

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Administración y Dirección de Negocios



PLATAFORMA DIGITAL PARA SERVICIOS DE MASCOTAS

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

Silvia Patricia Claro Silvano

(20217123)

Alai Lopez de Briñas Jorna

(20217119)

Gonzalo Nolazco Vergara

(20081619)

Asesor

Richard Fernando Fernández Vásquez

Lima – Perú

Abril - 2024

DIGITAL PLATFORM FOR PET SERVICES



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	2
1.1 Presentación de la empresa.....	2
1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)	2
1.3 Motivación del proyecto.....	4
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.....	5
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad	6
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta.....	10
1.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance.....	12
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social.....	12
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN	14
2.1 Diseño y metodología de la investigación.....	14
2.2 Validación de la hipótesis.....	14
2.3 Validación de la solución	18
2.4 Muestreo Poblacional	18
2.5 Análisis de tendencias y patrones.....	19
2.6 Canvas del Modelo de Negocio.....	23
2.7 Conclusiones	23
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	25
3.1 Visión	25
3.2 Misión.....	25
3.3 Valores y Ética	25
3.4 Cultura Organizacional.....	27
3.5 Objetivos Estratégicos	27
3.6 Análisis Externo	28
3.7 Análisis Interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada (PORTER)	32
3.8 Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas: Análisis FODA.....	34
3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)	35

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	36
4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing.....	36
4.2 Estrategias de marketing	38
4.2.1 Segmentación y perfil del cliente	38
4.3 Mercado Objetivo.....	43
4.3.1 Tendencia del mercado.....	43
4.3.2 Tamaño de mercado	45
4.3.3 Mercado objetivo.....	47
4.3.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas).....	48
4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado.....	48
4.3.6 Rivalidad competitiva y Potencial de ventas.....	49
4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix	49
4.4.1 Política de gestión del cliente	49
4.4.2 Estrategia de variabilidad y diversificación	51
4.4.3 Estrategia de precios: Análisis de costos y precios	52
4.4.4 Política Comercial	53
4.4.5 Estrategia Comunicacional y Canal	53
4.4.6 Estrategia de Distribución	54
4.5 Plan de ventas: Objetivos anuales	55
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	56
5.1 Políticas Operaciones	56
5.1.1 Calidad.....	56
5.1.2 Procesos.....	57
5.1.3 Planificación.....	57
5.1.4 Inventarios	58
5.2 Equipos, actividades y procesos	59
5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones	59
5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos.....	60
5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock	62
5.2.4 Tercerización o integración de procesos	62
5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de Valor.....	63
5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicios	65
5.2.7 Políticas de transformación de la actividad	66

5.2.8	Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT	67
5.2.9	Balance Scorecard: control de gestión por indicadores.....	68
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS		
	HUMANOS	70
6.1	Objetivos Organizacionales.....	70
6.1.1	Naturaleza de la Organización	70
6.1.2	Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos).....	70
6.1.3	Organigrama.....	71
6.2	Diseño de Puestos y Responsabilidades	71
6.3	Políticas Organizacionales	73
6.4	Gestión del talento.....	78
6.4.1	Selección y contratación.....	78
6.4.2	Remuneración y desempeño.....	81
6.4.3	Empoderamiento y reconocimiento.....	82
6.4.4	Capacitación, motivación y desarrollo.	82
6.5	Estructura de Gastos de RRHH	83
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO		
85		
7.1	Plan de inversiones	85
7.2	Activos y depreciación	85
7.3	Capital de trabajo.....	86
7.4	Fuentes de financiamiento y amortización.....	88
7.5	Balances previsionales (Balance general).	89
7.6	Cuentas de explotación previsionales (GGPP).....	90
7.7	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow).....	92
7.8	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.	93
7.9	Políticas de aplicación de resultados	95
7.10	Tasa de descuento del accionista.....	96
7.11	Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio)	96
7.12	Análisis de riesgo y costo de oportunidad.....	99
7.13	Análisis por escenarios y gráficas.	101
7.14	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	102
7.15	Plan de contingencia y disolución	104
CONCLUSIONES		
105		

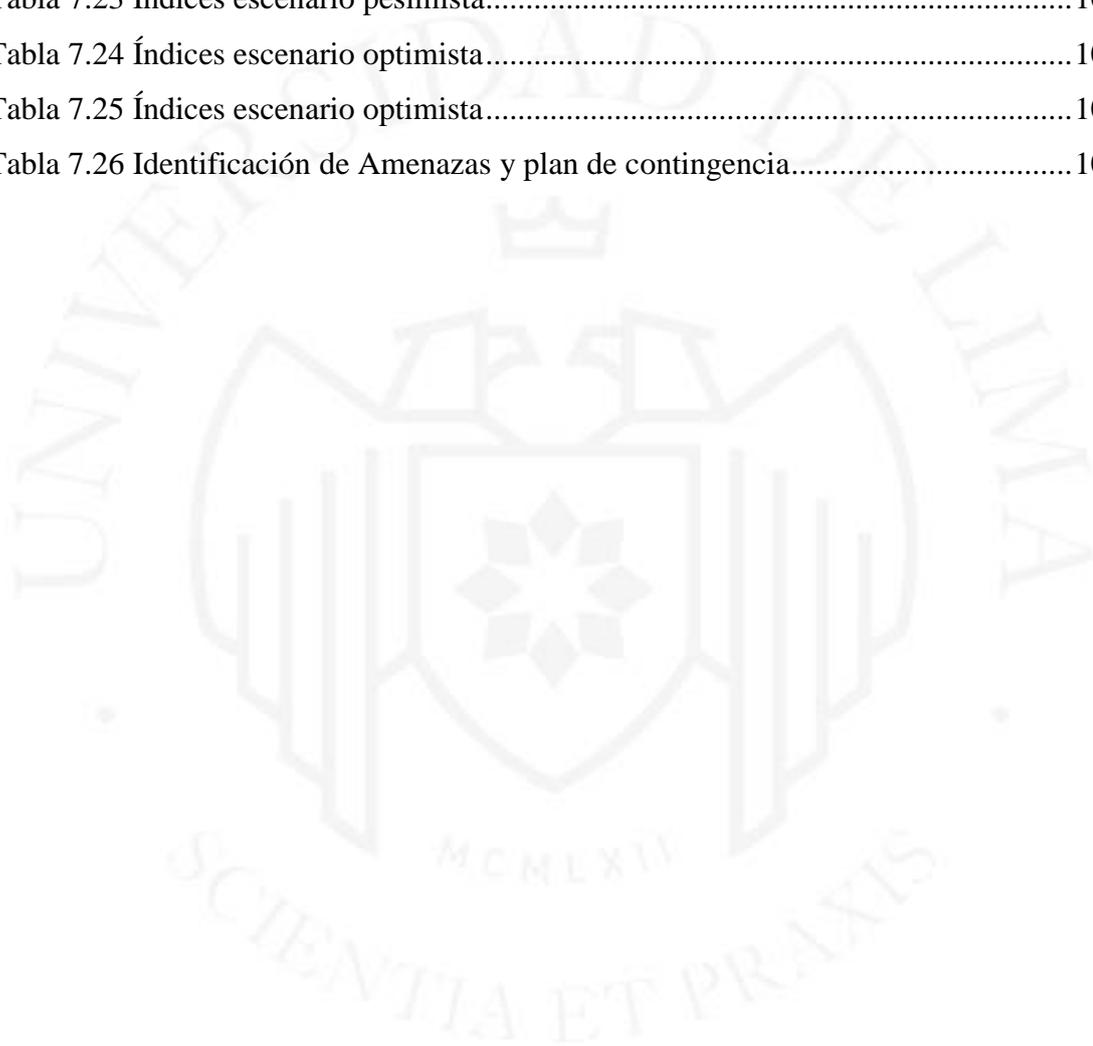
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS.....	108
ANEXOS.....	111



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tendencia del uso de internet en Perú, 2017-2022.....	16
Tabla 2.2 Perú: evolución y pronóstico del e-commerce por categoría, 2021-2026	17
Tabla 2.3 Perú: cantidad de veterinarias, 2020-2022.....	21
Tabla 2.4 Perú: evolución de la población de mascotas, 2017-2022	22
Tabla 2.5 Modelo Canvas – Clientes finales	23
Tabla 3.1 FODA	34
Tabla 3.2 Estrategias de éxito (FODA Cruzado).....	35
Tabla 4.1 Descripción de variables de segmentación	38
Tabla 4.2 Distribución de hogares en Lima Metropolitana- 2021	45
Tabla 4.3 Distribución de personas en Lima Metropolitana- 2021	46
Tabla 4.4 Ventas estimadas	55
Tabla 5.1 Proyección Crecimiento Transaccional z	58
Tabla 5.2 Ranking de ponderación de factores.....	59
Tabla 6.1 Tipos de contrato por puesto.....	81
Tabla 6.2 Cuadro de composición remunerativa mensual de Pets house	84
Tabla 7.1 Plan de Inversiones	85
Tabla 7.2 Amortización	86
Tabla 7.3 Capital de Trabajo.....	87
Tabla 7.4 Ciclo de conversión de efectivo.....	88
Tabla 7.5 Inversión Inicial	89
Tabla 7.6 Detalle del financiamiento bancario	89
Tabla 7.7 Amortización de la inversión.....	89
Tabla 7.8 Balance General.....	90
Tabla 7.9 Ganancias y Pérdidas	91
Tabla 7.10 Escenario Pesimista	92
Tabla 7.11 Escenario Conservador	93
Tabla 7.12 Escenario Optimista.....	93
Tabla 7.13 Viabilidad Escenario Pesimista	94
Tabla 7.14 Viabilidad Escenario Conservador	94
Tabla 7.15 Viabilidad Escenario Optimista.....	94

Tabla 7.16 Determinación del WACC.....	96
Tabla 7.17 VAN y TIR Financiero	97
Tabla 7.18 Determinación del Payback descontado	97
Tabla 7.19 Determinación del ROI.....	97
Tabla 7.20 Determinación del ROA	98
Tabla 7.21 Determinación del ROE.....	98
Tabla 7.22 Ventas estimadas escenario pesimista	100
Tabla 7.23 Índices escenario pesimista.....	100
Tabla 7.24 Índices escenario optimista.....	100
Tabla 7.25 Índices escenario optimista.....	101
Tabla 7.26 Identificación de Amenazas y plan de contingencia.....	104



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo de la plataforma de servicios Pets House.....	2
Figura 1.2 Perú: evolución y pronóstico del gasto en el cuidado de mascotas, 2009-2028	3
Figura 1.3 Perú: evolución y pronóstico del gasto destinado en productos para mascotas, 2009-2028	4
Figura 1.4 Pirámide de Maslow	6
Figura 1.5 Customer Journey actual para la contratación de servicios de mascotas	9
Figura 1.6 Customer Journey con Pets House para la contratación de servicios de mascotas.....	9
Figura 1.7 Tenencia de mascotas en hogares peruanos	10
Figura 1.8 Preferencia del tipo de mascota en los hogares peruanos	11
Figura 1.9 Compras por internet en el Perú 2021	11
Figura 2.1 Distritos que realizan mayor búsqueda del término “Pet-Friendly” en el buscador de Google, 2021.	15
Figura 2.2 Términos que mayormente acompañan en la búsqueda de la expresión “Pet- Friendly” en el buscador de Google, 2021 -	16
Figura 2.3 Perú: evolución y pronóstico del e-commerce, 2007-2026.....	17
Figura 2.4 Determinación de la muestra – clientes finales	19
Figura 2.5 Estimación de la frecuencia de visitas al veterinario de parte de los dueños de mascotas.....	20
Figura 2.6 Preferencia del tipo de mascota en hogares peruanos	21
Figura 2.7 Perú: evolución y pronóstico del importe en ventas en el sector del cuidado de mascotas, 2020-2027.....	22
Figura 3.1 Valores corporativos.....	26
Figura 3.2 Tipos de mascotas en el hogar.....	30
Figura 3.3 Ventas online en millones	31
Figura 3.4 Radiografía digital del Perú.....	31
Figura 3.5 Las cinco fuerzas de Porter	34
Figura 4.1 Arquetipo potencial consumidor	39
Figura 4.2 Estilos de vida de los peruanos.....	40

Figura 4.3 Tenencia de tipo de mascotas en el hogar	40
Figura 4.4 Uso de internet de personas de 18 años a más según NSE 2020 en Lima Metropolitana.....	41
Figura 4.5 Planteamiento ventaja competitiva.....	43
Figura 4.6 Hogares con mascotas en el Perú – 2018	43
Figura 4.7 Evolución y pronóstico del gasto en el cuidado de mascotas, 2007-2026	44
Figura 4.8 Funnel de conversión.....	47
Figura 5.1 Organigrama Pets house	61
Figura 5.2 Flujo de proceso para la inscripción a la plataforma de clientes.....	64
Figura 5.3 Flujo de proceso para la inscripción a la plataforma de personas jurídicas ..	64
Figura 5.4 Flujo de proceso de compra.....	65
Figura 5.5 Proceso de prestación del servicio.....	66
Figura 5.6 Diagrama PERT	68
Figura 5.7 Balance Scorecard-Mapa estratégico	69
Figura 5.8 Balance Scorecard-Indicadores estratégicos	69
Figura 6.1 Organigrama Pets house	71
Figura 6.2 Ejemplo de anuncio en bolsas de trabajo en línea.....	79
Figura 7.1 Punto de equilibrio	99
Figura 7.2 Análisis gráfico.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Página Principal Plataforma.....	112
Anexo 2: Página de búsqueda de servicios.....	114
Anexo 3: Página de detalle de servicios	115
Anexo 4: Página de valoración de experiencia.....	116
Anexo 5: Prototipo App para smartphone	117
Anexo 6: Formato de evaluación de desempeño	118
Anexo 7: Condiciones financiación bancaria	119
Anexo 8: Cronograma financiación bancaria	120
Anexo 9: Modelo encuesta de satisfacción Cliente / Proveedor.....	121
Anexo 10: Resultados de encuesta aplicada	131



RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, tanto a nivel local como internacional, es conocido que las mascotas son una parte fundamental dentro de las familias. Esta situación ha generado gran importancia respecto al cuidado y la atención adecuada que merecen. Asimismo, como resultado de la pandemia del COVID-19, se ha evidenciado un aumento en la demanda de servicios vinculados al bienestar de las mascotas en el Perú. Este fenómeno se debe a que el contexto pandémico propició que las familias compartan más tiempo con sus mascotas en el hogar. En este contexto, el servicio destinado al cuidado de mascotas ha adquirido un papel destacado en nuestra sociedad.

Por otro lado, en los últimos años, ha emergido un auge de las plataformas de comercio electrónico, impulsado principalmente por la misma pandemia. Durante este periodo, el patrón de consumo de los clientes ha experimentado un cambio radical, otorgando a este tipo de comercio una gran importancia.

En este contexto surge Pets House, una plataforma virtual especializada en proporcionar servicios para mascotas de una forma rápida, segura y sencilla. La plataforma facilitará la conexión entre los ofertantes de servicios y los responsables de mascotas, y así accedan fácilmente a los diversos servicios ofrecidos, asegurando el bienestar y la atención adecuada para sus mascotas.

Pets House requiere de una inversión inicial S/ 73 506, el cual se financiará 70% con capital propio y 30% con deuda. Así mismo, se logra una TIR de 83.70% lo cual indica que el proyecto es viable y rentable.

Palabras clave: Mascotas, cuidado de mascotas, servicios para mascotas, familias con mascotas, plataforma virtual.

ABSTRACT

Currently, both locally and internationally, it is known that pets are a fundamental part of families, this situation has generated an increase regarding the attention that should be given to them. Likewise, as a result of the COVID-19 pandemic, there has been a growing trend in the pet care industry in Peru, since this context allowed families to spend more time with their pets at home. In this context, the service for pet care has taken center stage in our society.

On the other hand, in recent years there has been a growth in e-commerce platforms, mainly driven by the COVID-19 pandemic, during the pandemic the way customers consume changed radically, giving this type of commerce a great importance.

In this context, Pets House is born, a virtual platform specialized in offering services for pets in a fast, safe, simple way. The platform will allow service providers to connect with pet owners, and they have easy access to the different services offered on the platform, and thus the pets enjoy good care and attention.

Pets House requires an initial investment of S/ 73 506, which is financed 70% with equity capital and 30% with debt. Likewise, an IRR of 83.70% is achieved, which shows that the project is viable.

Keywords: Pets, pet care, pet services, families with pets, virtual platform.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis consiste en probar la factibilidad del plan de negocio de Pets House, específicamente su aceptación en los distritos de Pueblo Libre, Lince y Jesús María. Este análisis se enfoca en la percepción tanto de los dueños de mascotas como de los propietarios de negocios vinculados al sector, con el propósito de validar la capacidad de Pets House para satisfacer las necesidades actuales de sus clientes objetivo.

De acuerdo al contexto presentado, se evidencia un crecimiento sostenido en el número de familias que actualmente tienen mascotas, al mismo tiempo que se observa un aumento en la proliferación de negocios relacionados con este sector. En este contexto, Pets House surge como una iniciativa que busca unir estos dos ámbitos, adaptando las necesidades actuales a las tecnologías disponibles e integrándolas en el sector en crecimiento del comercio electrónico, principalmente, como resultado de la pandemia del COVID-19.

Bajo estas consideraciones, y aplicando los conocimientos adquiridos durante el MBA, se llevó a cabo una investigación que incluye entrevistas a los actores beneficiados por la solución propuesta. La información recopilada se utilizará para perfeccionar la plataforma productiva final y realizar una evaluación financiera que contribuirá a determinar la viabilidad del proyecto.

En conclusión, con la información recabada se sostiene que Pets House cuenta con el respaldo tanto de los dueños de mascotas como de los propietarios de negocios relacionados con este ámbito. En este sentido, el proyecto respalda su viabilidad a nivel comercial como financiero.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

Pets House es una empresa peruana que proporciona una plataforma virtual que permite a las familias con mascotas acceder fácilmente a una variedad de servicios de manera rápida, segura y sencilla, con información actualizada y verificada. Simultáneamente, aquellos individuos o negocios que ofrecen servicios relacionados con mascotas encuentran en esta plataforma un espacio centralizado para aumentar su visibilidad. La gama de servicios abarca desde paseadores y entrenadores hasta hoteles, veterinarias, transporte, entre otros, siempre adaptándose a las necesidades cambiantes de los consumidores y del mercado. Adicionalmente, la plataforma implementa un sistema de valoraciones con relación al servicio recibido por parte del cliente. Esta función permite evaluar la experiencia desde ambas perspectivas (cliente y proveedor), generando automáticamente un listado de los mejores servicios. Este enfoque beneficia a los proveedores al proporcionarles mayor visibilidad dentro de la plataforma.

Figura 1.1

Logo de la plataforma de servicios Pets House



1.2 Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales)

En el mercado actual, se encuentran diversas aplicaciones destinadas al cuidado y bienestar de las mascotas. Estas abarcan desde aquellas que facilitan la búsqueda de zonas verdes para pasear con los animales, hasta aplicaciones GPS que permiten monitorizar la ubicación de las mascotas en todo momento. Además, existen diarios de salud que posibilitan a los dueños llevar un registro actualizado y aplicaciones para localizar las

veterinarias más cercanas. No obstante, hasta el momento, no se han desarrollado aplicaciones que ofrezcan de manera integral una gama completa de servicios relacionados con las mascotas.

Por otro lado, se evidencia el crecimiento de las plataformas de comercio electrónico, fenómeno impulsado principalmente por la pandemia del COVID-19.

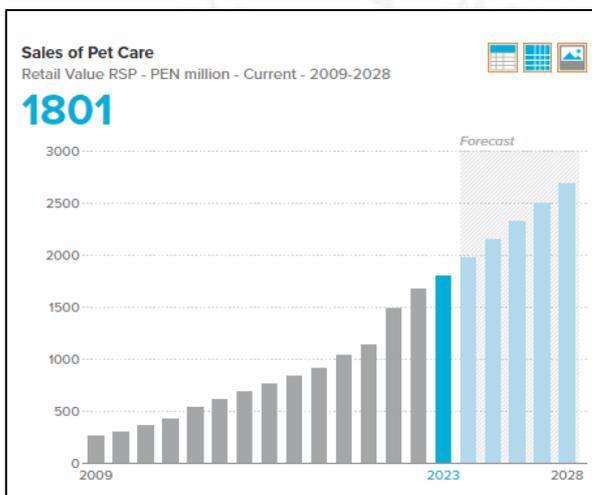
Según el informe Observatorio E-commerce 2020-2021, de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2021), indica:

La industria de mascotas creció 55% entre el 2021 y el 2020 en nuestro país, moviendo 9,300 millones de dólares. El comercio electrónico ha seguido su tendencia alcista, ayudado por las compras a través de los métodos digitales. El informe mencionó que en el 2020 existían más de 260,000 comercios que realizan ventas online. Para el 2021 la cifra aumentó a 300,000 establecimientos. Adicionalmente, Statista Digital Market Outlook indica que se espera que el Ecommerce en Perú crezca un 121% entre 2019 y 2024 (Creame, 2021).

En lo que respecta al mercado de mascotas, el gasto en dicho sector experimentó una tendencia creciente en los últimos años. Las previsiones indican que esta tendencia alcista continuará para los próximos años, según datos obtenidos de Euromonitor International (2023) para el periodo comprendido entre 2007 y 2026.

Figura 1.2

Perú: evolución y pronóstico del gasto en el cuidado de mascotas, 2009-2028

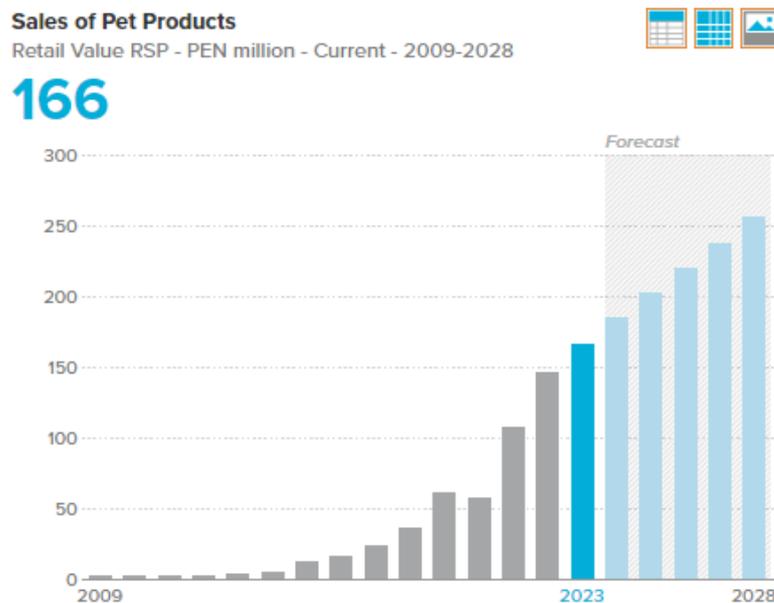


Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

Los datos vistos vienen reforzados por el aumento de gastos destinados a productos para mascotas, tal y como podemos observar en el siguiente diagrama:

Figura 1.3

Perú: evolución y pronóstico del gasto destinado en productos para mascotas, 2009-2028



Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

1.3 Motivación del proyecto

La motivación principal de Pets House consiste en proporcionar una plataforma centralizada de servicios para mascotas, dirigida tanto a las familias que las poseen como a las personas o negocios que ofrecen estos servicios. En la actualidad, la información sobre dichos servicios se encuentra dispersa y es difícil de verificar. Esto dificulta a las familias encontrar de manera rápida y confiable los servicios que necesitan. Por otro lado, las personas o negocios carecen de una plataforma que les brinde la visibilidad necesaria para ofrecer sus servicios a un público cada vez más amplio.

Adicionalmente, el sector *e-commerce* continúa experimentando un crecimiento significativo. Es decir, la forma de consumo de los clientes experimenta un cambio radical, otorgando al comercio electrónico una relevancia destacada.

Adicionalmente, según el Digital Market Outlook de Statista, se prevé un crecimiento del 121% en el comercio electrónico en Perú entre 2019 y 2024.

Considerando estos datos, se argumenta que la plataforma propuesta tiene el potencial de ofrecer servicios personalizados de mayor calidad, creando así una fuente de proveedores para todos los amantes de las mascotas. La finalidad es establecer una comunidad que satisfaga las necesidades de este público específico.

1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

Actualmente, es común encontrar personas que tienen mascotas, y se reconoce ampliamente la dedicación y cuidado que implica responsabilizarse de ellas, abarcando aspectos de salud, alimentación y bienestar. En muchas ocasiones, los dueños de mascotas se ven obligados a buscar en línea la información sobre los servicios que necesitan en ese momento. Sin embargo, esta información suele estar dispersa y, en muchas ocasiones, resulta difícil validar su veracidad. Este escenario dificulta la búsqueda, llevando a los dueños a contratar servicios basándose en recomendaciones de boca a boca entre familiares y amigos.

En contraparte, nos encontramos con personas y negocios que ofrecen servicios, pero que en muchos casos carecen de la capacidad para tener su propio sitio web y anunciarse. Esto los deja sin una plataforma desde la cual ofrecer sus servicios y llegar a posibles clientes, teniendo que depender nuevamente del boca a boca para atraer nuevos clientes.

Adicionalmente, Pets House facilitará la realización de transacciones para la obtención de los servicios ofrecidos en la misma plataforma. Esto proporcionará a los clientes diversas opciones para llevar a cabo estas transacciones, asegurándoles que, en caso de algún problema con el servicio, la plataforma actuará como mediador entre las partes.

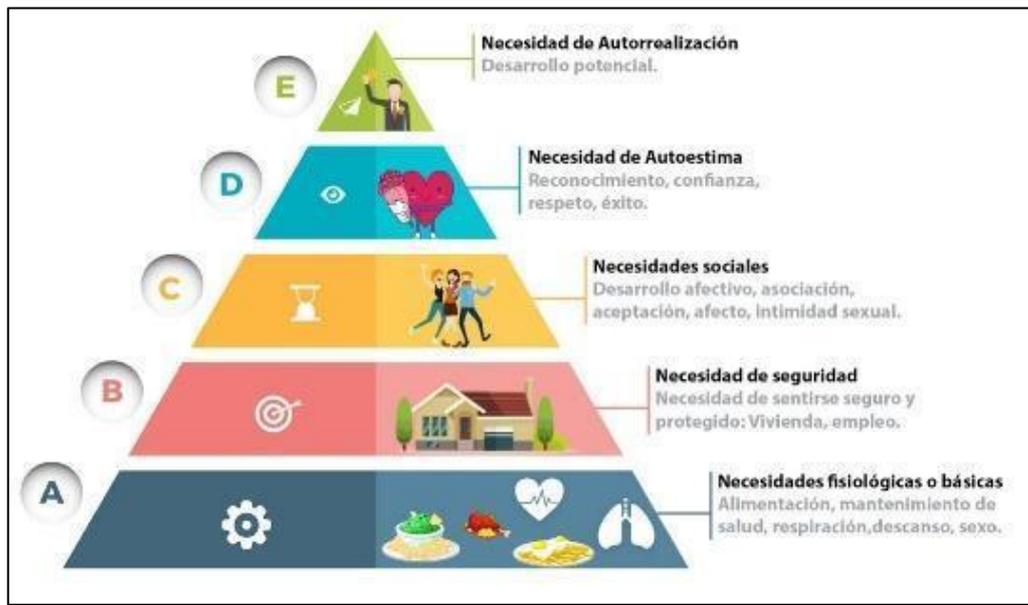
En este contexto, se considera que Pets House es la solución a las problemáticas presentes en ambos mundos, convirtiéndose en la plataforma centralizada que conecta ambas necesidades.

Bajo estas consideraciones, se puede definir que el servicio ofrecido por Pets House se ubica en el estrato de "Necesidades sociales", ya que todos los servicios

proporcionados desde la plataforma contribuyen al fortalecimiento del vínculo entre el dueño y la mascota.

Figura 1.4

Pirámide de Maslow



Nota. De "Portal web Psico", por Psico-K, 2023 (<https://www.psicok.es>/<https://www.psicok.es/>).

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

Uno de los pilares esenciales que hace atractiva la propuesta de Pets House es la posibilidad de proporcionar una plataforma centralizada. Inicialmente, se presentará a través de una aplicación web y se ampliará posteriormente a una aplicación móvil disponible para IOS y Android. Esta plataforma tiene como objetivo facilitar la conexión entre las personas o familias que tienen mascotas y las personas o empresas que ofrecen servicios relacionados con ellas.

La plataforma de Pets House ofrecerá a los usuarios dueños de mascotas los siguientes beneficios:

- Acceso rápido y sencillo a servicios: El cliente tendrá en Pets House, una plataforma de confianza, a la cual acceder siempre que requiera servicios relacionados con mascotas.

- Información contrastada y verificada: Pets House, se compromete a llegar a un acuerdo con los ofertantes de servicios para mantener la información actualizada y verificada, de manera que el cliente tenga a su disposición la mayor cantidad de información para poder tomar su decisión.
- Valoración de servicios: Los clientes que hayan utilizado los servicios podrán valorarlos, permitiendo a futuros usuarios validar opiniones antes de contratar cualquier servicio.
- Seguridad de pagos: Pets House actuará como intermediario en las transacciones generadas por la contratación de servicios dentro de la plataforma. Esta función proporcionará seguridad tanto a los contratantes como a los contratados, permitiendo la toma de medidas de compensación necesarias en casos de incumplimiento por alguna de las partes, respecto de lo señalado en el contrato de servicio.

En cuanto a las personas o empresas que ofrecen sus servicios contarían con los siguientes beneficios:

- Plataforma para anunciarse: Pets House se presenta como una plataforma centralizada para la promoción de servicios de mascotas, brindando mayor visibilidad a los anunciantes.
- Validación de cliente: La información del cliente estará verificada, y los clientes también serán valorados. Por ende, los proveedores de servicios podrán utilizar esta información para comprender mejor a la persona a la que prestarán servicio.
- Beneficios por calidad de servicio: La plataforma beneficiará a los servicios mejor valorados, asegurando que aquellos con alta calidad reciban mayor visibilidad entre posibles clientes.
- Seguridad de pagos: Las transacciones se realizarán a través de la plataforma, brindando al proveedor del servicio la certeza de que el pago se efectuará siempre y cuando ambas partes cumplan con sus responsabilidades.

Todos estos beneficios son ofrecidos gracias al concepto del modelo B2B2C (agrupa los modelos B2B y B2C), en el cual una plataforma se encarga de conectar a los proveedores de servicios con los clientes finales. En este sentido, se tiene 2 etapas diferenciadas:

- B2B: Proceso mediante el cual el anunciante, mediante un contrato con Pets House, llega a un acuerdo para poner a disposición sus servicios a terceros a través de la plataforma.
- B2C: Esta etapa engloba la transacción que se produce entre el cliente final y la plataforma para definir la contratación del servicio.

Este modelo adicionalmente cuenta con los siguientes beneficios:

- Testeo de modelo de negocio.
- Reducción de los esfuerzos requeridos para llegar al consumidor final.
- El proveedor establece credibilidad frente al cliente.
- Reducción de riesgos.
- Expansión con un curso más predecible.

A continuación, se observa el *customer journey* actual y el que el cliente experimentará contratando a través de Pets House:

Figura 1.5

Customer Journey actual para la contratación de servicios de mascotas

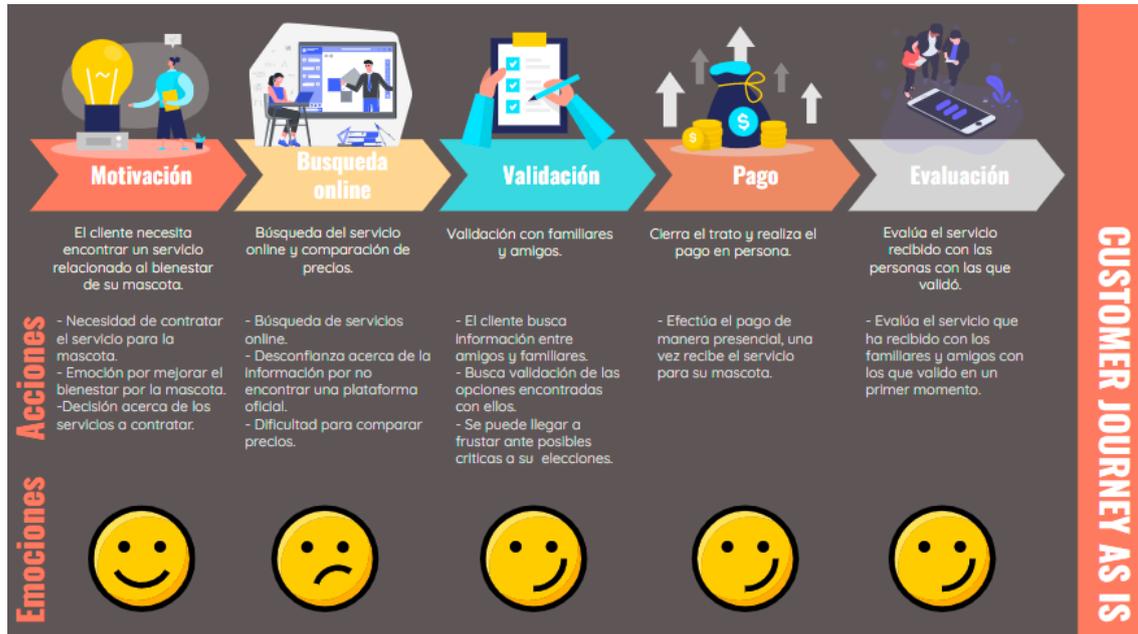
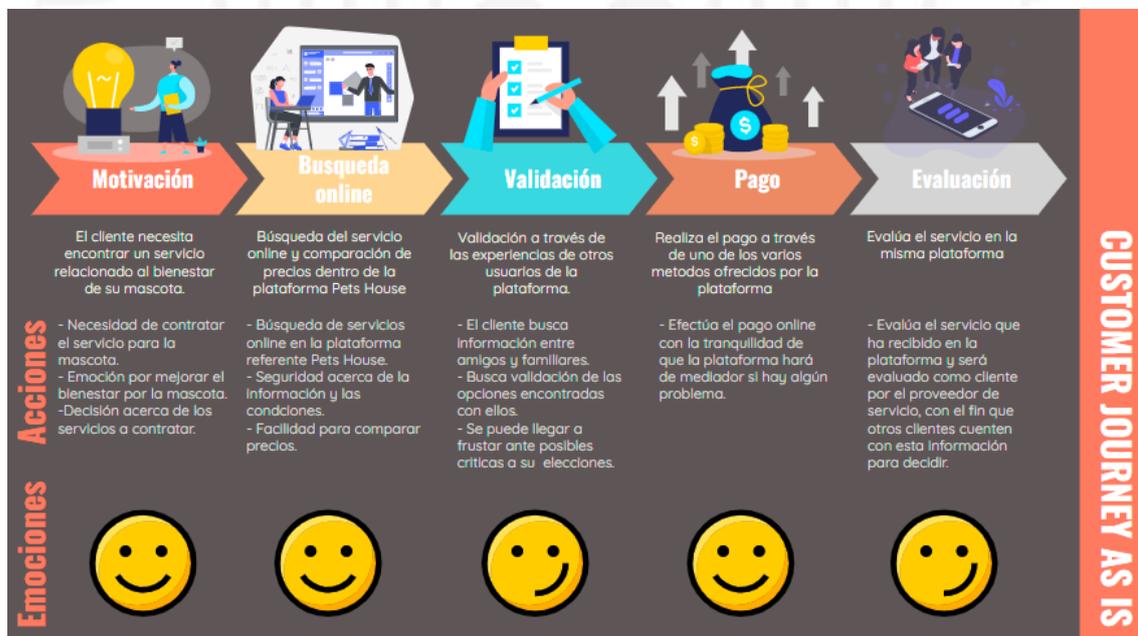


Figura 1.6

Customer Journey con Pets House para la contratación de servicios de mascotas



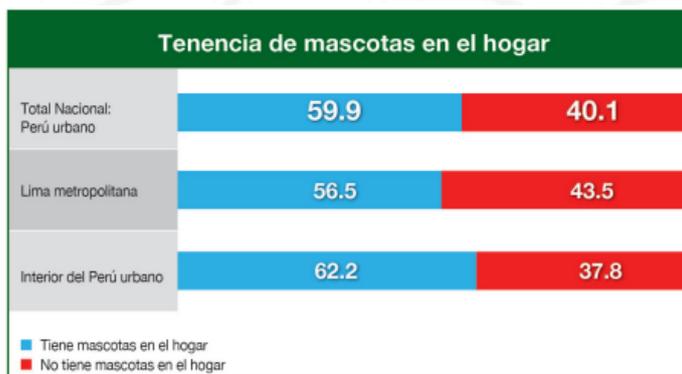
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

En primer lugar, la industria de mascotas ha venido desarrollándose con bastante fuerza en los últimos años. Al mencionar esta categoría, nos referimos a todos los productos y servicios alrededor de la misma, como son: los servicios de veterinaria, venta de juguetes, accesorios, alimentos, entrenadores, servicios de paseadores, cuidadores, entre otros. De igual forma, cada vez el término “Pet Friendly” va tomando más relevancia y notoriedad en el entorno cotidiano.

