevos Clientes Proveedores de Productos y/o Servicios, convirtiéndose en nuestros aliados comerciales. En síntesis, Buscapatas se encargará de centralizar la información necesaria del proveedor solicitando la información mínima estipulada en cláusulas de un contrato, se procederá con una negociación con ellos para la posterior firma de dicho contrato. Nos enviarán la información de sus productos o servicios que quisieran mostrar en nuestro catálogo y luego de las validaciones correspondientes son publicados y mostrados en nuestra plataforma al público,

Los algoritmos de la plataforma pueden recomendar el momento en el cual pueden realizar la publicación considerando la recepción del público al producto o servicio en la plataforma. Cabe mencionar que cuando están despegando en la plataforma dependerá de la

calidad de producto o servicio y la valorización que tengan por parte de los usuarios dueños de mascotas para que poco a poco lleguen a posicionarse en el mercado.

Ilustración 7.1: Flujo de incorporación de nuevos clientes proveedores de productos y/o servicios



Fuente: Elaboración propia

b. Proceso de Gestión de Ventas

El proceso de ventas empieza, desde la necesidad de los usuarios dueños de mascotas. Ellos buscan en nuestro catálogo, mediante la plataforma Buscapatas lo que necesiten y lo adicionan a un carrito de compras, la plataforma registra el pago mediante nuestra pasarela de pagos, generando una orden de atención.

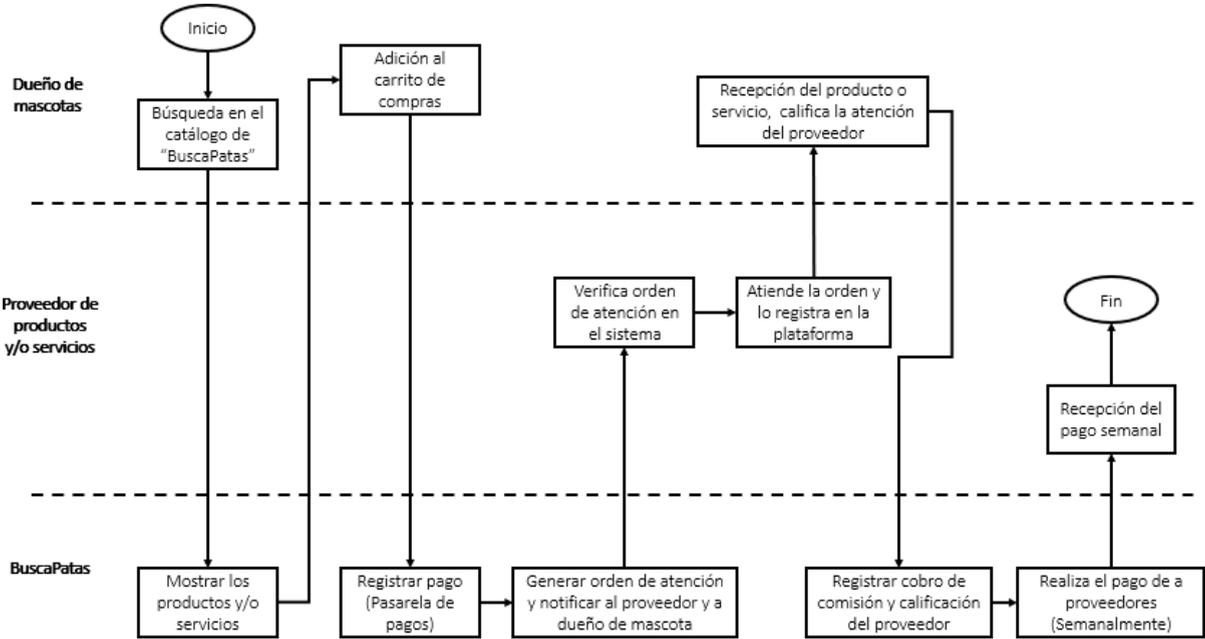
Cabe mencionar que dicha orden de atención es necesaria para la trazabilidad del servicio, y es notificada tanto al cliente proveedor como al usuario dueño de la mascota. Luego de atender la orden, viene el punto clave por el cual apalancamos nuestra propuesta de valor: Recogemos la valoración y experiencia del usuario dueño de la mascota luego de la recepción del producto o atención del servicio. El usuario da una calificación y la utilizamos

para posicionar al cliente proveedor de productos y/o servicios. Mientras mayor sea su valoración aparecerá mayormente en nuestros motores de búsqueda.

A esto, son los clientes proveedores los responsables de la parte logística, de la distribución a la última milla y de sus propias operaciones. Buscapatas generará tráfico en sus canales para que tengan una mayor cantidad de leads y ventas.

Registramos la calificación el cobro de comisión correspondiente que lo hemos definido en 13%. Luego, realizamos el pago a proveedores de manera semanal.

Ilustración 7.2: Flujo de proceso de ventas



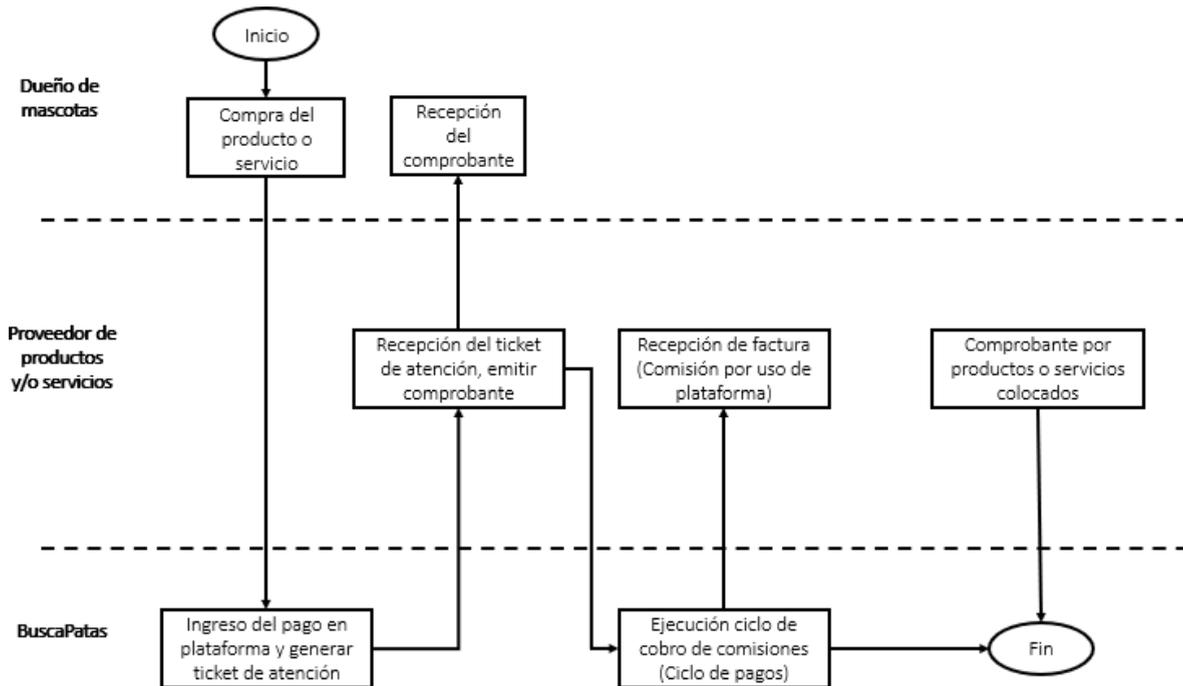
Fuente: Elaboración propia

c. Proceso para la cobranza de comisiones

Respecto a este proceso, el mismo, será un 13% de cada venta o transacción debido al uso de la plataforma. Para esto, se procede a definir el siguiente flujo de pasarela de pagos

que muestra de manera gráfica. Esto muestra cómo interactúan tanto la empresa, el cliente proveedor y el usuario dueño de mascotas a través de la plataforma:

Ilustración 7.3: Flujo de cobro de comisiones



Fuente: Elaboración Propia

d. Flujo de facturación a los clientes proveedores

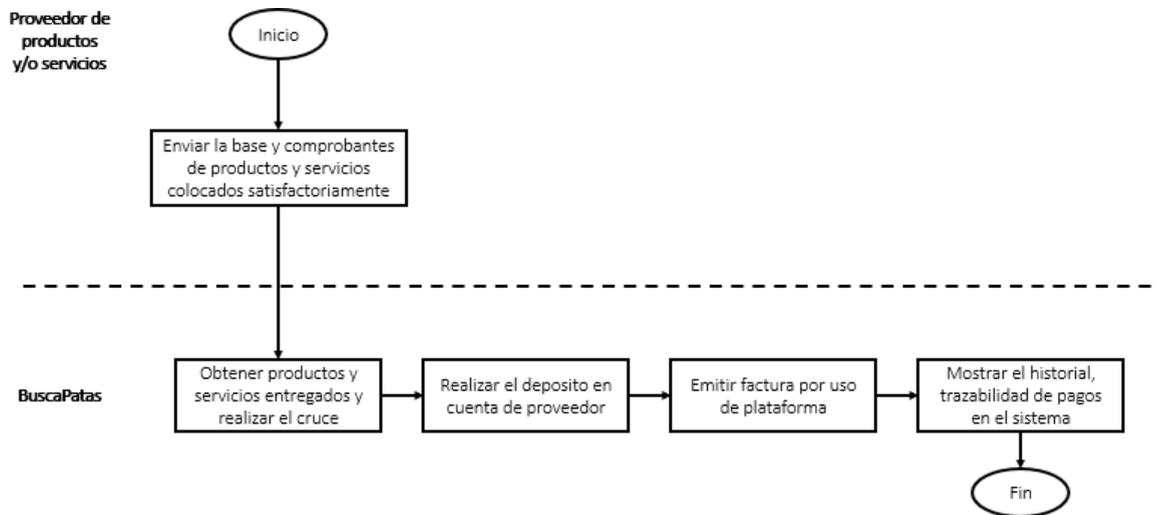
La facturación y pago a clientes proveedores se hace en ciclos semanales. El proceso contempla:

- Miércoles: día de corte en el que los pagos bajados del sistema y procesados
- Viernes: día de pago en la cuenta bancaria de los clientes proveedores.

Las transacciones realizadas los días posteriores a los miércoles pasarán a ser consideradas al siguiente ciclo semanal. En caso el día de pago sea feriado, automáticamente se realizará el siguiente día útil.

Los clientes proveedores tendrán la facultad de visualizar tanto el resumen, la trazabilidad e historial de pagos y transacciones (en todos sus estados) a través del sitio web.

Ilustración 7.4: Flujo de facturación a clientes proveedores



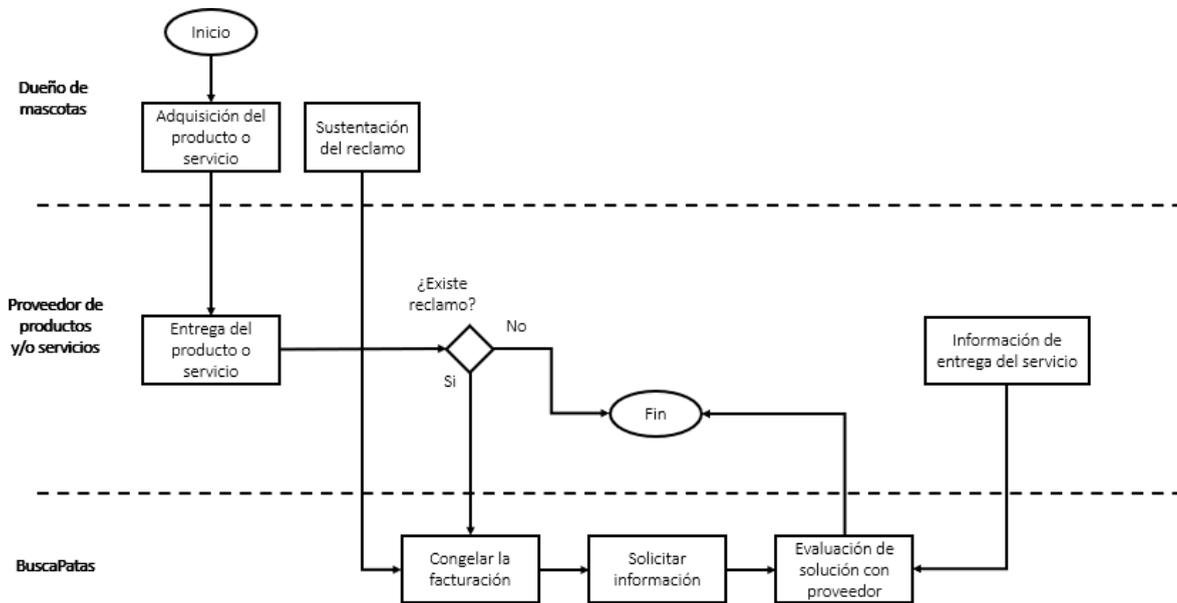
Fuente: Elaboración propia

e. Proceso de gestión de reclamos

El flujo de gestión de reclamos se encarga de la resolución de conflictos entre los clientes proveedores de productos y/o servicios y los usuarios dueños de mascotas. Se pone en pausa al proceso de compra y se piden evidencias a ambas partes en las que luego de validar las posiciones, se puede resolver a favor del usuario dueño de mascotas o del cliente proveedor.

En la Ilustración 7.5 Flujo de gestión de reclamos se muestra gráficamente dicho proceso.

Ilustración 7.5: Flujo de gestión de reclamos



Fuente: Elaboración propia

7.3 Estrategia de localización

Es por causa de la índole del modelo de negocio, que es necesario tener un ambiente físico de trabajo (oficina) en la cual se puedan realizar tareas administrativas, dar oportuno soporte tecnológico, de servicios, investigación y desarrollo.

Hay que tomar en cuenta que es totalmente válido considerar un 100% de virtualidad en las operaciones y actividades relacionadas a marketing, investigación y desarrollo, soporte, etc. Esto puede ser factible, sin embargo, como en esta etapa y en nuestra búsqueda de cercanía con el cliente (al tratarse de un negocio emergente) buscamos “estar presentes” para ellos, alineado a nuestra estrategia de engagement. Se ha considerado las ventajas que ofrece la presencialidad, siendo en una primera fase de tiempo parcial y sin perjuicio a que esto pueda variar dependiendo de los resultados con una metodología ágil. Según informes, la presencialidad aporta, entre otras cosas, un impulso al crecimiento, a la innovación, cultura, resiliencia, colaboración, conexión, agilidad, comunicación y manejo del cambio (Poliarte, 2020).

Con esto en mente, proponemos una oficina física y se ha definido la ubicación más conveniente del espacio de trabajo físico, se realizará un análisis de macro localización.

El análisis comprenderá la comparación de los seis “distritos target”, con el siguiente conjunto de variables mostrados en la tabla 7.1:

Tabla 7.1: Evaluación de macro localización

Factores	Peso	Jesús María		Lince		Pueblo Libre		San Miguel		Surquillo		Breña	
Costo de alquiler	20%	1	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Cantidad de proveedores	25%	3	0,75	2	0,5	2	0,5	4	1	3	0,75	1	0,25
Cantidad de usuarios	35%	4	1,4	2	0,7	2	0,7	4	1,4	4	1,4	2	0,7
Seguridad del distrito	20%	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	1	0,2
TOTAL	100%		3,15		2		2,4		3,4		2,95		1,95

Fuente: Elaboración propia.

Puntaje mínimo:1 / Puntaje máximo:4

Del análisis mostrado en la Tabla 7.1, el distrito en donde se establecerá el espacio físico de trabajo será San Miguel, el cual, según el estudio de mercado, este es el distrito con mayor presencia de demanda y oferta, es decir, tanto usuarios dueños de mascotas como clientes proveedores de productos y/o servicios del grupo objetivo.

En una primera fase, las instalaciones contarán con una extensión de área de 50 mt² que se complementarán con los espacios y mueblaje adecuado que faciliten el desarrollo de actividades administrativas, dar soporte en servicios y tecnológicos, permita la investigación y desarrollo, entre otras actividades. La manera en la cual se distribuyen los espacios será en función a las responsabilidades de los colaboradores que laborarán en las instalaciones. Entre dichos procesos, tenemos:

- Administrativos.
- Comerciales y de Marketing.
- De soporte (Tecnológicos y de aplicaciones)

- Soporte tanto a clientes proveedores de productos y/o servicios como a usuarios dueños de mascotas.
- Procesos que aseguren la calidad y el control de esta en todo el flujo del servicio brindado mediante la plataforma de Buscapatas.
- Procesos de Investigación y desarrollo. Esto comprende a las áreas de marketing, comercial, tecnología, etc., viéndolo todo de manera integral y sobre el paraguas de la estrategia del modelo de negocio.

7.4 Infraestructura tecnológica

Cabe mencionar que se dará mayor detalle de la infraestructura tecnológica en el Plan de TI, sin embargo, es necesario indicar a grandes rasgos y en este capítulo algunos conceptos que están relacionados y son relevantes para el correcto desarrollo del plan de operaciones.

Con esto, el presente modelo de negocio presenta como solución tecnológica, que se detalla en el Plan de Tecnología, sin embargo, es mencionado en esta sección debido a la importancia de esta en las Operaciones.

Tomando en cuenta que se cuenta con dos tipos de clientes en el presente modelo de negocio. Tanto los clientes proveedores de productos y/o servicios como los usuarios dueños de mascotas. Esto indica que la plataforma se despliega bajo el paraguas de dos modelos de comercio del tipo electrónico: B2B (clientes proveedores de productos y/o servicios) y B2C (usuarios dueños de mascotas).

La arquitectura de la plataforma a utilizar deberá contar con los siguientes componentes principales:

- Plataforma de Ecommerce SamyShop (En el capítulo de Plan de Tecnología se muestra el benchmarking realizado y por qué se elige esta plataforma), ideal para las mypes en el mercado local y muy simple de usar y configurar la pre-integración para realizar pagos.

- Una aplicación web y aplicación móvil
- Una pasarela de pagos que permitirá gestionar el flujo de adquisición de los productos y/o servicios y estará integrada tanto a la plataforma de Ecommerce, al aplicativo web y al aplicativo móvil.

Las directrices de cada componente estarían descritas de la siguiente manera:

a. Aplicación web

Al ser la base de las demás aplicaciones, lo hace el componente de software principal, una de sus características será el alto grado de rendimiento y usabilidad que será desarrollado con tecnología web de vanguardia. Para su implementación se contratará a una institución especializada en este campo.

Contará con dos entornos de interacción: Un backend (el cual tendrá un acceso sólo de perfil administrador) y un frontend (el cual tendrá un perfil para clientes proveedores de productos y/o servicios y público en general).

b. Aplicación móvil

La aplicación móvil será el canal que permitirá la interacción directa tanto con los clientes proveedores de productos y/o servicios con los usuarios dueños de mascotas, esto será con la ayuda de un dispositivo móvil y contará con una interfaz fácil de usar, sencilla, intuitiva y personalizada, permitiéndole a los usuarios dueños de mascotas comprar los productos y/o servicios rápidamente, de manera fácil y sencilla desde cualquier punto que estos se encuentren (tomando ventaja de la naturaleza de los dispositivos móviles). Su implementación será, igualmente, designada a una institución especializada.

c. Plataforma de Ecommerce

En el capítulo de Plan de Tecnología se muestra el benchmarking realizado y por qué se elige la plataforma SamyShop, ideal para las mypes en el Perú y de fácil uso y configuración para la Pre-integración al momento de realizar pagos.

d. Métodos de Pago

Serán integrados entre la plataforma. Las aplicaciones web y móviles, serán el canal para realizar los pagos por parte de los usuarios dueños de mascotas. Esto se ejecutará mediante una Pasarela de Pago.

- Pasarela de pago: Detallada en el Plan de Tecnología. serán aceptados los pagos digitales, tales como, tarjetas de crédito o tarjetas de débito por medio de la plataforma. El costo de comisión es de 13% de la transacción a realizar de la venta, es decir, del producto y/o servicio.

- Pago Efectivo: Se está obviando esta opción debido al análisis cualitativo, en la cual se muestra que el mercado tiende a realizar pagos electrónicos, por seguridad, temas sanitarios (a raíz de la Pandemia) y facilidad.

El detalle de los gastos que cubrirán el costo de toda la infraestructura que convergen entre los Planes Tecnológico y de Operaciones y se muestran en el apartado de la Evaluación Económica.

7.4.1 Selección de proveedores

Nótese que lo que se busca con este modelo de negocio es conectar la oferta con la demanda (Véase Capítulo del Plan Estratégico). Para esto, se necesita tener, como aliados comerciales, a los clientes proveedores de productos y/o servicios para mascotas, fidelizándolos y encargándonos de que éstos aseguren la entrega continua y con calidad (enfoque en el cliente) de los productos y/o servicios y que esta relación sea de largo plazo

Con esto, los clientes proveedores de productos y/o servicios estarán divididos en dos grandes segmentos:

- **Personas jurídicas:** Instituciones constituidas, tales como, veterinarias, centros especializados en mascotas, etc.
- **Personas naturales:** Serán parte de la oferta, pero de manera independiente, tales como, paseadores y cualquier otro proveedor que trabaje de manera independiente.

Ahora bien, la adhesión, de personas jurídicas, como clientes proveedores de productos y/o servicios, se realiza a través una validación de las siguientes directrices mínimas:

Capacidad Instalada:

Es necesario que aseguren atender la demanda en todos los tipos y periodos del año (demandas pico y valle). Para esto, deben tener alineada y bien establecida tanto su capacidad mínima como máxima.

Reconocimiento de la empresa:

Posicionamiento de la empresa en el mercado y grado de reconocimiento por parte de los clientes.

Adopción Tecnológica:

Nivel de inmersión tecnológica necesaria, recursos tecnológicos y contar con dispositivos con acceso a internet que le permitan la adecuada inmersión a la plataforma.

Valor Agregado o Propuesta de Valor:

Según su modelo de negocio, orientación y centralización al cliente.

La inserción de personas naturales, como clientes proveedores, será a través con la validación de cierta documentación y referencias de trabajos anteriores. Documentación tal

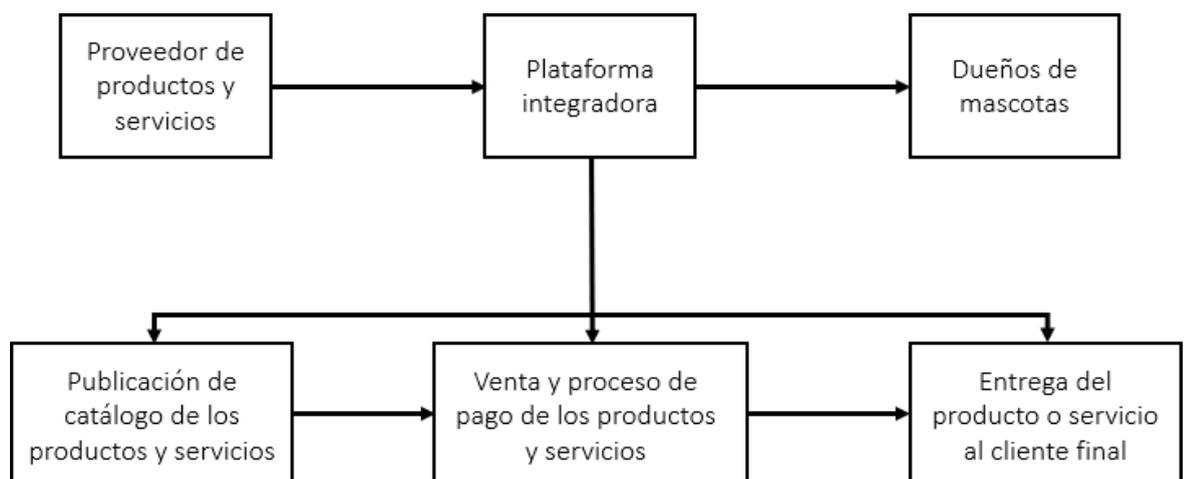
como: antecedentes penales, curriculum vitae, certificado de estudios, cartas de recomendación, partida de nacimiento, documento de identidad, etc.

Luego de un tiempo se evaluará la incorporación del proceso de selección a través de una entrevista.

7.5 Características del diseño

La plataforma digital integradora, será el ambiente en donde interactúen los clientes proveedores de productos y servicios y los usuarios dueños de mascotas. Estará enfocado en conectar la oferta con la demanda y de gestionar el flujo de procesos de compra y entrega de los diversos productos y/o servicios.

Ilustración 7.6: Diagrama esquemático del flujo de proceso para la entrega de productos y/o servicios



Fuente: Elaboración Propia

Descripción de los principales procesos de la plataforma en el esquema del negocio:

a. Publicación de catálogo de servicios

Gestión de la cartera de productos y servicios que los usuarios dueños de mascotas visualizarán por medio de la plataforma, controlando su visualización inteligentemente, utilizando criterios, como: la valoración debido a la experiencia y preferencia de los usuarios

dueños de mascotas, motores de búsqueda por parte de los potenciales clientes, comportamiento de la oferta y demanda.

Estrategias de marketing con el objetivo de generar un aumento de oferta, por ejemplo, la generación de paquetes por temporadas, asociándolas de manera inteligente.

La publicación de los productos y servicios estará sujeto al cumplimiento de los requerimientos básicos con el fin de asegurar la claridad, veracidad y fiabilidad de la propuesta de valor de la oferta que se presente en la plataforma. Los principales requerimientos para considerar se subdividirán en atributos básicos, visibilidad en plataforma, cumplimiento del proveedor y políticas de contenido:

Atributos Básicos:

- Mínimo de datos solicitados por Buscapatas para la publicación del producto o servicio.
- Nombre para la identificación del producto y/o servicio.
- Imagen que describa el producto y/o servicio.
- Especificaciones y/o detalle del producto y/o servicio.
- Precio del producto o servicio.
- Intervalo de fechas para la entrega del producto y/o servicio.
- Información y referencias del proveedor.

