

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



# **MODELO DE NEGOCIO DE UNA PLATAFORMA PARA EL CUIDADO DE MASCOTAS**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Administración y  
Dirección de Negocios

**Marco Antonio Guardia Quiroz**

**Código 20090487**

**Johnny Ismael Manco Peña**

**Código 20010440**

**Asesor**

**Eduardo Alejandro del Solar Vergara**

Lima – Perú

Noviembre 2020



*En memoria de mis padres y mascotas.  
Una familia de distintas huellas, pero con el mismo corazón.*







**MODELO DE NEGOCIO DE UNA  
PLATAFORMA PARA EL CUIDADO DE  
MASCOTAS**

**BUSSINES MODEL OF A PLATFORM FOR  
PET CARE**

## Lista de contenidos

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>14</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo I. Aspectos generales del negocio</b> .....	<b>16</b>
1.1 Presentación de la empresa .....	16
1.2 Marco teórico y mercado .....	16
1.3 Motivación del proyecto .....	19
1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema-solución.....	19
1.5 Descripción de la Idea y la Oportunidad .....	20
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta .....	20
1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance.....	21
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social .....	22
<b>Capítulo II. Idea, investigación y validación de solución</b> .....	<b>23</b>
2.1 Diseño y metodología de la investigación.....	23
2.2 Validación de hipótesis.....	23
2.3 Validación de la solución .....	24
2.4 Muestreo poblacional .....	25
2.5 Análisis de tendencias y patrones .....	26
2.6 CANVAS del Modelo de negocio .....	27
2.7 Conclusiones.....	28

<b>Capítulo III: Planteamiento estratégico .....</b>	<b>30</b>
3.1 Visión .....	30
3.2 Misión.....	30
3.3 Valores y ética.....	30
3.4 Cultura organizacional .....	30
3.5 Objetivos estratégicos.....	31
3.6 Análisis externo: Político, legal, circunstancial. Económico, geográfico, social. Demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL).....	31
3.7 Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER).....	36
3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA .....	37
3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado).....	39
<b>Capítulo IV. Plan de marketing .....</b>	<b>41</b>
4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing .....	41
4.1 Estrategias de marketing.....	43
4.1.1 Segmentación y perfil del cliente .....	43
4.1.2 Posicionamiento y ventaja competitiva.....	44
4.2 Mercado objetivo .....	44
4.2.1 Tendencia de mercado.....	44
4.2.2 Tamaño de mercado .....	45
4.2.3 Mercado objetivo .....	45

4.2.4	<i>Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)</i>	46
4.2.5	<i>Potencial de crecimiento del mercado</i>	46
4.2.6	<i>Rivalidad competidora y potencial de ventas</i>	47
<b>Capítulo V. Plan de operaciones</b>		<b>49</b>
5.1	Políticas operacionales	49
5.1.1.	<i>Calidad</i>	49
5.1.2.	<i>Procesos</i>	50
5.1.3	<i>Planificación</i>	57
5.1.4	<i>Inventarios</i>	57
5.2	Equipos, actividades y procesos	58
5.2.1	<i>Diseño y capacidad de instalaciones</i>	58
5.2.2	<i>Equipos de trabajo y apoyo</i>	58
5.2.3	<i>Gestión de proveedores, compras y stock</i>	58
5.2.4	<i>Tercerización o integración de procesos</i>	59
5.2.5	<i>Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor</i>	59
5.2.6	<i>Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicios</i>	61
5.2.7	<i>Políticas de transformación de la actividad</i>	62
5.2.8	<i>Flujograma de la actividad y diagrama de decisiones PERT</i>	62
5.2.9	<i>Balance scorecard. Control de gestión por indicadores</i>	63
<b>Capítulo VI. Estructura organizacional y recursos humanos</b>		<b>64</b>
6.1	Objetivos organizacionales	64

6.1.1	<i>Naturaleza de la organización</i> .....	64
6.1.2	<i>Organigrama</i> .....	64
6.1.3	<i>Diseño estructural por proyectos</i> .....	65
6.2	Diseño de puestos y responsabilidades .....	66
6.3	Políticas organizacionales.....	67
6.4	Gestión del talento.....	69
6.4.1	<i>Selección y contratación</i> .....	69
6.4.2	<i>Remuneración y desempeño</i> .....	69
6.4.3	<i>Empowerment y reconocimiento</i> .....	69
6.4.4	<i>Capacitación, motivación y desarrollo</i> .....	70
6.5	Estructura de gastos de RRHH .....	70
<b>Capítulo VII. Plan económico – financiero</b> .....		<b>72</b>
7.1	Supuestos.....	72
7.2	Plan de inversiones.....	72
7.3	Activos y depreciación .....	73
7.4	Capital de trabajo .....	73
7.5	Fuentes de financiamiento y amortización .....	73
7.6	Balances previsionales (Balance general) .....	74
7.7	Cuentas de explotación previsionales (GGPP) .....	74
7.8	Proyección de ventas y Flujo de tesorería .....	75
7.9	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	75

7.10	Políticas de Aplicación de Resultados .....	76
7.11	Tasa de descuento de los socios .....	77
7.12	Indicadores de rentabilidad representativos .....	77
7.13	Análisis de riesgo y costo de oportunidad .....	78
7.14	Análisis por escenarios y gráficas .....	78
7.15	Principales riesgos del proyecto .....	79
7.16	Plan de contingencia y disolución .....	80
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>81</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>83</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>86</b>

## Índice de figuras

**Figura 1.1.** *Tendencia de ventas del mercado del cuidado de mascotas*

**Figura 1.2.** *Crecimiento de los servicios de cuidado de mascotas*

**Figura 1.3.** *Comparación del tamaño de mercados en distintos sectores*

**Figura 2.1.** *Canales de distribución para el cuidado de mascotas*

**Figura 2.2.** *Cálculo de la muestra poblacional – Usuarios finales*

**Figura 2.3.** *Cálculo de la muestra poblacional – Veterinarias*

**Figura 2.4.** *Modelo de negocio CANVAS*

**Figura 3.1.** *FODA cruzado*

**Figura 5.1.** *Diagrama de proceso – inicio de sesión del padre de mascota*

**Figura 5.2.** *Diagrama de proceso – registro de información del proveedor de servicios*

**Figura 5.3.** *Diagrama de proceso – inicio y final de sesión del padre de mascota*

**Figura 5.4.** *Diagrama de proceso – selección y comparativo de servicios*

**Figura 5.5.** *Diagrama de proceso – opción de emergencia*

**Figura 5.6.** *Diagrama de proceso – continuidad de negocio – soporte ‘back office’*

**Figura 5.7.** *Cadena de valor*

**Figura 5.8.** *Balance scorecard*

**Figura 6.1.** *Organigrama de la empresa*

**Figura 6.2.** *Diseño estructural de la empresa*

**Figura 7.1.** *Composición de capital*

**Figura 7.2.** *Balance general*

**Figura 7.3.** *Estado de resultados*

**Figura 7.4.** *Proyección de la demanda*

**Figura 7.5.** *Evaluación de flujo económico*

**Figura 7.6.** *Evaluación de flujo financiero*

**Figura 7.7.** *Política de bonificación por resultados*

**Figura 7.8.** *Modelo CAPM*

**Figura 7.9.** *Ratios financieros*

**Figura 7.10.** *Gráfico de sensibilidad de los flujos económicos y financieros*

## Índice de tablas

**Tabla 3.1.** *Distribución de la proyección del proyecto*

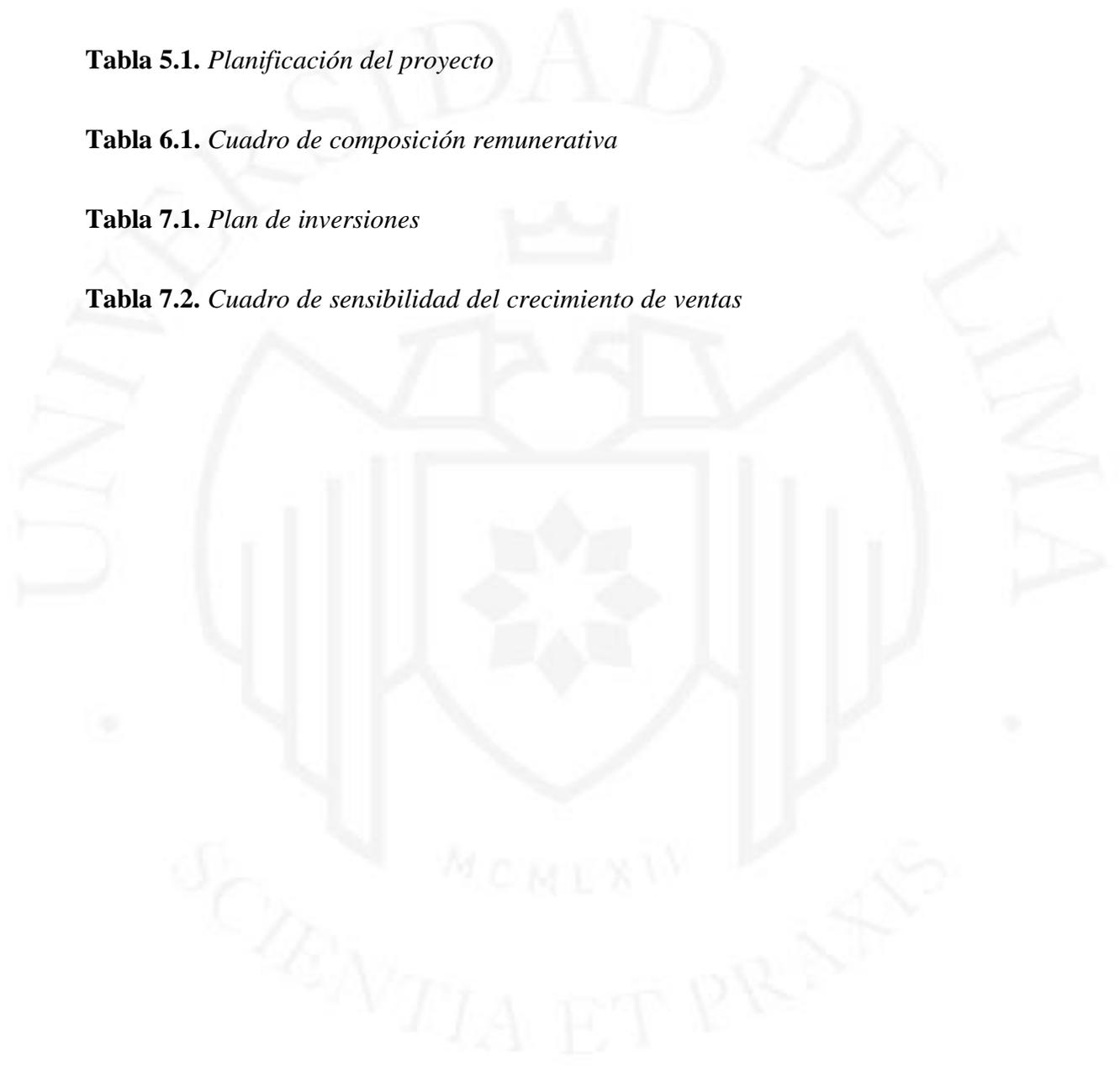
**Tabla 4.1.** *Crecimiento anual de las ventas*

**Tabla 5.1.** *Planificación del proyecto*

**Tabla 6.1.** *Cuadro de composición remunerativa*

**Tabla 7.1.** *Plan de inversiones*

**Tabla 7.2.** *Cuadro de sensibilidad del crecimiento de ventas*



## Índice de anexos

**Anexo 1.** *Mockups* de la plataforma

**Anexo 2.** Encuestas



## Resumen ejecutivo

En los últimos 10 años, una mascota pasó de significar solo la responsabilidad de cuidarla y alimentarla a ser considerada como un miembro más de la familia. Esto ha generado un cambio en la sociedad y desarrolla un vínculo paternal con ellas, el cual nos transforma de, apenas, un "dueño de mascota" a "padre de mascota".

De la misma manera en que evolucionan la adopción y estimación de mascotas como compañeras de vida, los servicios para su cuidado incrementaron en cuanto a alternativas y sofisticación, por ejemplo: los *spas* de mascotas, fiestas de cumpleaños, paseos, crematorios, entre otros.

Para los “padres” de mascotas, esto implica destinar mayor tiempo a la búsqueda de información de servicios y plataformas sobre la disponibilidad de estos. En cuanto al mercado (veterinarias, principalmente), se abre la posibilidad de proponer mejores y nuevas alternativas para el consumidor.

Así nace WAYKI, una plataforma digital que centraliza información de servicios para el cuidado de mascotas y permite gestionarla de manera amigable y sencilla, asegurando su bienestar y la tranquilidad del “padre”.

Mediante la presente tesis, identificamos una tendencia hacia el uso de una herramienta que facilite la búsqueda y contratación de servicios para mascotas, tanto para “padres” como veterinarias. Asimismo, se identifica el interés por una herramienta que permita la administración de la historia clínica de nuestros compañeros.

**Palabras clave:** mascotas, veterinarias, plataforma digital, cuidado de mascotas.

## Abstract

In the last 10 years having a pet have changed from just kept and feed it to be part of our family as a member. This change in the mind-set of the society develop a paternal bond with them which lead us to go from being just a “pet owner” to become a “pet parent”.

In the same way that the adoption and consideration of pets as life companions evolves, the pet care services are increasing in terms of alternatives and sophistication, for example now we have spa for pets, birthday parties, walkers, crematoriums, among others.

For pet parents, this means spending more time searching for information in every source available. And on the market side (veterinary mainly), it opens the opportunity for better and new alternatives to offer.

To archive this connection between them, we present WAYKI a digital platform that centralizes information of pet care services, allowing it to be managed in a friendly and simple way, ensuring the well-being of the pet and the tranquility of the Pet's Parent.

As a result of this thesis, we identify a high probability acceptance for using a tool that facilitates the search and hiring of pet care health services, from both sides. Likewise, a big interest is identified in the use of a tool that facilitates the administration of the pet's medical history.

**Keywords:** pet care, pet, digital platform, veterinary.

## Capítulo I. Aspectos generales del negocio

### 1.1 Presentación de la empresa

WAYKI, empresa peruana, desarrolla y gestiona una plataforma que conecta de forma rápida, segura, sencilla y siempre actualizada, al “padre de mascota” con las ofertas de servicios existentes en el mercado. Además, permite administrar la información a través de una historia clínica virtual, estructurada e histórica que permite visualizar, en el *smartphone* o *tablet*, distintos servicios para el cuidado de mascotas, como veterinarias, tiendas de productos (correas, ropa, juguetes, etc.) o venta de comida especializada, ubicados en el radio determinado y compararlos con otro(s) proveedor(s) del mismo rubro. Estos son calificados por cada usuario al finalizar la experiencia, obteniéndose, de esta forma, un *ranking*.

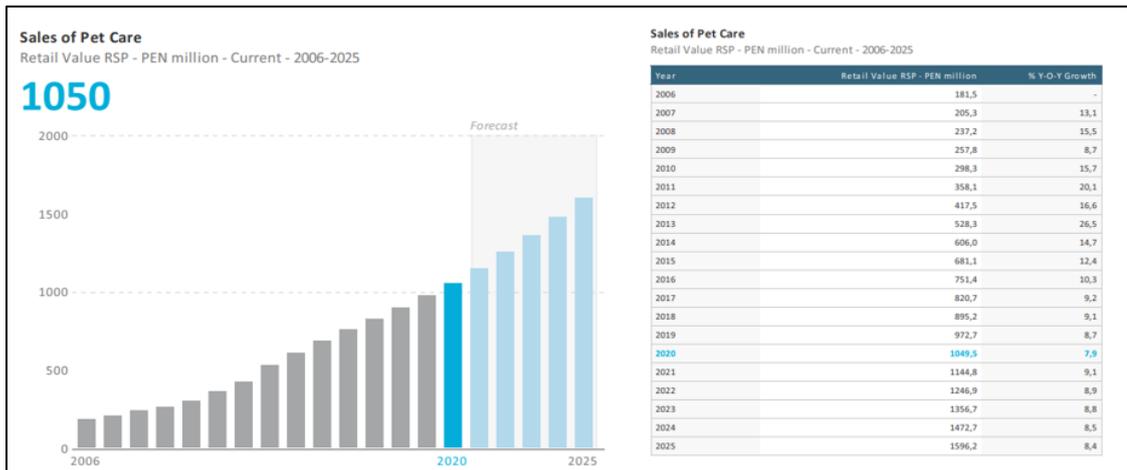
### 1.2 Marco teórico y mercado

En el mercado local e internacional existen aplicaciones y *gadgets* dedicados al cuidado de mascotas, como localización GPS a partir de un dispositivo ubicado en el collar, aplicaciones que permiten generar un perfil de la mascota para hacer seguimiento a las consultas médicas, tipos de vacunas, alimentos, entre otros.

Asimismo, en el ámbito nacional, existe una tendencia creciente en el mercado del cuidado de mascotas. El siguiente cuadro ilustra esta situación:

#### Figura 1.1

*Tendencia de ventas del mercado del cuidado de mascotas*



Fuente: Euromonitor

Se puede apreciar que, para el caso peruano, hay un crecimiento constante del mercado del cuidado de mascotas, evidenciando la oportunidad de proponer nuevas ofertas.

Por otro lado, según un artículo de El Comercio (2016):

(...) durante este año (...) los peruanos gastaremos S/. 642.4 millones en alimentos y productos para el cuidado de nuestras mascotas (...) y para el 2021, este mercado alcanzará los S/.893.5 millones, 39% más grande que su tamaño actual. Eso sin contar el gran número de servicios —veterinarios y de recreación— que el consumidor está dispuesto a pagar. (...) No obstante, el principal potencial de mercado son los servicios: veterinarios, educativos y de recreación (párr. 4).

(...) Como todo miembro de la familia, las mascotas se estresan, se sienten solas o tienen problemas de comportamiento. Para todo ello, hay un abanico de opciones. Los hospedajes y colegios, por ejemplo, ofrecen el servicio de cuidado y entrenamiento. Los precios oscilan entre S/.450 y S/.750 por mes y el hospedaje asciende a unos S/. 50 por día. (...) Del mismo modo, están los psicólogos caninos, acupunturistas y paseadores (párr. 8).

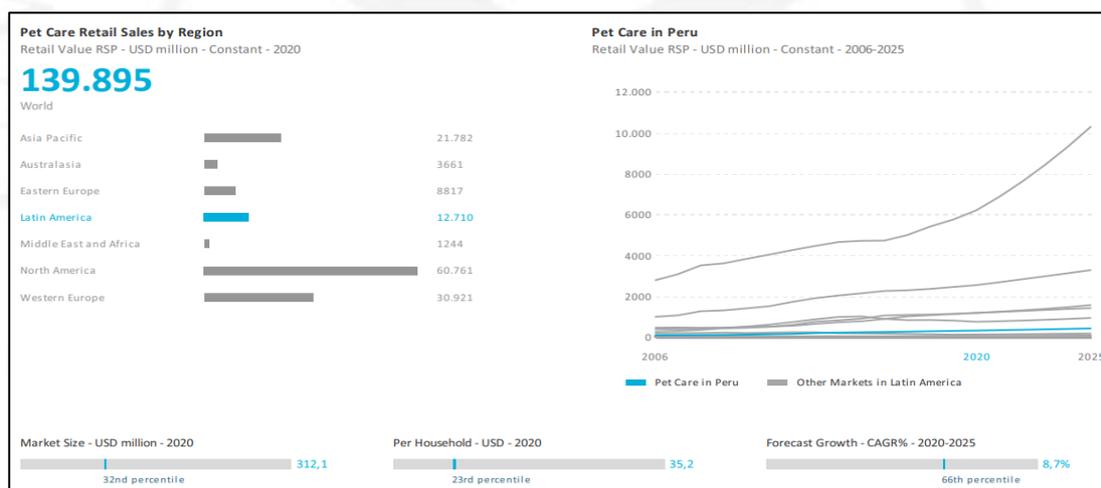
(...) Los platos para comida, ropa para pasear y de cama, collares y casas son, dentro de la categoría de productos, los más requeridos por los dueños. No por nada representa el 53% del gasto en este rubro que, junto al de alimentos, suman más de S/. 600 millones en ventas. (...) Dentro de la gran oferta total, el peruano gasta en promedio S/. 220 al mes en el cuidado de su perro y S/. 144 en su minino (párr. 5).

El reporte oficial de la Industria Ecommerce en Perú 2009-2019<sup>1</sup>, señala que el 2019 el comercio electrónico en Perú movió US\$ 4 mil millones, registrando un crecimiento del 31% respecto al 2018. De este total, el 42% fue realizado a través de dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*).

Asimismo, en el siguiente cuadro se puede ver el comportamiento del mercado latinoamericano respecto a otras latitudes, observándose, claramente, la presencia de un mercado aún por explorar en ese ámbito.

**Figura 1.2.**

*Crecimiento de los servicios de cuidado de mascotas*



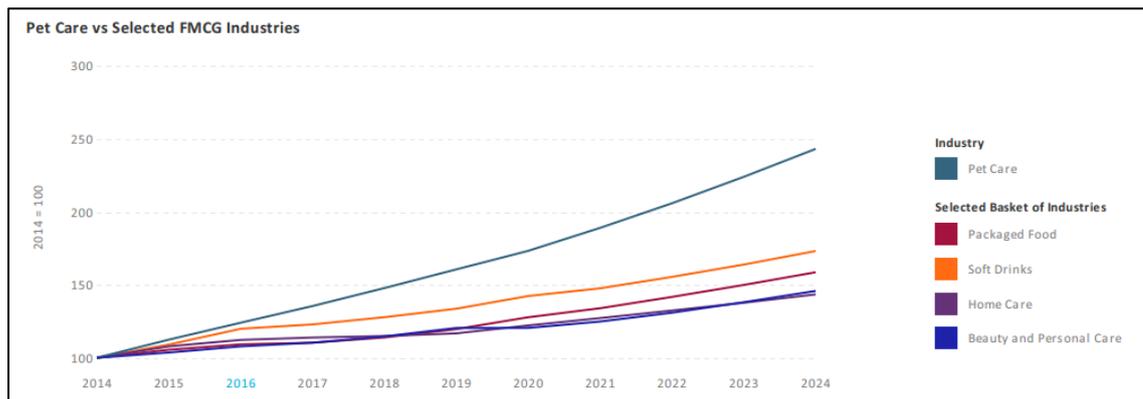
Fuente: Euromonitor

Por último, se puede identificar que la industria del cuidado de mascotas genera ingresos mayores que otras industrias, tales como, comida empaquetada, bebidas y cuidado del hogar.

**Figura 1.3**

<sup>1</sup> Reporte oficial de la Industria Ecommerce en Perú, Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. Observatorio Ecommerce, Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

## Comparación del tamaño del mercado en distintos sectores



Fuente: Euromonitor

### 1.3 Motivación del proyecto

La principal es generar una herramienta segura que permita brindar una experiencia diferenciada, al interconectar a los “padres de mascotas” con los proveedores de servicios y productos, de forma que ambos logren, por un lado, conocer todas las alternativas posibles rápidamente y, por otro, dar a conocer sus servicios, al llegar a más personas. Además, permiten al “padre” administrar fácilmente la historia clínica de su mascota.

### 1.4 Percepción de la necesidad: Análisis problema-solución

En el rubro de la atención de mascotas existe una gran variedad de servicios directos, como veterinarias, tiendas de accesorios o *pet shops*; sin embargo, existen pocas alternativas o aplicaciones que permitan visualizar de forma centralizada los servicios de atención y cuidado de mascotas, además de permitir comparar estos entre sí.