Según el informe "Tenencia de mascotas en hogares a nivel nacional", se ha determinado que el 60.0% de las familias peruanas tienen al menos una mascota. En específico, el 56.5% de los hogares en Lima Metropolitana cuentan con al menos una mascota en su hogar. (CPI, 2018)

Figura 1.7

Tenencia de mascotas en hogares peruanos



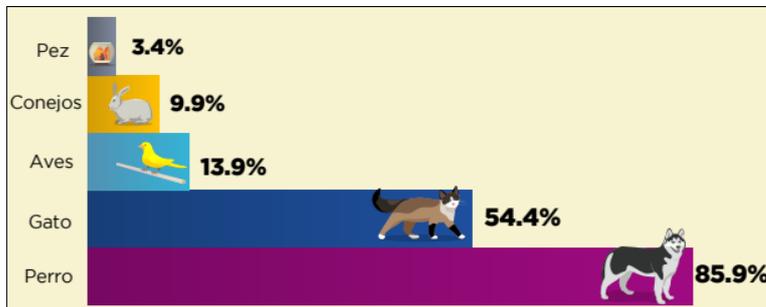
Estudio: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional - 1,531 hogares

Nota. De “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel mundial”, por CPI, 2018 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf?fbclid=IwAR34uMCLD5dFAp1PHIBEUNDOJE_qTo5ksQGIOCUCue8u-S4Bp5ZCHVf7xZo).

Además, el estudio “El mundo de las mascotas en Perú” de Datum (2021), revela que la mascota más preferida a nivel nacional es el perro, presente en el 85.9% de los hogares. Le siguen los gatos con un 54.4%, las aves con un 13.9%, los conejos con un 9.9%, y finalmente, los peces con un 3.4%.

Figura 1.8

Preferencia del tipo de mascota en los hogares peruanos



Nota. De “El mundo de las mascotas en Perú”, por DATUM, 2021 (datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3_211214121321.pdf)

Por otro lado, conforme al estudio realizado por Ipsos (2021), se observa que durante el 2021 había 7.1 millones de consumidores en línea, representando el 50.0% de la población adulta entre 18 y 70 años del Perú urbano, clasificados en los NSE ABCD. Además, se destaca que el 75% de las compras se lleva a cabo a través de páginas web, seguido por un 46% mediante aplicaciones móviles y, finalmente, un 38% en redes sociales. Cabe mencionar que los dispositivos más utilizados son el smartphone y la computadora, con un 61% y 60%, respectivamente.

Figura 1.9

Compras por internet en el Perú 2021



Nota. De “Compras por internet 2021”, por Ipsos, 2021 (<https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>)

Por todo lo mencionado, el objetivo de la presente propuesta es aprovechar el extenso mercado de mascotas y la diversidad de productos y servicios que ofrece. Se busca capitalizar el crecimiento del comercio electrónico y abordar la falta de facilidades o escasas opciones para ubicar servicios relacionados con mascotas. La finalidad es ofrecer una plataforma virtual que aglutine y facilite la relación entre los responsables de mascotas y los servicios que deseen contratar de manera rápida y efectiva. (Vox Populi, 2023)

1.7 Estrategia inicial y Objetivos de alcance

De acuerdo a los reportes recientes, los limeños destinan en promedio S/ 300.00 al mes de su presupuesto para la atención de sus mascotas (Salas, 2021).

El objetivo principal del presente proyecto es establecer la plataforma y la aplicación móvil que conectarán a los poseedores de mascotas con los mejores proveedores de servicios del mercado como un referente icónico para la búsqueda de los mismos.

Para alcanzar este propósito, el proyecto se desarrollará en etapas. La primera fase consistirá en el "piloto", que tiene como objetivo abordar los distritos de Lima Metropolitana con mayor demanda de servicios para mascotas en general. La siguiente etapa implica la ampliación del abanico de servicios disponibles en la plataforma y aplicación móvil. Posteriormente, una vez garantizado el éxito en la gran urbe limeña, se llevará a cabo un segundo piloto, pero esta vez se dirigirá a las provincias con mayor demanda de servicios para mascotas. En este caso, se reconocen las adaptaciones necesarias para lograr la aceptación de la plataforma fuera de Lima.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

La disponibilidad de una plataforma que exhiba una amplia gama de productos y servicios destinado a mascotas en una sola fuente facilita a los dueños la búsqueda del servicio más adecuado de manera rápida y accesible, generando un mejoramiento en la calidad de vida de los animales.

Mediante la plataforma, los usuarios no solo tienen acceso a servicios, sino que también pueden compartir experiencias relacionadas con el bienestar de sus mascotas, publicar anuncios en caso de extravío y conectarse con diversos centros de adopción de

mascotas. Esto brinda la oportunidad de encontrar un hogar a aquellos animales que lo necesitan. En Lima, se estima que hay aproximadamente 4 millones de perros abandonados, con aproximadamente 80 refugios independientes capaces de albergar hasta 100 animales en cada uno. (“Ellos también sienten dolor y miedo: la importancia de adoptar a un animal abandonado”, 2018)



CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1 Diseño y metodología de la investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, se recurrirá a datos tanto secundarios como primarios. Los datos secundarios comprenden estadísticas, estudios, artículos y otra información ya creada con un propósito diferente o similar, pero que contribuirá a profundizar la comprensión de la problemática y el desarrollo de la investigación. Por otro lado, los datos primarios consistirán en encuestas exploratorias diseñadas para mejorar la comprensión del público objetivo. Es relevante destacar que se empleará información de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

2.2 Validación de la hipótesis

En el departamento de Lima y en el Perú, la disponibilidad de productos y servicios para mascotas es variada y va en aumento. Sin embargo, esta oferta se encuentra dispersa, lo que dificulta a los usuarios encontrar los mejores servicios disponibles en el mercado, abarcando aspectos como el cuidado, entrenamiento, servicio de paseo, veterinaria, entre otros. Esta situación genera dificultades a los dueños para ubicar los servicios más adecuados para el bienestar de sus mascotas.

La problemática mencionada anteriormente se vincula con la evolución en los consumidores y sus estilos de vida, así como con el crecimiento de la porción de la población que posee mascotas, como se señaló anteriormente, y con el desarrollo del comercio electrónico. Esto lleva a plantear la siguiente hipótesis desde dos ángulos.

- Los peruanos que tienen mascotas atraviesan por dificultades para ubicar de forma fácil y rápida los mejores servicios y productos para el bienestar de sus mascotas en una sola fuente.

De acuerdo con la base de datos de Google Trends (2021), en la que se muestran los términos más buscados en el navegador, se puede observar que al introducir el término “pet friendly”, encontramos que los distritos de Lima metropolitana con mayor número de

búsquedas provienen desde las ubicaciones de Miraflores, Surquillo, San Miguel, Santiago de Surco y por último San Isidro.¹

Figura 2.1

Distritos que realizan mayor búsqueda del término “Pet-Friendly” en el buscador de Google, 2021



Nota. De “Servicios de tendencias de Google”, por Google Trends, 2021 (<https://trends.google.es/trends/explore?q=pet%20friendly&date=now%201-d&geo=PE&hl=es>)

De la mano con lo anterior, según el reporte de búsquedas relacionadas, se observa que el término indicado también va acompañado de las palabras “Lima” en primer lugar, seguido de “Restaurantes” y por último de “Hoteles”. Esta evidencia permite interpretar que los usuarios que realizan estas búsquedas desean compartir más tiempo con sus mascotas en locales que admiten mascotas dentro de la capital, ya sea durante una comida en algún restaurante o incluso durante un viaje o paseo en algún hospedaje. Además, esto sugiere que uno de los principales medios que utilizan para llevar a cabo estas búsquedas es a través del navegador web.²

¹ Descripción Google: Consulta en qué ubicación se ha usado con más frecuencia tu término de búsqueda durante el periodo especificado. Los valores se calculan en una escala del 0 al 100, en la que 100 indica la ubicación con mayor frecuencia de búsquedas en proporción al total de búsquedas realizadas en esa ubicación, mientras que los valores de 50 y 0 indican las ubicaciones donde la popularidad del término es la mitad con relación al valor máximo o en las que no había suficientes datos del término, respectivamente.

² Descripción Google: consultas de búsqueda más populares. La puntuación se basa en una escala relativa en la que un valor de 100 indica la consulta de búsqueda más frecuente, un valor de 50 indica las consultas cuya frecuencia de búsqueda es la mitad de la frecuencia de búsqueda de la consulta más popular y así sucesivamente.

Figura 2.2

Términos que mayormente acompañan en la búsqueda de la expresión “Pet-Friendly” en el buscador de Google, 2021



Nota. De “Servicios de tendencias de Google”, por Google Trends, 2021 (<https://trends.google.es/trends/explore?q=pet%20friendly&date=now%201-d&geo=PE&hl=es>)

En adición a lo visto, se evidencia que existe una pendiente positiva en lo que respecta a la tendencia de uso de internet para comercializar productos y servicios, alcanzando en el 2021, al 8.8% de la población.

Tabla 2.1

Tendencia del uso de internet en Perú, 2017-2022

Geogra phy	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Peru	Internet Use: Selling Goods or Services	Socio-economic indicators	% of population	-	5,0	6,0	7,2	8,2	8,8	9,3

Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

De igual manera, se anticipa un crecimiento notable en el comercio electrónico en nuestra nación. Según se señala en el informe de febrero de 2022 de Euromonitor, se proyecta que para el año 2026, el comercio electrónico destinado al cuidado de mascotas alcance un tamaño de 67.6 millones.

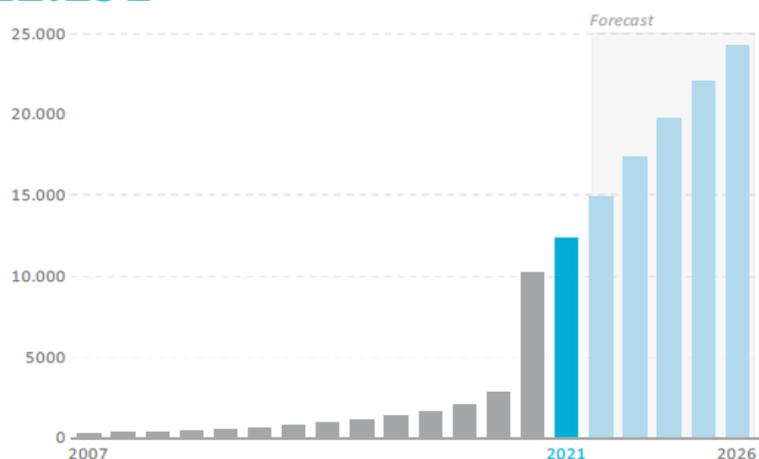
Figura 2.3

Perú: evolución y pronóstico del e-commerce, 2007-2026

Sales of E-Commerce (Goods)

Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million - Current - 2007-2026

12.291



Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

Tabla 2.2

Perú: evolución y pronóstico del e-commerce por categoría, 2021-2026

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
- Mobile E-Commerce (goods)	6204,1	8348,9	10080,7	11753,6	13313,9	14727,9
- Cross-border E-Commerce (goods)	12290,7	14434,2	16448	18283,9	19916,5	21339,2
- Foreign E-Commerce (goods)	3854,4	4436	4953,8	5396,6	5761	6049
- Domestic E-Commerce (goods)	8436,3	9998,1	11494,2	12887,3	14155,6	15290,2
- E-Commerce (goods) by Product Category	12290,7	14434,2	16448	18293,9	19916,5	21339,2
- Apparel and Footwar E-Commerce	1459,9	1719,4	1979,2	2218,5	2433,1	2621,3
- Beauty And Personal Care E-Commerce	177,6	204,9	235,8	270,5	307,1	348,7
- Consumer Appliances E-Commerce	1453,6	1919,7	2442,9	2842,5	3074,9	3288,6
- Consumer Electronics E-Commerce	3689,2	4222,3	4740,9	5235,8	5645,8	5977,4
- Consumer Health E-Commerce	111,8	92,8	63,5	62,3	67,9	70,5
- Food and Drink E-Commerce	1018,5	1094,9	1127,7	1216,4	1331,2	1438
- Home Care E-Commerce	13,8	14,6	15,4	16,2	17,6	19
- Home Improvement and Gardening E-Commerce	241,9	282,7	323,2	362,6	400,2	435,5
- Homewares and Home Furnishings E-Commerce	18,5	22	25,5	29	32,4	35,6
- Media Products E-Commerce	490,6	552	610,7	665,8	717	763,8
- Personal Accesories and eyewear E-Commerce	444,7	534,3	625,8	716,9	805,6	890,3
- Pet Care E-Commerce	33	39,4	46	52,9	60,1	67,6
- Traditional Toys and Games E-Commerce	5,1	5,8	6,4	7	7,5	7,9
- Videogames Hardware	9,1	10,3	11,6	12,7	13,8	14,8
PEN Million						

Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

La información presentada permite evidenciar el amplio tamaño del mercado de mascotas y el desarrollo que está experimentando, así como el crecimiento del *e-commerce* e internet como medios para comercializar bienes y servicios orientados al cuidado de las mascotas. El presente proyecto tiene como finalidad servir como vehículo para que los dueños de mascotas puedan acceder a los mejores servicios para sus animales.

2.3 Validación de la solución

Dada la hipótesis planteada, la propuesta de solución es la implementación de una plataforma virtual que facilite a las familias peruanas la búsqueda de servicios de cuidado y bienestar para sus mascotas. Estos servicios incluyen atención veterinaria, entrenadores, paseadores y cuidadores, hoteles y transporte para mascotas, así como la adquisición de alimentos, accesorios y juguetes para las mascotas.

Con el objetivo de validar la solución, se aplicarán encuestas de manera virtual a los potenciales clientes de la plataforma virtual y así comprobar lo siguiente:

- Si los clientes solicitarán los servicios de cuidado y bienestar para sus mascotas mediante de la plataforma virtual.

Finalmente, se precisa que los servicios ofrecidos a través de la plataforma virtual durante el primer año de operación estarán dirigidos a aquellos distritos calificados como *pet friendly* en Lima Metropolitana, como lo son Lince, Jesús María y Pueblo Libre. A partir del segundo año de operaciones, se plantea la expansión del proyecto a toda Lima Metropolitana.

2.4 Muestreo Poblacional

A fin de determinar el público objetivo para el presente proyecto, se identificaron los distritos de Lima Metropolitana caracterizados por su amigabilidad hacia las mascotas. Según una nota publicada por “Cuáles son los distritos 'Pet friendly' de Lima?” (2019), se destaca que los distritos más *pet friendly* en comparación con otros son Lince, Jesús María y Pueblo Libre. Adicionalmente, se sabe que la mayor concentración de veterinarias en Lima Metropolitana se encuentra en Lima Moderna, donde están ubicados los distritos mencionados anteriormente.

Con base en lo expuesto, el público objetivo estará ubicado en los distritos de Jesús María, Pueblo Libre y Lince durante el primer año de operaciones. Según el Market Report de CPI (2021), la población identificada para estos distritos es la siguiente: Lince con 60,000 habitantes, Jesús María con 87,000 y Pueblo Libre con 96,000. Para determinar nuestra muestra poblacional, se utilizó la plataforma Survey Monkey:

Figura 2.4

Determinación de la muestra – clientes finales

Tamaño de la población	Nivel de confianza (%)	Margen de error (%)
243000	95	5
Tamaño de la muestra 384		

Nota. De “Calculadora del tamaño de muestra”, por Survey Monkey, 2022 (<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>).

De acuerdo con los resultados, el tamaño de nuestra muestra es de 384 encuestas a aplicar.

Las variables que han sido consideradas para el cálculo de la muestra de clientes son las siguientes:

- Población: 243,000 personas que habitan en los distritos de Lince, Jesús María y Pueblo Libre.
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%

2.5 Análisis de tendencias y patrones

Se ha evidenciado que la industria del cuidado de mascotas en el Perú ha experimentado una tendencia creciente, exacerbada por la pandemia, ya que esta ha propiciado que las familias compartan más tiempo con sus mascotas en casa.

Según Kantar (2019), cerca de la mitad de peruanos tienen una mascota, destacándose especialmente los perros. Además, señala que los hogares sin hijos, aquellos con niños menores de 5 años y los que cuentan con amas de casa son los que más optan por tener una mascota, mostrando cierta preferencia por aquellas de menor tamaño.

Reforzando la información, un estudio realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI, 2018) establece que el 60% de los hogares en el Perú tiene por lo menos una mascota, siendo el 78.7% de estos perros, seguidos por los gatos con un 42.4%. En cuanto a Lima Metropolitana, la tendencia de tener mascotas en los hogares es del 56.5%. Como dato adicional, se dispone de información sobre la frecuencia de visitas que las familias peruanas realizan a los centros veterinarios para la atención de sus mascotas:

Figura 2.5

Estimación de la frecuencia de visitas al veterinario de parte de los dueños de mascotas

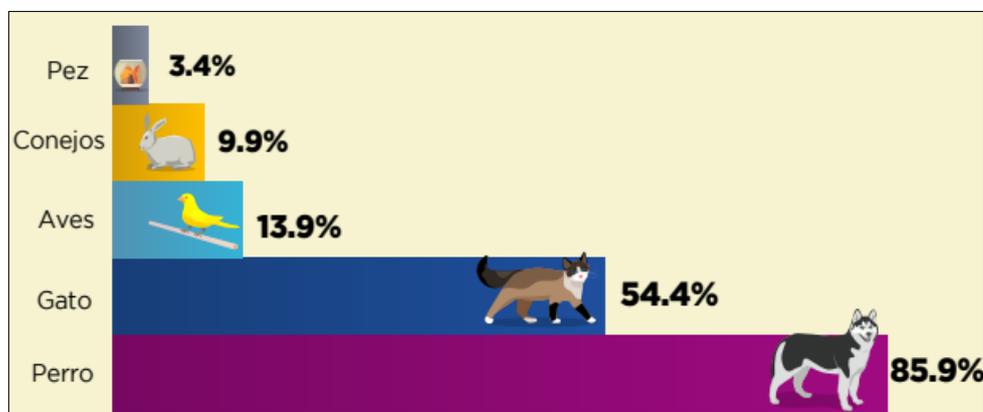
Revisión veterinaria para las mascotas			
		Total Perú Urbano	Lima Metropolitana
	Por lo menos una vez al año	75.5	91.0
	Nunca	24.5	9.0
	Promedio de gasto por consulta en soles	S/.62	S/.85
	Por lo menos una vez al año	41.0	58.7
	Nunca	59.0	41.3
	Promedio de gasto por consulta en soles	S/.32	S/.39

Nota. De “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel mundial”, por CPI, 2018 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf?fbclid=IwAR34uMCLD5dFAp1PHIBEUNDOJE_qTo5ksQGIUCUCue8u-S4Bp5ZCHVf7xZo)

En otro estudio más reciente llevado a cabo por DATUM (2021), una empresa de investigación de mercados y opinión pública, se ratifica que la mayoría de los hogares en nuestro país cuenta con una mascota, siendo el perro la preferida:

Figura 2.6

Preferencia del tipo de mascota en hogares peruanos



Nota. De “El mundo de las mascotas en Perú”, por DATUM, 2021 (https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3_211214121321.pdf)

La situación descrita ha representado una oportunidad para el aumento y la apertura de nuevas tiendas y establecimientos centrados en el cuidado y atención para las mascotas. Según las cifras revisadas en la base de datos de Euromonitor, se confirma que en los últimos años los centros de servicios veterinarios en Perú han experimentado un crecimiento:

Tabla 2.3

Perú: cantidad de veterinarias, 2020-2022

Geography	Category	Categorization Type	Unit	2020	2021	2022
Perú	Pet Care	Veterinary Clinics for Pets	Outlets	4 630	4 767	4923

Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

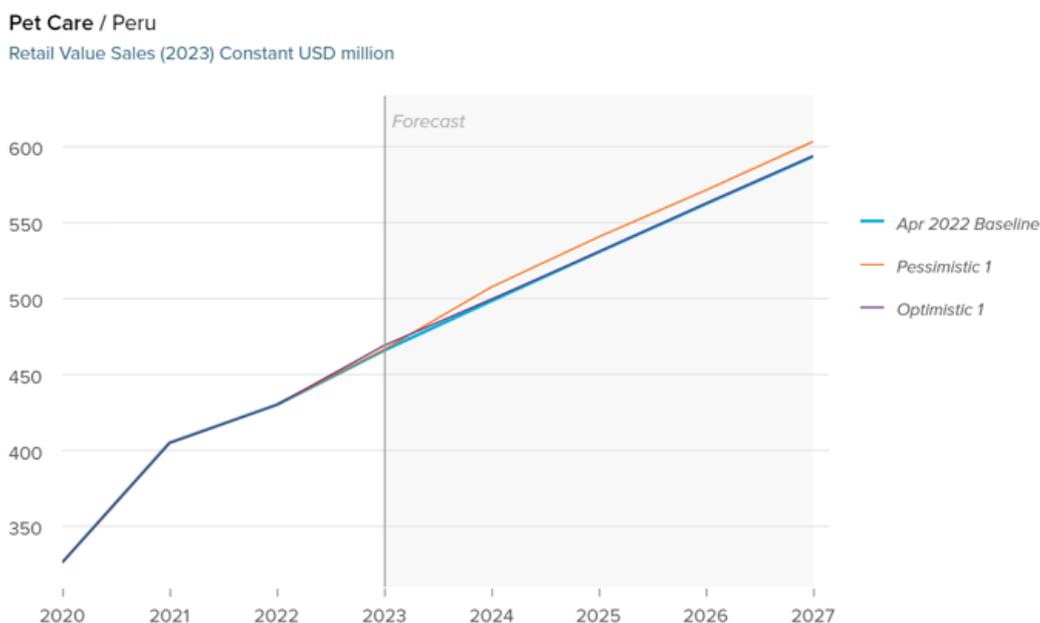
Por otro lado, una nota publicada por la revista electrónica de la Cámara de Comercio de Lima señala que, debido a nuevas costumbres, muchos negocios relacionados con el cuidado de mascotas han expandido su presencia de manera digital, tanto en el comercio electrónico como en la creación de contenidos digitales (López, 2021)

Otro dato relevante, según estudios realizados por Datum (2021), indica que Perú lidera en el ranking de gasto mensual en mascotas en América, reflejando la importancia y valoración que los peruanos tienen con respecto al cuidado de los animales domésticos.

Con respecto a las ventas que se han registrado y se esperan en la industria del cuidado para mascotas en el país, se estima que existe una tendencia creciente, según se puede observar en la siguiente figura:

Figura 2.7

Perú: evolución y pronóstico del importe en ventas en el sector del cuidado de mascotas, 2020-2027



Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

Finalmente, se conoce que la población de mascotas en Perú viene incrementándose a razón de 3% por año aproximadamente:

Tabla 2.4

Perú: evolución de la población de mascotas, 2017-2022

Geography	Cat.	Cate. Type	Unit	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Perú	Pet	Pet	000s	7 971,6	8 215,4	8 472 5	8 924 9	9 208 2	9 491 3
	Care	Population of animals							

Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

2.6 Canvas del Modelo de Negocio

Tabla 2.5

Modelo Canvas – Clientes finales

Key Partners	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
Veterinarias, paseadores, hoteles para mascotas, servicio de traslado de mascotas, centros de adopción y ayuda de mascotas, servicios de fotografía, tiendas de alimentos y juguetes que se ubiquen en los distritos de Jesús María, Pueblo Libre y Lince.	Búsqueda de veterinarias, paseadores, hoteles para mascotas, servicio de traslado de mascotas, centros de adopción y ayuda de mascotas, servicios de fotografía, tiendas de alimentos y juguetes que se ubiquen en los distritos de Jesús María, Pueblo Libre y Lince. Atraer a clientes, dueños de mascotas, para el uso de la plataforma.	Ofrecer a los dueños de mascotas de manera sencilla y en una sola plataforma virtual, diferentes servicios para el cuidado y bienestar de sus mascotas	Atención vía web, email Suscripciones en la plataforma virtual Comunicaciones periódicas Recepción de sugerencias y comentarios a través de la plataforma, respecto del servicio Canales Aplicación móvil Aplicación web Redes Sociales	Familias peruanas de los distritos de Lince, Jesús María y Pueblo Libre con mascotas que tienen interés en el cuidado y atención en los mismos.
		Recursos clave Plataforma web		
Estructura de costo		Fuente de ingresos		
Infraestructura y desarrollo de la plataforma Marketing y publicidad Personal para la verificación y seguimiento del servicio		Cobro de comisiones sobre el total de la tarifa aplicada a los clientes finales que hagan uso de la plataforma		

2.7 Conclusiones

De acuerdo con los análisis realizados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- De las estadísticas y estudios efectuados sobre el cuidado de mascotas en el Perú, se desprende la importancia e interés que las familias tienen en la atención brindada a sus mascotas. Este indicador refleja la necesidad actual y representa una oportunidad para desarrollar nuevos modelos a favor de la industria de mascotas en el país.

- El consumo en plataformas de comercio electrónico está creciendo, especialmente tras la pandemia del COVID-19, y los comportamientos de los clientes al comprar o contratar servicios están cambiando. En estos momentos, cada vez más personas prefieren adquirir servicios a través de plataformas en línea en lugar de hacerlo en persona.
- Se encuestaron a 388 personas a fin de recoger información vinculada a sus mascotas. Al respecto, se obtuvo que el 87.2% (338 encuestados) cuentan con mascotas, y el 68.3% de estos (231 encuestados) presentan una dificultad moderada para encontrar el producto o servicio que necesitan para su mascota. Se observó que los encuestados con mascotas, buscan principalmente y con mayor frecuencia alimentos para sus mascotas, seguido de servicios de cuidado y salud.
- Así mismo, se encontró que el 97.6% de los participantes encuestados que tienen mascotas (330 encuestados) estarían dispuestos a utilizar una plataforma digital que les permita realizar la búsqueda del producto o servicio que requieran para sus mascotas.
- En ese sentido, el presente modelo de negocio busca facilitar, mediante una plataforma virtual, la búsqueda de servicios destinados al cuidado de mascotas, cubriendo así la necesidad identificada por parte de sus respectivos dueños

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Visión

La visión de Pets House es: “Ser reconocida en los próximos 5 años como aquella plataforma virtual que centraliza y brinda diferentes servicios especializados en el cuidado y atención de mascotas en el Perú”.

3.2 Misión

La misión de Pets House refiere: “Ofrecer una solución rápida, segura, sencilla y confiable, así como un servicio de calidad reconocido el sector del cuidado y atención para las mascotas, generando confianza en nuestros clientes”

3.3 Valores y Ética

Los valores y la ética definirán nuestras acciones y decisiones en las estrategias y procesos empresariales. Es crucial que tanto los clientes como socios estratégicos y otras partes vinculadas al proyecto perciban y estén alineados con los valores, manteniendo siempre el respeto, compromiso y la transparencia en el servicio que Pets House ofrece a la comunidad en general.

Los principales valores corporativos que se aspira a seguir como empresa son los siguientes:

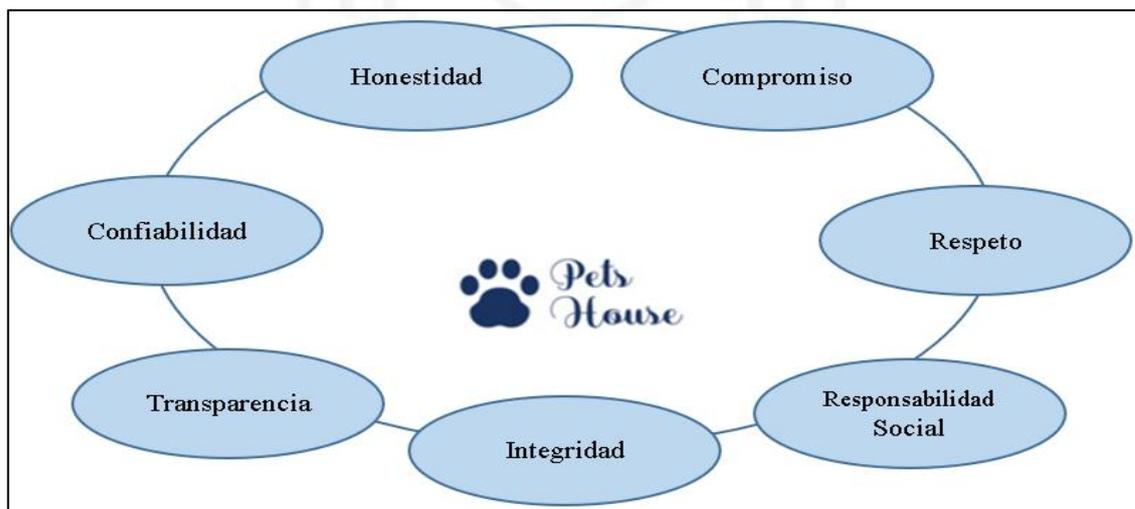
- **Honestidad:** En los servicios a ofrecer, la verdad primará por encima del beneficio o conveniencia de la compañía. Nuestro equipo estará conformado por personas honestas, justas y razonables, que actúen de manera íntegra y transparente.
- **Compromiso:** Cumplir de manera responsable y oportuna los compromisos y deberes que se acuerdan con nuestros clientes.
- **Respeto:** Crear un ambiente de cordialidad y seguridad en nuestra relación con los clientes y equipo de trabajo. Demostrar en todo momento un trato cortés,

educado y cálido, de esta manera generar confianza y buena comunicación en nuestras relaciones con el público y personal.

- **Responsabilidad Social:** Ser responsables con nuestra sociedad, a nivel interno y externo de la empresa. En cuanto a niveles internos, ser responsables con el bienestar del equipo de trabajo y del ambiente laboral. Respecto del nivel externo, ejecutar nuestras operaciones de manera ética, y buscando el menor impacto negativo ambiental posible, contribuyendo de manera positiva a la sociedad.
- **Integridad:** Actuar de manera íntegra y honesta con nuestros *stakeholders*, creando buenas relaciones y generando a la vez una buena reputación e imagen corporativa de la empresa en el mercado.
- **Transparencia:** Ser transparentes en toda comunicación que se brinda, tanto a nivel interno y externo. Brindar en todo momento información clara y real.
- **Confiabilidad:** Crear relaciones sólidas y de calidad mediante la confianza. Cumplir con nuestros servicios ofrecidos y compromisos con nuestros clientes y proveedores; asimismo, dar seguimiento a todo aquello que pueda afectar la confianza en nuestras relaciones.
-

Figura 3.1

Valores corporativos



3.4 Cultura Organizacional

Pets House, una empresa peruana con una cultura organizacional centrada en las personas, se propone satisfacer eficazmente las necesidades de los dueños de mascotas. Buscamos proporcionarles una plataforma que facilite el acceso a los servicios necesarios para sus mascotas, ofreciendo información verificada y actualizada que les permita tomar decisiones informadas al contratar los servicios deseados.

A través de nuestra plataforma, además de cubrir las necesidades inmediatas de los clientes, aspiramos a ser un vehículo que les permita encontrar todo lo necesario para el bienestar de sus mascotas. La comunicación constante con nuestros clientes es fundamental para entender y satisfacer sus necesidades en todo momento.

En última instancia, la visión de Pets House es consolidarse como una plataforma reconocida y confiable, convirtiéndose en el epicentro de contratación de servicios para mascotas dentro de la comunidad.

3.5 Objetivos Estratégicos

Pets House tiene como objetivo principal convertirse en la plataforma referente para los clientes que desean contratar servicios relacionados al bienestar de las mascotas. Para lograrlo, se plantean objetivos estratégicos con un horizonte temporal de 2 a 5 años. Durante el primer año de operación se espera tener el alcance del 20% de la población de familias con mascotas, correspondiente a los distritos de Pueblo Libre, Lince y Jesús María.

- **Objetivos Estratégicos**
 - Lograr un 90% de satisfacción de los clientes con relación al servicio de la plataforma durante el 1er año de operación y sostenerlo por los siguientes periodos.
 - Incrementar la variedad de proveedores en la plataforma a razón de 15% anual desde el segundo año de operación.
 - Alcanzar 20,000 transacciones de venta en la plataforma durante el primer año y sostener un crecimiento mínimo anual de tales transacciones de 25%.
 - Obtener el payback de la inversión al finalizar el 3er año de operaciones

de Pets House.

- Añadir al menos un servicio nuevo al año, conforme a las tendencias e innovaciones del mercado, y expandir al menos un zona distrital el alcance de la plataforma, a partir del segundo año de operaciones.

3.6 Análisis Externo

- **Análisis Político y Legal**

Se ha proyectado un incremento del 3,4% en el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, motivado por la introducción de políticas dirigidas a estimular tanto la inversión privada como la pública, lo que crea un ambiente de mayor confianza para los actores económicos (MEF, 2022).

Aunque las políticas actuales del país brindan condiciones razonables para hacer negocios, las diferencias entre las distintas autoridades nacionales han creado cierta incertidumbre en la inversión.

En 2016, se promulgó en Perú la Ley N° 30407, conocida como la Ley de Protección y Bienestar Animal, cuyo propósito consiste en asegurar la protección y bienestar de todas las especies animales. Muchas localidades en Lima, incluido Miraflores en 2011, han establecido ordenanzas municipales para asegurar la salvaguardia de las mascotas y erradicar actos de crueldad. La Ordenanza N° 359/MM6 en Miraflores tiene como objetivo establecer un régimen jurídico aplicable a la cría, adiestramiento, comercio, propiedad y transferencia de animales. Otros distritos, como La Molina en 2017 (Ordenanza N° 3317), Independencia en 2015 (Ordenanza N° 325-2105-MDI), y San Isidro en 2011 (Ordenanza N° 404-MSI8), han promulgado ordenanzas similares con el mismo objetivo.