Visibilidad en plataforma

Los productos y/o servicios que guarden con los lineamientos mínimos solicitados por Buscapatas serán publicados y podrán ser visualizados en la plataforma en un periodo máximo de 24 horas después de enviada la solicitud para la visualización de publicación. Esto estará supeditado a una aprobación manual en la que se certifique el cumplimiento de los lineamientos básicos de la publicación. La plataforma recomendará horarios y días de la

semana en la cual realizar la publicación y el costo de publicidad estará sujeto a dichos horarios.

Cumplimiento del cliente proveedor de productos o servicios

El cliente proveedor será el responsable de la entrega del producto o ejecución del servicio, deberá respetar los lineamientos básicos indicados en la publicación. La infracción de cualquiera de estos puntos dará paso a la inmediata activación de cláusulas del contrato societario entre el cliente proveedor y “BuscaPatas”.

Políticas de contenido público:

Las publicaciones podrán mostrar imágenes, gráficos, detalles escritos de los productos o servicios ofrecidos, siempre que no infrinjan alguna cláusula del contrato societario entre el cliente proveedor y “BuscaPatas”.

b. Venta del producto o servicio

Se darán a través de la plataforma integradora, este será el canal mediante la cual el dueño de mascotas elegirá la opción que desea adquirir y realizará el pago en plataforma

- Pago la plataforma: Esta procesará el pago y generará una orden de atención llevando la trazabilidad de esta.

c. Entrega del producto o servicio

Este proceso gestionará y verificará que se realice la misma con los lineamientos y condiciones mostrados en la publicación. Para esto, se tienen dos subprocesos relevantes:

- Validación de la orden de atención en estado “Finalizado” llenado por el proveedor de producto o servicio.
- Validación de la orden del usuario dueño de mascota por la entrega del producto o atención del servicio.

7.6 Presupuesto de operaciones

Al primer año del presente modelo de negocio, es necesaria una inversión inicial que solvente los costos de infraestructura tecnológica, infraestructura física y costos en la operación para el inicio de estos. A continuación, se muestra el detalle y conceptos que formarán parte de dicho presupuesto inicial requerido para los primeros cinco años detallados a continuación:

Tabla 7.2: Presupuesto para el Plan de Operaciones en los cinco primeros años

Años	1	2	3	4	5
Dominio Web .pe	S/.102	S/.102	S/.102	S/.102	S/.102
Comisión pasarela de pagos	S/.17,686	S/.19,463	S/.21,419	S/.23,572	S/.25,941
Alquiler	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305
Teléfono e internet	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034
Otros	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017
Software oficina	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271
Útiles de oficina	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000
Total	S/.43,414	S/.45,192	S/.47,148	S/.49,301	S/.51,670

7.7 Conclusiones

- Identificar y formalizar los procesos operacionales mediante políticas internas son imprescindibles para identificar las estrategias que resuenen con la entrega de valor tanto a los clientes proveedores como a los usuarios dueños de mascotas.
- Es necesario llevar un control de los parámetros claves, la trazabilidad de los procesos definen que tan buenos de los mismos y que oportunidades de mejora implementar.
- Tanto los requerimientos para la adición de clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios como el control de calidad suman en valor agregado final a los clientes del modelo de negocio.

- Identificar las preferencias y necesidades de los clientes permite elaborar una propuesta de valor que cumpla categóricamente con los estándares de los usuarios y asegura la satisfacción de estos.
- El presente Plan de Operaciones debe estar alineado con los objetivos del negocio y contribuir al valor final que se le da al cliente.
- Para determinar la viabilidad financiera del modelo de negocio, los planes de operaciones y estratégico deben ser convergentes.
- En una primera etapa se propone el presente plan de operaciones, sin embargo, y de la mano con un apropiado plan estratégico, se observa la oportunidad de formalizar a los clientes que entran en la característica de personal natural. Esto, para el caso de paseadores u otras personas que ofrezcan el servicio.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE TECNOLOGÍA

En este capítulo se presenta el plan de tecnología donde se detallan los recursos y plataformas tecnológicas que se requieren para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos, EBITDA y satisfacción de los clientes. Según Accenture (2016), de las 500 primeras empresas en Fortune el 88% busca explotar las plataformas digitales.

El modelo de inversiones se definirá priorizando la selección de los recursos de tecnología necesarios. Los modelos de inversiones son: Gastos de Capital (CAPEX) y Gastos Operativos (OPEX). Al inicio del proyecto será en base al CAPEX, teniendo una salida importante de caja, mientras ya en operación realiza por OPEX, con una salida que será definida en el plan económico.

Según IBM (2022), el uso de hosting cloud para plataformas digitales ofrece más memoria caché de recursos de TI para asegurar que las soluciones estén siempre más disponibles y sean más confiables y escalables; además de un menor costo en la etapa de inversión.

8.1 Objetivos

Los objetivos del plan de tecnología son los siguientes:

- Asegurar que la plataforma digital se encuentre operativa, sea confiable y sea segura con una alta disponibilidad que permita cumplir con los objetivos estratégicos y pueda brindar la mejor experiencia digital tanto a los clientes proveedores de productos y/o servicios de veterinarios como a los usuarios dueños de mascotas.
- Garantizar la gestión comercial, de operaciones y de pago.

- Ofrecer las herramientas tecnológicas para el análisis de la información que puedan ser un insumo para la generación de campañas publicitarias digitales que permitan mejorar la captación y fidelización de los clientes proveedores de productos y/o servicios de veterinarios como a los usuarios dueños de mascotas.

8.2 Plataformas tecnológicas

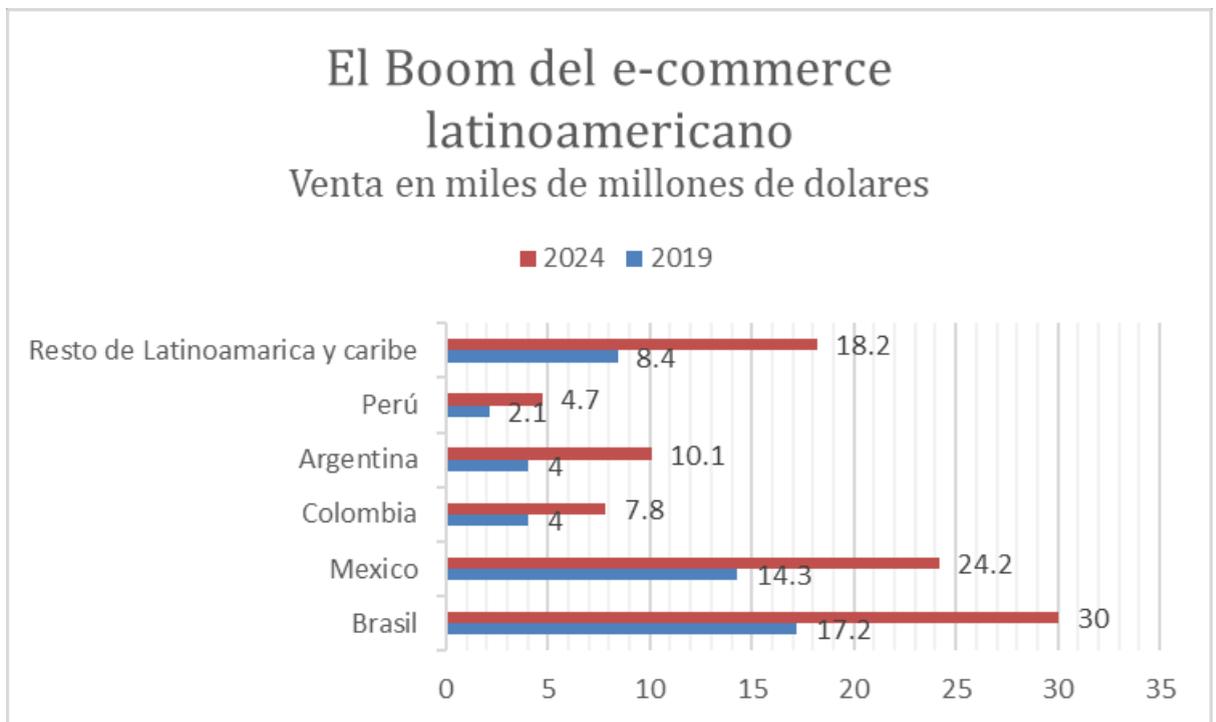
Las plataformas tecnológicas para utilizar serán e-Commerce que estará disponible con internet y con aplicativo.

Plataforma e-Commerce: Es una herramienta que permite a los negocios transformarse digitalmente creando una tienda virtual para ofrecer vía online sus productos y servicios, según consultora Inusual (2021). Una de las principales diferencias entre una tienda virtual y otra tradicional es que no requiere de un espacio físico determinado, los pagos son online y los productos son enviados por delivery.

Una plataforma e-commerce no es solo una página web informativa, sino una página robusta que dependiendo del tipo de negocio business to business (B2B), business to customer (B2C), consumer to consumer (C2C) y consumer to business (C2B) debe ser preparada. Para la consultora Inusual (2021) las ventajas del e-commerce son la flexibilidad, autonomía, baja inversión y escalabilidad.

El sector e-commerce en el Perú del 2019 al 2024 crecerá 121% según Statista Digital Market outlook (2020), esto se puede ver en la siguiente ilustración:

Ilustración 8.1: El Boom del e-commerce latinoamericano



Fuente: Statista Digital Market outlook, 2020

Los tipos de plataformas de e-commerce son:

- Tienda virtual, Marketplace no necesitan mucho conocimiento.
- Las soluciones de alto costo y especialización como Oracle, IBM y SAP.
- Tienda virtual en plataformas SaaS, son económicas y en la nube, lo cual facilita las actualizaciones y seguridad informática.
- Plataformas OpenSource, Woocommerce, Prestashop
- Las plataformas a la medida, son desarrollos de costo medio y requieren alto conocimiento especializado.

Buscapatas es un proyecto de negocio que necesita una plataforma de e-commerce business to consumer (B2C) se recomienda para pequeñas empresas plataformas de bajo costo y especialización como las cloud SaaS.

Los beneficios de una solución Cloud SaaS según Deiser son:

- Velocidad de ingresos, entregan productos y servicios más rápidamente
- Innovación, dirige el foco en el cliente como el centro del negocio.
- Productividad, organiza los recursos de forma que permite su uso de manera más eficiente.

Según Ecommercenews (2022) la plataforma Shopify ofrece a los emprendedores una herramienta fácil de configurar, un precio promedio del mercado y una estrategia de reducción de la huella de carbono. En el siguiente cuadro se tiene una comparación entre las diferentes plataformas en la nube que se ofrecen en el Perú.

Tabla 8.1: Comparación de Plataformas e-commerce más usadas en el Perú

Plataforma	Ventajas	Desventajas	Precio
Shopify	Sencillo de configurar Ideal para negocios pequeños Múltiples canales y diseños	Falta de personalización en el proceso de pago Servidor en USA	USD29, USD 79, USD 299 por mes
Wix	Fácil de configurar y usar Soporte para varias necesidades 72 temas gratis	Carece de funciones de marketing e integraciones. Escasez de integraciones en el Perú	USD17, USD 25 y USD 35 al mes
SamyShop	Ideal para mypes en Perú Muy simple de usar y configurar Pre-integración para pagos	UX rígido	S/.99 a S/199 mensual
Simbel	Ideal para medianas y grandes empresas Es escalable	No permite tener el control de sus propios anaqueles	No disponible
Vtex	Diseñado para Pymes y grandes empresas	No permite tener el control de sus propios	Tiene tres planes e inicia con USD

	Escalable y muchas funciones Mejores campañas de promociones	escaparates	44,000 tasa fija anual; el plan corporate de USD 162,000 tasa fija anual; y el plan enterprise de USD 368,000.
Open Source	Ideal para Pymes y medianas empresas Extensión de WordPress Altamente personalizable	No es un software nativo de e-commerce No cuenta con soporte Bajo nivel de seguridad	No disponible
Prestashop	Ideal para Pymes y medianas y grandes empresas SEO fuerte Código abierto y flexible	Más lentos que otros Mala traducción Integraciones limitadas	No disponible

Fuente: ECOMMERCENEWS (2021), elaboración propia.

Al evaluar las ventajas, desventajas y precio se tiene que la mejor alternativa para iniciar el negocio sería la de SamyShop que ofrece no solo bajo costo, sino cuenta con la experiencia del consumidor peruano.

8.3 Ciberseguridad

Según Cisco, la ciberseguridad se puede definir como la práctica de resguardar los sistemas, programas y redes de los delincuentes digitales que puedan apuntar a acceder, modificar o destruir la información confidencial. Las principales amenazas a la ciberseguridad son: Suplantación de identidad (phishing), ransomware (software malicioso), malware y la ingeniería social.

Tener una plataforma segura para los clientes es fundamental, por lo que SamyShop ya incluye:

- La información se cifra mediante la tecnología segura (Certificado SSL) y se almacena con un cifrado AES-256
- Pagos seguros (PCI-DSS)
- Actualizaciones constantes.

Para cumplir con lo indicado en la Ley de Protección de Datos Personales, la plataforma solicitará el consentimiento a los usuarios dueños de mascotas al momento que se registren en la web. Este consentimiento se dará sobre el tratamiento de sus datos personales, inscribiéndose en el banco de datos del Registro Nacional de Protección de Datos Personales. Se habilitará un enlace y un teléfono para que los usuarios dueños de mascotas puedan ejercer sus derechos según la norma.

8.4 Presupuesto de TI

Como parte del presupuesto de TI se ha considerado:

- Laptops: 4 unidades para los colaboradores, de los cuales 2 deben permitir tener una capacidad necesaria para ediciones con 16Gb de RAM y tarjeta de video; y 2 a nivel de usuario. El costo aproximado es de 3,900 soles y 2,700 soles respectivamente. Este presupuesto está incluido en el plan de operaciones
- Internet: se contratará un servicio de internet de 150Mbps, este presupuesto estará en el plan de operaciones.
- Licencias: Se considera licencias de 4 emails office 365 que incluye el uso de word, excel, y otras herramientas de office, cada una a un precio de USD 6

Tabla 8.2: Presupuesto de TI en Soles

Años	1	2	3	4	5
Plataforma Samyshop	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180
Licencias	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123
Total Costos	S/.2,303	S/.2,303	S/.2,303	S/.2,303	S/.2,303

Fuente: Elaboración propia.

8.5 Conclusiones

Para el posicionamiento y crecimiento de la idea de negocio, es muy importante manejar los medios digitales, mediante la plataforma e-Commerce de SamyShop y las redes sociales como Facebook e Instagram, por lo que el plan de tecnología brinda los recursos necesarios para cumplir estos objetivos del negocio.

Al ser una idea de negocio con fondos propios es menester tener un manejo prudente de las inversiones y gastos. Según el plan de tecnología, se han seleccionado soluciones SaaS cloud.

CAPÍTULO IX: PLAN DE RRHH Y CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

En este capítulo se desarrollarán todas aquellas estrategias que generen un clima laboral adecuado que conlleve a una cultura organizacional acorde con la sostenibilidad del negocio, generando también una estructura corporativa teniendo en cuenta al cliente como el centro del negocio.

Se buscará definir adecuadamente el organigrama de la organización, así como la definición de cada uno de los puestos, así como la funciones y responsabilidad de cada uno de los colaboradores. Para lo cual se definirá adecuadamente cuáles son los profesionales requeridos para el logro de los objetivos generales del plan de negocio de esta tesis.

Se tomará en cuenta también los procesos de reclutamiento y selección del personal, así como los programas de retención y atracción de talento humano pensando en un panorama a largo plazo que permita tener sostenibilidad y la rentabilidad adecuada de este plan de negocio.

9.1 Objetivos

Los objetivos del plan de recursos humanos estarán enfocados en la estrategia de Accountability, lo que en otras palabras permite a los colaboradores tener clara cada una de sus funciones y responsabilidades en el camino de la consecución de logros de objetivos estratégicos y financieros de la organización (Connors, 2015).

Estos objetivos, por supuesto, deben estar alineados a las políticas éticas y morales de cada una de las acciones de todos los miembros de la organización, evitando así, problemas futuros como desconfianza de los stakeholders en general, así como reducción de posibilidades de negociaciones con clientes proveedores y usuarios finales.

Los objetivos de recursos humanos serán los siguientes:

1. Lograr que el 100% de la organización conozca y trabaje alineado con el fin de conseguir los objetivos financieros y estratégicos.
2. Lograr un nivel de satisfacción mayor al 80% con respecto al clima laboral que perciban los colaboradores.

9.2 Estructura organizacional

La empresa tendrá un organigrama sencillo y transparente para que sea muy dinámico y flexible para poder agilizar los procesos internos. Se tendrá un gerente general quien es el representante de la empresa y el que la dirigirá, una persona que se encargará del manejo de la plataforma y su contenido como un Community manager y una persona que se encargará de la parte comercial y el manejo de los clientes.

Ilustración 9.1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Luego de definir el organigrama de la empresa se puede determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa, las cuales estarán alineadas a la consecución de los objetivos planteados.

9.2.1 Gerente General

Funciones

- Determinar el plan estratégico de la empresa, y lograr la ejecución correcta de los planes de acción.
- Cumplir de manera adecuada los objetivos y tácticas de la estrategia.
- Garantizar un adecuado clima laboral y manejo del recurso humano.
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos y ratios financieros.
- Representar legalmente a la empresa.
- Realizar un análisis de sensibilidad de los escenarios financieros.

Requisitos

- Dos años de experiencia en cargos similares, Gerencia general o Gerentes de unidad de negocios.
- Manejo de herramientas tecnológicas y de gestión
- Capacidad de liderazgo y orientado a lograr los resultados.
- Capacidad de análisis y buena toma de decisiones.

9.2.2 Community Manager

Funciones

- Construcción y administración de la comunidad online que se genere.
- Manejo adecuado de la plataforma web y de sus actualizaciones.
- Manejo adecuado de todas las estrategias de marketing y de redes sociales y sus contenidos.
- Mantenimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes

- Manejo de servicio al cliente, gestión de crisis y planes de contingencia.
- Monitoreo constante de los KPIs de marketing y de la competencia.

Requisitos

- Experiencia mayor a dos años en puestos similares.
- Pet lover y con acceso a comunidades de mascotas y pet friendly.
- Habilidades de comunicación y trabajo en situaciones de estrés.
- Empatía y habilidades sociales.

9.2.3 Asistente de Operaciones

Funciones

- Realizar las coordinaciones administrativas de la empresa.
- Gestionar la planilla del personal.
- Gestionar la información contable y financiera con el soporte del contador externo de la empresa.
- Coordinar y mantener el software de la plataforma web con el soporte de la empresa especializada en software.

Requisitos

- Experiencia en administración y logística.
- Licenciado en administración.
- Capacidad de planificación y organización.
- Habilidad de comunicación.

9.2.4 Representante de ventas

Funciones

- Captación de clientes proveedores de servicios y usuarios dueños de mascotas.
- Manejo de la cartera de clientes proveedores de servicios y usuarios dueños de mascotas a través de un adecuado servicio al cliente.
- Manejo de la cartera de cobranzas y solución de conflictos.
- Cumplir con los objetivos de ventas por periodo.

Requisitos

- Profesional del área comercial con 2 años de experiencia en el sector de mascotas.
- Habilidades de comunicación, empatía e inteligencia emocional.
- Dominio de la estrategia KAM (Key Account Management) para el manejo de proveedores.

9.2.5 Constitución de la empresa

El Perú y su estado a través de las organizaciones gubernamentales buscan formalizar a las empresas promoviendo su inscripción en el registro de personas jurídicas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos. Este proceso consta de 6 pasos.

9.2.5.1 Búsqueda y reserva de nombre

Este paso, aunque no es obligatorio, es muy importante ya que evita posibles conflictos por nombres parecidos e inclusive la fonética que te puede tener el nombre de la empresa o plataforma. La búsqueda en GoDaddy, un portal de referencia para la búsqueda

web, permite determinar si el nombre de la empresa es factible y hasta es posible hacer la reserva de la dirección web que utilizarás en el futuro.

También es fundamental hacer la búsqueda en INDECOPI, lo que permitirá evitar problemas futuros con posibles marcas parecidas que afecten los derechos del consumidor.

9.2.5.2 Elaboración del acto constitutivo.

Para la elaboración del acto constitutivo, también llamado minuta, se presentará a través de un abogado quien es parte de la notaría en donde se hará la constitución.

En este documento se detalla las personas que son socias del negocio, algunas de sus funciones, el rubro del negocio, el domicilio fiscal de esta y el monto con el que se constituye.

9.2.5.3 Abono de capital y bienes

Para el caso de la empresa que se encargará de la creación de la plataforma es necesario que cada uno de los socios, que en este caso serán 4, aporten el 25% del capital que será abonado a una entidad financieras que respalde dicha acción, con el fin de que sirva de constancia y quede registrado el monto que sirve para la constitución de esta.

Si fuera el caso de que el capital se respalda a través de un inmueble este tendrá que hacerse a través de una transferencia a favor de la empresa respaldado por el documento de escritura pública.

9.2.5.4 Elaboración de escritura pública

Con el respaldo de una notaría de confianza, se revisará, firmará y sellará de parte del notario el documento del Acto Constitutivo (La Minuta). Esta acción también será realizada por los socios de la empresa a constituir para luego ser elevada a escritura pública.

9.2.5.5 Inscripción en registros públicos

Una vez obtenida la escritura pública, el notario la llevará ante la SUNARP con el objetivo de ser inscrita. En este caso se realizará como una Microempresa dentro de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SRL) debido a la naturaleza de la empresa.

9.2.5.6 Inscripción del RUC para persona Jurídica

Luego de la inscripción en registros públicos se debe de generar el RUC (Registro Único del Contribuyente) y la clave SOL en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, mejor conocida como SUNAT, con el objetivo de iniciar las actividades como persona jurídica y empresa legalmente constituida.

Tabla 9.1: Gastos de constitución de la empresa

Gastos de Constitución	S/
Reserva de nombre	22.00
Honorario por confección de minuta	380.00
Derechos Notariales	350.00
Derechos registrales	150.00
Legalizar Libros contables y societarios	500.00
Busqueda de nombre comercial	89.00
Ingreso de solicitud INDECOPI	900.00
Total	S/ 2,391.00

Fuente: Elaboración propia

9.2.5.7 Políticas organizacionales

Son aquellas que permiten interactuar entre colaboradores, pares y todos aquellos stakeholders cuya influencia determine el comportamiento, la ética y la moral de la organización y su recurso humano. Para lo cual se consideran las siguientes:

- Se impulsará la Inclusión social, la diversidad, la no discriminación y la tolerancia en cada uno de los niveles de la organización.
- Se respetará a las personas y sus derechos laborales acorde a una cultura organizacional que impulse el equilibrio de vida de sus colaboradores.

- Se fomentará el crecimiento profesional y personal de los colaboradores a través de la comprensión y flexibilidad en los horarios de trabajo.
- Se capacitará y entrenará constantemente a los colaboradores en pro de seguir desarrollando sus competencias alineadas a sus funciones dentro de la organización.
- Se permitirá la inspección laboral constante de la SUNAFIL con el objetivo de monitorear constantemente el área de trabajo de los colaboradores.
- Se respetará la seguridad y el cumplimiento de los derechos humanos
- Se evitarán actos de corrupción de los colaboradores y de los stakeholders que dañen.
- Se fomentará un clima laboral adecuado entre los colaboradores haciendo énfasis en los valores de la empresa los cuales son la satisfacción y confianza de los clientes, la innovación y seguridad.

9.3 Régimen laboral

Esta empresa será considerada una microempresa, debido a que no supera en valores las ventas de 150 UIT al año. Está siendo normada por la Ley N°30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial publicada en el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, en donde se indica los siguientes derechos:

Tabla 9.2: Derechos de los trabajadores

Derechos laborales comunes al regimen laboral general y especial de la micro y pequeña empresa
Remuneración mínima vital
Jornada máxima de trabajo
Derecho al refrigerio
Descanso semanal obligatorio
Licencia Prenatal y Postnatal
Licencia por paternidad
Vacaciones trucas

Fuente: Ministerio de trabajo y promoción propia, elaboración propia.

Debido a que la empresa se encuentra en el régimen de una MYPE Tributario RMT, pagará tributos en base a las ganancias que se obtengan.

9.4 Procesos de recursos humanos

Los procesos de recursos humanos están alineados a conseguir el objetivo estratégico de posicionamiento y penetración del mercado para lo cual se realizarán las siguientes etapas.

9.4.1 Reclutamiento y selección de personal

Luego de haber definido los roles y responsabilidades, así como los requisitos de cada uno de los futuros colaboradores, se pondrá énfasis en el reclutamiento y selección de estos. para ello se hará un enfoque en dos actividades importantes:

- Proceso de convocatoria a través de los portales más importantes como son, LinkedIn Boomerang, Laborum, entre otros. Así como la búsqueda de referentes personales que cumplan los requisitos del puesto en cuestión. Además de usar las plataformas y redes de la empresa y de los socios.
- Evaluación de candidatos, en los que se involucrará a los 4 socios de la plataforma, así como expertos en recursos humanos que aporten su conocimiento para este proceso.
- Selección de los colaboradores, luego de pasar la entrevista se definirá a los colaboradores que ocupen los puestos requeridos para la empresa.

9.4.2 Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se elaboraron los objetivos claramente definidos para cada uno de los colaboradores, los cuales deberán estar alineados a los objetivos y estrategias corporativas.

Esta evaluación estará definida por KPIs en cada uno de los puestos los cuales serán evaluados mensualmente al inicio de la operación y pasado los 6 meses, cada trimestre.