Este problema alberga una potencial solución en centralizar la información de manera dinámica, sencilla y segura en una plataforma virtual, la cual permita visualizar la disponibilidad de servicios, además de un control de vacunas, historia clínica, actividades, alimentación, entre otros.

Por otro lado, identificamos la necesidad de brindar servicios personalizados acordes con los hábitos de la mascota y su “padre”.

## 1.5 Descripción de la Idea y la Oportunidad

Considerando la reducida oferta de plataformas que centralizan los servicios para la atención y cuidado de mascotas, además de promover su integración a través de una historia clínica virtual, la propuesta consiste en generar una aplicación para sistema Android e IOS que permita al “padre de mascota” crear un perfil donde figure su nombre y el de su compañero, así como la raza, edad, peso, tamaño, enfermedades, actividades cotidianas (caminatas, correr, otros), comida consumida diariamente, etc. Esto servirá para generar una historia clínica de la mascota, administrada por su “padre” y susceptible de ser compartida con los veterinarios al momento de la atención para, de esta manera, obtener información actualizada, centralizada, sin tener que preocuparse por guardar recetas o diagnósticos.

En caso se requiera algún servicio o producto, el “padre de mascota” accederá a un menú de servicios en el que seleccionará lo que necesita, pudiendo acortar la búsqueda mediante un radio de cobertura (en kilómetros), según su ubicación geoespacial. Luego, podrá establecer una comparación entre los proveedores de servicios identificados. La valoración de los servicios será visualizada a través de un *rating*, producto de las opiniones dadas por usuarios que antes contactaron estos servicios y a sus proveedores.

Como parte de la presente propuesta de valor, se expresa que el concepto de idea de negocio está enfocado en un modelo B2B2C, el cual funciona de la siguiente manera:

- B2B. En este modelo se contempla el proceso de negociación y transacción entre la empresa y las veterinarias. En él se establecen las políticas de servicio de la empresa y su funcionamiento como intermediario de la plataforma.
- B2C. Respecto a la otra etapa del modelo de negocio, el presente esquema comprende todo el proceso de transacción de servicios de cuidado de mascotas de las veterinarias a través de nuestro aplicativo, mediante el cual se llega al usuario final.

## 1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

En marzo del 2016, la Consultora Invera<sup>2</sup> publicó un estudio donde indicaba que los peruanos invierten, en promedio, S/. 220 al mes en el cuidado sus canes. Esto se distribuye en alimentación (26%), veterinario (13%), recreación (15%), peluquería (19%), medicamentos

---

<sup>2</sup> Según estudio realizado por la Consultora Invera en Lima, Arequipa y Trujillo. Revisar <<http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>>

(19%), otros (7%). En agosto del año 2017, el Diario Perú 21<sup>3</sup> mencionó que, según la empresa Totally Pets, el gasto promedio en una mascota es de S/200. Por esta razón, si bien se aprecia un gasto promedio de S/200, es posible que aumente durante el 2018 y en adelante, considerando la apertura de nuevos negocios relacionados al cuidado de mascotas. Los cuidados que tenemos con ellas son similares a los que tendríamos con nuestros hijos, al punto de que algunas personas y familias consideran que sus mascotas son sus “hijos”. Esta situación genera mayores gastos en distintos servicios, algunos necesarios y otro no tanto, para atenderlos, sea en temas de educación, salud, alimentación, vestimenta, entre otros.

El Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú 2009-2019<sup>4</sup>, señala que, en el último año, el comercio electrónico en Perú movió US\$ 4 mil millones, registrando un crecimiento del 31% respecto al 2018. De este total, el 42% fue realizado a través de dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*). El estudio menciona, además, que, entre estas adquisiciones, el rubro “cuidado de mascotas” representa el 7% y, en otros países de la región, se sitúa entre el 10% y 18% de los productos comprados en línea.

Sin embargo, existe temor en los compradores por conceptos como desconfianza, miedo a que la información de la tarjeta sea robada, dudas de que la tienda sea real, entre otros.

### **1.7 Estrategia inicial y objetivos de alcance**

Planteamos, como primera estrategia, iniciar la propuesta de valor mediante una plataforma de búsqueda de servicios de cuidado de mascotas, donde el usuario (“padre de mascota”) visualice el tipo de servicio que necesita (veterinaria, comida, tienda, otros), seleccione el radio de cobertura en el que se ubican los proveedores del servicio seleccionado y observe un comparativo de servicios en relación con el horario de atención, precio del servicio, medios de pago, calificación (otorgada por usuarios que usaron previamente el servicio), etc. Para esto, el “padre de mascota” deberá registrarse en la plataforma con su compañero y especificar las características de este, tales como el nombre, raza, edad, enfermedades, operaciones, alergias, entre otras.

---

<sup>3</sup> Revisar <<https://peru21.pe/vida/invierte-peruano-cuidado-mascota-237945>>

<sup>4</sup> Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú, Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. Observatorio Ecommerce, Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

Al interior de la estrategia inicial se plantean los siguientes puntos: definición de la misión, visión y valores de la empresa, establecimiento de los canales de comunicación para los distintos *stakeholders* y planificación de los canales de comunicación para el segmento objetivo.

Luego, se ofrecerá un historial personalizado de la mascota, donde se mostrará información de vacunación y servicios atendidos anteriormente. Esta información nos permitirá conocer las preferencias y frecuencia de uso de servicios para recomendar ofertas que guarden relación.

### **1.8 Impacto comercial y responsabilidad social**

En el aspecto comercial, buscamos ser la primera opción en plataformas que permitan acercar a los “padres de mascotas” con la oferta de servicios en el mercado.

Actualmente, la búsqueda de alternativas de servicios (veterinarias, paseadores, entrenadores, tiendas, entre otros) se realiza a través de recomendaciones familiares, amigos, vecinos o en foros existentes en las distintas redes sociales. De este modo, si sumamos las distancias que debemos recorrer para buscar un servicio en particular cuando no tenemos alguna recomendación, comprobamos que es un fastidio no tener acceso a información consolidada, actualizada y que se pueda consultar de forma rápida y sencilla.

Esto permite a los “padres de mascotas” tomar mejores decisiones sobre la compra de productos y servicios para el cuidado y entretenimiento de sus compañeros. Por otro lado, en cuanto a los negocios, permite a la plataforma visibilizarse ante un mayor número de clientes potenciales no limitados por su distancia física.

En el aspecto social, buscamos que las nuevas generaciones adopten una conciencia de responsabilidad al convertirse en “padres de mascotas” e interioricen los cuidados que se deben tener con ellas, consigo mismos, con otras mascotas y personas con quienes interactuamos. También se busca concientizar acerca de la indiferencia frente al maltrato animal, indistintamente de su origen. En principio, el objetivo es desarrollar estas campañas de concientización en colegios, con estudiantes de 6to grado hasta 5to de secundaria y, así, lograr un cambio generacional. Asimismo, se busca apoyar, mediante publicidad gratuita en la plataforma, a organizaciones sin fines de lucro que promuevan el cuidado responsable de mascotas, además de apoyar en campañas de esterilización, vacunación y adiestramiento.

## Capítulo II. Idea, investigación y validación de solución

### 2.1 Diseño y metodología de la investigación

Se requerirá analizar información subjetiva e individual, por lo tanto, será necesario realizar una investigación de carácter descriptivo-cualitativo. Como parte de esta metodología, se apelará a estudios ya realizados, así como a entrevistas a nuestro público objetivo, para obtener información sobre hábitos, patrones y preferencias que brinde un enfoque del problema que se desea trabajar.

### 2.2 Validación de hipótesis

Mediante la metodología cualitativa, que orientará la investigación frente al problema, se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis: Los “padres de mascotas” de los distritos de Miraflores, San Borja y San Isidro, dueños de un perro o un gato, buscan un medio que facilite la búsqueda y contratación de servicios veterinarios.

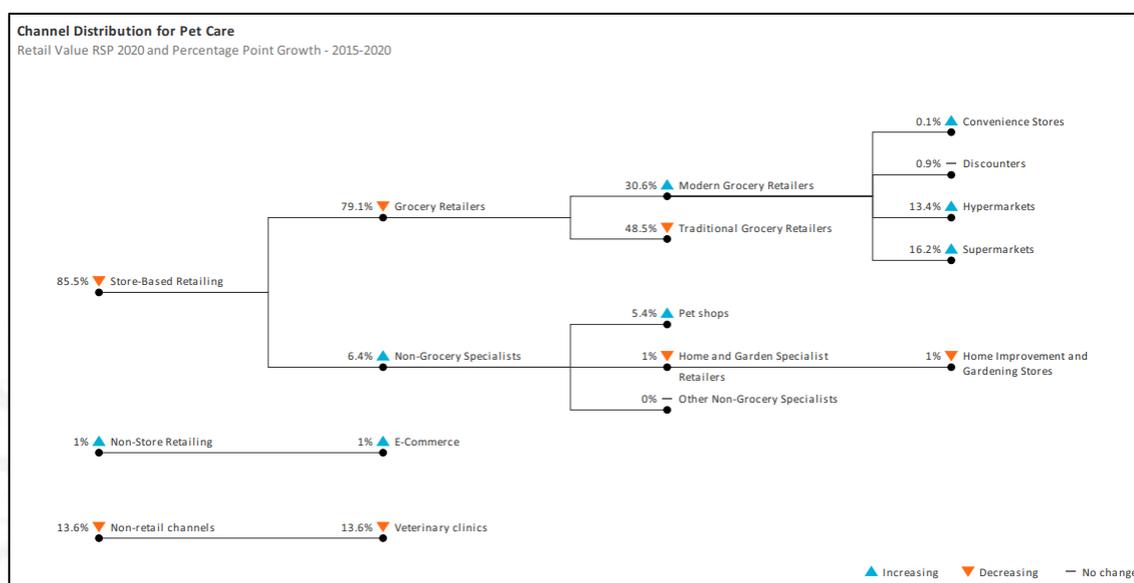
Una vez planteada la hipótesis, se puede afirmar, según el estudio realizado por CPI (Presencia de mascotas en el hogar, 2016), que el 62.4% de los hogares en Lima poseen una mascota y, dentro de ese porcentaje, el 80.1% está conformado por perros, quedando los felinos con un 36.8% de relevancia. Esta información nos sirve para enfocar la investigación en las mascotas que tienen mayor presencia en los hogares de la capital. Asimismo, se afirma que el 57.4% de los canes fueron adquiridos mediante un regalo, mientras que el 18.3% de los “padres” adquirió su can por medio de la adopción. Se aprecia una escasa cultura de adopción en la sociedad, la cual aún no es consciente del impacto negativo del comercio ilegal de mascotas.

Por otro lado, el 27.4% de la población acude al veterinario solo por las vacunas que necesitan sus mascotas.

Del mismo modo, aparece una tendencia en los canales preferidos actualmente por los padres de mascotas. Esto implica la oportunidad de atender parte de este mercado, el cual buscaría integrarse con los canales de E-commerce.

**Figura 2.1**

*Canales de Distribución para el cuidado de mascotas*



Fuente: Euromonitor

Estos datos proporcionan mayor claridad sobre el problema que refiere la presente investigación. Dado esto, se pueden realizar inferencias de valor, por ejemplo, que al tener un alto porcentaje de mascotas que fueron un obsequio, no se genera un gran sentimiento de responsabilidad, sino la obligación de cuidar a una mascota no prevista como a un miembro más de la familia, el cual necesita cubrir necesidades básicas, como alimentación, higiene, recreación, cariño, protección, etc. En consecuencia, se genera una cultura pobre en valores respecto al cuidado de mascotas, donde no se incentivan buenas prácticas dentro y fuera del hogar. Hacia allí es donde se orientará el presente proyecto.

### 2.3 Validación de la solución

A partir de la exposición de la hipótesis del problema y su validación, se busca plantear una solución tecnológica que facilite la identificación y contratación de servicios de atención veterinaria.

Por esta razón, el presente proyecto propone la creación de una plataforma digital (aplicación) que permita a los usuarios una interacción intuitiva con los datos de su mascota

—registro de vacunas, historial clínico, alergias, cuidados especiales, entre otros—, integrada con múltiples servicios de atención médica, prevención y/o emergencia, higiene, recreación, adiestramiento, adopción y alimentación.

Esta propuesta se orientará a los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja, pues han desarrollado una cultura de cuidado de mascotas mediante la aparición de establecimientos *pet friendly* y el empadronamiento como iniciativa para reconocer a cada mascota como un ciudadano más del distrito.

Asimismo, se optará por el uso de aplicaciones para implementar la idea de negocio, dado que, actualmente, existe un gran incremento en el uso de smartphones en la población. Según El Comercio (2017), “la penetración de Smartphone llegó a 73% al cierre del 2017. En el segmento A y B la cifra crece a un 95% y baja a un 60% para los estratos de menor poder adquisitivo (D y E)” (Párr.. 2)

## 2.4 Muestreo poblacional

Considerando que, inicialmente, la investigación se enfocará en los distritos de Miraflores, San Borja y San Isidro, se tomarán en cuenta los siguientes parámetros para determinar el número más adecuado para representar la muestra poblacional a un nivel de confianza del 95%.

### Figura 2.2

*Cálculo de la muestra poblacional – Usuarios finales*

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad n = \frac{252,786 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (252,786 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{252,786 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (252,786 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 96,003 \approx 96 \text{ personas}$$

En este cálculo se pueden identificar las siguientes variables como parte de la ecuación estadística:

- Población = 252,786 personas de los distritos de Miraflores, San Borja y San Isidro
- Margen de error = 10%
- Nivel de confianza = 95%

Por otro lado, aplicando el cálculo de la muestra para el número de veterinarias con las cuales formaremos parte del modelo de negocio, tenemos:

### Figura 2.3

*Cálculo de la muestra poblacional - Veterinarias*

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad n = \frac{284 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (284 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{252,786 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (252,786 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5} = 21,936 \approx 22 \text{ veterinarias}$$

En este cálculo se pueden identificar las siguientes variables como parte de la ecuación estadística:

- Población = 284 veterinarias de Miraflores, San Borja y San Isidro registradas en SUNAT.
- Margen de error = 10%
- Nivel de confianza = 95%

### 2.5 Análisis de tendencias y patrones

Actualmente, existen ciertas tendencias en nuestra sociedad que es importante tomar en cuenta para brindar un mejor enfoque a la investigación.

Una de ellas es el desarrollo de los servicios *pet friendly*, en los cuales negocios y/o centros comerciales permiten la compañía de mascotas en el establecimiento y disponen espacios especializados para estar con la mascota con cierta comodidad.

Algunas condiciones propias del comportamiento del mercado que limitan esta tendencia son las siguientes:

- Agresividad. Las mascotas no deben ser agresivas; en caso contrario, deberán portar (ciertos) elementos de seguridad.
- Sanidad. Las mascotas deben estar libres de todo tipo de parásitos.
- Capacidad para controlar a la mascota en caso sufra alguna alteración.

Asimismo, existe una tendencia a las mascotas de raza pequeña, ya que cada vez las personas tienden a vivir en espacios más reducidos, como departamentos u hogares, sin áreas verdes para poder criar libremente a una mascota.

En consecuencia, las razas de perros más pequeñas, como Jack Russell Terrier, Shih Tzu, Fox Terrier Toy o Schnauzer, requieren un cuidado totalmente distinto al de otras razas.

Es cierto que los perros pequeños no exigen los mismos cuidados que otros perros, pero eso no significa que no tengan cuidados especiales. Por ejemplo, los canes más pequeños suelen tener una salud más vulnerable y su higiene debe ser mucho más estricta que otras razas de mayor tamaño (muyinteresante/mascotas/15 cosas que quizás no sepas de los perros pequeños, Párr. 4).

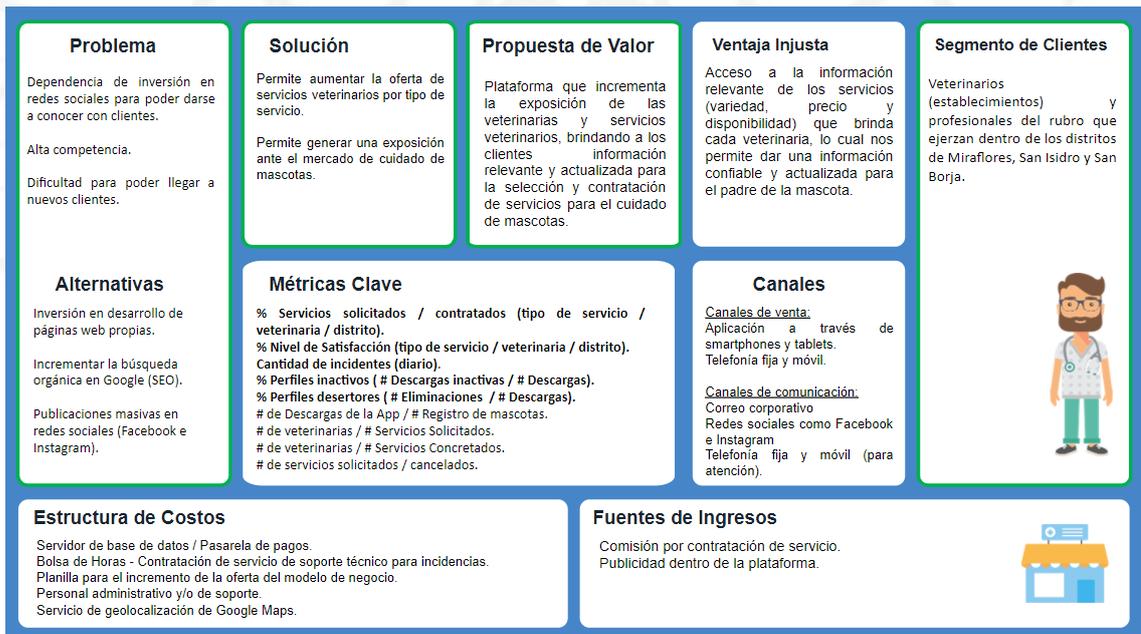
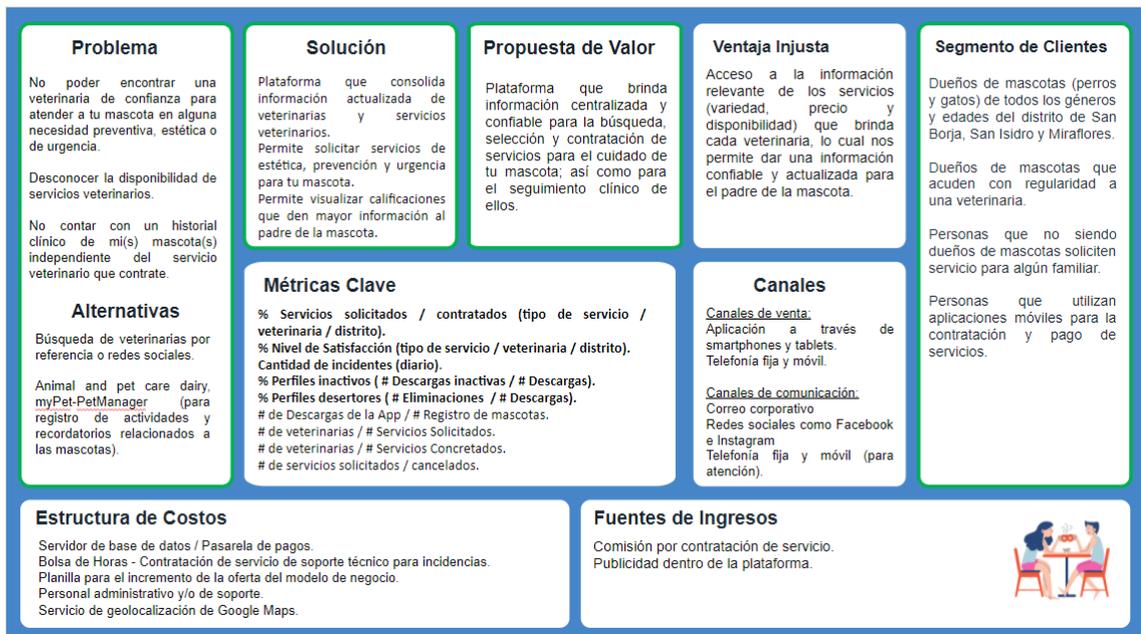
Por consiguiente, es posible una propuesta de valor orientada a ofrecer un servicio orientado a razas pequeñas, puesto que el cuidado no es el mismo que para las de raza grande.

## **2.6 CANVAS del Modelo de negocio**

Como parte de esta propuesta de valor, y considerando las variables relacionadas al modelo de negocio CANVAS, se presenta el siguiente modelo:

### **Figura 2.4.**

*Modelo de Negocio CANVAS*



## 2.7 Conclusiones

Tomando en cuenta el planteamiento del problema, análisis de la situación frente al público objetivo y presentación de la propuesta de valor, se generan las siguientes conclusiones:

- La evolución en el sentido de cuidado y pertenencia de las mascotas ha generado una sofisticación en los servicios para su cuidado, lo cual representa oportunidades de ofertar una mayor cantidad de servicios de atención o de

intermediación. Sin embargo, para los dueños de mascotas esto representa tener que dedicar más tiempo a la búsqueda de la mejor opción en distintos canales, teniendo a su disposición los tradicionales (de transmisión oral) o vía web (foros, redes sociales, etc.). Esta información no se encuentra centralizada y tampoco permite comparar, en tiempo real, las distintas opciones antes de tomar una decisión.

- WAYKI busca ser la plataforma que acerque de manera rápida, sencilla y segura a los “padres de mascotas” con los proveedores de servicios para el cuidado de estas; además de brindar la posibilidad de visualizar los servicios según la ubicación geoespacial del usuario al momento de hacer la consulta y, al mismo tiempo, comparar aquellos seleccionados (del mismo rubro, por ejemplo, veterinarias) mediante un *ranking* de calificación (hecho por los mismos usuarios) que ayude a tomar la decisión.

## **Capítulo III: Planteamiento estratégico**

### **3.1 Visión**

La visión de este proyecto es Ser la solución que brinde confianza, agilidad e información actualizada para los “padres de mascota” en la contratación de servicios. Ser el principal medio que cree oportunidades para todo servicio de cuidado de mascotas.

### **3.2 Misión**

En cuenta a la misión, el objetivo es Ofrecer una plataforma sencilla y segura para la gestión de servicios en el cuidado integral de mascotas.

### **3.3 Valores y ética**

Definidas la misión y visión de la empresa, ocurre lo mismo con los valores:

- Responsabilidad social,
- compromiso,
- innovación y
- pasión

### **3.4 Cultura organizacional**

WAYKI es una empresa peruana conformada a partir de una cultura responsable en el cuidado de nuestras mascotas. Se enfoca en brindar herramientas que faciliten la toma de decisiones al contratar servicios para su cuidado mediante información actualizada, con la participación de los dueños de mascotas y proveedores de servicios.

### **3.5 Objetivos estratégicos**

Ser reconocidos como la principal plataforma de servicio que facilite una interacción sencilla y segura entre dueños de mascotas y proveedores de servicios para estas.

### **3.6 Análisis externo: Político, legal, circunstancial. Económico, geográfico, social. Demográfico, cultural, tecnológico, ambiental (PESTEL)**

A partir de los acontecimientos producto de la pandemia COVID-19, en el Perú y el mundo los mercados se contrajeron económicamente, con expectativas a la baja para lo que resta del año 2020 y 2021. Cabe resaltar que, en el presente trabajo, no se considera como variable externa la coyuntura de esta pandemia.