El cuidado de animales y mascotas es una preocupación cada vez más arraigada en la población, y estas ordenanzas refuerzan esa posición. Este contexto beneficia a Pets House, pues la empresa busca posicionarse como una defensora principal de estas medidas.

- **Análisis Económico**

El año 2021 evidenció beneficios en cuanto al crecimiento económico. La reactivación tras la pandemia, proyectada en alrededor del 12,8% después de lo sucedido en 2020 con respecto al PBI (-11,1%), contribuyó a un crecimiento de la presión tributaria de 13,3% a 16,2% del PBI en un año. Asimismo, se logró disminuir el déficit fiscal del 8,9% al 3,1% del PBI y elevar la empleabilidad formal en un 3,5% entre enero y octubre de 2021. Además, se generaron recursos para financiar programas de transferencias monetarias que beneficiaron a 13,5 millones de personas (IEDEP, 2022).

No obstante, uno de los puntos críticos que persiste es la pobreza, que se proyecta, para el 2020, alcanzar el 30,1% de la población. Para disminuirla, se requerirá un crecimiento sostenido, no solo durante un año, para situarla al menos en los niveles de pre-pandemia (20,2%) (IEDEP, 2022).

Superada la fase de reactivación económica, el IEDEP estima un crecimiento del PBI del 3,1% para el 2022, una tasa considerada moderada en consideración al nivel de pobreza existente. Cabe destacar que las transferencias monetarias son medidas paliativas, pero distan de erradicar la pobreza (IEDEP, 2022).

La reducción prevista en la depreciación de la moneda nacional y la previsible baja en los precios de las materias primas en los periodos trimestrales venideros conducirán a una disminución en la tasa de inflación, actualmente en 6,4%, durante el segundo semestre de 2022. Sin embargo, no se espera que concluya el año dentro del rango meta establecido por el BCR (3,4%), lo cual se espera que ocurra en 2023 (2,3%). Como resultado, el BCR continuará incrementando su tasa de política, pasando de 3,0% a 4,5% tan pronto como el segundo trimestre de 2022 (BBVA Research, 2022).

- **Análisis Socio Cultural**

En los últimos años, desde una perspectiva sociocultural, se ha incrementado la importancia de las mascotas dentro del núcleo familiar. Actualmente, según un artículo de la cámara, se observa un aumento en la cantidad de mascotas en

hogares sin hijos, con niños menores de 5 años y en hogares con amas de casa mayores de 55 años. Además, se ha registrado un incremento del 10% de un año a otro. (Kantar, 2019)

De este modo, la posesión de mascotas se ha normalizado en las familias a lo largo de todos los niveles socioeconómicos, siendo una tendencia en aumento en los últimos años.

Figura 3.2

Tipos de mascotas en el hogar



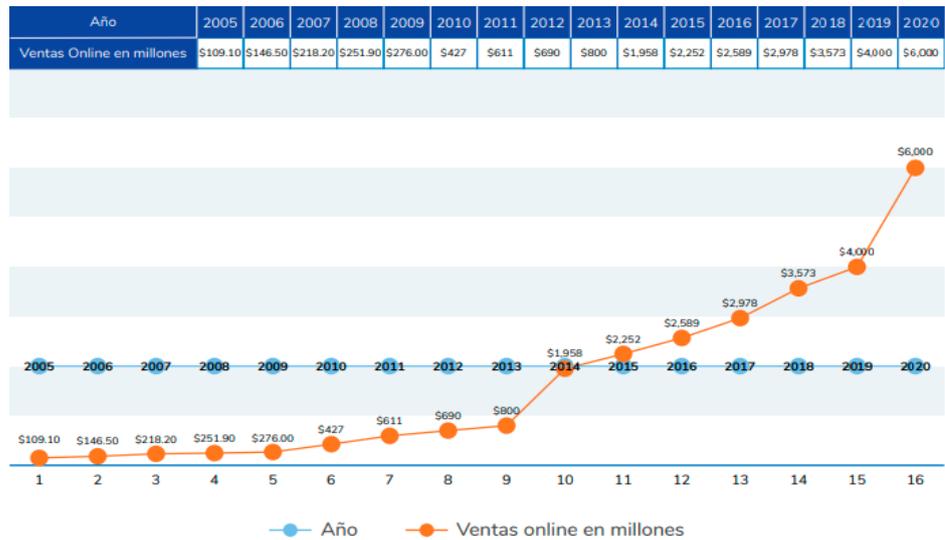
Nota. De "Tenencia de mascotas en los hogares a nivel mundial", por CPI, 2018 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf?fbclid=IwAR34uMCLD5dFAp1PHIBEUNDOJE_qTo5ksQGIOUCue8u-S4Bp5ZCHVf7xZo).

- **Análisis Tecnológico**

La globalización y el acceso a diversas herramientas electrónicas y digitales han disminuido las barreras para establecer un negocio en el ámbito del comercio electrónico. Bajo esta perspectiva, la irrupción del COVID-19 potenció aún más la mejora de este sector. Antes de la llegada de la pandemia, se anticipaba un crecimiento del 30%, pero finalmente, este crecimiento alcanzó el 50% (CAPECE, 2021).

Figura 3.3

Ventas online en millones



Nota. De “Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú”, por CAPECE, 2021 (<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>).

Actualmente, según datos obtenidos en el informe oficial sobre *e-commerce* en Perú, el 76,2% de los hogares tienen acceso a Internet. Se observa que un 36% de la población realiza compras en línea, y el uso de diversos dispositivos para este fin está plenamente arraigado entre los consumidores. (CAPECE, 2021)

Figura 3.4

Radiografía digital del Perú



Nota. De “Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú”, por CAPECE, 2021 (<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>).

Teniendo en cuenta estas consideraciones y las nuevas formas de compra. Se considera una buena oportunidad para Pets House la oferta de servicios mediante una plataforma de e-commerce. La empresa tiene como objetivo satisfacer una necesidad latente en un sector en constante crecimiento.

- **Análisis Medioambiental**

Es fundamental reconocer que los animales requieren cuidados específicos para su bienestar, los cuales varían según su tamaño, raza y especie. Su convivencia con los humanos contribuye de manera significativa a impactar el medio ambiente.

Según el artículo "Carbon pawprint; is man's best friend planet's enemy?" de Bottollier (2021), se han realizado estudios que sugieren que una mascota promedio que consume carne genera una huella de carbono equivalente a conducir un automóvil tipo SUV por 10,000 kilómetros. Además, se establece que las emisiones de CO₂ de un perro de tamaño promedio a lo largo de su vida oscilan entre 4.2 y 17 toneladas. Estas cifras, contextualizadas como referencia, destacan que 10 toneladas de CO₂ son producidas por dos automóviles en un año.

La huella de carbono resulta de diversos factores, como la alimentación, el consumo de productos, accesorios y otros desechos generados por las mascotas. Estas cifras han suscitado preocupación en grupos defensores de la preservación del medio ambiente, generando una corriente de opinión que cuestiona la tenencia de mascotas.

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

En esta sección se desarrolla el análisis correspondiente a las cinco fuerzas de Porter:

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes: Moderado**

En la actualidad, el desarrollo y la creación de una plataforma virtual para brindar algún tipo de servicio no resultan complejos; asimismo, no se requiere una alta inversión o capital. En este sentido, la barrera para el ingreso al mercado de nuevos competidores que deseen ofrecer servicios para mascotas de manera virtual es baja. Sin embargo, una característica diferenciadora de la plataforma

virtual a desarrollar es que busca centralizar diversos servicios relacionados al cuidado y la atención de mascotas, el cual requiere de la creación de alianzas estratégicas con distintos proveedores de servicios y mantenerlas en el largo plazo. Esto representa una barrera alta para el ingreso de competidores nuevos.

- **Poder de negociación de los clientes: Alto**

Los clientes potenciales abarcan a todos aquellos responsables de mascotas que necesitan algún tipo de cuidado o atención especial para sus animales domésticos. Este grupo está representado por aproximadamente el 60% de los hogares peruanos, los cuales están dotados de bajo costo de cambio de proveedor debido a la abundante disponibilidad de servicios relacionados a la industria (Como referencia en Lince encontramos 2.5 veterinarias por km²). Del mismo modo disponen de medios sustitutos más complejos.

- **Poder de negociación de proveedores: Bajo**

Los proveedores tienen un poder de negociación limitado, ya que existen varias empresas que proporcionan diversos servicios dirigidos al cuidado y atención de mascotas; además, el costo de cambiar de proveedor para los clientes es bajo.

- **Amenaza de productos sustitutos: Alta**

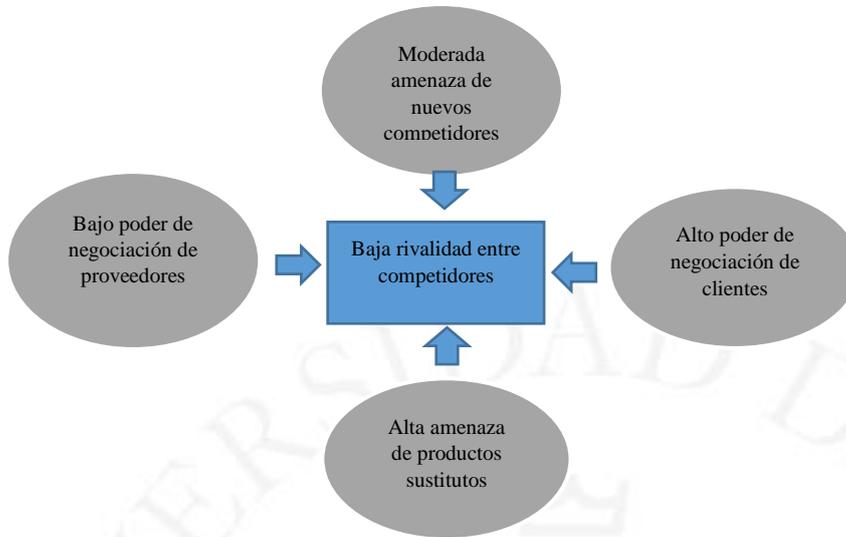
Los productos sustitutos representan una amenaza alta, dado que muchas empresas ofrecen servicios para el cuidado y atención de mascotas de manera individual, tales como centros de servicio de veterinaria, entrenadores, paseadores y cuidadores, así como hoteles y transporte para mascotas, entre otros. Además, no hay ningún costo de cambio para el potencial cliente al seleccionar otro proveedor para los servicios de sus mascotas.

- **Rivalidad entre competidores: Bajo**

En Perú, no se ha identificado alguna plataforma virtual que centralice y ofrezca en una sola fuente diversos servicios para mascotas. Por lo general, estos servicios se encuentran dispersos en los buscadores y, en otros casos, las empresas que los proporcionan solo tienen presencia física. Esto genera que en el mercado no exista una opción amplia y rápida cuando los dueños de mascotas necesitan solicitar algún servicio.

Figura 3.5

Las cinco fuerzas de Porter



3.8 Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas: Análisis FODA

Tabla 3.1

FODA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)	
1	Ofrece un variado abanico de servicios	1	Poca o nula disponibilidad de plataformas en línea de servicios integrales
2	No requiere inversiones en activos tangibles	2	El 56,3% de familias de Lima Metropolitana cuentan con al menos una mascota.
3	Capacidad para crear bases de datos sobre las preferencias de los clientes	3	El tamaño del mercado de <i>E-commerce</i> para cuidado de mascotas el 2021 fue de S/ 33M y se proyecta que alcance los S/ 67, 6M para el 2026
4	Flexibilidad para incorporar nuevos servicios	4	En Lima Metropolitana, los habitantes destinan S/ 300,00 en promedio al mes al cuidado de sus mascotas.
5	Propuesta innovadora para el país	5	Existencia de 7.1M de compradores por internet para el 2021, de los cuales 75% lo realizan a través de páginas web.
		6	Disponibilidad de diversos medios para publicitar y crear conocimiento de la plataforma.
DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	Carencia de respaldo económico.	1	Inestabilidad política en el país.
2	Como startup requiere una elevada inversión en publicidad.	2	Bajo nivel de inversión para ingresar al mercado, incrementa la amenaza de competidores.
3	No se tiene control sobre los productos y servicios que se afilian a la plataforma.	3	Empresas que utilizan redes sociales o plataformas propias para exponerse.
4	Falta de experiencia en el sector.	4	Plataformas para servicios de mascotas que brindan servicios similares.
5	Desconocimiento de la plataforma.	5	Posibles arreglos entre el cliente y proveedor por fuera de la plataforma.

3.9 Estrategia de éxito (FODA cruzado)

Tabla 3.2

Estrategias de éxito (FODA Cruzado)

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Estrategias FO	Estrategias DO
OPOR TUNI DADE S		Establecer procedimientos ágiles y robustos para la homologación y afiliación de empresas a la plataforma	Buscar inversionistas y acreedores para que puedan avalar el proyecto en las diferentes etapas de su desarrollo
		Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con proveedores de servicios de mascotas	Invertir intensivamente en publicidad dirigida a través de las redes sociales como FB, IG, Tik Tok, etc para generar conocimiento de la plataforma
		Mantener un portafolio actualizado con las novedades de productos y servicios para mascotas	Ofrecer periodos de prueba para incentivar a nuevas empresas afiliarse a nuestra plataforma
			Realizar inversiones en publicidad explicando la funcionalidad de la plataforma
			Emprender o contratar investigaciones de mercados, benchmarks y exploración en otros países para replicar y adaptar los modelos de negocio que puedan tener similitudes a nuestra propuesta
			Contratar influencers relacionados al mundo de las mascotas, tales como entrenadores, bloggers con mascotas y líderes de opinión de los medios
		Estrategias FA	Estrategias DA
AMEN AZAS		Establecer un área encargada de evaluar a proveedores a modo de brindar a los usuarios las mejores opciones.	Mantener una posición conservadora al momento de invertir
		Instaurar un área de captación de nuevos proveedores de servicios para que los clientes cuenten con un catálogo de servicios variado y actualizado	Diseñar el software de la plataforma de modo que se incentive el uso de la misma para las transacciones entre las empresas y los usuarios
		Utilizar estrategias de fidelización de clientes para crear barreras a los posibles nuevos entrantes	Realizar incentivos en favor de las empresas para que pref
		Crear alianzas estratégicas con plataformas similares	Establecer Alianzas estratégicas con las empresas que proveen servicios para mascotas y crear con ellas relaciones a largo plazo
	Utilizar las bases de datos de los clientes para facilitar su búsqueda de productos y servicios más alineados a su patrón de comportamiento		

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing

Considere cada aspecto según el ciclo de vida del modelo de negocio.

- **Propósito general**

- Lograr un margen de utilidad neta del 40% finalizando el quinto año.
- Aumentar el volumen de transacciones en la web hasta un 25% anual.
- Reducir el riesgo operativo de la plataforma, ya que se realizarán transacciones monetarias para ejecutar contratos de servicios.
- Aumentar el reconocimiento de la marca por su muestra de seguridad, sencillez y brindar información actualizada.
- Ser la plataforma referente para la contratación de servicios de mascotas.

En base a los objetivos generales planteados, se proponen las siguientes acciones durante el proyecto:

- **Largo Plazo**

- Al finalizar el último año de producción se tendrá una amplia cobertura de servicio en toda Lima Metropolitana.
- Mantener un grado de abandono dentro de la plataforma de usuarios finales del 10% al finalizar el quinto año. Esta deserción se obtendrá en base a las cancelaciones de servicios o bajas de usuarios en la plataforma. Para intentar reducir las mismas, se quiere fomentar una relación de feedback con todos los clientes de la plataforma, de forma que sea posible adaptarnos a las necesidades de los usuarios de la manera más rápida y óptima posible. Implementando un backlog de funcionalidades solicitadas por los clientes y priorizarlas según la criticidad.

- **Mediano Plazo**

- Integrar las capacidades de la plataforma para lograr seguridad, simplicidad e información actualizada. A la vez que se agregan mayores servicios para diferentes mascotas dependiendo de la necesidad del

mercado.

- Mejorar la personalización de la plataforma principalmente para los usuarios ofertantes, a los cuales se les debe permitir ofertarse de la manera más flexible, de forma que se cree una experiencia más óptima entre usuario y contenido.
- Mantener una alta posición de los diferenciadores de la marca Pets House, en el cual se priorizará la seguridad y cumplimiento del servicio para todos los usuarios de la plataforma, tanto los usuarios finales como los ofertantes.
- Asegurar una comunicación constante mediante las diferentes plataformas donde el usuario nos pueda encontrar (plataforma web y whatsapp, instagram, etc.), donde se plubíciten los beneficios y se forme un canal que quede a disponibilidad de los diferentes usuarios para poder solucionar cualquier problema que les pueda surgir.
- Continuar aumentando gradualmente el uso de la plataforma por ofertantes y usuarios finales.
- Ofrecer beneficios tanto para clientes como para ofertantes, de manera que sea más atractiva la contratación de servicios de mascotas a través de la plataforma.

- **Corto Plazo**

- Anunciar el proyecto en los tres primeros distritos donde se implementará la plataforma (Lince, Jesús María y Pueblo Libre) para destacar la funcionalidad de esta y evidenciar cómo los ofertantes de servicios de mascotas pueden contar con Pets House para llegar a más clientes y a su vez los dueños de mascotas puedan comprobar que tienen en esta plataforma un lugar confiable para obtener servicios de mascotas.
- Generar una plataforma web amigable y sencilla de usar, que ponga foco en la claridad de la información que se ofrece, así como en un journey sencillo sobre el cual el cliente podrá contratar. Adicionalmente, es importante dar visibilidad a las valoraciones tanto de los clientes como de los ofertantes de servicios, ya que la calidad de esas valoraciones sirve de respaldo y reclamo para atraer nuevos clientes.
- Utilizar las redes sociales (Facebook e Instagram) desde el primer año

como medio para llegar y exponer a los clientes sobre los beneficios de la plataforma; de igual forma gestionar líneas de comunicación permanentes en caso de circunstancias imprevistas.

- Lograr en el primer semestre, que el 30% del público objetivo total siga a la empresa en Facebook e Instagram en los tres distritos donde operará.

4.2 Estrategias de marketing

4.2.1 Segmentación y perfil del cliente

Tabla 4.1

Descripción de variables de segmentación

Var. Seg.	Referencia	Descripción
NSE	A, B, C, D	Se dirige la propuesta a todos los NSE, de acuerdo a CPI 2018, la mascota que más se encuentra en los hogares es el perro, posicionándose con un 78.7% en el ranking de preferencias. Adicionalmente, el informe señala que no hay mucha diferencia de la tenencia de este tipo de mascota en los hogares, independientemente del ingreso económico.
Psicográfica	Sofisticados, Modernas, Progresistas	La propuesta que presentamos se encuentran dirigidas principalmente a usuarios con estilos de vida proactivos y que están al día con las tendencias, conforme con el estudio de Arellano Marketing.
Demográfica	de 18 a 55 años	Población adulta con ingresos económicos.
Geográfica	Jesús María, Pueblo Libre, Lince	Los distritos señalados son categorizados como “Pet Friendly”, es donde reside la mayor cantidad de potenciales consumidores. Lo que los hace destacar sobre los demás es la relación de densidad de veterinarias por km ² y el % de superficie de áreas verdes. Jesús María se sitúa en primer lugar con un 13% de áreas verdes; seguido de Lince, con un 7% de áreas verdes y una densidad de veterinarias de 2.5 por km ² ; por último, Pueblo Libre con 6% de áreas verdes y una densidad de 1,09 de veterinarias por km ² .
Conductual	Uso de internet	Son personas que conforman alguna de las nuevas formas de composición de las familias, que cuentan con al menos una mascota y que realizan compras por internet. De acuerdo con APEIM (2020), los NSE A, B, C y D, efectúan compras mediante internet en 50.1%, 28.6%, 15.2% y 5.4%, respectivamente.

Nota. Adaptado de ¿Cuáles son los distritos 'Pet friendly' de Lima?, por Redacción Perú 21, 2019 (<https://peru21.pe/economia/mascotas-cuales-son-los-mejores-distritos-de-lima-para-vivir-con-perros-y-gatos-noticia/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20evidenci%C3%B3n%20que%20Lince,la%20segunda%20cifra%20m%C3%A1s%20alta>)

De acuerdo análisis previo de las variables de segmentación de clientes, se describe el arquetipo de los posibles clientes.

Figura 4.1

Arquetipo potencial consumidor

	<p>Yulissa Edad: 27 años Género: Femenino Profesión: Administradora Situación Laboral: Dependiente Estado Civil: Soltera</p>
<p>Yulissa es una mujer de 27 años de edad, estudió administración y trabaja en el área de finanzas de un banco. Vive solo en compañía de su mascota en un departamento del distrito de Lince.</p> <p>Ella pasa la mayor parte de su tiempo laborando y suele dejar sola a su mascota en su hogar mientras tanto, situación que con frecuencia le apena y le preocupa bastante. Usa su smartphone para navegar por internet y buscar lugares donde pueda pasear y compartir con su mascota así como también hace búsquedas de artículos y accesorios para su mascota.</p> <p>Es oriunda de Caraz, por lo que se ha visto muchas veces en la situación problemática que no tiene con quién dejar a su mascota cuando va de visita a su familia en provincia</p>	

En relación con las variables de segmentación analizadas y conforme a la descripción de los estilos de vida según Arellano, los posibles clientes se agrupan dentro de los proactivos. Ellos se caracterizan por buscar estar a la vanguardia de las tendencias, utilizar internet, realizar compras en línea y mostrar preocupación por el estatus social.

Figura 4.2

Estilos de vida de los peruanos



Nota. De “Características de los Estilos de Vida”, por Arellano, 2019 (<https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>)

Por otro lado, con respecto a la variable NSE, de acuerdo al informe de CPI 2018 (Figura 4.3), se puede observar que, independientemente del NSE, la mascota preferida por los peruanos es el perro.

Figura 4.3

Tenencia de tipo de mascotas en el hogar



Nota. De “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel mundial”, por CPI, 2018 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf?fbclid=IwAR34uMCLD5dFAp1PHIBEUNDOJE_qTo5ksQGIOUCue8u-S4Bp5ZCHVf7xZo)

Finalmente, es importante señalar que uno de los factores clave para evaluar los segmentos a los que va dirigido el producto es el acceso a internet y la actitud de los usuarios hacia las compras en línea. Según APEIM (2020), más del 50% de la población limeña (independientemente del NSE) utiliza internet.

Figura 4.4

Uso de internet de personas de 18 años a más según NSE 2020 en Lima Metropolitana

Perfil de Personas de 18 años a más Según NSE 2020		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Uso de internet	Si	71.9%	91.2%	85.5%	72.5%	73.9%	69.9%	56.4%	52.6%
	El hogar	40.2%	83.0%	64.6%	35.8%	44.1%	20.4%	6.2%	3.2%
En el mes anterior ¿Dónde usó internet? (Rpta. Múltiple)	El trabajo	18.2%	48.2%	27.8%	14.4%	15.8%	11.7%	6.1%	3.3%
	Un establecimiento educativo	4.8%	7.6%	5.7%	4.6%	4.9%	4.0%	3.5%	1.7%
	Una cabina pública	3.5%	0.4%	0.9%	3.1%	2.2%	4.6%	7.7%	15.1%
	En casa de otra persona	2.1%	2.0%	1.5%	1.9%	1.9%	1.9%	3.0%	5.6%
	Otro	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.4%	0.1%	0.2%	0.0%
¿Ud. Usa internet al menos?:	Acceso móvil a Internet	92.4%	95.6%	91.9%	92.1%	90.8%	94.4%	93.4%	90.0%
	Una vez al día	88.7%	95.6%	92.8%	88.6%	90.2%	85.7%	81.6%	80.6%
	Una vez a la semana	10.3%	4.2%	6.8%	10.2%	8.8%	12.8%	17.0%	15.9%
	Una vez al mes	0.9%	0.0%	0.4%	1.0%	0.8%	1.3%	1.1%	3.5%
	Cada 2 meses o más	0.2%	0.2%	0.0%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.0%
Uso el internet para ... (Rpta. Múltiple)	Obtener información	91.0%	94.8%	94.3%	90.6%	92.2%	87.7%	86.6%	85.4%
	Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	97.7%	99.1%	98.2%	97.6%	97.6%	97.6%	96.9%	96.7%
	Comprar productos y/o servicios	18.7%	50.1%	28.6%	15.2%	17.4%	11.2%	5.4%	2.3%
	Operaciones de banca electrónica y otros servicios financieros	21.5%	56.0%	33.5%	17.1%	20.1%	11.4%	6.9%	1.8%
	Educación formal y actividades de capacitación	11.3%	28.7%	18.2%	8.9%	10.9%	5.2%	2.9%	1.0%
	Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	18.6%	36.4%	27.7%	15.2%	16.4%	12.9%	9.9%	6.0%
	Actividades de entretenimiento (juegos de video, obtener películas,música, videos,...)	86.5%	92.8%	87.9%	87.0%	87.2%	86.6%	82.0%	80.3%
	Vender productos y/o servicios (Mercado libre, OLX, Facebook, etc.)	5.0%	9.3%	7.4%	4.2%	4.6%	3.5%	2.9%	0.2%
	Descarga de antivirus/aplicativos/software(programas)	20.2%	35.3%	25.5%	18.9%	20.0%	17.0%	12.7%	9.0%

Nota. De “Niveles Socioeconómicos 2021”, por APEIM, 2021 (https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf)

4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

En la actualidad, no existe en el mercado alguna propuesta que integre varios servicios para mascotas, como se pretende lograr con el presente proyecto. Solo se observan plataformas centradas en un servicio en particular, como el caso de "PaseaPerros.com", cuyo alcance se limita a ofrecer servicios de paseo y cuidado de canes mediante un portal web.

Pets House busca posicionarse dentro de las decisiones de los consumidores como el referente para aquellas búsquedas relacionadas con el cuidado y la salud de las mascotas, aprovechando los beneficios y características que se han mencionado a lo largo del proyecto:

- El usuario podrá visualizar los comentarios y valoraciones sobre experiencias de otros clientes respecto de los servicios que se muestran en la plataforma.
- Fácil y rápida navegación para encontrar el servicio que mejor satisfaga las necesidades de los clientes.

Pets House tiene la intención de brindar a las familias con mascotas una forma rápida y segura de acceder a los productos y servicios que mejor se ajusten a sus necesidades, sin tener que consultar a conocidos o navegar por varias páginas web. Aspira a convertirse en el principal motor de búsqueda para que encuentren las mejores soluciones para sus mascotas.

En el otro extremo, para los proveedores de servicios, Pets House se erigirá como un aliado estratégico que les permitirá obtener mayor exposición para sus productos y servicios. Facilitará un aumento en el tráfico de clientes, al tiempo que servirá como una base de datos y así recopilar comentarios sobre la experiencia de los clientes con los servicios recibidos.

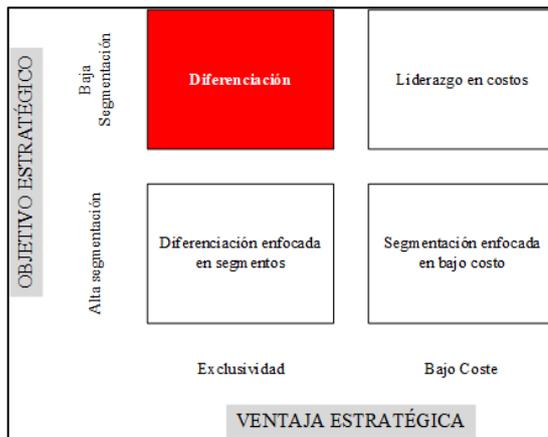
Respecto a la ventaja competitiva, el proyecto se enfocará en la diferenciación. Esta decisión se toma considerando que los objetivos estratégicos apuntan a un mercado masivo y poco segmentado, abarcando clientes en los NSE A, B, C y D. De igual manera, se espera que los clientes perciban cierta exclusividad, ya que el proyecto se distingue por reunir la mayor cantidad de servicios para mascotas, permitiendo a los clientes acceder a los mejores del mercado.

Características:

- **Sostenible:** A medida que más usuarios se sumen y utilicen la plataforma, esta se fortalecerá con los comentarios y calificaciones proporcionados por los clientes sobre los servicios publicados.
- **Difícil de imitar:** La creación de una base de datos de clientes a través del uso de la plataforma y la amplia gama de servicios ofrecidos crearán una barrera de entrada para posibles competidores.
- **Resultados:** Aunque existen propuestas similares en el mercado, ninguna logra abordar la diversidad de servicios que ofrecerá nuestra plataforma.

Figura 4.5

Planteamiento ventaja competitiva



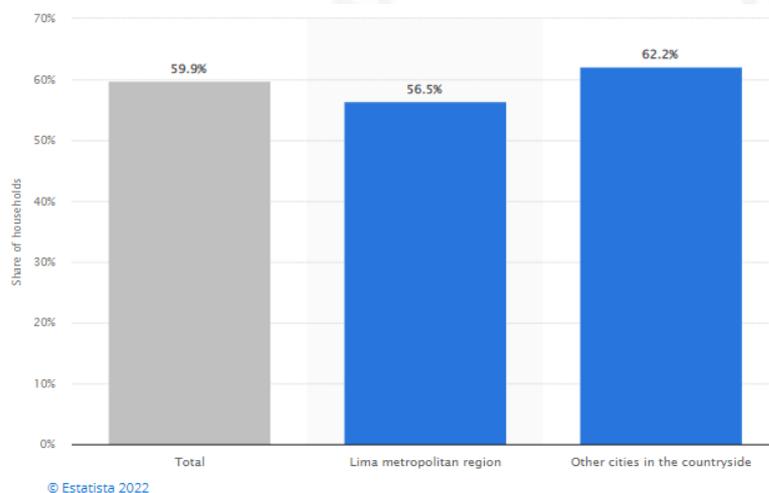
4.3 Mercado Objetivo

4.3.1 Tendencia del mercado

De acuerdo con el estudio de CPI (2018), el 60% de los hogares en nuestro país tienen al menos un perro; además, hay un 8% de la población que posee al menos 5 mascotas en el hogar. Para dicho periodo, se sabe que en Lima Metropolitana, el 56.5% de los hogares tienen mascotas; mientras que en las otras ciudades del país, las familias que tienen mascotas representan el 62.2%.

Figura 4.6

Hogares con mascotas en el Perú – 2018



Nota. De “Portal web Statista”, por Statista, 2022 (<https://es.statista.com/>)

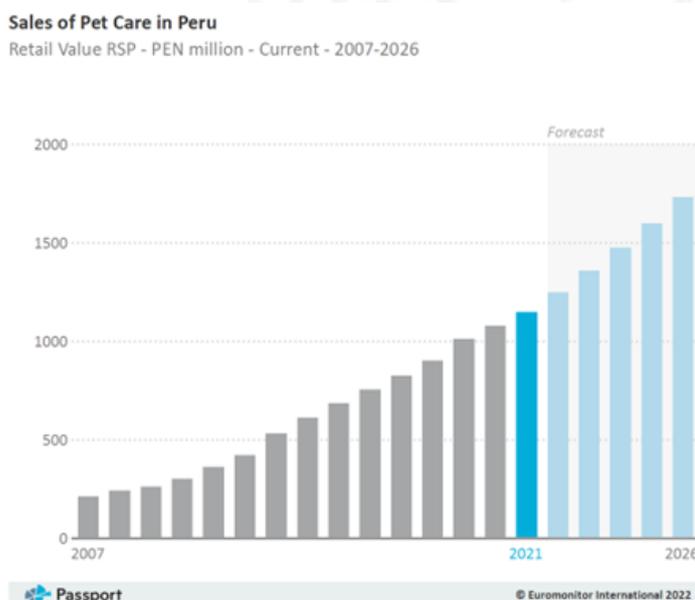
Del mismo modo, según Kantar (2019), casi la mitad de las familias peruanas tienen una mascota, destacando los perros y los gatos. Por otro lado, aquellos hogares sin hijos, hogares con niños menores de 5 años y hogares con amas de casa son los que más optan por tener una mascota, y hay cierta preferencia por las mascotas de menor tamaño.

Un factor crucial que impulsa un crecimiento en el sector de mascotas en el país radica en el hecho de que la generación Millennial tiende a postergar los hitos tradicionales de la vida, como el matrimonio, la adquisición de vivienda y la responsabilidad de un hijo. Es por eso que, ha surgido una nueva tendencia: adoptar cada vez más mascotas. Según informó GfK, la principal compañía de investigación de mercados de Alemania, los Millennials adoptan un 35% más de mascotas que sus antecesores, los Baby Boomers, y las tratan como si fueran sus propios hijos.

En cuanto al gasto que las familias destinan al cuidado y bienestar de las mascotas, ha aumentado en los últimos años. Se observa que para el cierre del 2021, las ventas en el sector del cuidado de mascotas fueron de S/ 1 144 millones, y se estima que seguirá en aumento en los próximos años, como se puede observar a continuación (Euromonitor International, 2023)

Figura 4.7

Evolución y pronóstico del gasto en el cuidado de mascotas, 2007-2026



Nota. De “Portal web Euromonitor”, por Euromonitor International, 2023 (<https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>)

Finalmente, esta tendencia ha generado oportunidades de crecimiento, permitiendo el incremento y apertura de nuevas compañías dedicadas al servicio del cuidado y bienestar de las mascotas. En algunos casos, esto se realiza a través del mercado digital, como es el caso de la propuesta de Pets House.