Además de esta evaluación de desempeño se incentiva el desarrollo de IDP o Plan Individual de Desarrollo lo que permitirá al colaborador buscar y alcanzar sus objetivos profesionales y personales.

9.4.3 Presupuesto de Recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos implica todos aquellos recursos para solventar los sueldos de los colaboradores, así como los incentivos para el área comercial, lo que permitirá mantener al equipo comprometido y enfocado en busca de los objetivos estratégicos y financieros.

Debido al régimen de microempresa en que se está no se considerarán las gratificaciones ni el pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS).

Tabla 9.3: Sueldos y aportaciones 5 años

SUELDOS Y APORTACIONES							
No. de personas	Funciones que desempeñan	Sueldo por empleado	Sueldo mensual	Carga Social	Sueldo + Contribución	Vacaciones	Sueldo + Carga + Benef sociales
1	Gerente General	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00	S/. 585.00	S/. 7,085.00	S/. 541.67	S/. 7,626.67
1	Community manager	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 2,725.00	S/. 208.33	S/. 2,933.33
1	Representante de ventas fijo	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 225.00	S/. 2,725.00	S/. 208.33	S/. 2,933.33
	Representante de ventas variable	S/. 1,286.68	S/. 1,286.68	S/. 115.80	S/. 1,402.48	S/. 107.22	S/. 1,509.70
1	Asistente de operaciones	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 135.00	S/. 1,635.00	S/. 125.00	S/. 1,760.00
4	TOTAL	S/. 14,286.68	S/. 14,286.68	S/. 1,285.80	S/. 15,572.48	S/. 1,190.56	S/. 16,763.03

Fuente: Elaboración propia.

Sueldos anualizados para los siguientes 5 años

Tabla 9.4: Sueldos y aportaciones 5 años

Años	1	2	3	4	5
Sueldo ventas fijo	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200
Sueldo ventas variable	S/.12,633	S/.13,902	S/.15,299	S/.16,837	S/.18,529
Sueldos administrativos fijos	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840
Total	S/.195,673	S/.196,942	S/.198,339	S/.199,877	S/.201,569

Fuente: Elaboración propia

9.5 Conclusiones

El plan desarrollado en el capítulo de Recursos humanos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El recurso humano es el activo más importante de la empresa, por lo que el adecuado manejo del clima laboral será clave para el éxito, inclusive en organizaciones pequeñas o en formación y así alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.
- La cultura de Accountability que se busca en esta tesis permitirá que cada uno de los integrantes del equipo humano, sepa claramente cuáles son sus objetivos y cómo estos objetivos definidos por área, tienen una influencia directa en la consecución de los objetivos generales de la empresa.
- El organigrama y la clara definición de funciones y responsabilidades genera una alta probabilidad de éxito dentro de organizaciones nuevas como el caso de este plan de negocio. Es muy probable que el número de colaboradores se incremente con el pasar de los años para lo cual es necesario mantener la claridad de las nuevas funciones y responsabilidades de los puestos creados.

CAPÍTULO X: EVALUACIÓN ECONÓMICA

En este capítulo se desarrolla la evaluación económica del modelo de negocio propuesto usando como base los resultados obtenidos de los planes descritos anteriormente.

10.1 Objetivos

- Calcular la viabilidad económica del plan de negocio presentado a través del VAN y el TIR.
- Modelar los ingresos y egresos.
- Calcular la inversión inicial.
- Proyectar los estados de resultados y el flujo de caja.

10.2 Supuestos y datos generales

- El horizonte de proyección es de 05 años considerando que el mercado es muy dinámico y los cambios tecnológicos y de comportamiento del consumidor se han dado en poco tiempo. Al 5to año se liquida el negocio y las inversiones en tecnología, muebles y equipos no tienen valor comercial al 5to año.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.5%
- La depreciación de activos fijos anual corresponde a 20%.
- Se considera que, en el momento de implementar el proyecto, los problemas globales que afectan actualmente la inflación serán superados, tal como estima el BCRP (2022).
- La tasa de descuento utilizada es de 20% de acuerdo con el rendimiento promedio de otras plataformas de e-commerce que se revisaron en las encuestas.
- La inversión es realizada al 100% con aporte de los accionistas.

10.3 Proyección de la demanda

La proyección de la demanda fue definida en el Capítulo IV: Estimación de la demanda. Se ha considerado una participación de mercado del 5%. Se considera que el número de mascotas presenta un crecimiento anual del 6.7% de acuerdo con las proyecciones de Euromonitor. Con esta información se tiene la siguiente proyección de demanda:

Tabla 10.1: Proyección de demanda

Año	1	2	3	4	5
Demanda anual Mascotas	1,822	1,944	2,075	2,214	2,362

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado. Este déficit máximo se da en el segundo mes de operación y se genera debido a que en el primer y segundo mes no hay ingresos y recién en el tercer mes se comienzan a tener ingresos. El capital de trabajo necesario es de S/58,545 que será parte de la inversión. El detalle se puede ver en el Anexo 5.

10.5 Inversión inicial

El monto requerido para la implementación de la propuesta de negocio asciende a S/221,001 y considera los activos tangibles e intangibles de la empresa, además de los gastos de constitución de la empresa y capital de trabajo. Esta inversión se efectuará con aporte de capital de los socios.

Tabla 10.2: Inversión Inicial

Descripción	Costo Total
Desarrollo e implementación de aplicaciones	140,847
Muebles, Enseres y Equipos	19,217
Gastos de constitución de empresa	2,391
Capital de trabajo	58,545
Total	221,001

Fuente: Elaboración propia.

10.6 Ingresos

Los ingresos se obtienen de las comisiones cobradas a los clientes quienes son proveedores de productos y servicios veterinarios por cada transacción realizada a través de la plataforma. Para el cálculo de los ingresos se consideró lo siguiente:

- De acuerdo con las encuestas realizadas, el gasto promedio anual de las personas por mascota asciende a S/2,133 para el primer año.
- La comisión que se cobrará a los negocios asciende a 13%. Esta comisión fue calculada en función a la investigación cualitativa que determinaba un rango entre 10% y 15% además de benchmark de otras plataformas aplicaciones de e-commerce (Forbes, 2021).

Multiplicando el número de mascotas por el gasto promedio anual y por la comisión se obtiene el ingreso anual. La proyección es la siguiente:

Tabla 10.3: Proyección de ingresos

Año	1	2	3	4	5
Ingresos S/	505,303	556,088	611,977	673,483	741,171

Fuente: Elaboración propia.

10.7 Costo de ventas y gastos operativos

Se compone por los costos y gastos asociados al mantenimiento de la web y apps, gastos de planilla y marketing. Estos se han calculado producto de los planes descritos anteriormente.

- Costo de servicio: corresponde al mantenimiento de infraestructura tecnológica.
- Gastos de ventas: Se compone de los gastos asociados a publicidad que fueron explicados en el Plan de Marketing (Capítulo VI) y la comisión de pasarela de pago.

- Gastos administrativos: Se compone de los gastos operativos relacionados al alquiler de oficina, servicios de telecomunicaciones, sueldos, entre otros menores.

10.8 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

A continuación, se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para los 05 años de operación del negocio. Desde el primer año se consigue utilidad.

Tabla 10.4: Estado de ganancias y pérdidas

Años	1	2	3	4	5
Ingresos					
Comisiones	505,303	556,088	611,977	673,483	741,171
Total Ingresos	S/.505,303	S/.556,088	S/.611,977	S/.673,483	S/.741,171
Costos de Servicio					
Dominio Web .pe	S/.102	S/.102	S/.102	S/.102	S/.102
Plataforma Samyshop	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180	S/.1,180
Licencias	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123	S/.1,123
Total Costos	S/.2,405	S/.2,405	S/.2,405	S/.2,405	S/.2,405
Utilidad Bruta	S/.502,898	S/.553,683	S/.609,572	S/.671,078	S/.738,766
Gastos de ventas					
Publicidad	S/.140,200	S/.140,200	S/.140,200	S/.140,200	S/.140,200
Sueldo fijo	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200	S/.35,200
Sueldo variable	S/.12,633	S/.13,902	S/.15,299	S/.16,837	S/.18,529
Comisión pasarela de pagos	S/.17,686	S/.19,463	S/.21,419	S/.23,572	S/.25,941
Gastos Administrativos					
Alquiler	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305	S/.18,305
Teléfono e internet	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034	S/.2,034
Otros	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017	S/.1,017
Software oficina	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271	S/.1,271
Útiles de oficina	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000	S/.3,000
Sueldos	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840	S/.147,840
Total Gasto Operativos	S/.379,185	S/.382,232	S/.385,586	S/.389,276	S/.393,337
Depreciación Anual de Activos	S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013
Utilidad Antes de Particip. e Impto.	S/.91,700	S/.139,438	S/.191,974	S/.249,789	S/.313,416
Impuesto a la Renta	S/.27,052	S/.41,134	S/.56,632	S/.73,688	S/.92,458
Utilidad neta	S/.64,649	S/.98,304	S/.135,341	S/.176,101	S/.220,958

Fuente: Elaboración propia.

10.9 Proyección de flujo de caja operativo

Tabla 10.5: Proyección de flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
Años	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta		S/.64,649	S/.98,304	S/.135,341	S/.176,101	S/.220,958
(+) Depreciacion		S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013	S/.32,013
(-) Inversión Inicial	-S/.162,455					
(-)(+) Capital de trabajo	-S/.58,545					S/.58,545
(=) FLUJO Economico (\$)	-S/.221,001	S/.96,662	S/.130,317	S/.167,354	S/.208,114	S/.311,516

Fuente: Elaboración propia.

10.10 Indicadores económicos

Con el flujo de caja económico calculado y la tasa de descuento se concluyen los siguientes indicadores del proyecto:

Tabla 10.6: Indicadores económicos

Año	Flujo
1	S/.96,662
2	S/.130,317
3	S/.167,354
4	S/.208,114
5	S/.311,516
Inversion Inicial	-S/.221,001
VAN	S/. 272,452
TIR	58.0%

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores demuestran que el proyecto es viable ya que la rentabilidad generada supera las exigencias de los inversionistas.

10.11 Análisis de sensibilidad y escenarios

Debido a que el gasto promedio por mascotas, número de mascotas y costos pueden variar, se ha realizado un análisis de sensibilidad y escenarios.

10.11.1 Análisis del punto muerto o punto de equilibrio

Se calculó el punto muerto en función de las principales variables: comisión, volumen de mascotas y costos promedio. El resultado es en cuánto puede variar cada uno de estos factores individualmente para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, cuando el VAN se iguala a cero.

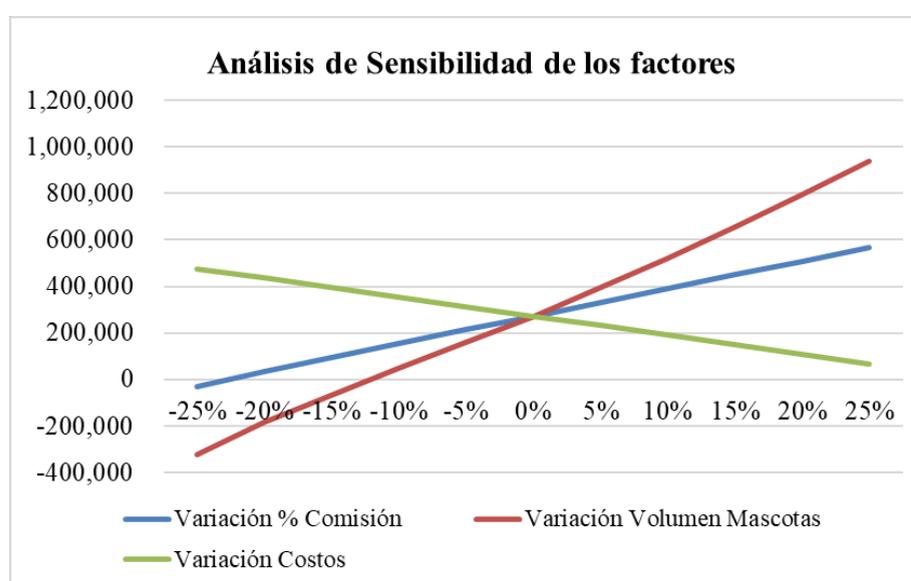
Tabla 10.7: Análisis del punto muerto o punto de equilibrio

Factores	Valor actual	Variación punto muerto	Valor a punto muerto
Comisión	13%	-23%	10%
Volumen de mascotas	1,822	-12%	1,602
Costo promedio	381,590	32%	505,305

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que es un flujo ajustado dado que ligeras variaciones en comisión o volumen podrían llevar al proyecto a punto de equilibrio. Por otro lado, las variaciones de costos sí podrían ser mayores.

Ilustración 10.1: Análisis de Sensibilidad de los factores



Fuente: Elaboración propia.

10.11.2 Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN

Se realiza un análisis bidimensional del VAN utilizando los dos factores más sensibles, el porcentaje de comisión y el volumen de mascotas a atender.

Ilustración 10.2: Análisis de sensibilidad bidimensional del VAN

		Volumen												
		-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
C o m i s i ó n	-30%	-750,285	-650,739	-544,328	-431,052	-312,302	-197,646	-98,285	-1,517	91,560	184,666	281,910	383,292	488,812
	-25%	-702,228	-595,572	-481,560	-360,193	-236,393	-130,802	-29,771	67,767	163,089	262,846	367,036	475,659	588,716
	-20%	-654,172	-540,405	-418,792	-291,635	-173,200	-67,349	35,182	132,941	234,618	341,025	452,161	568,026	688,621
	-15%	-606,115	-485,238	-356,024	-224,542	-114,455	-7,525	95,107	198,115	306,147	419,205	537,286	660,393	788,525
	-10%	-558,058	-430,071	-295,392	-169,815	-57,506	50,476	154,222	263,289	377,676	497,384	622,412	752,760	888,429
	-5%	-510,002	-374,904	-235,499	-117,444	-4,440	103,827	213,337	328,463	449,205	575,563	707,537	845,127	988,333
	0%	-461,945	-320,757	-185,235	-66,646	47,815	157,178	272,452	393,637	520,734	653,743	792,663	937,494	1,088,237
	5%	-413,889	-267,913	-137,657	-18,567	95,698	210,529	331,567	458,811	592,263	731,922	877,788	1,029,861	1,188,141
	10%	-365,832	-217,202	-92,660	28,362	143,581	263,880	390,682	523,986	663,792	810,102	962,913	1,122,228	1,288,045
	15%	-318,879	-174,892	-47,958	72,496	191,465	317,231	449,796	589,160	735,321	888,281	1,048,039	1,214,595	1,387,949
	20%	-272,846	-133,438	-6,388	115,206	239,348	370,583	508,911	654,334	806,850	966,460	1,133,164	1,306,962	1,487,853
	25%	-227,449	-93,891	35,182	157,917	287,231	423,934	568,026	719,508	878,379	1,044,640	1,218,290	1,399,329	1,587,758
	30%	-189,748	-54,343	73,826	200,627	335,114	477,285	627,141	784,682	949,908	1,122,819	1,303,415	1,491,696	1,687,662

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis se puede observar que para mantener un VAN positivo el volumen puede caer hasta en un 20% siempre que la comisión se incremente en 25%. Por otro lado, la comisión puede caer un 30% si el volumen aumenta en 10%.

10.11.3 Análisis de escenarios

Se revisaron 03 escenarios: pesimista, esperado y optimista. Estos escenarios se han modelado en función de los factores más sensibles del plan de negocios.

Para el escenario optimista se considera una comisión de 15% que es el límite máximo de comisión que estarían dispuestos a pagar los clientes proveedores de productos y servicios. Además, un crecimiento anual del gasto promedio en mascotas y una mayor participación de mercado. Asimismo, el número de mascotas continuaría al alza como lo estuvo en estos últimos años.

Para el escenario esperado se considera una comisión de 13% que corresponde al punto medio del rango que los proveedores estarían dispuestos a pagar. Se considera un crecimiento anual en los gastos solo por inflación y una participación de mercado del 5%.

Para el escenario pesimista se considera una comisión de 10% que corresponde al límite inferior que los proveedores estarían dispuestos a pagar. No se considera variación en el gasto promedio por mascota, una participación de mercado más conservadora de 3%.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 10.8: Escenarios

Escenario / Factor	Pesimista	Esperado	Optimista
Comisión	10%	13%	15%
Crecimiento Gasto Prom Anual	0%	3%	5%
Participación de mercado	3%	5%	8%
Crecimiento Número Mascotas	0%	7%	10%
VAN	- 648,051	272,452	1,479,954

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario pesimista el VAN se vuelve negativo por lo que se puede inferir que existe un riesgo a tomar en consideración en el plan de negocios.

Adicionalmente se elaboró un escenario de liquidación del negocio en el año 03. En este escenario se consideró que en el año 03 se decide liquidar el negocio teniendo una recuperación del capital de trabajo y reventa de los equipos y muebles. La plataforma tecnológica no considera un valor residual debido a que se construye específicamente para la plataforma y no se podría reutilizar. Los valores son los siguientes:

Tabla 10.9: Escenarios Liquidación

Año	Flujo
1	S/.96,662
2	S/.130,317
3	S/.233,586
Inversion Inicial	-S/.221,001
VAN	S/. 85,225
TIR	39.9%

Fuente: Elaboración propia.

Al tener un VAN positivo y TIR mayor al 20% sería viable la liquidación en el año 03 pero se reduce el valor generado frente al escenario esperado de 05 años.

10.12 Conclusiones

Los resultados obtenidos de la evaluación económica respaldan la viabilidad de la implementación de la plataforma. Se obtuvo un VAN de S/272,452 y un TIR de 58%.

Por otro lado, de la evaluación de sensibilidad se concluye que se debe tener en constante observación las variaciones de la comisión y del volumen de mascotas a atender ya que tienen un fuerte impacto en la capacidad de generar rentabilidad en el negocio.

Los costos del negocio son principalmente fijos; por lo tanto, resulta importante el volumen de transacciones ya que al tener mayor volumen se cubren más rápido los costos.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se evalúa los objetivos planteados en el plan estratégico, revisando si la idea de negocios es factible de implementar.

11.1 Conclusiones

Buscapatas sería la primera plataforma digital de e-commerce que integre a los clientes quienes son proveedores de productos y/o servicios veterinarios con los usuarios quienes son dueños en los distritos de San Miguel, Breña, Lince, Jesus Maria, Pueblo Libre y Suquillo.

Logrará mejorar la experiencia de los usuarios dueños de mascotas en un mercado de constante crecimiento (6.7% según Euromonitor, 2020) con también una oferta creciente de proveedores en este sector que busca poder llegar a más clientes y optimizar sus costos, teniendo como estrategia la penetración de mercado a través de la diferenciación.

En el análisis cualitativo en esta tesis queda evidenciado el interés de los expertos entrevistados sobre la idea de negocio, lo que da una expectativa muy buena con respecto al éxito que pudiera tener este plan de negocios si se llevase a cabo. También se recoge que hay un desarrollo muy fuerte del ecommerce en la venta de productos de Petshop y medicamentos sin receta; sin embargo, hay una oportunidad muy grande para el desarrollo de los canales digitales con respecto a los servicios para mascotas y su difusión.

En el análisis cuantitativo se pudo reafirmar lo detectado en las entrevistas, donde al 98% de los encuestados le gustan las mascotas y que incluso las consideran muy importantes con el 85%. El 96% usa alguna plataforma de redes sociales y el 67% ya usa la banca digital. Asimismo, se valida que en promedio gastan 177 soles mensuales en su cuidado. En la corroboración de la propuesta de valor se preguntó a los encuestados su disposición del uso de la herramienta digital obteniendo un 85% entre dispuesto y muy dispuesto.

La estrategia de marketing de posicionamiento busca que el ingreso al mercado mediante sea a través de una marca que represente a la plataforma, en este caso Buscapatas. El desarrollo de la marca resulta primordial para sostener las estrategias de captación y fidelización de los usuarios dueños de mascotas y de los clientes proveedores de productos y servicios.

Esta estrategia de posicionamiento deberá tener un adecuado de las redes sociales, así como lograr una rápida masificación del contenido generado por la plataforma.

En el desarrollo de la plataforma y en el sostenimiento de la idea de negocio es clave que el recurso humano esté alineado a los objetivos estratégicos de este plan de negocios.

Al momento de identificar y formalizar los procesos operacionales, estos deberán ir alineados a la estrategia del Modelo de Negocio, así se asegurará la entrega de valor a los usuarios de la plataforma, llevando siempre un control y trazabilidad de procesos. El plan de operaciones es un insumo muy importante para confirmar la viabilidad económica.

Para el plan de tecnología se escogió la plataforma e-Commerce de SamyShop por los beneficios para pequeñas empresas, seguridad y costo. Esto permitirá tener todos los recursos necesarios para cumplir estos objetivos del negocio.

De acuerdo con la evaluación económica, en el plazo estipulado de 05 años y alineado a los objetivos estratégicos se obtiene un VAN de S/272,452 y un TIR de 58% lo que permite concluir que el negocio es rentable. Sin embargo, de lo evaluado en el análisis de sensibilidad, se puede evidenciar que existen variables poco flexibles como la comisión y volumen de mascotas atendidas que de sufrir variaciones podrían mermar la capacidad de generar rentabilidad por lo que es importante tenerlas controladas.

La contribución de esta tesis permite poder establecer no solo una oportunidad de negocio, incluso para proyectos similares en el sector veterinario y plataformas digitales, entendiendo los diferentes retos y oportunidades que puede haber en el sector y qué herramientas pueden ayudar a solucionarlo.

Finalmente se puede concluir que una plataforma digital que vincula a los clientes proveedores de servicios veterinarios con los usuarios dueños de mascotas en los distritos de Lince, Surquillo, San Miguel, Jesus Maria, Breña y Pueblo Libre de esta tesis es rentable, satisface un dolor en el mercado y ayuda a los clientes proveedores de productos y/o servicios veterinarios a crecer.

11.2 Recomendaciones

Se recomienda expandir la cobertura de la plataforma digital a todo Lima metropolitana debido a que el crecimiento de este sector se evidencia en toda la ciudad, incluyendo los NSE A y D. Por esa razón la plataforma debe diseñarse para que sea de rápida escalabilidad.

Dentro de la oferta de servicios ofrecidos a los usuarios se debería contemplar la inclusión de los servicios de hospedajes de mascotas, los cuales también forman parte importante del desarrollo del sector en cuestión.

Incluir dentro de las políticas de manejo de base de datos un acuerdo de confidencialidad que garantice la seguridad y la confianza entre los clientes proveedores de servicios veterinarios quienes están preocupados por el manejo adecuado de esta información tan sensible.

En una primera etapa se propone el presente plan de operaciones, sin embargo, y de la mano con un apropiado plan estratégico, se observa la oportunidad de formalizar a los

clientes que entran en la característica de personal natural. Esto, para el caso de paseadores u otras personas que ofrezcan el servicio.

Si el negocio necesita de herramientas digitales más potentes, existen en el plan de tecnología diferentes alternativas para medianas y grandes empresas que soporte mayor número de transacciones, por lo puede acompañarlo mientras el proyecto crezca y avance.

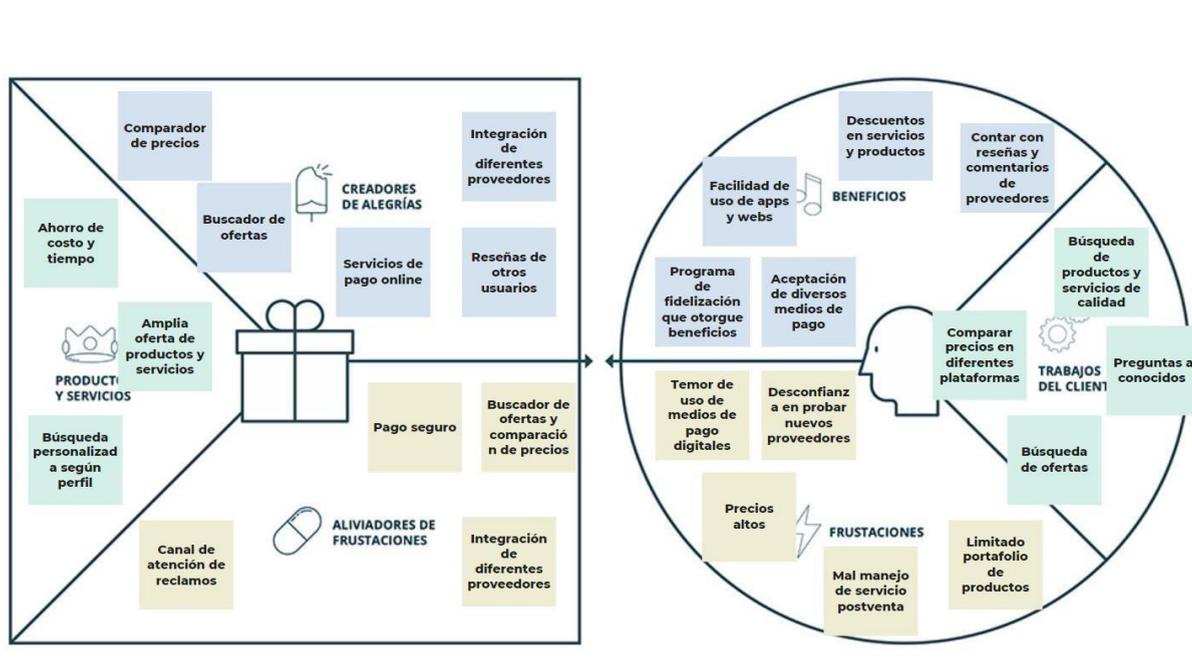
En el escenario pesimista se sensibilizó una reducción en la comisión y en el volumen de mascotas atendidas. Como se observó en el análisis bidimensional, en caso de existir una reducción de alguna de esas dos variables, se debe compensar con un incremento de la otra. Por esa razón, en caso se requiera reducir la comisión, se debe ampliar el mercado de tal forma que aumenten las transacciones.