La política actual del Perú ofrece condiciones razonables para la generación de empresas; sin embargo, la actual diferencia entre los distintos poderes de Estado genera cierta incertidumbre en cuanto a inversión. En la edición del 23 de julio de 2018, el diario El Peruano señala que “La corrupción judicial tiene un costo para el Perú que superaría los 4,000 millones de soles; además de afectar la competitividad y el desarrollo del país, advirtió el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Ricardo Márquez” (Párr. 1). Como resultado del cierre del Congreso de la República, en el año 2019, y la instalación del nuevo, en febrero de 2020, se generó cierta inestabilidad política, afectándose las inversiones nacionales y extranjeras. Sin embargo, además de estas situaciones no se identifican turbulencias que pudieran afectar el modelo político y económico actual de libre mercado.

Por otro lado, en el año 2016 el Estado Peruano promulgó la Ley 30407-Ley de Protección y Bienestar Animal<sup>5</sup>, cuya finalidad es garantizar el bienestar y la protección de todas las especies animales. Asimismo, distintos distritos de Lima establecieron ordenanzas municipales con el objetivo de garantizar la salvaguarda de los animales domésticos y erradicar todo acto de crueldad.

---

<sup>5</sup> Publicada el 7 de enero de 2016 en el Diario Oficial El Peruano.

En el distrito de Miraflores, en 2011, se aprobó la ordenanza N° 359/MM<sup>6</sup> para la protección y no abandono de animales, con el objetivo de “establecer el régimen jurídico aplicable a la crianza, adiestramiento, comercialización, tenencia y transferencia de animales.”

De igual forma, otros distritos del Perú promulgaron ordenanzas con el mismo objetivo, por ejemplo: en el año 2017 se promulgó la Ordenanza N° 331<sup>7</sup> en el distrito de La Molina; en el 2015, la Ordenanza N° 325-2105-MDI en el distrito de Independencia; además de la Ordenanza N° 404-MSI<sup>8</sup> en San Isidro, en el año 2011.

En cuanto a las circunstancias, el cambio en la actitud de las personas respecto al significado de tener una mascota ha cambiado en los últimos años; esto generó la creación de una serie de negocios para el cuidado de mascotas, como veterinarias, cuidadores, guarderías, tiendas de accesorios, organización de cumpleaños, entre otros.

Según el Reporte de Inflación de septiembre de 2018 del Banco Central de Reserva del Perú<sup>9</sup>, existe una reducción en el crecimiento de la región, producto de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y sus socios. En el plano nacional, considerando los 12 meses anteriores a julio del 2018, la balanza comercial sumó US\$ 8,2 millones y acumuló 23 meses consecutivos de superávit. Sin embargo, la economía peruana se posiciona como una de las economías emergentes con mayor fortaleza financiera externa. Se ha generado una recuperación en la demanda interna, producto del crecimiento del crédito de consumo, que pasó de 10% en el primer semestre del 2018 a un 11,3% en agosto del mismo año; del crédito al sector privado, el cual pasó de un 7.4% en el primer semestre del 2018 a un 7.5% en agosto; y del crédito hipotecario que, si bien del primer trimestre al segundo trimestre del 2018 descendió de un 8.3% a un 7.9%, presenta una recuperación, llegando al 8.4%.

---

<sup>6</sup> Ordenanza N° 359/MM, que aprueba la Ordenanza de protección y no abandono de animales en el Distrito de Miraflores, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 9 de agosto de 2011.

<sup>7</sup> Ordenanza 331, que establece el Régimen Municipal de Protección y Bienestar animal, así como el Régimen Jurídico de Canes en el distrito de La Molina. Publicado en La Molina el 24 de abril de 2017 y en el Diario Oficial El Peruano

<sup>8</sup> Ordenanza N° 404-MSI, que aprueba el Régimen de Animales Domésticos en el distrito de San Isidro. Publicado en el diario Oficial El Peruano el 14 de octubre de 2011.

<sup>9</sup> Revisar <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018-presentacion.pdf>>

Esto denota una recuperación del PBI desde el año 2017 (2.5%); luego, pasó a un 3.1% en el primer trimestre del 2018, a un 5.4% en el segundo trimestre y, en agosto del 2018 alcanzó el 4%. Se proyecta que este porcentaje se mantenga durante el 2018 y 2019.

Al mes de abril del año 2020, la inflación acumulada<sup>10</sup> de los últimos doce meses es de 1.72 frente a un proyectado de 1.53. Esto, considerando que la expectativa de inflación para el año 2020 al mes diciembre 2019 es, en promedio, de 2.40%.<sup>11</sup>

En cuanto al PBI, el primer trimestre de 2020 disminuyó en 3.4% respecto al mismo periodo del 2019, afectado por las medidas dirigidas a la contención del Covid-19 y la incertidumbre en torno a la evolución futura de la economía<sup>12</sup>. La expectativa para el año 2020, en diciembre del 2019, era de 3.1% (promedio), mientras que, al mes de abril, la expectativa para el mismo año es de -0.3% (promedio). Esta situación obligará a las personas a racionalizar y priorizar gastos; sin embargo, también representa una oportunidad, pues las personas necesitarán herramientas para tomar mejores decisiones. Asimismo, supone una oportunidad en la captación de financiamiento de entidades tanto para empresas como para personas naturales; soportando una tasa de interés de 0.25% para mayo, respecto al 2.25% de enero del 2020.

En el trimestre móvil febrero – abril 2020, el empleo en Lima Metropolitana se redujo en 25% con relación al mismo periodo del año 2019, reflejando los efectos de la cuarentena. La PEA se redujo en 23.6%, por lo que la tasa de desempleo solo aumentó de 7,3 a 9,0 %, según el Banco Central de Reserva del Perú.

El ingreso promedio en Lima Metropolitana al año 2013 asciende a S/1,398, manteniendo el crecimiento desde el año 2010, donde era de S/1,087. Esta situación favorece el poder adquisitivo de las personas en general y de los clientes de WAYKI, al tener mejor información para la atención de mascotas.

---

<sup>10</sup> Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, pagina web.

<sup>11</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Reporte “expectativas-inflación”, valores promedio de “Analistas económicos”, “Sistema Financiero”, “Empresas No Financieras”.

<sup>12</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Resumen Informativo Semanal, 21 de mayo de 2020.

Al mismo tiempo, según el último censo del INEI, realizado en 2007<sup>13</sup>, la población total del Perú sumaba 28,220,764 habitantes, proyectándose a 32,162,184<sup>14</sup> para el año 2018 y 35,898,422 el 2030. En el departamento de Lima, se censaron a 8,275,823<sup>15</sup> personas en el año 2017, de los cuales el 64.3%<sup>16</sup> accede a internet. Según la página web de la Municipalidad de Miraflores<sup>17</sup>, la población de este distrito es de 85,065 personas, distribuidas en porcentajes de 43% para los adultos (30-59 años) y 19% para los jóvenes (18-29 años).

Según publicación del INEI, al 2014<sup>18</sup>, tenemos la siguiente información sobre la población de los distritos que integran las fases del presente proyecto, así como la densidad empresarial de cada uno.

Por otro lado, según la proyección del INEI<sup>19</sup> para los próximos años, se estima un crecimiento poblacional urbano del 12.14% (por mil habitantes) al 2025, incrementándose el grupo de edad de 15 a 64 años, pasando de 63.79% en el 2020 a un 68.59% hacia el 2025. Esto representa un incremento en el público objetivo de WAYKI para los siguientes años.

### **Tabla 3.1.**

#### *Distribución de la proyección del proyecto*

---

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005, 2007.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007.

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – Encuesta Nacional de Hogares. Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2007-2016. Porcentaje del total de población de 6 y más años de edad.

<sup>17</sup> Revisar

<[http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398)>

<sup>18</sup> Revisar

<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)>

<sup>19</sup> Revisar

<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)>

Fase del proyecto	Distrito	Población al 2014	Proyección de crecimiento	Densidad empresarial, 2014 <sup>20</sup>
Fase 1	Miraflores	82,805		332
	San Isidro	55,006		354
	San Borja	111,808		150

Del mismo modo, el año 2013 se registró que, en 8 de cada 10 hogares, al menos un integrante tenía celular y 4 de cada 10 hogares contaba con acceso a internet; esto es importante ya que, en caso de no tener un celular, podrían utilizar WAYKI desde otro dispositivo.

Respecto al uso de internet y celulares, el Diario Gestión menciona<sup>22</sup> que, en el trimestre julio-setiembre de 2017, según cifras del INEI, “del total de población que usa internet, el 35% accedió a internet únicamente por teléfono celular, incrementándose en 10 puntos porcentuales al compararlo con similar trimestre del año anterior” (párrafo 4). Asimismo, acotó que

(...) En el trimestre julio-agosto-setiembre de 2017, el 38.2% de la población de 41 a 59 años usaron internet lo que significó un aumento de 5.7 puntos porcentuales respecto a similar trimestre del año 2016; le sigue el grupo de 25 a 40 años de edad con 59.2%, con un aumento de 3.3 puntos porcentuales; así como la población de 60 y más años de edad con 12.9% y un incremento de 1.6 puntos porcentuales, en comparación con igual trimestre de 2016. No obstante, los que accedieron en mayor proporción a Internet fue la población joven de 19 a 24 años con 79.4% y el grupo de 12 a 18 años con 72%. (...) (párrafo 7 y 8)

En el estudio detallado en el documento sobre Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas EEA-2014<sup>23</sup>, desarrollado por INEI, las empresas que venden

<sup>20</sup> Cantidad de empresas por cada mil habitantes.

<sup>22</sup> Publicado en la página web del Diario Gestión el 26 de diciembre de 2017.

<sup>23</sup> Revisar

<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf)>

por internet representan el 2.9% del total del universo encuestado; sin embargo, solo el 0.2% corresponde a “otras actividades de servicios”.

El Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú 2009-2019<sup>24</sup>, señala que, en el último año, el comercio electrónico movió US\$ 4 mil millones, registrando un crecimiento del 31% respecto al 2018. De este total, el 42% fue realizado a través de dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*). Si buscamos la distribución en el territorio nacional, Lima concentra el 57% de compradores digitales. Existen provincias con participación del 15% y 11%, como Trujillo y Arequipa, respectivamente. Sin embargo, aún hay temores entre los compradores por desconfianza, miedo a que la información de la tarjeta sea robada o la tienda no sea real, entre otros. Igualmente, el estudio menciona que, entre los productos comprados, el rubro “cuidado de mascotas” representa el 7% y, en otros países de la región, se sitúa entre el 10% y 18% de los productos comprados en línea.

Esta situación representa una gran oportunidad para WAKYI, siempre que sea posible asegurar la veracidad y actualización de la información; de igual manera, existe un gran mercado disponible en Lima y, sobre todo, en provincia, el cual generará mayores transacciones comerciales.

Finalmente, no se identifica normativa relacionada con temas ambientales que pueda afectar el desarrollo del proyecto.

### **3.7 Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)**

En relación con los factores externos, se genera el siguiente análisis de PORTER:

- **Competidores potenciales.** Existen muchos competidores con alternativas de servicio similares al planteado por WAKYI, entre ellos, todo servicio que brinde atención directa a las mascotas, como veterinarias, cuidadores, tiendas de venta de productos diversos, *blogs* sobre cuidado animal, páginas web, páginas amarillas, programas de televisión, etc.

---

<sup>24</sup> Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú, Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. Observatorio Ecommerce, Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

- **Clientes.** Cuentan con un alto nivel de negociación, dado que pueden optar por otras alternativas. Este proyecto considerará como clientes a todas los dueños de perros, gatos o responsables indirectos de alguno. Esta definición incluye al dueño de la mascota y toda persona cercana.
- **Proveedores.** Poder de negociación alto, dado que los proveedores también serán clientes y pueden restringir información. Se considerará toda información disponible en el mercado como parte de nuestra oferta para potenciales clientes. Sin embargo, los proveedores de plataformas digitales y administradores de base de datos presentan un poder bajo, pues hay varias alternativas en el mercado local e internacional.
- **Productos sustitutos.** Gran probabilidad de sustitutos. Considerando el modelo de negocio de esta propuesta de valor, se tomará como sustituto todo servicio tradicional y no tradicional (por ejemplo, asistencia médica básica virtual) de cuidado de mascotas.
- **Barreras de entrada.** Medio, dado que es necesario recopilar gran cantidad de información; no obstante, tras el análisis de este factor, se consideró como principal barrera de entrada la poca disposición de los proveedores de servicios y productos para compartir su información y que sea expuesta y comparada públicamente con la competencia.

### 3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA

Tomando en cuenta los factores que contempla el análisis FODA, podemos indicar los siguientes puntos:

- **Fortalezas**
  - i. Comparación de servicios, máximo 3, que permite al usuario tomar decisiones, disponiendo de criterios como tarifas, cercanía, valoración, disponibilidad de alimentos, ropa y/o accesorios en el mismo establecimiento y en tiempo real,
  - ii. catálogo de servicios y variación de tarifas sujeto a la ubicación y raza de la mascota,

- iii. la aplicación dispondrá de la información de cada mascota para usarla como *input* y lograr una personalización adecuada del servicio y las ofertas que se puedan brindar, dependiendo de los hábitos del “padre” en cuanto a los usos de la aplicación y el perfil de la/las mascotas registradas,
- iv. retroalimentación informativa entre los usuarios, la cual genera valoraciones y/o comentarios de los servicios recibidos, ayudando a otros usuarios a elegir la mejor opción para su mascota,
- v. creación y gestión de perfiles interactivos que permitan hasta cinco registros, inicialmente, en los cuales se podrá interactuar con otros perfiles, compartir fotos y generar interacción de consejos y comentarios al interior de la comunidad que WAYKI proporciona.

- **Oportunidades**

- i. Una de ellas se presenta en cada vez más distritos de Lima: los locales *pet friendly*. Esto generará una oportunidad de mejora para el proyecto, pues podrían ser incluidos en los criterios de selección de servicios como información adicional para el cliente. Asimismo, representan una gran posibilidad de impulsar esta tendencia a más locales en cada distrito, como parte de la visión de la empresa,
- ii. asimismo, existe una oportunidad creciente en relación con el número de personas que usan aplicativos móviles para diferentes actividades cotidianas, por otro lado, existen distritos y organizaciones que promueven el cuidado responsable de mascotas. Esto es un factor determinante para exponer la visión de la empresa,
- iii. disponibilidad de información de otros servicios, tales como Facebook, correo electrónico e información de RENIEC, para realizar la validación de perfiles creados y generar una mejor política de seguridad, con el fin de evitar exponer información sensible del usuario.

- **Debilidades**

- i. Existe una deficiencia por no saber actualizar de manera sostenible y duradera los servicios disponibles en el mercado.
- ii. exposición de información sensible de la mascota y/o del dueño en caso de pérdida o robo,

iii. limitación del servicio a mascotas fuera del tipo tradicional.

- **Amenazas**

- i. Existen plataformas de servicios que satisfacen necesidades similares a las del modelo de negocio, las cuales podrían generar una amenaza al tener usuarios ya fidelizados con esas soluciones.
- ii. La falta de disposición de los proveedores para brindar información sobre atención de mascotas, siendo esta el medio para alimentar constantemente la oferta en la plataforma WAYKI.
- iii. Resistencia al uso de aplicaciones móviles de la población adulta madura. Ellos no confían en las soluciones digitales o, simplemente, prefieren emplear medios tradicionales para el cuidado de su mascota.

### **3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)**

**Figura 3.1**

*FODA cruzado*

	Oportunidades	Amenazas
F o r t a l e z a s	<p>Estrategia de penetración de mercado, en el cual se de a conocer la aplicaciones junto con los valores agregados que ofrece al público objetivo. Parte de eso, será un ingreso al mercado con descarga gratuita y de incentivos mediante descuentos a los usuarios que hagan uso de este.</p> <p>Desarrollo de una plataforma de servicio de buen nivel funcional, confiabilidad e intuitivo que manteng activos a los usuarios una que lo hayan descargado.</p> <p>Generar campañas de información a la gente</p> <p>Un apoyo mutuo junto con entidades que apoyan la misma visión que tenemos como empresa para impulsar la solución de negocio y que esta se de a conocer en más personas.</p>	<p>Realizar campañas de información haciendo notar el valor agregado que nuestra plataforma ofrece frente a otras soluciones similares o parciales.</p> <p>Incentivar el uso e interacción constante de la solución de negocio mediante ofertas o descuentos atractivos a los stakeholders.</p>
D e b i l i d a d e s	<p>Realizar un benchmark con otras fuentes de información, como medio para mejorar la integridad y validación de la información sensible dentro de la plataforma.</p> <p>Generar alianzas con los proveedores de servicios/productos que promueva la constante actualización de los servicios en la aplicación.</p> <p>Política de compensaciones a los proveedores que tengan una buena valoración por parte de los usuarios</p>	<p>Realizar un desarrollo del servicio brindado, formalizando el servicio de paseadores y/o adiestradores, fomentando por una lado la formalización de este servicio; así como también, generando un mercado más interactivo de este tipo de demanda.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con el proveedor de la base de datos para poder generar un soporte 24x7 en casos de problemas técnicos.</p> <p>Generar SLAs formales con los proveedores que definan su continuidad en la aplicación.</p>

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing

Se toman en cuenta los aspectos según el ciclo de vida del modelo de negocio.

#### Objetivos Generales

- Generar un margen neto del 20% al final del año cinco.
- Incrementar la cantidad de transacciones en la plataforma a 3.5% anual para alcanzar la velocidad de aquellas hechas con móviles en el mercado nacional.
- Concretar, a través de la plataforma, el 30% de las contrataciones de servicios veterinarios, en los tres distritos objetivos, al final del año cinco.
- Minimizar el riesgo de operatividad en la plataforma.
- Incrementar el reconocimiento de la marca por ser segura, sencilla y brindar información actualizada.

De acuerdo con los objetivos generales planteados, se manejará el siguiente plan de acción durante el proyecto:

#### Largo Plazo

- Conseguir, hacia finales del último año de la puesta en producción (5), la cobertura del 32% del mercado disponible. Esto si se considera que, para el 2019, el porcentaje promedio de compras por aplicación será del 17% y el crecimiento anual del mercado de suscripciones móviles aumentará en 3.8%. Se considera, además, el tamaño del mercado y porcentaje de aceptación de los ofertantes de la plataforma.
- Mantener un grado de deserción de usuarios finales del 10% hacia el final del año cinco.

#### Mediano Plazo

- Consolidar la funcionalidad de la plataforma en cuanto a seguridad, sencillez e información actualizada.

- Mejorar la personalización de la plataforma, permitiendo una mejor experiencia entre usuario y contenido. Este objetivo será útil para amortizar el grado de deserción detallado en los objetivos a largo plazo.
- Mantener un posicionamiento de atributos de la marca WAYKI, en el cual se priorizarán la seguridad y rapidez del servicio tanto para usuarios finales como para ofertantes de la plataforma.
- Mantener una comunicación permanente por medio de redes sociales (Facebook e Instagram), donde se anuncien los beneficios y constituya un canal para atender consultas de usuarios y ofertantes.
- Mantener un crecimiento gradual del uso de la plataforma por ofertantes y usuarios finales. El detalle se presenta a continuación:

#### Corto Plazo

- Presentar el proyecto en las veterinarias de los tres primeros distritos donde funcionará (Miraflores, San Isidro y San Borja) para resaltar la funcionalidad de la plataforma y demostrar cómo, mediante su uso, verán incrementadas sus ventas, pues llegarán a más clientes. Cabe resaltar el beneficio que representará para los “padres de mascotas” el uso de la historia clínica virtual brindada por la plataforma.
- Generar una página web sencilla e interactiva para los usuarios finales, la cual resalte atributos como funcionalidad, veracidad de la información, facilidad para encontrar un servicio, contratarlo y pagarlo a través del celular. Asimismo, el beneficio que representa contar con una historia clínica virtual en la plataforma.
- Generar una página web sencilla e interactiva para los dueños de veterinarias y médicos de mascotas, en la cual resalten los beneficios de formar parte de una plataforma que ofrece mayor visibilidad de sus servicios y permite contratar directamente, mediante cualquier medio de pago y en tiempo real. Asimismo, se debe destacar cómo mejorarían los niveles de servicio luego de las calificaciones hechas por los dueños de mascotas.

- Cerrar el primer año de operaciones con el 17% del tamaño de mercado objetivo propuesto. Para esto, se realizarán actividades preoperativas con el equipo comercial, a fin de disponer de esa oferta antes del primer mes.
- Disponer, desde el año inicial, de las redes sociales (Facebook e Instagram) como medio para mantener a los ofertantes informados de las bondades de la plataforma; asimismo, gestionar una vía de comunicación constante ante cualquier eventualidad.
- Generar publicidad en Facebook e Instagram para llegar a los 1.5 millones de personas residentes en los tres primeros distritos (Miraflores, San Borja y San Isidro) donde operará WAYKI. Estas poseen una mascota o interés en utilizar una plataforma que centralice información de servicios y ofertantes en sus distritos.
- Conseguir que, hacia el primer semestre, el 30% del total de personas-objetivo de los tres distritos donde se operará sigan la empresa en Facebook e Instagram.

#### **4.1 Estrategias de marketing**

##### ***4.1.1 Segmentación y perfil del cliente***

Se realizará la siguiente segmentación entre el público objetivo:

- Toda persona que, actualmente, viva en la zona geográfica 07, delimitada por APEIM. Esta división comprende los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja.
- Toda persona que sea dueña o se haga cargo, eventualmente, de una mascota en el hogar donde reside.
- Toda persona que utilice aplicaciones móviles cotidianamente para realizar compras y/o pagos.

Mediante esta propuesta, se busca enfocar un perfil de cliente que sea nuevo o tenga experiencia en la convivencia con mascotas y pueda hacer uso del servicio. Es fundamental que utilice las aplicaciones móviles para consulta y compra de servicios, de manera que conviva con el modelo de negocio que se plantea.

### **4.1.2 Posicionamiento y ventaja competitiva**

Una vez segmentado el público objetivo, se definirá la posición en el mercado.

- WAYKI busca posicionarse como una marca que genera valor funcional frente a las prácticas tradicionales para las actividades en el cuidado de mascotas.
- Asimismo, tiene como prioridad convertirse en una solución de confianza para toda persona que opte por recurrir a este modelo de negocio.
- Finalmente, pretende situarse como una marca que brinde respuestas rápidas y seguras respecto al cuidado de una mascota.

## **4.2 Mercado objetivo**

### **4.2.1 Tendencia de mercado**

El estudio de IPSOS<sup>25</sup>, realizado en 2016, señalaba que, del 92% de peruanos que poseen un smartphone, solo el 18% pagó por alguna aplicación. El mismo estudio indica que nueve de cada diez usuarios de *smartphones* pagarían S/7.6, en promedio, por alguna aplicación. Asimismo, el factor más influyente (35%) en la descarga es la referencia de amigos y/o familiares, seguido por los comentarios de otros usuarios, precio, puntuación y presentación estética.

En el año 2017, IPSOS señalaba que “1.37 millones de hogares de Lima Metropolitana tiene alguna mascota en casa, esto representa el 55% de hogares limeños, se estima que para el 2021 la cifra llegara a los 1.45 millones.” (Mascotas 2016<sup>26</sup>, párr. 1).