4.3.2 Tamaño de mercado

El tamaño del mercado se determina en función al número de familias con mascotas que residen en los distritos de Pueblo Libre, Jesús María y Lince. La población identificada para tales distritos, según CPI en su Market Report de mayo de 2021, es la siguiente: Lince con 60,000 habitantes, Jesús María con 87,000 y Pueblo Libre con 96,000; los cuales presentan las siguientes características:

Tabla 4.2

Distribución de hogares en Lima Metropolitana- 2021

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100,0%	100,0%	100,1%	100,0%	100,0%
Zona 1 (Puente Piedra, comas, Carabayllo)	2,9%	7,1%	12,3%	12,8%	9,6%
Zona 2 (Independencia, los Olivos, San Martín de Porras)	3,7%	11,5%	11,1%	8,7%	4,0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2,4%	6,4%	9,8%	10,9%	20,9%
Zona 4 (cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	2,8%	16,0%	14,3%	12,0%	7,9%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Luricancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4,2%	9,8%	15,7%	18,3%	20,7%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	17,1%	11,9%	1,9%	1,3%	0,0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	58,8%	12,5%	1,7%	0,9%	1,4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	5,1%	9,5%	7,9%	8,0%	4,9%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0,0%	6,3%	12,9%	13,1%	12,9%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	1,7%	7,8%	10,3%	11,6%	12,3%
Otros	1,3%	1,2%	2,2%	2,4%	5,4%
Muestra	158,00	983,00	1780,00	926,00	221,00
Error	7,8%	3,1%	2,3%	3,2%	6,6%

Nota. De “Niveles Socioeconómicos 2021”, por APEIM, 2021 (<https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion-Comite-Vfinal2.pdf>)

Tabla 4.3*Distribución de personas en Lima Metropolitana- 2021*

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zona 1 (Puente Piedra, comas, Carabayllo)	2,6%	7,7%	12,8%	13,8%	10,4%
Zona 2 (Independencia, los Olivos, San Martín de Porras)	3,7%	11,6%	10,6%	8,2%	4,9%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	3,3%	6,8%	10,2%	11,9%	23,6%
Zona 4 (cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	3,1%	16,1%	12,9%	9,9%	4,6%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	6,9%	10,6%	15,8%	18,2%	21,5%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	17,0%	10,3%	1,6%	0,8%	0,0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	56,5%	10,5%	1,3%	0,8%	0,6%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	4,2%	9,7%	8,0%	7,9%	5,7%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0,0%	7,3%	14,4%	14,5%	12,9%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	1,8%	8,2%	10,3%	11,8%	11,2%
Otros	0,9%	1,2%	2,1%	2,2%	4,6%
Muestra	521,00	3682,00	6988,00	3191,00	692,00
Error	4,3%	1,6%	1,2%	1,7%	3,7%

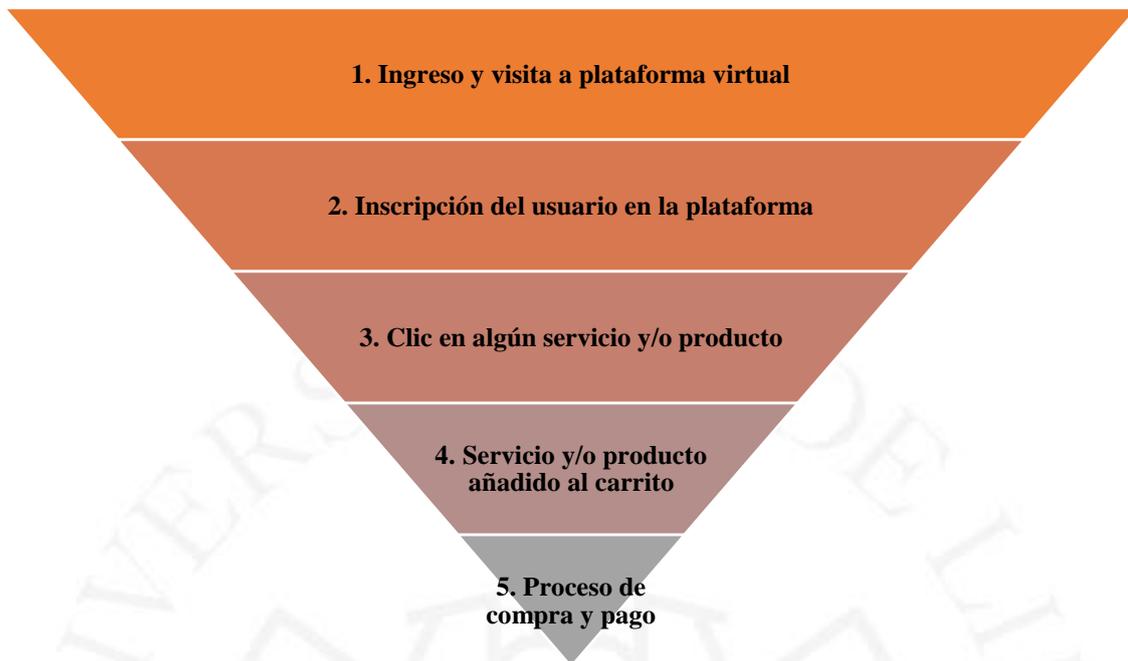
Nota. De “Niveles Socioeconómicos 2021”, por APEIM, 2021 (https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf)

Cabe precisar que tales distritos han sido seleccionados porque son categorizados como Pet Friendly, siendo aquellos donde reside la mayor cantidad de potenciales consumidores. Lo que los hace destacar sobre los demás distritos es la relación de densidad de veterinarias por km² y el % de superficie de áreas verdes. Jesús María encabeza la lista con un 13% de áreas verdes, seguido de Lince con un 7% de áreas verdes y una densidad de veterinarias de 2.5 por km², y finalmente, Pueblo Libre con 6% de áreas verdes y una densidad de 1.09 de veterinarias por km².

Adicionalmente, a través del funnel de conversión elaborado, se grafican los diferentes pasos que los usuarios llevarán a cabo en la plataforma, desde el momento en que detectan una necesidad relacionada con el servicio ofrecido hasta el punto en que concretan el servicio y se convierten en clientes.

Figura 4.8

Funnel de conversión



4.3.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo abarca los hogares con mascotas en los distritos de Jesús María, Pueblo Libre y Lince. La propuesta se orientará hacia la población de todos los NSE, ya que, según estudios de CPI (2018), no hay una diferencia significativa en la tenencia de mascotas en los hogares, independientemente del ingreso económico. Además, se busca llegar al amplio público objetivo, cuya edad oscila entre los 18 y 55 años.

Otra variable importante para determinar los segmentos a los que se dirige el proyecto es el acceso a internet y la postura de los usuarios respecto a las compras en línea. Según estudios realizados por Ipsos (2021), el 50% de la población adulta del Perú urbano, entre 18 y 70 años y perteneciente a los NSE ABCD, realiza transacciones a través de internet, destacándose las compras a través de páginas web (75%), seguido de aplicaciones (46%) y redes sociales (38%).

Adicionalmente, es relevante la relación que existe entre las familias con sus mascotas, considerándolas como miembros de la unidad familiar, dispuestas a brindarles todos los beneficios necesarios y la debida atención.

4.3.4 Identificación de agentes (clientes, usuarios, compradores, prescriptores, intermediarios, mayoristas, minoristas, comisionistas)

Los principales actores para el presente proyecto se estructuran en dos grupos, vinculados a los distritos de Jesús María, Pueblo Libre y Lince:

- Usuarios finales: Familias con mascotas.
- Proveedores del servicio: Empresas dedicadas al cuidado de mascotas (veterinarias, paseadores, entrenadores, hospedajes para mascotas, otros).

Pets House será una plataforma virtual que asumirá el papel de intermediario, buscando establecer conexiones entre ambos grupos para cumplir con las necesidades de los usuarios finales. En la plataforma, los clientes finales podrán acceder de manera rápida, segura y sencilla a una variedad de servicios para sus mascotas, con información actualizada. Por su parte, los proveedores de servicios relacionados con mascotas aumentarán su visibilidad al ofertar y anunciar sus servicios en la plataforma, ampliando así su alcance en la industria de mascotas.

Esta iniciativa permitirá que nuestro público objetivo encuentre, en un solo lugar, una amplia variedad de servicios para sus mascotas que, en la actualidad, se encuentran dispersos, desordenados y, además, son difíciles de verificar.

4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

En el plan de expansión que contempla la plataforma, se identifican diversas dimensiones que se buscan desarrollar durante los primeros años de operación.

Por un lado, se encuentra el incremento en el volumen de transacciones realizadas en la plataforma para contratar cualquiera de los servicios disponibles. Por otro lado, se busca ampliar tanto el número de mascotas registradas como los servicios asociados a ellas. Esto se lleva a cabo con el objetivo de satisfacer de manera óptima y efectiva las necesidades de los usuarios dentro de la plataforma.

Simultáneamente y en correspondencia con la aceptación de la plataforma, se prevé un crecimiento a nivel distrital en una etapa inicial, con miras a posteriormente expandir el alcance del proyecto a toda Lima Metropolitana.

4.3.6 Rivalidad competitiva y Potencial de ventas

Aunque en la actualidad existen diversas plataformas que proporcionan servicios destinados a mascotas, principalmente perros y gatos, estas se caracterizan por ofrecer sus servicios de manera altamente segmentada y especializada.

Se pueden encontrar aplicaciones o plataformas web que se enfocan en servicios específicos, como la localización, el bienestar, los cuidados veterinarios, entre otros. Además, mediante búsquedas tradicionales en navegadores como Google, es posible acceder a información consolidada de diferentes proveedores de productos y servicios para el cuidado de mascotas.

En relación con los ofertantes, los canales tradicionales, como anuncios en la calle, periódicos y el boca a boca, siguen siendo ampliamente utilizados y representan competencia directa, ya que son los medios a través de los cuales los usuarios encuentran los servicios que finalmente contratan.

No obstante, en la actualidad, no existe una plataforma que integre y ofrezca la posibilidad de contratar diversos tipos de servicios, mostrando flexibilidad para adaptarse a las necesidades de diferentes tipos de mascotas.

En cuanto al potencial de ventas, se identifican dos aspectos relevantes dentro de la plataforma web:

- **Transacciones de servicios:** Son todas las transacciones de servicios que se ejecutan a través de la plataforma.
- **Ofertantes de servicios:** Son todos los ofertantes de servicios que estarían dispuestos a proveer sus servicios a través de la plataforma.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Política de gestión del cliente

En cuanto a la política de gestión de clientes, Pets House se enfocará en cultivar una cultura de *feedback* con los usuarios de la plataforma. Esto permitirá evolucionar la plataforma según las necesidades de los usuarios, asegurando su carácter innovador y la satisfacción tanto de usuarios como de ofertantes en todo momento.

Para ello se trabajará sobre los siguientes pilares:

- **Cultura del feedback:** Pets House gestionará feedback continuo con usuarios y ofertantes a través de encuestas mensuales, tanto genéricas como personalizadas. La información recopilada se obtendrá directamente de la plataforma, proporcionando también foros para que los usuarios compartan sus necesidades.
- **Cercanía con los usuarios de la plataforma (usuarios y ofertantes de servicios):** Se promoverá la interacción con los usuarios, se realizará una escucha activa y se monitoreará la presencia de la marca en redes sociales a fin de conocer la reputación y posibles mejoras que contribuyan a un mejor posicionamiento en el sector.
- **Establecer canales de comunicación óptimos:** Se mantendrá una comunicación constante con los usuarios y ofertantes, estableciendo la presencia de Pets House en las redes sociales más usadas por ellos. Además, se complementarán con canales de comunicación más tradicionales, como el correo electrónico o el teléfono de contacto, facilitando el flujo de opiniones e información.
- **Innovación constante:** La información recopilada sobre el uso de la plataforma por parte de los usuarios será utilizada para mantenerla actualizada, añadiendo servicios para nuevos tipos de mascotas o ampliando la gama de servicios ofrecidos. Esta información también permitirá explorar nuevas oportunidades de negocio dentro del sector.
- **Participar activamente en campañas de responsabilidad social:** Pets House incentivará que los usuarios participen en campañas de responsabilidad social relacionadas con las mascotas, llevadas a cabo una vez cada trimestre. También se brindará apoyo a ONGs y asociaciones que trabajan en pro del bienestar de los animales domésticos.

4.4.2 Estrategia de variabilidad y diversificación

- **Calidad**

Respecto de la calificación menor a 5 estrellas, se implementarán acciones preventivas y correctivas, según se detalla:

- Valoración de 4 estrellas, se acatarán acciones preventivas.
- Valoración de 3 estrellas y menor, se acatarán acciones correctivas.

El área de operaciones revisará todos los comentarios, y de manera regular, mediante herramientas analíticas o informes generados a través de la explotación de datos, se analizarán los resultados y definir la aplicación de acciones correctivas o preventivas, según corresponda.

- **Variabilidad**

El estándar de calidad se fundamenta en la eficiencia, calidad y seguridad, donde las 5 estrellas en las encuestas indican una satisfacción completa del servicio. No obstante, se reconoce que hay un margen de variabilidad influenciado por la energía y estado de ánimo del usuario. Por lo tanto, se establece un margen de variabilidad del 10% para determinar si el servicio es considerado como aceptable.

- **Diversificación**

En el inicio del servicio, se establecen dos tipos de diversificación, los cuales se implementarán según el comportamiento del mercado:

- Horizontal: Inicialmente, Pets House ofrecerá los servicios más demandados para las mascotas más comunes, evolucionando y ampliando estas áreas según las necesidades del mercado.
- Concéntrica: Satisfacer las necesidades de los usuarios es un pilar fundamental para Pets House. Por ello, se considerará diversificación de los servicios según las necesidades de los usuarios, lo cual se percibe como un factor esencial para lograr el crecimiento y la posición de liderazgo en el mercado.

4.4.3 Estrategia de precios: Análisis de costos y precios

Pets House se posicionará en el mercado como una propuesta novedosa e innovadora. Como se analizó previamente, se ha constatado que no existe competencia directa; sin embargo, se identificó una plataforma llamada "Pasea Perros.com", la cual se centra exclusivamente en vincular paseadores con dueños de mascotas que buscan servicios de paseo o cuidado de perros.

La estrategia de precios que se implementará en este proyecto se divide en dos etapas, de acuerdo a la etapa en que se encuentre el proyecto y su progresiva evolución.

Penetración de mercado:

- Usuarios y dueños de mascotas: Representan una parte importante para el funcionamiento de la plataforma, actuando como ancla para atraer a los proveedores de servicios. Demostrar que hay una mayor cantidad de usuarios afiliados en búsqueda de productos y servicios para sus mascotas facilitará la captación de empresas proveedoras.

Adicionalmente, se planea implementar medidas específicas para incentivar el uso inicial de la plataforma:

- Bono de descuento por afiliación: Permite a los usuarios obtener un descuento del 10 al 20% en su primera compra o servicio.
- Bono de descuento por referencia: Otorga descuentos por cada experiencia compartida sobre algún proveedor de servicio.
- Bono de descuento por invitación de usuarios: Premia a los usuarios con un sistema de acumulación de puntos cada vez que inviten a alguien a unirse y contratar un servicio por primera vez, canjeables por descuentos.
- Empresas proveedoras de productos y servicios para mascotas: Este grupo busca un alto flujo de usuarios en la plataforma para garantizar la exposición de sus productos o servicios. Las estrategias de precios para este grupo son:
 - 0 Costo de afiliación a la plataforma: Se elimina para captar la mayor cantidad de proveedores.
 - Comisiones aplicadas a la tarifa del proveedor: La comisión que va a retener Pets House sobre la tarifa del proveedor será del 10%, el cual conformará los

ingresos para el proyecto. El grueso de los ingresos de Pets House serán las comisiones que se cargarán por la toma de los servicios a través de la plataforma.

La estrategia de penetración se aplicará a lo largo del proyecto. En términos generales, el objetivo es garantizar el conocimiento y la difusión de la plataforma entre usuarios y proveedores. Ingresar con bajos costos y varios beneficios incentiva a consumidores y productores a probar el producto.

4.4.4 Política Comercial

- **Objetivos de ventas:** El objetivo del primer año es alcanzar un volumen de 35,000 transacciones, generando un ingreso de S/ 350,000.00.
- **Condiciones de venta:** El ticket promedio que cada usuario paga por los servicios para mascotas se estima en S/ 100.00. Sobre este valor, se retiene el 10% como comisión para Pets House por las transacciones realizadas a través de la plataforma.
- **Fuerza de ventas:** El departamento de ventas consta de una gerencia comercial y un vendedor encargado de promocionar y captar clientes.
- **Comisiones:** El vendedor tiene un salario base de S/ 1,200.00.
- **Canales de venta:** Se utilizarán canales de venta digitales, principalmente la plataforma a través de un dominio en internet y eventualmente la aplicación para smartphone como complemento.
- **Sistemas de control:** Para monitorear el logro y la eficiencia de las políticas comerciales mencionadas anteriormente, se emplearán indicadores de control.

4.4.5 Estrategia Comunicacional y Canal

Pets House ajustará la estrategia de comunicación según la etapa en el ciclo de vida en la que se encuentre. Principalmente se emplearán medios digitales, dado que el público objetivo utiliza activamente las redes sociales e internet:

- **Introducción:** El objetivo consiste en crear conciencia sobre el producto y explicar al usuario cómo funciona la plataforma. Se implementarán estrategias agresivas de publicidad a través de Google Ads, Facebook, YouTube, e influencers en TikTok e Instagram.
- **Crecimiento:** Una vez establecida la conciencia de la marca y el producto en el mercado, el siguiente objetivo será aumentar la exposición para atraer a un mayor número de clientes. Se utilizarán nuevamente las redes sociales, haciendo hincapié en las experiencias de usuarios que hayan utilizado la plataforma y los beneficios de afiliarse a ella.
- **Madurez:** En la etapa de consolidación de la marca y el producto, el objetivo de la comunicación será mantener la participación y generar recordación de la marca en el mercado local, con la finalidad de buscar la expansión a toda Lima Metropolitana. El mensaje en esta fase busca posicionar y fortalecer la participación del producto en el mercado.

4.4.6 Estrategia de Distribución

La ventaja de Pets House como plataforma digital para conectar empresas prestadoras de servicios en la industria de las mascotas con los respectivos dueños de mascotas es que no se requiere el manejo de inventarios ni la inversión en activos para la distribución. Los riesgos inherentes a la distribución física del producto y servicio son asumidos por las empresas que se afilien a la plataforma.

Por su parte, el modelo de negocio de Pets House estará disponible a través de medios digitales para su utilización, descarga y promoción:

- **Facebook:** Contará con una página en la que se publiquen las actividades, eventos y otros relacionados con la diversidad de mascotas. Asimismo, se utilizará el Marketplace para contactar con los servicios.
- **Instagram:** La empresa dispondrá de una página en Instagram donde se publicarán historias que permitirán a los usuarios compartir los eventos en los que participen. También se utilizará para publicar promociones y ofertas dentro de la plataforma, y finalmente, se empleará para comunicar los beneficios de utilizar la plataforma

- Dominio en internet: Se contará con una página debidamente publicitada para aparecer en las búsquedas de los usuarios relacionadas con la palabra "mascota". Esta medida direccionará a las personas que busquen algún servicio hacia la plataforma, donde podrán encontrar la variedad de productos que se ofrecen.
- AppStore / IOS: De acuerdo a la acogida que tenga la plataforma, se considerará la expansión del producto hacia las aplicaciones de smartphome. Estas aplicaciones permitirán encontrar de manera más rápida y accesible los servicios o productos requeridos.

4.5 Plan de ventas: Objetivos anuales

La fuente de ingresos de Pets House es la comisión del 10% aplicada a la tarifa del proveedor de los servicios para mascotas que publicitan dentro de la plataforma, tales como veterinarias, paseadores, entrenadores, cuidadores y otros.

El público objetivo para el primer año de operación se concentra en los distritos de Jesús María, Lince y Pueblo Libre, ya que son los que muestran mayor afinidad con las mascotas. A partir del segundo año de operaciones, se proyecta expandir progresivamente a nuevos distritos hasta abarcar toda Lima Metropolitana. Asimismo, se estima captar 29,160 usuarios durante el primer año y mantener un crecimiento mínimo anual en transacciones del 25%.

Tabla 4.4

Ventas estimadas

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ticket Promedio	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Núm, Clientes	29 160	43 740	87 480	218 700	546 750
Ventas Estimadas	S/ 291 600	S/ 437 400	S/ 874 800	S/ 2 187 000	S/ 5 467 500

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Políticas Operaciones

5.1.1 Calidad

A Pets House, le es fundamental cumplir con las expectativas tanto de los usuarios dueños de mascotas como de los servicios que se publicitan en ella, dado que cada uno de ellos tiene diferentes intereses y necesidades al utilizar el servicio ofrecido. En este sentido, se contempla la aplicación gradual de los principios constituidos en la norma ISO 9001.

Respecto a los dueños de mascotas que se vinculan con Pets House, se deben cumplir estándares de calidad cercanos a la excelencia en los siguientes aspectos:

- Privacidad de la información proporcionada por los usuarios de la plataforma, ya sea personal o relacionada a las formas de pago.
- Veracidad de los datos de los servicios que se ofrecen dentro de la plataforma de manera que eso proporciona mayor confianza a los usuarios.
- Cumplimiento con las características de los servicios contratados.
- Revisión de las encuestas de feedback recogidas para poder atender las necesidades requeridas por los usuarios o corregir deficiencias que estén provocando el malestar de los consumidores.
- Asegurar el nivel de contento de los consumidores y evitar la deserción de la plataforma ofreciendo un servicio estable, confiable y seguro, que defienda al consumidor en caso de presentar alguna contingencia.

En lo que a los ofertantes de servicios se refiere se pondrá foco en los siguientes apartados:

- Privacidad de la información proporcionada por los ofertantes de la plataforma.
- Atención a las necesidades que surjan para mejorar los servicios y que facilite el trabajo de los ofertantes dentro de la plataforma.
- Pets House debe asegurarse que es equitativo a la hora de mostrar los servicios

en posiciones prioritarias para no generar una sensación de desigualdad dentro de los ofertantes.

Es importante que Pets House sea una plataforma en la cual tanto los responsables de las mascotas como los ofertantes de servicios confíen plenamente, ya que esta confianza y tranquilidad se traducirá en un mayor número de clientes y ofertantes. No obstante, no solo es necesario centrarse en la calidad de la atención al contratar y ofertar, sino que es clave ofrecer un servicio diferencial para las situaciones problemáticas, donde los clientes se sientan respaldados y las dificultades se resuelvan satisfactoriamente, evitando así un rechazo hacia la plataforma por parte de los usuarios.

5.1.2 Procesos

Los siguientes procesos fueron identificados dentro de la plataforma.

- Registro de usuarios con mascota.
- Registro de ofertantes de servicios.
- Configuración e ingesta de información relacionada con el servicio dentro de la plataforma.
- Contratación del servicio por parte del dueño de la mascota.
- Seguimiento del servicio desde que se contrata hasta que este se culmina.
- Registro de satisfacción del servicio.
- Registro de reclamos.

5.1.3 Planificación

Pets House planifica su crecimiento basado en la adopción de la plataforma en las zonas geográficas en las que se va expandiendo. Sin embargo, este crecimiento dependerá de varias aristas:

- Adopción de la plataforma en las zonas geográficas en las que está presente.
- Transacciones realizadas en la plataforma.
- Crecimiento de servicios para nuevas mascotas o para las ya existentes.

La planificación del crecimiento de Pets House se centrará principalmente en el número de transacciones que se ejecuten en la plataforma, entendiéndose como transacción la cantidad de interacción promedio que hace el cliente en la plataforma. Considerando esto, Pets House estima el siguiente crecimiento a nivel transaccional en los primeros 5 años del proyecto:

Tabla 5.1

Proyección Crecimiento Transaccional z

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
0%	50%	100%	150%	150%

Se espera que estas estimaciones se materialicen conjuntamente con el crecimiento de la plataforma a nivel distrital y de servicios. Por tanto, se anticipa poder ampliar el número de distritos en los que la plataforma estará disponible después del primer año. Además, es necesario incrementar tanto la variedad de servicios ofrecidos para diversas mascotas como la participación en el mercado, permitiendo así el crecimiento reflejado en la tabla previamente expuesta.

5.1.4 Inventarios

En cuanto a inventarios, Pets House no necesita mantener inventarios físicos para proporcionar sus servicios mediante la plataforma, considerando que su objetivo es enlazar a los usuarios que requieren servicios para mascotas con las personas o empresas que los ofrecen.

Sin embargo, es fundamental que Pets House cuente con una infraestructura en la nube para almacenar toda la información necesaria para dar valor a la plataforma, como servicios, precios, condiciones, seguros, etc. Esto incluye también la información, tanto personal como pública, recopilada de los usuarios y su interacción dentro de la plataforma.

Para garantizar que la información sea valiosa, es necesario seguir los lineamientos para el almacenamiento de estructuras de datos y dividirlos a través de unidades funcionales y aplicativos, lo que permitirá extraer la información de la manera más óptima.

5.2 Equipos, actividades y procesos

5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

Para la localización de las instalaciones, se utilizó el método de ponderación de factores para determinar la ubicación más conveniente, evaluando los siguientes aspectos:

- Precio: El costo de alquiler por espacio por persona al mes. Es más valioso mientras el precio sea menor.
- Ubicación: La ubicación deseable sería en San Isidro, por lo céntrico de la zona y que serviría para realizar reuniones con clientes B2B.
- Tamaño: El espacio ideal para lo que requerimos oscila entre 49m² y 55m²
- Acceso a internet: es importante que cuente con una red óptima para evitar una potencial caída en los servidores.

La elección recae en alquilar una oficina de coworking de aproximadamente 50 metros cuadrados. Se necesitan tres ambientes separados: uno para cada gerencia y otro compartido con cuatro escritorios destinado al personal de ventas (2), sistemas y contabilidad. Los espacios de coworking suelen disponer de salas de reuniones compartidas para uso cuando sea necesario. Inicialmente, se prevé ubicar las oficinas coworking en San Isidro, aprovechando su posición céntrica para posibles encuentros con proveedores y clientes. El costo de alquiler mensual para las instalaciones necesarias, con un tamaño y distribución específicos, asciende a USD 609.00. Este monto incluye acceso ilimitado a otras sedes de coworking proporcionadas por el proveedor del espacio alquilado (Comunal). El importe total, con IGV incluido, es de S/ 2,730.00 al mes.

Tabla 5.2

Ranking de ponderación de factores

Factor	Ponderación	Comunal	Wework	Regus	Ubicua				
Precio	45%	50	22,50	30	13,50	50	22,50	20	9,00
Ubicación	30%	50	15,00	40	12,00	30	9,00	20	6,00
Tamaño	10%	40	4,00	20	2,00	30	3,00	50	5,00
Acceso a internet	15%	30	4,50	70	10,50	30	4,50	70	10,50
	100%		46,00		38,00		39,00		30,50

5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

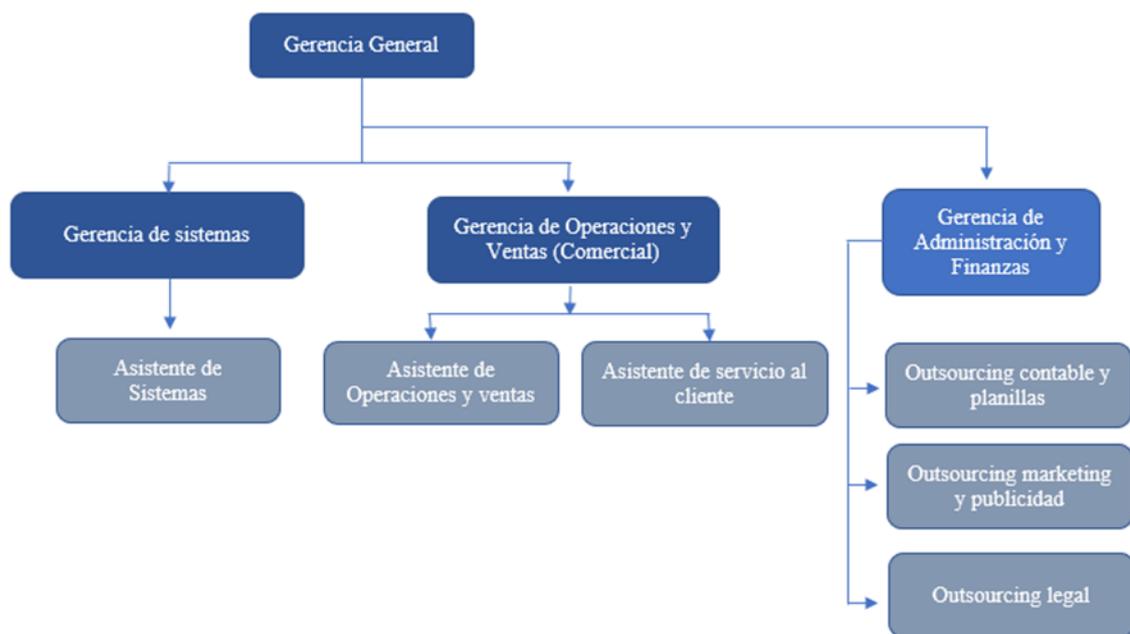
Para la operativa diaria del presente proyecto, la organización estará dividida en tres gerencias que reportarán a un Gerente General, y estarán conformadas de la siguiente manera:

- Gerencia de General: Su principal propósito es encabezar y dirigir el proyecto para alcanzar los objetivos estratégicos, la misión y visión de la organización. Adicionalmente, tiene como funciones salvaguardar el presupuesto y gestionar los fondos económicos de la entidad.
- Gerencia Administrativa y Financiera: Responsable de planificar, ejecutar e informar sobre el avance de los programas fiscales y económicos. Además de analizar si se ha cumplido el presupuesto propuesto, se realizan controles de costes y acciones correctoras cuando es necesario. También será responsable de supervisar los servicios de soporte subcontratados (contabilidad y nómina, marketing y publicidad y servicios legales).
- Gerencia Comercial: Será la gerencia responsable de captar nuevos clientes. Adicionalmente, tiene como función mantener y fortalecer la relación con los clientes y proveedores. El área estará conformada por:
 - Asistente de operaciones y ventas: Encargados de ampliar y mantener una cartera con clientes, los que conformarán la oferta de productos y servicios dentro de la plataforma.
 - Asistente de Atención al Cliente: Responsable de la atención al cliente, principalmente a través de llamadas telefónicas y redes sociales. Debe informar a los clientes sobre los precios de los servicios y responder a las preguntas sobre los servicios prestados.
 - Gerencia de Sistemas: Será el área encargada de monitorear, gestionar y salvaguardar el adecuado funcionamiento de las plataformas informáticas de la organización, para el mantenimiento de las relaciones con los clientes a largo plazo, el diseño, implementación y mantenimiento de la plataforma web, así como el desarrollo del aplicativo para el celular. Por último, tendrá a cargo la ciberseguridad de la compañía para que las transacciones en línea puedan realizarse con total confianza. Contará con apoyo de:

- Asistente de sistemas: Tendrá como funciones monitorear, dar seguimiento al correcto funcionamiento de los sistemas y reportar a su gerencia.

Figura 5.1

Organigrama Pets house



5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

Para el funcionamiento de Pets House, se requiere abordar dos frentes mediante la colaboración con dos proveedores clave:

- Proveedor del servicio de la plataforma: La elección recae en Kreante, un desarrollador digital que ofrece soluciones en creación y despliegue de espacios virtuales, así como también aplicaciones de smartphone personalizadas. Esto permitirá el desarrollo de la plataforma web con tres frentes de usuarios:
- Proveedor de servicios: Agrupa a todas las empresas afiliadas en la plataforma, permitiéndoles monitorear el feedback, las transacciones realizadas y recibir información de clientes.
- Cliente persona natural: Usuarios que buscan productos y servicios para sus mascotas, permitiéndoles navegar, recibir recomendaciones, ofertas y visualizar el historial de transacciones.
- Administrador: Responsabilidad a cargo del responsable de sistemas, facultándole descargar la base de datos de clientes y proveedores para análisis.
- Proveedor de marketing y publicidad: Staff digital, será responsable de trabajar en el branding, diseño de la marca y ejecución de campañas publicitarias. Debe existir sinergia entre ambas áreas para mantener un diseño homogéneo y estilos uniformes en la publicidad, tanto dentro de la plataforma como en otras redes sociales

Se requiere la colaboración estrecha entre las dos áreas con el fin de asegurar un diseño uniforme y estilos coherentes en la publicidad, tanto dentro de la plataforma como en otras redes sociales.

5.2.4 Tercerización o integración de procesos

Tercerización. Las áreas de staff o apoyo para la organización se dividen en 3 grupos, identificados dentro del organigrama presentado en la figura 5.1:

- Contabilidad y planillas Encargada del seguimiento y registro de las operaciones, incluyendo el pago a proveedores, gestión de impuestos y detracciones, así como la preparación de reportes y análisis de estados financieros. Además, es

responsable de efectuar el pago de planillas del personal y de ordenar y ejecutar las actividades de contratación conforme a las especificaciones de cada puesto.

- Marketing y Publicidad: Responsable del seguimiento de lo publicado en redes sociales y de la creación de contenido publicitario para llegar a más clientes y proveedores. Además, se encargará de analizar los resultados e impacto de la publicidad aplicada.
- Legal: Brinda apoyo en posibles incidencias legales que podrían surgir en el desarrollo de actividades y operaciones.