Dado que los costos son principalmente fijos se deben buscar estrategias para ampliar la demanda (por ejemplo, nuevos distritos) o de variabilización de costos para poder tener una estructura más flexible que soporte variaciones.

El escenario optimista contempla incremento en comisión y en volumen de mascotas. De darse el caso, sería necesario que se invierta en tecnología que pueda sostener un mayor flujo de transacciones para que se siga brindando un servicio de calidad.

ANEXOS

Anexo 1: Lienzo de valor



Fuente y elaboración propia.

Anexo 2: Entrevistas

Las entrevistas realizadas fueron a expertos, especialistas y referentes en el mercado de mascotas. Lo que se presenta líneas abajo será la transcripción de dichas entrevistas, sin embargo, las mismas serán anónimas.

Anexo 3: Entrevista a Representante de ventas de Laboratorios Zoetis para el departamento y provincia de Lima.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Me parece que están cada día en aumento. Hay servicios para todo ahora en el sector de mascotas. Tanto para recojo para baño a domicilio, servicios para paseos de

perros y en las mismas veterinarias hay cada vez más servicios como rayos X para diferentes especialidades para las mascotas. Incluso hay personas que se especializan en cardiología, anestesiología, dermatología. Todo eso está creciendo.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: Uno de los perfiles que maneja bastante es el tema de compras online para las mascotas. Bueno, creo que una de las razones por las que ha aumentado el tema tecnología es a raíz del covid19 que la gente no podía acercarse mucho a las tiendas y eso es lo que ha aumentado. Entonces ahora la gente compra comida, medicamentos, antipulgas todo a través de whatsapp o páginas web.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Todos los días estoy vendiendo productos para las mascotas, prácticamente el 100% de mi tiempo lo dedico a visitar clientes y ofrecer productos de mi laboratorio. Los factores que determinan dicha frecuencia dependen de las estacionalidades del año, de repente si es verano se venden más antipulgas que en invierno.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Una de las herramientas que utilizo bastante es el Whatsapp, obviamente también las visitas físicas, pero a veces por la rapidez de compartir algo WhatsApp resulta óptimo para las publicidades que puedo tener el celular. También flyers, brochures si es en físico. Y también lo que es correo electrónico que de repente en cosas más pesadas, más técnicas, incluso We Transfer si hay que pasar algún video informativo.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Bastante competencia en petshops, veterinarias, incluso a veces tengo la oportunidad de visitar una veterinaria que queda al costado de otra o al lado de un petshop. Se manejan productos muy muy similares si no es que son prácticamente los mismos. Es una de las cosas que más hay, también hay temas de visitas de médicos veterinarios, temas de paseos de perro y cosas así.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Más o menos el 100% del tiempo que salgo a visitar a los clientes hago conocer el producto, el negocio. No solamente es dar a conocer sino constantemente reforzar el conocimiento a los mismos veterinarios de repente o a las mismas personas que trabajan en las tiendas de mascotas o también muchas veces cambian de personal así que constantemente hay que capacitar a estas personas.

Cómo los mejoraría, creo que como dije una de las cosas que llama mucho la atención son las capacitaciones, charlas, eventos para los veterinarios, eventos por ejemplo como el de la Latin American Veterinary Conference que es un evento de veterinarios grande pero que se realiza una vez al año. También el Latin pet para los dueños de mascotas que es una vez al año.

Por ejemplo, hay eventos que ahora estamos haciendo en los parques en los cuales podemos dar alguna muestra del producto donde podemos hacer conocer el producto, se les da a los dueños de mascotas, se les entrega un flyer, de repente algo que pudiera ser más informativo, son cosas que jalan mucho el conocimiento del producto.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Definitivamente no se ha dejado de lado al 100% el efectivo, pero es un tema que está disminuyendo. Todo es con tarjeta de crédito y débito, pagos online, yape, plin, esos son los medios. Incluso cuando hacen pedidos a través de Rappi ya los pagan a través de la página.

Se utilizan porque ya al menos en el entorno que conozco a la gente no le gusta andar mucho con efectivo por un tema de seguridad, por temas incluso de la misma pandemia que manejar dinero tiene temas de higiene, se cuidan de temas de higiene porque el dinero pasa de mano en mano.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntanos?

Respuesta 8: Los precios más o menos anualmente siempre van elevándose, obviamente dependiendo también de la competencia que hay en el mercado. Siempre, anualmente se sube y eleva ese precio; sin embargo, depende de la estacionalidad podría haber promociones de algunos productos o bonificaciones que suenan atractivos para el consumidor.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Actualmente se vende mucho lo que son antipulgas, vacunas, también productos dermatológicos para los alérgicos. Recientemente hemos empezado con equipos de análisis lo que está ayudando a que la gente tome conciencia de que a las mascotas también

tiene que hacerse estos análisis de hemogramas, bioquímicas, análisis de laboratorio. Incluso para descartar o diagnosticar enfermedades como test rápidos.

En el futuro ya con la tecnología que está aumentando cada vez más en el tema de medicina, las investigaciones que hacen que los tratamientos ya sean mucho más avanzados, tanto así que ahora se va a traer ahora lo que son anticuerpos monoclonales para el dolor. Ya se trabaja con estos anticuerpos monoclonales para la alergia y ahora vamos a empezar con productos para el dolor que son diferenciados respecto a lo que siempre ha habido en el mercado.

Con este tema de los anticuerpos monoclonales y todas esas cosas, están apareciendo los laboratorios y la misma competencia buscarán ser más tecnológicos, se buscará tener tratamientos cada vez más sofisticados dado que lo que se busca más es la seguridad de las mascotas. Se prioriza la seguridad de las mascotas lo que hace que los tratamientos sean mejores, menos invasivos y tengan al dueño de la mascota más contento.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Más o menos el tema de inversión en marketing entre lo que son redes sociales, materiales físicos. Cálculo entre un 20% a 30%. No más de eso.

Pregunta 11: La propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: La verdad que me parece muy interesante esa plataforma. Siendo sincera yo misma la utilizaría para mis mascotas porque tener un punto en el que uno pueda

conocer todos los servicios que hay en una sola plataforma y enterarse de lo que hay hace que obviamente para esa plataforma y resto de servicios que hay en el mercado sigan en auge.

La gente incluso conoce no solamente donde queda o cual es el mejor sino qué servicios hay también, como lo mencionas según los distritos que me dices suena interesante sería interesante tenerlo en todos los demás distritos. Pero también es importante saber que los sectores que están creciendo B y C que están en bastante desarrollo y creo que podría empezarse por ahí y ver cómo se están manejando y poco a poco ir expandiéndose.

Anexo 4: Entrevista a Doctora Veterinaria especializada en ecografías abdominales para animales de compañía en Lima Metropolitana.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Me parece que a lo largo de los últimos años ha venido aumentando mucho la importancia en los servicios ya que se incrementó con la pandemia y también ya hace algunos años los dueños invierten mucho más en sus mascotas y buscan calidad sin fijarse mucho en precio prefiriendo el buen servicio y calidad y le dan mayor importancia a todo lo que le puedan brindar para eso.

Creo que va a seguir aumentando en los próximos años, lo veo diariamente ya que los precios han subido tanto en los servicios como en los insumos para las mascotas en los veterinarios, los dueños siguen invirtiendo en la salud para las mascotas.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: Yo creo que varían todos, redes, WhatsApp, cuando los médicos no pueden estar presentes hay videollamadas, de múltiples formas. Usan estos servicios porque se han adaptado a lo que necesitan, a veces no hay un especialista, pero tienen la videollamada por mientras. Lo ideal es revisar físicamente a los animales, a través de contacto, pero hay ciertas opciones que pueden ayudar momentáneamente que hace que el cliente se quede tranquilo y los ayude a resolver problemas.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Se pueden realizar hasta 10 ecografías al día y 5 ecografías en los días más bajos. Los médicos se dan cuenta de la importancia de la ecografía como método de diagnóstico decisivo para y certero para su mascota. Es un complemento muy importante para el tratamiento, para el diagnóstico y para la decisión que toman al evaluar un animal.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Una vez que ya he empezado a trabajar con varios clientes, el servicio es de boca a boca y entre los mismos colegas veterinarios se pasan mi contacto. También entrego mi información a veterinarias tarjetas y flyers con datos del servicio y costa para que me puedan contactar cuando necesiten.

También en un bajo porcentaje se hace contacto directo a dueños de mascotas a domicilio.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Colegas que ofrecen el mismo servicio a los centros veterinarios, hay centros de imagen también con diferentes servicios y las mismas veterinarias que tienen sus propios equipos y personal.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Cuando tengo alguna baja de afluencia aprovecho para buscar nuevos clientes, pero siempre estoy viendo y fijándome qué veterinaria nueva hay para ir a conversar con el cliente. Lo hago cuando baja el trabajo y tengo más tiempo. Para mejorarlo podría darme un tiempo o concentrarme un poco en redes, hacer un perfil para darme a conocer un poco más.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Es variado entre efectivo, yape, transferencia. Empresas más grandes es una transferencia en una fecha ya pactada posterior al servicio. Yo creo que depende mucho de la mecánica que tengan en dicha empresa.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Al principio evaluando cuánto cobraban los colegas por un servicio similar al mío. Luego, viendo que mi equipo era quizá de una gama más alta que otros. También teniendo en cuenta la distancia en la que brindo el servicio. Últimamente con el tema de la gasolina también se han incrementado los precios. Y depende mucho también, a veces tengo en cuenta un factor que es que al cliente al cual le presto el servicio qué tanto le va a subir a su cliente (el precio). Hay empresas que por ser muy grandes les suben bastante a

sus clientes, hay otras que son veterinarias más pequeñas que sé que le suben menos y eso influye también en el precio.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Actualmente brindo el servicio de ecografía abdominal en pequeños animales como perro, gato, conejos, hurones. Los próximos años quisiera ampliar eso para hacer ecografías a animales silvestres y también tener más equipos para poder delegar el servicio a zonas más alejadas a las que no puedo llegar. También quizá un centro especializado.

Yo creo que hay mucho potencial y mucho trabajo, sabiendo, yo trabajo codo a codo con colegas que brindan el mismo servicio que yo y veo que ambos tenemos trabajo, que siempre hay requerimiento del servicio. A veces no me doy abasto y me piden a quien me puede recomendar, entonces hay mucho mercado para ese servicio.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: La verdad yo no he metido mucho esfuerzo en ese tema porque circunstancialmente me fueron recomendando de boca a boca y conociendo mi servicio. Quizá si no hubiera sido así hubiera invertido en redes y quizás un 20% en darme a conocer en ese lado.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: Me parece que sería una herramienta muy buena para el usuario final, para los colegas y también sería importante que ellos se puedan basar en recomendaciones. Por ejemplo, un cliente tomó mi servicio, y me dice si le gustó, lo recomienda, tuvo muy buena experiencia para que sepan. Porque también está el lado que los clientes preguntan en Facebook y en lugares no confiables lo que puede tener malas experiencias. En cambio, acá sabiendo que es una plataforma confiable y que las recomendaciones son verídicas creo que pueden ayudar al cliente a tener un mejor servicio basado en las recomendaciones y más facilidad en encontrar buenos servicios.

Anexo 5: Entrevista a Inversionista en canal digital Masther Pet.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Definitivamente el sector de mascotas en el Perú ha tenido un crecimiento importante en los últimos años a raíz de la pandemia. También hemos visto sectores socioeconómicos como el D y E que vienen con un crecimiento hoy en día importante. Cada vez los servicios vienen mucho más especializados en este rubro. Lo cual se ve que hay oportunidades para este negocio.

En el futuro definitivamente vemos un crecimiento que va a ser constante porque hoy en día la mascota se ha vuelto prácticamente parte de la familia. Es un ser de cuatro patas que definitivamente ya forma parte de la canasta básica familiar.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: La mayoría de los clientes hacen las compras a través de redes sociales. Las más utilizadas son Facebook e Instagram, Whatsapp también es importante y yo creo que

todavía la gente sigue aprendiendo a hacer compras a nivel de las páginas web u online, pero esas creo yo que son las de mayor importancia hoy en día. Yo creo que ha venido con mucha fuerza a raíz de la pandemia.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Si bien es cierto somos una empresa relativamente joven en el mercado peruano, tenemos alrededor de 02 años, hemos ido incrementando nuestra frecuencia, empezamos con dos o tres clientes por día y hoy actualmente estamos alrededor de 18 a 25 clientes por día.

Este incremento se ha dado por las inversiones que se hicieron en redes sociales, comenzamos a hacer mucha más inversión y también a segmentar las redes, a hacer una buena segmentación.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Si bien es cierto es una tienda online, pero igual para dar a conocer la empresa y tener un buen crecimiento orgánico, comenzamos a participar en las ferias que se están organizando con las municipalidades que se dan en todos los distritos. Comenzamos a dar a conocer y luego ya las inversiones tanto en las redes sociales fue lo que nos llevó a ser ya hoy en día conocidos. Las redes son Facebook e Instagram.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Bueno la competencia definitivamente son los diferentes canales online que se presentan. Si bien es cierto, hoy en día, el líder es Superpet, creo que la gente ya como

tiene herramienta de tecnología a la mano puede ser comparativos de precios, está siempre indagando qué es lo que está pasando en el rubro de mascotas, y ellos tratan de ver quien tiene los mejores precios y el mejor servicio. Si bien es cierto un punto que nos ha caracterizado en este año ha sido el de dar un servicio que está dentro de las 24 horas que muy pocos tienen en estos días.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Nosotros para dar a conocer el negocio tenemos dentro del staff un community manager, quien se encarga de estar siempre respondiendo preguntas de las redes sociales. Obviamente hacemos inversión en ellas, mensual. Y aparte también estamos enviando nosotros a usuarios de nuestra plataforma publicidad o las promociones que salen mes a mes permanentemente.

Para mejorarlo yo creo que se debe seguir incrementando nuestra inversión en redes sociales, hemos visto que es un punto clave para ello. Y seguir con las participaciones en las ferias porque cada vez el tenedor de la mascota toma mucha más conciencia de lo que está pasando.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Inicialmente como toda empresa uno empieza con uno o dos medios de pago. Hoy en día tenemos casi todos los medios de pago que existen, entre ellos hasta podemos enviar un enlace de pago para que puedan hacer el depósito. También efectivo

cuando llevamos los POS para que paguen de inmediato, yape, plin, todos los medios conocidos hoy en día.

Uno de los medios más utilizados por la gente mayor son los POS ya que aún hay cierta desconfianza en el canal porque no sienten aún la seguridad, pero los jóvenes han adoptado sus mascotas porque como sabemos los jóvenes no están pensando tener familia sino tener una mascota, ellos sí utilizan los medios de yape, plin o cualquier medio de pago digital.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Primero definitivamente para hacer un tema de precio o pricing tenemos que pagar todos los servicios que uno tiene, tenemos que pagar el almacenaje, la inversión de redes sociales, pagar a la community manager que está dentro del costo, del margen. También evaluamos la competencia para estar acorde a la media del mercado.

Tenemos temporadas de promociones, publicidad por ejemplo cuando hay campañas de antiparasitarios o vitaminas de acuerdo con las épocas o marcas que representamos y también los cyber days que ayudan mucho a eso. También días especiales como navidad.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Nosotros estamos en el rubro de mascotas y nuestros principales rubros son alimentos, antiparasitarios, multivitamínicos y snacks. Esos son los que más movemos dentro de las plataformas. Yo creo que a futuro se viene una tendencia de que el usuario va a tener kits de diagnóstico que a la gente le sea fácil utilizar. Por ejemplo, que la gente tenga

muestra de orina, gato o perro, para que pueda ver si tiene algún problema. Yo creo que por ahí viene eso.

Yo creo que nosotros como plataforma online en algún momento vamos a tener que migrar a una tienda física. Los usuarios quieren ver el producto en forma física antes de tomar una decisión en compra, yo creo que por ahí va un poco también el camino.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Es un punto importante a raíz de que en los canales online no hay agente de venta que salga a campo, casi toda la inversión está hecha para las redes sociales. Representa entre 8% y 10% de la venta total y está siempre destinado a redes sociales.

Hacemos inversiones en las ferias, destinados de las ventas un 35 a 5% para poder hacer los premios, los juegos que se hacen en las ferias que se hacen en las municipalidades.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: Si bien es cierto podría ayudar, tendríamos que evaluar qué margen se destinaría para esta plataforma porque esto es muy importante, definitivamente esto tiene que ir con nuestro criterio, definitivamente no podría pasar de 2% a 3%. Si bien es cierto como dije en la primera pregunta, los niveles socioeconómicos que han tenido un incremento importante en estos últimos años ha sido el D y E: San Juan de Miraflores, San Juan de

Lurigancho. Aunque parezca mentira estos distritos están en explosión ya que como han adoptado mascotas en la pandemia, están invirtiendo más en ellos.

Aunque parezca mentira nos hemos llevado sorpresa con esos distritos. Yo creo que podría ser una buena opción que ayudaría a poder valorar a la empresa y los servicios ya que es uno de los factores claves en la decisión de compra, el servicio.

Anexo 6: Entrevista a Gerente General Fracovet SAC

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Bueno de lo que he visto en el mercado, hoy día los servicios que se están prestando en este segmento han ido mejorando. Una muy buena atención, el veterinario se da tiempo para hablar con el dueño de la mascota respecto a lo que tiene, el tratamiento que le va a dar. El servicio de baño cuenta con recojo personalizado.

Por otro lado, muy aparte del gran servicio que brinda el veterinario al usuario final, es el servicio entre veterinarios como por ejemplo ahora existen y que antes no había, veterinarios especialistas como cardiología, oftalmológico que van también rotando en cada uno de los demás colegas que necesitan sus servicios. Porque hoy en día demandan estas especializaciones y la tendencia es seguir mejorando.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: La tecnología que más se usa en este momento desde mi punto de vista es el Whatsapp, es lo más rápido para contactarse con el cliente tanto veterinario como usuario final, para sacar citas, etc. El teléfono (llamadas) queda en segundo lugar para

servicio más personalizado. El Whatsapp es una herramienta muy amigable, incluso puedes mandar un mensaje sin saber si el cliente está ocupado o en horario de trabajo y el cliente va a saber de todas maneras. Es el medio de comunicación que se usa con más frecuencia. Las páginas web si lo vemos del punto de vista del veterinario existen muchas páginas en las que los veterinarios anuncian sus servicios desde sus propias páginas web. Esa es una parte que sigue en crecimiento y vemos muchas ofertas en las páginas web de los prestadores de servicios.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: En mi caso como distribuidor nosotros laboramos de lunes hasta sábado y mayormente hemos tenido una frecuencia de 07 y ahora tenemos 10 transacciones diarias porque somos una empresa que estamos en desarrollo y estamos comenzando a crecer. Estamos creciendo porque tenemos un representante más que hemos incorporado para hacer cobertura y también esas transacciones están comenzando a tener mayor valor de ticket porque estoy incluyendo nuevos portafolios de productos y eso hace que aumente el ticket de compra y cobertura de trabajo y frecuencia.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Mi publicidad es un poco directa a través de Whatsapp, casi diario mando promociones, comienzo a trabajar con información. También hay una página web, algo de LinkedIn, soy consciente de que todavía me falta profundizar más porque quien no está en las redes está lejos del mercado de cualquier rubro, entonces mi intención es darle más fuerza a partir de este mediado de año en adelante con Facebook e Instagram.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Existen muchos distribuidores, pero si segmentamos un poquito y nos quedamos con distribuidores que no ofrecen alimento porque en mi caso yo estoy enfocado en solamente lo que son fármacos, no vendo alimentos ni accesorios entonces debería haber unas diez distribuidoras en el mercado. En nuestro caso, Fracovet ha crecido un poco rápido debido a que tiene una rapidez en la atención lo que nos diferencia de muchos que se demoran uno o dos días en atender, nosotros atendemos hasta el mismo día cualquier tipo de pedido, eso marca nuestra diferencia.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Yo diría si sacando un promedio es Inter diario porque siempre tengo algo que enfocar, algo que comentar. Todo lo que son comunicaciones y lanzamiento de comunicaciones y ofertas las hacemos de forma directa a los clientes y como dije anteriormente nuestra idea es ponerle mayor foco a través de redes sociales. Tenemos que mejorar porque somos una empresa joven, pero vamos en ese camino.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: El de mayor uso son las transferencias bancarias por seguridad y también tenemos una plataforma de pago online. A otros clientes les gusta pagar por yape y otros en efectivo. El 70% serían por transferencia bancaria, el 10% en yape y en efectivo 20%. La mayoría de las clientes que tenemos son clientes formales y usan sus plataformas bancarias para hacer pagos de forma ordenada.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Los precios son mayormente fijos inicialmente, porque los laboratorios nos dan un precio sugerido y entre distribuidores tenemos precios que establecemos en el mercado. Depende de cada uno hacer ofertas y tener un precio de más menos 3%. Esto va de acuerdo también a las temporadas porque hay precios promocionales por campañas por ejemplo en verano de pulgas y antiparasitarios. O por rotación de productos, hay productos que no están rotando mucho y hay que sacar promociones. Luego hay unos casos de precios de oferta cuando hay productos que están por vencer. Es un manejo del día a día de estar observando tu negocio y saber hacer a tiempo las correcciones según tu margen de utilidad.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Hoy son fármacos que incluyen antibióticos, antiparasitarios, vitaminas, etc. El resto son vacunas. Más adelante, estamos viajando al extranjero para ver una línea propia que sería interesante introducir al mercado como importador sobre todo de productos que el mercado demande. Este año estamos haciendo un viaje para ver y poder tener algo propio.

El mercado de mascotas es un mercado que sigue creciendo cada año. Como veterinario que soy a diferencia de los otros tres de producción que son avicultura, ganadería lechera y porcicultura cuyo crecimiento es prácticamente bajo, el de mascotas sigue en incremento debido a la tenencia de mascotas que ahora es muy fuerte, ya es parte de la familia. Es un mercado que va a seguir creciendo y hay que seguir apuntando con mejor calidad de servicio como distribuidora.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: El tipo de inversión que hacemos hoy en día como empresa joven según nuestro objetivo del año es hacernos conocidos, más que crecer abruptamente, eso va por consecuencia del trabajo que hacemos es primero hacernos conocidos en el mercado veterinario y la inversión es directa. Inversión en representantes, en movilidades, todo lo que me conlleve a hacer cobertura, material publicitario, hacerme más conocido cada vez para ir capturando más cartera e ir ampliando cada vez más. Mi inversión por ahora es el 5% y esto va a ir acorde al crecimiento de la empresa para seguir mejorando e ir invirtiendo más en marketing.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: Sinceramente es algo que el mercado demanda, ya es hora de que el Perú cuente con ese tipo de plataformas. Yo hace un año tenía un perfil sobre esta plataforma conversando con otros colegas pero todavía nadie se atrevió a hacerlo, tal vez por la pandemia, pero que bueno que hoy en día Ernesto tengas esa visión porque cada vez el público y usuario final demanda un mejor servicio y calidad de servicio y con esta plataforma tener acceso a diferentes tipo de necesidades como usuario tener donde atender a mi perrito, tener donde bañarlo, donde hospedarlo, quién me puede dar un desparasita iro, cualquier servicio que esté, saber que entrando va a tener la facilidad y un uso amigable donde puedo yo llegar a tener el contacto y servicio del mismo. Es una muy buena opción.

Anexo 7: Entrevista a Gerente General Fashion Dogs.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Estos días obviamente por la pandemia, nuestros servicios se han mantenido, ha bajado un poco obviamente por la seguridad que algunos no pueden venir. Yo creo que si tuviese un servicio de delivery sería más factible pero igual la gente está viniendo, estaremos a un 70% de lo que estábamos antes y poco a poco iremos retomando los servicios.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: Yo creo que más que todo celulares, nos conectamos vía WhatsApp y por teléfono. No invierten tiempo en llamarme. Generalmente se comunican conmigo vía WhatsApp. Un 95% usa herramientas tecnológicas.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: La venta es diaria, todos los días se vende. Los días más fuertes son viernes y sábados. Se hacen en sábado hasta 40 servicios de corte, un día normal 20. Los fines de semana aumenta debido a que la gente trabaja, un día de semana es más complicado sobre todo porque no tengo servicio de delivery entonces la gente tiene que venir.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Cuento con una página web y WhatsApp. La publicidad es por volanteo y por boca a boca.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Acá alrededor tenemos varias veterinarias. Hay peluquerías y petshops también de alimentos y todos lo demás, pero tengo peluquerías y veterinarias principalmente en la zona.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Yo creo que invierto el 1% del día dedicándome a hacer publicidad. Lo podría mejorar teniendo mi delivery y teniendo más tiempo para manejar mis redes sociales. Tengo Facebook no más, podría mejorar en nuevas redes.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Por la seguridad utilizan mucha más tarjeta, yape, plin. Efectivo apenas un 5% y reduciéndose.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Casi el 100% de los precios son fijos, hago muy pocos cambios. Tal vez en fechas festivas. Generalmente son fijos. Los determino en base a la calidad de mi servicio, no me fijo mucho en la competencia. Se hacen pocas promociones.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Baños y peluquería para perros. También desparasitario, correas, algunos juguetes como un petshop, pero el servicio más importante es la peluquería que es baño y corte. Los cortes van por tipo de raza, shampoo, piel delicada o sensible.

Me gustaría meterme en la línea de alimentos, de repente también tener servicio de delivery.

En el futuro creo que el trabajo va a incrementarse más sobre todo porque mucha gente no tiene bebé, la gente de ahora tiene muchas más mascotas que antes, en un departamento ya hay mascotas. El negocio va a aumentar cada vez más y de la mano de un buen servicio.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Yo creo que 1%, me gustaría invertir mucho más, no tengo una persona encargada, por tema de tiempo y descuido no lo he hecho. A futuro planeo invertir más en redes sociales.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: Sinceramente excelente, porque debemos tener este tipo de servicios para que otras personas puedan fijarse en los servicios ya sea clientes o proveedores. Nos ayudaría un montón como dueño de peluquerías.