El mismo estudio señala que, desde el año 2005 hasta el 2016, “el 55% de los hogares limeños tiene alguna mascota en el hogar, entre los cuales destacan los perros y gatos.” (párr. 1). Asimismo, indica que el 70% de los dueños de mascotas las llevan al veterinario, de los cuales, el 35% acude una vez al mes. Sobre alimentación y accesorios señala que 76% suele

---

<sup>25</sup> Revisar <<https://www.ipsos.com/es-pe/90-de-usuarios-de-aplicaciones-esta-dispuesto-pagar-por-alguna-de-ellas>>

<sup>26</sup> Revisar <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf>>

dar alimento especializado a su mascota, mientras que el 41% compra juguetes, pelotas y huesos.

#### **4.2.2 *Tamaño de mercado***

De acuerdo con el último censo nacional, realizado en 2017, la población de Lima Metropolitana asciende a 10'209,300 habitantes. Esta cifra representa el 52.3% de la población total de nuestro país.

Luego, para realizar la segmentación, se considerará que, en promedio, una familia está conformada por cuatro personas. Por lo tanto, el tamaño de mercado sería de 2'552,325 familias en Lima Metropolitana

Asimismo, de acuerdo a lo visto en capítulos anteriores sobre el cuidado de mascotas, el 56.5% de las familias en Lima Metropolitana posee, al menos, una en su hogar. A partir de esto, se estima que el tamaño de mercado llegaría a 1'442,063 familias.

A continuación, obtenida la cantidad de familias, se segmentará por el número promedio de mascotas. Esto asciende a 2.2 mascotas por hogar, resultando un total de 3'172,540 mascotas como tamaño final de mercado.

Por último, el gasto promedio mensual por mascota (perro, gato, conejo, entre otros) asciende a 84 soles, los cuales ascienden a un total de 266'493,357.90 soles.

#### **4.2.3 *Mercado objetivo***

El mercado objetivo del presente proyecto abarcará los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja (252,786 personas, aproximadamente). Esta zona Dicha representa el 7.8% del tamaño de mercado (Lima Metropolitana). De este modo, el monto ascendería a S/. 20'786,481.92.

Además, se busca capturar el 10% de la porción de mercado calculada en la sección anterior, obteniéndose un mercado objetivo de S/. 2'078,648.

#### **4.2.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)**

En la página web de las Páginas Amarillas<sup>27</sup>, aparecen registradas 22 clínicas veterinarias en el distrito de Miraflores, las cuales formarían parte del primer grupo de clientes/proveedores. Se realizará una identificación de todas las veterinarias formales registradas en ese sector.

Los usuarios/clientes serán aquellos habitantes que registraron su mascota (perro y/o gato) en la Municipalidad; se contabilizará de igual forma a los que aún no lo hayan hecho.

Luego, se identificarán otros negocios relacionados con el cuidado de perros y gatos, como tiendas de accesorios, centros de baño, paseadores, amaestradores y tiendas de comida.

En la publicación Perú, País Perruno<sup>28</sup> (IPSOS, 2015), se indica que existen alrededor de 640 veterinarias ubicadas, en su mayoría, en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este; además, 374 tiendas se encuentran en Lima Centro y Lima Moderna. Estas veterinarias y tiendas formarán parte del mercado de clientes.

Se seleccionó a Dr. Vet y algunas organizaciones sin fines de lucro que realizan actividades relacionadas al cuidado de mascotas como prescriptores, por ejemplo, WUF Perú<sup>29</sup>.

Otro factor importante será la participación de los asesores de servicio de WAYKI, pues ellos se asegurarán de mantener actualizados los servicios de cada proveedor y que se cumplan los estándares ofrecidos.

#### **4.2.5 Potencial de crecimiento del mercado**

El potencial de crecimiento de la plataforma WAYKI se orienta a las atenciones (transacciones) que realizan las veterinarias en los distritos de Miraflores, San Isidro y San Borja. En esta zona existen 284 veterinarias, las cuales, en promedio, realizan 48 atenciones diarias para baños (regulares y medicados), consultas médicas y atenciones de emergencia. El valor promedio de la transacción es de S/31.2.

---

<sup>27</sup> Revisar <<https://www.paginasamarillas.com.pe/miraflores-lima/servicios/clinicas-veterinarias>>

<sup>28</sup> Revisar <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru\\_pais\\_perruno.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf)>

<sup>29</sup> Revisar <<http://www.wuf.pe/>>

WAYKI busca capturar una comisión del 10% por cada servicio contratado, el cual será descontado del precio regular ofrecido por la veterinaria.

A continuación, se presenta el porcentaje-objetivo anual de la plataforma WAYKI en relación con el total de transacciones ejecutadas.

**Tabla 4.1.**

*Crecimiento anual de las ventas*

<b>Concepto</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>
Crecimiento al final de cada año, expresado en porcentaje (%) de captura del total de transacciones realizadas.	16%	28%	40%	52%	64%

**4.2.6 Rivalidad competitiva y potencial de ventas**

La aplicación WAU PET, perteneciente a Waupet E.I.R.L, representa competencia directa, pues

facilita a los usuarios el acceso y la utilización de una plataforma electrónica que les permite crear una cuenta y perfiles para sus mascotas y, además poder acceder a información general, herramientas de administración, control, sistema de alarmas y agendas, a fin de poder llevar un mejor seguimiento del bienestar y cuidado de sus mascotas.

Asimismo, las Páginas Amarillas, en su versión física y web, consolidan información de distintos proveedores de productos y servicios para el cuidado de mascotas. Aparecen, además, blogs *sobre* mascotas, programas de televisión que brindan *tips* e información (Dr. Vet, para el caso nacional). Tenemos, además, aplicaciones de servicios individuales, como “perfil de mascotas”, “trazabilidad por GPS” y tiendas virtuales.

Otras competidoras son las propias veterinarias y tiendas de accesorios, pues constituyen referentes de información para los “padres de mascotas”.

En principio, el potencial de ventas se enfocará en todos los “padres de mascotas” del distrito de Miraflores y, luego, pasará a otros distritos, hasta cubrir Lima y todo el país.

Un segundo grupo de clientes directos serán las veterinarias, tiendas de mascotas, paseadores, tiendas de alimentos y todos aquellos que ofrezcan productos y servicios afines, a los cuales se cobrará una membresía por publicitar servicios en la plataforma.



## Capítulo V. Plan de operaciones

### 5.1 Políticas operacionales

#### 5.1.1. Calidad

Entre los procesos orientados a mejorar la experiencia de cada usuario en busca de una solución rápida y segura para el cuidado de su mascota, aparecen algunos que se deben controlar. Tenemos:

- Registro y control de información del “padre” de la mascota. Se buscará una interacción recurrente en la plataforma de servicio, realizando el control de calidad a través de la relación de usuarios creados/usuarios que ya finalizaron un servicio en la plataforma. Este ratio servirá para indicar el porcentaje de uso y luego, la cantidad de usuarios que lo hicieron, al menos, una vez, en relación con los que brindaron referencias positivas del servicio recibido.
- Registro y control de proveedores de servicios. Se realizarán controles de calidad del registro y mantenimiento de servicios de los proveedores, filtrando a partir de aquellos que cuenten con registro formal y no tengan denuncias asociadas al negocio.
- Selección y comparación de servicios en la plataforma. En el control de calidad, ligado al proceso de gestión de comparativa de servicios, se usarán indicadores de recurrencia y satisfacción del cliente. En los primeros, se mantendrá un indicador de servicios recibidos/cantidad de servicios atendidos como parámetro que indique si el local tiene capacidad para abastecer la demanda de la plataforma. Este deberá oscilar entre 80-90% para afirmar que es brindar un servicio rápido, acorde a las necesidades del “padre de mascota”. Por otro lado, existe el parámetro de satisfacción al cliente por servicio brindado, en el cual se buscará obtener un porcentaje no menor a 95% de clientes que califiquen como buena la experiencia de atención del proveedor en la plataforma.

### **5.1.2. Procesos**

WAYKI tiene diez procesos identificados: cinco son procesos Core y, los otros dos, procesos de soporte.

Los procesos Core son: (i) Recolección y registro de información en la plataforma, (ii) soporte de plataforma, (iii) marketing y redes, (iv) proceso de pagos y (v) atención al cliente.

Los procesos de soporte son: (vi) Finanzas y administración y (vii) legal.

De estos procesos se desprenden otros específicos que, al articularse, permiten brindar el servicio a los dueños de mascotas. Son los siguientes:

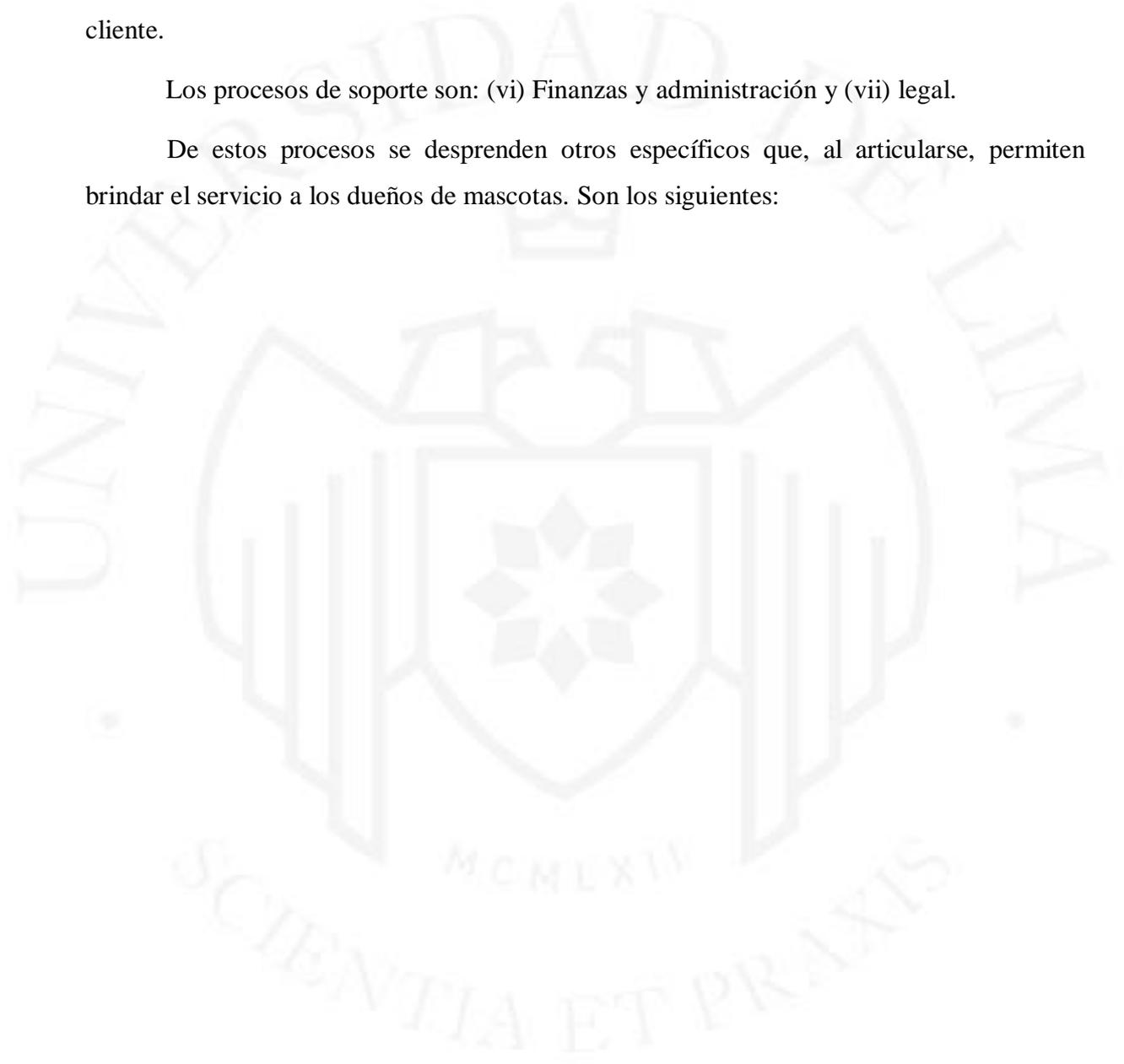


Figura 5.1

Diagrama de proceso – Inicio de sesión del padre de mascota

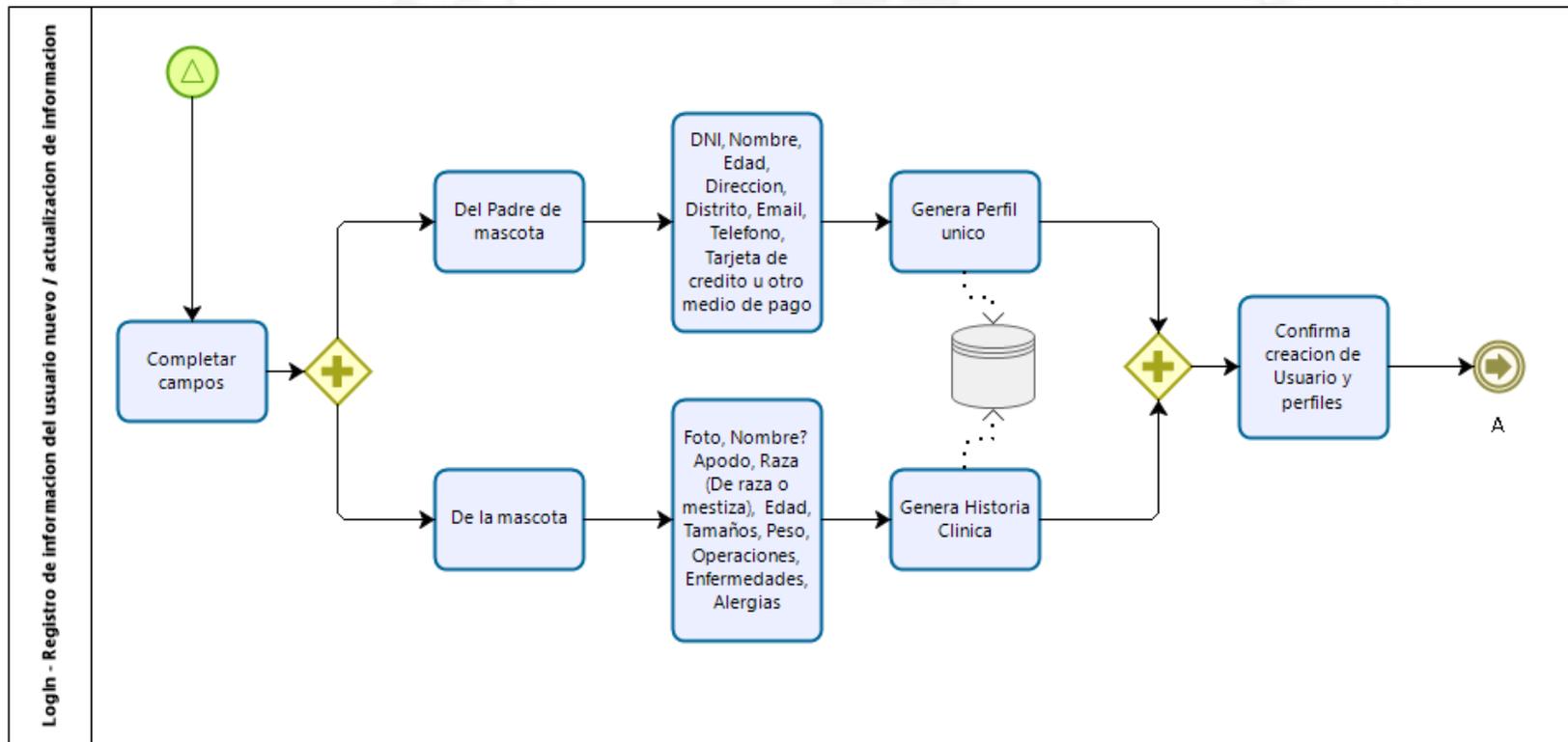


Figura 5.2

Diagrama de proceso - Registro de información del proveedor de servicios

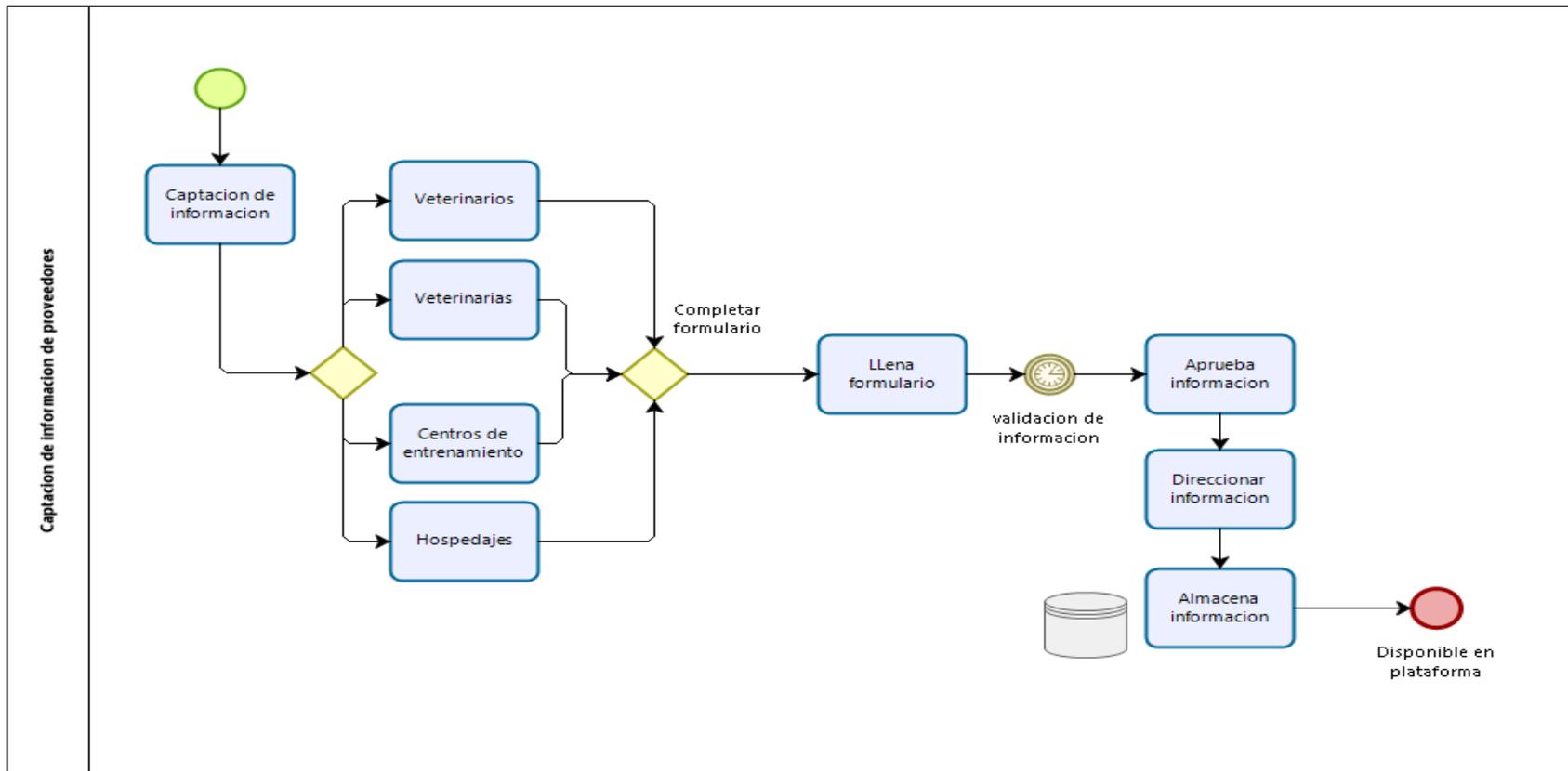


Figura 5.3

Diagrama de proceso - Inicio y fin de sesión del “padre de mascota”