5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de Valor

La operatividad del presente proyecto se basa 3 procesos clave y 3 procesos de soporte que son tercerizados. En lo que respecta al giro del negocio, los procesos son:

- Flujo de inscripción de cliente
- Flujo de inscripción de proveedor del servicio
- Flujo de proceso de compras

Los procesos tercerizados y de soporte son:

- Flujo de Contabilidad y planillas
- Flujo de marketing y publicidad
- Flujo Legal

Figura 5.2

Flujo de proceso para la inscripción a la plataforma de clientes

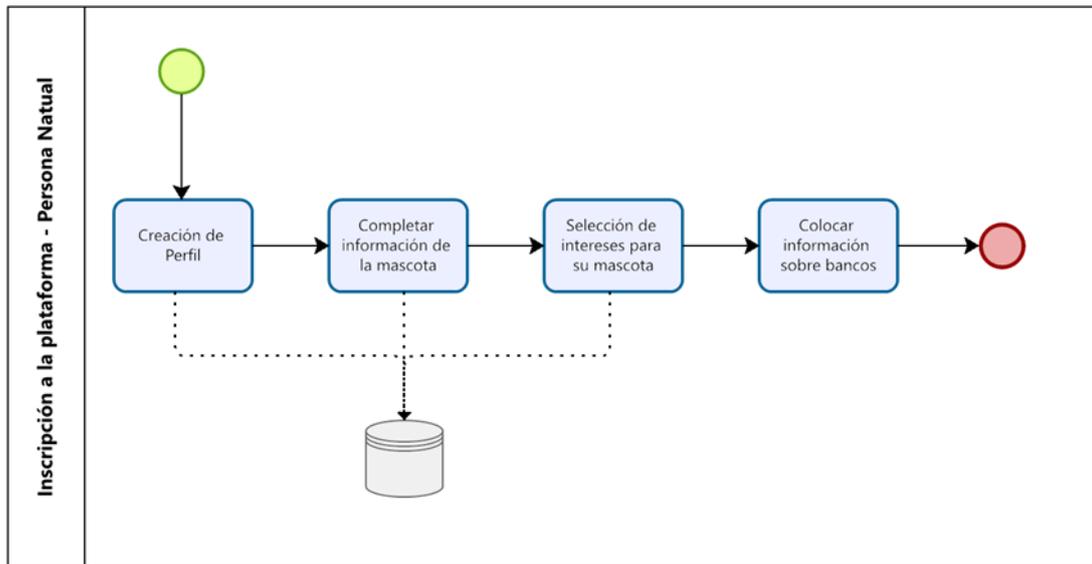


Figura 5.3

Flujo de proceso para la inscripción a la plataforma de personas jurídicas

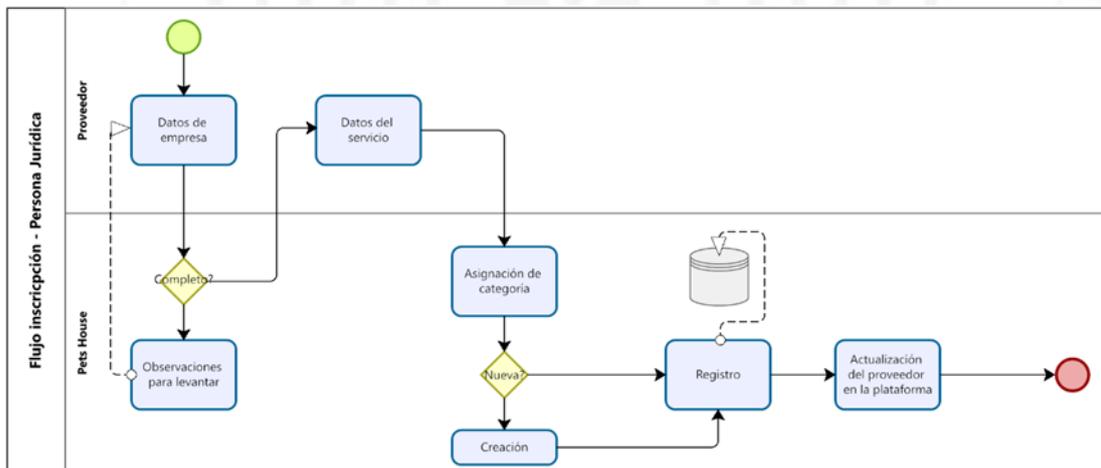
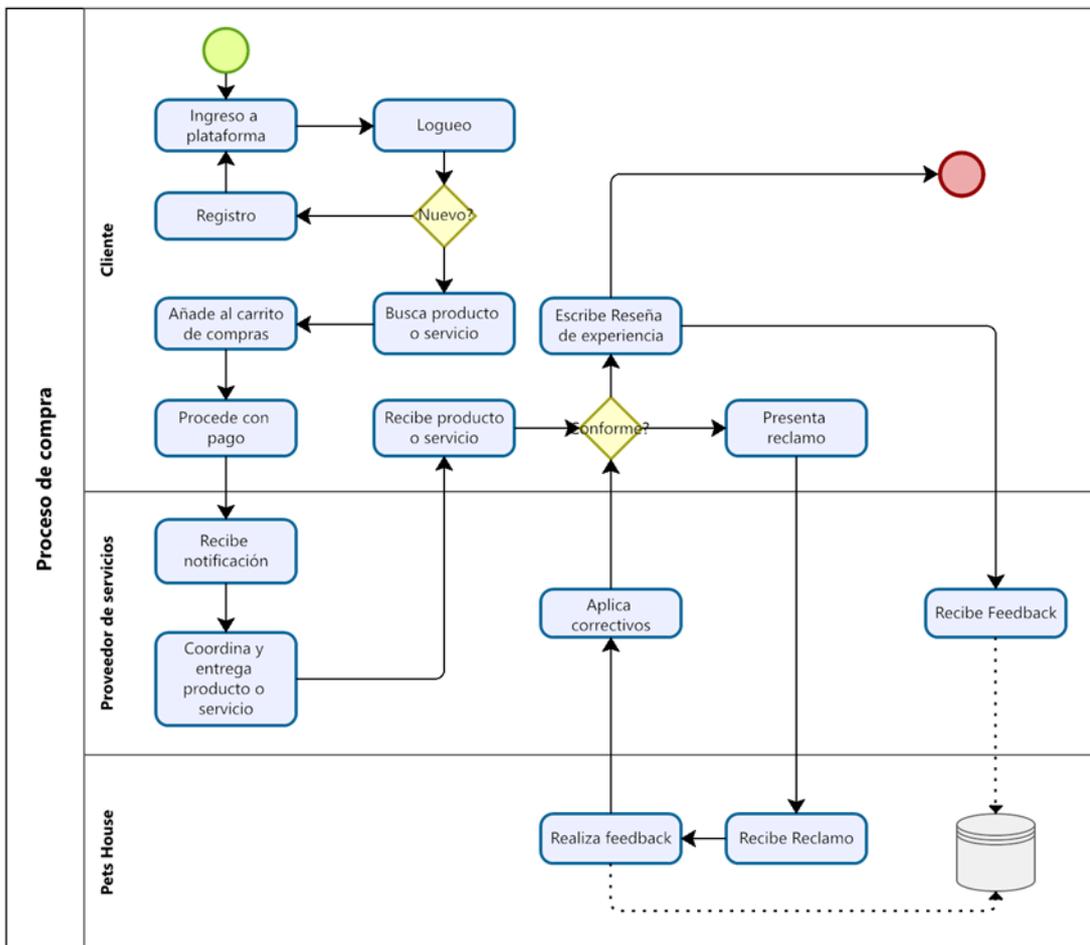


Figura 5.4

Flujo de proceso de compra



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

La iniciativa de este proyecto implica brindar una variedad de servicios relacionados con el cuidado y bienestar de las mascotas de las familias peruanas a través de una plataforma en línea, de manera rápida, segura y sencilla. Estos servicios incluyen opciones como paseadores, cuidadores, entrenadores, hoteles, veterinarias, transporte, entre otros. La plataforma facilitará la comunicación entre los proveedores de servicios para mascotas y sus respectivos dueños que requieran algún servicio específico.

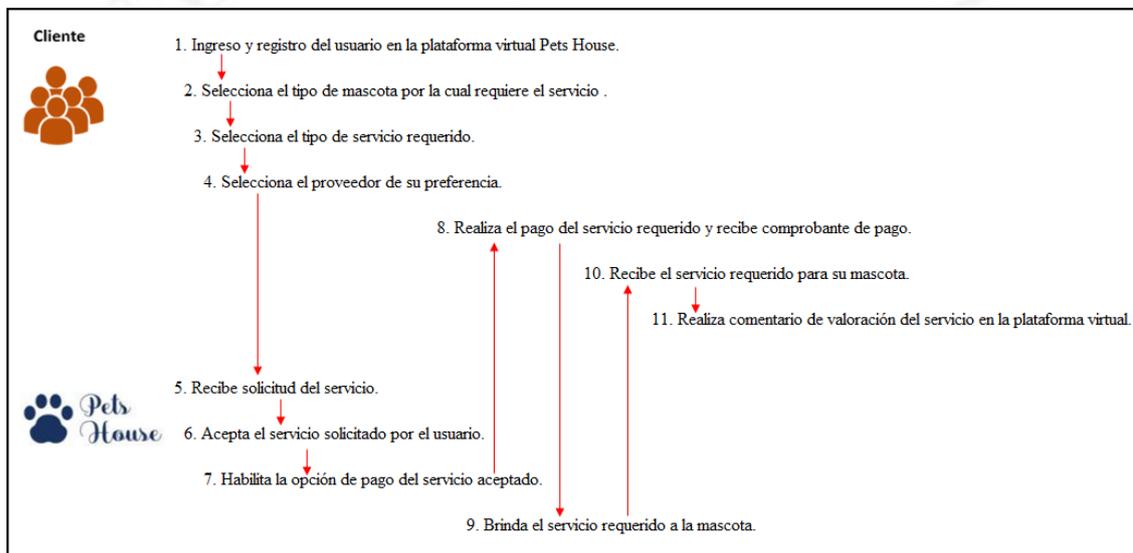
El servicio, como se mencionó anteriormente, se presentará al usuario a través de una plataforma virtual. Desde allí, podrá seleccionar el tipo de mascota para la cual necesita el servicio, el tipo de servicio requerido y el proveedor de su elección. La plataforma proporcionará información relevante para que el usuario pueda evaluar a los proveedores, como ubicación, precios, comentarios, horarios, entre otros. Es importante

destacar que, para acceder al servicio, el usuario tendrá que crear una cuenta en la plataforma, proporcionando información de contacto del dueño y datos de su mascota. Con esta información registrada, el usuario podrá reservar el servicio deseado, sujeto a la aceptación del proveedor. Posteriormente, se habilitará la opción de pago a través de una pasarela segura en la misma plataforma virtual.

Finalmente, una vez que el usuario haya recibido el servicio para su mascota, tendrá la opción de agregar un comentario de valoración sobre la experiencia. Este comentario será visible para todos los usuarios del portal.

Figura 5.5

Proceso de prestación del servicio



5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

Pets House presenta una iniciativa novedosa e innovadora al reunir una variedad de servicios en un único lugar, relacionados con el cuidado y bienestar de las mascotas a través de su plataforma virtual. Este enfoque implica establecer alianzas estratégicas con diversos proveedores de servicios y mantener relaciones a largo plazo con ellos.

Actualmente, no se ha identificado ninguna plataforma virtual que consolide y ofrezca en un solo lugar una variedad de servicios para mascotas. Se ha observado que estos servicios están dispersos en los buscadores y, en muchos casos, resulta difícil

verificar su autenticidad. Por lo tanto, las familias encuentran desafíos para acceder rápidamente a los servicios que necesitan para sus mascotas de manera confiable.

En este contexto, Pets House surge como una solución innovadora para satisfacer las necesidades de las familias en relación con sus mascotas, ofreciendo una solución rápida y segura. La plataforma se compromete a identificar y implementar oportunidades de mejora en sus actividades y procesos, buscando constantemente mejorar la experiencia de los clientes y sus mascotas. Para lograr este objetivo, se considerarán aspectos como:

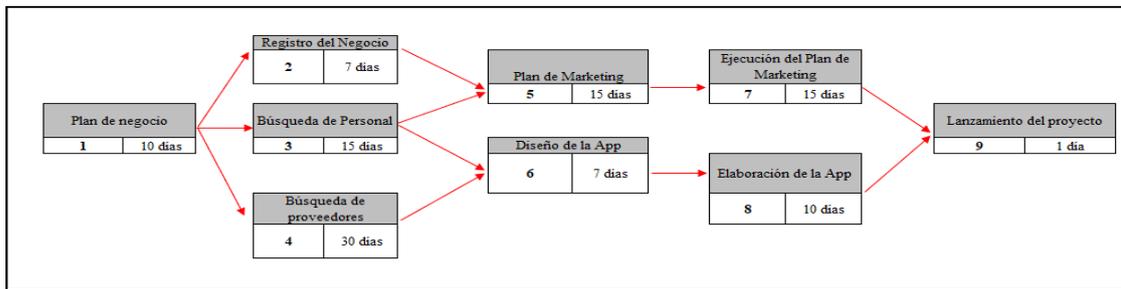
- Mejora continua en las actividades y procesos (identificación de oportunidades de mejora).
- Cumplimiento legal.
- Satisfacción al cliente y sistema de valoración del servicio (cultura de feedback).
- Monitoreo constante de los servicios otorgados.
- Comunicación con el cliente (atención de consultas, sugerencias, quejas y reclamos).
- Programas de fidelidad al comprador.
- Excelencia en la atención.
- Confianza en las transacciones en línea.

5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

Para la ejecución del proyecto, se desarrollará el siguiente flujo de actividades, en el siguiente orden y tiempo:

Figura 5.6

Diagrama PERT



5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

La presente iniciativa adoptará el método del Balance Scorecard como modelo de gestión. Esta herramienta se utilizará para evaluar los resultados del negocio y alinear las metas con los objetivos estratégicos establecidos mediante la revisión de los resultados obtenidos.

El mapa estratégico diseñado para Pets House enumera los objetivos, indicadores, metas y la periodicidad de evaluación de resultados en base a las cuatro perspectivas: procesos internos, clientes, aprendizaje y financiera. Es importante destacar que la medición del cumplimiento de los objetivos en cada perspectiva se llevará a cabo mediante Power BI, una herramienta que facilitará el seguimiento del progreso hacia las metas establecidas.

A continuación, se presentan el mapa estratégico y el correspondiente tablero con los indicadores estratégicos propuestos para el proyecto.

Figura 5.7

Balance Scorecard-Mapa estratégico

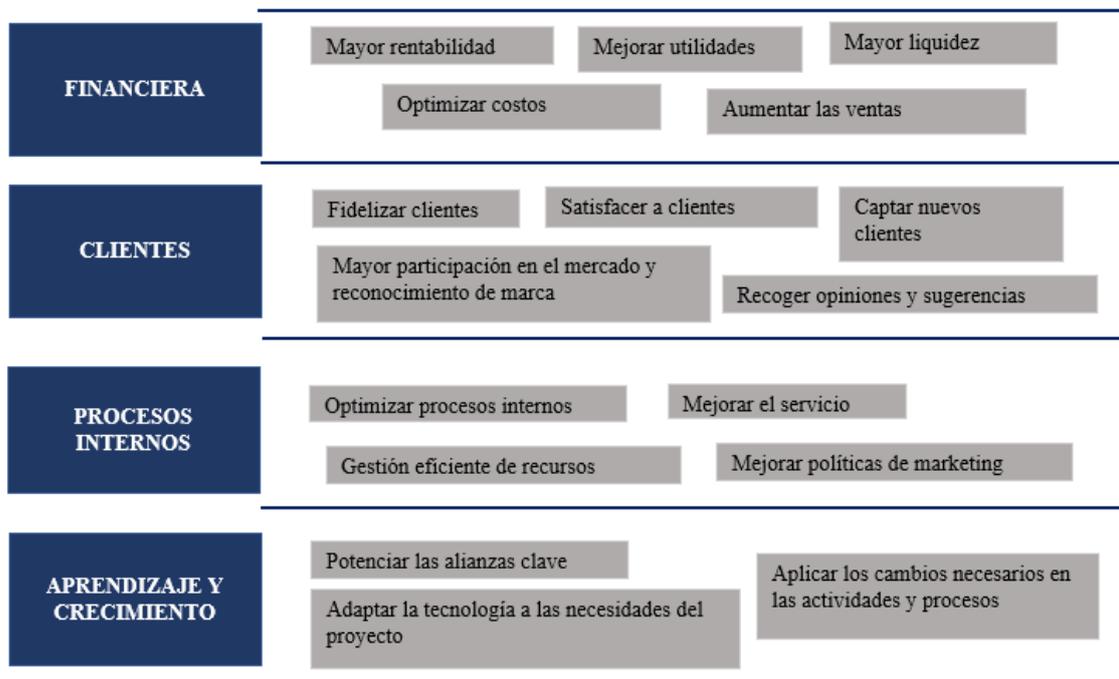


Figura 5.8

Balance Scorecard-Indicadores estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI	META				MEDICIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Generar mayores utilidades Crear valor en el negocio	% de incremento de utilidad respecto del periodo anterior	15%	0-5%	6-14%	15%+	Trimestral	Estudio de mercado, definición de políticas de ventas y tarifarios. Negociación con proveedores. Análisis de ingresos y medición de la rentabilidad. Análisis de costos, optimización de recursos.	Contabilidad y finanzas
	Aumentar las ventas	% de incremento de las ventas respecto del periodo anterior	10%	0-3%	4-9%	10%+	Trimestral		
	Optimizar costos	% de reducción de costos respecto del periodo anterior	5%	0-1%	2-4%	5%+	Trimestral		
CLIENTES	Fidelizar y satisfacer a clientes	% de clientes satisfechos	90%	0-35%	36-89%	90%+	Mensual	Programas de fidelización y beneficios para los clientes. Incrementar la participación en el mercado. Implementar una gestión de calidad.	Comercial, Marketing y Publicidad
	Ofrecer calidad en el servicio						Mensual		
	Captar nuevos clientes	% de nuevos clientes respecto del periodo anterior	10%	0-3%	4-9%	10%+	Mensual		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar políticas marketing	% de mejoramiento de procesos	20%	0-9%	10-19%	20%+	Semestral	Análisis de procesos. Automatización de procesos. Eliminación de procesos que no agregan valor.	Gerencia General, Finanzas y Comercial
	Optimizar procesos								
	Gestión eficiente de recursos								
	Mejorar el servicio								
APRENDIZAJE	Potenciar las alianzas claves	% de cumplimiento de metas y objetivos	80%	0-25%	26-79%	80%+	Trimestral	Generar convenios y alianzas con empresas del sector. Participación de eventos tecnológicos relacionados al sector.	Gerencia General
	Adaptar la tecnología a las necesidades del proyecto								

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1 Objetivos Organizacionales

6.1.1 Naturaleza de la Organización

El punto central será garantizar satisfacción del cliente, facilitándoles encontrar la mejor alternativa para el cuidado y bienestar de sus mascotas. El propósito fundamental de la entidad consistirá en perfeccionar continuamente los servicios ofrecidos a través de la plataforma virtual, fomentando una cultura de innovación y aprendizaje progresiva.

En Pets House, se orientarán hacia la excelencia en el desempeño laboral, esforzándose por mejorar de manera continua. Se establecerán claramente las funciones y actividades, designando responsables específicos y garantizando su ejecución de manera íntegra y sin errores.

Del mismo modo, se adoptará la forma jurídica de una Sociedad Anónima, compuesta por tres socios que contribuirán con parte del capital de inversión. Se promoverá una comunicación constante y se buscará implementar una cultura organizacional de carácter horizontal.

6.1.2 Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos)

La organización del proyecto se presenta de la siguiente manera:

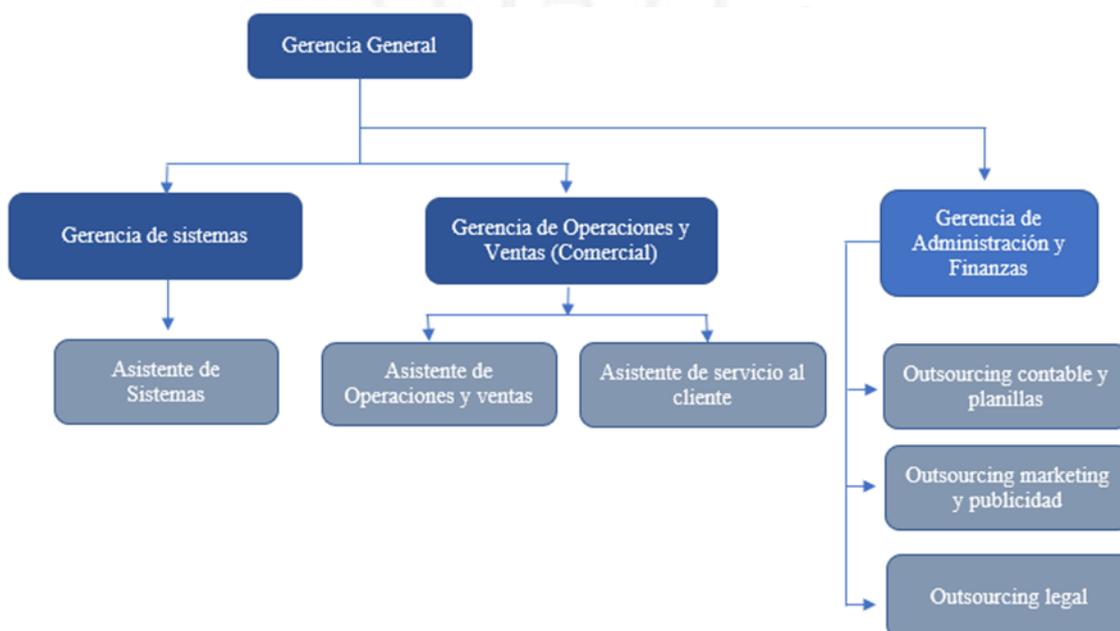
- La línea estratégica está conformada por la Junta General de Socios, cuyos miembros establecerán los objetivos estratégicos del proyecto.
- La línea media está compuesta por el Gerente General, quien será el responsable del cumplimiento de las metas definidas por la Junta General de Socios.
- La línea operacional está conformada por la Gerencia Comercial
- La línea de infraestructura tecnológica está conformada por la Gerencia de Sistemas.
- La línea de apoyo está conformada por el área de Marketing y Publicidad y

6.1.3 Organigrama

Se presenta la siguiente estructura organizacional:

Figura 6.1

Organigrama Pets house



Cabe precisar que la estructura elaborada para el presente proyecto podría verse modificada dependiendo la evolución del modelo de negocio.

6.2 Diseño de Puestos y Responsabilidades

En la siguiente sección se proporciona una descripción de las tareas y obligaciones asociadas a cada cargo dentro del marco organizativo:

- **Gerente General**
 - Ser el representante legal de Pets House.
 - Facilitar el buen ambiente laboral en todos los niveles.
 - Gestionar los activos de Pets House de forma óptima y eficaz.
 - Liderar los objetivo estratégicos generales.
 - Asegurar el crecimiento de Pets House de manera sostenible y ética.

- Planificar, ejecutar e informar sobre el progreso de las iniciativas financieras.
- Garantizar la salud financiera de Pets House, cumplir con métricas clave y generar la rentabilidad esperada por los accionistas.
- Ejecutar actividades de estrategia de marketing.
- Implementar la estrategia y planificación comercial.
- Diseñar los objetivos y KPI del equipo del que es responsable.
- Rendir cuentas a los accionistas sobre los resultados de su administración.
- **Gerente de Sistemas**
 - Supervisar y sincronizar acciones vinculadas a la creación de procesos y aseguramiento del funcionamiento correcto de la plataforma de Pets House.
 - Colabora con diferentes áreas a modo de analizar requerimientos asociadas a la mejora, reinversión y actualización.
 - Examinar y proponer mejoras en los servicios existentes y nuevos.
- **Asistente de sistemas.**
 - Brindar soporte técnico a las áreas de Pets House y clientes.
 - Planear y ejecutar mantenimientos preventivos.
 - Identificación de los puntos vulnerables en la seguridad de los sistemas.
 - Informar a la gerencia general sobre la ejecución de los KPI.
- **Gerente de Operaciones y ventas.**
 - Atiende las incidencias y conflictos que se den durante la operación del servicio y gestiona su solución.
 - Responsable de alcanzar la eficiencia en costos de la organización.
 - Velar por las óptimas condiciones del servicio brindado y asegurar una operación continua.
 - Búsqueda y negociación con nuevos clientes y proveedores.
 - Informar sobre el estado de los KPI a la gerencia general.
- **Asistente de operaciones y ventas.**
 - Ejecutar el plan de operaciones y ventas.
 - Control y seguimiento de las operaciones y ventas realizadas.
 - Informar de sus tareas diarias a su inmediato superior.

- Otras funciones de soporte a la gerencia de operaciones y ventas.
- **Asistente de servicio al cliente.**
 - Atender a usuarios, principalmente por vía telefónica y redes sociales.
 - Informar a los clientes sobre los costos de los servicios y resolver sus dudas respecto al servicio que desee contratar.
 - Informar sus tareas diarias a su inmediato superior.
- **Gerente de Administración y Finanzas**
 - Monitoreo sobre el progreso del plan económico.
 - Asegurar el cumplimiento de los presupuestos definidos por la compañía y tomar acciones correctivas además de realizar el control de costos.
 - Gestionar los recursos humanos, financieros y activos para lograr los objetivos definidos por la compañía.
 - Cobranzas y gestión documental.
 - Fortalecer la aparición de la compañía en redes sociales.
 - Contacto con proveedores.
 - Supervisar los servicios de proveedores (contabilidad y planillas, marketing y publicidad, y legal).
 - Tareas adicionales relacionadas al cargo.
 - Informar de sus tareas diarias a la gerencia general.

6.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales que rigen Pets House constituirán el fundamento sobre el cual se edificará la identidad de la empresa. En este contexto, se gestionarán tanto políticas generales como específicas, distribuidas de la siguiente manera:

a) Políticas Financieras

- **Política de pagos:**
 - Los pagos de nómina asociados a los trabajadores de la empresa se realizarán mensualmente el último día hábil.
 - Los pagos asociados a los ofertantes de servicios se realizarán de manera trimestral el último día hábil del mes correspondiente.
 - A año vencido se entregarán los bonos por desempeño, para los

colaboradores que hayan llegado a los objetivos trazados en el primer trimestre del año previo.

- **Política de asignación de viáticos:**

- Se otorgarán viáticos a los colaboradores que como parte de sus labores hayan tenido que realizar viajes (transporte, comidas, estancias en hoteles, etc.). El pago de los viáticos correspondientes se efectuará el último día hábil del mes siguiente en el cual fueron generados.

- **Política de flujo de caja:**

- Se deberán realizar informes de flujo de caja mensualmente haciendo el análisis y revisión correspondiente, si bien trimestralmente se presentarán de manera consolidada para tener una visión algo más amplia.

b) Políticas de recursos humanos:

- **Selección de personal:**

- Si bien el presente proyecto tiene una clara identidad tecnológica y capacidades técnicas, es importante dentro de las aptitudes que las personas candidatas deben cumplir a la hora de postular por un puesto de trabajo, las habilidades blandas de los candidatos serán un punto muy importante a la hora de evaluar a los mismos.

- **Beneficios sociales para colaboradores:**

- Con el fin de conseguir la fidelización de los colaboradores, se implantarán beneficios tales como por ejemplo: flexibilidad horaria, formación en aspectos académicos, EPS, etc.

- **Formación del personal:**

- Esta política se enfoca en desarrollar las capacidades, habilidades y conocimientos que los colaboradores necesitan para poder ejecutar sus labores de manera más óptima. Adicionalmente, esto los prepara para poder seguir creciendo profesionalmente y poder aspirar a nuevos puestos. En este sentido el objetivo de Pets House es la retención del talento.

- **Buen clima laboral:**

- Se proporcionará un lugar de trabajo, iluminado, espacioso y limpio de

manera que los colaboradores se encuentren tranquilos a la hora de ejercer sus tareas. Se impulsarán dinámicas de integración de manera que el equipo desarrolle relaciones interpersonales correctas y adecuadas para la ejecución de sus labores diarias.

c) Políticas de Logística:

- Se proporcionará a cada uno de los colaboradores una laptop y las herramientas necesarias para que realice sus labores mientras dure la relación contractual.

d) Políticas de Compras:

- Toda adquisición que se quiera realizar deberá pasar a través del departamento de compras.
- Está prohibido que los colaboradores acepten obsequios o gratificaciones por parte de cualquier persona o empresa con la cual se tenga una relación contractual.
- Se debe tener la previsión del presupuesto necesario para ejecutar cualquier tipo de compra a la vez que se tiene en consideración que este no sobrepasa el límite anual que se haya acordado para el área correspondiente.

e) Políticas de Ventas:

- **Definición de los tipos de pago:**
 - Por parte de Pets House se compromete a facilitar al máximo los pagos de los usuarios dentro de la plataforma. Para lograrlo, se dispondrán de los medios de pago más utilizados y seguros disponibles en la actualidad, tales como pago con tarjeta de crédito y débito, así como pagos a través de diversas billeteras en línea.

- **Definición de precios:**

Se establecerán de antemano los precios asociados a los servicios de manera que estas ventas generen el margen de ganancias previamente definido.

- **Descuentos en la plataforma:**

- Descuentos ofrecidos: La plataforma podrá poner a disposición de sus usuarios códigos de descuento para la plataforma en fechas señaladas o

como forma de fidelización para los usuarios más frecuentes.

- Descuentos propios de los negocios: Los proveedores de servicios podrán generar descuentos sobre sus precios.

- **Devoluciones y cambios**

- Se establecerán las condiciones dentro de la política de la tienda para los procesos de devolución y cambio de productos, teniendo en cuenta los requisitos que deben cumplirse, el plazo máximo para realizarlos y los documentos indispensables para validar la transacción.
- El compromiso de la plataforma Pets House es disponibilizar la posibilidad de contratación de los servicios ofertados 24 horas al día, 7 días a la semana durante todos los días del año.

f) Políticas Tecnológicas:

- **Políticas de privacidad:**

- Dado que una parte importante de la información que Pets House obtiene proviene de los usuarios y proveedores de servicios que deciden registrarse en la plataforma, es necesario garantizar la confidencialidad al momento de almacenar la información personal, acorde a Ley 29733, de Protección de Datos Personales.

- **Derechos de usuario:**

- En cualquier momento, podrá hacer valer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (ARCO) conforme a lo dictado en la legislación vigente. Esto implica que los usuarios pueden consultar a la asociación sobre los datos personales que posee, solicitar actualizaciones, retirar su consentimiento al tratamiento de datos para fines específicos o solicitar la eliminación completa de sus datos personales en los ficheros de la aplicación.

g) Políticas medio ambientales:

- **Productos sostenibles:**

- La plataforma priorizará productos para mascotas que sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Esto incluye alimentos orgánicos, juguetes hechos de materiales reciclados o biodegradables, camas y accesorios fabricados con materiales ecoamigables, entre otros. También se puede dar preferencia a proveedores que adopten prácticas ambientalmente responsables.

- **Envases y embalajes ecoamigables:**

- La plataforma aconsejará a sus proveedores que utilicen envases y embalajes que sean reciclables, biodegradables o compostables. También se puede fomentar el uso de materiales de embalaje reciclados y reducir al mínimo el uso de plásticos de un solo uso.

- **Promoción de la adopción de mascotas:**

- Se colaborará con refugios de animales y organizaciones de rescate para incentivar la adopción de mascotas. Esto ayuda a reducir la demanda de criaderos y, a su vez, disminuye la sobreexplotación y el abandono de animales.

- **Educación y concientización:**

- Se dedicarán recursos para educar a los clientes sobre prácticas ambientales responsables relacionadas con las mascotas.

h) Políticas de responsabilidad social:

- **Bienestar animal:**

- Se establecerán políticas que promuevan el bienestar de las mascotas.

- **Fomento de la adopción de mascotas:**

- Se promoverá activamente la adopción de mascotas, colaborando con refugios y organizaciones de rescate para facilitar el proceso y crear conciencia sobre la sobreexplotación y el abandono de animales.

- **Inclusión de mascotas con necesidades especiales:**
 - La plataforma puede trabajar para fomentar la adopción y el cuidado de mascotas con necesidades especiales, como animales discapacitados o de edad avanzada.
- **Iniciativas comunitarias:**
 - La plataforma puede involucrarse en iniciativas comunitarias locales relacionados con las mascotas.
- **Transparencia y ética:**
 - Se priorizará la transparencia en las operaciones y políticas.

6.4 Gestión del talento

6.4.1 Selección y contratación

Para el reclutar y seleccionar personal, priorizaremos inicialmente fuentes internas, ya que resulta más económico, rápido, cuenta con un mayor índice de validez y seguridad, y sirve como motor motivacional para el personal dentro de la organización.

Una vez agotada la alternativa interna, se recurrirá a fuentes externas, principalmente a través de medios digitales debido a la facilidad, rapidez, eficiencia y bajo costo para difundir los anuncios. Esta estrategia permite direccionar con mayor facilidad el anuncio hacia los candidatos más idóneos. A continuación, se detallan las fuentes externas:

- Referidos: El primer punto de contacto para localizar candidatos será el *networking*, buscando conocidos y referidos que, por recomendación, estén en búsqueda de empleo y cumplan con el perfil deseado.
 - Publicación en Redes sociales: Se emplearán las plataformas de redes sociales del proyecto para difundir anuncios sobre las vacantes disponibles. Estas incluirán Facebook, Instagram y LinkedIn.
 - Anuncios en buscadores de empleo: Se destacarán anuncios en plataformas como Bumeran y se publicarán en las bolsas de trabajo de las universidades.
- Detalle del anuncio:

Figura 6.2

Ejemplo de anuncio en bolsas de trabajo en línea



Definición de la empresa: Empresa digital perteneciente a la industria de mascotas está en la búsqueda de un ejecutivo comercial.

- **Requisitos**

- Técnico, Egresado, Bachiller o Titulado de carreras Gestión o similares
- Conocimientos probados mínimo 2 años en comercial
- Excel intermedio
- Disponibilidad para hacer visitas
- Conocimiento de la industria de mascotas

- **Funciones**

- Captación de nuevos clientes corporativos
- Construir y gestionar bases de datos de clientes contactados
- Utilizar estrategias de fidelización de clientes
- Elaborar y atender cotizaciones
- Seguimiento constante de clientes nuevos y actuales

- **Competencias**
 - Escucha activa
 - Proactivo
 - Capacidad de comunicarse a todo nivel
 - Organizado
 - Puntual
- **Beneficios**
 - Ingreso a Planilla
 - Capacitación constante

De acuerdo a la planificación de la empresa, el proceso de selección será realizado por un tercero, manteniendo las siguientes consideraciones

- Tests de personalidad: Se utilizarán para medir los aspectos básicos de la personalidad de los postulantes que nos permitan predecir las futuras actitudes del candidato.
- Técnicas de simulación y pruebas de grupo: Dependiendo del perfil del puesto, se aplicarán pruebas de grupo con la finalidad de observar cómo se desenvuelve el candidato en un equipo de trabajo.

Para el seguimiento y control de los puntos señalados anteriormente se contratará a la empresa Psicotec, consultora integral de servicios de RRHH.

La modalidad de contrato varía según el puesto, cumpliendo con la normativa nacional. En todos los casos, se establecerá un período de prueba de entre 6 y 12 meses, dependiendo del perfil del empleado. Se aplicará el primer periodo de prueba para los puestos operativos y el segundo para los puestos de nivel gerencial. Después de tres años y evaluando el desempeño del colaborador, este pasará a un contrato por tiempo indeterminado:

Tabla 6.1*Tipos de contrato por puesto*

Marco Legal DS 003-97 TR	Puesto
Plazo indefinido	Gerente de IT
Plazo indefinido	Gerente General
Plazo indefinido	Gerente Comercial
Contrato Intermitente	Consultor de Marketing y Publicidad
Convenio de Prácticas	Practicante IT
Convenio de Prácticas	Practicante Comercial
Plazo fijo	Vendedor
Plazo Fijo	Analista IT
Locación de servicios	Contador General

6.4.2 Remuneración y desempeño

En relación con la compensación de los colaboradores, se tomarán como referencia tanto el estudio de una consultora de RRHH, como Alma Consultores. Además, se utilizarán benchmarks de empresas de rubros y tamaños similares, especialmente en las áreas de Fintech y el sector digital, tales como "Go Cancha", "Event Solutions", "Mosaico Laboratorio Creativo" y "Juguete Pendiente", entre otras. Los salarios de los gerentes tendrán un componente fijo y estarán sujetos a bonos según el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el personal operativo se dividirá en dos categorías; para el caso de TI, estará compuesto por un componente completamente fijo, pero con la particularidad de que solo asistirá presencialmente a las oficinas tres veces por semana. En cambio, los vendedores contarán con un componente fijo y otro variable, con la flexibilidad de gestionar sus horarios según su criterio. Se proporciona un detalle adicional en la sección 7.5 "Estructura de Gastos de RRHH"

Las técnicas y la periodicidad aplicadas para la evaluación del desempeño del personal variarán en función del nivel del puesto. Para el nivel operativo, que incluye a los vendedores y al personal de TI, se llevarán a cabo evaluaciones semestrales que revisarán el cumplimiento de aspectos inherentes a cada puesto, como por ejemplo, "uso de recursos" o "conocimiento del trabajo" (ver anexo 6).

Por otro lado, en el caso de los puestos de nivel gerencial, se utilizarán evaluaciones 360° con una periodicidad anual. Se destaca la importancia del *feedback* posterior a los resultados de las evaluaciones del desempeño respectivas, con el objetivo de lograr un impacto positivo y una mejora en el rendimiento del personal.

6.4.3 Empoderamiento y reconocimiento

Con el objetivo de asegurar el compromiso del personal con la organización, se llevarán a cabo comités todos los lunes de cada semana. En estas reuniones participarán todos los integrantes de Pets House para integrar al personal en el seguimiento del cumplimiento de los objetivos organizacionales y permitir que aporten al desarrollo y crecimiento de la organización.

Los colaboradores a nivel operativo recibirán la autonomía suficiente para desempeñar sus funciones. La modalidad de trabajo será mixta, combinando la presencialidad y el trabajo remoto, evidenciando la libertad brindada al colaborador y la confianza depositada por la organización en ellos. Específicamente para los vendedores, se les otorgará la autonomía necesaria para que prospecten sus visitas a clientes y preparen su hoja de ruta en los horarios que consideren convenientes.

En cuanto al reconocimiento, se publicarán boletines mensuales con informes sobre el desempeño de los vendedores. En estos informes se detallarán los clientes nuevos añadidos a su cartera y a la organización. Además, se mencionará y felicitará al vendedor con el mejor desempeño frente a los demás miembros de la organización. Se ofrecerá una bonificación semestral de S/ 1,000.00 al vendedor que haya captado y retenido a la mayor cantidad de clientes.