Anexo 8: Entrevista a Gerente de unidad de negocio de MSD.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: creo que han mejorado muchísimo que hace 10 años, un poco más quizá, no había médicos especialistas en ciertos segmentos llámese Dermatología, otro pedía cirugía y ahora ya los hay. Creo que hacía ahí va el mercado y las empresas proveedoras, laboratorios y distribuidores van a tener que diversificar su cartera para identificar los segmentos más importantes. Ya se está viendo para poder suplir o ser socio estratégico de esas especialidades.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: El médico veterinario y el propietario de mascota obviamente cada vez están siendo mucho más digital. El cliente dejó de ir a una clínica veterinaria pet shop a buscar información y la está buscando en línea, entonces, dentro de esta búsqueda en línea creo que hay una oportunidad para el médico veterinario para poder ofrecer su servicio a este propietario de mascota.

Por otro lado, no hay muchos médicos que se estén especializando en digital; a pesar de la pandemia no ha habido un boom desde el punto de vista clínica veterinaria pero sí de muchas personas que han entrado a la parte digital. Obviamente hay muchas marcas y vemos desde grandes o gigantes a muy pequeñas que han entrado a la parte digital a veces

simplemente por una tienda de Facebook. Al médico veterinario le cuesta porque no se quiere arriesgar a abrir una tele consulta, pero creo que es una oportunidad para el médico veterinario de poder encontrar al cliente a través de vía digital hoy en día.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Los productos para mascotas independientemente del tipo de producto puede ser ectoparasiticidas biológicos o alimento es de venta diaria y no solamente productos sino también servicios o sea estamos hablando de las consultas al veterinario es algo de todos los días. De manera definitiva la frecuencia actualmente la determina el tutor de mascota, pero creo que también hay otra oportunidad para el médico que puede educar al tutor de mascota en ciertos puntos.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Aquí hay un mix definitivamente que es punto de vista digital que se ha incrementado mucho con la pandemia y también la parte tradicional más que todo publicidad en punto de venta a través de medios masivos o a través de redes sociales a través de comunidades con página de marcas. Estamos manejando tanto Facebook como Instagram.

Posteriormente tenemos un canal de YouTube, página web, eventos también en Latinoamérica.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: En nuestro caso lo dividimos importante que son los biológicos de diversas marcas, pero dentro de la categoría varía la calidad del producto.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: 80%. Es así porque parte de esto si bien el médico ya tiene conocimiento de la marca siempre hacemos las visitas por parte de los promotores consultores en general y a través de medios digitales llegamos al propietario mascota. Yo creo que hay todavía muchas oportunidades en el medio digital, hay mucho por hacer en el medio digital.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Por trabajar con distribuidores hay ciertos clientes en los que todo se maneja a través de transferencia bancaria. si vemos el distribuidor hacia el cliente veterinario pues yo sé que la mayoría son bancarizados incluso los pequeños.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Los precios se fijan en general siempre chequeando la competencia, se hace un barrido de empresas de la competencia por productos similares al tuyo en cuanto a calidad y propuesta y segundo en base a cuánto se quiere marginar. En el caso de que sea un producto estacional se incrementa el precio.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Como laboratorio manejamos segmentos importantes: biológicos que son vacunas y los fármacos. Se vienen productos más especializados como dermatológicos u oncológicos. Creo que es un segmento que todavía falta cubrir y es un poco sensible, pero

creo que hay mucho todavía por hacer. Todos sabemos que estamos en un rubro que se apreció muchísimo en los últimos años. La pandemia lo único que ha hecho es favorecer el crecimiento y cuando uno ve la tabla demográfica, el crecimiento que se proyecta para Perú en conjunto con las nuevas tendencias de las nuevas generaciones a no tener hijos o a reducir el número de hijos lleva a que tengan una o dos mascotas. Todavía tenemos más de 25 años de crecimiento de mercado sostenido importante para quienes se quieren meter o ingresar al mundo de mascotas.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10:

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: yo creo que es algo que se necesita porque mientras más información y más opciones y posibilidades tenga el tenedor de mascota eso va a hacer que primero haya competencia dentro de la aplicación, en este caso, de los participantes del sector. Eso hace que mejoren sus servicios y valorizar mejor el mercado.

Aunque actualmente no hay uno similar, es algo que definitivamente va a enriquecer el rubro y mejorar la oferta. Creo que es algo que se necesita y le veo futuro y espero que esto se pueda magnificar en todo el Perú como a nivel regional.

Anexo 9: Entrevista a Gerente General de Divelat. Distribuidor de productos veterinarios.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Dentro de lo que es los productos brindados yo creo que aún se puede categorizar de repente por década. En los últimos 10 años ha habido un incremento sobre los servicios brindados sobre todo por el tema de especialización, antes los servicios y bienes ofertados eran de manera genérica o muy muy amplia. Hoy en día encontramos mucha diferenciación en los servicios ya sea por una atención veterinaria donde tenemos especialistas y por otro los productos para cada tipo de segmento y necesidad de las mascotas y es por eso por lo que ha hecho que se incremente o exista una mayor demanda que va a la par con la oferta de empresas nuevas que entregan ya productos de manera puntual.

Un caso específico es el tema de patología veterinaria que hace unos 20 años no existía y hoy en día sí y lo mismo podemos hablar de diversas enfermedades así que la preocupación va en aumento y eso va a llevar a que el mercado se siga diferenciando para muchos participantes.

La proyección que te diría es que van a seguir apareciendo empresas con servicios específicos y los clientes va a tener ya la oportunidad de acceder a ellos y eso va a llevar a que tengamos empresas que te entreguen cosas que los clientes están dispuestos a pagar porque son cosas nuevas y sobre todo para tener el tema tanto en salud bienestar de sus mascotas que hoy en día ya son vistos como hijos, así que son integrantes de la familia y por ello demandan estar incluidos en la canasta familiar.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: En los últimos años el perfil tecnológico va de la mano con las herramientas que tenemos hoy en día, no solo ya no hablamos de un tema de WhatsApp, hablamos de aplicativos que nos permitan conocer más sobre los productos y cosas que podamos nosotros comprar u ofertar hacia las mascotas. Muchos de ellos encuentran información también en el tema de internet; Google, YouTube y cosas que incluso puedan ayudar o refrendar a veces alguna opinión médica o una opinión de un especialista para el tema de la mascota.

De los productos que puedan tener entonces hoy en día yo creo que el celular y las aplicaciones y herramientas van a ir en aumento, así que el crecimiento va a seguir y dentro de ello tenemos que estar a la par, poder dar incluso respuestas porque el teléfono hoy en día ya no es un medio solo de transmitir datos sino también hay que saber interpretar y nos pueden ayudar con ello.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Bueno la frecuencia es diaria por el tema de que hay una mayor demanda y si hablamos de más adelante es poder mejorar este tipo de servicio que nosotros brindamos y en diferenciación a la competencia es de poder ser de manera oportuna o sea entregando el producto de manera adecuada tanto como lo que es el empaque, la conservación de este y la prontitud y sobre todo algo muy importante, explicar al cliente sobre lo que se está llevando de nosotros.

No solo vendemos biológicos o antiparasitario de manera muy fría sino siempre tratamos de explicar el por qué tenemos este tipo de embalaje, el por qué se debe permanecer así el embalaje y los cuidados que tenga cada vez que alguien adquiera un producto de nosotros. entonces eso va a llevar a incrementar una demanda con lo cual bueno si hablamos de que claro nuestra frecuencia es diaria, pero tener herramientas como para poder arrancar el día sabiendo la posibilidad de seguir atendiendo más. Nosotros tenemos entre siete u ocho atenciones.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Herramientas que tengan llegada más rápido, que no demanden mucho tiempo en ser absorbidas o entendidas por el cliente y básicamente utilizamos el WhatsApp y también el internet y en WhatsApp tanto lo que es imágenes como vídeos muy cortos. Eso me permite hoy en día llegar de manera rápida y sobre todo de fácil entendimiento sabemos que existen más herramientas bueno dentro de ello estamos hablando de lo que es redes sociales.

Lo que hemos dejado de lado es el tema de publicidad física, si lo queremos llamar como volantes, que antes era la manera de hacer conocer y demás o posters. Ahora sólo digitales. Al decir internet, con Internet es el tema de correos porque la página web la verdad ya se han vuelto un poco más frías y a veces lo vemos que más lo valora la competencia para poder absorber información nuestra y demás, pero no de los propietarios los dueños.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Como servicio es que tenemos la competencia y la competencia es otras distribuidoras el tema del canal si lo queremos llamar online, las ventas online que tienen una

mayor cobertura, tienen una diferenciación distinta a lo que nosotros hacemos en el tema de reparto, si hablamos de un tema de cuidados de empaque y además ellos se caractericen se básicamente por un menor costo, la atención rápida pero no con las otras cosas que nosotros nos diferenciamos y por eso somos elegidos para trabajar. Básicamente el tema de acercamiento y capacitación a los clientes.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: En el tema de tiempos de trabajo es un promedio del 5%, lo mejoraría capacitando más al personal. Nosotros sí capacitamos a lo que vendría a ser personal de almacén como al personal de despacho para que ellos incluso puedan de primera mano saber los cuidados, almacenamiento y distribución de los productos. La parte técnica sí la manejamos con profesionales, pero la idea es que mientras más personas sepan de esto el canal de difusión sobre las ventajas de la empresa va a ser mejor entonces si yo sumo en un 100% la capacitación que tengo con el personal y demás esto tranquilamente se duplica en los próximos dos meses.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Las transferencias, principalmente transferencias interbancarias y lo otro es el tema del efectivo y dada la poca seguridad que tenemos hoy en día como tercer medio de pago es el Yape, pero el Yape tiene una limitante de 500 soles. La implementación de POS no se está dando por el mismo temor que tienen los clientes, ya sea clonación de tarjetas principalmente y no ser respaldadas ni por el Banco ni por la compañía de teléfono, así que no se ha considerado dado de que existe este temor. Así que la facilidad es transferencia

interbancaria por un tema de seguridad ya que los clientes no optan por el tema de darte así no más una tarjeta.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Establecemos precios básicamente por temporadas. Hablamos de temporada de verano, fiestas patrias y fin de año porque esto va de la mano también al ingreso de ingreso económico de las personas donde puedan tener un poquito mayor de acceso, pero nosotros cuidamos mucho lo que vendrían a ser los márgenes para poder brindar un servicio diferenciado. Cuidamos el margen para poder darte un buen servicio.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Nosotros tenemos como fortaleza el tema de los biológicos, que es vacunas tanto para perros y gatos y para las distintas enfermedades que existen en el medio en Perú, y los otros, son los antiparasitarios, básicamente para el control de pulgas y garrapatas. Como medida para los próximos años es el tema de incursión de productos tecnificados por enfermedades que lo queremos llamar emergente porque hoy en día se le da la importancia y antes no. Te hablo el caso de diabetes, tema de cáncer, problemas neurológicos y demás cosas entonces tener productos diferenciados para ello porque la necesidad y la demanda sigue creciendo. En la visión a futuro, el que el mercado va a girar o ya está girando a lo que vendría a ser productos tecnificados más no el uso de productos genéricos o copias ya sean de producción nacional o del extranjero la gente hoy en día está dispuesta a cuidar tanto a la salud propia como la de su mascota de la misma manera. No escatiman que si ellos reciben la mejor salud su perro también y esto va a llevar también a que tanto los veterinarios y nosotros como empresa tengamos esos productos a la mano, altamente tecnificados. Este tema de la

pandemia nos llevó a entender qué cosa era un genérico y un producto de marca, así que hacía eso apuntamos.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Nosotros como hablábamos por temporadas tenemos en promedio entre 3 a 4% de la inversión para lo que son cosas de marketing, y esto es por temporadas, la inversión en marketing básicamente va tanto para lo que son cosas informativas, pero también cosas utilitarias te hablo de materiales que ayuden a que el producto sea mejor utilizado. Entonces tenemos ello acá y bueno dentro de eso la capacitación constante tanto al personal como a los clientes.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: Me parece buena porque mientras tengamos una herramienta donde podamos tener tanto información como ayuda para poder brindarle a nuestras mascotas el tema de salud, bienestar y confort, bienvenido, hoy en día el mercado necesita esto porque existen muy buenas ofertas de clientes y deberían ser éstas al alcance de las personas. Sería muy ventajoso tanto para el cliente, el dueño de la mascota, como para nosotros en la parte comercial.

Anexo 10: Entrevista a director Médico en Veterinaria Rondón.

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: El crecimiento es exponencial en verdad este año tenemos más clientes. De hecho, las clínicas veterinarias cada vez tienen que hacer un ramillete mayor de los servicios que brindan, entre ellos están los servicios tradicionales que son consultas. Después están los servicios que están en manera virtual que están en pañales en todos lados, no la aplica veterinaria. En las páginas web normalmente no tienen este un movimiento más que nada para que la gente se informe de tu servicio, pero no para compras, entonces creo que ahí hay un buen lugar para hacer. Y en el futuro hay crecimiento total porque cada vez hay más gente que tiene perros entonces la gente lo que hace es buscar siempre los servicios nuevos y que colmen las expectativas.

No necesariamente poner más clínicas haga que baje la rotación de gente en clínicas grandes, yo creo que va a ser al revés, que cada vez las clínicas más grandes van a crecer en la ciudad porque al final de cuentas tú cuando vas a un lugar no es que tú vayas porque se te ocurrió que abrieron una clínica nueva sino vas porque había una expectativa en el nombre y a éste le confías tu mascota.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: Depende de la edad. Mientras la gente es mayor es menos conocedora de las herramientas que existen. En las herramientas que existen hoy día me siento como un bebé porque en realidad no las conozco todas, en cambio, los clientes que vienen acá en la clínica son jóvenes en su mayoría, normalmente son mujeres que se encargan de la mascota y tiene que ver con personas entre más o menos 28 a 48 años aproximadamente. Ese es el segmento donde está el gran número de tecnológicos que les gusta navegar y que les gusta buscar.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y
¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Depende porque de ahí tendríamos que dividir. La clínica tiene que ver con necesidades de la mascota que está enferma o la mascota requiere de un cuidado, tiempo de vacunas, nada más eso y es diario. Todos los días se pueden enfermar porque los perros se comen cosas. Otro sería baños que es algo que la gente quiere tener su mascota respetable que no huela a perro. La gente viene a diario, hay mucha rotación, pero también es poco diferenciado entonces es un problema, cualquier lugar te hacen el mismo servicio. En la parte de la tienda es escueta, por impulso la gente ya viene para acá es un público objetivo que está dando vueltas en tu puerta y tú sabes que tiene un perro entonces tratas de meterle los productos por los ojos para que en ese momento diga que necesita otra cosa. La frecuencia depende, pero prácticamente es diaria siempre, hay una buena rotación en la clínica, siempre se llena y solo yo tengo 40 consultas diarias y solo tengo un turno de 8 horas

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Nosotros utilizamos medios de comunicación, tenemos la suerte de que yo estoy en la radio ahora, también el internet y tenemos un community manager, yo creo que ahí podríamos crecer más todavía, ahí hay una oportunidad que ya viene siendo explotada por otros médicos veterinarios.

Una oportunidad que estamos viendo es la televisión, muy caro no claro, y hablando de medios digitales se manejan las redes: Facebook e Instagram como Rodrigo o como clínica también como los dos en realidad, no hay forma de separar ese es el tema que tengo yo por mi apellido.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Los baños. Yo los consultorios no los veo como una competencia porque si la gente no viene para acá por una consulta no sería por distancia, entonces no lo veo como competencia por eso porque son servicios que tú buscas. Por ejemplo, yo cuando tengo un problema médico me voy a la clínica donde yo tengo la confianza no porque hayan hecho la clínica más cerca voy a ir a visitarla, no conozco a nadie entonces voy hasta donde tengo que ir. O sea, simplemente voy a donde tengo la confianza o he escuchado buenos comentarios y esa creo que es la fortaleza de la veterinaria que ya por confianza cumple 50 años.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Todo el tiempo, que yo recuerde, cada vez que viene un cliente nuevo tú lo estás haciendo ver lo que haces todos los días y cada vez que un cliente recurrente viene, tú lo estás convenciendo que siga viniendo porque, así como viene para acá puede irse a cualquier otro lado, yo no tengo ninguna diferencia con otras veterinarias, vienen acá por algo, entonces todo el tiempo tiene que estar convencido de que estás enseñando algo nuevo. A las personas que vienen le puede preguntar cómo piensas que lo podrían mejorar, siempre hay forma de mejorar, puede mejorarse en la calidad de las personas que trabajan contigo. El servicio de la recepcionista, maquillado, del que limpia el piso, no vaya a decirle algo feo porque hicieron pila los perros.

Esas cosas son súper importantes, pasa que hay clientes que salen muy disgustados, su mascota vino muriéndose, se curó, pero se molestaron porque se demoraron facturarles, o sea, la cosa más loca del mundo, o sea es una queja en la que tu mascota estaba muriendo y se salvó sí, pero se tomaron una hora en darme el alta. La gente es emocional claro la parte de raciocinio es la parte menos desarrollada de este problema.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Tarjeta de crédito, nosotros antes era mira te digo cuando yo empecé a ver la veterinaria hace 20 años el 90-95% era efectivo, hoy es tarjeta de crédito, raro tener efectivo en la caja. Las utilizan por facilidad lo que pasa es que yo también me veo reflejado con el público objetivo, yo no voy con efectivo en la billetera para poder tener mayor seguridad.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Teníamos promociones, pero nos dimos cuenta de que no hacía ninguna diferencia con respecto a nuestra facturación así que las dejamos de lado porque eran clientes recurrentes que estaban utilizando estas ofertas y eso es una pérdida, no es ningún tipo de ganancia. Es como poner ofertas en antibióticos, cuánta gente va a ir a comprar antibióticos cuando están de ofertas. Los precios nosotros los fijamos con respecto al resto para nosotros no nos consideramos líderes en fijadores de precios. Nosotros lo que hacemos es vemos los precios de los demás.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Son los 3 diferenciados podemos decir clínica, baños y tienda. Así es en grandes rasgos porque cada 1 se dividen en 500,000 pero nosotros queremos hacer en internet algo así que nos acerque más al cliente que pueda comprar a través de nosotros y también fidelización porque ahorita como te digo es muy rudimentaria entonces puedes conocer, pero no te puedes sentir parte de y ese es un tema.

A futuro se espera crecimiento, todos los años ha crecido y ahora se ha plantado un poco el crecimiento. De hecho, anteriormente crecía a más de 2 dígitos anuales y de ahí la pandemia una caída brutal que gracias a Dios a nosotros nos afectó más o menos en 40%, no fue tanto o sea pudimos mantenernos porque somos servicios esenciales de salud lo que tuvimos que hacer fue cerrar la tienda y baños. Fue un golpe duro, pero pudimos mantenernos a flote, pero el rebote fue potente o sea después de la pandemia el crecimiento fue brutal después de los 23 meses muy rápido y ahora estamos a niveles previos a la pandemia, pero no ha crecido como pensábamos que iba a crecer.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Debe ser menos del 1%, bastante menos si le queremos poner un precio será el tiempo que me demore y la verdad claro el tiempo que me demoro en dar una entrevista, pero no tengo forma de monetizar, yo no pago nada de eso. Ahora quisiera sí por supuesto lo que habíamos comentado hace un momento.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11:

Bien como información al cliente lo que no sé es si funcione para las empresas grandes. A mí no me interesa salir en una plataforma con otras clínicas, quizás realmente una chica sí. Bueno mi público es mío, si fuera una aplicación para mí o sea no necesariamente

hecha específicamente para mí, pero podría ser como un producto listo y simplemente le pones un par de cosas más y lo pone para una clínica grande, eso sí eso sí podría ser.

Anexo 11: Entrevista a Gerente General de Kitcan (Marketplace).

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Creo que ha ido evolucionando tal vez no a la velocidad acorde del mercado dado que los tiempos y las vanguardias están por encima aún de nuestro mercado mirando mercados del exterior más que nada; sin embargo, el tema de la pandemia hizo que esto pueda ser que se dinamice un poco más, no solamente en el entorno digital, sino, también el presencial.

Entonces dentro de ello creo que aún faltan muchas cosas hay muchas falencias hace falta un poco más de capacitación en estos nuevos entornos que se están dando porque al margen que vaya a pasar la pandemia el tema de la digitalización se dio y es algo que va a seguir creciendo con o sin pandemia solamente se ha dinamizado un poco más a lo que venía pero todavía hay muchas carencias en el mercado tanto en el tema de productos como de servicios y que muchas veces la sensación de confort de más de un negocio que he notado y que he podido ver a terreno no les permite tratar de buscar innovar o salir un poco más sobre esa sobre esa posición en la que se encuentran.

De acá a los próximos años y yo creo de que se va a empezar a marcar un despunte de ciertos jugadores en el mercado que están al día de hoy al día de hoy hay un despunte con uno u otro pero creo que esto es que el grupo de los que están un poco más marcado por qué porque hoy día se puede notar aquellos que sí están invirtiendo en esto que si están invirtiendo en innovación que sí están invirtiendo en tecnología y que no simplemente están

conformándose con unas ventas o como un nombre que pudieron haber ganado en un mercado o en un entorno diferente del día de hoy entonces esto va a ser de que se consoliden un poco más estos y que estos que se quedaron en su zona de confort vayan a decrecer cada vez más que ya lo están haciendo varios negocios que anteriormente eran considerados líderes en su segmento al día de hoy más de uno incluso hasta quebrado está entonces y como tal no que lo he visto y me da pena pero es propio de haberse quedado en esa mentalidad no de no querer avanzar con el mercado sino simplemente quedarse con las tierras que alguna vez funcionario pero que todo es dinámico no lo único constante en economía es el cambio.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: El perfil tecnológico hoy en día es cada vez más la digitalización que empezó a crecer, esa barrera mental que tenía el consumidor de que me van a estafar por internet cada vez se está rompiendo, más obviamente fue por la pandemia.

Esto nos permitió crecer y acelerar esta brecha que teníamos tan grande contra otro país desarrollado pero eso está siendo de que ya el día de hoy sea algo muy común no ya no solamente trabajar con una página web con un aplicativo de última milla o con cualquier compra como tal incluso hasta una compra telefónica entonces todas estas herramientas terminan llevando a que a que se va a dar más hacia adelante no los demás con los que trabajan ustedes muy tecnológicos muy este sí caso sí es más incluso la reducción del tema de los medios de pago a pago convencionales en efectivo cada vez se reduce más no cada vez una pasarela de pagos o un POS terminan siendo una opción más conveniente no por los beneficios que conlleva y la practicidad llámese a que acumulan millas descuentos por el mismo hecho de no manejar efectivo en la billetera es peligroso.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y
¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: La competitividad de precios y de servicio personalmente, al menos yo soy administrador de profesión siempre escuchaba mis profesores que decían tú tienes que aprender a diferenciarte por servicios para que te recuerden no por un precio sino por propuesta de valor en el mercado que es algo diferente a los demás.

Si a ello le sumas una competitividad de precios en el mercado terminas teniendo el paquete completo, le sumas un precio competitivo y terminas teniendo un buen servicio llámese de atención, llámese entrega, buen tiempo de entrega tal vez no desvivirse o desgastarse tanto con el packing porque creo que muchos terminan gastando mucho en el packing, pero a la hora de la hora no terminan siendo competitivos.

El consumidor peruano tiene perfil de siempre buscar un precio competitivo y cuando te vas a una página web y termina buscando una pila Duracell AA, va a ser la misma pila Duracell AA la compres en la tienda Pepito o en la tienda jaimito y es ahí cuando termina siendo un factor determinante el precio.

Entonces cosas como esa terminan haciendo de que juegue un factor y no solamente eso sino de que muchas páginas web terminan apostando por los productos que tienen mayor participación en el mercado tanto en colocaciones tanto en presencia pero no terminan teniendo un portafolio tan surtido y es ahí donde hay también otra variable importante, el consumidor normalmente no tiende a comprar una cosa en una página web otra cosa en otra página web y otra cosa en otra página web porque tienes que estar pendiente que te va a llegar en diferentes oportunidades.

Obviamente lo que vas a buscar es que pueda tener también un buen surtido entonces básicamente ese es el enfoque que nosotros tratamos de darnos, el poder brindar una buena experiencia de servicio al consumidor, un buen precio y el tema de un buen surtido es algo que se apunta y eso está asociado a la frecuencia. Nosotros tenemos por ejemplo como transacciones diarias un promedio de 110 transacciones por todos los diferentes canales. Y bueno obviamente las ofertas promociones o los enfoques que se van dando se tratan de refrescar y se tratan del mismo tiempo tratar rotar todo el portafolio.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Las herramientas que manejamos son básicamente dos: Facebook ADS y Google ADS, ahorita sabemos que existen más pero son las dos las que principalmente le metemos foco y que bueno nos están dando resultados, no porque bajo las medidas de la inversión sí generan el retorno y no solamente ahí también un detalle muy importante no revisar los números de forma tan frío tan cuadrada porque nosotros si bien es cierto comunicamos transmitimos y promocionamos ofertas pero siempre el fin o lo que nosotros siempre vendemos es la marca no los productos porque los productos van a ser transitorios van a ser pasajeros van a ser circunstanciales incluso pero la marca es lo único que va a permanecer en el tiempo y lo que nos interesa desarrollar entonces está siempre por medio de eso y lo trasladamos en todas nuestras promociones. Lo manejamos como tal en la plataforma de Facebook ADS y Google ADS

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: Geográficamente hablaría de Lima que es el principal entorno en el que estamos hablando, ahorita hay un líder indiscutible en el mercado que es SuperPet pero que a nivel digital, porque ahorita nosotros no estamos abarcando lentamente lo que viene a ser

puntos físicos, así que me parece al menos en lo digital que tiene muy buena presencia tiene muchos años, como pionero abrió mucho este rubro dentro de lo que viene a ser el tema digital y de lo cual, por qué no decirlo, hemos aprendido muchas cosas también en camino de ellos y tratando de modificar y darle nuestro enfoque.