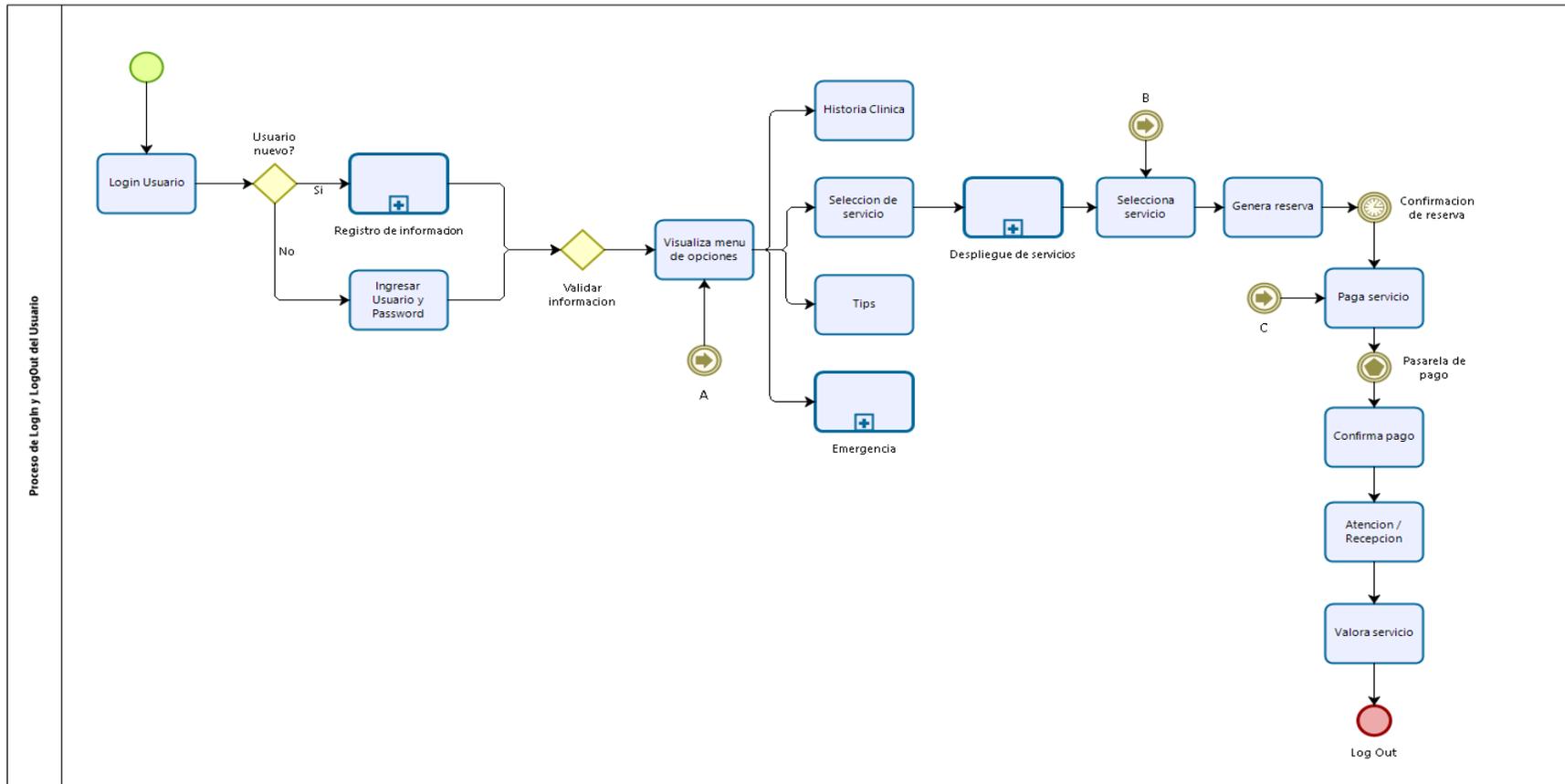
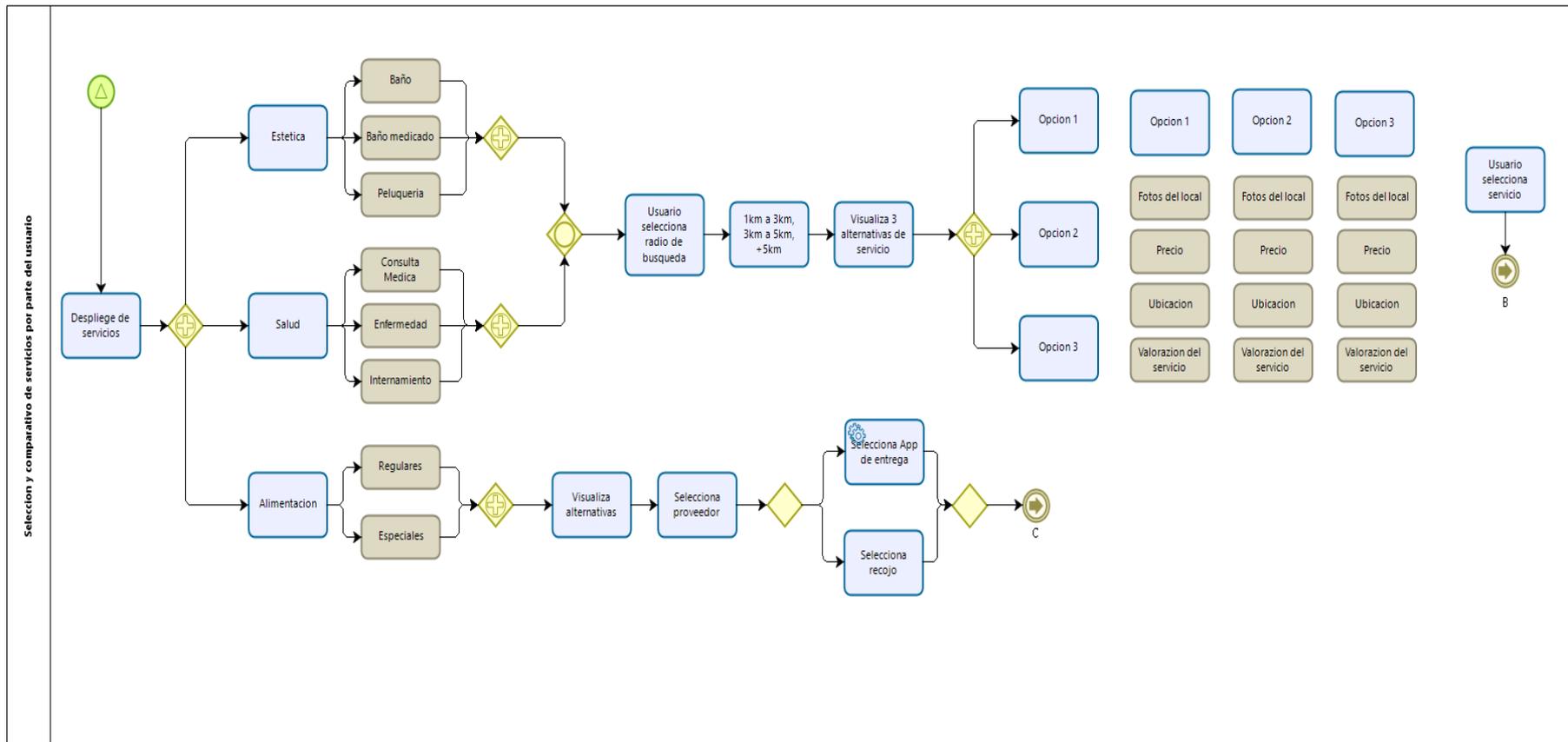


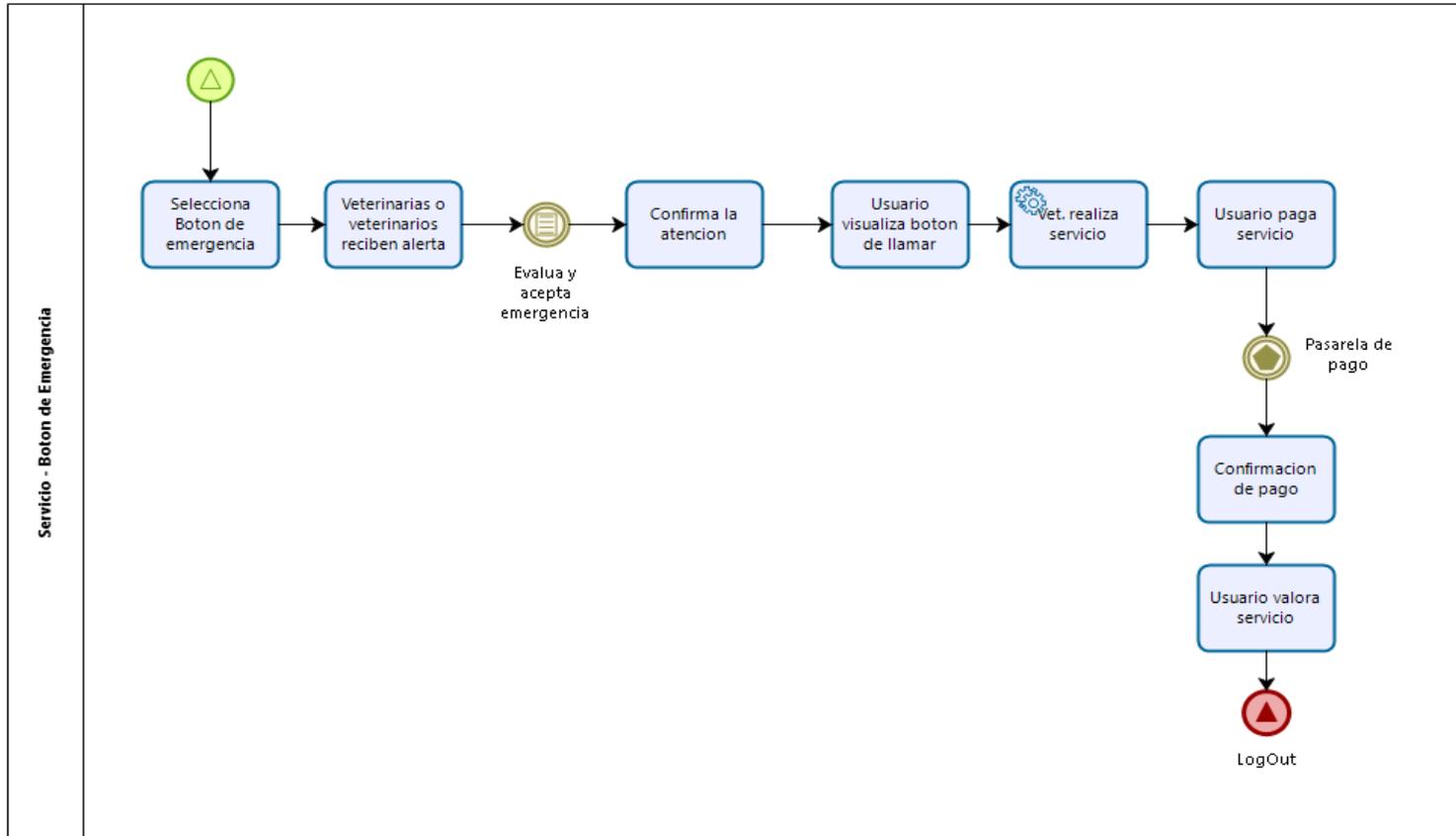
Figura 5.4

Diagrama de proceso - Selección y comparación de servicios



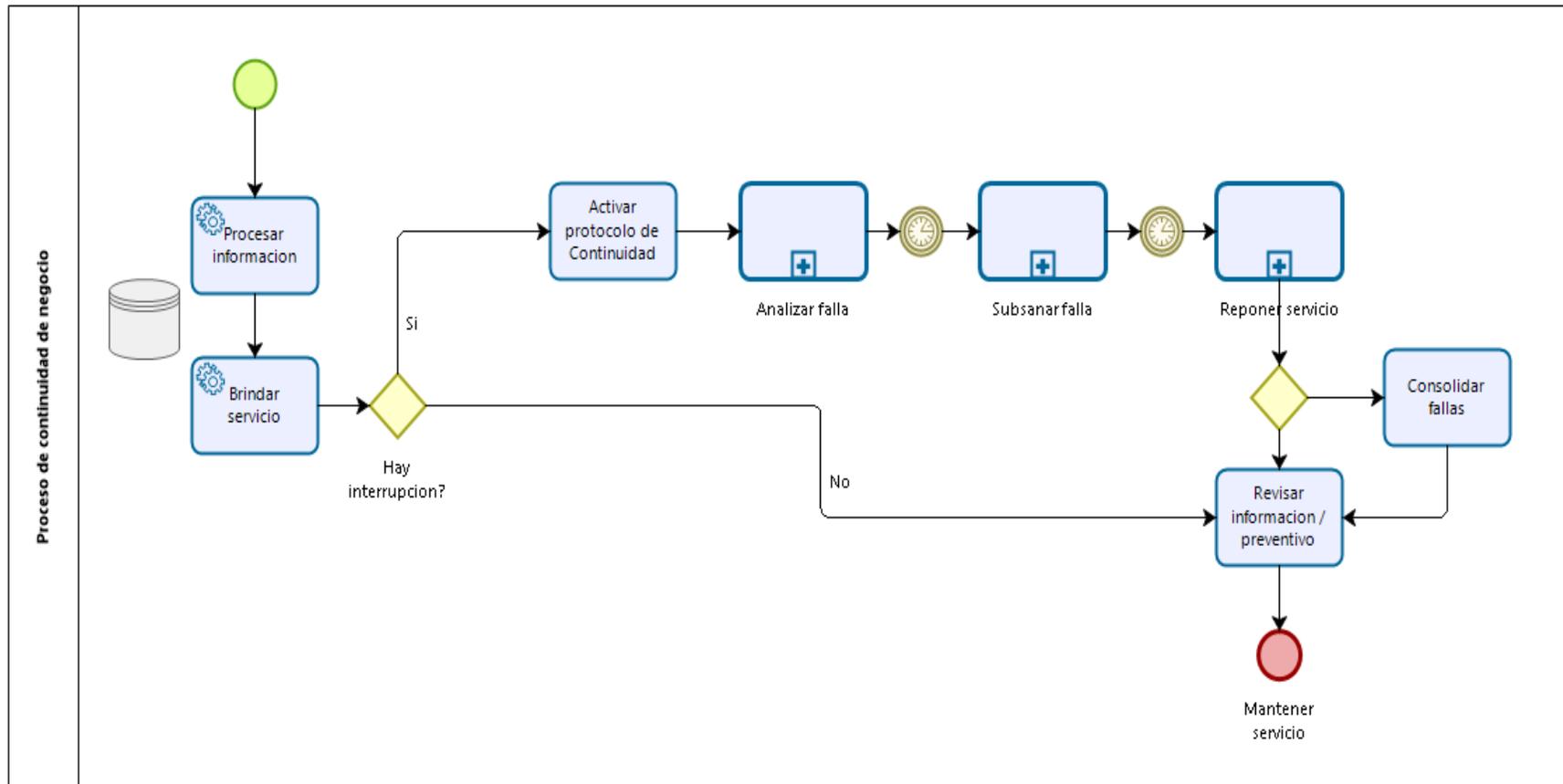
**Figura 5.5**

*Diagrama de proceso - Opción de emergencia*



**Figura 5.6**

*Diagrama de proceso - Continuidad de negocio - Soporte back office*



### 5.1.3 Planificación

Se plantea una estrategia de penetración de mercado basada en la cantidad de transacciones realizadas en los tres distritos definidos (Miraflores, San Isidro y San Borja). Se tiene un porcentaje-objetivo para el fin de cada año, en relación con el total de transacciones realizadas.

**Tabla 5.1**

*Planificación del proyecto*

<b>Concepto</b>	<b>Y1</b>	<b>Y2</b>	<b>Y3</b>	<b>Y4</b>	<b>Y5</b>
Crecimiento al final de cada año, expresado en porcentaje (%) de captura del total de transacciones realizadas.	13%	17%	21%	25%	29%

### 5.1.4 Inventarios

Los inventarios de WAYKI estarán basados en la información proporcionada por los proveedores en cuanto a servicios (descripción), precios, ubicación y horarios de atención.

Para esto, se gestionará una base de datos en Azure con las siguientes características:

- Almacén clave-valores NoSQL para uso en conjunto de datos semiestructurados masivos.
- Capacidad de almacenamiento de 1TB de acuerdo con la demanda. El servidor de almacenamiento solo usará el espacio en proporción a la recurrencia en el uso de la plataforma.
- Gestión mediante un mapa relacional de entidades, el cual permitirá una rápida búsqueda y uso de la plataforma, sea con uno o un millón de usuarios conectados.

## 5.2 Equipos, actividades y procesos

### 5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

Se realizó el análisis de factores para determinar el distrito donde se ubicará la oficina de WAYKI, es decir, San Borja. Si bien se identificó que el costo de alquiler es por m<sup>2</sup>, a diferencia de San Isidro y Miraflores, se optó por arrendar una oficina tipo *coworking* a Sinergia Perú por una mensualidad de S/ 2,450.

### 5.2.2 Equipos de trabajo y apoyo

El equipo de trabajo tiene dos frentes: equipo de *back office*, conformado por el CEO, COO, el Gerente de Comunicación Corporativa y el Gestor de información, quienes soportan la infraestructura del modelo de negocio; y el equipo de servicio, conformado por COO y los Asesores Comerciales, encargados de gestionar la relación comercial con los proveedores de servicios y verificar periódicamente la información que nos brindan.

### 5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

Existen dos grupos de proveedores: De servicios, tales como centros veterinarios y médicos especializados, reclutados por los asesores comerciales; y proveedores de *back office*, que incluye a los proveedores *software*, administración de data y continuidad, los cuales serán seleccionados por el CEO y el COO.

- **Reclutamiento.** En este proceso se gestionarán los proveedores mediante evaluaciones y filtros, a fin de incluirlos en la base de datos de WAYKI. Los asesores comerciales y el COO son responsables de asegurar que la información de los proveedores sea real y se mantenga actualizada mediante un trabajo conjunto durante los primeros 6 meses. Luego, los tiempos asignados al seguimiento se reducirán progresivamente, sin desaparecer. Además, para abordar cualquier intermitencia se contará con un Gestor o persona con conocimiento técnico de la plataforma.
- **Pago a proveedores.** Se compone de pagos a proveedores de servicio (veterinarias y veterinarios) y de *back office* (*software*, administración de data, continuidad, pasarela de pagos, publicidad y marketing, contabilidad y finanzas). Para el primer grupo, el desembolso del dinero será tres días después de recibido por las empresas de medios de pago. Para el segundo grupo, el pago tomará 30

días, por lo que se realizará durante la primera semana del mes siguiente, aproximadamente.

#### **5.2.4 Tercerización o integración de procesos**

WAYKI terceriza el almacenamiento de información en la nube, así como su copia de seguridad, con el proveedor Microsoft Azure.

Para realizar los pagos a través de la plataforma, se contará con el proveedor de soluciones de procesamiento de pago PayU, el cual brinda cobertura ante riesgo de fraude mediante su pasarela.

La contratación de asesoría legal será coordinada, principalmente, por el Gerente de Comunicación Institucional en coordinación con el CEO. El objetivo es tener cláusulas y condiciones de servicio que generen una responsabilidad para WAYKI en cuando al servicio, sea veterinario, de hospedaje o alimentos. A la vez, la empresa brindará asesoría al dueño de la mascota ante cualquier reclamo al proveedor del servicio.

#### **5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor**

WAYKI se compone, principalmente, de 4 fases:

- Fase 1. Aquí se realiza el desarrollo y puesta en funcionamiento de la aplicación móvil, la cual centraliza la información de los proveedores de servicio y permite que los “padres” y amigos de mascotas generen un perfil y accedan a los servicios de WAYKI. A su vez, considera la definición y puesta en marcha del plan de continuidad de negocio<sup>30</sup>, así como los protocolos de emergencia ante cualquier eventualidad. Además, contempla el mapeo de proveedores de servicios en los distritos de San Isidro, Miraflores y San Borja, pues presentan un promedio de mascotas por familia. Asimismo, es importante generar campañas a favor del cuidado responsable de mascotas. Luego de la identificación, toda la información necesaria es registrada en la plataforma digital (aplicación) y clasificada según la parametrización definida para

---

<sup>30</sup> Continuidad de operaciones. Refiere el proceso en donde se definen los planes para recuperar y restaurar las funciones críticas de la plataforma, interrumpidas, parcial o totalmente, por eventos no deseados.

brindar el servicio al usuario final, el “padre de mascota” o amigo de esta. En suma, se busca estabilizar el servicio a través de la aplicación, así como identificar brechas y ejecutar correctamente los planes de continuidad del negocio. Se considera trabajar con dos asesores comerciales durante el primer año de operación.

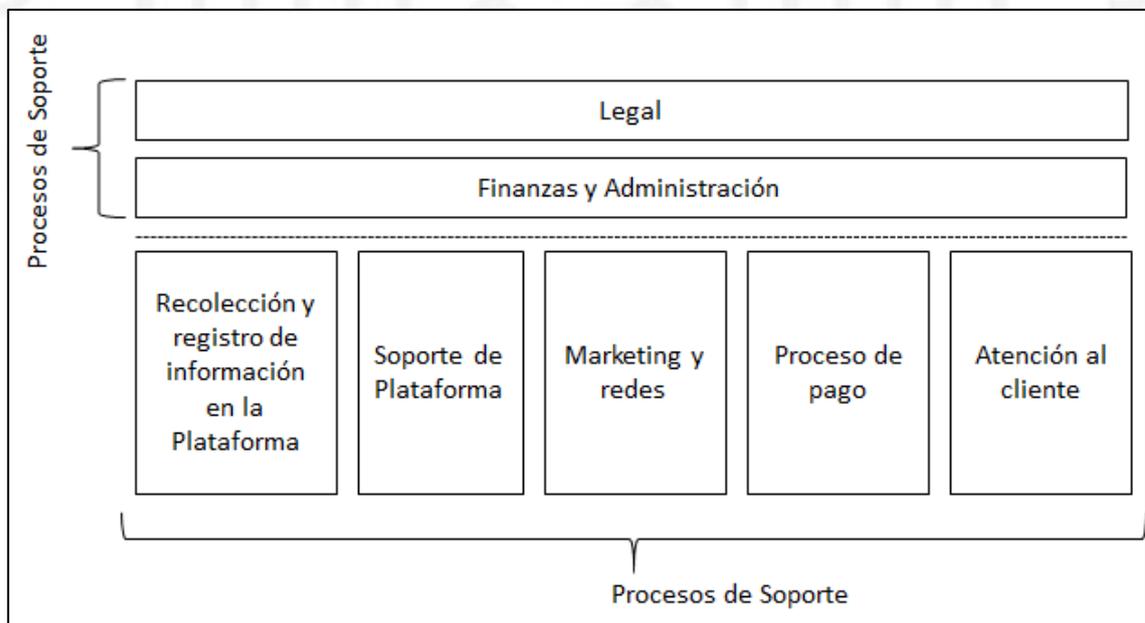
- Fase 2. Enfocada en ampliar la cobertura del servicio en los distritos mencionados en la Fase 1. Para su desarrollo, se considera la contratación de un asesor comercial adicional. El período estimado para realizar esta fase es entre los años dos y cinco.

En la cadena de valor de WAYKI se identificaron diez procesos, de los cuales, cinco son procesos Core y, los otros cinco, de soporte.

Los procesos Core son: (i) Recolección y registro de información en la plataforma, (ii) soporte de plataforma, (iii) marketing y redes, (iv) proceso de pagos y (v) atención al cliente. Los procesos de soporte son: (vi) Finanzas y administración y (vii) legal.

**Figura 5.7**

*Cadena de Valor*



### **5.2.6 *Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicios***

El servicio de WAYKI consiste en la centralización de información de veterinarias y otros proveedores de servicios para el cuidado de mascotas. Esta se presentará al usuario mediante una aplicación móvil que permita comparar las ofertas de acuerdo con la cercanía geográfica establecida por el usuario. Para acceder al servicio, el “padre de mascota” genera una historia clínica, ingresando su información y la de su mascota en la plataforma: DNI, nombre completo, edad, dirección, teléfono, distrito, email, tarjeta de crédito o método de pago. De la mascota, registra: Foto, nombre/apodo, raza (o mestizo, de ser el caso), edad, tamaño, peso, operaciones, enfermedades y alergias.

Todo inicia con la recolección de información desde las veterinarias. Se considera el tipo de servicio (baño, consulta médica, internamiento, atención de emergencia), horario de atención, costo de los servicios y medios de pago disponibles; luego, se toman fotos del local para que aparezcan en la aplicación y sirvan de referencia al usuario. Esta información es almacenada, depurada y cargada en la base de datos para, luego, ser trasladada a la aplicación móvil y quedar disponible para el usuario.

La información de cada veterinaria se estructura de forma que pueda visualizarse el tipo de servicio y la cercanía geográfica del usuario. Compara tres veterinarias a partir de estos criterios y permite cotejar opciones, valiéndose, además, de opiniones previas para una mayor referencia.

Una vez seleccionado el tipo de servicio y proveedor, la aplicación deriva al usuario a la opción de reservar el servicio, el cual es validado por el proveedor para, luego, habilitar la opción de pago en la misma aplicación a través de una pasarela de pago segura.

Finalmente, el usuario valora el servicio brindado en el espacio designado en la aplicación.

### **5.2.7 Políticas de transformación de la actividad**

Consolidado el funcionamiento de la aplicación y terminadas las cuatro fases desarrolladas en el punto 6.2.5 *Implementación de las actividades por fases*, se buscará incorporar los servicios de entrenamiento e, igualmente, los proveedores podrán utilizar nuestra plataforma para que los dueños realicen sus reservas y pagos directamente. El objetivo es que este proceso abarque tres meses desde su lanzamiento.

Luego, se busca desarrollar una plataforma que permita visualizar la disponibilidad de comida en los principales distribuidores de Lima. El objetivo es que el dueño de mascota pueda comprar directamente del mayorista o, en su defecto, visualizar las veterinarias o tiendas que tienen la comida que necesita, a partir de su ubicación geoespacial.

WAYKI tiene como objetivo brindar información actualizada y confiable a los usuarios, por lo cual aplica una política de contacto constante con los proveedores de servicio para generar valor en sus negocios y aliarse en el afán de ser cada vez más reconocidos.

De este modo, parte de la misión de WAYKI considera el desarrollo de negocios complementarios, como los siguientes:

- Consulta virtual,
- espacio de trabajo compartido para especialistas y
- collar para el monitoreo de condición física de la mascota.