6.4.4 Capacitación, motivación y desarrollo.

Contamos con el siguiente plan de capacitación:

- Al ingreso a la organización: Se realizará a la interna, y de forma virtual / presencial. Se capacitará al nuevo personal durante 1 día sobre las funciones que debe desempeñar, los objetivos de su área, políticas y valores de la organización.
- Al personal de la organización: Se realizarán capacitaciones acordes a los objetivos de la organización; esto es en las siguientes situaciones:
 - Especializadas (Periódicas): Al personal de ventas se le brindarán herramientas para mejorar sus habilidades interpersonales, escucha activa y comunicación. Para el caso del personal de IT, se brindará capacitación ante alguna actualización de software o de la plataforma, para que no

existan brechas.

- Regulatorias (según requerimiento): De encontrarse alguna brecha entre lo que demanda el puesto y la performance del empleado por medio de las evaluaciones en el puesto, se procederá a brindar un refuerzo para reducir y eliminar tales brechas.

En relación con los factores motivacionales y de desarrollo, se involucrará a todo el personal en sesiones de planteamiento y seguimiento de objetivos estratégicos, con el propósito de fomentar una mayor vinculación de los colaboradores con la organización. Por otro lado, se encuentra el factor remunerativo, que, en el caso de los vendedores, está vinculado a su desempeño con un componente variable en sus haberes. Además, se han diseñado planes de sucesión y desarrollo dentro de la organización, los cuales se implementarán a medida que la organización crezca. Esto permitirá a los colaboradores de nivel operativo, como vendedores y asistentes, ascender en su categoría a senior, coordinadores, jefes y gerentes. Este plan de sucesión estará respaldado por la matriz de cajas, que, a través de 9 cuadrantes, ubica al personal de la organización según el cruce de su potencial y desempeño, facilitando la identificación de quienes están preparados para una eventual promoción.

6.5 Estructura de Gastos de RRHH

El equipo de Pets House se conforma por el las 4 Gerencias mencionadas anteriormente, incluyendo el equipo de sistemas encargado del desarrollo, evolución y mantenimiento de la plataforma, y los vendedores. Aunque esta constituye la estructura inicial, es posible que, a partir del primer año de vida y a medida que la empresa se expande geográficamente, los equipos experimenten un crecimiento, como en el caso del equipo de sistemas o el equipo de vendedores. Independientemente de los trabajadores que formen parte de Pets House, la empresa cumple con todas las especificaciones de las instituciones estatales, el Ministerio de Trabajo y la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT).

Tabla 6.2

Cuadro de composición remunerativa mensual de Pets house

Puesto	Remuneración
Gerencia General	S/ 70 000
Gerencia de Sistemas	S/ 56 000
Gerencia Operaciones y Ventas	S/ 56 000
Gerencia de Administración y Finanzas	S/ 56 000
Equipo de Desarrollo	S/ 16 800
Vendedores	S/ 16 800



CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1 Plan de inversiones

El aporte de capital que requiere Pets House, según el Plan de Inversiones proyectado para el primer año, se establece en S/ 369,049.21. Esta cifra abarcará principalmente los costos destinados al desarrollo de la plataforma web y los fondos necesarios para el capital de trabajo. El capital de trabajo engloba los costos operativos esenciales para dar inicio al proyecto. Es importante destacar que no se destinará inversión a la adquisición de oficinas, mobiliario, impresoras ni otros activos menores. Esto se debe a que los espacios de trabajo serán ubicados en espacios de coworking.

Tabla 7.1

Plan de Inversiones

Inversión Total	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Celular	389 00	-	-	-	420 12
Desarrollar la web (plataforma)	37,920 00	-	-	-	-
Servidor en la nube	4,550 40	-	-	-	-
Desarrollar la App	-	-	11,376 00	-	-
Capital de trabajo	326,189 81	331,930 15	338,635 14	345,475 57	352,454 17
Acumulado	369,049 21	331,930 15	350,011 14	345,475 57	352,874 29

Inversión Inicial	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Intangibles	42,470 40	-	11,376 00	-	-
Total	42,470 40	-	11,376 00	-	-

La inversión más significativa, como se puede observar, está asociada al capital de trabajo. Este aspecto abarca diversos gastos operativos, tales como los relacionados con el personal, alquileres y servicios de terceros, entre otros.

7.2 Activos y depreciación

El proyecto de Pets House no incluye la adquisición de activos fijos en el desarrollo de sus actividades, ya que el entorno de trabajo se ubicará en espacios de coworking. Además, los equipos de cómputo utilizados serán alquilados. En relación con los activos intangibles, el principal activo intangible adquirido será el valor de la plataforma, en sus

dos versiones móvil y web. Asimismo, se considera el servidor de la nube como activo intangible, con un valor de recuperación a lo largo de 10 años.

Tabla 7.2

Amortización

Inversión Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servidor en la nube	455	455	455	455	455
Total amortización acumulada	455	455	455	455	455

Es importante destacar que el valor de la plataforma web y el desarrollo de la aplicación califican como activo intangible con vida útil indefinida. En este sentido, no se aplicará amortización, sino que se registrará una pérdida por devaluación en caso de que se identifique un valor contable inferior a su valor recuperable, en línea con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 38).

7.3 Capital de trabajo

Comprende todos los elementos indispensables para iniciar y poner en marcha las operaciones de Pets House. Esto incluye desembolsos vinculados con el establecimiento de la organización, patentes, gastos iniciales preoperativos, gastos de transporte y comunicación del personal de ventas, alquiler de espacios de trabajo, gastos de marketing, sueldos del personal, entre otros. Por lo tanto, fue establecido que el capital de trabajo indispensable en el primer periodo de operación para Pets House asciende a S/ 369,049.21.

Tabla 7.3*Capital de Trabajo*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celular	389,00	-	-	-	420,12
Desarrollo de web (plataforma)	37 920,00	-	-	-	-
Servidor en la nube	4 550,40	-	-	-	-
Desarrollo de app	-	-	11 376,00	-	-
Google Adds	3 900,00	3 978,39	4 058,75	4 140,74	4 224,38
Gastos de personal	218 400,00	222 789,84	227 290,19	231 881,46	236 565,46
Servicios tercerizados	31 200,00	31 827,12	32 470,03	33 125,92	33 795,07
Gastos de constitución	800,00	-	-	-	-
Alquiler de espacios de trabajo	32 769,07	33 427,73	34 102,97	34 791,84	35 494,65
Gastos de movilidad	3 600,00	3 672,36	3 746,54	3 822,22	3 899,43
Gastos de refrigerio	3 600,00	3 672,36	3 746,54	3 822,22	3 899,43
Gasto de alquiler de laptops	19 920,74	20 321,15	20 731,64	21 150,41	21 577,65
Otros gastos	12 000,00	12 241,20	12 488,47	12 740,74	12 998,10
	369 049,21	331 930,15	350 011,14	345 475,57	352 874,29

- Ciclo de conversión del efectivo

Este ratio un elemento esencial del capital de trabajo que mide el lapso que la empresa requiere para transformar efectivo en inventario y, posteriormente, volver a convertirlo en efectivo mediante ventas. Esta métrica refleja que tan eficiente es la una empresa gestionando sus recursos para generar caja. Los elementos que contribuyen a su cálculo son los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar. Caso específico de Pets House, al ser una empresa de servicios, no acumula inventarios, lo que significa que este componente tendrá un valor de cero. Además, su modelo de negocio implica que las cobranzas se realicen al contado, al momento de la contratación del servicio por parte del cliente. Por último, las cuentas por pagar están vinculadas a las obligaciones financieras del proyecto, como servicios con terceros y pagos por conceptos remunerativos al personal.

Tabla 7.4*Ciclo de conversión de efectivo*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	291 600,00	437 400,00	874 800,00	2 187 000,00	5.467.500,00
Cuentas por cobrar promedio	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ratio de cuentas por cobrar	2 916,00	4 374,00	8 748,00	21 870,00	54 675,00
Ventas	291 600,00	437 400,00	874 800,00	2 187 000,00	5.467.500,00
Cuentas por pagar promedio	130	98	65	65	65
Ratio de cuentas por pagar	2 242,58	4 472,40	13 383,68	33 459,19	83 647,97
Inventario	-	-	-	-	-
Días	360	360	360	360	360
Periodo de conversión de CC	0,12	0,08	0,04	0,02	0,01
Periodo de conversión de I	-	-	-	-	-
Periodo de conversión de CP	0,16	0,08	0,03	0,01	0,00
Ciclo de conversión del efectivo	- 0,04	0,00	0,01	0,01	0,00

Se puede decir que el periodo en que tardaría Pets House en cobrar una cuenta es 0.12 días, para el primer año. Además, cobra sus cuentas 2,916 veces durante el año. Por otro lado, el periodo en que tardaría Pets House en pagar una cuenta es 0.16 días, para el primer año. Además, paga sus cuentas 2,242.58 veces durante el año.

En cuanto al índice de rotación de cuentas por cobrar, este indica en cuantas ocasiones las cuentas por cobrar se han convertido en efectivo durante un año. Una rotación más alta implica un período más corto entre la venta y la cobranza en efectivo.

7.4 Fuentes de financiamiento y amortización.

Tras los análisis financieros realizados previamente, se concluye que el capital inicial necesario para el presente proyecto debería ser de S/ 73.506. De este monto total, S/ 51.171 será aportado por los accionistas, representando el 70% del total, mientras que el saldo restante de S/ 22.335 será financiado a través de una entidad bancaria (ver Anexo 7 Condiciones financiación bancaria), representando el 30% del monto total.

En relación a este último aspecto, los pagos se efectuarán en 24 cuotas simples (ver Anexo 8 Cronograma financiación bancaria)

Tabla 7.5*Inversión Inicial*

Forma de inversión	Montos	% Participación	
Capital propio	51 171	70%	
Financiamiento bancario	22 335	30%	
Total inversión inicial (S/)	73 506	100%	

Tabla 7.6*Detalle del financiamiento bancario*

Financiamiento bancario: BBVA	
Capital:	22 335,00
TEA:	4%
Periodo (meses):	24

Tabla 7.7*Amortización de la inversión*

	Inversión	Año 1	Año 2
Principal	22 335,00		
Amortización		(10 907,44)	(11 427,56)
Intereses		(694,91)	(249,61)
Escudo tributario		208,47	74,88
FC Financiamiento	22 335,00	(11 393,88)	(11 602,29)

7.5 Balances previsionales (Balance general).

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

Tabla 7.8*Balance General*

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Activos corrientes					
Efectivo	24 126,15	153 562,20	561 989,05	1 867 885,65	5 141 945,73
Total Activos corrientes	24 126,15	153 562,20	561 989,05	1 867 885,65	5 141 945,73
Intangibles					
Intangibles	42 470,40	42 470,40	53 846,40	53 846,40	53 846,40
Amortización acumulada	(455,04)	(910,08)	(1 365,12)	(1 820,16)	(2 275,20)
Total Intangibles	42 015,36	41 560,32	52 481,28	52 026,24	51 571,20
Total Activos	66 141,51	195 122,52	614 470,33	1 919 911,89	5 193 516,93
Pasivos					
Obligaciones financieras CP	11 602,35	11 677,17	-	-	-
Obligaciones financieras LP	11 677,17	-	-	-	-
Cuentas por pagar a terceros	5 330,76	5 330,76	5 330,76	5 330,76	5 330,76
Remuneraciones por pagar	18 200,00	18 200,00	18 200,00	18 200,00	18 200,00
Impuesto a la renta	-	34 561,66	165 856,54	559 516,54	1 543 666,54
Total Pasivos	46 810,28	69 769,59	189 387,30	583 047,30	1 567 197,30
Patrimonio					
Capital propio	51 171,00	51 171,00	51 171,00	51 171,00	51 171,00
Utilidad del periodo	(31 839,76)	76 120,51	377 838,00	1 291 647,09	3 583 170,62
Total Patrimonio	19 331,24	127 291,51	429 009,00	1 342 818,09	3 634 341,62
Total pasivo + patrimonio	66 141,51	195 122,52	614 470,33	1 919 911,89	5 193 516,93

En relación a los activos, no se contemplan activos fijos debido a que el entorno laboral se establecerá en espacios de coworking. Además, los equipos de cómputo necesarios serán adquiridos mediante alquiler. En lo que respecta a los activos intangibles, el principal consiste en el valor del desarrollo de la plataforma, en sus dos versiones, junto con el servidor de la nube.

En cuanto a los pasivos, el proyecto presenta una obligación financiera con un plazo de vigencia de 2 años, así como otros pasivos vinculados a los gastos de personal y servicios de terceros.

7.6 Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

Con respecto a los resultados de pérdidas y ganancias para los primeros cinco años de operación, se tiene lo siguiente:

Tabla 7.9*Ganancias y Pérdidas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	291 600,00	437 400,00	874 800,00	2 187 000,00	5 467 500,00
Utilidad bruta	291 600,00	437 400,00	874 800,00	2 187 000,00	5 467 500,00
Costos y gastos:					
Gastos administrativos y ventas	(238 400,00)	(242 375,76)	(247 271,75)	(252 266,64)	(257 362,43)
Gastos por servicios de terceros	(31 200,00)	(31 827,12)	(32 470,03)	(33 125,92)	(33 795,07)
Gastos de alquiler	(52 689,81)	(53 748,88)	(54 834,61)	(55 942,26)	(57 072,30)
Gastos de depreciación y amortización	(455,04)	(455,04)	(455,04)	(455,04)	(455,04)
Gastos financieros	(694,91)	(249,61)	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(31 839,76)	108 743,59	539 768,58	1 845 210,13	5 118 815,17
Impuesto a la renta		(32 623,08)	(161 930,57)	(553 563,04)	(1 535 644,5)
Utilidad Neta	(31 839,76)	76 120,51	377 838,60	1 291 647,09	3 583 170,62

Con relación a la utilidad obtenida en el primer año del presente proyecto, se observa que el resultado es negativo. Al respecto, dicha situación se debe a que, durante el primer año de operaciones, el público objetivo de Pets House se encuentra limitado solo a la población de familias con mascotas correspondiente a tres distritos: Lince, Pueblo Libre y Jesús María; tal y como se encuentra descrito y detallado en el Capítulo IV, numeral 4.3 – Mercado Objetivo. Cabe precisar que, según estudios realizados por CPI (2018), el 60% de las residencias peruanas tienen como mínimo un animal doméstico; dicha medida ha sido aplicada sobre la población de los distritos mencionados anteriormente, a fin de determinar el número de familias que corresponden al público objetivo durante el primer año de operaciones.

Posteriormente, a partir del segundo año de operaciones, la utilidad obtenida empieza a ser positiva y registra un crecimiento considerable. La explicación de la evolución de dichas utilidades, obedece a que, a partir del segundo año, el público objetivo de Pets House, se extenderá a nuevos distritos hasta cubrir la población de familias con mascotas de toda Lima Metropolitana, tal y como se ha estipulado dentro del Capítulo III, numeral 3.5 - Objetivos estratégicos. Dicha situación, genera crecimiento considerable en las ventas obtenidas a partir del segundo periodo de operaciones.

7.7 Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash flow)

Implica analizar los flujos bajo diferentes escenarios para evaluar la rentabilidad potencial de la empresa.

- Flujo de caja Escenario Pesimista

Para este escenario los ingresos se proyectan a un crecimiento que iniciara en 109,350 en el año 1 y que alcanza los 2MM para el año 5. Este crecimiento se da en tal medida debido a que durante el primer año se tiene previsto realizar una marcha blanca con la aplicación, la cual tendrá un alcance enfocado en solo 3 distritos de Lima Metropolitana. Posterior a ese periodo, se extenderá al resto de distritos, permitiendo alcanzar un mayor volumen de ventas.

Tabla 7.10

Escenario Pesimista

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos		109 350,00	164 025,00	328 050,00	820 125,00	2.050.312,50
Inversión	(369 049,21)					
Gastos operativos		(323 439,76)	(328 656,41)	(335 031,42)	(341 789,87)	(348 684,83)
IR pagar		0,00	0,00	(2 094,43)	(143 500,54)	(510.488,30)
Amortización		455,04	455,04	455,04	455,04	455,04
Flujo de caja económico	(369 049,21)	(213 634,72)	(164 176,37)	4 431,96	335 289,63	1 191 594,41
Flujo de financiamiento	22 335,00	(11 393,88)	(11 602,29)	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja financiero	(346 714,21)	(225 028,60)	(175 778,66)	4 431,96	335 289,63	1 191 594,41

- Flujo de caja Escenario Conservador

En el escenario conservador, los ingresos ascienden en el año 1 a 291 600, y alcanzan los 5 467 500 para el año 5. En este escenario se considera que el público acepta un ticket mayor, el mismo que asciende a S/ 100,00, superando en 50 unidades monetarias al del escenario anterior. Esta medida favorece al retorno del capital invertido, la misma que se dará a partir del 2do año, en lugar del 3ro con S/ 69 496,63. Al igual que en el escenario anterior, la marcha blanca en los 3 distritos se da durante los 3 primeros años y posteriormente se apertura al resto de distritos de Lima.

Tabla 7.11*Escenario Conservador*

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos		291 600,00	437 400,00	874 800,00	187 000,00	5.467.500,00
Inversión	(369 049,21)					
Gastos operativos		(323 439,76)	(328 656,41)	(335 031,42)	(341 789,87)	(348 684,83)
IR pagar		0,00	(32 623,08)	(161 930,57)	(553 563,04)	(1.535.644,55)
Amortización		455,04	455,04	455,04	455,04	455,04
Flujo de caja económico	(369 049,21)	(31 384,72)	76 575,55	378 293,041	292 102,13	3 583 625,66
Flujo de financiamiento	22 335,00	(11 393,88)	(11 602,29)	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja financiero	(346 714,21)	(42 778,60)	64 973,27	378 293,041	292 102,13	3 583 625,66

- Flujo de caja Escenario Optimista

Para el escenario optimista se espera un volumen de ingresos de 546,750 para el año 1, y que se alcance los 10,251,562.5 para el año 5. Las cifras consideran que los consumidores aceptan un ticket más alto, el mismo que asciende a S/150. Se obtienen flujos positivos a partir del 1er año. A partir del 3er año la plataforma aperturará el acceso para los demás distritos de Lima Metropolitana.

Tabla 7.12*Escenario Optimista*

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Ingresos		546 750,00	820 125,00	1 640 250,00	4 100 625,00	10.251.562,50
Inversión	(369 049,21)					
Gastos operativos		(323 439,76)	(328 656,41)	(335 031,42)	(341 789,87)	(348 684,83)
IR pagar		(66 993,07)	(147 440,58)	(391 565,57)	(1 127 650,54)	(2.970.863,30)
Amortización		455,04	455,04	455,04	455,04	455,04
Flujo de caja económico	(369 049,21)	156 772,21	344 483,05	914 108,04	2 631 639,63	6 932 469,41
Flujo de financiamiento	22 335,00	(11 393,88)	(11 602,29)	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja financiero	(346 714,21)	145 378,33	332 880,77	914 108,04	2 631 639,63	6 932 469,41

7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.

De acuerdo a la proyección de viabilidad realizada, los resultados demuestran que el proyecto es rentable en los 3 escenarios planteados. En el escenario pesimista se obtiene un VAN positivo de S/ 181,502.56 y una TIR de 19.17%. De igual forma, en el escenario conservador obtenemos un VAN positivo, cuyo valor asciende a S/ 2,726,335.81, acompañado de una TIR de 83.10%. Por último, el escenario optimista con un VAN que asciende a S/ 6,174,934.87 y una TIR de 140.89%.

Es importante recalcar que en todos los escenarios la TIR es superior a la tasa de descuento de 7.21% (WACC, como se puede apreciar en detalle el punto 7.11)

Tabla 7.13

Viabilidad Escenario Pesimista

VAN F	181 502,56
TIR F	19,17%
VAN E	380 556,90
TIR E	18,97%

Tabla 7.14

Viabilidad Escenario Conservador

VAN F	2 726 335,81
TIR F	83,10%
VAN E	3 484 265,06
TIR E	81,63%

Tabla 7.15

Viabilidad Escenario Optimista

VAN F	6 174 934,87
TIR F	140,89%
VAN E	7 706 802,83
TIR E	137,65%

Los tres escenarios analizados revelan resultados positivos, indicando la viabilidad y rentabilidad del proyecto. A pesar de la variabilidad en los tickets de compra y usuarios gestionados en la plataforma, la viabilidad es evidente. Además, se podrían realizar ajustes en los análisis en caso de que se observe alguna desviación durante la ejecución.

7.9 Políticas de aplicación de resultados

En Pets House se pondrá foco en el estado de resultados cuando se establece la estrategia monetaria. Esto con el objetivo de poder definir las medidas y acciones necesarias que ayuden a conseguir los resultados esperados y poder prever cualquier desviación que se detecte con la suficiente antelación de manera que se puedan tomar las acciones correctivas oportunas.

Para poder lograr un control periódico se revisarán los siguientes puntos:

- Análisis y evaluación de ventas, costos, gastos y utilidades.
- Análisis de los diferentes elementos que generaron ingresos y gastos.
- Identificar los gastos operativos y funcionales.
- Cálculo de la rentabilidad bruta.
- Cálculo de la rentabilidad neta.

Se realizarán reuniones trimestrales durante el primer año y reuniones semestrales durante los siguientes cuatro años, para evaluar los siguientes pasos en base a los análisis realizados.

- En el escenario en el que los resultados sean positivos y los objetivos se estén cumpliendo.

Durante los primeros tres años, los accionistas no recibirán dividendos y se verán obligados a crear un fondo de reinversión, donde se depositarán dichas ganancias para cubrir pérdidas o se utilizarán para nuevas inversiones para el crecimiento empresarial. A partir del cuarto año las ganancias se repartirán entre los socios y el 20% irá al fondo de reinversión.

- En caso los resultados sean negativos:

Los accionistas deberían reunirse para discutir nuevas opciones para aumentar las ganancias de la empresa, proporcionar más liquidez y mejorar los resultados para el próximo año. Si existe patrimonio suficiente, la deuda deberá transferirse a una cuenta de resultados negativos de años anteriores, que deberá mantenerse hasta su total amortización en uno o más años, según lo determinen los accionistas.

7.10 Tasa de descuento del accionista.

A fin de determinar la tasa de descuento del accionista (k_e/cok), se aplicará el modelo CAPM:

$$CAPM = Cok = Rf + \beta i^D * (R_M - Rf)$$

$$K_e = Cok = 12.5\%$$

- **Rf** : Tasa libre de riesgo (con vencimiento a 10 años): 3.5%
- **$(R_M - Rf)$** : Prima de riesgo de mercado: La brecha entre el rendimiento anual medio el mercado (S&P 500) y el rendimiento de los bonos del gobierno de EEUU (1928-2019): 4.83%
- Riesgo país: Evalúa la probabilidad de incertidumbre política y la posibilidad que una nación soberana incumpla compromisos financieros pactados con acreedores extranjeros; 1.91%

Obtenemos que el costo de capital es de 12.5%

7.11 Indicadores de rentabilidad representativos (WACC, TIR, VAN, ROI, Pay Back, Punto de equilibrio)

El WACC asciende al 7.21%, lo cual implica el rendimiento mínimo que esperan los inversionistas sobre el capital. Está por debajo del rendimiento del proyecto, por lo cual si es viable realizar la inversión.

Tabla 7.16

Determinación del WACC

WACC	=	$K_e * (P) / (D+P)$	+	$(1-t) * K_d * (D) / (D+P)$
K_e	=	costo del capital	=	12,51%
K_d	=	costo de deuda	=	4,00%
t	=	Tasa imponible	=	30,00%
D / D+P	=	Deuda	=	54,63%
P / D+P	=	Patrimonio	=	45,37%
WACC	=			$12.51\% * (45.37\%) + (1-30.00\%) * 4\% * (54.63\%)$
WACC	=	5,68%	+	1,53%
		WACC	=	7,21%

La TIR financiera del escenario más probable, el conservador, asciende a 83.10%, muy por encima de la tasa de descuento 12.5%, lo que implica que la inversión si es viable de realizar. El VAN es positivo, asciende a 3,484,265.06, lo que asegura la viabilidad del proyecto y se manifiesta como la mejor opción para los accionistas.

Tabla 7.17

VAN y TIR Financiero

VAN F	2 726 335,81
TIR F	83,10%
VAN E	3 484 265,06
TIR E	81,63%

Mediante la determinación del *payback* podemos inferir que la inversión del proyecto será recuperada en 3 años y 0.8 meses:

Tabla 7.18

Determinación del Payback descontado

Flujo de caja económico	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Flujo de caja económico	(369 049,21)	(31 384,72)	76 575,55	378 293,04	1 292 102,13	3 583 625,66
Flujo de caja descontado		(27 895,03)	60 493,28	265 615,75	806 363,39	1 989 765,20
Recuperación de la inversión		(396 944,24)	(336 450,96)	(70 835,21)	735 528,18	2 723 293,38

Nota. Tiempo necesario para recuperar el capital: 3 años y 0,8 meses.

Tabla 7.19

Determinación del ROI

ROI	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Utilidad neta	(31 839,76)	76 120,51	377 838,00	1 291 647,09	3 583 170,62
Inversión total	369 049,21	331 930,15	350 011,14	345 475,57	352 874,29
ROI	-9%	23%	108%	374%	1015%

Durante el primer año se obtendrá una pérdida de 9% sobre la inversión realizada en el proyecto como resultado de la inversión para puesta en marcha. Desde el segundo año se obtiene un retorno de 23% como consecuencia del mayor flujo de usuarios. Para el quinto año, se alcanza la cifra de 1015% una vez que el proyecto tiene alcance a todo Lima Metropolitana.

Tabla 7.20*Determinación del ROA*

ROA	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Utilidad operativa	(31 839,76)	108 743,59	539 768,58	1 845 210,13	5 118 815,17
Activos totales	66 141,51	195 122,52	614 470,33	1 919 911,89	5 193 516,93
ROA	-48%	56%	88%	96%	99%

Cada unidad monetaria colocada en recursos, se generará una pérdida de 48% para el primer año como consecuencia de los fondos necesarios para arrancar el proyecto y la etapa de marcha blanca en 3 distritos de la capital. Para el año 5 se obtendrá un rendimiento sobre los activos de 99% como consecuencia de la expansión de la plataforma a toda Lima Metropolitana.

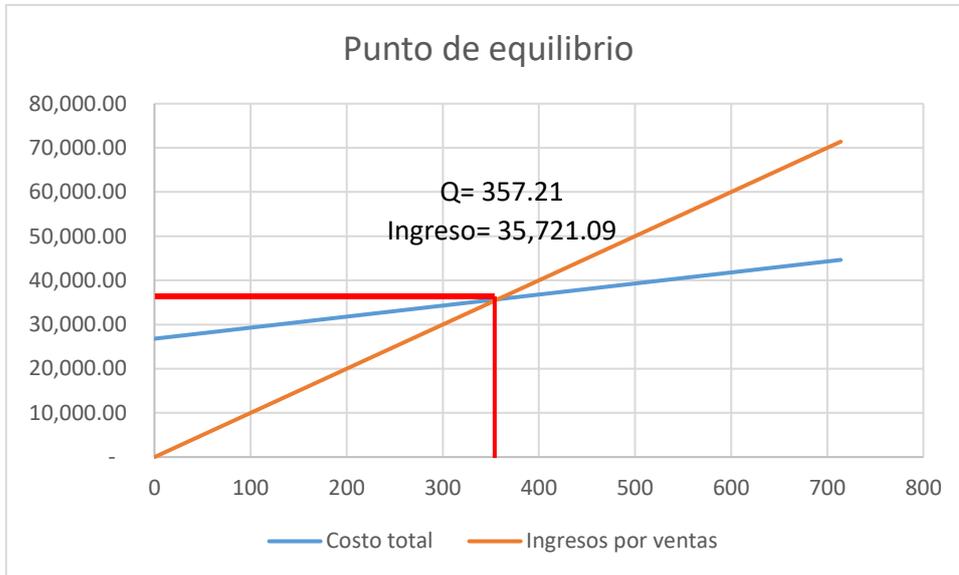
Tabla 7.21*Determinación del ROE*

ROE (Retorno sobre el capital)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	(31 839,76)	76 120,51	377 838,00	1 291 647,09	3 583 170,62
Capital de los accionistas	51 171,00	51 171,00	51 171,00	51 171,00	51 171,00
ROE	-62%	149%	738%	2524%	7002%

Por cada sol invertido en el proyecto, los accionistas experimentarán una pérdida del 62% durante el periodo primero, consecuencia del desembolso inicial necesario para poner en marcha la iniciativa. A partir del segundo año, se anticipa un retorno sobre la inversión del 149%, impulsado por el aumento de usuarios en la plataforma. Este rendimiento experimenta un crecimiento exponencial hasta el quinto año, alcanzando un impresionante 7002%, impulsado por la expansión a la totalidad de los distritos de Lima Metropolitana.

Figura 7.1

Punto de equilibrio



Para hallar el valor, se toma en cuenta el costo de publicidad como costos variables. Dado a que la empresa es de servicios, no se cuenta con costos por unidad adicional de producción, pero sí con costos por unidades adicionales vendidas. El costo de la publicidad se toma como variable pues a medida que se incrementa el alcance de personas se incrementa el costo en S/ 25.00.

Con la salvedad mencionada, se tiene que la cantidad de equilibrio es 357.21 Servicios vendidos y el punto de equilibrio que cubre los costos es S/ 35,721.09.

7.12 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

El proyecto se basa en un conjunto de datos básicos y previsiones de ventas basadas en las tendencias del mercado y el potencial de la industria del comercio electrónico. Como ocurre con cualquier proyecto, en la mayoría de las inversiones, se puede encontrar cierta incertidumbre o riesgo en los datos o hipótesis.

El principal riesgo de negocio está unido al flujo de las ventas y otra de las variables a considerar sería el ticket promedio del cliente. En seguida, se exhibe un estudio de sensibilidad a modo de determinar los efectos en el VAN económico si el indicador incrementa o disminuye en $\pm 5\%$.

- Escenario pesimista

Tabla 7.22

Ventas estimadas escenario pesimista

Ventas estimadas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Clientes	21 870,00	32 805,00	65 610,00	164 025,00	410 062,50
Ticket prom.	S/ 50,00	S/ 50,00	S/ 50,00	S/ 50,00	S/ 50,00
Total ventas	S/ 1 093 500,00S/	1 640 250,00S/	3 280 500,00S/	8 201 250,00S/	20 503 125,00
Comisión anual 10%	109 350,00	164 025,00	328 050,00	820 125,00	2 050 312,50
Comisión mensual 10%	9 112,50	13 668,75	27 337,50	68 343,75	170 859,38
Población objetivo:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Lince	60 000,00				
Pueblo Libre	87 000,00				
Jesús María	96 000,00				
	243 000,00	364 500,00	729 000,00	1 822 500,00	4 556 250,00

Tabla 7.23

Índices escenario pesimista

Cok	12,51%
WACC	7,21%
VAN F	181 502,56
TIR F	19,17%
VAN E	380 556,90
TIR E	18,97%

Para análisis inicial, se está considerando una reducción de las ventas en 5%, pero de igual manera el VAN sigue siendo positivo, por lo cual podemos concluir que bajo un escenario relativamente pesimista el proyecto seguiría siendo rentable.

- Escenario optimista

Tabla 7.24

Índices escenario optimista

Ventas estimadas	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Clientes	36 450,00	54 675,00	109 350,00	273 375,00	683 437,50
Ticket promedio	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 150,00	S/ 150,00
Total ventas	S/ 5 467 500,00S/	8 201 250,00S/	16 402 500,00S/	41 006 250,00S/	102 515 625,00
Comisión anual 10%	546.750,00	820 125,00	1 640 250,00	4 100 625,00	10 251 562,50
Comisión mensual 10%	45.562,50	68 343,75	136 687,50	341 718,75	854 296,88
Población objetivo:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Lince	60 000,00				
Pueblo Libre	87 000,00				
Jesús María	96 000,00				
	243 000,00	364 500,00	729 000,00	1 822 500,00	4 556 250,00

Tabla 7.25

Índices escenario optimista

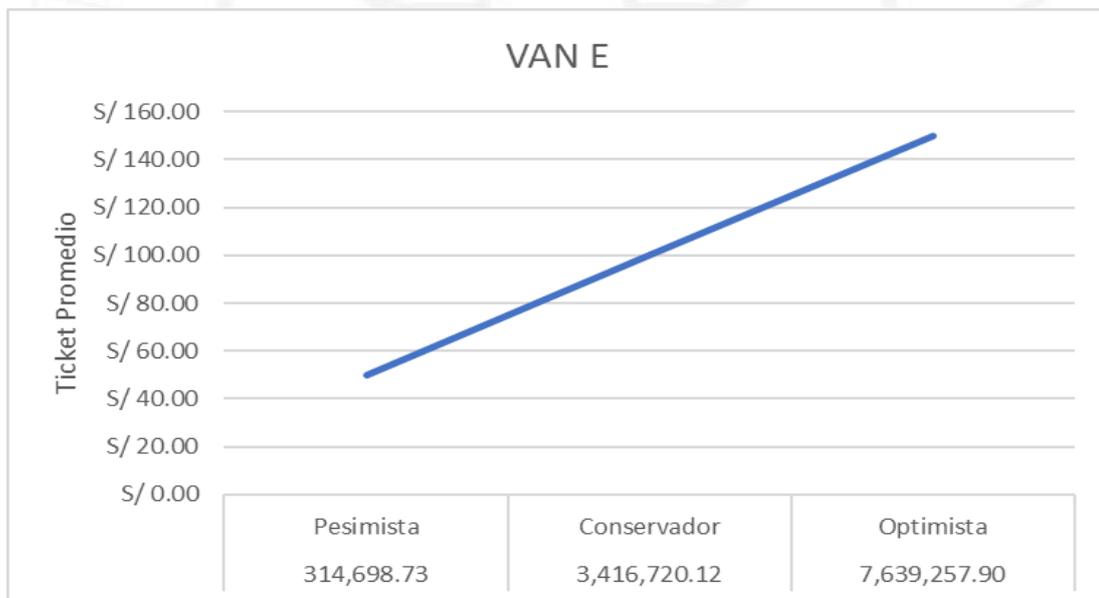
Cok	12,51%
WACC	7,21%
VAN F	6 174 934,87
TIR F	140,89%
VAN E	7 706 802,83
TIR E	137,65%

En este segundo análisis, se está considerando un aumento de las ventas en 5%, siendo el VAN aún más alto que en el escenario conservador, lo que hace viable la iniciativa.

7.13 Análisis por escenarios y gráficas.

Figura 7.2

Análisis gráfico



De manera gráfica se puede apreciar como el proyecto evaluado tiene rentabilidad en los 3 escenarios planteados; pesimista, conservador y optimista. La razón detrás de la viabilidad es el inmenso potencial de alcance que tiene el producto al ser masivo y mediante una aplicación.