Dentro de ellos hay otros que también son jugadores intermedios con muy buena brecha entre el primer puesto al segundo puesto hay una distancia bien grande es bien grande y por ahí creo que al final en el mercado son 10 más o menos que de media tabla que están ahí más o menos peleando ganar posiciones.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Nosotros tenemos un área de marketing, un área de diseño los cuales están enfocados al tema de desarrollo y de dar a conocer los productos porque pese a que su canal frío el canal digital y no tiene la misma llegada como un médico veterinario que hace las funciones de un médico de cabecera que te va a recetar para escribir recomendar y decir tu nombre y apellido nosotros tratamos de dar a conocer los productos para que el cliente termine tomando una decisión, obviamente no decirlo orientado a intereses propios de la empresa como cualquier empresa lo haría pero sin llegar al punto de prescribir porque esa es una función que somos muy enfáticos y cada vez que nos lo piden le decimos que vayan al médico veterinario.

El área básicamente se dedica a esto, está 24/7 trabajando en eso produciendo más fichas gráficas para que se puedan publicar, para que se puedan transmitir en los diferentes canales, llámese redes o incluso nuestra propia plataforma utilizando los banners. Ahorita estamos trabajando en dos canales en Facebook ADS y Google ADS, pero tenemos también otros canales, tenemos un Instagram y tenemos también un YouTube como canal lo cual ya

tenemos ahorita algunas cosas y que incluso vamos a trabajar hasta en un mini estudio justamente para poder desarrollar estos canales. Esperamos a fines de este año tenerlo y empezar a hacer nuestras propias producciones también porque es la tendencia y otro canal que no hemos abordado entonces lo interesante de esto es de que al estar estos canales libres nos permite tener un horizonte más amplio del crecimiento y que definitivamente no podemos quedarnos con los brazos cruzados de algo que si bien es cierto no da resultados hoy en día tenemos que seguir a la vanguardia.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Hoy en día el cliente termina optando por una pasarela de pago como principal medio de pago y esta pasarela básicamente te permite poner todas las tarjetas habidas y por haber que por un tema de practicidad y comodidad es lo que termina prefiriendo el usuario. No es la que tiene más participación de facturación, a ello hay nuevas alternativas como lo que viene a ser un plin o yape que termina consolidando las principales tarjetas del mercado, pero sin embargo son tarjetas de débito estamos hablando de dinero con el cual cuenta de cliente y una pasarela de pago termina siendo mucho más efectiva para aquellas tarjetas de crédito, de dinero el cual no tienen en el momento que son ventas que obviamente podemos capitalizar después de eso.

En un tercer plano es donde ya aparecen las transferencias bancarias de que el cliente que es más conservador por usos y costumbres termina optando por una transferencia bancaria de su mismo Banco como tal y bueno la otra que también es el cliente que es un poco más escéptico por un tema de costumbre es decir no entregan el producto y lo paga en la puerta de mi casa solicitando el POS. Son diferentes perfiles de consumidores, la mayoría termina siendo pasarela de pagos, los segundos terminan siendo plin y yape y 1/3 termina

siendo las transferencias. Bueno y si bien por poner un ejemplo no porque hay muchos más como establece sus precios son promociones de las circunstancias que se den no entre los convenios o acuerdos que podamos tener con los laboratorios con los proveedores o distribuidores y otro de que también nosotros tenemos que mantener una relación sana de inventario entonces nosotros manejamos un flujo de rotación de producto sino que hay una media y en función a ello tenemos una tratamos de hacer compras eficientes para definitivamente no sobre esto quedarnos reducir los niveles de energía y el mismo tiempo ser más eficientes con nuestra para no incurrir en impagos en el tiempo lo cual es algo que tratamos de cuidar también nuestra imagen financiera entre los proveedores entonces todas estas cositas terminan contribuyendo para

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Para poder establecer los precios mucho va de la mano con los proveedores, yo planteo a veces promociones que no hay en el mercado y a ver si las podemos hacer en conjunto para hacer sinergia y es lo que tratamos de hacer, sinergia con el proveedor para fortalecer los lazos y al mismo tiempo reducir el impacto de la promoción que se traslada al cliente final entonces nos permite optimizar un poco más el marketing, dinamizar el comportamiento del producto en la tendencia que tiene de salida y con ello poder tratar obtener mejores resultados y al mismo tiempo ser más competitivos y completos en el mercado.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: Comercializamos fármacos para mascotas, alimento para mascotas y accesorios para mascotas enfocado netamente en perros y gatos, el mundo principal es de

animales de compañía y tenemos un pequeño portafolio en lo que viene a ser roedores y aves, pero sí me interesaría en su momento complementarlo también con otros mercados. Tal vez no tiene la misma rotación que lo que viene a tener animales de compañía como perros y gatos pero si hay un público que es muy fiel, que es muy conocedor pero es algo que todavía probablemente acá un poco más de un año pongamos y aquí tenemos muy complejo, demasiado complejo, más de lo que pensé porque no me puse a investigar lo es un universo entre marcas productos accesorios que me parece increíble, probablemente entremos un poquito cautelosos al comienzo pero creo que hay un mercado también para ello porque estuve revisando las importaciones y para esas cantidades importaciones significa que hay un mercado y que al mismo tiempo no está siendo abordado por todos entonces hay una falencia también de poder distribuir estos productos.

Entonces hay una oportunidad conocer un poco más el mercado porque soy sincero que no lo conozco mucho y sobre esa base en la visión de estaría por esa línea en lo que viene a ser como plataforma digital si entre ellos y unos productos este que vamos a importar incluso nosotros como accesorios ya que el mercado de accesorios es al día de hoy hay mucho producto chino de la India muchas importaciones pero de baja calidad tal vez en algunos casos y este que incluso se repiten no porque a lugares como el mercado central son los que terminan abasteciendo los principales hechos y ahora terminan teniendo lo mismo entonces no hay tanta diferenciación entonces lugares como la feria de Orlando te termina abriendo un poquito los ojos que van no he ido pero los vídeos que han podido ver este año que viene pretendo ir de todas maneras este invisible traductor porque mi inglés es malo entonces ese tipo de cosas que terminan abriendo un poquito la mente para poder ver cosas que no sean entre mercado y muchas veces te encierras en algo que ves todos los días y tienes que ver cosas afuera también.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Hoy representa el 3% un poco menos del 3% de la facturación mensual entonces nosotros lo medimos en función a un retorno que se da por producto y por entorno general. Supongamos tengo una bodega y le pongo una pauta publicitaria a Coca Cola supongamos que vendo día 10 botellas al día y pase a vender 12 botellas al día sacando un número bruto digo a caray 20% sin embargo si simplemente me ciño a medirlo desde ese parámetro creo que no esté viendo todo por qué porque ellos no solamente vendo Coca Cola si no estoy poniendo también mi marca de por medio y estoy diciendo de que existe en el mercado y por ende eso va a tener una repercusión colateral sobre el resto de mi portafolio hay un porcentaje de crecimiento sobre esta pauta no solamente en promocionando con pauta en el resto del portafolios porque si no crecería entonces un porcentaje se mide en función al producto obviamente que es el foco y otro también sobre el resto de ventas del resto del portafolio que no han sido promocionados entonces es al menos al día de hoy cómo lo medimos.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: La propuesta se me hace interesante, es más, en el en el tiempo que he tenido en este rubro he escuchado 3 propuestas similares de diferentes enfoques diferentes perspectivas pero parecido siempre me pareció muy interesante esa idea porque el consolidar todos estas cosas te permite centralizar un poco al público objetivo tener un punto donde ir a ver dónde encontrar de todo un poco buena parte mala por decirlo así o la parte que todavía

hay un gran hay una barrera desde que lo que pretendes es consolidar distintos proveedores al día de hoy hay demasiado y vuelvo a decir un tercer demasiado recelo con la base de datos ahorita cualquiera que maneje base de datos y el simple hecho de querer compartir base de datos como 1 con otro o que sienta que los clientes cautivos van a estar compartidos con otros que puedan ser potencialmente competencia dónde va a haber creo yo el principal la principal de limitante para que esto pueda proliferar creo yo puedo estar equivocado y lo digo porque por ejemplo cuando estuve en la empresa anterior en la que estaba se trabajó con una herramienta parecida y que a la hora de la hora terminaron diciendo no ve lo que quieren es meterme en su base de datos para darle beneficio a mis clientes y al final quitarme esa base de datos y apuesto tenerla y abordar a mis clientes cuando apenas es información yo sí soy fiel creyente de que soy muy receloso con mi base de datos porque me ha costado mucho tener un público objetivo para el cual yo poder transmitir una información tenerlo bien segmentado terminándote buenos resultados.

Anexo 12: Entrevista a director Médico de la Clínica Veterinaria Bertchi

Pregunta 1: ¿Qué opina de los servicios brindados en el sector de mascotas, ahora y en los próximos años?

Respuesta 1: Debido a la pandemia y al mejoramiento económico en los últimos años creo que es visible para todos que hay un incremento, no sólo en el número de sitios o locales que brindan los servicios sino también en el mejoramiento en la calidad es muy importante esto se ha visto algo que no se veía antes respecto a la calidad. Aún dista muchísimo de lo que podría ser, pero también está restringido por el poder económico y por la costumbre de las personas de saber que existen mayores posibilidades y lamentablemente para ellos eso implica también un gasto mayor. Muchos prefieren ir por lo más barato y eso se sigue viendo sobre todo en las zonas periféricas de Lima. Incluso dentro de la ciudad, aún hay personas que

buscan lo barato. Esto se ve notoriamente en números de mayo, junio, julio, dependiendo de las diferentes clínicas y consultorios tienen bajas de entre 20%, 30% a más sobre todo en este mes de julio.

Pregunta 2: ¿Cuál es el perfil tecnológico que según su visión manejan sus clientes o dueños de mascotas? ¿Por qué?

Respuesta 2: Varían mucho, básicamente los nacidos nativos digitales siempre manejan mucho más. Mira lo que uno publica o publicita en Instagram que es el que te brinda un perfil; Facebook, entre otros.

Claramente te das cuenta de que la mayoría son mujeres que están alrededor de los 20 hasta los 30 años y el número más pequeño son los mayores de 60 años a más, porcentajes muy pequeños 10%, 15%. Básicamente es una cuestión de edad y tecnología como en todo.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia vende productos y/o servicios para su mascota? Y ¿Cuáles cree que serían los factores que determinan dicha frecuencia?

Respuesta 3: Si te refieres a servicios médicos en general, depende básicamente del horario que uno imponga y eso lo digo claramente porque los clientes pueden demandar que uno atienda las 24 horas del día los 7 días semana, feriados incluso, pero no es económicamente factible, no es manejable. A menos que uno tenga un área especializada que por suerte existen dos o tres sitios.

Pero debido a la pandemia también todo cambio, incluyendo nuestros horarios han sido reducidos, pero estamos tratando de volver, pero la inestabilidad económica es lo que nos sigue frustrando y limitando.

Efectivamente la frecuencia es diaria, con seguridad de lunes a sábado, en cuanto a disponibilidad de tiempo, normalmente debería ser que los días sábado haya más pacientes, pero en mi caso y veo que los lunes, viernes y sábados son los días con más frecuencia.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para hacer conocer los productos y/o servicios veterinarios y qué tipo de publicidad maneja?

Respuesta 4: Básicamente estamos trabajando con Google y ahora con el famoso AdWords. Ocasionalmente y por temporadas: Facebook, Instagram. Hay página web, hay página en Facebook, hay en Instagram.

Hace muchos años que no manejamos publicidad impresa. Hace muchísimo era increíblemente cara y el retorno era menor.

Pregunta 5: ¿Cuáles son los servicios para mascotas que compiten en su zona?

Respuesta 5: La verdad creo que está en todo el Perú, está dándose lo mismo, tienes clínicas veterinarias, tienes consultorios, tienes establecimientos y además a esto, sumado los petshops y bañaderos de perros, hay de todo.

Lo cual es en cierta forma un descontrol ya que no hay en alguno de estos sitios médicos veterinarios que tenga “competencias”, es decir, profesional.

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo invierte usted para hacer conocer su negocio? ¿Cómo los mejoraría?

Respuesta 6: Yo creo que ese es el problema, que se invierte muy poco. Nosotros somos un establecimiento ya conocido en cierto modo, claro que ha cambiado muchísimo en el tiempo y por eso estamos algo tranquilos ya que la gente recurre a nosotros y por temporadas apoyamos un poco de publicidad para reforzar ciertas promociones, esto para

ubicarnos un poco más o recordar la gente sobre todo ya que hoy existe muchísimo consultorio cerca, es increíble que en una cuadra hay dos o tres puntos. Algunos de ellos han cerrado, por la pandemia, pero es abundante la oferta y está relacionado a la presencia o lo que había estado. Por ejemplo, la Universidad Alas Peruanas que era responsable de producir veterinarios en masas.

Ahora, para mejorarlo, yo creo que es cuestión de considerar el contratar personas que hagan el famoso manejo de medios, eso está en relación con lo que uno tiene de trabajo, probablemente no lo necesito y cada uno debe sopesar en la inversión.

De momento creo que estamos en un punto de equilibrio donde no lo necesitamos. Es cierto que nos mejoraría mucho más, pero no lo hemos considerado.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los medios de pago que sus clientes prefieren y por qué cree usted que los utilizan?

Respuesta 7: Debido a la pandemia se forzó el empleo de medios de pago. El dinero en efectivo lo descartamos en un momento por la pandemia, eso ha forzado a que se haga el pago básicamente por tarjetas en su gran mayoría, transferencias. Por ahí van en realidad probablemente un 50/50 o 60/40 a favor de las transferencias, con aplicativos, Yape, Plin, como medios electrónicos y pago en efectivo probablemente esté alrededor de un 5 a 20% no debe pasar de esos porcentajes. Los factores de esto primero eran los sanitarios y ahora es la tranquilidad. Le decimos a los propietarios sobre la seguridad de tener el pago hecho lo otro es la no necesidad de estar revisando la autenticidad de los billetes, billetes rotos, billetes viejos, etc.

Pregunta 8: ¿Cómo establece sus precios? ¿Son fijos, por temporadas, promociones, coméntenos?

Respuesta 8: Básicamente son fijos y van a cambiar basados en la necesidad de un crecimiento o un incremento en el precio por la economía, todavía hemos hecho pequeños ajustes hacia arriba, lamentablemente los precios han subido, el dólar se ha disparado nuevamente, lo cual ha hecho que muchos de los productos que ofrecemos que son importados suban y también que la canasta familiar sube, tenido que ir ajustando algunas cosas. Eventualmente hacemos promociones, sobre todo en cosas que son muy simples que no requieren mucho la intervención, algunas vacunas, desparasitaciones. Normalmente uno cobra por el servicio más que por el costo del producto. Con ello si podemos trabajar, pero en todo lo demás no hay promociones. Además, hay una política que indica que no es saludable ofertar para servicio médico.

Pregunta 9: ¿Qué clase de productos y/o servicios vende actualmente y piensa vender en los próximos años? ¿Cuál es su visión del mercado en el futuro?

Respuesta 9: En realidad, son todos los servicios médicos directamente, alimento, la parte de grooming la hemos ido dejando. Incluso algunos clientes se sorprenden de que hagamos, pero están muy dirigidos.

Básicamente estamos tercerizando con colegas de algunas especialidades. Respecto a los productos a futuro, por suerte, creo que tenemos cubiertas todas las áreas, los exóticos, por ejemplo, tenemos la suerte de contar con colegas que se desarrollan en esas áreas tanto de estos pequeños como cuyes, roedores, pájaros e incluso con animales mucho más exóticos. Tenemos la oportunidad de contar con la calidad que conocen.

Si nos olvidáramos de la política debería ser para arriba. Lamentablemente hay un factor muy fuerte que nos deja en duda para calcular la posibilidad de invertir en algo más o cambiar o renovar equipos.

Pregunta 10: ¿Qué parámetros componen la inversión que se hace en la estrategia de marketing y qué porcentaje de sus ventas representa?

Respuesta 10: Esa es una de las cosas que al comienzo fallamos en nuestro caso. Debería y podría mejorarse por supuesto y esa es una de las zonas que tenemos de cuidar que tal vez allí habría que revisar eso y ver la posibilidad de un cambio. Y en porcentaje es mínimo, ínfimo.

Pregunta 11: Nuestra propuesta de valor consiste en ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesus María, Lince, Pueblo libre, San Miguel, Surquillo y Breña. ¿Cuál es su opinión?

Respuesta 11: En realidad esa plataforma que planteas aparentemente sería una buena idea. Yo he visto ya intentos que han permitido promocionarlo, pero por alguna razón no las usan, parece que los clientes finales no las usan porque imagino, no funcionaron

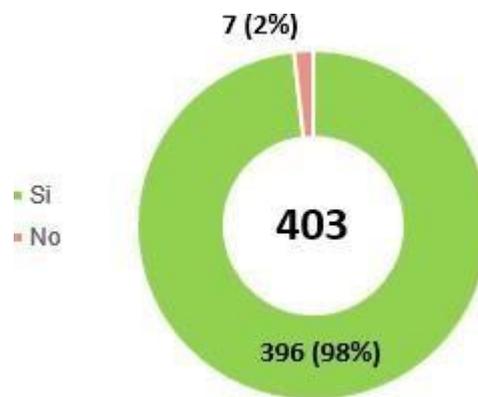
Y a nivel de colegas, parece que tampoco porque supongo que la plataforma tiende a centralizar varios locales en una zona, entonces sería como una competencia mucho más directa dentro de una plataforma. La diferenciación no se daría. Tal vez por recelo de los colegas a competir abiertamente dentro de un espacio cerrado que sería la plataforma. Creo que es mi explicación por la que no ha funcionado.

Anexo 13: Resultados de la encuesta para dueños de mascotas

12.1.1 ¿Te gustan las mascotas?

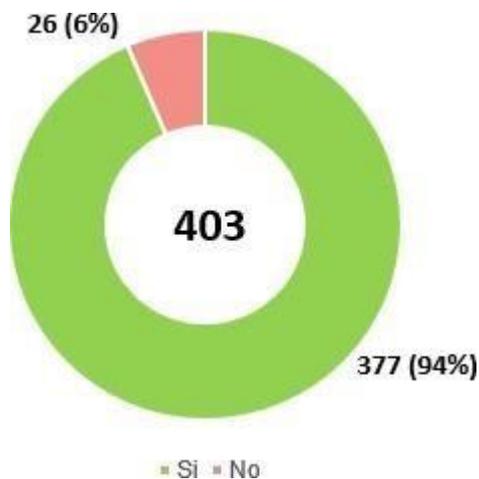
En esta pregunta se tiene un 98% de los encuestados que le gustan las mascotas. Se usó esta pregunta filtro para denotar quienes se auto categorizan como *petlovers*, con las

siguientes vemos que tan dispuestos están en apostar por nuestra propuesta de modelo de negocio.



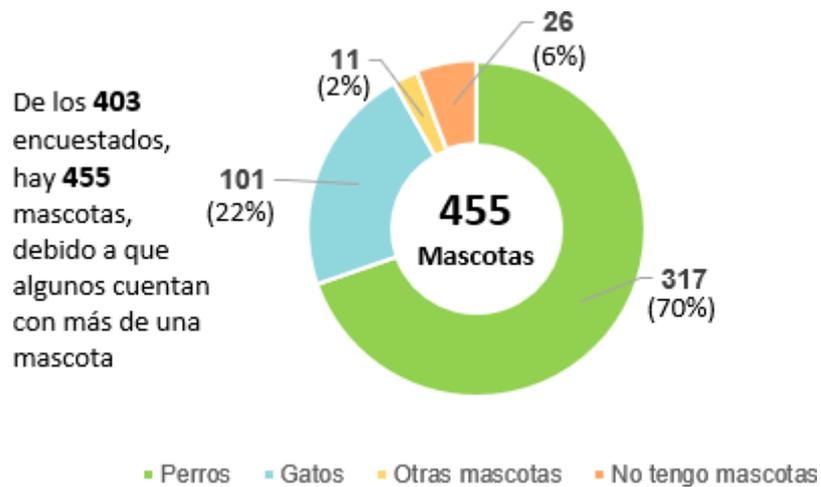
12.1.2 ¿En la actualidad tienes mascotas?

Si bien el 94% indica que tienen, tenemos un 6% que, si bien no tienen mascotas actualmente, sí lo tuvieron hasta hace poco tiempo (Menor a un año) y se considera su participación importante por conocer las necesidades de las mascotas.



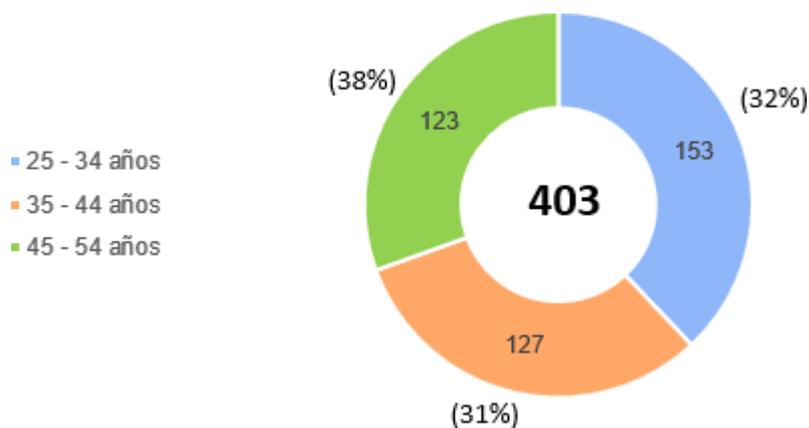
12.1.3 ¿Qué mascotas tienes?

Esta pregunta nos ayuda a entender que el 70% tienen perros, el 22% son gatos y el 2% son otras mascotas.



12.1.4 ¿En qué rango de edad te encuentras?

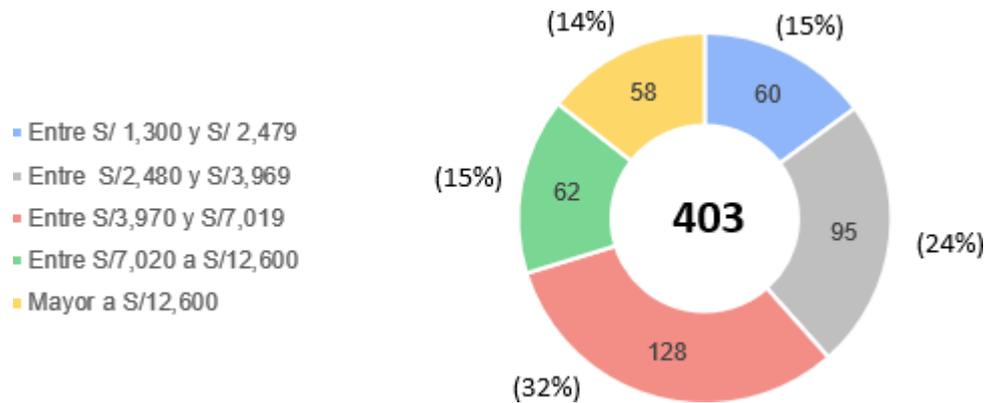
En esta pregunta el rango de edad nos ayuda a identificar las características del consumidor, teniendo una pequeña mayoría el grupo de 25 a 34 años. Sin embargo, los porcentajes indican que hay cierta equidad entre ambos rangos de los potenciales consumidores.



12.1.5 ¿Cuál es el promedio de ingreso familiar mensual?

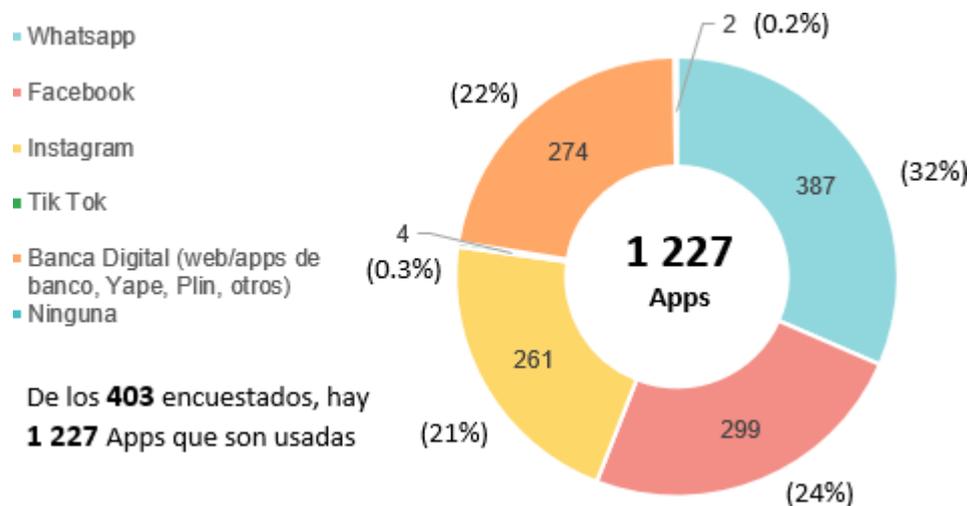
Es importante saber el ingreso promedio mensual de las familias para poder verificar con la pregunta del gasto en cuidado de las mascotas que realizan. El 56% de los encuestados

nos indican que sus ingresos están entre 2480 soles y 7019 soles, siendo el de mayor prevalencia con 32% los que están entre 3970 soles y 7019 soles.



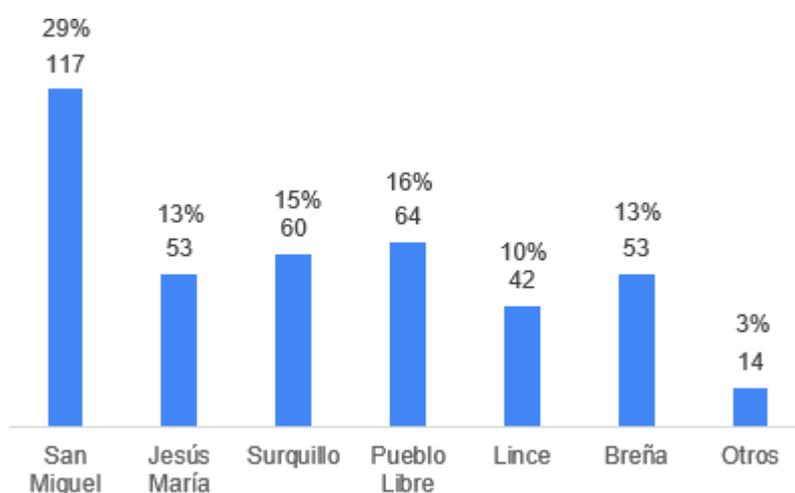
12.1.6 ¿Qué Apps o plataformas utiliza generalmente?

Es importante para el estudio ver si los dueños de mascotas están familiarizados con las plataformas digitales, obteniéndose que en el peor de los casos 387 de los 403 entrevistados, es decir el 96% de los encuestados utiliza alguna plataforma de redes sociales y 274 de 403, es decir, el 67% usa la banca digital.



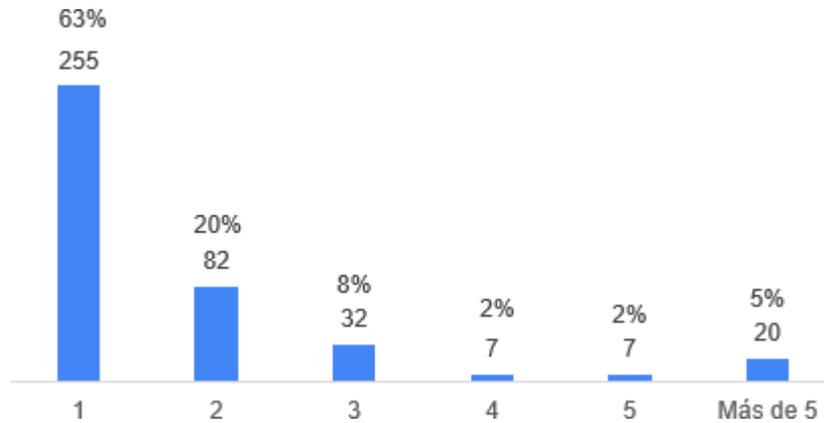
12.1.7 ¿En qué distrito vives?

Los distritos donde se ofrecerán los productos y servicios comprenden Jesus Maria, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña, siendo de los encuestados, los de mayor incidencia los de San Miguel y Pueblo libre con 29% y 16% respectivamente. Por otro lado, se denota que no necesariamente el distrito en el que viven los dueños de mascotas converge con el distrito en donde adquieren sus productos y/o servicios.



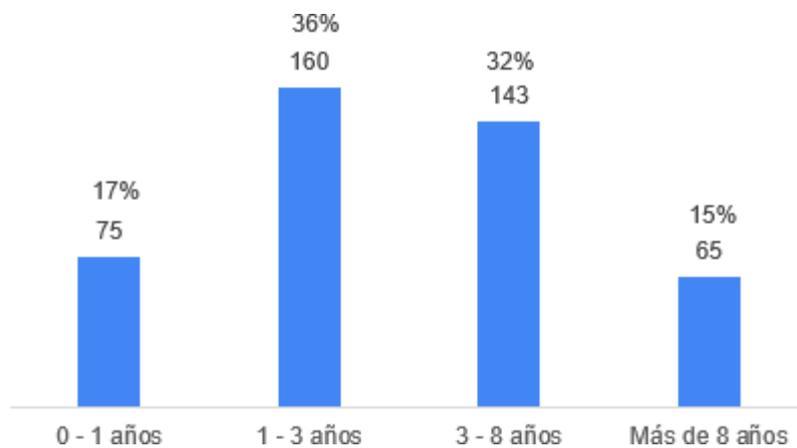
12.1.8 ¿Cuántas mascotas tienes en casa?

Con esta pregunta podemos identificar una tendencia de compra, mientras más mascotas por hogar mayor consumo, siendo el 20% que tienen dos y el 63% solo una mascota.

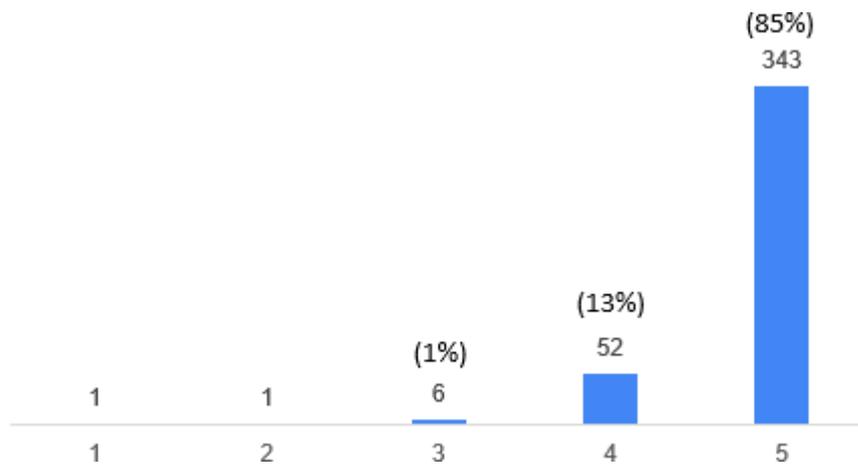


12.1.9 ¿En qué rango de edad se encuentra(n) tu(s) mascota(s)?

En esta pregunta podemos definir el horizonte del negocio en el tiempo, siendo la de mayor prevalencia los de 1 a 3 años con 36%, lo que nos indica que la idea es sostenible en el tiempo.



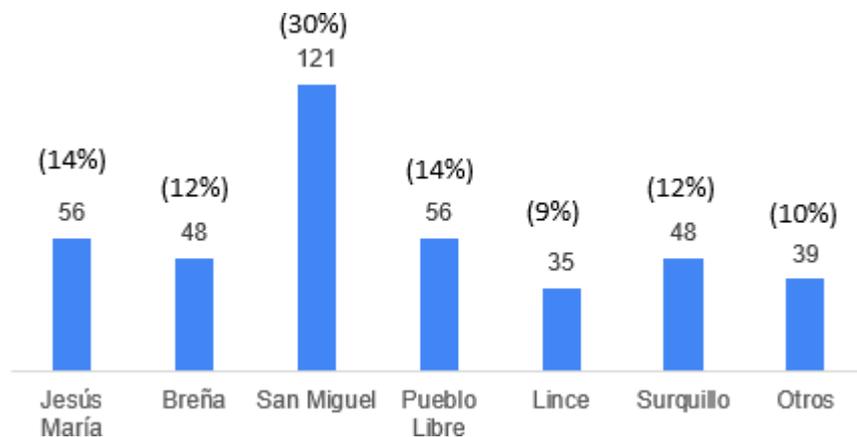
12.1.10 Del 1 al 5 (siendo 5 muy importante y 1 poco importante), ¿qué tan importante es tu mascota para ti?



En esta pregunta analizamos qué tan importante es la mascota para sus dueños, siendo muy importante con 85% e importante con 13%.

12.1.11 ¿En qué distrito atiendes o compras productos para tu mascota?

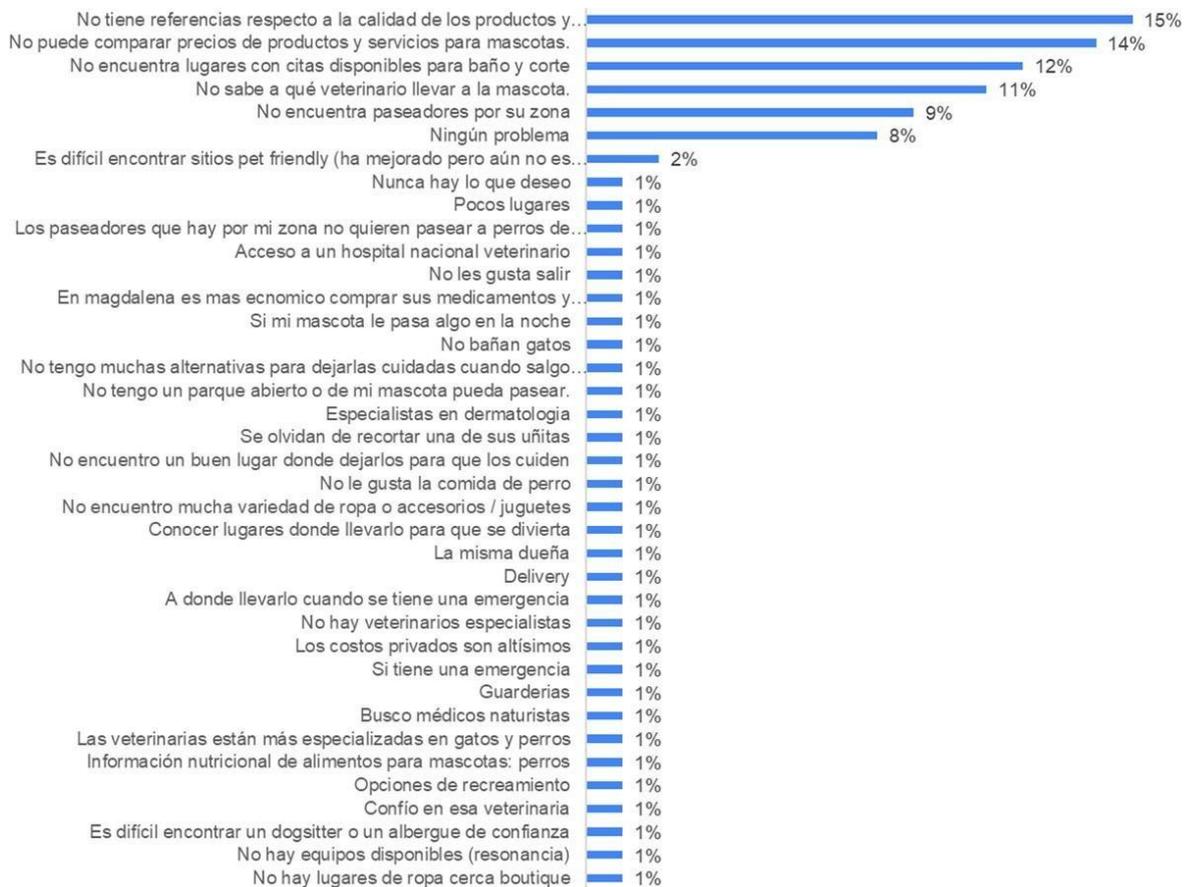
En esta pregunta definimos los distritos de mayor prevalencia de productos y/o servicios veterinarios que los dueños de mascotas frecuentan, siendo el de San Miguel con 30%, seguido de Jesús María y Pueblo Libre con 14% y luego Surquillo y Breña con un 12%.



12.1.12 ¿Cuáles son los problemas que con más frecuencia se presentan con tu mascota?

Identificar los dolores de los dueños de mascotas nos ayuda a mejorar la propuesta de valor. Siendo el “No tiene referencias respecto a la calidad de los productos y servicios para mascotas la de mayor prevalencia con 15%, seguida de No puede comparar precios de

productos y servicios para mascotas con 14% y como tercera No sabe a qué veterinario llevar a la mascota con 12%.



12.1.13 ¿Qué servicios utilizas para tus mascotas?

Esta pregunta nos permite poder identificar los productos y/o servicios veterinarios de mayor incidencia. Tenemos 2 muy marcados, los servicios veterinarios con 76% y baño y peluquería con 69%



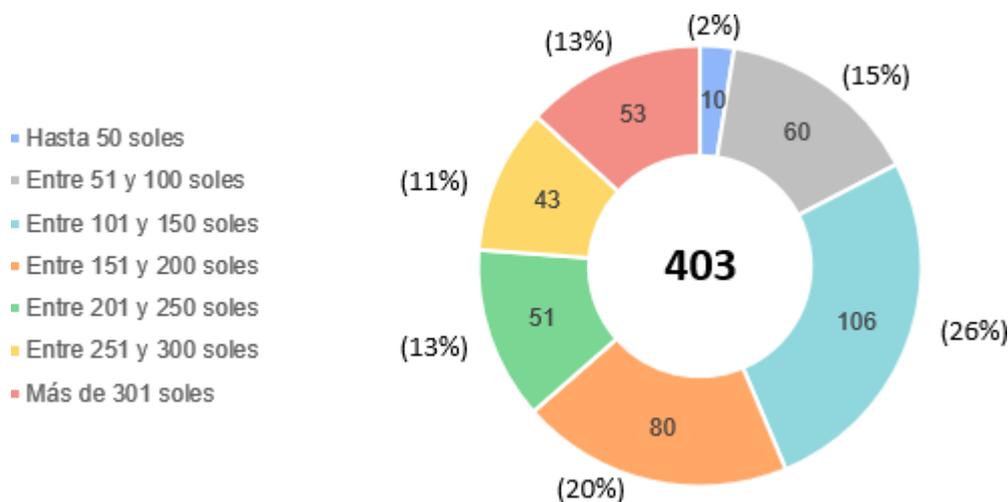
12.1.14 ¿Qué tipo de cuidado especial requieren tus mascotas?

En esta pregunta podemos encontrar otros productos y/o servicios nuevos para la idea de negocio, solo encontramos comida especial con 33%, alergias y medicamentos con 21% y 16% respectivamente.



12.1.15 ¿Cuál es el promedio de gasto mensual que realizas en todos los productos y servicios por mascota?

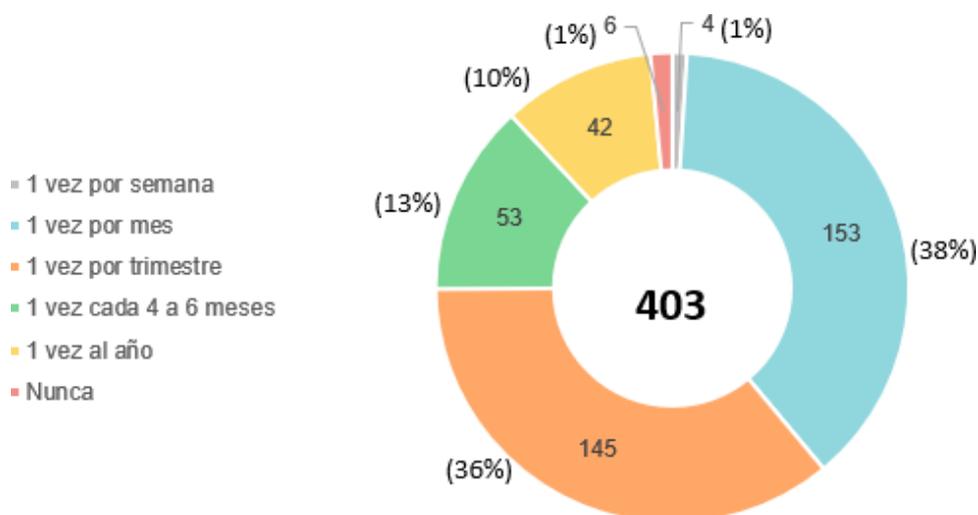
Conocer el gasto que hacen las familias en sus mascotas nos ayuda a sacar las proyecciones económicas para el negocio. Siendo entre 101 y 150 soles con 26%, seguida 151 y 200 soles con 20% y como tercera entre 51 y 100 soles, siendo estas tres 61%.

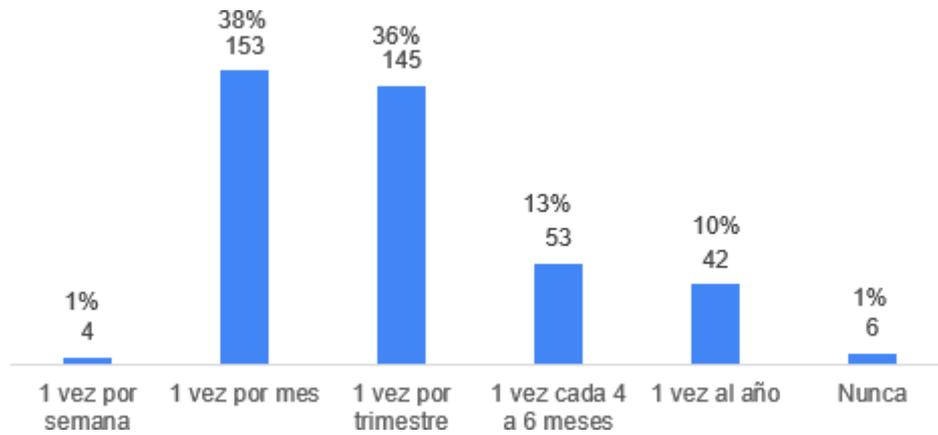


12.1.16 ¿Con qué frecuencia suelen adquirir los productos y servicios para mascotas?

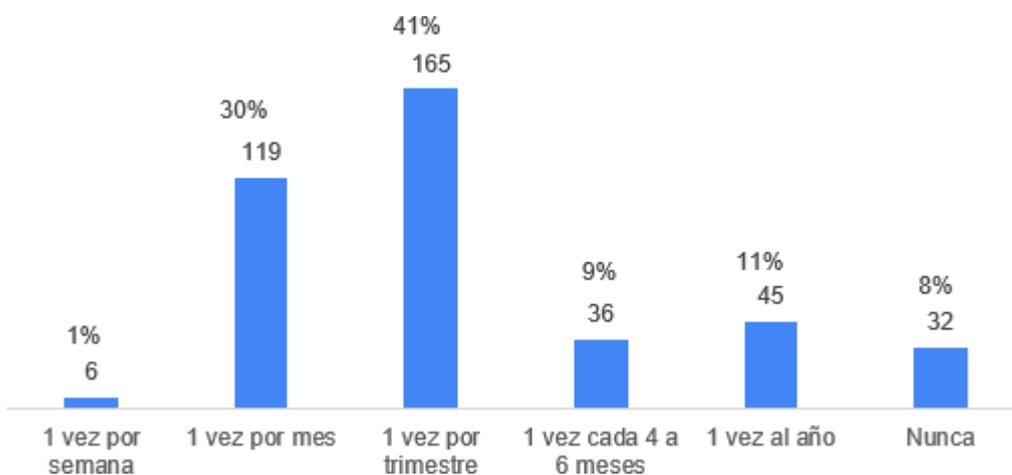
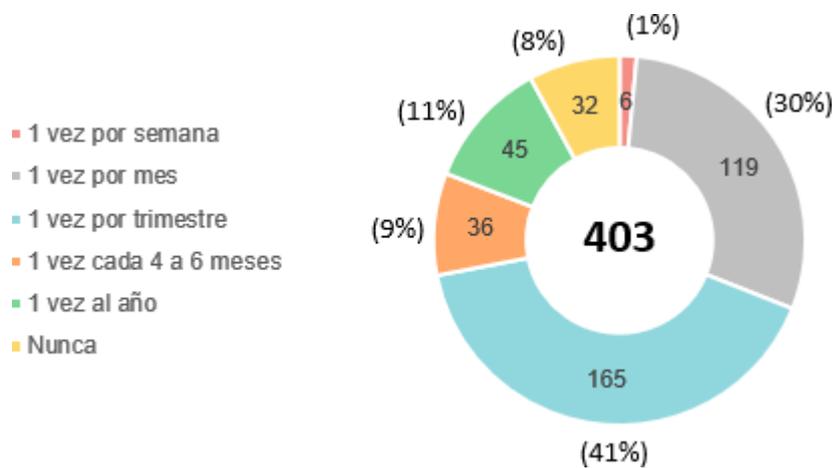
La frecuencia de uso de productos y/o servicios veterinarios según:

- **Veterinario (consulta, vacunación, etc.)** tiene una frecuencia predominante mensual y trimestral con 38% y 36% respectivamente.

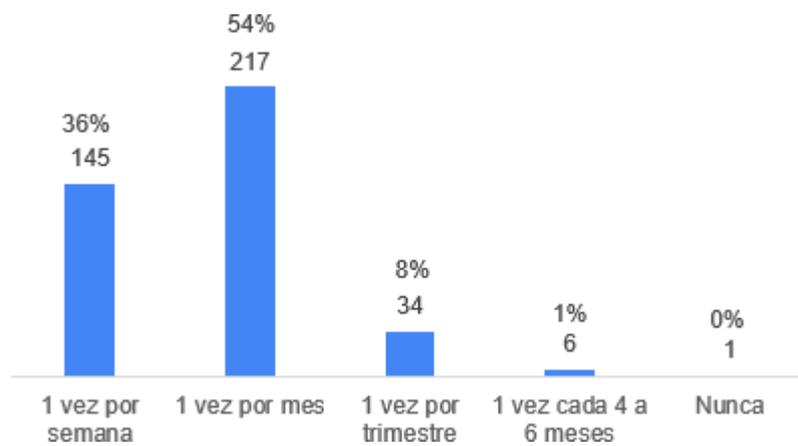
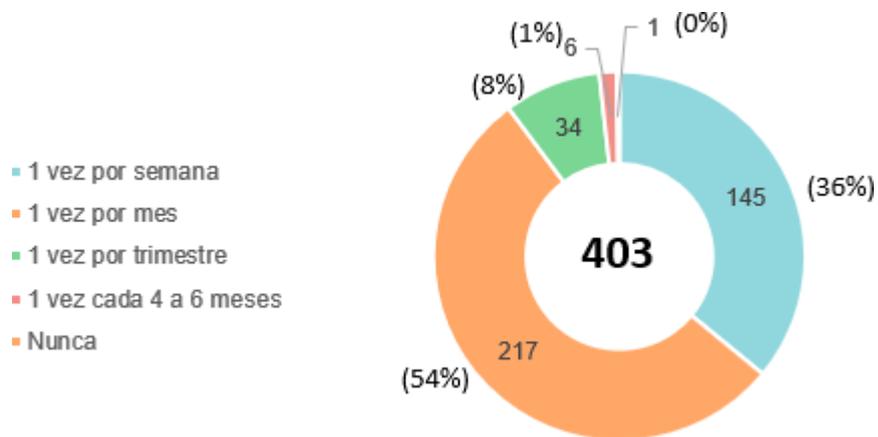




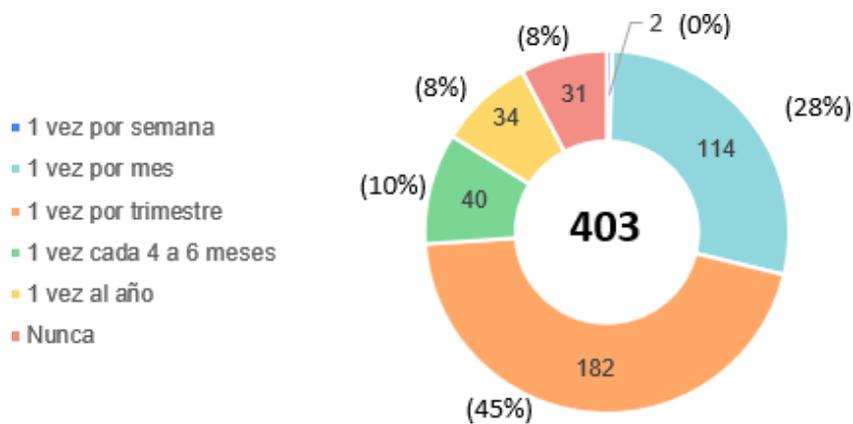
- **Los juguetes** tienen una frecuencia trimestral y mensual predominante con 41% y 30% respectivamente.

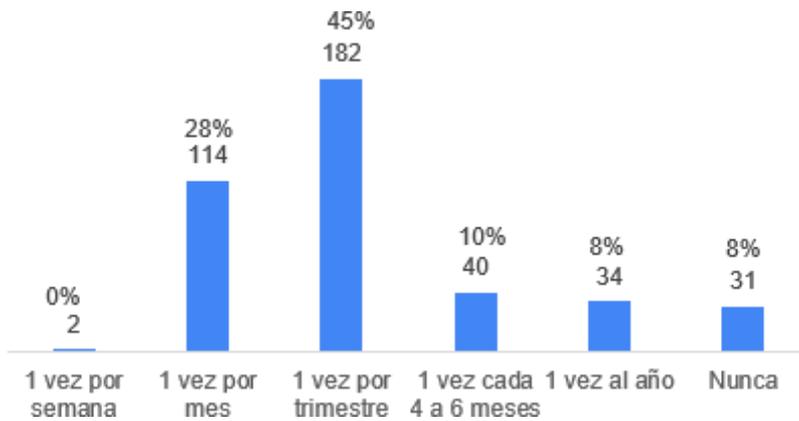


- **Los alimentos** tienen una frecuencia mensual y semanal predominante con 54% y 36% respectivamente.

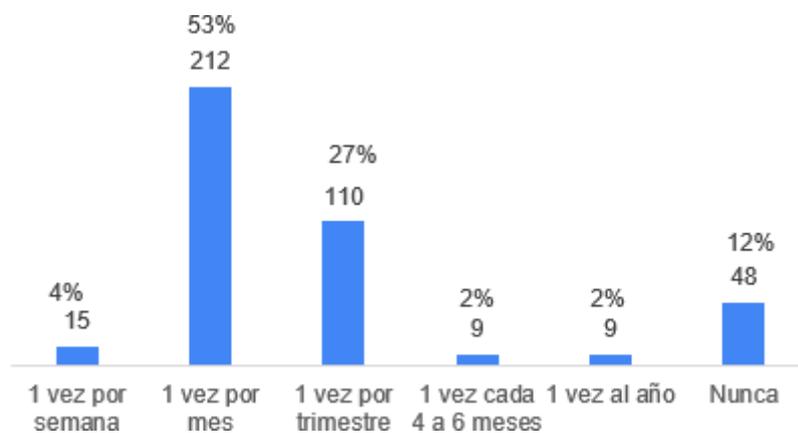
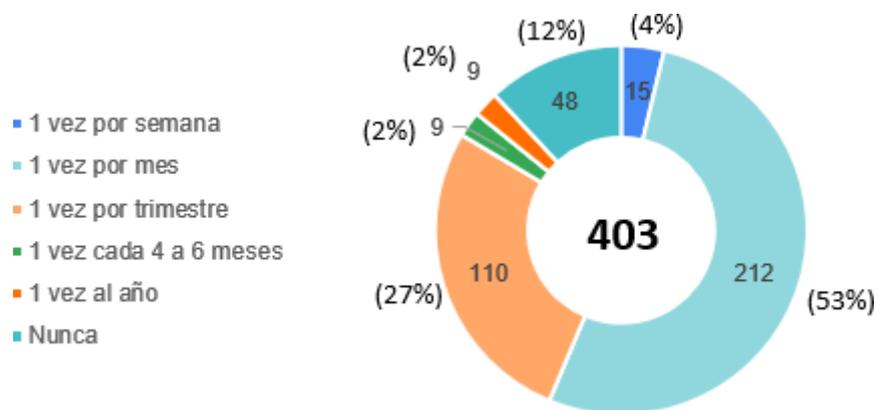


- **Ropa y accesorio** una frecuencia predominante es trimestral y mensual con 48% y 25% respectivamente

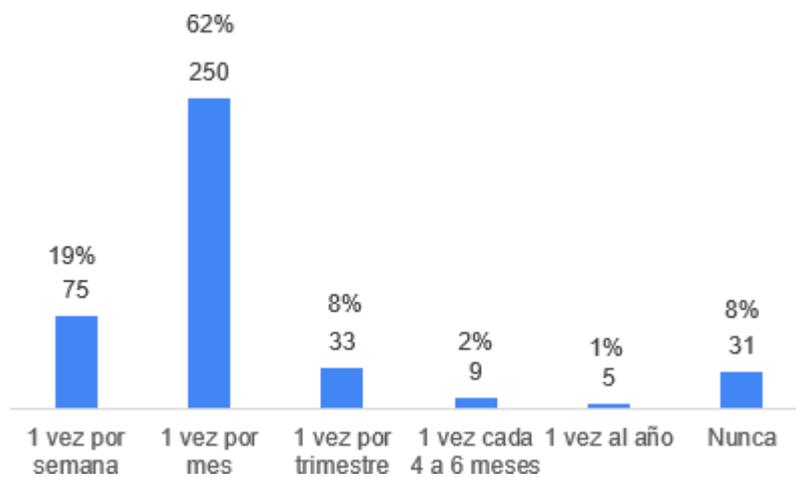
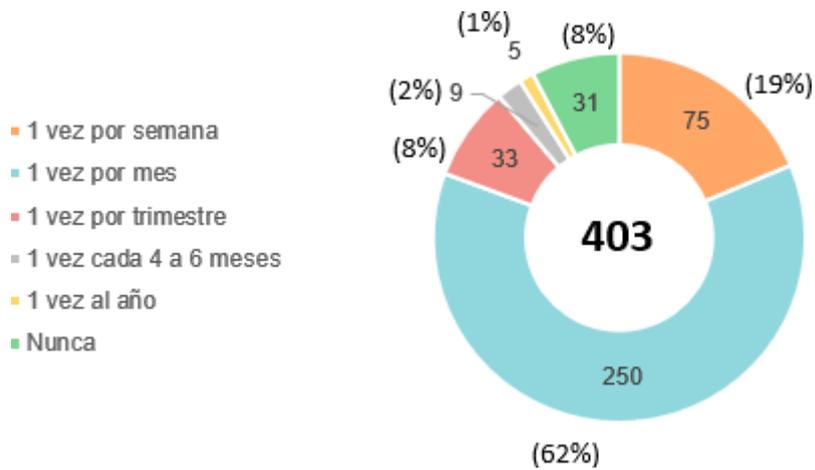




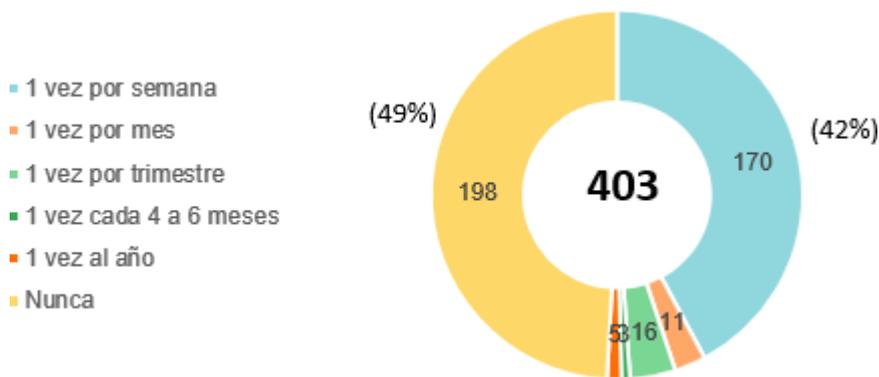
- **Grooming (peluquería)** una frecuencia predominante mensual y trimestral con 53% y 27% respectivamente.

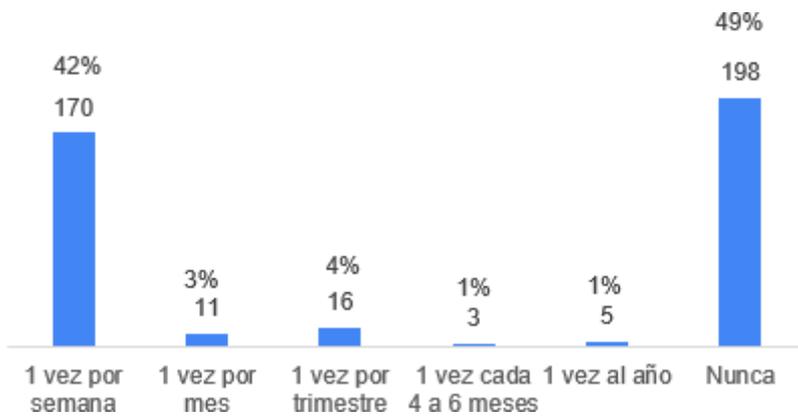


- **Baños** una frecuencia predominante mensual con 62%

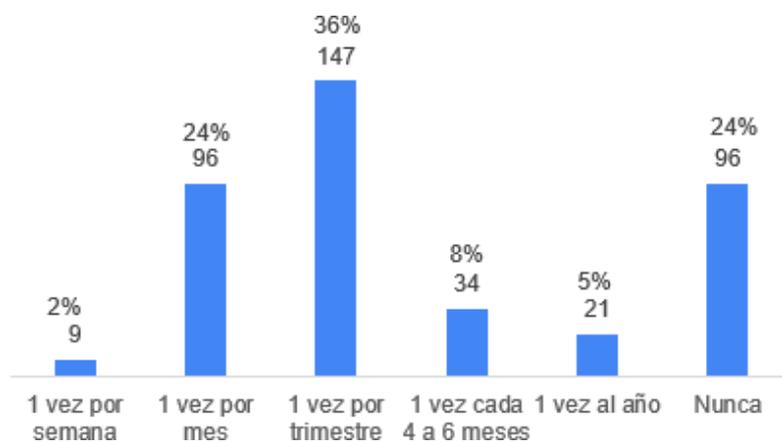
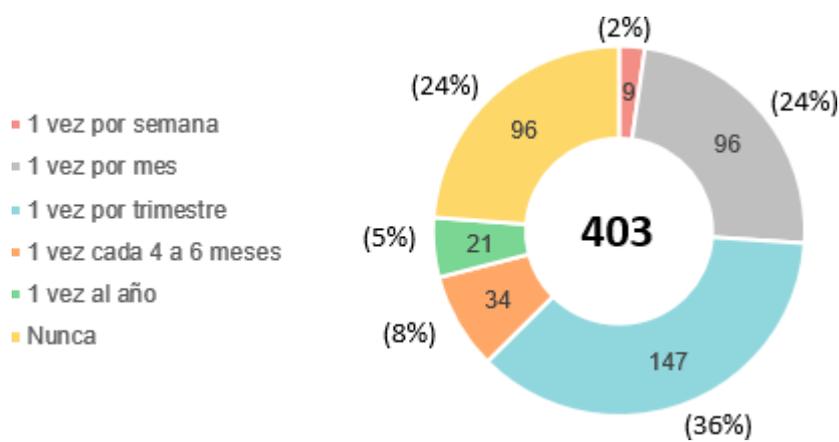


- **Paseos**, es una categoría muy interesante, ya que nos puede mostrar la oportunidad de mercado que hay en este segmento. Según los resultados de la encuesta los dueños de mascotas suelen utilizar el servicio de paseadores en un 42% y un 49% nunca lo utiliza.

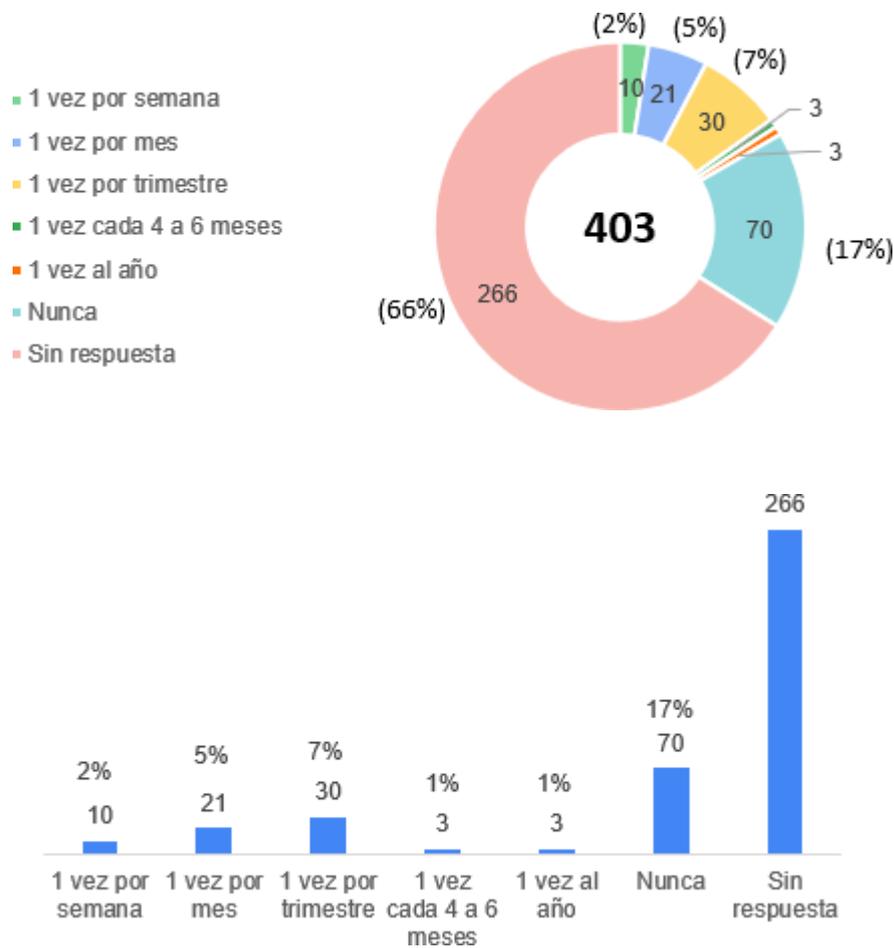




- **Medicamentos** una frecuencia predominante trimestral y mensual con 36% y 24% respectivamente.

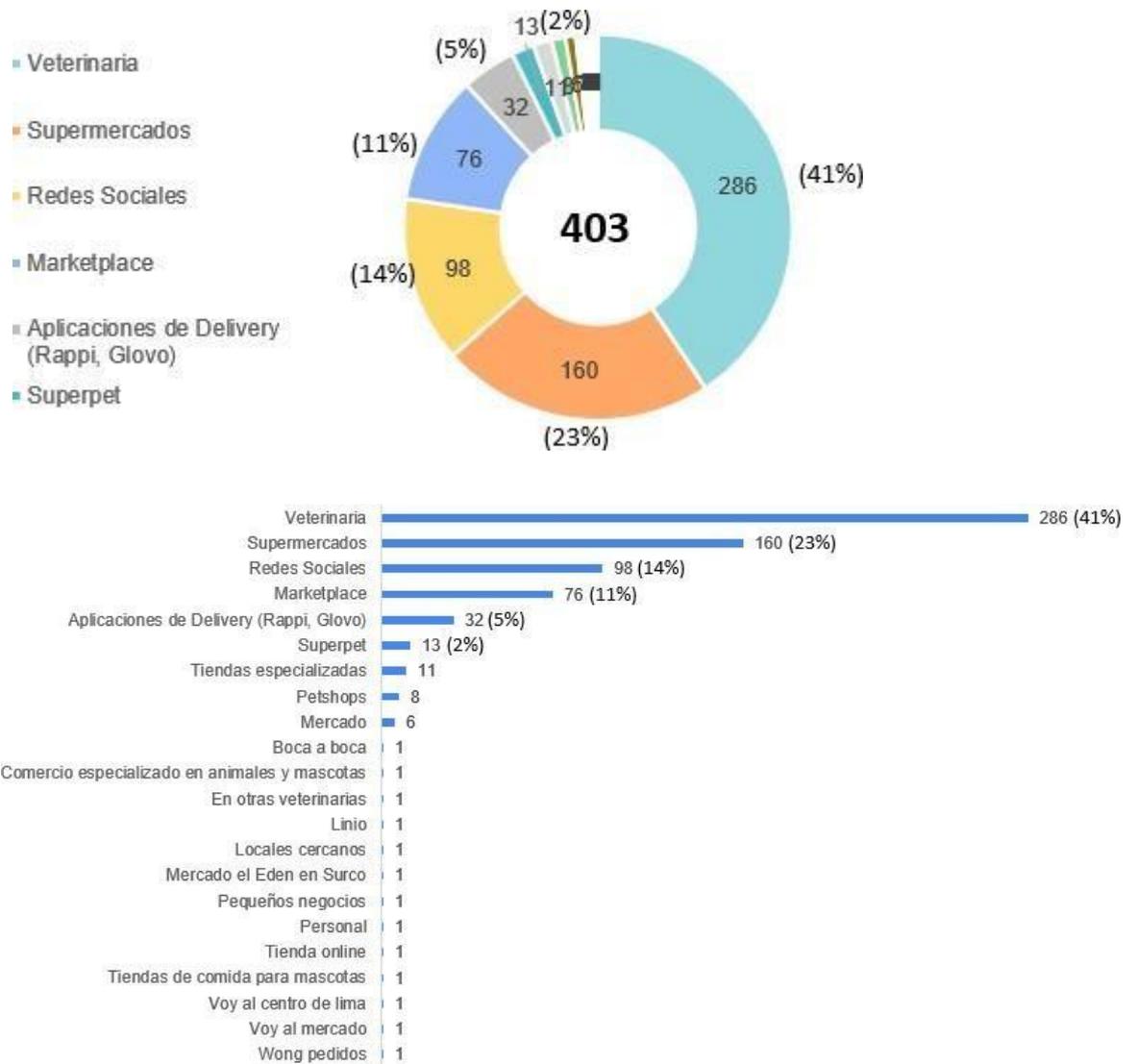


- **“Otros servicios”** veterinarios no son reconocidos por los encuestados, ya que o no los toman o no opinan al respecto.



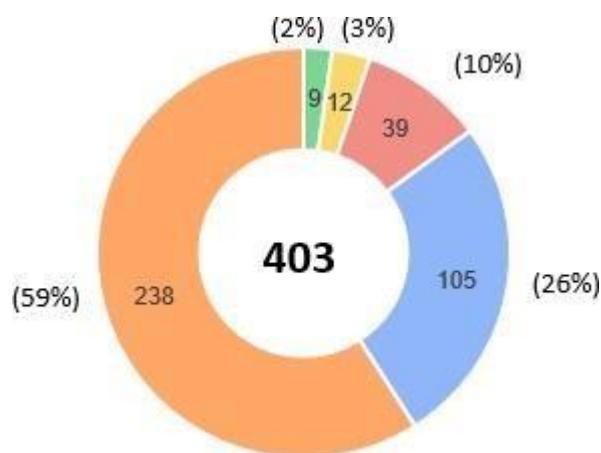
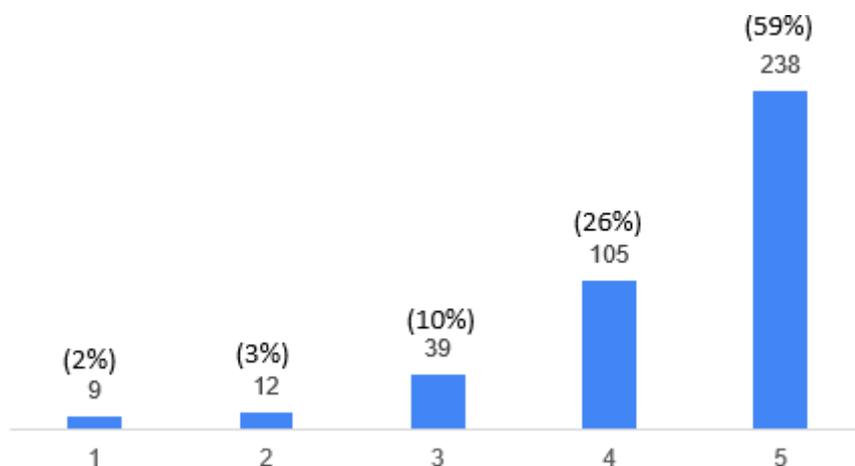
12.1.17 ¿En qué lugares o medios adquiere los productos o pacta los servicios para mascotas?

Conocer los canales de compra que usan los dueños de mascotas actualmente nos permite saber cómo se comporta el mercado, tenemos a las veterinarias con 41%, seguida de los supermercados con 23% y como tercero las redes sociales con 14%



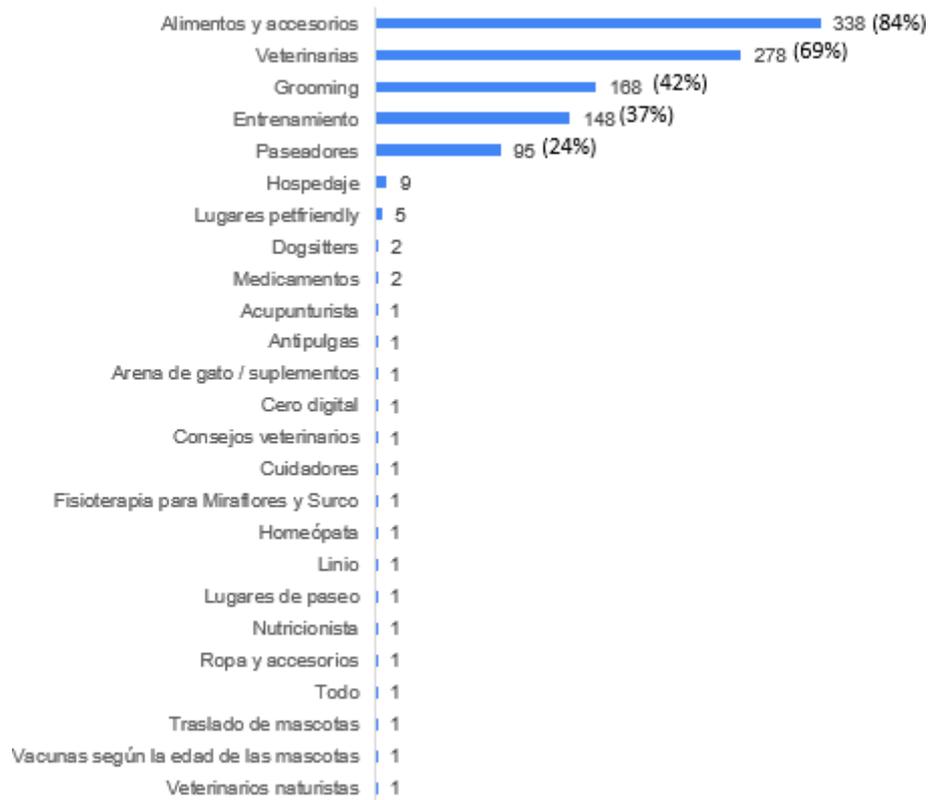
12.1.18 Propuesta de Valor: Ser la plataforma referente en facilitar la búsqueda de proveedores de productos y/o servicios veterinarios, centralizando y valorando la oferta dentro de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo y Breña

Reafirmar con los usuarios quienes son dueños de mascotas si la idea de negocio le parece interesante y si lo usarían es crítico para el éxito del estudio, obteniendo un 85% que estaría dispuesto o muy dispuesto.



1. ¿Qué productos y servicios le gustaría encontrar en esta plataforma?

Identificar que le gustaría encontrar en la plataforma digital a los dueños de mascotas es un factor crítico de éxito, siendo el primero alimentos y accesorios con 84%, seguido de veterinarias con 69%, grooming con 42% y entrenamiento con 37%.



Anexo 4: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Item	Peso	E1. Crear una plataforma digital en web y app flexible, fácil de usar y segura		E2. Brindar paquetes de promociones a los proveedores de productos y/o servicios (publicidad) y dueños de mascotas para una mejor experiencia digital		E3. Lograr un posicionamiento de la plataforma en cuanto a la búsqueda centralizada de productos y servicios para mascotas		E4. Establecer política de imagen corporativa, manejo de la información, medio ambiente y social		E5. Establecer una satisfacción de los dueños de mascotas del 80% como mínimo	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
O1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
O2	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1
O3	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
O4	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
O5	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
O6	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2
O7	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
O8	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2
Item											
A1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
A2	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
A3	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2
A4	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
A5	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
A6	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05
			2.25		2.4		2.3		2.95		2.55

Anexo 5: Capital de trabajo

MÉTODO DE DEFICIT ACUMULADO												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	-	-	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530
Total Ingresos	-	-	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530	50,530
Costos de Servicio												
Dominio Web .pe	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Plataforma Sanyshop	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98
Licencias	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Total Costos	S/. 200.41											
Utilidad Bruta	S/. -200	S/. -200	S/. 50,330									
INGRESOS												
100% al contado	S/.											
Ingreso Mensual	S/.											
Gastos Operativos												
Publicidad	S/.											
Sueldo fijo	S/.											
Sueldo variable	S/.											
Comisión pasarela de pagos	S/.											
Alquiler	S/.											
Teléfono e internet	S/.											
Otros	S/.											
Software oficina	S/.											
Útiles de oficina	S/.											
Sueldos	S/.											
Total Gasto Operativos	S/.											
Ingresos	S/.											
Gastos	S/.											
Total Liquido Efectivo	S/.											
Deficit Acumulado	S/.											
Capital de Trabajo	S/.											

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestión. (2022, marzo 16). Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/>

Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 02 de agosto de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/>

Marketing Data. (s/f). Ipsos.pe. Recuperado el 02 de agosto de 2022, de <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2623>

Pobreza monetaria alcanzó al 30,1% de la población del país durante el año 2020. (s/f). Gob.pe. Recuperado el 01 de agosto de 2022, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

Veterinaria 24 horas. (s/f). VETERINARIA GROOMERS. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de <https://www.veterinariagroomers.pe>

Betas. (s/f). Nyu.edu. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Oblitas, L. S. (2021, abril 24). *Limeños destinan en promedio un presupuesto mensual de S/ 300 en sus mascotas.* Peru21. <https://peru21.pe/economia/familias-peruanas-destinan-entre-s-100-y-s500-al-mes-en-el-cuidado-de-mascotas-marketplace-priority-pet-clinicas-y-servicios-veterinarios-adopcion-de-mascotas-ncze-noticia/>

(s/f). Gob.Pe. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>

(S/f). Gob.pe. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de
https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/126949/Perfil_Consumidor_PeruUrbano_2021/ab1b1b0f-f808-b038-b71e-4effc15afff8?version=1.0

Rendimiento del Bono del gobierno peruano a 10 años (en US\$). (s/f). Gob.pe.
Recuperado el 2 de agosto de 2022, de
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>

(S/f). Cpi.pe. Recuperado el 20 de mayo de 2022, de
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

(S/f-b). Gob.pe. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf

Servicios de hosting en la nube. (n.d.). Www.ibm.com. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de <https://www.ibm.com/pe-es/cloud/hosting>

Tenencia de mascotas en el Perú. (s/f). Com.pe. Recuperado el 28 de agosto de 2022, de https://www.ccrlatam.com.pe/themes/ccr_cuore/pdf/tenencia-de-mascotas-en-el-peru.pdf

Cervantes, P. T. (2021, julio 26). *Este marketplace quiere ser el líder y pide comisiones de sólo 7% a los vendedores*. Forbes México.
<https://www.forbes.com.mx/progresando-com-marketplace-comisiones-solo-7-a-vendedores/>

Mayoral, M. (2021, octubre 4). *Comisiones de un marketplace: te lo contamos todo sobre ellas*. Emarketplaces. <https://emarketplaces.net/comisiones-de-un-marketplace-te-lo-contamos-todo-sobre-ellas/>

Tejeda, F. B. (2020, septiembre 26). *Tienda virtual: Las 8 plataformas ecommerce más usadas en Perú [comparadas]*. Ecommerce News.
<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/tienda-virtual-peru.html>