### **5.2.8 Flujograma de la actividad y diagrama de decisiones PERT**

En el flujo de las actividades a desarrollar en el modelo de negocio, aparecen los siguientes hitos:

- i. Diseño y planificación de la solución,
- ii. construcción de la solución,
- iii. pruebas de usuario,
- iv. pruebas de estrés y de calidad,
- v. pase a producción de la solución y
- vi. monitoreo

### 5.2.9 Balance scorecard. Control de gestión por indicadores

Llamados así desde la perspectiva de los procesos internos<sup>31</sup>, donde se analizan aquellos dirigidos a obtener el rendimiento esperado en el plazo programado. Para analizarlos se consideran la satisfacción del servicio (*ranking* de valoración) y las transacciones de consultas fallidas en relación con el total de consultas realizadas. Se subdividen en:

- Indicadores enfocados en el cliente. Relacionados con la satisfacción de las necesidades del cliente. Se considera la ratio de abandono de la aplicación, satisfacción del cliente, servicio posventa, atención al cliente.
- Indicadores enfocados en la perspectiva financiera. Son aquellos que dan cuenta de la situación financiera de WAYKI (desde la contabilidad y finanzas), a saber, liquidez de la empresa, ROA y ROE.
- Indicadores enfocados en la innovación y aprendizaje. Aparecen en los distintos procesos de WAYKI, como ventas por nuevos productos y/o servicios lanzados al mercado o el ratio de éxito de estos.

**Figura 5.8**

*Balance scorecard*

	Valor Actual	Valor Esperado	Dentro de Rango	Fuera de Rango
<b>Reclutamiento</b>				
Capacidad Proveedores	##	(85 - 90)%		
Interacción de Usuarios	##	(80 - 90)%		
<b>Uso de Servicio</b>				
Satisfacción del cliente	##	(90 - 95)%		
Porcentaje de Incidentes	##	(02 - 05)%		
<b>Continuidad</b>				
Recurrencia de Proveedores	##	(70 - 80)%		
Retención de Perfiles de Usuario	##	(60 - 75)%		

<sup>31</sup> Información tomada de la *website* de Conexión Esan, sección de Apuntes Empresariales.

## Capítulo VI. Estructura organizacional y recursos humanos

### 6.1 Objetivos organizacionales

#### 6.1.1 Naturaleza de la organización

Se basará en una cultura de cooperación, innovación y aprendizaje a través del desarrollo de actividades en la empresa.

Asimismo, es importante que esta cultura sea impulsada de manera horizontal, desde el CEO de la empresa hasta los ejecutivos comerciales que brindan soporte a la plataforma.

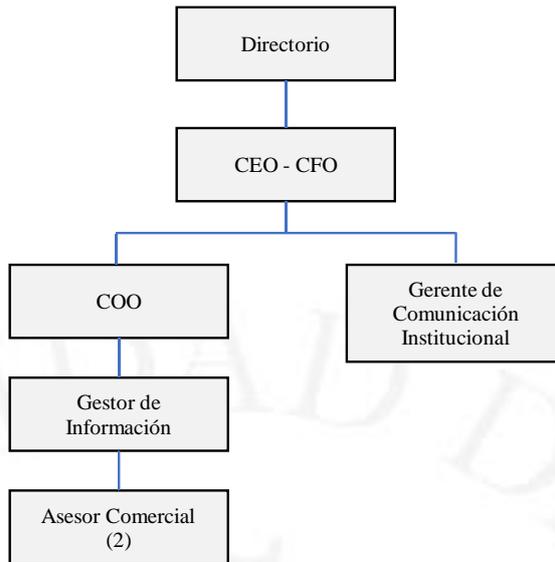
Por último, se realizarán encuestas y entrevistas grupales para medir el alcance de la cultura esperada en la organización. Esto, a fin de que concuerde con el planeamiento estratégico de la empresa y se genere un buen ambiente laboral.

#### 6.1.2 Organigrama

A continuación, se presenta la estructura funcional de WAYKI. Esta puede variar según el crecimiento del modelo de negocio y/o diversificación.

### Figura 6.1

*Organigrama de la empresa*

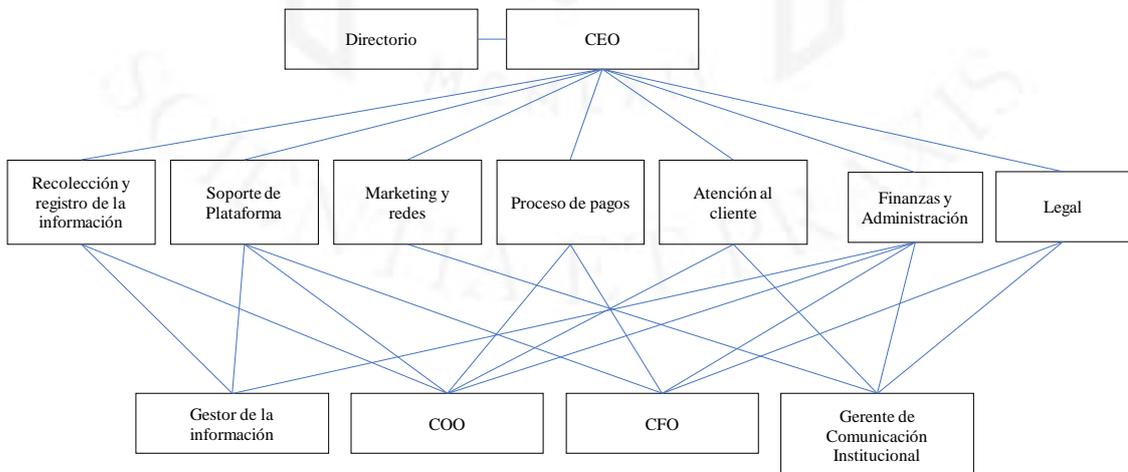


**6.1.3 Diseño estructural por proyectos**

Este proyecto de empresa se manejará de la siguiente manera:

**Figura 6.2**

*Diseño estructural de la empresa*



## 6.2 Diseño de puestos y responsabilidades

El CEO (*Chief Executive Officer*) - CFO (*Chief Financial Officer*) o, en otras palabras, el Gerente General de WAYKI, es quien reporta funcional y estructuralmente al Directorio. Entre sus principales funciones están: definir la visión del negocio, desarrollar y hacer cumplir el plan de negocios, gestionar el presupuesto, la contabilidad y los aspectos tributarios correspondientes. Además, articula todos los recursos de la compañía para generar valor.

El COO (*Chief Operation Officer*) o Gerente de Operaciones de WAYKI reporta funcional y estructuralmente al CEO. Su función principal es asegurar la continuidad del servicio. Asimismo, es responsable de gestionar el cumplimiento de las funciones de los asesores comerciales, hacer cumplir el presupuesto de ventas, gestionar las operaciones de los proveedores de *software* y soporte tecnológico. Por último, representa la imagen de WAYKI frente al mercado, pues trabaja en conjunto con el responsable de Comunicación Corporativa.

El Gerente de Comunicación Institucional es el responsable de gestionar las operaciones con los proveedores de servicios de *marketing* y redes sociales de la compañía; además debe gestionar los reclamos y recomendaciones de los usuarios ya que, junto al CEO, tiene a su cargo la generación de cualquier anuncio que WAYKI lance al mercado.

El gestor de la información es la persona con el conocimiento técnico necesario para administrar la plataforma de WAYKI. Es responsable de mantenerla siempre en funcionamiento, atender cualquier interrupción o desperfecto y gestionar con proveedores externos de tecnología para solucionar inconvenientes y asegurar la continuidad del servicio. Reporta funcionalmente al COO respecto a la atención de problemas en la plataforma.

Los asesores comerciales son responsables de recolectar la información de todos los proveedores de servicio; asimismo, se encargan de asegurar que la información se mantenga actualizada. Por esta razón, realizan visitas mensuales a los proveedores, a fin de asegurar su continuidad en la plataforma. Son responsables de canalizar las preocupaciones de los proveedores de servicio para el COO y acompañarlo en la solución del problema.

### 6.3 Políticas organizacionales

Se manejarán políticas para formar las directrices de identidad de la empresa, bajo los siguientes conceptos:

- Finanzas. Existen puntos que se tomarán en cuenta respecto a las políticas organizacionales. Algunos de estos son:
  - i. Política de realizar el pago a los colaboradores de la empresa el último viernes de cada mes,
  - ii. se realizarán abonos por concepto de viáticos en la quincena del siguiente,
  - iii. se podrán realizar adelantos de sueldo una sola vez cada trimestre, a petición de los colaboradores y
  - iv. se manejarán bonificaciones de sueldo de acuerdo con los cumplimientos de las metas acordadas al inicio del primer trimestre del año.
- Logística. Hecha para los colaboradores de la empresa. Estipula que cada colaborador será abastecido con una laptop, como parte de sus herramientas de trabajo, el periodo que dure su contrato laboral.
- Políticas de Privacidad. WAYKI se compromete a proteger la privacidad y seguridad de la información personal de los usuarios que decidan registrarse en el aplicativo. Para la asociación, toda información y datos personales son de propiedad exclusiva de cada usuario, el cual es el único con derecho a controlar el tratamiento de sus datos. A su vez, la asociación almacenará y gestionará de forma responsable y segura esta información, de acuerdo con los parámetros de la Ley 29733-Ley de Protección de Datos Personales, y su respectivo reglamento.
- Información solicitada. Esta política aplica para los datos personales que son solicitados por el aplicativo al registrarse. Cabe precisar que se calificará como “dato personal” a toda aquella información que identifique o vuelva identificable a una persona natural. En caso se realice una reserva a nombre de un tercero, el usuario deberá obtener, previamente, el consentimiento de este antes de facilitar su información personal. De este modo, el USUARIO asegura haber solicitado consentimiento si se presentase la situación descrita.

Al aceptar los Términos y Condiciones, y las Políticas de Privacidad, el usuario acredita ser mayor de 14 años o, en caso de no serlo, contar con la autorización

de los titulares de la patria potestad o tutela. Adicionalmente, es posible que la contratación de algunos de los servicios ofrecidos a través del sitio web solo esté disponible para mayores de 18 años. Este detalle será señalado.

- Derechos de usuario. Podrá ejercer, en cualquier momento, sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO), en los términos previstos en el marco normativo vigente. Esto significa que el usuario podrá consultar a la asociación por los datos personales con que cuenta, solicitar su actualización o revocar el consentimiento para su tratamiento con un fin específico o la completa cancelación de su perfil en los ficheros del aplicativo.

Estos procesos serán comunicados oportunamente, mediante un correo electrónico, a [atencion.wayki@wayki.pe](mailto:atencion.wayki@wayki.pe).

- Políticas de términos y condiciones. WAYKI es un aplicativo y/o sitio web cuyo objetivo es facilitar información de las actividades y servicios prestados a través de la marca. Para esto, transmite publicidad relativa a sus actividades y ofertas comerciales a las personas que se registren mediante el formulario correspondiente. Al acceder o utilizar los servicios del aplicativo, el usuario deberá leer y aceptar los Términos y Condiciones de Uso y la Política de Privacidad. De este modo, el acceso y registro de cada usuario representan la aceptación expresa de todo lo dispuesto. Los Términos y Condiciones se detallan en los capítulos: I. Términos, II. Sobre el aplicativo, II.1 Finalidad, II.2 Registro, II.3 Modificaciones, II.4 Sobre los servicios y/o productos, II.5 Propiedad intelectual, II.6 Suspensión del acceso, III. Usuarios, III.1 Consentimiento para uso de datos personales, III.2 Obligaciones (del aplicativo y usuario), IV. Cancelación, V. Responsabilidad y VI. Legislación aplicable.

## **6.4 Gestión del talento**

### **6.4.1 Selección y contratación**

En WAYKI se requieren personas que compartan el cariño y cuidado hacia sus mascotas, hacia la vida animal y que, sobre todo, respeten la vida de todos los seres que habitan el planeta. Por esa razón, se buscan personas comprometidas con brindar el mejor servicio a los proveedores y mantener un clima de trabajo organizado y colaborativo.

### **6.4.2 Remuneración y desempeño**

Las remuneraciones son definidas por el CEO y COO en sesiones de Directorio. En caso se incorporen nuevos accionistas al proyecto, las remuneraciones serán definidas de acuerdo al promedio del mercado y los resultados de desempeño laboral. Inicialmente, las remuneraciones del CEO, CFO y COO se mantendrán fijas hasta que el modelo de negocio supere el punto de equilibrio. Por otro lado, las remuneraciones del responsable de Comunicación Corporativa y los asesores comerciales son definidas por el mercado de acuerdo con el modelo de negocio y los ingresos netos. En ambos casos se mantendrán fijos durante el primer año de funcionamiento.

Tanto el CEO, CFO, COO y el Responsable de Comunicación Corporativa serán evaluados según los siguientes criterios: Reclamos no atendidos dentro de las 24 horas siguientes a su generación, cantidad de minutos en que la aplicación no estuvo disponible para proveedores y/o usuarios y, por último, cumplimiento del presupuesto de venta mensual y anual.

En el caso de los asesores comerciales, se considera evaluar la cantidad de proveedores afiliados a la plataforma, ratio de desafiliación, ratio de mantención de proveedores en la plataforma y ratio de reclamos de usuario por información imprecisa de los proveedores.

### **6.4.3 Empowerment y reconocimiento**

Como parte del empoderamiento y confianza que se deposita en los asesores comerciales, luego de los primeros tres meses podrán optar por trabajar de manera remota el

50% del tiempo, debiendo asistir, obligatoriamente, una vez por semana a las oficinas para actividades de seguimiento y comunicaciones importantes.

A partir del segundo año, el reconocimiento considerará los criterios de evaluación mencionados anteriormente: cantidad de proveedores afiliados a la plataforma, ratio de desafiliación de la plataforma, ratio de mantención de proveedores en la plataforma y ratio de reclamos de usuario por información imprecisa de los proveedores. El asesor que obtenga los mejores resultados cada cuatrimestre será invitado a un almuerzo totalmente pagado en mérito a su compromiso.

#### **6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo**

La principal motivación del equipo de WAYKI es ayudar a los dueños de mascotas y proveedores de servicios a encontrarse y generar valor en conjunto.

Por esta razón, la empresa contratará talleres de habilidades interpersonales y comerciales para los asesores, las cuales se realizarán cada cuatro meses.

La gerencia, por su parte, debe mantener una capacitación constante y asistir (mínimo, una vez al año) a conferencias sobre nuevos modelos de negocio y tecnologías.

#### **6.5 Estructura de gastos de RRHH**

El equipo WAYKI está conformado, directamente, por siete personas, entre las que figuran el CEO, CFO, COO, el Gerente de Comunicación Institucional, Asesor de Marketing, Gestor de Información y asesores comerciales, los cuales se encargan de gestionar la recolección de información de los distintos proveedores de servicios para mascotas. Así, el primer año se contará con un asesor y se incorporarán dos más en el segundo año, dado que incrementará la cobertura en los distritos definidos. WAYKI cumple con todas las especificaciones de los entes gubernamentales, Ministerio de Trabajo y la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT).

**Tabla 6.1**

*Cuadro de composición remunerativa*

<b>Concepto</b>	<b>Salario Anual (S/.)</b>
CEO - CFO	S/. 60,000
COO	S/. 54,000
Gerente de Comunicación Institucional	S/. 45,600
Gestor de la información	S/. 33,600
Asesor comercial	S/. 14,400

## Capítulo VII. Plan económico – financiero

### 7.1 Supuestos

Entre los supuestos para el presente proyecto, se consideran los siguientes puntos:

- La meta es llegar a una cobertura del 13% en el primer año;
- asimismo, se proyecta un crecimiento del 3.8% anual en la cantidad de transacciones realizadas mediante la plataforma móvil. Esto, en relación con el crecimiento del mercado nacional en cuanto a transaccionalidad vía aplicativos móviles.
- A la vez, se estima una tasa de deserción promedio, es decir, una pérdida de transaccionalidad, de un 10% anual.
- Ausencia de estacionalidad como parte del modelo de negocio, dado que se considera una cantidad promedio de atenciones por veterinaria.

Ausencia de cuentas incobrables, al interior de la empresa, que puedan afectar el capital de trabajo, pues el cobro se realiza a partir de la transacción realizada.

### 7.2 Plan de inversiones

Se cuenta con de los siguientes conceptos para llegar al plan de inversiones estimado:

**Tabla 7.1**

*Plan de inversiones*

Conceptos	Importe total
Desarrollo de plataforma web y móvil (+ capacitación) en IOs & Android	S/. 16,000
Desarrollo de redes sociales (Facebook e Instagram) B2C	S/. 2,000
Contratación del servicio de la base de datos Azure (Microsoft)	S/. 8,050

<b>Conceptos</b>	<b>Importe total</b>
Costo de licencia de APP, hosting	S/. 2,000
Costo de constitución y registro de empresa y marca.	S/. 894
Costo de transporte	S/. 1,500
Capital de trabajo	S/. 19,696
<b>Total</b>	<b>S/. 50,050</b>

### **7.3 Activos y depreciación**

No existe depreciación asociada a los estados financieros del proyecto. Sin embargo, se dispone de activos vinculados a contratos por *leasing* de equipos de cómputo y comunicación como *laptops*, *tablets* y celulares, por un total de S/. 33,720 anual.

### **7.4 Capital de trabajo**

Se considerará toda cuenta asociada con las responsabilidades obligatorias mensuales de la empresa, las cuales deberán cubrirse para poder operar. El capital determinado para este proyecto es de S/. 19,606.

### **7.5 Fuentes de financiamiento y amortización**

Para la financiación, se cuenta con un porcentaje asociado al aporte de capital de los accionistas. Por otro lado, se dispone de un financiamiento bancario a una tasa anual de 15%, en cuotas constantes.

## **Figura 7.1**

*Composición de capital*

<b>Inversion</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>
Inversion inicial	S/.30,444	S/.12,178	S/.18,266
Capital de trabajo	S/.19,606	S/.7,842	S/.11,764
<b>Total</b>	<b>S/.50,050</b>	<b>S/.20,020</b>	<b>S/.30,030</b>

De acuerdo con la imagen anterior, se dispone de una estructura de capital del 60% (conformado por aportes de accionistas) y 40% (producto del financiamiento bancario).

## 7.6 Balances previsionales (Balance general)

En cuanto al Balance General para los cinco primeros años de operación, se tiene:

**Figura 7.2**

### *Balance General*

	<b>31.Dic.Y1</b>	<b>31.Dic.Y2</b>	<b>31.Dic.Y3</b>	<b>31.Dic.Y4</b>	<b>31.Dic.Y5</b>
<b>Activos corrientes</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 5,094	S/ 53,856	S/239,820	S/ 562,988	S/1,023,358
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otras cuentas por cobrar	S/ 6,229	S/ 6,229	S/ 6,229	S/ 6,229	S/ 6,229
<b>Activos no corrientes</b>					
Intangibles - plataforma Web y App	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
<b>Total activos</b>	<b>S/ 29,323</b>	<b>S/ 78,085</b>	<b>S/264,049</b>	<b>S/ 587,217</b>	<b>S/1,047,587</b>
<b>Pasivos corrientes</b>					
Cuentas por pagar Comerciales - Terceros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otras cuentas por pagar - Relacionadas	S/ 33,972	S/ 37,246	S/ 39,751	S/ 41,373	S/ 41,979
Tributos por pagar	S/ 42,245	S/106,063	S/219,930	S/ 389,288	S/ 614,175
Beneficios a los empleados CP	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total pasivos</b>	<b>S/ 76,217</b>	<b>S/143,308</b>	<b>S/259,681</b>	<b>S/ 430,661</b>	<b>S/ 656,154</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	S/ 20,020	S/ 20,020	S/ 20,020	S/ 20,020	S/ 20,020
Utilidad del ejercicio	-S/ 66,914	-S/ 85,243	-S/ 15,651	S/ 136,536	S/ 371,413
<b>Total patrimonio</b>	<b>-S/ 46,894</b>	<b>-S/ 65,223</b>	<b>S/ 4,368</b>	<b>S/ 156,556</b>	<b>S/ 391,433</b>
<b>Total pasivos y patrimonio neto</b>	<b>S/ 29,323</b>	<b>S/ 78,085</b>	<b>S/264,049</b>	<b>S/ 587,217</b>	<b>S/1,047,587</b>

## 7.7 Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

Asimismo, en el Estado de Resultados, aparecen los siguientes conceptos:

## Figura 7.3

### Estado de Resultados

	FY1		FY2		FY3		FY4		FY5	
Ventas	S/	440,356	S/	582,799	S/	724,960	S/	867,121	S/	1,009,283
Costo de ventas	-S/	115,137	-S/	148,546	-S/	174,434	-S/	200,322	-S/	226,210
Margen bruto	S/	325,218	S/	434,252	S/	550,526	S/	666,799	S/	783,073
<b>GAV</b>										
Gastos de personal	-S/	303,893	-S/	369,600	-S/	369,600	-S/	369,600	-S/	369,600
Servicios prestados por terceros	-S/	84,297	-S/	79,708	-S/	79,708	-S/	79,708	-S/	79,708
Resultado de operación	-S/	62,972	-S/	15,056	S/	101,217	S/	217,491	S/	333,764
Gastos financieros	-S/	3,942	-S/	3,274	-S/	2,505	-S/	1,622	-S/	606
<b>Resultado antes de impuesto a la renta</b>	-S/	<b>66,914</b>	-S/	<b>18,330</b>	S/	<b>98,712</b>	S/	<b>215,869</b>	S/	<b>333,159</b>
Impuesto a la renta	S/	-	S/	-	-S/	29,120	-S/	63,681	-S/	98,282
<b>Resultado del ejercicio</b>	-S/	<b>66,914</b>	-S/	<b>18,330</b>	S/	<b>69,592</b>	S/	<b>152,188</b>	S/	<b>234,877</b>

## 7.8 Proyección de ventas y Flujo de tesorería

Asimismo, en relación con la proyección de la demanda, se realizó un cálculo basado en la penetración de mercado y los márgenes de venta vigentes. A continuación, se muestran las proyecciones estimadas para los siguientes cinco años:

## Figura 7.4

### Proyección de la demanda

Distrito	Total de ventas estimadas en Soles (S/)									
	FY1		FY2		FY3		FY4		FY5	
Miraflores	S/	227,176	S/	300,661	S/	374,001	S/	447,341	S/	520,681
San Borja	S/	217,028	S/	287,231	S/	357,294	S/	427,358	S/	497,422
San Isidro	S/	75,416	S/	99,811	S/	124,157	S/	148,504	S/	172,851
<b>Total</b>	S/	<b>519,620</b>	S/	<b>687,703</b>	S/	<b>855,453</b>	S/	<b>1,023,203</b>	S/	<b>1,190,953</b>

## 7.9 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Se procederá a calcular los flujos de efectivo descontados, tanto para la evaluación económica como financiera.

## Figura 7.5

### *Evaluación de flujo económico*

<b>Flujo de Caja Económico Proyectado</b>	<b>Inversión</b>		<b>Y1</b>		<b>Y2</b>		<b>Y3</b>		<b>Y4</b>		<b>Y5</b>	
Flujo de caja operativo	S/	-	-S/	62,972	-S/	15,056	S/	101,217	S/	217,491	S/	333,764
Flujo de caja de inversión	-S/	45,406	-S/	68,368	-S/	137,203	-S/	137,203	-S/	137,203	S/	460,370
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-S/</b>	<b>45,406</b>	<b>-S/</b>	<b>131,340</b>	<b>-S/</b>	<b>152,259</b>	<b>-S/</b>	<b>35,985</b>	<b>S/</b>	<b>80,288</b>	<b>S/</b>	<b>794,134</b>

<b>VAN Económico</b>	<b>S/</b>	<b>123,761</b>
<b>TIR Económico</b>		<b>28%</b>

### **Figura 7.6**

### *Evaluación de flujo financiero*

<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>Inversión</b>		<b>Y1</b>		<b>Y2</b>		<b>Y3</b>		<b>Y4</b>		<b>Y5</b>	
Flujo de caja económico	-S/	45,406	-S/	131,340	-S/	152,259	-S/	35,985	S/	80,288	S/	794,134
Flujo del servicio de la deuda	S/	-	S/	8,396	S/	8,396	S/	8,396	S/	8,396	S/	8,396
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-S/</b>	<b>45,406</b>	<b>-S/</b>	<b>122,944</b>	<b>-S/</b>	<b>143,863</b>	<b>-S/</b>	<b>27,590</b>	<b>S/</b>	<b>88,684</b>	<b>S/</b>	<b>802,530</b>

<b>VAN Financiero</b>	<b>S/</b>	<b>148,234</b>
<b>TIR Financiero</b>		<b>31%</b>

Como se puede observar, la rentabilidad económica es mayor que la financiera; por lo tanto, es posible afirmar que el servicio de la deuda genera menos rentabilidad que el uso de recursos operativos, bajo un mismo nivel de capital de trabajo. Sin embargo, en ambos casos, la rentabilidad sigue siendo positiva, lo cual indica que, a pesar de tener pérdidas en el primer año de operación, los flujos de los años posteriores generarán valor para la empresa.

### **7.10 Políticas de Aplicación de Resultados**

En este rubro, se empleará la aplicación de resultados como bono a quienes culminen ventas por encima de lo esperado. A continuación, se detalla la siguiente información sobre la política de resultados en relación con los indicadores de cada perfil.

### **Figura 7.7**

#### *Política de bonificación por resultados*

Resultado obtenido	Multiplicador máximo
Encima de la Expectativa	1.15X
Dentro de la Expectativa	1.05X
Por Debajo de la Expectativa	1X

Rf	15%
Rm	25%
Beta	0.09

Ke 16%

### 7.11 Tasa de descuento de los socios

En su interior, se tiene como indicador el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), el cual permite establecer un nivel de rendimiento esperado sobre el capital aportado por los accionistas.

- **Costo de la deuda:** 15% Anual
- **Costo del capital:** 16%
- **WACC** =  $(0,15) * 0,3 + (0,16) * 0,7 = 15,7\%$

**Figura 7.8**

*Modelo CAPM*

Ke = Rf + Beta*(Rm - Rf)	
Rf	15%
Rm	25%
Beta	0,09

Observando el WACC, puede concluirse que, al ser menor que la TIR, es posible considerar este valor mínimo de rendimiento esperado, en tanto accionistas, para generar flujos de ingreso sobre el capital invertido.

### 7.12 Indicadores de rentabilidad representativos

Como parte de los indicadores de rentabilidad de la empresa, se tomarán en cuenta los siguientes valores:

**Figura 7.9**

*Ratios financieros*

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Activo corriente	S/ 11,323	S/ 60,085	S/246,049	S/ 569,217	S/1,029,587
Pasivo corriente	S/ 76,217	S/143,308	S/259,681	S/ 430,661	S/ 656,154
Resultado del ejercicio	-S/ 66,914	-S/ 18,330	S/ 69,592	S/ 152,188	S/ 234,877
Total activos	S/ 29,323	S/ 78,085	S/264,049	S/ 587,217	S/1,047,587
Total Patrimonio	-S/ 46,894	-S/ 65,223	S/ 4,368	S/ 156,556	S/ 391,433
<b>Ratio de liquidez</b>	0.15	0.42	0.95	1.32	1.57
<b>Ratio de Rentabilidad sobre los activos</b>	(2.28)	(0.23)	0.26	0.26	0.22
<b>Ratio de Rentabilidad sobre el patrimonio</b>	(1.43)	(0.28)	15.93	0.97	0.60
<b>Retorno sobre la inversión</b>	(1.90)	(1.22)	0.45	2.12	3.79
<b>Margen neto</b>	-15%	-6%	8%	17%	23%

ROE>ROA Costo medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica. Nos financiamos con deuda  
ROE<ROA Costo medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica.

**7.13 Análisis de riesgo y costo de oportunidad**

El costo de oportunidad se manejará bajo la premisa del costo promedio ponderado del capital. Considerando esto, tomaremos como Cok (Costo de Oportunidad) la tasa de rendimiento mínima que cubra todos los costos asociados al aporte de capital de los accionistas y los asociados a las fuentes de financiamiento de la empresa. En suma, se considerará una tasa de oportunidad de 15.7%.

**7.14 Análisis por escenarios y gráficas**

Asimismo, aclarada la proyección de la demanda estimada, se puede establecer un gráfico de sensibilidad, el cual muestra un escenario optimista y, a la vez, poco alentador.

La siguiente tabla presenta las variables involucradas en cada escenario (pesimista, esperado y optimista):

**Tabla 7.2**

*Cuadro de sensibilidad del crecimiento de ventas*

<b>Variables que cambian según escenario</b>	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario esperado</b>	<b>Escenario optimista</b>
Crecimiento mensual de venta en porcentaje (%)	3.04%	3.8%	4.18%
Tasa de deserción anual	20%	10%	5%

**Figura 7.10**

*Gráfico de sensibilidad de los flujos económicos y financieros*

	<b>Pesimista</b>		<b>Esperado</b>		<b>Optimista</b>	
<b>VAN Económico</b>	S/	81,822	S/	123,761	S/	155,216
<b>TIR Económico</b>		24%		28%		32%
<b>VAN Financiero</b>	S/	110,182	S/	148,234	S/	176,773
<b>TIR Financiero</b>		27%		31%		35%

### **7.15 Principales riesgos del proyecto**

Se tomarán en cuenta los siguientes puntos, tanto para lo operativo como respecto al modelo de negocio:

- Existe un riesgo latente de que se realicen las interacciones de usuario por medio del propio proveedor o se ignore la plataforma ofrecida. Este riesgo es mitigado con la experiencia que se brinda al usuario a través de la plataforma, la sinergia establecida con la mascota y los descuentos por frecuencia en el uso de los servicios.
- Asimismo, otro riesgo latente es la creación de otras plataformas, desarrolladas por los mismos proveedores, que pueden formar una barrera de entrada para el segmento ya fidelizado con ese servicio.
- Por otro lado, se corre el riesgo de no garantizar una buena experiencia al usuario por diferentes factores, entre ellos, incidentes de corte de servicio de la plataforma como mala atención de los proveedores a los consumidores finales.

Este riesgo es mitigado por el Servicio de Comunicación Institucional y el encargado del área de soporte, quienes constituyen una garantía ante ese tipo de situaciones, las cuales representan un riesgo al modelo de negocio.

### **7.16 Plan de contingencia y disolución**

Como parte del plan de contingencia y disolución de la empresa, aparecen ciertos puntos a considerar:

- Existe un plan de contingencia ante problemas de infraestructura en la plataforma disponible para ofrecer el servicio al cliente. Se contará con un consultor a demanda, que será responsable de cualquier eventualidad e incidente relacionado al desempeño de la plataforma. Este gasto ha sido previsto al interior del capital de trabajo operativo.
- Asimismo, se contará con un *Community Manager*, el cual se encargará de atender rápida y asertivamente los inconvenientes en cuanto a dudas, reclamos y situaciones relevantes, manifestados por usuarios de la plataforma y personas que identifiquen el nombre de la empresa por las distintas redes o medios de comunicación.
- Por último, se implementarán manuales de procesos internos para afrontar las actividades de selección y seguimiento de proveedores, con el fin de establecer una trazabilidad y estandarización de las mejores prácticas en el personal de la empresa y evitar que se generen problemas internos por desconocimiento del modelo de negocio. Este punto es un plan de contingencia continuo para todo el tiempo de ejecución del proyecto.

## Conclusiones

Para finalizar el presente proyecto, se considerarán los siguientes puntos:

- Al interior del modelo de negocio, se puede observar que el mercado relacionado a las mascotas se encuentra en aumento por los cambios en la actitud del consumidor actual, el cual tiende a humanizar cada vez más a las mascotas.
- El nivel de transaccionalidad en el mercado del cuidado de mascotas se ha extendido considerablemente, teniéndose en cuenta que cada vez es mucho más común contar con servicios asociados a las diferentes necesidades de las mascotas, tales como hospedaje, adiestramiento, aseo, alimentación, etc.
- Analizando los ratios de rentabilidad, se puede concluir que este proyecto genera valor, pues la tasa de retorno (TIR) es mayor que el costo promedio ponderado de capital (WACC). Por esta razón, es posible afirmar que la empresa generará una rentabilidad atractiva a lo largo de la vida útil del proyecto.
- Por último, se concluye que, en el presente modelo de negocio, conformado por una mezcla de B2B y B2C, la experiencia que se brinde al usuario en todo el *Customer Journey* es fundamental, pues aporta gran valor al momento de generar mayor transaccionalidad al interior de la plataforma. Es importante, a su vez, porque genera un impacto positivo en el consumidor y un *awareness* en el mercado.

## Recomendaciones

Como recomendaciones para el presente proyecto, puede añadirse lo siguiente:

- Se recomienda mantener las cuentas de provisión, tanto para contingencias en el desempeño de la plataforma como para atender los casos presentados por los usuarios, pues este es un proceso fundamental en el modelo de negocio.
- Se recomienda mantener el nivel de deuda o apalancamiento actual, pues genera gran valor y soporte operacional para el capital de trabajo requerido en el mantenimiento de operaciones de la empresa.
- Se recomienda incrementar la oferta de mercado paulatinamente, en alianza con los principales *stakeholders*, orientándose a todos los servicios que generen mayor impacto en el cuidado de mascotas.
- Asimismo, se recomienda estar siempre al tanto de las tendencias del mercado en cuanto a costumbres y actividades realizadas por los clientes y sus mascotas para, así, mejorar la experiencia de los usuarios en la plataforma.

## Referencias

Álvarez Pecol, J. (2014). *Perú, país perruno*. Ipsos.com. Consultado el 6 de octubre de 2020 en [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru\\_pais\\_perruno.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf).

Banco Central de Reserva del Perú. *Expectativas-inflación. Valores promedio de “Analistas económicos”, “Sistema Financiero”, “Empresas No Financieras”*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018 - 2019*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Resumen Informativo Semanal. 21 de mayo del 2020*. Lima: BCRP.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2009). *REPORTE OFICIAL DE LA INDUSTRIA ECOMMERCE EN PERÚ Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019* [en línea] (1ra ed.). Consultado el 6 de noviembre de 2020 en <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>.

*Clínicas Veterinarias en Miraflores, Perú. Páginas Amarillas*. Páginas Amarillas. (2020). Consultado el 9 de diciembre de 2020 en <https://www.paginasamarillas.com.pe/miraflores-lima/servicios/clinicas-veterinarias>.

Cóndor Jiménez, J. (2016). *90% de usuarios de aplicaciones está dispuesto a pagar por alguna de ellas*. Ipsos. Consultado el 13 de agosto de 2020 en <https://www.ipsos.com/es-pe/90-de-usuarios-de-aplicaciones-esta-dispuesto-pagar-por-alguna-de-ellas>.

Costa, F. & Sanchez, A. (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento* [en línea] (1ra ed.). INEI. Consultado el 27 de setiembre de 2020 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1537/libro.pdf).

INEI. (2001). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población: 1950-2050* [en línea]. Consultado el 12 de julio de 2020 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0466/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0466/Libro.pdf).

INEI. (2008). *Perfil Sociodemográfico del Perú* [en línea] (2da ed.). Consultado el 29 de agosto de 2020 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/libro.pdf).

INEI. (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana* [en línea]. Consultado el 2 de julio de 2020 en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf).

Inga Martínez, C. (2016). *Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué*. El Comercio. Consultado el 20 de octubre de 2020 en <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/>.

Inga Martínez, C. (2020). *Un amor de cuatro patas* / INVERA. Inveraresearch.com. Consultado el 3 abril de 2020 en <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>.

La Molina. Ordenanza 331. (2017). *Régimen Municipal de protección y bienestar animal. Régimen jurídico de canes*

Diario el Peruano (16/12/2019). Ordenanza 359/MM, Aprueban Ordenanza la convivencia amigable con los animales domésticos en el distrito de Miraflores.

Redacción Peru21 (2017). *¿Cuánto invierte el peruano en el cuidado de su mascota?*.

Peru21. Consultado el 9 de setiembre de 2020 de <https://peru21.pe/vida/invierte-peruano-cuidado-mascota-237945>.

Diario El Peruano (14/10/2015). Ordenanza 404-MSI, Aprueban Régimen de Animales domésticos en el distrito de San Isidro.

[http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl1.php?idpadre=4951&idhijo=4972&idcontenido=5398)

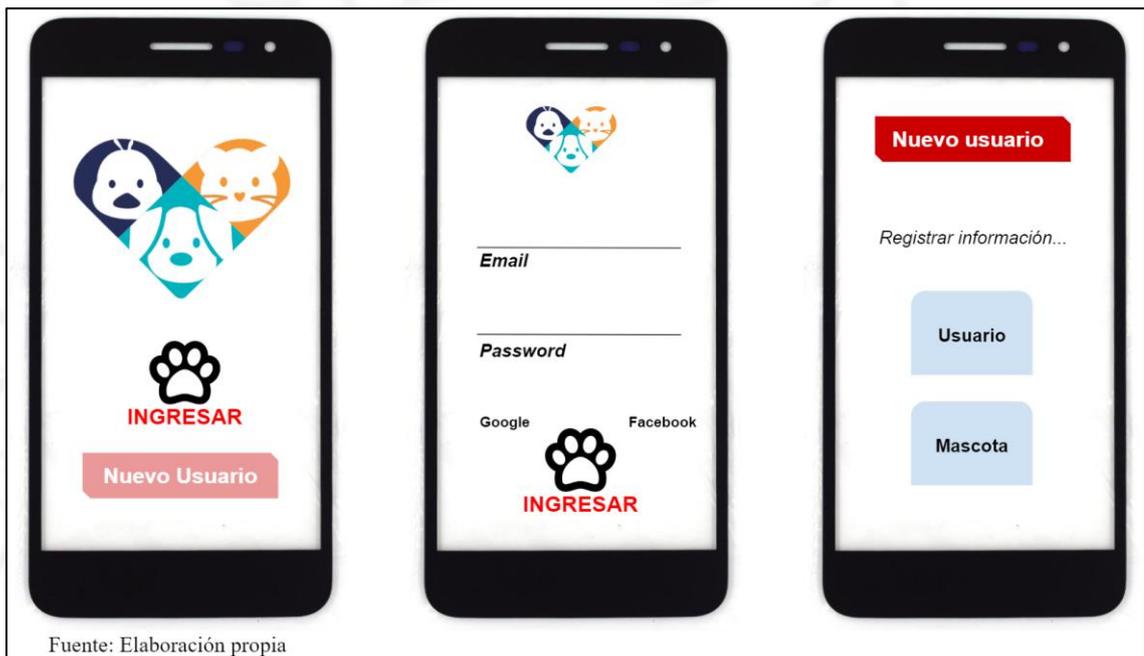
<http://www.wuf.pe/>

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf>

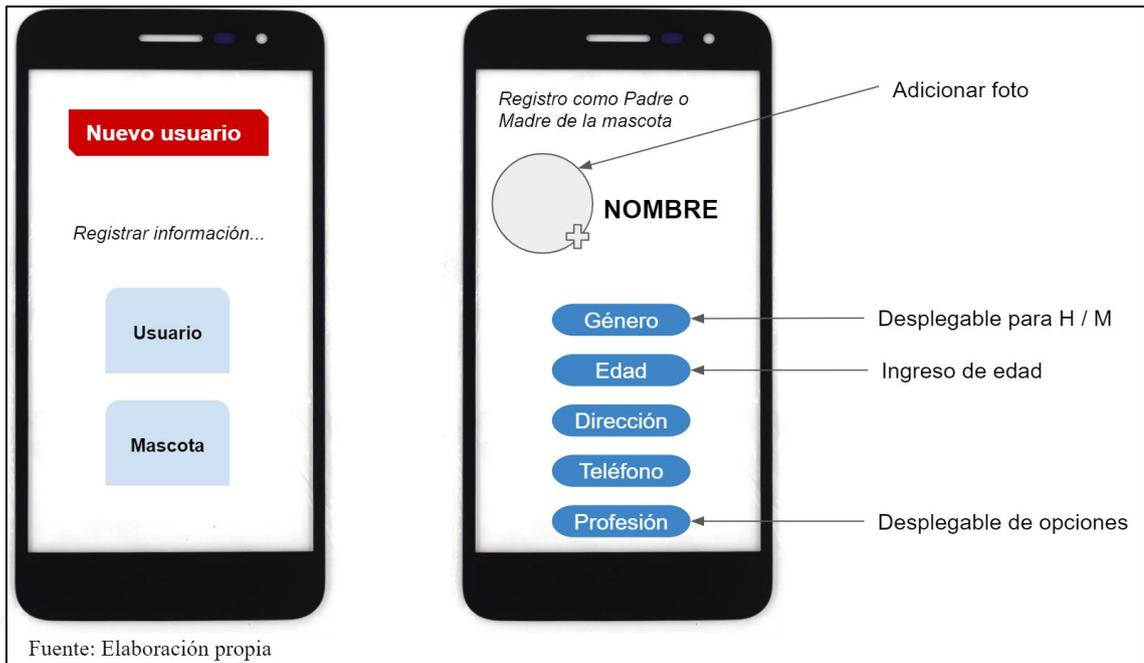
## Anexos

### Anexo 1. Mockups de la plataforma

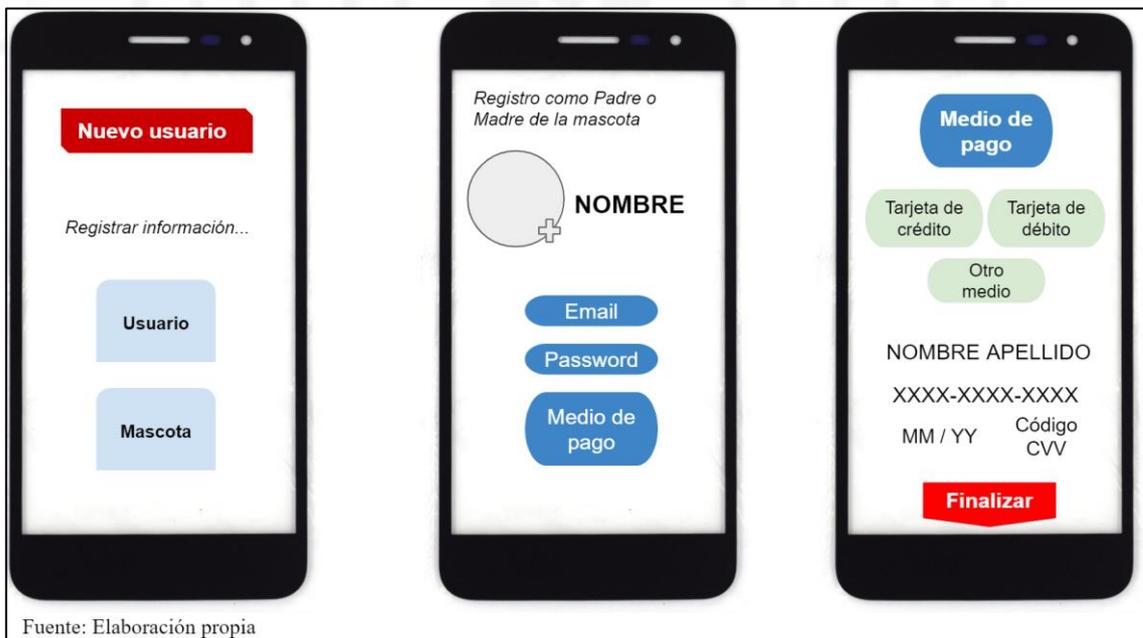
#### Pantalla de Inicio de Sesión



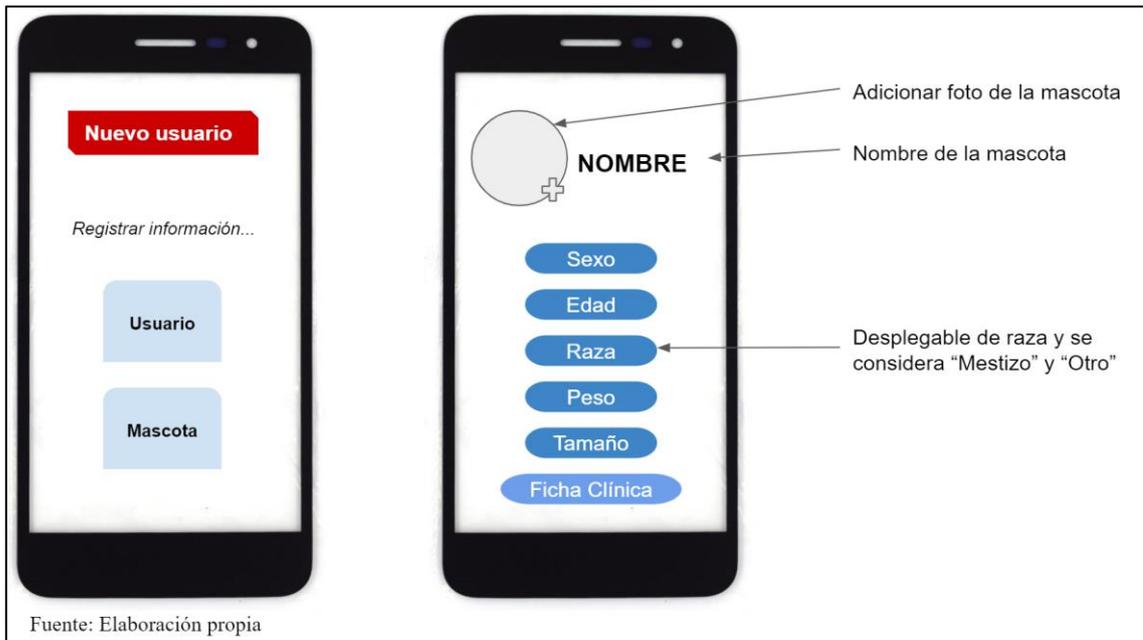
#### Pantalla de registro para el perfil del usuario (parte I)



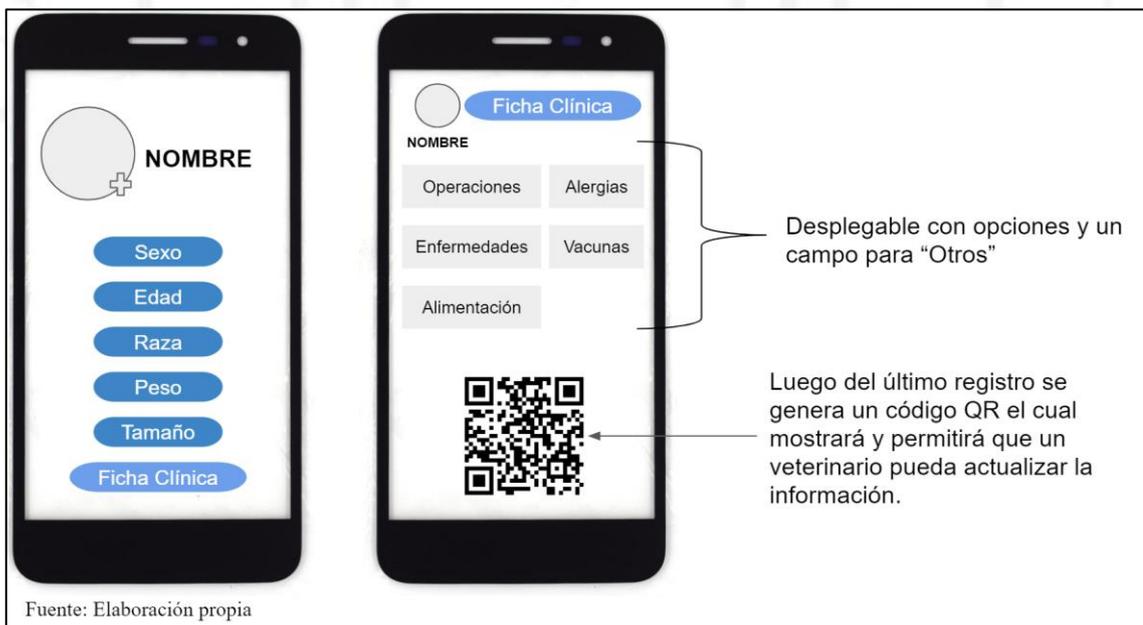
### Pantalla de registro para el perfil del usuario (Parte II)



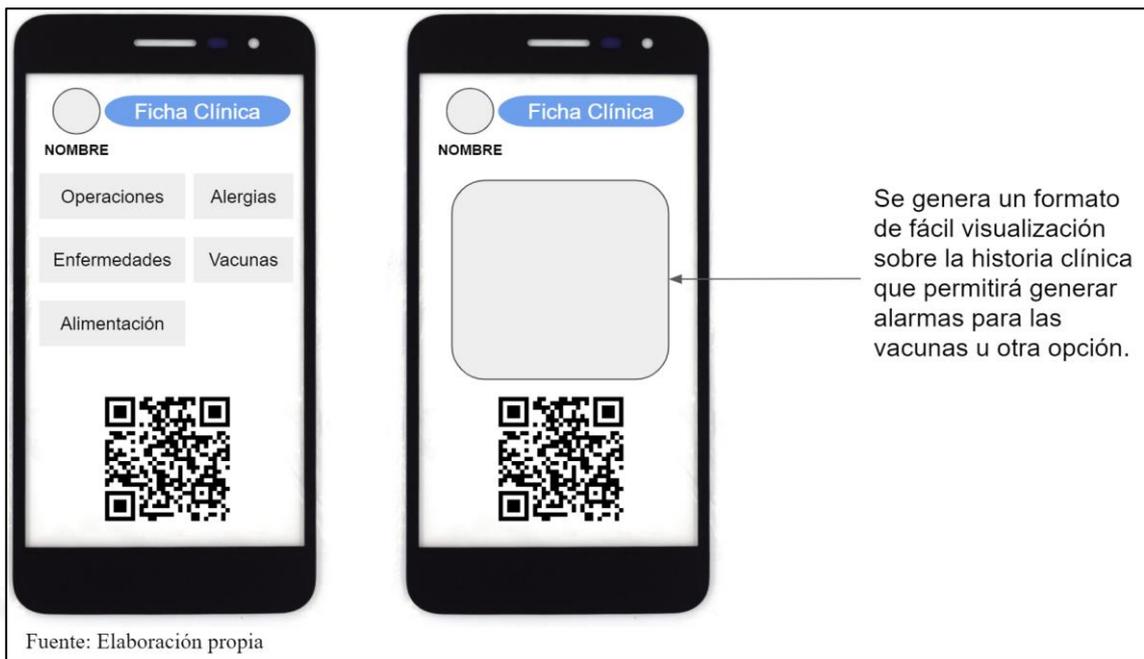
### Pantalla de registro para el perfil de la mascota (parte I)



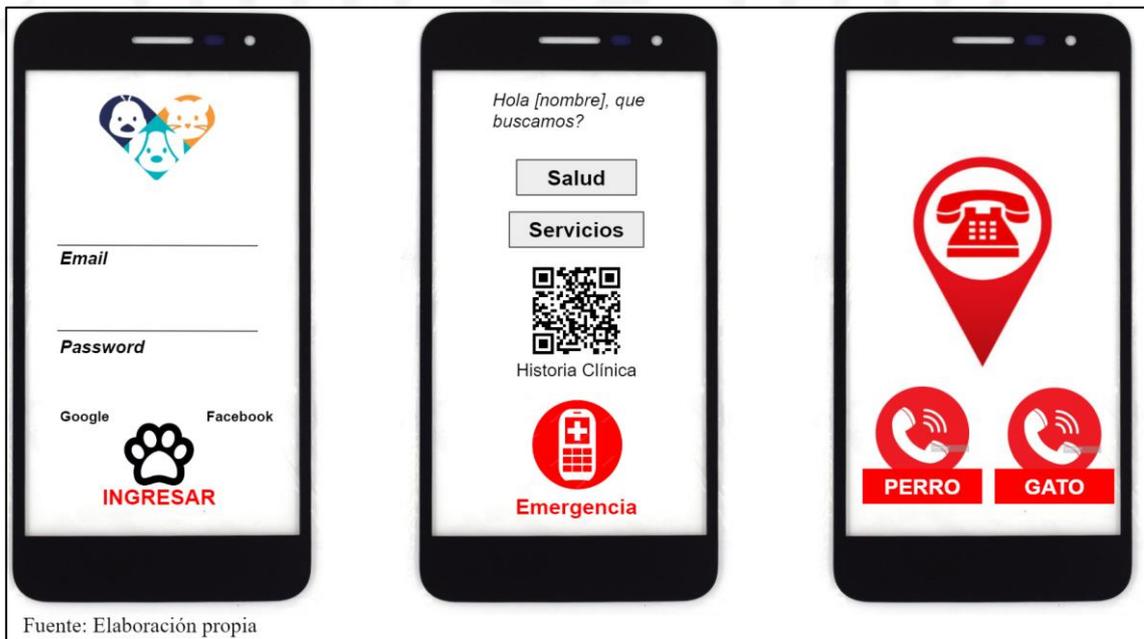
Pantalla de registro para el perfil de la mascota (parte II). Ficha clínica virtual



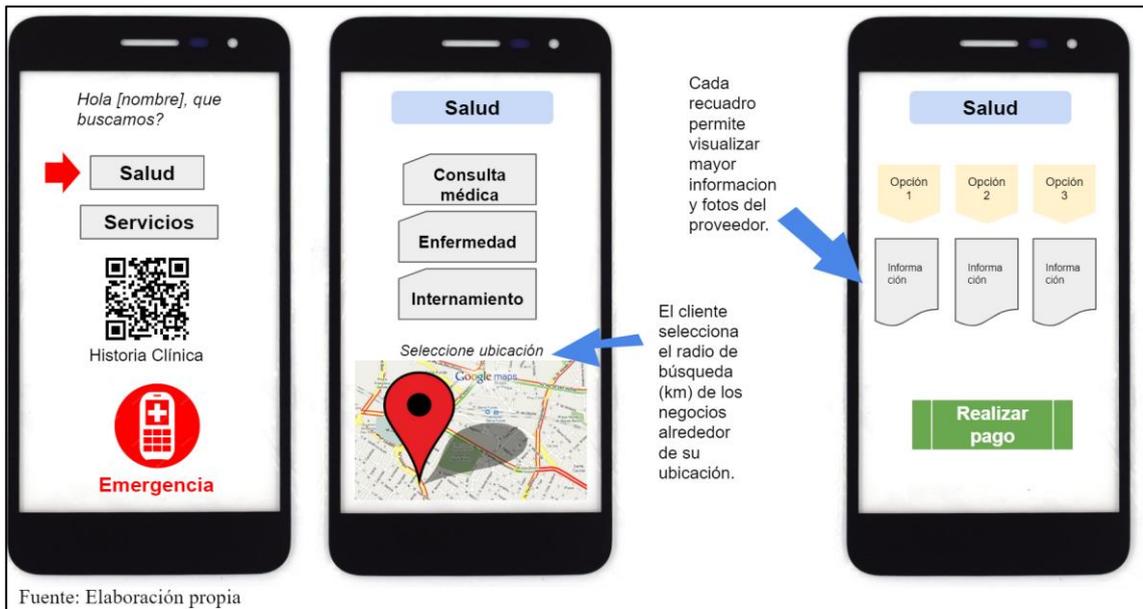
Pantalla de registro para el perfil de la mascota (parte III). Ficha clínica virtual



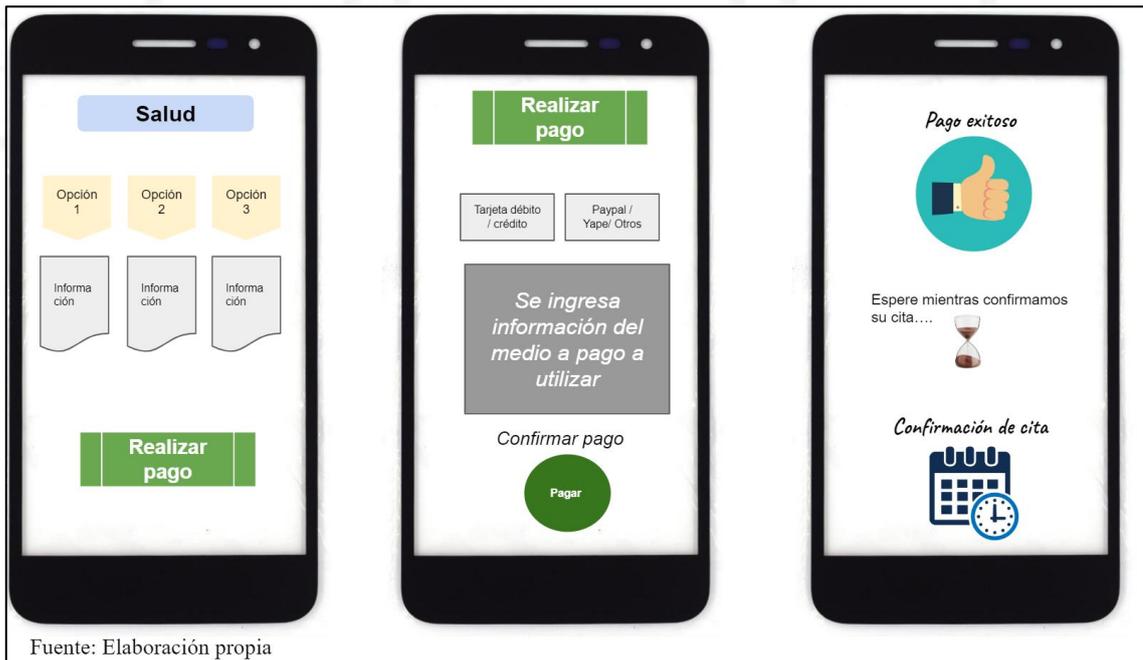
Pantalla de ingreso (Log in), en caso de estar registrado



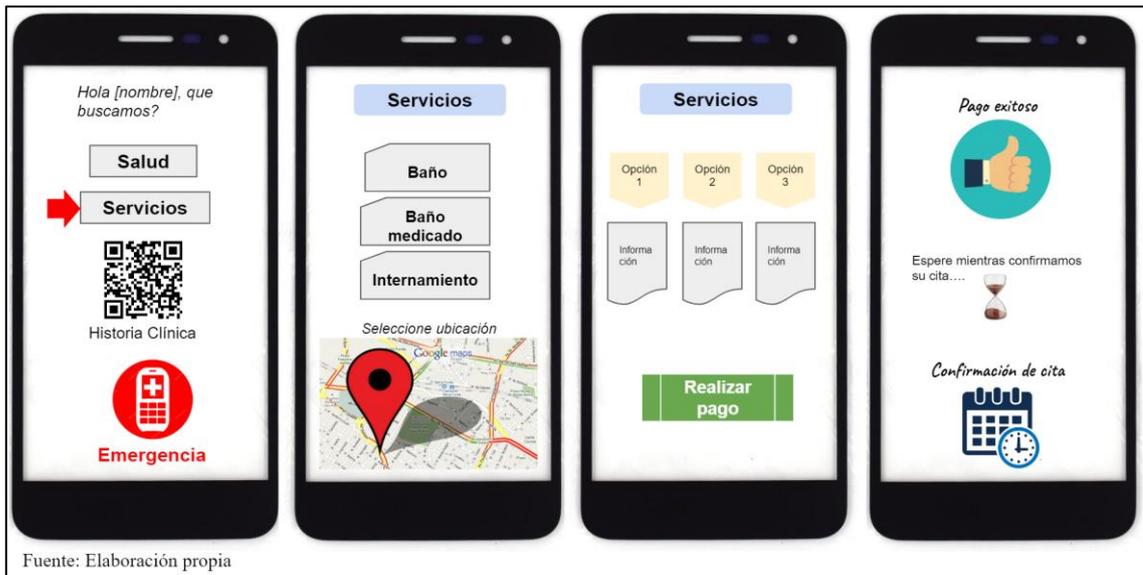
Pantalla de selección de servicios (parte I)



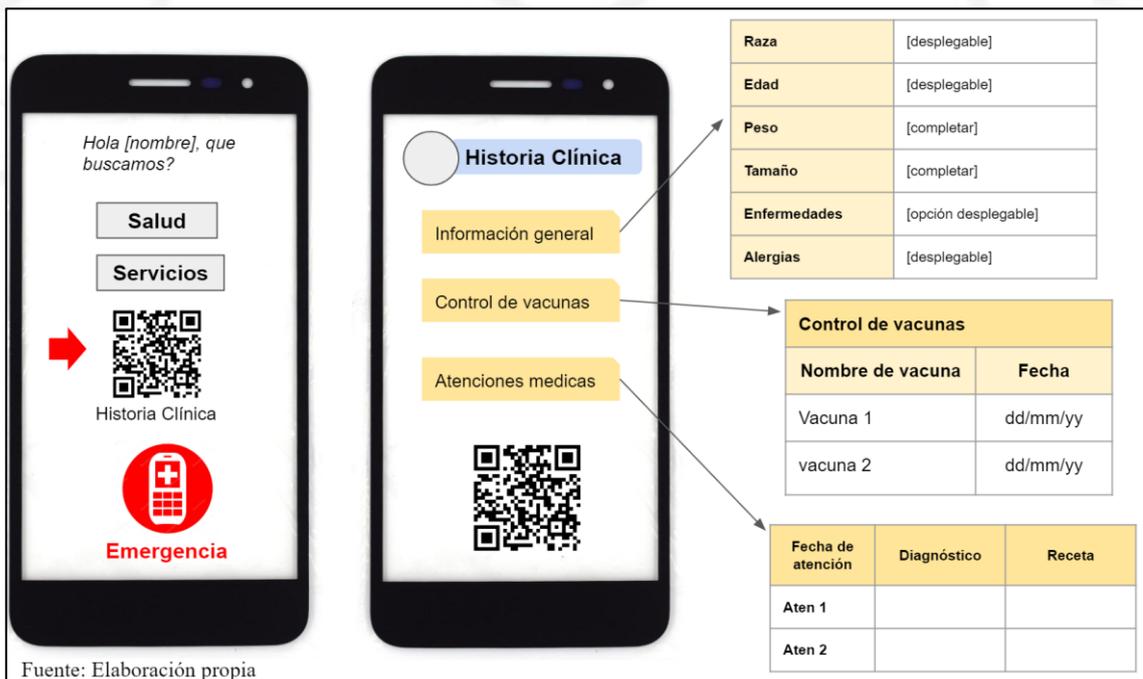
Pantalla de selección de servicios (parte II)



Pantalla de selección de servicios (parte III)



Pantalla de lectura de la historia clínica virtual



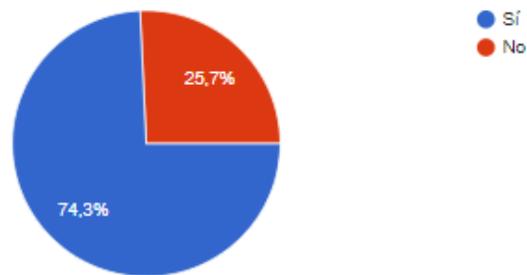
Pantalla de selección de servicio de emergencia



## Anexo 2. Encuestas

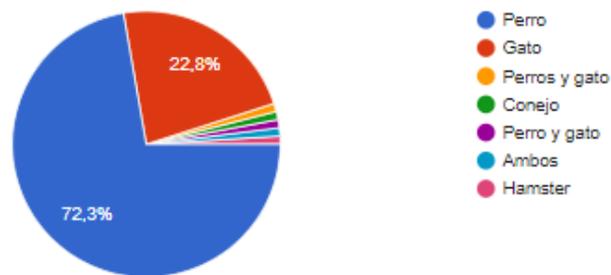
### ¿Tienes mascota?

136 respuestas



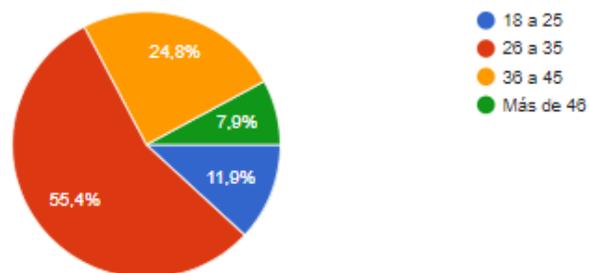
### ¿Qué mascota tienes?

101 respuestas



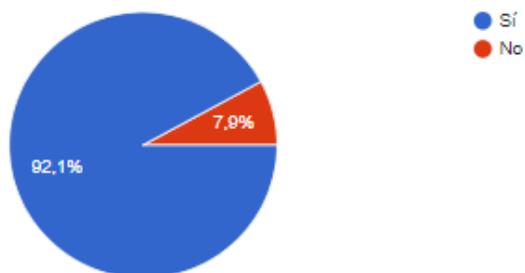
### ¿Cuál es tu edad?

101 respuestas



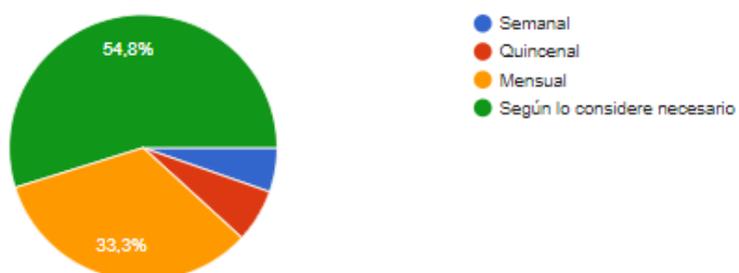
¿Recurre a veterinarias para el cuidado de tu mascota?

101 respuestas



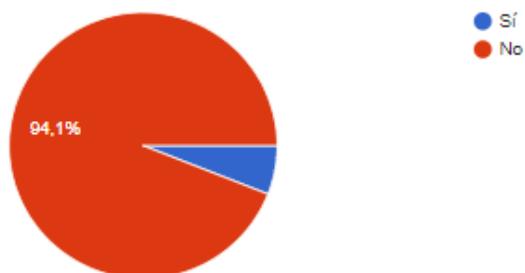
¿Con qué frecuencia recurre a estas veterinarias?

93 respuestas



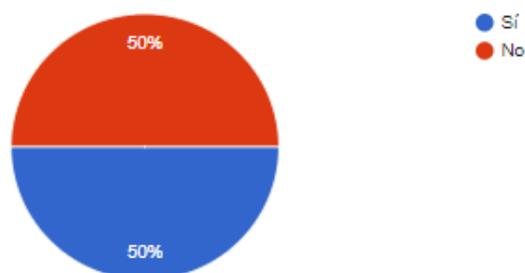
¿Conoces de aplicaciones móviles para el cuidado de mascotas? (No considerar Ubereats, Glovo, Rappi o similares)

101 respuestas



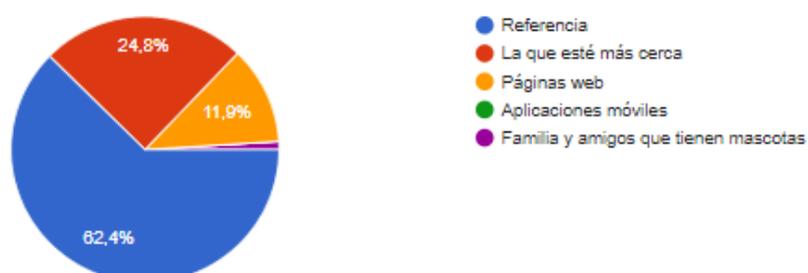
Conociendo estas aplicaciones, ¿Las has utilizado alguna vez?

6 respuestas



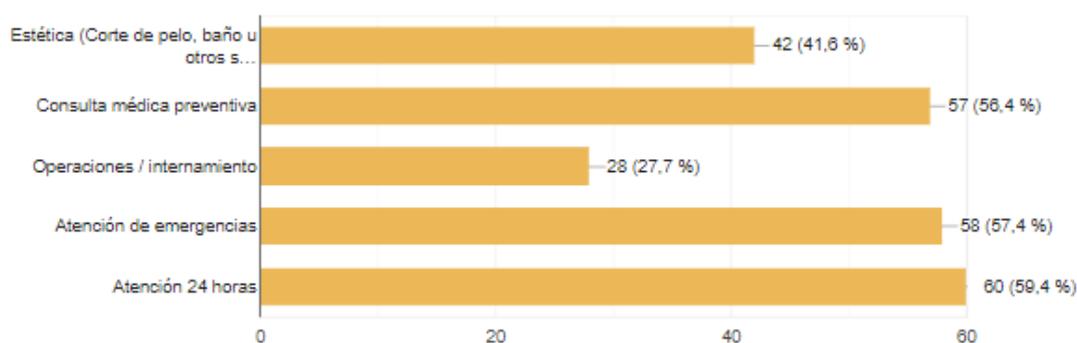
En caso de buscar una nueva veterinaria, ¿Qué fuente consultas primero?

101 respuestas



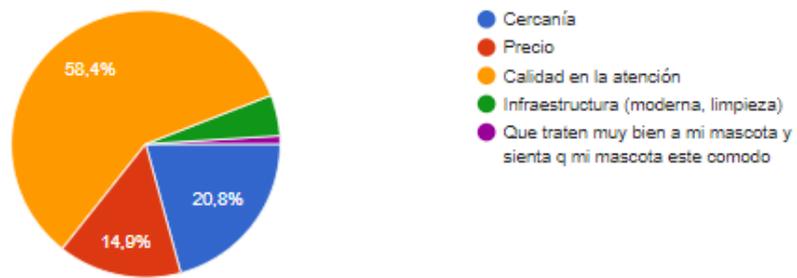
Cuáles son los servicios que consideras más importante en una veterinaria? (Marcar máximo 3 opciones)

101 respuestas



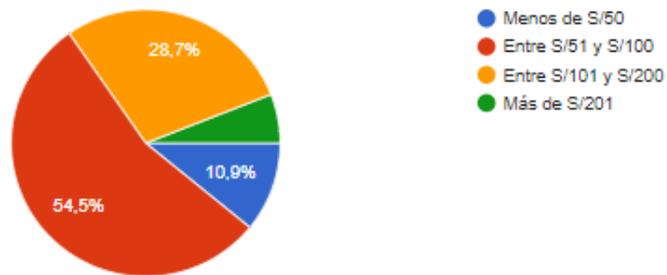
### Al elegir una veterinaria, ¿Qué aspecto valoras más?

101 respuestas



### Cuánto gastas mensualmente (en total) en el cuidado de tu mascota?

101 respuestas



### ¿Realizas pagos a través de aplicaciones móviles?

101 respuestas