7.14 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- **Cambios en el alcance inicial del proyecto:** Cualquier modificación que afecte el alcance inicial del proyecto o agregue nuevos casos de uso a la funcionalidad previamente definida puede provocar retrasos en la ejecución, aumentar los costos o comprometer la calidad final del producto.
- **Falta de experiencia en el equipo del proyecto:** Al realizar contrataciones para formar el equipo de proyecto, es crucial tener precaución, ya que contratar a personas con poca experiencia o habilidades insuficientes podría resultar en retrasos, problemas con los clientes o errores en la plataforma, afectando la reputación de la empresa.
- **Problemas de comunicación internos y externos:** La falta de comunicación interna entre los miembros del equipo puede conducir a confusiones y malentendidos que afecten la ejecución del proyecto. Asimismo, la falta de comunicación con los proveedores puede generar desconfianza, afectando la participación en la plataforma o provocando la salida de la misma.
- **Entrega de servicio de poca o mala calidad:** Relacionado con los riesgos mencionados, puede resultar en una plataforma de baja calidad, con errores o difícil de entender para los clientes. Una mala revisión de los proveedores también podría llevar a servicios de baja calidad, afectando la satisfacción del cliente y la atracción de nuevos proveedores y clientes.
- **Cambios en los sectores y entornos en los que se desarrolla el proyecto:** Alteraciones en el entorno del proyecto, como cambios regulatorios o económicos, pueden impactar la viabilidad y su resultado final.
- **Problemas de gestión de riesgos:** La gestión inadecuada de los riesgos identificados puede tener consecuencias no deseadas en el proyecto.
- **Cambios regulatorios, políticos o creación de normas dentro del marco del comercio electrónico:** A pesar de la inestabilidad política en Perú, se observa un crecimiento sostenido en muchas industrias, pero esto podría cambiar, generando inestabilidad en el mercado y afectando el comportamiento del consumidor.

- Al mismo tiempo, todo lo relacionado con el comercio electrónico viene evidenciando un crecimiento continuo y sostenido, es por ello que se tiene que estar preparado para cualquier cambio o evolutivo que suceda en el sector de manera que el proyecto se pueda adaptar con el menor impacto posible.
- **Seguridad Cibernética:** La plataforma, al manejar información sensible y realizar transacciones monetarias, se vuelve un objetivo para posibles ataques cibernéticos.
- **Riesgos Operativos:** Posibles fallas en el sistema, hardware, software o bugs que alteren el funcionamiento normal de la plataforma.
- Es importante que se identifiquen y gestionen adecuadamente los riesgos para el proyecto de manera que este no sufra ningún impacto y pueda ser entregado en los términos que inicialmente se haya definido.
- **Riesgo de pandemia:** Como se evidenció con la pandemia del COVID-19, una nueva pandemia podría afectar las operaciones diarias de la empresa. Dado que Pets House es una plataforma digital, debe adaptarse a las normativas emergentes, asegurando la capacidad de cumplir con ellas mediante la adquisición de materiales necesarios para mantener la continuidad de la mayoría de los servicios ofrecidos.

7.15 Plan de contingencia y disolución

Tabla 7.26

Identificación de Amenazas y plan de contingencia

Amenaza	Nivel Amenaza	Responsable	Plan de contingencia
Falta de financiación	Alto	Gerencia de Administración y finanzas	Búsqueda de avales y garantías para asegurar el acceso a préstamos. Buscar Inversionistas externos ofreciendo participación en las utilidades o un retorno en función a sus contribuciones u aportes.
Falta de Liquidez	Alto	Gerencia de Administración y finanzas	Negociar con proveedores pago a crédito a 30 o 60 días para asegurar el capital de trabajo disponible. Buscar financiamiento con bancos, con inversionistas existentes o potenciales.
Pérdida masiva de usuarios	Alto	Gerencia de Operaciones y Ventas	Analizar la causa raíz, implementar encuestas aleatorias que se lanzan a los usuarios cada mes para monitorear su nivel de satisfacción.
Interrupción del servicio	Medio	Gerencia de Operaciones y Ventas	Se hará uso de líneas de respaldo para contactar a los clientes y comentar sobre la incidencia. Las vías alternas de respaldo son; redes sociales, Whatsapp de la empresa, llamadas telefónicas y correo electrónico.
Disminución de la cantidad de servicios	Medio	Gerencia de Operaciones y Ventas	Lanzamiento de campañas de Marketing, recordación de marca, promociones y descuentos.
Ataque Cibernético	Medio	Gerencia de Sistemas	Contratar empresas de consultoría en seguridad Cibernética para solucionar el imprevisto ataque, preparación de informes para registrar el evento y se evite una reincidencia.
Caída del Servidor	Alto	Gerencia de Sistemas	Hacer uso del servidor de respaldo, contactar inmediatamente a soporte técnica. Elaboración de informes para registrar el evento y se evite una reincidencia.
Cambios en la Demanda	Medio	Gerencia de Operaciones y Ventas	Contratar servicios de consultoría como Katarworldpanel para identificar rápidamente los cambios en las tendencias y costumbres de los compradores y tener la capacidad de responder de manera inmediata.

CONCLUSIONES

- Tras la investigación y análisis acerca de la plataforma de comercio electrónico para mascotas, se puede concluir que es una herramienta valiosa aquellos propietarios de mascotas que adolecen por dificultades y falta de conveniencia al contratar servicios para sus animales. Además, según los análisis realizados, se confirma que es un proyecto viable en una amplia variedad de escenarios y que, incluso en el peor de ellos, sigue siendo rentable, lo que lo hace muy atractivo para la inversión.
- Se encuestaron a 388 personas a fin de recoger información vinculada a sus mascotas. Al respecto, se obtuvo que el 87.2% (338 encuestados) cuentan con mascotas, y el 68.3% de estos (231 encuestados) presentan una dificultad moderada para encontrar el producto o servicio que necesitan para su mascota. Se observó que los encuestados con mascotas, buscan principalmente y con mayor frecuencia alimentos para sus mascotas, seguido de servicios de cuidado y salud. Así mismo, se encontró que el 97.6% de los participantes que tienen animales domésticos (330 encuestados) estarían dispuestos a utilizar una plataforma digital que les permita realizar la búsqueda del producto o servicio que requieran para sus mascotas.
- El incremento en las ventas esperado año a año del proyecto sería consecuencia de altos niveles de satisfacción que se desea alcanzar de los usuarios. Un usuario satisfecho volverá a utilizar el servicio y lo recomendará, por el contrario, un cliente insatisfecho comentará su mala experiencia entre su medio.
- Es importante que la cantidad de proveedores sea variada y actualizada respecto a los gustos y tendencias del mercado, su impacto es directamente proporcional a la retención y captación de nuevos usuarios a la plataforma, incrementando de igual manera los ingresos para el proyecto.
- De acuerdo con el modelo planteado, se sobrepasa el objetivo estratégico, pues, se evidenciaría un incremento a razón de 50% en los ingresos entre el primer y segundo año, manteniendo la tendencia por los siguientes periodos.
- De acuerdo con el modelo, se espera un retorno del capital invertido durante el tercer año de ejecutado el proyecto.

RECOMENDACIONES

- Si bien a lo largo del documento se ha explicado y analizado cómo funcionará la plataforma durante sus años iniciales, a continuación, se presentan algunas recomendaciones que contribuirán al crecimiento continuo de Pets House.
- Ampliar el catálogo de servicios: Se debe diversificar el catálogo de servicios disponibles para los clientes, incorporando nuevas categorías de servicios para llegar a una audiencia más amplia. Esto implica expandir la oferta de mascotas y servicios relacionados.
- Crecer geográficamente: Una vez que Pets House alcance la madurez en el mercado peruano, es importante seguir ampliando las ubicaciones geográficas donde la plataforma estará presente. Inicialmente, la expansión debería dirigirse a otros países de América Latina, donde exista una afinidad considerable por las mascotas, como Brasil, Argentina, Costa Rica y Colombia.
- Anuncios relacionados: Una nueva fuente de ingresos que la plataforma podría considerar es la incorporación de anunciantes de productos relacionados con las mascotas que no se ofrecen en la plataforma. Estos anunciantes podrían ser negocios vinculados al mundo de las mascotas, como peluquerías, tiendas de juguetes o tiendas de ropa. Además, se podrían establecer sinergias con estos comercios para ofrecer incentivos a los usuarios de la plataforma, como descuentos, obsequios o regalos que fomenten la fidelidad.
- Acceso privilegiado a datos: La suscripción a la plataforma podría ofrecer dos niveles: la cuenta básica para proveedores y la cuenta superior. La segunda cuenta, con un costo mensual de membresía, permitiría a los proveedores destacarse más en la plataforma, apareciendo primero en las búsquedas relacionadas con los bienes y prestaciones que brindan, del mismo modo que proporcionándoles información sobre las tendencias y preferencias de los clientes. A los nuevos suscriptores se les ofrecerá un período de prueba de 90 días como incentivo y contarán con un descuento del 50%.

- Finalmente, precisar que, Pets House requiere de una inversión inicial S/ 73 506, el cual se financiará 70% con capital propio y 30% con deuda. Así mismo, se logra una TIR de 83.70% lo cual demuestra que el proyecto es rentable y viable.



REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2015). *Perú, país perruno*. Ipsos Perú. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno#:~:text=Punto%20de%20vista%20%2D%20The%20Washington,sobre%20los%20gatos%20y%20viceversa.&text=Lo%20curioso%20de%20la%20informaci%C3%B3n,y%20el%20sur%20m%C3%A1s%20perruno>
- Arellano. (2019). *Características de los Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2021). *Niveles Socioeconómicos 2021* [Diapositivas en PowerPoint]. APEIM. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- BBVA Research. (2022). *Situación Perú. Primer trimestre 2022*. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2022>
- Bottollier, A. (2021, 20 de marzo). Carbon pawprint: is man's best friend the planet's enemy? *Phys Org*. <https://phys.org/news/2021-03-carbon-pawprint-friend-planet-enemy.html>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). *Nivel de Ingresos y Gastos en el Perú y el impacto de la COVID-19*. https://geo.ceplan.gob.pe/uploads/2021_CEPLAN_Nivel_de_ingresos_y_gastos_en_el_Peru_y_el_impacto_de_la_COVID_19.pdf
- CPI (2021). *Perú: Población 2021. Market Report N° 003*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf
- CPI. (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel mundial*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf?fbclid=IwAR34uMCLD5dFAp1PHIBEUNDOJE_qTo5ksQGIOCUCue8u-S4Bp5ZCHVf7xZo
- Creame. (2021). *Comercio Electrónico (E-Commerce)*. <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/20.-E-commerce.pdf>
- Cuáles son los distritos 'Pet friendly' de Lima?. (2019, 04 de noviembre). *¿Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/mascotas-cuales-son-los-mejores-distritos-de-lima-para-vivir-con-perros-y-gatos-noticia/>

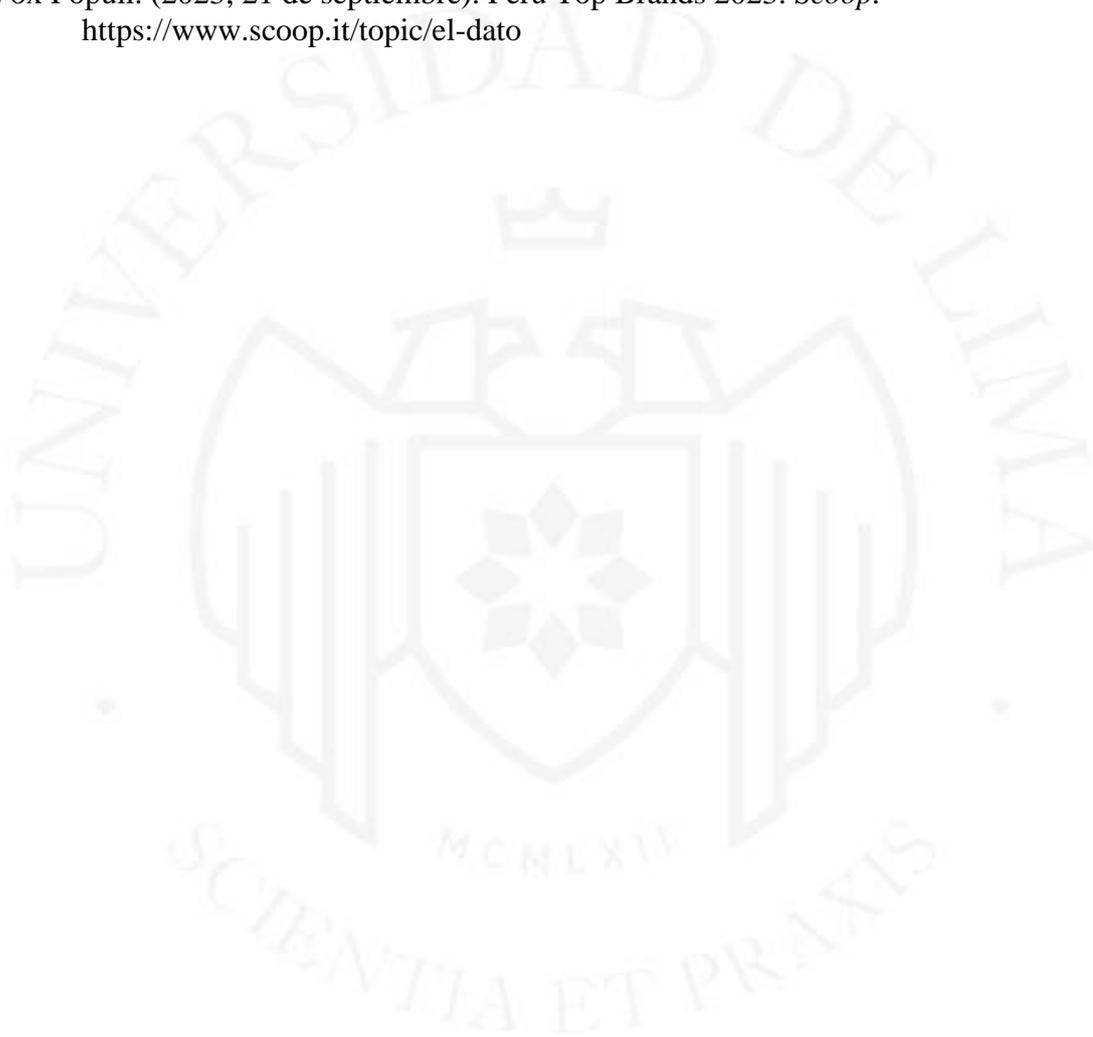
- DATUM. (2021). *El mundo de las mascotas en Perú*.
https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3_211214121321.pdf
- Ellos también sienten dolor y miedo: la importancia de adoptar a un animal abandonado. (2018, 2 de septiembre). *La República*.
<https://larepublica.pe/sociedad/1310886-animales-abandonados-importancia-adoptarlos-albergues-perros-video/>
- Euromonitor International. (2023). *Portal web Euromonitor*. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/statisticsevolution/index>
- Google Trends. (2021). *Servicios de tendencias de Google*.
<https://trends.google.es/trends/explore?q=pets%20friendly&date=now%201-d&geo=PE&hl=es>
- Guillermo, V. (2021). *De pelos y patas, la industria mantiene una tendencia creciente que ha abierto las puertas a servicios y productos que hace 10 años no existían en el Perú*. <https://www.ue.edu.pe/mailes/2021/ue/img/8-De-pelos-y-patas-la-industria-mantiene-una-tendencia-creciente-que-ha-abierto-las-puertas-a-servicios-y-productos-que-hace-10-a%C3%B1os.pdf>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial. (2022, 10 de enero). Economía peruana no crecería lo suficiente el 2022. *La Cámara*.
<https://lacamara.pe/economia-peruana-no-creceria-lo-suficiente-el-2022/>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). *PBI Per Cápita retrocede cuatro años en regiones*. <https://www.ipe.org.pe/portal/pbi-per-capita-retrocede-cuatro-anos-en-regiones/>
- Ipsos. (2021). *Compras por internet 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-por-internet-2021>
- Kantar. (2019). *Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota*.
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas>
- López, E. (2021, 8 de febrero). La creciente industria de los pet shops. *La Cámara*.
[https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/Perú 21](https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/Perú%20)
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB
- Psico-K. (2023). *Portal web Psico*. <https://www.psicok.es/>
- Salas, L. (2021, 23 de abril). Limeños destinan en promedio un presupuesto mensual de S/ 300 en sus mascotas. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/familias-peruanas-destinan-entre-s-100-y-s500-al-mes-en-el-cuidado-de-mascotas-marketplace-priority-pet-clinicas-y-servicios-veterinarios-adopcion-de-mascotas-ncze-noticia/>

Salas, L. (2021, 23 de abril). Limeños destinan en promedio un presupuesto mensual de S/ 300 en sus mascotas. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/familias-peruanas-destinan-entre-s-100-y-s500-al-mes-en-el-cuidado-de-mascotas-marketplace-priority-pet-clinicas-y-servicios-veterinarios-adopcion-de-mascotas-ncze-noticia/>

Statista. (2022). *Portal web Statista*. <https://es.statista.com/>

Survey Monkey. (2022). *Calculadora del tamaño de muestra*. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Vox Populi. (2023, 21 de septiembre). Perú Top Brands 2023. *Scoop*. <https://www.scoop.it/topic/el-dato>





ANEXOS

Anexo 1: Página Principal Plataforma

+1 (650) 555-0111 info@petshouse.com

Inicio Tienda + Mi carrito Gonzalo Nolasco Iniciar sesión

Estamos para ofrecerle lo mejor para su mascota

Engríala usted mismo

Sumérjase usted mismo en el gran abanico de productos y servicios que tenemos en nuestro catálogo disponible para que encuentre de forma sencilla y rápida lo mejor para su mascota

Descubre más

Póngase cómodo y encuentre en nuestro catálogo la mejor opción

Hamsters Perros Gatos

Alai
Fundador y principal visionario, Alai es la fuerza impulsora detrás de la compañía. Él ama mantener sus manos llenas participando en el desarrollo del software, marketing, y estrategias de experiencia del cliente.

Gonzalo
A Mich le encanta enfrentar desafíos. Con su experiencia de varios años como Director Comercial en la industria del software, Gonzalo ha ayudado a la empresa a llegar a donde está hoy en día. Mich está entre las mejores mentes.

Póngase cómodo y encuentre en nuestro catálogo la mejor opción



Hamsters



Perros



Gatos



Alai

Fundador y principal visionario, Alai es la fuerza impulsora detrás de la compañía. Él ama mantener sus manos llenas participando en el desarrollo del software, marketing, y estrategias de experiencia del cliente.



Gonzalo

A Mich le encanta enfrentar desafíos. Con su experiencia de varios años como Director Comercial en la industria del software, Gonzalo ha ayudado a la empresa a llegar a donde está hoy en día. Mich está entre las mejores mentes.

Anexo 2: Página de búsqueda de servicios

The screenshot shows the search services page of the Pet House website. The page features a navigation bar with the Pet House logo, links for Inicio, Tienda, Mi carrito, and Gonzalo Nolasco, and a login button. The main content area is divided into four sections: Veterinarias, Paseadores, Entrenadores, and Productos y Accesorios. Each section includes a brief description and a search button. The footer contains links for Enlaces de interés, Acerca de, and Contacte con nosotros, along with social media icons and a language selector.

+1 (650) 555-0111 info@petshouse.com

Inicio Tienda + Mi carrito 0 Gonzalo Nolasco Iniciar sesión

Veterinarias
Encuentra los mejores centros de salud para tu mascota
Buscar

Paseadores
Accede a la gran red confiable de profesionales
Buscar

Entrenadores
Localiza a los mejores profesionales en adiestramiento
Buscar

Productos y Accesorios
Ubica los mejores productos para consentir a tu mascota
Buscar

Enlaces de interés
Inicio
Acerca de
Productos
Servicios
Legal
Política de privacidad
Foro
Contáctenos

Acerca de
Somos un equipo de personas apasionadas cuyo objetivo es mejorar la vida de usted y su mascota a través de productos disruptivos. Facilitamos el acceso a productos para hacer su búsqueda mas simple. Nuestros servicio está diseñado para cualquier dueño de mascota que desee encontrar el servicio a la medida de su engreido.

Contacte con nosotros
Contáctenos
info@petshouse.com
+1 (650) 555-0111

f t in

Copyright © Nombre de la empresa Español

Anexo 3: Página de detalle de servicios

The screenshot shows a web browser displaying a service detail page for 'Entrenadores' (Trainers). The page includes a navigation bar with contact information (+1 (650) 555-0111, info@petthouse.com), social media icons, and a user profile (Gonzalo Nalazzo) with a login button. The main content area features a breadcrumb trail 'Todos los productos > Entrenadores', a search bar, and a product card for a trainer named Andrés Velezmoro. The card includes a photo of the trainer, a description of his 10 years of experience, a price of S/ 35,00, and an 'ADD TO CART' button. Below the product card is a 'Terms and Conditions' section and social media sharing icons. A map shows the location in San Juan de Miraflores. The footer contains a dark blue section with 'Enlaces de interés' (Inicio, Acerca de, Productos, Servicios, Legal, Política de privacidad, Foro, Contáctenos), 'Acerca de' (Somos un equipo de personas apasionadas...), 'Contáctenos' (Contactenos, info@petthouse.com, +1 (650) 555-0111), and social media icons. The footer also includes 'Copyright © Nombre de la empresa' and a language selector for 'Español'.

+1 (650) 555-0111 info@petthouse.com

Inicio Tienda + Mi carrito Gonzalo Nalazzo Iniciar sesión

Todos los productos > Entrenadores

Buscar...

Entrenadores

Andrés Velezmoro, 35 años. Entrenador profesional de canes con 10 años de experiencia. Zona de alcance: Jesus Maria.

S/ 35,00

1 ADD TO CART

[Terms and Conditions](#)

Los servicios se prestan de forma presencial
La prestación del servicio se dará en el lugar y hora acordado por ambas partes
El importe considera 1 hora de servicio

San Juan de Miraflores

Ampliar el mapa

Enlaces de interés

- Inicio
- Acerca de
- Productos
- Servicios
- Legal
- Política de privacidad
- Foro
- Contáctenos

Acerca de

Somos un equipo de personas apasionadas cuyo objetivo es mejorar la vida de usted y su mascota a través de productos disruptivos. Facilitamos el acceso a productos para hacer su búsqueda mas simple. Nuestros servicio está diseñado para cualquier dueño de mascota que desee encontrar el servicio a la medida de su engreido.

Contáctenos

info@petthouse.com
+1 (650) 555-0111

Copyright © Nombre de la empresa Español

Anexo 4: Página de valoración de experiencia

The screenshot shows a web browser window with the URL info@petshouse.com. The page header includes the phone number +1 (650) 555-0111, the email address info@petshouse.com, and social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Instagram. The navigation bar contains links for Inicio, Tienda, and Mi carrito (0), along with the user name Gonzalo Nalazco and a button for Iniciar sesión.

Valora tu experiencia



Veterinaria patas y colas

Tómate un minuto para valorar tu experiencia con la tención de Napoleón en la veterinaria patas y colas y obtén beneficios

Servicio de veterinaria a domicilio contratado el 24.09.2022

[Valora](#)

Calidad

★★★★☆

Enlaces de interés

- [Inicio](#)
- [Acerca de](#)
- [Productos](#)
- [Servicios](#)
- [Legal](#)
- [Política de privacidad](#)
- [Foro](#)
- [Contáctenos](#)

Acerca de

Somos un equipo de personas apasionadas cuyo objetivo es mejorar la vida de usted y su mascota a través de productos disruptivos. Facilitamos el acceso a productos para hacer su búsqueda mas simple. Nuestros servicio está diseñado para cualquier dueño de mascota que desee encontrar el servicio a la medida de su engreido.

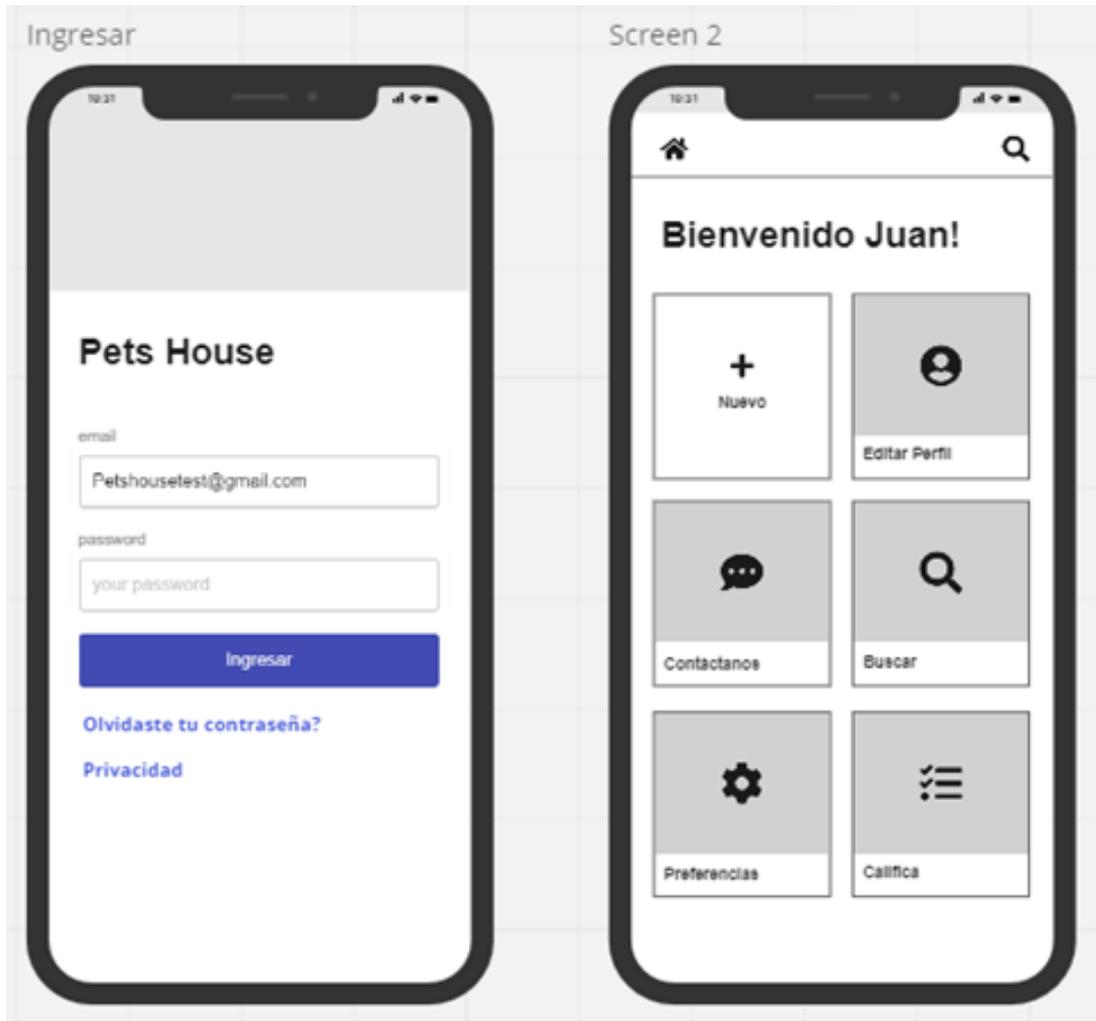
Contacte con nosotros

- [Contáctenos](#)
- info@petshouse.com
- [+1 \(650\) 555-0111](tel:+1(650)555-0111)

[f](#) [t](#) [in](#) [w](#)

Copyright © Nombre de la empresa [Español](#)

Anexo 5: Prototipo App para smartphone



Anexo 6: Formato de evaluación de desempeño

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

UNIDAD/ DPTO:	ÁREA:
EVALUADO:	PUESTO:
FECHA DE INGRESO:	FECHA EVALUACIÓN:
EVALUADOR:	

AREA DE DESEMPEÑO	MUY BAJO (1)	BAJO (2)	MODERADO (3)	ALTO (4)	MUY ALTO (5)	PUNTAJE
USO DE RECURSOS: Modo en que hace uso de los recursos y elementos dispuestos por la compañía para el desarrollo de sus funciones						
CALIDAD: Realiza sus labores de acuerdo con los estándares requeridos, en calidad de precisión, presentación, contenido y atención						
RESPONSABILIDAD: Desempeña sus deberes con autonomía y control. Asume consecuencias de sus acciones en el desempeño de su función						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Hace uso de habilidades y conocimientos requeridos para el cumplimiento de sus funciones						
COMPROMISO: Pone en práctica y comparte los valores de la organización. Demuestra sentido de pertenencia						
RELACIONES INTERPERSONALES: Mantiene y establece comunicación positiva con sus pares y diferentes niveles de la organización. Trata con respeto y cordialidad a los compañeros						
PROACTIVIDAD: Actúa de forma autónoma, propone y cuestiona de forma positiva. Participa de forma activa en sus labores						
COLABORACION: Cooperar de forma positiva con sus pares, subordinados y superiores.						
CONFIABILIDAD: Inspira credibilidad en el desempeño de sus funciones y en el manejo de información						
SERVICIO DE ATENCIÓN: Muestra efectividad y vocación de atención al cliente interno y externo						
PUNTAJE TOTAL:						

FIRMA EVALUADOR	COMENTARIOS
-----------------	-------------



Anexo 7: Condiciones financiación bancaria

– Detalle del préstamo

Producto	Préstamo Libre Disponibilidad
Importe a solicitar	S/ 22,335.00
Cuota	S/ 976.61
Duración total	24 meses
Fecha de solicitud	17/04/2023
Días de pago	17
Tipo Seguro de Desgravamen	Convencional Individual
Seguro de desgravamen (1era cuota)(**)	S/ 12.31
Tasa Efectiva Anual	4%
TCEA Referencial de Operación	4.68748%



Anexo 8: Cronograma financiación bancaria

Mes	Vencimiento	Amortización	Interés	Comisiones + seguros	Subvención	Cuota	Saldo
1	17/05/2023	S/ 891.18	S/ 73.12	S/ 12.31	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 21,443.82
2	19/06/2023	S/ 886.38	S/ 77.23	S/ 13.00	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 20,557.44
3	17/07/2023	S/ 903.23	S/ 62.81	S/ 10.57	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 19,654.21
4	17/08/2023	S/ 898.93	S/ 66.49	S/ 11.19	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 18,755.28
5	18/09/2023	S/ 900.08	S/ 65.50	S/ 11.03	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 17,855.20
6	17/10/2023	S/ 910.60	S/ 56.50	S/ 9.51	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 16,944.60
7	17/11/2023	S/ 909.64	S/ 57.32	S/ 9.65	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 16,034.96
8	18/12/2023	S/ 913.23	S/ 54.25	S/ 9.13	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 15,121.73
9	17/01/2024	S/ 918.78	S/ 49.50	S/ 8.33	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 14,202.95
10	19/02/2024	S/ 916.85	S/ 51.15	S/ 8.61	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 13,286.10
11	18/03/2024	S/ 929.19	S/ 40.59	S/ 6.83	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 12,356.91
12	17/04/2024	S/ 929.35	S/ 40.45	S/ 6.81	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 11,427.56
13	17/05/2024	S/ 932.90	S/ 37.41	S/ 6.30	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 10,494.66
14	17/06/2024	S/ 935.13	S/ 35.50	S/ 5.98	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 9,559.53
15	17/07/2024	S/ 940.04	S/ 31.30	S/ 5.27	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 8,619.49
16	19/08/2024	S/ 940.34	S/ 31.04	S/ 5.23	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 7,679.15
17	17/09/2024	S/ 948.22	S/ 24.30	S/ 4.09	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 6,730.93
18	17/10/2024	S/ 950.86	S/ 22.04	S/ 3.71	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 5,780.07
19	18/11/2024	S/ 953.02	S/ 20.19	S/ 3.40	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 4,827.05
20	17/12/2024	S/ 958.77	S/ 15.27	S/ 2.57	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 3,868.28
21	17/01/2025	S/ 961.32	S/ 13.09	S/ 2.20	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 2,906.96
22	17/02/2025	S/ 965.12	S/ 9.83	S/ 1.66	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 1,941.84
23	17/03/2025	S/ 969.68	S/ 5.93	S/ 1.00	S/ 0.00	S/ 976.61	S/ 972.16
24	21/04/2025	S/ 972.16	S/ 3.71	S/ 0.63	S/ 0.00	S/ 976.50	S/ 0.00
		S/ 22,335.00	S/ 944.52	S/ 159.01	S/ 0.00	S/ 23,438.53	

Anexo 9: Modelo encuesta de satisfacción Cliente / Proveedor

Encuesta Sobre Mascotas

La presente encuesta es de carácter anónimo y tiene como objetivo recoger información respecto de aquellas familias peruanas que tienen al menos una mascota.

¿Tienes mascota? *

Sí

No

¿Recurre a centros especializados para el servicio del cuidado y atención de tu mascota? *

Sí

No

Conociendo el Perfil

(Solo en caso haya marcado "Sí" en la pregunta anterior, continuar con las siguientes preguntas)

¿Cuál es tu género? *

Masculino

Femenino

Prefiero no especificar

¿Cuál es tu grado de instrucción? *

Secundaria completa

Superior no universitario

Superior universitario

Maestría

Doctorado

¿Cuál es tu condición laboral? *

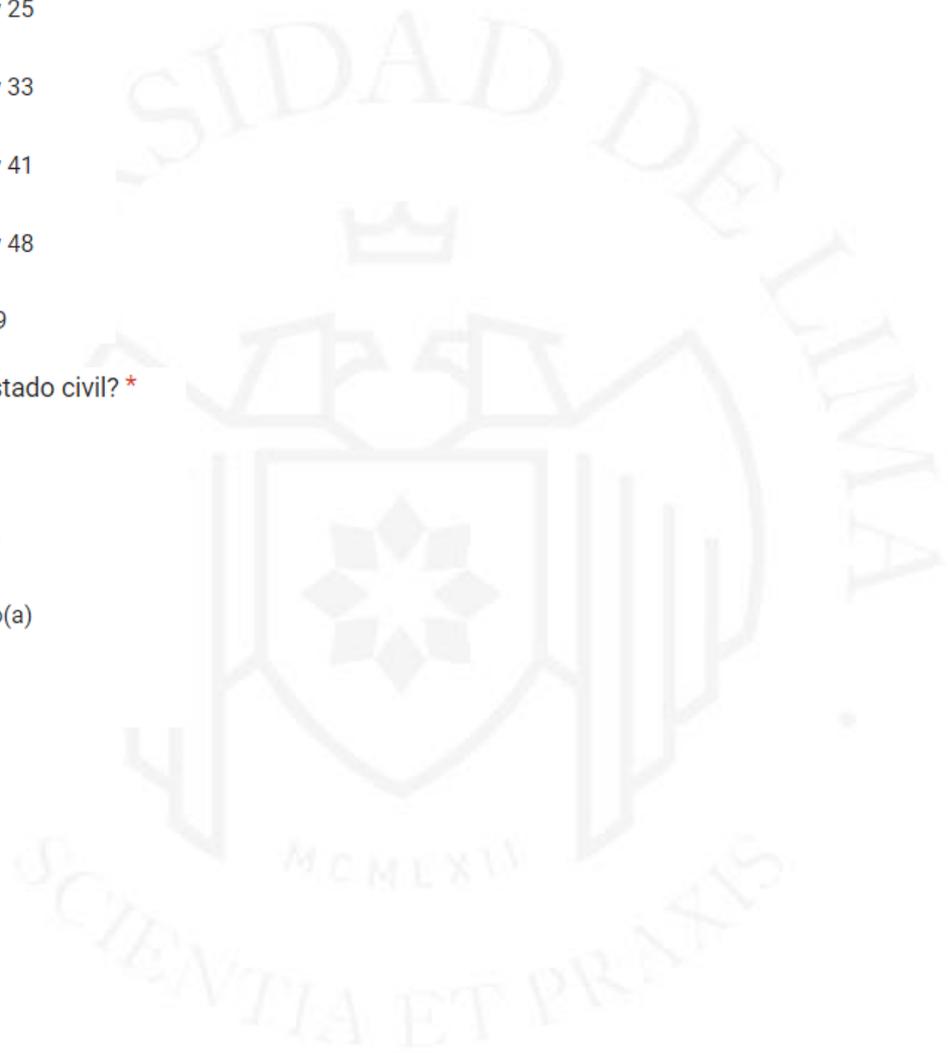
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Desempleado

¿Cuál es tu edad? *

- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 33
- Entre 34 y 41
- Entre 41 y 48
- Más de 49

¿Cuál es tu estado civil? *

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viudo(a)



¿Cuál es su distrito de residencia? *

- Ate
- Barranco
- Breña
- Cercado de Lima
- Chorrillos
- Jesús María
- La Victoria
- Lince
- Magdalena
- Miraflores
- Pueblo Libre
- Rimac
- San Borja
- San Isidro
- San Luis
- San Miguel
- Surco
- Surquillo
- Otra...



¿Cuál es su tipo de residencia? *

- Casa independiente
- Departamento en edificio
- Vivienda en quinta
- Vivienda alquilada

¿Con quiénes resides? *

- Padres
- Abuelos
- Hijo (a)
- Roomate
- Hermanos (as)
- Cuñado (a)
- Suegros
- Tíos
- Primos
- Solo (a)

Información respecto de las mascotas

¿Qué tipo de mascota tiene y en qué cantidad? *

	0 Ninguna	1 mascota	2 mascotas	Más de 3 mascotas
Perro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conejo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reptiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (indicar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué actividades suele realizar con su mascota? *

- Pasear
- Hacer deporte
- Salir de viaje
- Salir a comer
- Otra...

¿Con qué frecuencia recurre a centros especializados para el servicio del cuidado y atención de tu mascota?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Dos o tres veces al mes
- Trimestralmente
- Semestralmente
- No tengo una frecuencia definida, recurro solo cuando considero que mi mascota lo necesita

¿Cuál es el presupuesto aproximado que destina o estaría dispuesto a destinar para los gastos mensuales de su mascota?

- Menos de S/ 50
- Entre S/ 51 y S/ 100
- Entre S/ 101 y S/ 150
- Entre S/ 151 y S/ 200
- Más de S/ 201

Ordene los siguientes enunciados según la importancia para usted, en lo que respecta al presupuesto que asigna al mes para su mascota, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante *

	1	2	3	4	5
Salud / Veterin...	<input type="radio"/>				
Alimentación	<input type="radio"/>				
Aseo / Limpieza	<input type="radio"/>				
Recreación	<input type="radio"/>				
Accesorios	<input type="radio"/>				

Marque los producto y/o servicios que suele adquirir / contratar con mayor frecuencia para su mascota *

- Accesorios
- Alimentos
- Juguetes
- Servicio de Adiestramiento
- Servicio de Cuidado y Salud
- Servicio de Guardería
- Servicio de Paseo
- Servicio de spa

Cuando necesita adquirir algún producto o servicio para su mascota, como es que realiza la búsqueda? *

- Recomendaciones de conocidos
- Busco por mi zona
- Anuncios Publicitarios
- Busco por internet
- Otra...

¿Cuáles son los principales motores de búsqueda que utiliza? ordene del 1 al 9 las siguientes *
opciones, siendo 1 el más utilizado y 9 el menos utilizado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Internet...	<input type="radio"/>								
Facebo...	<input type="radio"/>								
Instagr...	<input type="radio"/>								
Tik Tok	<input type="radio"/>								
Twitter	<input type="radio"/>								
Avisos ...	<input type="radio"/>								
Revistas	<input type="radio"/>								
Volantes	<input type="radio"/>								
Referen...	<input type="radio"/>								

Respecto de los proveedores de productos / servicios para su mascota, ¿Qué es lo que más valoran de ellos? *

- Calidad de servicio
- Prestigio
- Facilidad de acceso
- Facil de ubicar / Ubicación
- Cantidad de referencias positivas
- Buen valor por el dinero
- Otra...

¿Con qué frecuencia busca productos o servicios para su mascota? *

- A diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

¿Qué tan fácil considera que es ubicar el producto y/o servicio que necesita para su mascota? *

- Muy fácil
- Moderado
- Muy difícil

¿Qué tan importante es para usted las referencias y experiencias de otros clientes al momento de elegir un producto o servicio para su mascota?

- Muy importante
- Me es indiferente
- Poco importante

¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital para la búsqueda de distintos productos y servicios para su mascota?

- Si
- No

¿Estaría dispuesto a calificar y comentar su experiencia con los servicios contratados a través * de la plataforma para mascotas a cambio de beneficios?

- Si
- No

Que tipo de beneficios le gustaría recibir? ordene del 1 al 4, siendo 1 el beneficio que más le importaría y 4 el que menos

	1	2	3	4
Descuentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vales de consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Estaría dispuesto a pagar una membresía por el uso de la plataforma para mascotas, y así acceder a descuentos y beneficios adicionales?

Si

No

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el uso de la plataforma para mascotas?

Hasta S/ 20

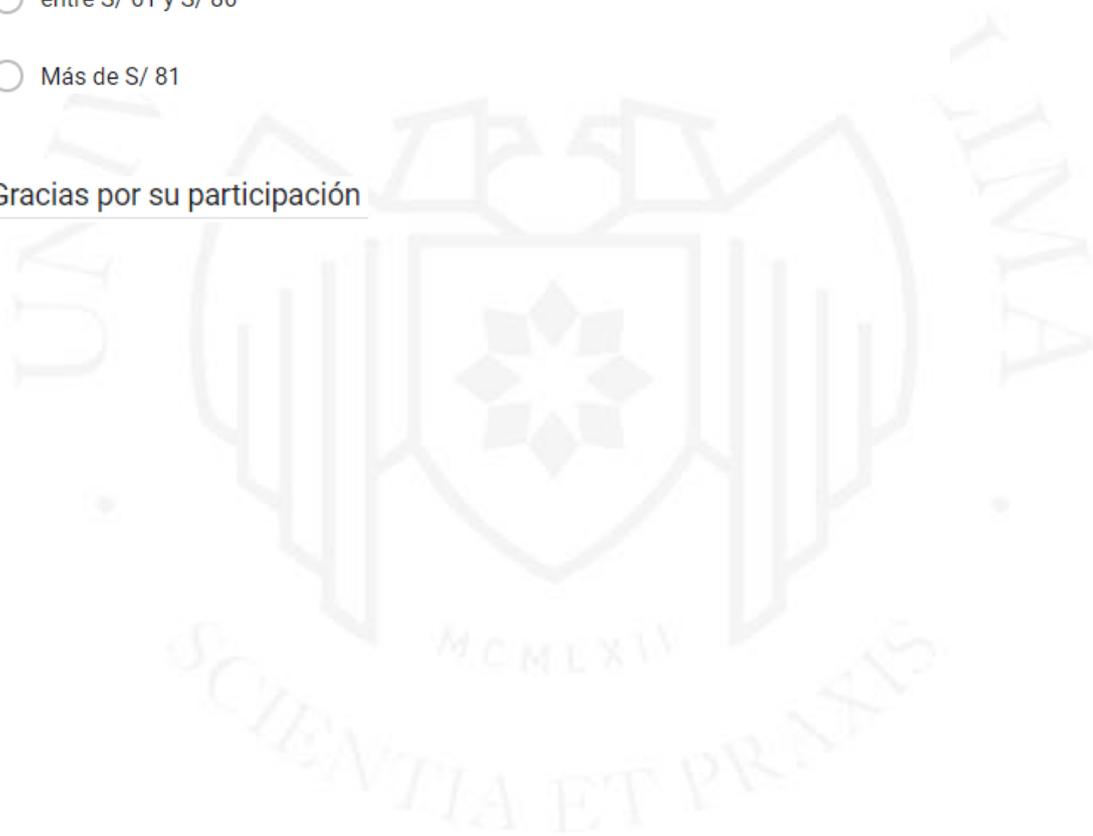
entre S/ 21 y S/ 40

entre S/ 41 y S/ 60

entre S/ 61 y S/ 80

Más de S/ 81

Gracias por su participación

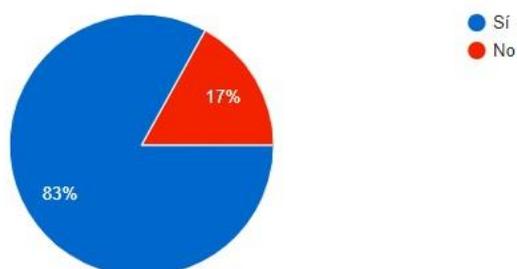


Anexo 10: Resultados de encuesta aplicada

¿Recurre a centros especializados para el servicio del cuidado y atención de tu mascota?

 Copy

388 responses

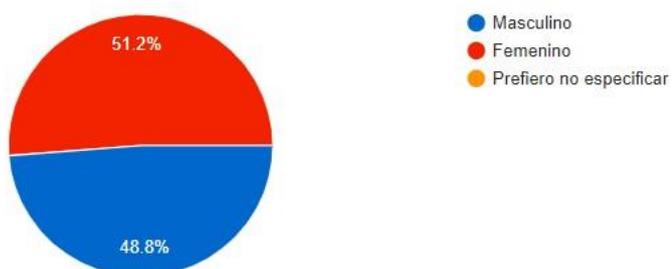


Conociendo el Perfil

¿Cuál es tu género?

 Copy

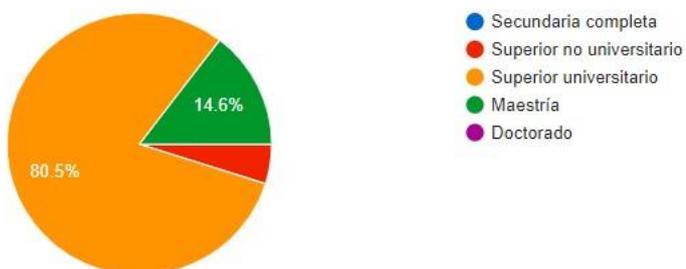
338 responses



¿Cuál es tu grado de instrucción?

 Copy

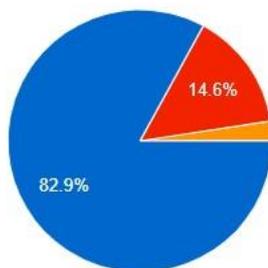
338 responses



¿Cuál es tu condición laboral?

 Copy

338 responses

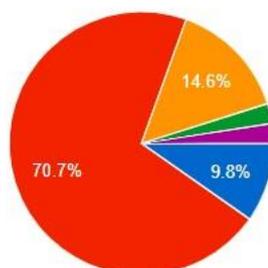


- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Desempleado

¿Cuál es tu edad?

 Copy

338 responses

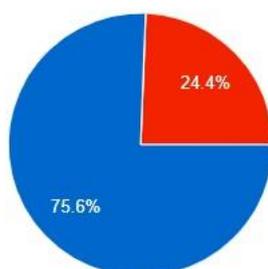


- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 33
- Entre 34 y 41
- Entre 41 y 48
- Más de 49

¿Cuál es tu estado civil?

 Copy

338 responses

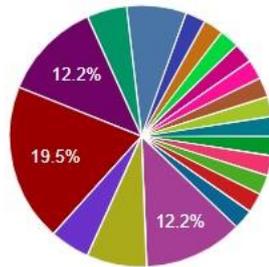


- Soltero(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viudo(a)

¿Cuál es su distrito de residencia?

Copy

338 responses



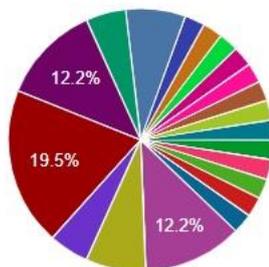
- Ate
- Barranco
- Breña
- Cercado de Lima
- Chorrillos
- Jesús María
- La Victoria
- Lince

▲ 1/4 ▼

¿Cuál es su distrito de residencia?

Copy

338 responses



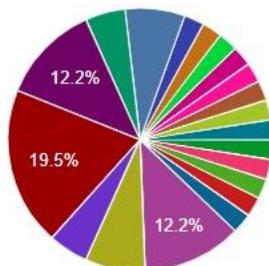
- Magdalena
- Miraflores
- Pueblo Libre
- Rimac
- San Borja
- San Isidro
- San Luis
- San Miguel

▲ 2/4 ▼

¿Cuál es su distrito de residencia?

Copy

338 responses



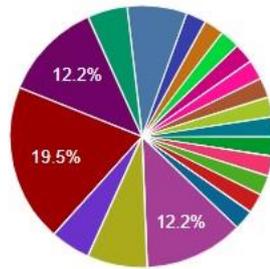
- Surco
- Surquillo
- Comas
- La Molina
- Santa Anita
- Los Olivos
- VES
- La perla

▲ 3/4 ▼

¿Cuál es su distrito de residencia?

Copy

338 responses



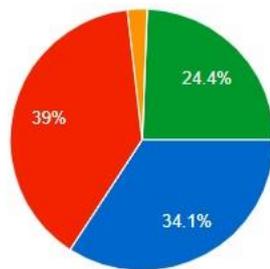
- Independencia
- San Martín de Porres
- San Juan de Miraflores

4/4

¿Cuál es su tipo de residencia?

Copy

338 responses

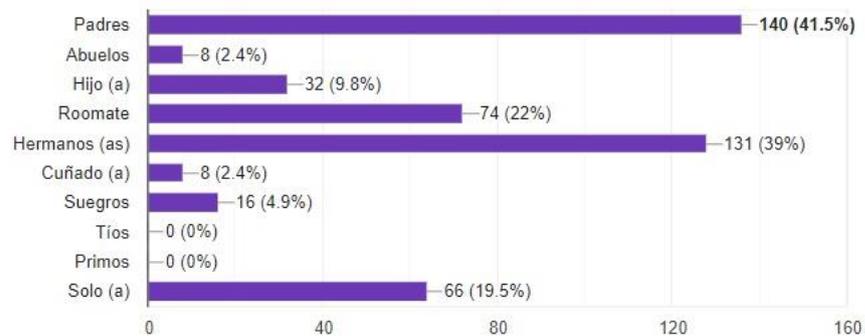


- Casa independiente
- Departamento en edificio
- Vivienda en quinta
- Vivienda alquilada

¿Con quiénes resides?

Copy

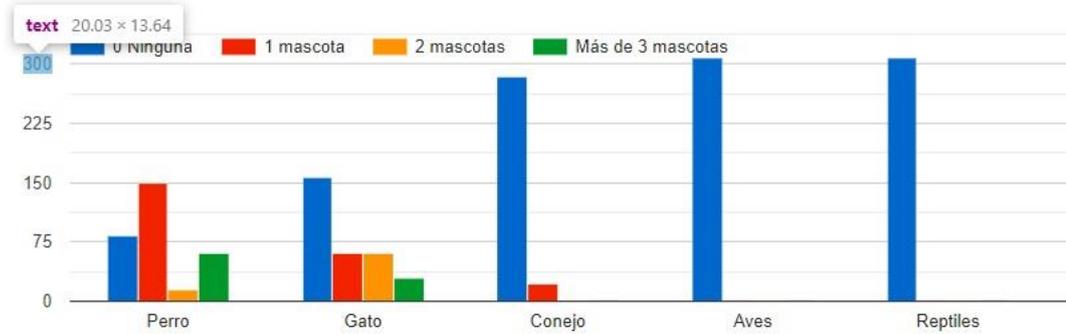
338 responses



Información respecto de las mascotas

¿Qué tipo de mascota tiene y en qué cantidad?

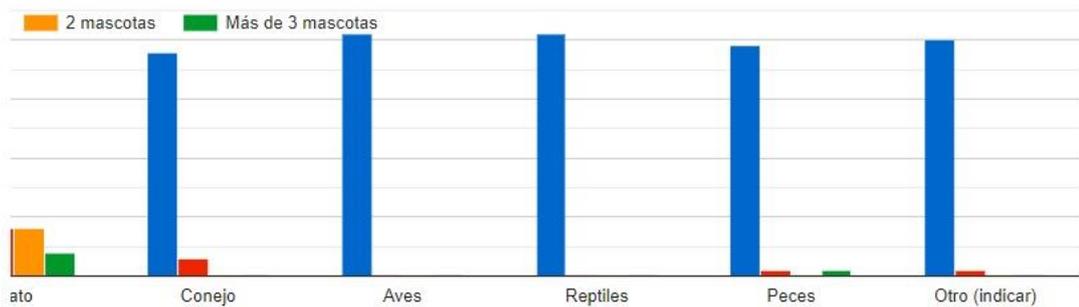
Copy



Información respecto de las mascotas

¿Qué tipo de mascota tiene y en qué cantidad?

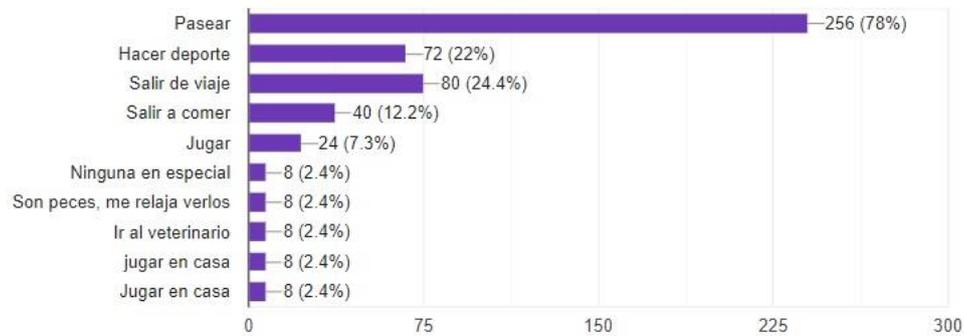
Copy



¿Qué actividades suele realizar con su mascota?

Copy

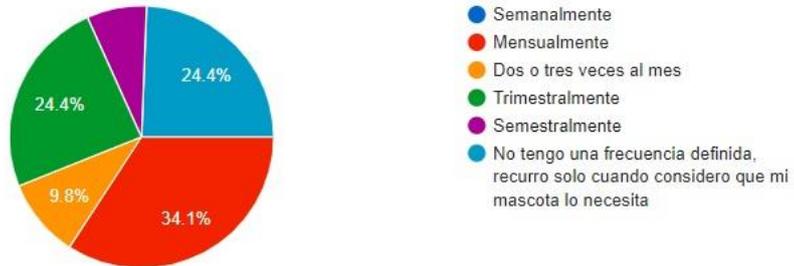
338 respuestas



¿Con qué frecuencia recurre a centros especializados para el servicio del cuidado y atención de tu mascota?

Copy

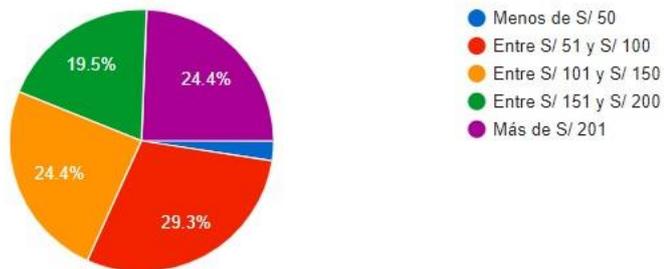
338 responses



¿Cuál es el presupuesto aproximado que destina o estaría dispuesto a destinar para los gastos mensuales de su mascota?

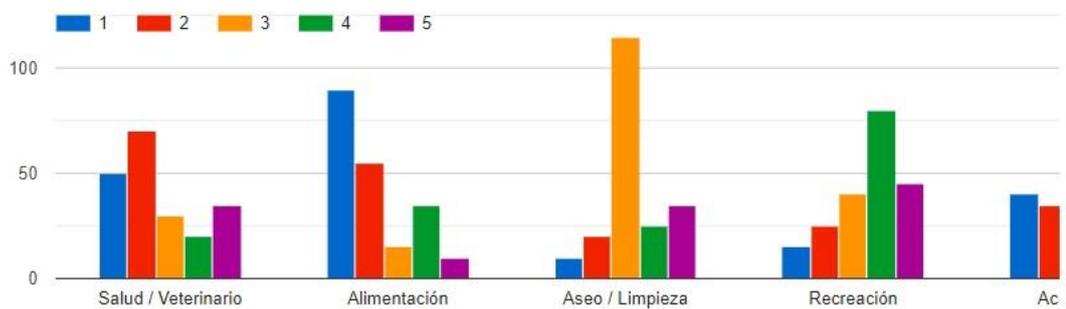
Copy

338 responses



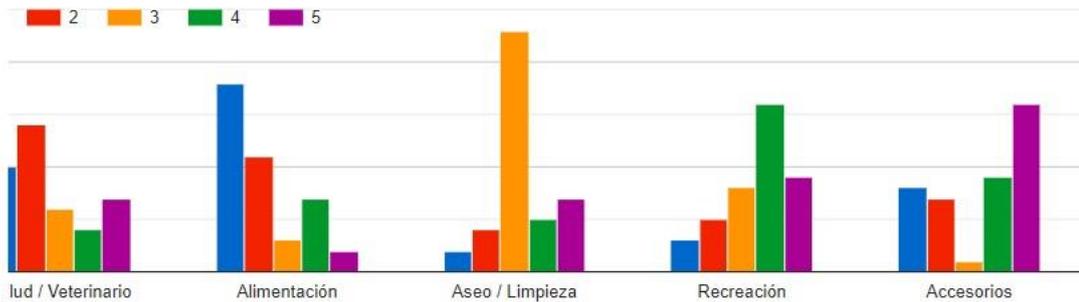
Ordene los siguientes enunciados según la importancia para usted, en lo que respecta al presupuesto que asigna al mes para su mascota, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante

Copy



Ordene los siguientes enunciados según la importancia para usted, en lo que respecta al presupuesto que asigna al mes para su mascota, siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante

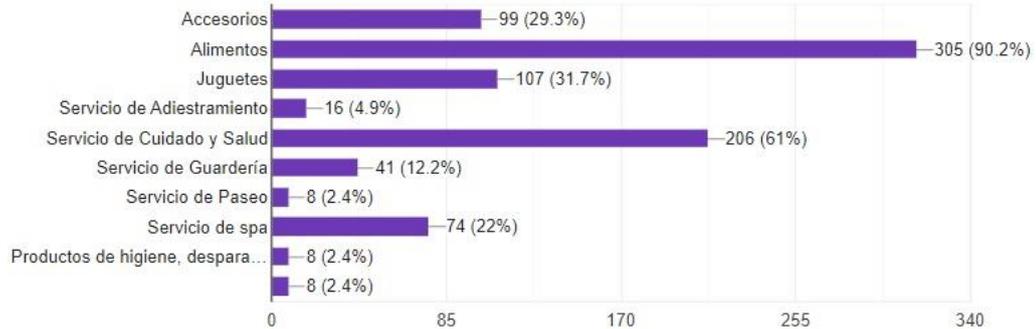
 Copy



Marque los producto y/o servicios que suele adquirir / contratar con mayor frecuencia para su mascota

 Copy

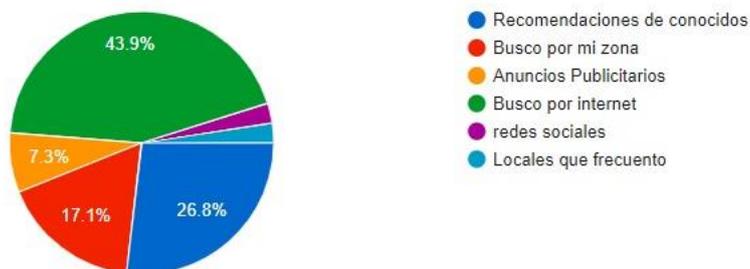
338 respuestas



Cuando necesita adquirir algún producto o servicio para su mascota, como es que realiza la búsqueda?

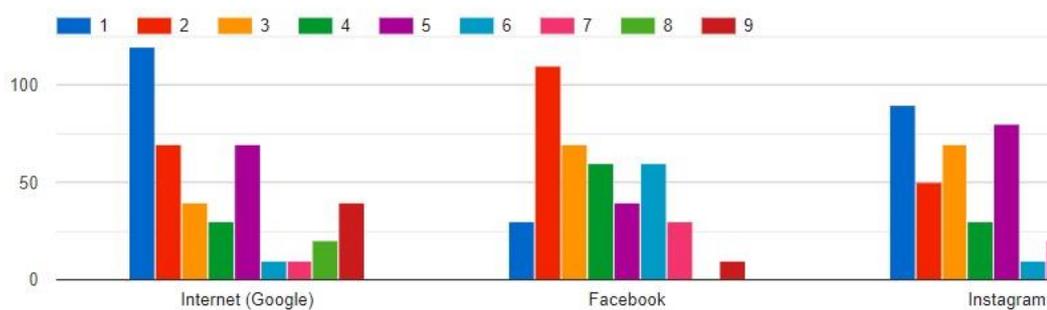
 Copy

338 respuestas



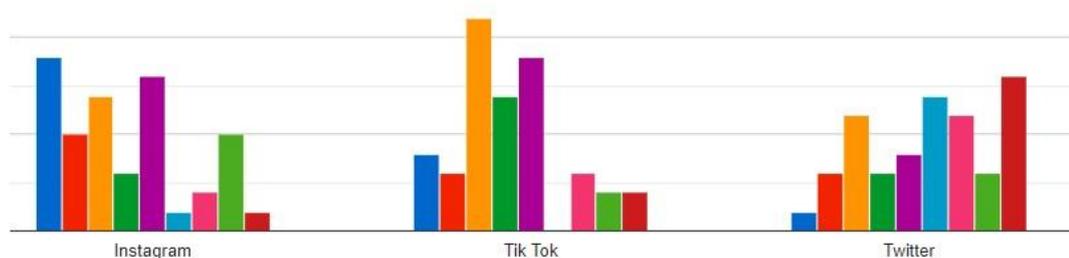
¿Cuáles son los principales motores de búsqueda que utiliza? ordene del 1 al 9 las siguientes opciones, siendo 1 el más utilizado y 9 el menos utilizado

 Copy



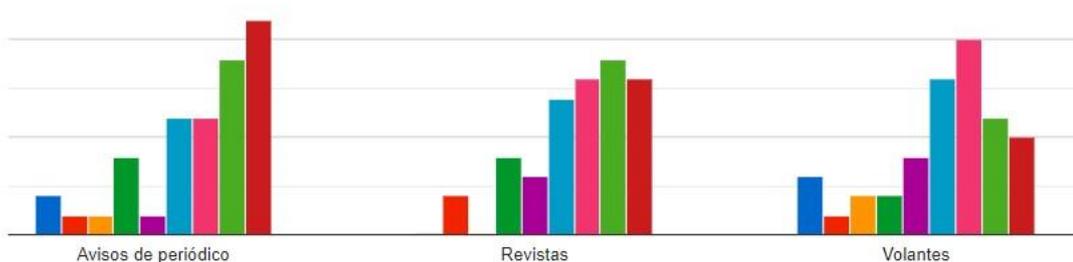
¿Cuáles son los principales motores de búsqueda que utiliza? ordene del 1 al 9 las siguientes opciones, siendo 1 el más utilizado y 9 el menos utilizado

 Copy



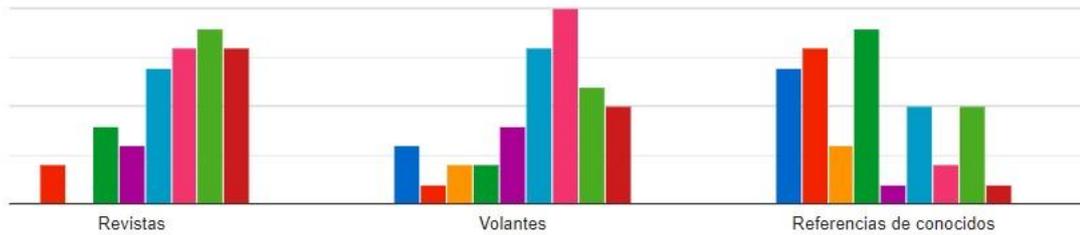
¿Cuáles son los principales motores de búsqueda que utiliza? ordene del 1 al 9 las siguientes opciones, siendo 1 el más utilizado y 9 el menos utilizado

 Copy



¿Cuáles son los principales motores de búsqueda que utiliza? ordene del 1 al 9 las siguientes opciones, siendo 1 el más utilizado y 9 el menos utilizado

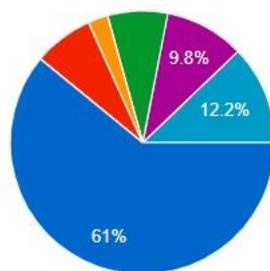
 Copy



Respecto de los proveedores de productos / servicios para su mascota, ¿Qué es lo que más valoran de ellos?

 Copy

338 responses

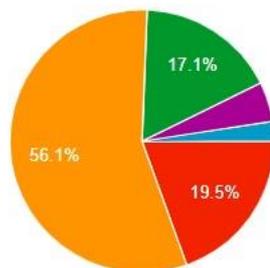


- Calidad de servicio
- Prestigio
- Facilidad de acceso
- Facil de ubicar / Ubicación
- Cantidad de referencias positivas
- Buen valor por el dinero

¿Con qué frecuencia busca productos o servicios para su mascota?

 Copy

338 responses

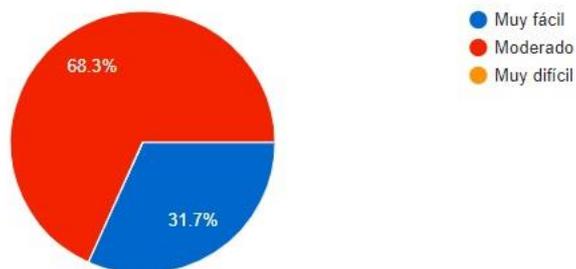


- A diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

¿Qué tan fácil considera que es ubicar el producto y/o servicio que necesita para su mascota?

 Copy

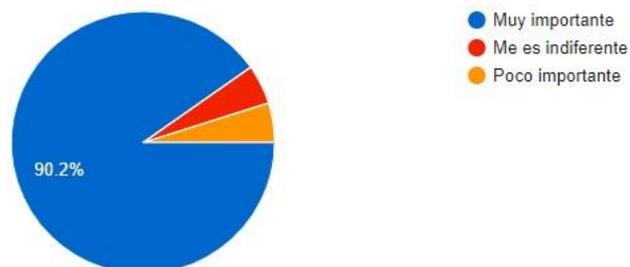
338 responses



¿Qué tan importante es para usted las referencias y experiencias de otros clientes al momento de elegir un producto o servicio para su mascota?

 Copy

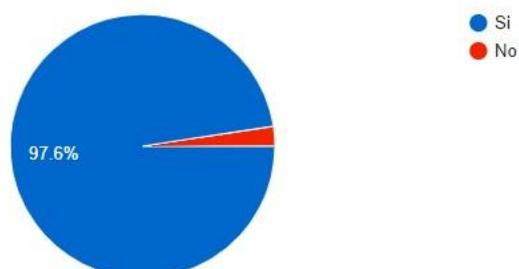
338 responses



¿Estaría dispuesto a utilizar una plataforma digital para la búsqueda de distintos productos y servicios para su mascota?

 Copy

338 responses



¿Estaría dispuesto a calificar y comentar su experiencia con los servicios contratados a través de la plataforma para mascotas a cambio de beneficios?

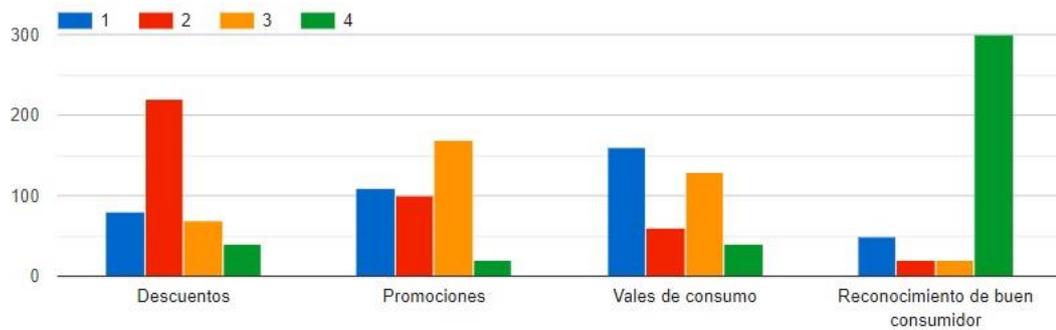
 Copy

338 responses



Que tipo de beneficios le gustaría recibir? ordene del 1 al 4, siendo 1 el beneficio que más le importaría y 4 el que menos

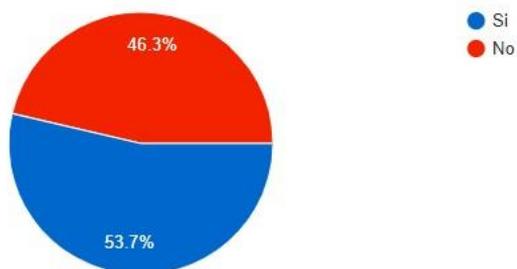
 Copy



¿Estaría dispuesto a pagar una membresía por el uso de la plataforma para mascotas, y así acceder a descuentos y beneficios adicionales?

 Copy

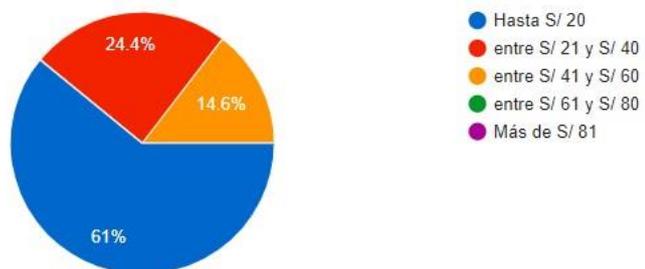
338 responses



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el uso de la plataforma para mascotas?

Copy

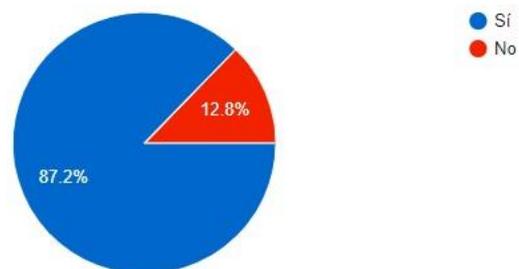
338 responses



¿Tienes mascota?

Copy

388 responses



PROYECTO DE TESIS-20081619

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	15%	1%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1%
7	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
8	apeim.com.pe Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	www-euromonitor-com.ezproxy.haaga-helia.fi Fuente de Internet	<1 %
11	www.panchocavero.com Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Barcelona School of Management Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
17	Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Trabajo del estudiante	<1 %
18	vdocuments.com.br Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

20	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
21	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
23	"Aplicación de minería de procesos y optimización del proceso de mantención de equipos LHD", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2021 Publicación	<1 %
24	Submitted to Cooperativa de Servicios Educativos Abraham Lincoln Ltda Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad de Málaga - Tii Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Universidad Europea de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
27	doi.org Fuente de Internet	<1 %
28	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
29	marketnews.pe Fuente de Internet	<1 %

30	oa.upm.es Fuente de Internet	<1 %
31	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
32	publicaciones.defensa.gob.es Fuente de Internet	<1 %
33	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences Trabajo del estudiante	<1 %
35	gredos.usal.es Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.utp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
37	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
38	archive.org Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.uniandes.edu.co Fuente de Internet	<1 %
40	ebin.pub Fuente de Internet	<1 %
41	femica.org	
Fuente de Internet		<1 %

42	phys.org Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
44	www.mexicoweb.com.mx Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
46	moam.info Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
48	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
49	www.infovia.cl Fuente de Internet	<1 %
50	www.noray.com Fuente de Internet	<1 %
51	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
52	www.trabalhosfeitos.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo