

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PetiMas, una Solución para Acceder a Servicios desde un Solo Lugar

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Faviola Mirella Diaz Alvarado, DNI: 46643474

Jorge Andrés Escudero Barba, DNI: 71787895

Juan Carlos Piaggio Guevara, DNI: 43365196

Aldo Daniel Ponce de León Palomino, DNI: 72201671

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

SÁNCHEZ PAREDES, SANDRO ALBERTO

MARQUINA FELDMANN, PERCY SAMOEL

AVOLIO ALECCHI, BEATRICE ELCIRA

Surco, diciembre 2021

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Todos los docentes de CENTRUM PUCP, quienes nos dieron las herramientas para crecer día a día como profesionales y poder culminar esta tesis

Todas las personas que desinteresadamente nos brindaron su tiempo para aprender de sus experiencias y lograr alimentar este proyecto.



Dedicatorias

A mis padres, que me inspiran a cumplir mis sueños; a mi mamá Ingrid, por siempre anhelar lo mejor para mi vida, y a mi papá José, porque sus consejos hicieron de mí una mejor persona. A mis tres hermanos, por su entera confianza. Y a Aldo, mi amor por siempre.

Faviola Diaz

A mis padres, Jorge y Eliana, por todo el apoyo en este tiempo. A mis hermanas Daniela, Verónica y Gabriela, quienes siempre estarán para mí. A Rosa, quien fue la que me motivó a empezar este reto y guio durante todo el proceso: gracias por tu amor incondicional.

Jorge Escudero

A Dios, a mis padres, a mi familia, a mis amigos y a mi equipo de trabajo, ya que su apoyo fue fundamental para hacer realidad esta maestría. Asimismo, a todos mis maestros, quienes me han apoyado durante muchos años en poder trabajar y hacer de mí una mejor versión cada día.

Juan Carlos Piaggio

A Dios por ser mi guía. A mi mamá Edith por su infinito e incondicional amor. A mi papá César por siempre inspirarme a ser mejor. A mis hermanos Cris, Alex y Liz por su cariño, comprensión y ejemplo. A mis tías Ofelia y Flor por su amor puro y enternecedor. A mis mejores amigos Marcio, Alexander y Jasson por las incontables e invaluable experiencias compartidas. A Faviola, mi compañera de vida, por ser la alegría y fortaleza de mis días. Y, finalmente, a mí, por mi inquebrantable fe en mí mismo.

Aldo Ponce de León

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo presenta una solución de negocio para un mercado que, en los últimos cinco años, ha marcado una tendencia creciente por la alta demanda de mascotas en los hogares peruanos. Gracias a la aplicación de metodologías ágiles, se pudo identificar problemas como la falta de confianza en proveedores de servicios, la falta de tiempo de las personas para atender las necesidades de sus mascotas y la limitación de servicios ofertados. Después de definir como mercado objetivo los hogares de Lima Metropolitana de nivel socioeconómico A-B, se realizó un estudio de mercado que, a través de entrevistas a profundidad, permitió identificar los principales *insights* para llegar a la solución propuesta. El proyecto consta del desarrollo de una plataforma digital en forma de *marketplace* para servicios de mascotas como paseos, hospedaje, petshop, emparejamiento y entre otros que contemplan los principales requerimientos del mercado objetivo. Dicha propuesta está respaldada por un adecuado plan de mercadeo, diseño de prototipo y plan de operaciones que sustentan su deseabilidad y factibilidad. Con respecto a la viabilidad económica, el proyecto llegaría a su punto de equilibrio con un alcance del 0.5% del mercado objetivo; el esperado es de 2%. Según las proyecciones, considerando un crecimiento estimado anual de 8%, el VAN del proyecto a cinco años es de S/ 10,856,050, lo cual sustenta la viabilidad de la solución. En cuanto al aspecto social, la solución planteada impacta directamente en tres objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y cuenta con un VAN social de S/ 2,261 anuales, logrando reducir el número de animales en situación de abandono por 10,180 y mitigar el riesgo sanitario por enfermedades que estos transmiten, así como difundir información necesaria sobre campañas de salud orientadas a mascotas que generan gasto público al Estado. Finalmente, se recomienda su implementación y monitoreo continuo para la penetración del mercado local y el logro de la escalabilidad a otros mercados nacionales e internacionales.

Abstract

This work presents a business solution for a market that, in the last five years, has marked a growing trend due to the high demand of pets in the Peruvian homes. Thanks to the application of agile methodologies, it was possible to identify issues such as the lack of trust in the service providers, the time required by people to take care of their pets' needs that they don't have and the limitation of the services offered. After defining the target market as the Lima Metropolitan area homes of socioeconomic status A-B, a market research was performed, through in-depth interviews. This allowed identifying the main insights in order to reach the solution recommended. The project consists on developing a digital platform shaped as a marketplace for diverse pet services, that may contemplate the main requests of the target market. Such proposal is backed by a proper marketing plan, the prototype design and the operating plan that support their desirability and feasibility. Regarding the economic sustainability, the project would reach its break-even point with a scope of 0.5 % of the target market; the expected rate is of 2%. According to the projections, considering an annual estimated growth of 8%, a five years NPV of S/ 10,856,050, thus supporting the sustainability of the solution. As to the social aspect, the proposed solution has a direct impact on three sustainable development objectives (SDG) and has a social NPV of S / 2,261 per year, reducing the number of abandoned animals by 10,180 and mitigating the health risk by diseases that these transmit, as well as the dissemination of necessary information on health campaigns targeting the pets that generate public expenditure from the State. Finally, its implementation and continuous monitoring is recommended for the penetration of the local market and in order to achieve the scalability to other national and international markets.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras	vii
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema	1
1.2. Presentación del Problema	3
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema	4
Capítulo II: Análisis del Mercado	6
2.1. Descripción del Mercado	6
2.2. Análisis Competitivo Detallado	8
Capítulo III: Investigación del Usuario	15
3.1. Perfil del Usuario	15
3.2. Mapa de Experiencia de Usuario	18
3.3. Identificación de la Necesidad	20
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio	24
4.1. Concepción del Producto o Servicio	24
4.2. Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio	26
4.3. Propuesta de Valor	28
4.3.1. Tareas o trabajos del usuario	30
4.3.2. Alegrías	30
4.3.3. Frustraciones	30
4.3.4. Productos y servicios	31
4.3.5. Creadores de alegrías	32
4.3.6. Aliviadores de frustraciones	32
4.3.7. Encaje	33

4.4. Producto Mínimo Viable (PMV)	33
Capítulo V: Modelo de Negocio	40
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	40
5.1.1. Procesos	40
5.1.2. Valor	42
5.1.3. Personas	43
5.1.4. Resultados	44
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	45
5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio	45
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	47
Capítulo VI: Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad de la Solución	50
6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución	50
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución	50
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis	53
6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución	56
6.2.1. Plan de mercadeo	56
6.2.2. Plan de operaciones	65
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	73
6.3.1. Presupuesto de inversión	73
6.3.2. Análisis financiero	77
Capítulo VII: Solución Sostenible	79
7.1. Relevancia Social de la Solución	79
7.2. Rentabilidad Social de la Solución	81
Capítulo VIII: Decisión e Implementación	84
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	84

8.2. Conclusiones	85
8.3. Recomendaciones	86
Referencias	87
Apéndice: Guía de Entrevista sobre Problemática de Acceso a Servicios para Mascotas	91



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Tenencia de Mascotas en el Hogar Peruano</i>	2
Tabla 2.	<i>Competencias del Mercado Local Peruano</i>	12
Tabla 3.	<i>Competencias del Mercado Internacional</i>	14
Tabla 4.	<i>Necesidades del Usuario Identificadas</i>	22
Tabla 5.	<i>Servicios Ofrecidos</i>	26
Tabla 6.	<i>Actividades Sociales</i>	26
Tabla 7.	<i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i>	52
Tabla 8.	<i>Resultados de Prueba de Usabilidad</i>	55
Tabla 9.	<i>Resultados de Prueba de Confiabilidad</i>	55
Tabla 10.	<i>Resultados de Prueba de Usabilidad</i>	56
Tabla 11.	<i>Resultados de Prueba de Confiabilidad</i>	56
Tabla 12.	<i>Distribución de Hogares de Lima Metropolitana según NSE 2020</i>	59
Tabla 13.	<i>Tipo de Mascota Doméstica (Perro o Gato) según NSE a Nivel Nacional</i>	60
Tabla 14.	<i>Competidores del Mercado Local</i>	61
Tabla 15.	<i>Revisión Veterinaria para Perro en Lima Metropolitana</i>	62
Tabla 16.	<i>Revisión Veterinaria para Gato en Lima Metropolitana</i>	63
Tabla 17.	<i>Las 4 P del Marketing</i>	64
Tabla 18.	<i>Las 4 E del Marketing</i>	65
Tabla 19.	<i>Tabla P x Q con Detalle de Inversión Requerida</i>	74
Tabla 20.	<i>Embudo Comercial</i>	75
Tabla 21.	<i>Ingreso Anual por Tipo de Servicio</i>	75
Tabla 22.	<i>Gastos Administrativos Detallados (en Miles de Soles)</i>	76
Tabla 23.	<i>Detalle de Gasto Financiero Total y Desagregado</i>	76
Tabla 24.	<i>Proyección del Estado Resultado a Cinco Años</i>	77

Tabla 25. <i>Proyección del ROI y ROE a Cinco Años</i>	78
Tabla 26. <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 3</i>	79
Tabla 27. <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 8</i>	79
Tabla 28. <i>Evaluación de Impacto del ODS N° 9</i>	79
Tabla 29. <i>VAN Social Estimado</i>	82
Tabla 30. <i>Plan de Implementación del Negocio Propuesto</i>	84



Lista de Figuras

Figura 1.	<i>Tipos de Mascotas en el Hogar</i>	2
Figura 2.	<i>Matriz FODA Cruzada del mercado de mascotas</i>	13
Figura 3.	<i>Lienzo Meta Usuario</i>	17
Figura 4.	<i>Lienzo de Experiencia de Usuario</i>	19
Figura 5.	<i>Lienzo de Propuesta de Valor</i>	29
Figura 6.	<i>Resultados de Encuesta Dueños de Mascotas</i>	35
Figura 7.	<i>Primer Modelo del Prototipo</i>	36
Figura 8.	<i>Último Modelo del Prototipo</i>	37
Figura 9.	<i>Último Flujo de Proceso del Prototipo</i>	38
Figura 10.	<i>Resultados de Encuesta Proveedores de Servicios de Mascotas</i>	39
Figura 11.	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	41
Figura 12.	<i>Priorización de Hipótesis</i>	53
Figura 13.	<i>Tarjetas de Prueba de Experimentos</i>	54
Figura 14.	<i>Ciclo del Plan de Operaciones</i>	70
Figura 15.	<i>Ciclo Operativo</i>	71
Figura 16.	<i>Mapa de Viaje</i>	72
Figura 17.	<i>Mapa de Servicio</i>	73

Capítulo I: Definición del Problema

En el presente capítulo se describirá el problema identificado y cómo este impacta en diversos ámbitos de la sociedad peruana. También, el contexto en el que actualmente el problema se ubica y, además, se explicará la complejidad e importancia de ofrecer a la sociedad una solución a dicha cuestión.

1.1 Contexto del Problema

Cada vez son más las familias que cuentan con mascotas en el hogar y las reconocen como integrantes de este. Dicha incorporación supone una reestructuración en el sistema familiar, donde las decisiones consideran al nuevo integrante. Este proceso ha evolucionado de tal forma que las demandas funcionales de los miembros de la familia incluyen a las mascotas (Díaz, 2015). Esta situación acompaña a la tendencia en la cual cada vez las personas tienen menos hijos, buscando reemplazar el afecto emocional y transmitirlo a sus animales domésticos. Se trata de una decisión que deriva en cuidados que van desde velar por su integridad física con una buena alimentación, salud mediante visitas constantes al veterinario y educación a través de adiestramientos, hasta acciones como celebraciones de cumpleaños que, en muchos casos, pueden incluir compra de regalos (Aguirre, 2020).

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Popular (CPI, 2018), el 60% de los hogares urbanos en el país cuenta con al menos una mascota, mientras que en Lima Metropolitana dicha cifra es del 57% (ver Tabla 1). Con respecto a la cantidad de tenencia de animales domésticos, el promedio a nivel nacional es de 2.2 de mascotas por hogar mientras que en los segmentos socioeconómicos A-B es de 1.8. Las mascotas preferidas de los hogares peruanos son los perros y gatos, ya que se encuentran en el 79% y 42%, respectivamente (ver Figura 1). En el caso de los segmentos socioeconómicos A-B, el 87% tiene por lo menos un perro y el 24% un gato (CPI, 2018).

Tabla 1*Tenencia de Mascotas en el Hogar Peruano*

	Tiene mascotas en el hogar	No tiene mascotas en el hogar
Total nacional: Perú urbano	59.9	40.1
Lima Metropolitana	56.5	43.5
Interior del Perú urbano	62.2	37.8

Nota. Se presenta el estudio de tenencia de mascotas a nivel nacional a agosto del 2018. Adaptado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2018, *Market Report*, (8), p. 1 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf).

Figura 1*Tipos de Mascotas en el Hogar*

Nota. Se presenta el estudio de tenencia de mascotas a nivel nacional a agosto del 2018. Adaptado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2018, *Market Report*, (8), p. 2 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf).

Otra característica importante es que la población se centra en el cuidado de sus mascotas mediante la alimentación, ya que está estrechamente relacionada con la salud del animal y cómo este se puede desenvolver en su día a día. Según Marcani (2020), el tipo de alimentación de las mascotas tiene que considerar diversos factores; uno de ellos es la edad, debido a que los requerimientos nutricionales como proteínas, ácidos grasos, vitaminas y minerales varían según el ciclo de vida, y un desbalance puede generar impactos en su salud, ya sean dermatológicos, óseos u otros. Asimismo, según la compañía de investigación Growth from Knowledge (GFK, 2016), Latinoamérica presenta la tenencia de mascotas más

grande del mundo, por lo que resulta un mercado clave para oportunidades de negocios vinculados a mascotas y debe ser aprovechado.

1.2 Presentación del Problema

El supuesto problema radica en la hipótesis en la que los dueños de mascotas no tienen acceso total a la información de los diversos servicios necesarios para estas. Es decir, existen dificultades que los dueños de mascotas enfrentan para satisfacer necesidades como servicios veterinarios, alimentación, entre otras.

Si bien, según López (2021), 60% de los hogares poseen una mascota. Debido al alto porcentaje de hogares con mascotas, sus dueños cada día solicitan mayor número de productos y servicios. Asimismo, López (2021) menciona que la cantidad de proveedores de productos y servicios es amplia; sin embargo, según las entrevistas realizadas, los dueños de mascotas no tienen mucho tiempo para realizar esta búsqueda, por lo que muchas veces no encuentran el producto o servicio que necesitan o terminan decepcionados del resultado recibido.

Por otro lado, existe una demanda social de atención necesaria para ayudar a solucionar el tema de la adopción responsable de la gran cantidad de mascotas que son abandonadas por sus dueños o que viven en las calles en condiciones poco saludables. (Ley 31311, 2021). Asimismo, es importante seguir con mucha responsabilidad el cronograma de vacunación contra enfermedades comunes para las mascotas como la distemper, la rabia, entre otras.

Por tanto, se requiere una campaña informativa importante, para así conocer los lugares y fechas en donde se colocan gratuitamente vacunas a través de programas del Estado peruano en conjunto con algunas entidades como las municipalidades (“Surco: Vacunación de mascotas,” 2021). Es importante indicar que el alcance del problema solo considera como

mascotas a los perros y gatos. En tal sentido, en el presente trabajo se entenderá por “mascotas” a estos dos tipos de animales.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema

Desde el punto de vista del usuario final, la complejidad del problema de negocio radica en identificar y buscar soluciones a las diversas necesidades del dueño de una mascota, quien no logra encontrarlas al buscarlas en mercado. Se parte de la premisa que las principales carencias encontradas son la falta de acceso y la poca información de la oferta (teléfonos de contactos, horarios de atención, precios, detalle de los servicios), las cuales juegan un papel crucial cuando el usuario busca satisfacer una necesidad o puede ser decisivo para definir la contratación con algún proveedor del mercado.

Debido a la gran cantidad de información en Internet, que es el principal medio de búsqueda, resulta complejo acceder a data confiable; en adición, muchos proveedores no se muestran a primera vista cuando el usuario final realiza la búsqueda, lo que genera un desgaste de tiempo y, a su vez, limita la oferta. Por ello, es necesario que la solución por proponer considere variables en cuanto a eficiencia, fácil acceso y experiencia del cliente. Existe una clara necesidad de diferenciar y categorizar la información para que los usuarios puedan tomar mejores decisiones.

Como se mencionó anteriormente, muchos hogares consideran a sus mascotas como un integrante más de la familia, el tiempo y esfuerzo dedicados a su cuidado deja entrever que su bienestar es una prioridad familiar. Sin embargo, el mundo laboral competitivo, las largas jornadas de estudio, las responsabilidades familiares, entre otras labores, representan muchas veces un impedimento al buen desempeño como dueño y responsable de un animal. Por ello, es imprescindible entender a profundidad las dolencias y/o carencias de los dueños de mascotas respecto al acceso a la oferta de servicios para sus engreídos, de manera que no solo se les ofrezcan soluciones que faciliten su labor como dueños, sino también para poder

incentivar una actitud más diligente frente al cuidado animal. Como bien aseveraron Sánchez et al. (2019), un dueño responsable respeta y reconoce a su mascota como un ser vivo, es capaz de identificar sus necesidades y darle un trato adecuado.

Además, es importante mencionar el impacto que las soluciones generarán en los proveedores de servicios para mascotas (sean negocios o personas naturales), toda vez que se logrará generar transaccionalidad que representará mayores y mejores fuentes de ingreso para estos. Finalmente, las soluciones impulsarán el fortalecimiento de la conciencia animal en la sociedad peruana, ya sea a través de la contribución informativa, y educativa, o de la contribución económica para causas que luchen contra el maltrato y el abandono animal. Al respecto, Webster (2007) mencionó que para encontrarse en un nivel de bienestar adecuado, un animal tiene que estar: (a) libre de hambre, de sed y de malnutrición; (b) libre de dolor y enfermedad, (c) libre de molestias físicas y térmicas, (d) libre de sentir miedo y estrés emocional, y (e) libre de manifestar un comportamiento natural.

En síntesis, la relevancia del problema por resolver radica en que para diversos grupos sociales (dueños, mascotas, proveedores y comunidad animal) se tratará de una propuesta valiosa, porque lograrán hacer del cuidado animal una tarea más sencilla y eficiente a partir de la identificación de necesidades no atendidas.

Capítulo II: Análisis del Mercado

En el presente capítulo se describirá la industria en la cual se está incursionando, con indicadores que ayudarán a entender más ampliamente el comportamiento del mercado, y, además, el análisis competitivo de los principales tipos de negocios participantes de dicha industria y sus respectivas fortalezas y debilidades.

2.1 Descripción del Mercado

Durante los últimos cinco años, el crecimiento de hogares con mascotas en el Perú ha sido exponencial. Según López (2021), se estima que existen alrededor de cuatro millones de hogares con mascotas en el país. Asimismo, Ballarin (2019) afirmó que, si bien los perros son las mascotas predilectas, cada vez más familias optan por los gatos debido a la practicidad y el espacio con el que cuentan. Por otro lado, los hogares que suelen adquirir o adoptar mascotas son los que cuentan con hijos menores de cinco años, hogares sin hijos o donde existan amas de casa mayores de 55 años.

Así como ha habido un incremento de mascotas en los hogares peruanos en los últimos años, también ha aumentado el número de perros y gatos en las calles. Esta situación es un problema social, ya que los animales callejeros pueden ocasionar diversos problemas de salud pública a través de enfermedades zoonóticas contagiando a los humanos, principalmente, mediante mordedura y contaminación por heces (Vizquerra et al., 2017). Por este motivo, es necesario tomar medidas correctivas para el control de animales callejeros. Algunas de estas soluciones pueden ser campañas de esterilización para perros y gatos callejeros, adopción y albergues.

Como aparece en el portal del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), el ingreso nacional disponible bruto al 2019 tuvo un crecimiento de 2.3%. Este porcentaje representa una tasa mayor que el propio crecimiento del producto bruto interno (PBI). Si bien en 2019 e inicios 2020 esto hizo que las familias, en promedio, pudieran tener

un mayor presupuesto derivado al consumo, en 2021 no fue así. Debido a la pandemia por la covid-19, los ingresos de las familias se vieron afectados por el alza en el desempleo, que causó una disminución del ingreso promedio mensual en 9.3% (“INEI: Aproximadamente 706 mil,” 2021).

Debido a la nueva normalidad, se podría suponer que las cifras se han mantenido o, en su defecto, han aumentado, ya que muchas familias han optado por comprar o adoptar mascotas debido a que el tiempo que pasan en el hogar es mayor. Al respecto, según el portal de negocios y empresas Mercado Negro (2020), los peruanos suelen gastar entre S/ 200 y S/ 300 en promedio por mes en el cuidado de sus mascotas. Estos gastos contemplan la compra de productos y artículos, accesorios y alimento especial, así como los servicios de salud y vacunación, entre otros.

La estructura competitiva del mercado de servicios y accesorios para mascotas es de competencia monopolística. Esto se debe a que existen productos diferenciados, ya sea por características, marcas, composición, materiales o precio, que hacen que ciertas empresas puedan gozar de poder en el mercado (Cabello, 2016).

En cuanto a accesorios, la mayoría son importados desde China, con precios altamente competitivos, por lo que los accesorios locales se centran más en ser manufacturados a mano como ropa, camas para mascotas, entre otros.

En adición, según Álvarez (2015), en la capital existen más de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. Si el crecimiento de este mercado en el 2020 fue superior al 35%, se entiende que este mercado está en auge debido a la demanda creciente de hogares con mascotas (López, 2021).

Por otro lado, César Cucho, CEO de Provet, comentó que el crecimiento del canal *e-commerce* ha logrado cifras del 50% al 70%, aproximadamente, en el 2020 (López, 2021). Por su parte, el comercio electrónico en Perú está en auge, ya que, debido a la pandemia, el

cliente prefiere buscar alternativas que tengan *delivery* y entrega sin contacto (Agencia Peruana de Noticias, 2021).

Finalmente, Guillermo Vargas, de Innova ESAN, aseveró que el mercado de ventas en Latinoamérica para cuidado de mascotas ha llegado a ser de US\$ 11,000 millones, con un crecimiento superior al 10% frente a los mercados de Asia y Europa (López, 2021). Por tal motivo, se entiende que el mercado de accesorios y servicios para mascotas está en auge y cada año presenta grandes oportunidades para negocios que buscan satisfacer las distintas necesidades de los dueños de animales domésticos.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

Después de una investigación de la industria de mascotas de Perú, se identificaron cuatro modelos de negocio que ofrecen servicios destinados al cuidado y bienestar de las mascotas. Los modelos identificados no son excluyentes, por lo que una empresa podría ofrecer sus servicios considerando un modelo mixto; sin embargo, usualmente existe una orientación hacia uno de ellos.

La primera categoría corresponde a las empresas denominadas “Intermediarios”, las cuales no ofrecen servicios propios, sino que participan como conectores entre la oferta y la demanda del mercado. El valor agregado de este modelo de negocio radica en la creación de una plataforma de intermediación en la que usuarios y proveedores de servicios concretan los acuerdos comerciales. Las ventajas de este tipo de negocios son los bajos costos fijos; al no contar con un establecimiento físico, no generan costos como mantenimiento, servicios, alquiler y demás, y toda su actividad se realiza a través de una plataforma digital (*app* o *web*). Además, cuentan con diversas fuentes de ingresos como márgenes por venta, comisiones por servicios, membresías, etc. Por otro lado, las desventajas de este modelo de negocios son el riesgo de omisión del servicio, el cual se concreta cuando hay contacto directo entre el

proveedor y el usuario; los retos de generar confianza en la experiencia de compra y la alta inversión en tecnología de información. Algunos ejemplos de empresas que operan bajo este modelo de negocio son los siguientes:

- PaseaPerros.com: Plataforma web y móvil que ofrece servicios de paseo y hospedaje de mascotas, los cuales son brindados por usuarios que se registran en la plataforma como paseadores y cuidadores;
- Mike al Rescate: Plataforma web que ofrece servicios de asistencia médica para mascotas, los cuales son brindados por clínicas veterinarias afiliadas; y
- Pedidos Ya o Rappi: Plataformas móviles que ofrecen el servicio de venta de productos varios (alimentos, accesorios, entre otros) de distintas veterinarias o *petshops* del país.

La segunda categoría corresponde a las empresas denominadas “*E-commerce*”, las cuales ofrecen productos varios para mascotas a través de una plataforma virtual propia. La plataforma cuenta con un sistema estructurado de ventas que permite elegir los productos deseados y definir especificaciones de compra como cantidad, preferencias de envío y otras. La propuesta de valor de este tipo de negocios se basa en la oferta diversa de productos nacionales e importados a través de un solo canal, la eficiencia de sus soluciones logísticas y la simplicidad en la experiencia usuario. Las ventajas de este tipo de negocios son el funcionamiento continuo, ya que la plataforma funciona las 24 horas de los 365 días del año; la facilidad de exhibición de productos hacia el cliente —a través de una “vitrina rápida”— y los bajos costos fijos por no contar con un establecimiento físico. Por otro lado, como desventajas pueden considerarse la alta competencia de negocios que tienen comercio digital, los retos logísticos que asume la empresa para hacer llegar el producto al destino (cliente final) y los altos gastos en tecnología de información para mantener la plataforma activa y

actualizada. Las empresas referentes del mercado peruano que operan bajo este modelo de negocio son Super Pet, Pet Plaza y Go Pet.

La tercera categoría corresponde a las empresas denominadas “Directorios”, las cuales se distinguen por brindar un catálogo donde se encuentra información como teléfonos de contacto, dirección, artículos de interés sobre mascotas y servicios que ofrecen las empresas vinculadas. Las ventajas de este tipo de negocios son los bajos costos fijos —usualmente no cuentan con un establecimiento físico, pues la operación del negocio se basa en el mantenimiento de una página web— y los ingresos por mercadeo de empresas/negocios del rubro que promocionan sus productos o servicios a través del directorio. Por otro lado, las desventajas de este modelo de negocio son las limitadas fuentes de ingresos (solo a través de mercadeo), la inexistencia de ventas de productos o servicios propios —lo cual limita los márgenes de ganancias— y los retos de aceptación del tipo de negocio, pues se puede considerar que la información obtenida en un directorio resulta poco útil, por ejemplo, por el limitado listado de proveedores asociados en comparación con la oferta disponible en el mercado.

Un referente del mercado es Planeta Mascota, quien a través de su directorio digital ofrece la búsqueda de servicios como adiestramiento, estética, hospedaje, laboratorios, restaurantes *pet friendly* y veterinarias. Asimismo, esta empresa emite de forma bimensual revistas con información de interés y genera publicidad garantizando altos niveles de lectoría y audiencia.

La cuarta categoría corresponde a las empresas denominadas “Servicios directos”, donde considera a los negocios que ofrecen mayormente servicios propios a través de locales comerciales físicos y cuentan con personal encargado para la ejecución. Las ventajas de este tipo de negocios son la venta directa, la cual genera una sensación de cercanía y confianza en el cliente gracias al uso de sentidos en la experiencia de compra (vista, tacto, olfato) y, por otro lado, la fidelización que se puede lograr gracias a la capacidad del recurso humano y

operativo del negocio. En cuanto a las desventajas, están la falta de presencia digital —y, por tanto, todo lo que conlleva—, los altos costos fijos como mantenimiento, alquiler, mobiliario y demás, y el horario de atención limitado.

Como empresa referente de esta categoría se considera a Veterinaria Rondón, que destaca por ofrecer servicios en su local comercial como peluquería para mascotas, consultas por especialidad, *petshop* y emergencias las 24 horas. Dentro de este grupo, también se considera como competidores a las *petshops*, *petcares*, escuelas de adiestramiento canino, *spas* para mascotas, hospedajes y cualquier otra empresa que ofrezca servicios propios del cuidado de mascota.

La Tabla 2 muestra información sobre cada modelo de negocio, tomando como referencia una empresa que opera actualmente en el mercado peruano. Cabe mencionar que las empresas de cada modelo de negocio fueron elegidas considerando su representatividad en redes sociales (número de seguidores en Instagram y Facebook). Además, es importante considerar que el presente subcapítulo tiene por objetivo analizar los actuales modelos de negocio y competidores del mercado en cuestión, y no necesariamente hacer una comparación contra la futura propuesta de solución del presente trabajo. Sin embargo, el análisis permitirá obtener amplitud sobre la composición y comportamiento del mercado y será de utilidad para el desarrollo de la futura propuesta.

Tabla 2*Competencias del Mercado Local Peruano*

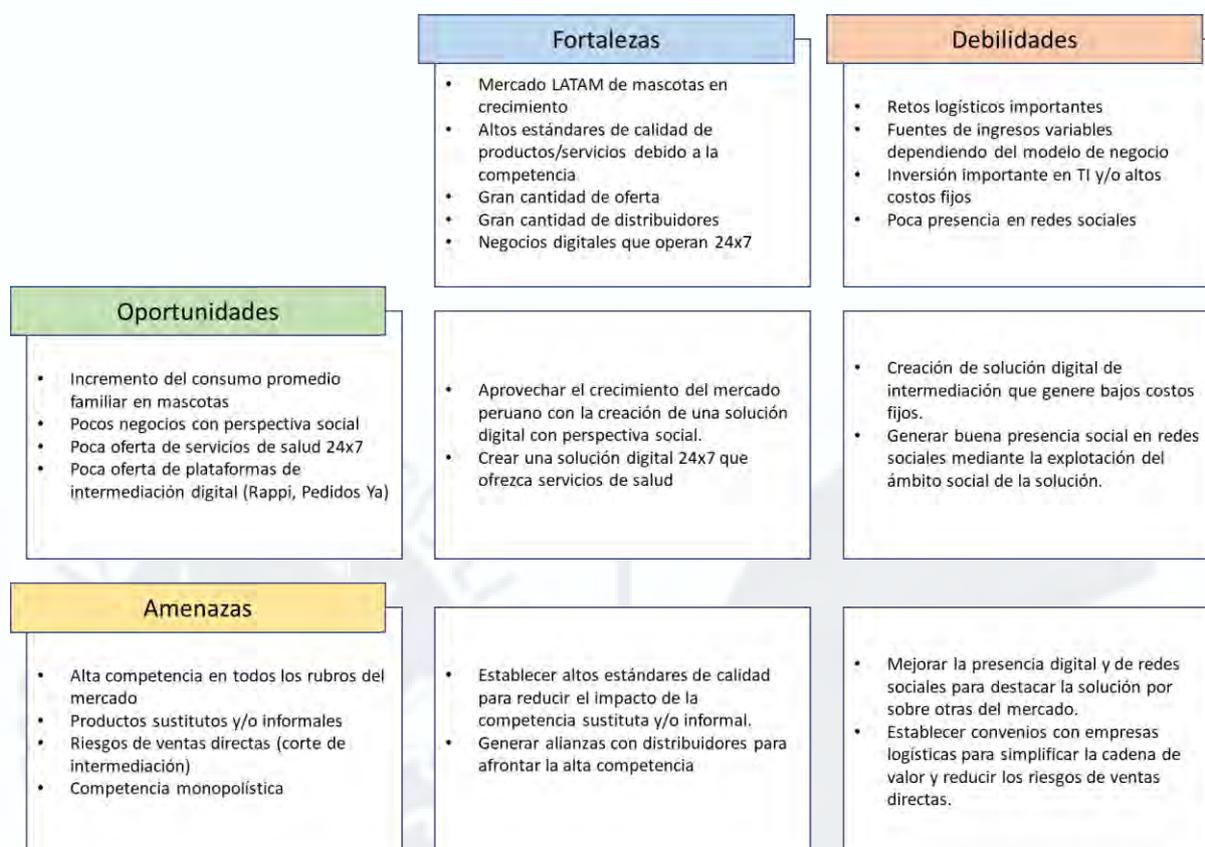
Categoría	Intermediarios	E-commerce	Directorios	Servicios propios
Referente mercado peruano	Dog Houser	Super Pet	Planeta Mascota	Clínica Veterinaria Rondón
Propuesta de valor	Conexión de personas que buscan servicios con otras dispuestas a brindarlos	Venta de productos (alimentos, medicinas, accesorios, etc.) de marcas varias	Brinda contacto de empresas que ofrecen servicios (veterinarias, hospedajes, <i>petshops</i> , etc.)	Empresa de servicios veterinarios y peluquería para mascotas
Canal venta	Plataforma digital web	Plataforma digital web y móvil	Plataforma digital web	Local comercial
Alcance redes sociales	Instagram 16 M Facebook 36 M	Instagram 34 M Facebook 300 M	Instagram 28 M Facebook 732 M	Instagram 6 M Facebook 36 M
Servicios	Hospedaje, paseo y e-commerce	E-commerce de productos para mascotas	Directorio de servicios, revista informativa y publicidad de otras marcas	Peluquería, <i>petshop</i> , consultas médicas, serv. 24 horas, cirugías y laboratorio
Cobertura	Perú, Colombia, Chile y España	Perú (Lima, Arequipa)	Perú	Perú (Lima)
Página web	https://www.doghouser.com/	https://superpet.pe/	https://planetamascotaperu.com/	https://veterinariarondon.com/
Fortalezas del modelo	Bajos costos fijos, varias fuentes de ingresos	Opera 24x7x365, vitrina rápida de productos, bajos costos fijos	Costos fijos y operativos bajos, altos ingresos por marketing	Servicio directo y cercano, generación de confianza
Debilidades del modelo	Riesgo de ventas directas, retos de generación de confianza	Alta competencia, retos logísticos, altos costos TI	Pocas fuentes de ingresos, no ventas directas, info. poco útil	Sin presencia digital, altos costos fijos, horario limitado

Nota. Se muestra información de los principales competidores del mercado considerando las categorías de negocio encontradas. Tomado de “¿Por qué somos la mejor opción?” por Dog Houser, 2021 (<https://www.doghouser.com/>); “Acerca de Super Pet,” por Super Pet, 2021 (<https://superpet.pe/>); “Nosotros,” por Planeta Mascota, 2021 (<https://planetamascotaperu.com/>); y de “Quiénes somos,” por Clínica Veterinaria Rondón, 2021 (<https://veterinariarondon.com/>).

Luego del análisis realizado sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado de mascotas peruano, se detallan los hallazgos que podrían servir de punto de partida para diseñar la propuesta de valor que permita diferenciar la futura solución de otras del mercado:

Figura 2

Matriz FODA Cruzada del mercado de mascotas



Finalmente, es importante señalar que los competidores de mercados internacionales no deben ser ignorados por la industria peruana, toda vez que existen negocios de proyección sostenible que están exportando sus operaciones a otros países de la región. Un claro ejemplo es Laika, empresa colombiana con modelo *e-commerce* de productos y servicios para perros y gatos. Actualmente opera en Colombia, México y Chile y solo en el primero ofrecen más de 4,000 productos y 17 servicios, además de un directorio con información de empresas vinculadas y un blog que comparte artículos de interés.

La Tabla 3 muestra información sobre cuatro modelos de negocio, elegidos por representatividad en redes sociales (número de seguidores en Instagram y Facebook) y por su nivel de cobertura internacional. El detalle tiene como objetivo expandir el conocimiento del mercado y demandas de consumidores internacionales.

Tabla 3*Competencias del Mercado Internacional*

Categoría	<i>E-commerce</i>	<i>E-commerce</i>	Intermediarios	Intermediarios
Referente mercado internacional	Laika	Gabrica	Gudog	Rover
País origen	Colombia	Colombia	España	Estados Unidos
Cobertura	Colombia, México y Chile	Colombia, Chile y Perú	España, Francia, Reino Unido, Alemania e Irlanda.	Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Europa
Propuesta de valor	Venta de productos (alimentos, accesorios) de marcas varias	Venta de productos (alimentos, medicinas, accesorios, etc.) de marcas varias	Brinda contacto de empresas que ofrecen servicios (paseos y hospedajes)	Brinda contacto de empresas que ofrecen servicios (paseos, hospedajes, peluquería y cuidadores)
Canal venta	Plataforma digital web y móvil	Plataforma digital web	Plataforma digital web y móvil	Plataforma digital web
Alcance redes sociales	Instagram 127 M Facebook 36 M	Instagram 225 M Facebook 1022 M	Instagram 8 M Facebook 16 M	Instagram 11 M Facebook 928 M
Servicios	<i>E-commerce</i> de productos y servicios, directorio de servicios y blog	Distribuidor de alimentos, productos, medicinas y blog	Hospedaje y paseo de perros	Paseos, peluquería, hospedaje y cuidadores de perros
Página web	https://laika.com.co/	https://www.gabrica.co	https://gudog.com/	https://www.rover.com/
Fortalezas del modelo	Gran diversidad de marcas, entregas el mismo día, calificación de los productos	Gran comunidad en redes sociales, casi 30 años en el mercado, participación en prensa	Gran cobertura internacional, puede conocer al cuidador antes de una reserva	Reseñas de cuidadores de mascotas, gran cobertura internacional
Debilidades del modelo	Riesgo de ventas directas	Centra su <i>E-commerce</i> solo en tres animales (perro, gato, caballo)	Poca participación en redes sociales considerando el nivel de cobertura	Riesgo de ventas directa, retos logísticos

Nota. Se muestra información de los principales competidores del mercado internacional considerando las categorías de negocio encontradas. Tomado de “Sobre Laika,” por Laika, 2021 (<https://laika.com.co/>); “Acerca de Gabrica,” por Gabrica, 2021 (<https://www.gabrica.co>); “Sobre Gudog,” por Gudog, 2021 (<https://gudog.com/>); y de “Sobre somos,” por Rover, 2021 (<https://www.rover.com/>).

Capítulo III: Investigación del Usuario

En el presente capítulo se explicará el proceso empleado para definir el perfil del usuario a detalle, el mapa de experiencia de usuario donde se describirán los momentos experimentados por el mismo y la identificación de la necesidad priorizada del usuario por resolver.

3.1 Perfil del Usuario

Con el fin de descubrir el perfil del usuario al cual se dirige el presente estudio, se realizaron las siguientes actividades: (a) se definió el planteamiento cualitativo de la investigación (objetivo, preguntas generales, justificación, viabilidad, deficiencias en el conocimiento del problema y definición inicial del contexto o ambiente); (b) se definió el tipo de estudio y el método de recolección de datos, (c) se realizaron 19 entrevistas a profundidad a personas prospectos que cumplieran con los criterios predefinidos, (d) se rescataron los *insights* más relevantes mediante el proceso de observación, y (e) se utilizó la herramienta lienzo meta usuario para consolidar la información y obtener el resultado final.

Sobre las entrevistas, es importante mencionar que inicialmente se definió el público objetivo considerando los siguientes criterios: (a) personas que vivan en Lima Metropolitana, (b) personas de nivel socioeconómico A-B, (c) personas de edades entre 18 y 50 años, (d) personas de sexo indistinto, y (e) personas que tuvieran por lo menos una mascota (perro o gato). Además, previo al inicio se desarrolló una guía de entrevistas que sirviera para marcar la pauta por seguir antes, durante y después de cada una (ver Apéndice). Posteriormente, entre los días 21 y 25 de julio de 2021 se desarrollaron las 19 entrevistas a través de videoconferencia, fueron grabadas con previo consentimiento del entrevistado y contaron con una duración aproximada de 30 minutos. Las entrevistas se dividieron en dos secciones: la primera, de preguntas introductorias, que permitió recabar información general sobre el ámbito personal del entrevistado, y, seguidamente, la segunda, de preguntas a profundidad,

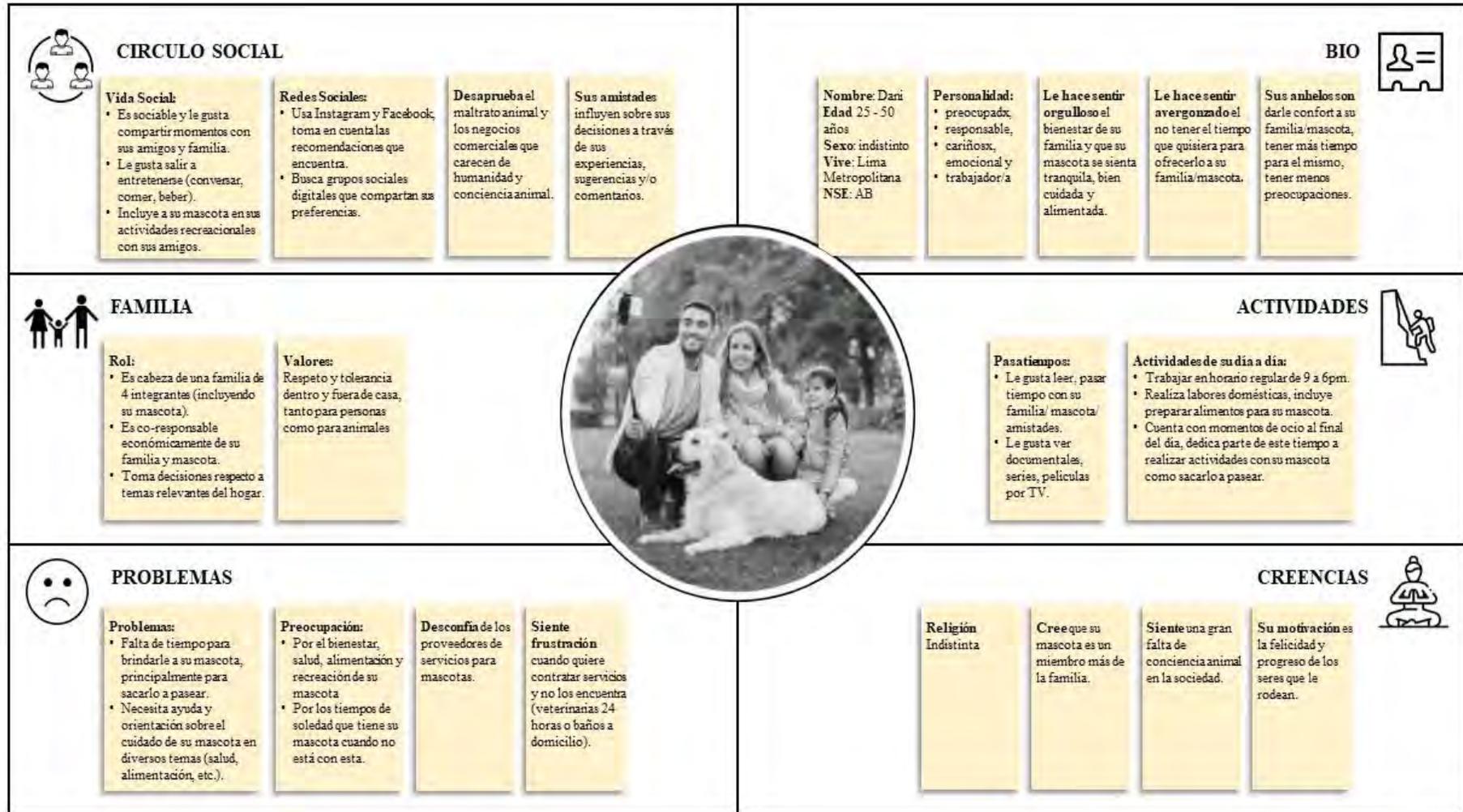
relacionadas con la problemática estudiada y que permitió recabar la experiencia del entrevistado al respecto.

Finalmente, mediante el proceso de observación se rescataron los principales descubrimientos, los cuales se muestran de manera integral en la Figura 3 y, para efectos prácticos, se detallan a continuación tomando como ejemplo al meta usuario “Dani”:

- Dani es una persona de 25-50 años y de sexo indistinto.
- Dani vive en Lima Metropolitana y pertenece al NSE A-B.
- Dani tiene una personalidad preocupada, cariñosa, emocional y trabajadora.
- Dani se siente orgulloso del bienestar de su familia (incluyendo su mascota) y busca vivir de manera despreocupada y organizada.
- Dani tiene una vida agitada por el trabajo y las labores domésticas (incluyendo el cuidado de su mascota), y utiliza sus tiempos libres en actividades como ver televisión, leer, hacer deporte y compartir tiempo con su familia, amigos y mascota.
- Dani es de religión indistinta, pero cree y desea el bienestar de personas y animales. Sin embargo, siente una falta de conciencia animal en la sociedad peruana.
- Dani cree que le falta tiempo, lo que es una limitante para compartir más con su mascota.
- Dani desconfía de los proveedores de servicios para mascotas y a veces prefiere atender sus necesidades él mismo; sin embargo, no deja de contratarlos cuando lo considera necesario.
- Dani es cabeza de familia y es corresponsable económico de esta, incluyendo su mascota.

Figura 3

Lienzo Meta Usuario



- Dani es sociable y comparte momentos de recreación con sus amigos, muchas veces incluyendo a su mascota.
- Dani usa redes sociales (Facebook e Instagram) como medio de información antes de contratar algún servicio para su mascota, lee y toma muy en cuenta los comentarios y calificaciones que encuentra. Además, le resulta importante la opinión y/o recomendación de personas de su círculo social.
- Dani desapruueba cualquier tipo de maltrato animal y la falta de humanidad en los servicios dedicados a mascotas.

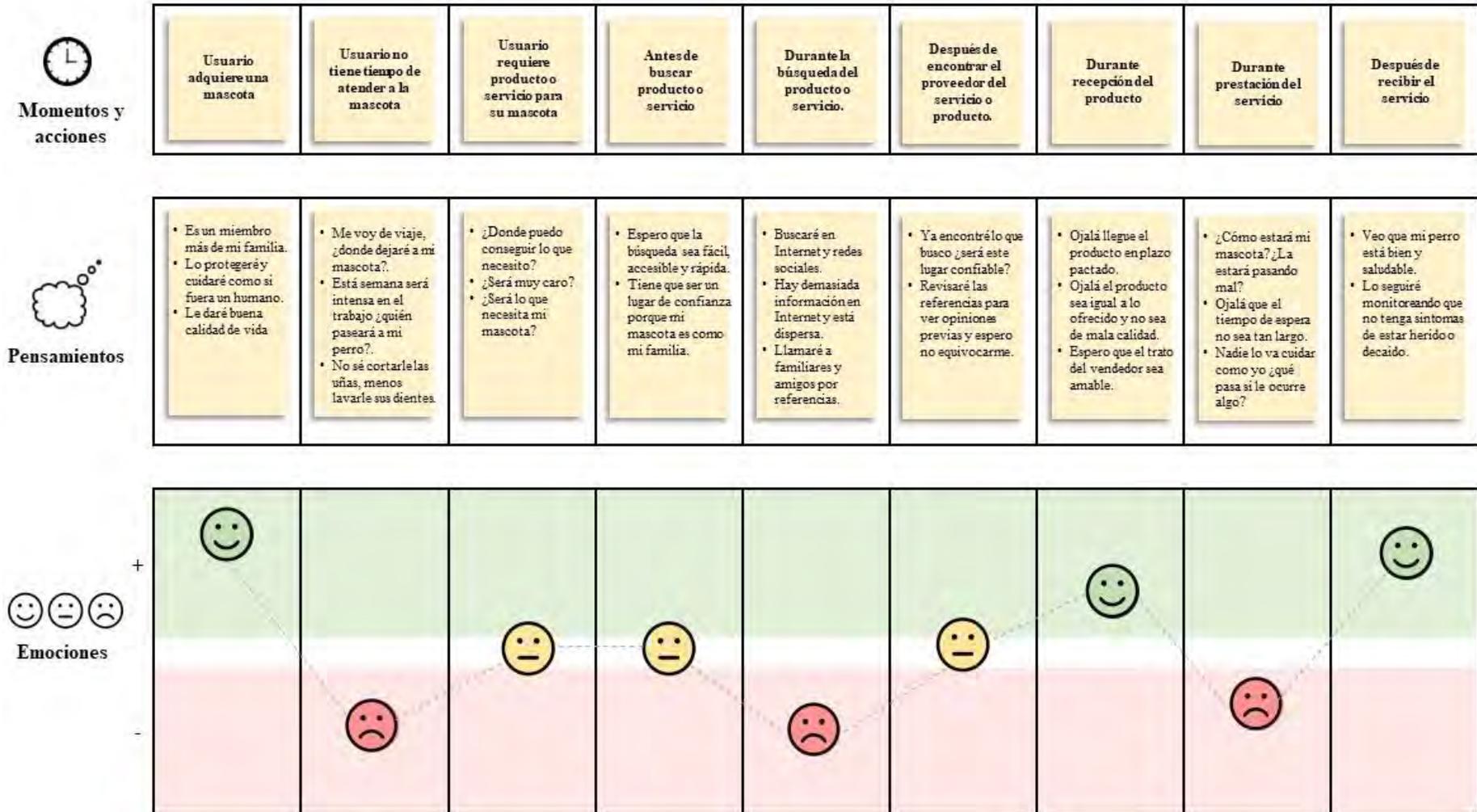
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario

Para definir la experiencia de usuario, se ha recolectado información cualitativa a través de entrevistas a profundidad a personas que cumplan con las características del arquetipo mencionado anteriormente. Este perfil tiene características como estar al tanto de las novedades tecnológicas, principalmente a través del celular mediante los aplicativos móviles, Internet y la computadora; están activas laboralmente y siempre están buscando mejorar su calidad de vida. Dichas entrevistas fueron realizadas el mes de julio del 2021 a un total de 19 personas correspondiente al nivel socioeconómico A-B y entre un rango de edad de entre 25 y 50 años.

Como se puede apreciar en el lienzo de experiencia de usuario (ver Figura 4), se han podido identificar momentos positivos. El primero ocurre con el hecho de ser el dueño de una mascota y se representa en el lienzo como la acción de adquirir una y empezar a considerarla como un miembro de la familia dándole protección y buena calidad de vida. Los siguientes momentos positivos se registran cuando el usuario recibe la prestación de algún bien o servicio destinado a su mascota. Dicha sensación de bienestar se debe a que el dueño se siente satisfecho cuando cumple con los requerimientos y necesidades del animal doméstico.

Figura 4

Lienzo de Experiencia de Usuario



También se pueden encontrar tres momentos críticos. El primero ocurre cuando el usuario no puede darse abasto para atender a su mascota, principalmente por la falta de tiempo o por no contar con las capacidades para satisfacer sus necesidades. La mayoría de los casos se dan cuando el usuario necesita de un veterinario. También ocurre cuando viaja y no tiene con quién dejar al animal, o no tiene tiempo para pasearlo por carga laboral y/o doméstica.

El segundo momento crítico se da durante la búsqueda del producto o servicio. Esto se debe a que la mayoría de los entrevistados utiliza el Internet para encontrar proveedores a través de Google o las redes sociales. El problema se debe a la dispersión de la información disponible en Internet. Los precios para un mismo producto o servicio pueden variar considerablemente: hay demasiada información y muchas opciones, lo que genera confusión y estrés en el dueño.

El tercer momento crítico se da durante la prestación del servicio. En la mayoría de los casos, es necesario dejar a la mascota con un tercero, ya sea en el veterinario para chequeos médicos o baño, en un hospedaje si es que se trata de un viaje o confiarlo a un paseador. Esta situación genera una preocupación en el dueño, porque la integridad del animal escapa de sus manos y siempre existe un riesgo de que no lo cuiden como uno mismo, más aún cuando ven que el animal tiene miedo o rechazo al momento de entregarlo a un tercero. El principal temor es que no lo traten bien, se pueda escapar o muera. Dicha sensación solo se apacigua cuando se tiene al animal después del servicio.

3.3 Identificación de la Necesidad

Luego de realizadas las entrevistas, se ha podido identificar las necesidades de los usuarios. Según Maslow (2005), en la pirámide o el modelo de jerarquía de necesidades humanas, existen cinco tipos de necesidades: de autorrealización, autoestima, sociales, de seguridad y fisiológicas. En cuanto a la tenencia de mascotas, esta satisface las necesidades

fisiológicas (mantenimiento de salud), de seguridad (sentirse protegido), sociales (afecto, asociación), y autoestima (confianza). Asimismo, en cuanto a los problemas de no contar con acceso a la información de servicios ni con el tiempo de acceder a ellos, el usuario se ve en la situación de no poder satisfacer necesidades como alimentación, acceso a salud, entre otros.

Por otra parte, según el portal web Adiestrar Perros Bcn (2020), en cuanto a los usuarios finales del producto o servicio (las mascotas), estas necesitan satisfacer necesidades fisiológicas como la alimentación, ejercicio, aseo y protección; y, necesidades sociales como la compañía de otros animales para desarrollar juegos y necesidades cognitivas a través de la estimulación por retos y desafíos.

A continuación, se explicarán las necesidades identificadas en las entrevistas realizadas. Es importante recalcar que fue de mucha utilidad poder conocer el sentir y la opinión de diversos tipos de dueños de mascotas y saber todo lo referente al cuidado, tiempo y dedicación que ofrecen a sus mascotas, así como sus principales preocupaciones para con estas para poder conocer a profundidad cómo piensa un dueño de mascota y poder conciliar las posibilidades de una idea de negocio exitosa en donde se interrelacionen la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de las posibles soluciones propuestas.

La información recabada se encuentra ordenada y detallada a continuación en la Tabla 3, que recopila las principales necesidades encontradas en las entrevistas a profundidad realizadas a dueños de mascotas de Lima moderna. Estas se dividirán en primarias, secundarias y latentes.

Tabla 4

Necesidades del Usuario Identificadas

N°	Testimonio recibido	Problema reportado	Necesidades primarias	Necesidades secundarias	Necesidades latentes
1	"No encuentro lo que busco. A veces, busco algo específico o no encuentro varias opciones de un producto/servicio"	No hay acceso total a la información de productos y servicios	Los usuarios no tienen la información total para la búsqueda de todas las alternativas existentes	Los portales y buscadores en Internet rápidamente proveen las alternativas requeridas ordenadas en <i>clusters</i>	Diversos portales o fuentes reales de información sobre proveedores de servicios o productos, como una guía de proveedores exclusivos de mascotas
2	"Pierdo demasiado tiempo buscando las opciones, ya que a veces son demasiadas o están desordenadas"	No hay tiempo para la búsqueda de proveedores	Debido a un ritmo de vida muy acelerado, los usuarios no tienen tiempo para la búsqueda, averiguación y consultas de todos los proveedores existentes	Con solo un clic se puede obtener a una persona o portal que solucione todas las necesidades y no estar buscando proveedores por separado	Una solución donde estén conglomerados los diversos servicios o productos por requerir y no perder tiempo en la búsqueda de estos
3	"No encuentro opiniones válidas de otros usuarios sobre los proveedores"	No existen reseñas válidas sobre proveedores	Al buscar adquirir un producto o servicio para su mascota, el usuario no puede guiarse de reseñas de clientes anteriores o no confía en estas	Compartir experiencias con otros usuarios sobre servicios o productos utilizados, proveedores especializados, zonas de atención, precios, entre otros	Los portales o sitios autorizados poseen un sistema de calificación y reseñas validadas de usuarios reales que han utilizado el servicio o adquirido el producto
4	"Quiero una especie de Tinder para encontrarle pareja a mi mascota"	No existe un espacio para poder encontrar pareja a mi mascota de manera segura y garantizada	Un espacio (o plataforma) para encontrar pareja a mi mascota	Un espacio donde los miembros estén validados	En la plataforma o espacio se pueden ver fotos, videos, lista de preferencias e información de mascotas y sus dueños
5	"Por mi falta de tiempo, necesito que alguien pasee a mi perro varios días a la semana"	No encuentro un paseador de perro confiable que pueda programar en cualquier momento	Una persona encargada de pasear al perro, quien sea responsable y cuide al animal	Un paseador que tenga buenas opiniones de otros usuarios	Un paseador que se pueda programar el mismo día o con poca anticipación
6	"Necesito un hotel para mi mascota cada vez que voy a la playa o salgo de viaje, pero uno que lo traten como en mi casa"	No encuentro un hospedaje para mascotas de confianza que trate a mi mascota como en casa	Un hospedaje de mascotas con trato como en casa	Un hospedaje de confianza, con buenas referencias y garantía	Un hospedaje con servicio <i>delivery</i> puerta a puerta y trato excelente para el animal
7	"Necesito alguien que me traiga el alimento para mi mascota, pero a buen precio, que tenga variedad de opciones y tipos"	No encuentro un proveedor de alimento de mascota que maneje diversidad de productos y tarifas	Un proveedor que tenga variedad de tipos de alimentos para mascotas	Un proveedor con catálogo completo y servicio <i>delivery</i>	Un proveedor que tenga ofertas convenientes o <i>packs</i> de compras para alimentos de mascotas
8	"Entro a Internet y veo tantas opciones que a veces me generan desconfianza por la calidad o el precio"	Existen demasiados proveedores de accesorios para mascotas y ninguno me genera confianza	Un proveedor que tenga diversos tipos de accesorios para mascotas	Un proveedor con referencias de otros usuarios sobre la calidad de sus productos	Un proveedor con servicio <i>delivery</i> , tarifas cómodas y atractivas
9	"Quisiera que venga alguien y se encargue de todo para mi mascota, no tengo tiempo para hacerme cargo de nada"	A veces no cuento con tiempo para encargarme de las necesidades de mi mascota	Un servicio integral que se encargue de todo lo necesario para mi mascota	Un servicio que recoja a mi mascota y lo lleve a lo que sea que necesite o solucione el requerimiento	Un servicio A1, con buen trato, que quiera a la mascota y la trate bien
10	"Quiero otras opciones de veterinarios según su especialidad, pero que sean de confianza"	Me gustaría contar con una mayor cantidad de alternativas de servicios veterinarios de calidad	Una plataforma que agrupe los principales servicios veterinarios con garantía	Una plataforma que tenga referencias de usuarios y valoración de servicios	Una plataforma que congregue servicios con precios atractivos y con calidad garantizada
11	"He visto que en las peluquerías no tratan bien a los perros, los amarran, los dejan llorando, etc., esto debe cambiar"	Los servicios de peluquería no tienen buen trato hacia la mascota	Un servicio de peluquería que tenga catálogo de servicios: <i>grooming</i> , uñas, tintes	Un servicio de peluquería que tenga catálogo de servicios	Un servicio de peluquería con precios atractivos y servicio <i>delivery</i>
12	"Quiero esterilizar a mi gatita, pero me da miedo hacerlo en cualquier sitio. Además, quiero saber los pros y contras de hacerlo"	Necesito un lugar donde pueda esterilizar a mi mascota de forma segura	Un lugar que realice esterilizaciones de forma segura	Un lugar que realice esterilizaciones a precio cómodo	Un lugar donde me orienten sobre el proceso de esterilización para mi mascota
13	"Con tanto animalito en la calle, sería lindo tener un espacio donde se puedan ver las fotitos y se difunda para que más personas adopten y no compren"	Un lugar que promocióne e incentive la adopción responsable	Un albergue que se encargue de buscarle hogar a las mascotas callejeras	Un albergue que cuide, cure a los animales hasta que encuentren dueño	Una plataforma donde pueda ver un catálogo de animales en adopción

Como se pudo observar, en la Tabla 3 se presentan 13 necesidades que se han expresado y repetido en algunas de las entrevistas. Se puede apreciar que los dueños de mascotas necesitan una plataforma o lugar en donde se englobe o acopie toda la información posible sobre productos y servicios diversos para mascotas. Asimismo, existe un alto interés por aspectos sociales para mascotas como la adopción de animales en la calle, así como la esterilización de las mascotas para evitar abandonos a futuro.

Se puede apreciar, también, que los dueños de mascotas, en su mayoría, carecen de tiempo para poder navegar e investigar a cabalidad sobre los proveedores, así como la calidad y garantía de los productos y servicios que ofrecen. Por lo tanto, es necesaria una escala de valoración dada por los usuarios reales que pueda servir para que otros nuevos tomen sus decisiones. Para efectos de este trabajo y la solución propuesta más adelante, se ve la necesidad de crear una plataforma o espacio donde se encuentre gran variedad de proveedores de productos y servicios para mascotas, así como información de usuarios sobre estos proveedores y avisos de servicio público para la comunidad.

Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En este capítulo, se explicarán los mecanismos que fueron utilizados para la concepción del servicio ofrecido como solución a las diferentes necesidades que pueden tener los dueños de perros y/o gatos en el segmento socioeconómico A-B, y cómo a través de las metodologías ágiles se ha llegado a definir el producto.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

Para la concepción del producto se utilizaron dos herramientas. La primera fue el lienzo meta usuario, en el cual se realizó el perfilamiento del potencial cliente, para así poder dirigir las entrevistas cualitativas a profundidad en ese segmento de la población y recopilar diversos pensamientos, actividades y expectativas en las experiencias de los dueños de perros y gatos. Dicha información fue posteriormente utilizada para la creación del Lienzo de Mapa de Experiencia de Usuario, el cual permitió captar las oportunidades de negocio sobre la base de las principales necesidades, momentos positivos y críticos.

A través del lienzo meta usuario se realizó el perfilamiento del potencial cliente que pueda tener los principales problemas planteados; se identificó el arquetipo como Dani, una persona de entre 25 y 50 años de edad, del sector socioeconómico A-B, de un estilo de vida principalmente ocupado, ya sea porque trabaja o estudia en la universidad, y con predisposición a la tecnología.

Una vez definido el arquetipo, se realizaron 19 entrevistas a profundidad para rescatar información cualitativa sobre la relación que tiene un dueño con su perro o gato, actividades que realiza cuando su mascota tiene algún requerimiento y básicamente la cercanía con el animal. Gracias a los *insights* recolectados, se procedió al desarrollo del mapa de experiencia de usuario para poder entender qué puntos críticos afectan más a los potenciales clientes y poder brindar una solución que se adecue más a sus necesidades.

Cabe destacar que los puntos críticos se dan al momento de necesitar un producto o servicio para la mascota cuando el dueño no tiene tiempo, cuando se genera estrés en la búsqueda de información debido a que hay mucha y es poco confiable, cuando no se encuentran reseñas sobre lo que se está buscando y, específicamente, cuando no se logra conseguir una pareja para que la mascota procreé. Asimismo, también se pueden incluir la falta de hospedajes animales para cuando los miembros de la familia viajen y, en el caso de perros, la necesidad de pasearlo cuando el usuario está ocupado.

Debido a este levantamiento de información, se consideró oportuna la creación de una plataforma digital que pueda integrar todos los requerimientos de un dueño de perro o gato, con el fin de brindarles los productos y/o servicios requeridos cuando el propietario no tenga tiempo o acceso a estos. El modelo de negocio buscará fungir como intermediario para crear una conexión entre la oferta y demanda conectando a los dueños de mascotas con personas o empresas que puedan satisfacer su necesidad o brindarle solución a un problema.

La solución ofrecida cumple con la característica de deseabilidad gracias a la información obtenida por las entrevistas a profundidad, en donde los resultados evidenciaron una búsqueda permanente por parte de los dueños en brindarle una mejor calidad de vida de las mascotas, en especial mediante el cuidado de su bienestar físico. Esto se debe a que en las familias de los entrevistados, los animales domésticos son considerados como un integrante más y merecen todos los cuidados similares a los que accede una persona. Asimismo, se ha contemplado una solución que abarque todos los aspectos en el cuidado de las mascotas para que los dueños, desde la comodidad de su hogar, tengan todas las herramientas a su alcance para cubrir los requerimientos, haciendo su día a día más simple.

Como *core business*, la plataforma es un *marketplace* de servicios integrados para mascotas en donde los dueños pueden encontrar diversas opciones para satisfacer las necesidades que puedan ir requiriendo. Los servicios ofrecidos se detallan en la tabla 4.

Tabla 5*Servicios ofrecidos*

Servicio Ofrecido	Necesidad a Satisfacer
Paseo para perros	Esparcimiento de la mascota ante falta de tiempo del dueño
Adiestramiento para perros	Educación canina
Servicios veterinarios	Suministro de medicamentos, vacunas y otros productos y servicios como prevención y tratamiento de enfermedades
Alojamiento	Cuidado de la mascota ante la ausencia del dueño
<i>Concierge</i>	Gestión y facilitación de cualquier requerimiento del dueño hacia su mascota
Emparejamiento	Procreación de la mascota

Con respecto al desarrollo sostenible, la plataforma digital para mascotas considera diversas funcionalidades que generan un impacto positivo en la sociedad. Dentro de la interfaz, se encontrará una sección en donde se podrán visualizar distintas iniciativas de apoyo social mostradas en la tabla 5.

Tabla 6*Actividades sociales*

Iniciativas sociales	Impacto
Voluntariado para albergues	Mejor calidad de vida de mascotas abandonadas
Catálogo de adopción de mascotas	Disminución de sobrepoblación animal callejera
Aviso sobre campañas de esterilización y vacunación	Disminución de sobrepoblación animal callejera y de enfermedades
Alerta de mascotas perdidas	Facilitación de información para mascotas pérdidas
Foros	Ayuda mutua entre dueños de mascotas con respecto a diversos temas de interés

4.2 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

Para poder explicar el carácter innovador del servicio por ofrecer, es importante definir primero el concepto de innovación. Según la Real Academia Española (RAE), la innovación es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”

(RAE, 2020, definición 2). Se puede deducir que al referirse a producto también se alude a servicio. Asimismo, para Schumpeter (1996), reconocido economista, la innovación se refiere a introducir un producto o proceso nuevo que tenga alguna diferencia, abrir mercados nuevos, utilizar materias primas de nuevas fuentes o introducir alguna invención. Por otro lado, Drucker (2014) afirmó que se refiere a proveer un mayor número de productos o servicios de mejor forma y a precio más económico.

Luego de revisar estos conceptos y poder contrastarlos con las respuestas y deseos de los dueños de mascotas en las entrevistas, se puede concluir que el usuario desea una solución que le permita ahorrar tiempo y recursos al momento de buscar satisfacer las necesidades de sus mascotas. Tomando en cuenta esto, se puede establecer que el factor de innovación de esta plataforma es que facilita el acceso a información de productos y servicios para mascotas, el ahorro de tiempo para la búsqueda de proveedores y la posibilidad de validar servicios a través de reseñas de otros usuarios.

La solución a través de una plataforma que integre la variedad de servicios por ofrecer como paseo para perros, adiestramiento, servicios veterinarios, libro de referencias, entre otros, es disruptiva ya que transformaría el mercado tradicional de productos y servicios para mascotas. Esto se debe a que genera una plataforma que congregue a proveedores de productos y servicios, así como la posibilidad de opinar acerca de los mismos y poder compartir con otros usuarios. También, es innovadora para el mercado peruano, ya que contaría con información de valor acerca de campañas de vacunación del Estado así como colaborar con programas de adopción responsable de mascotas. De esta manera, se puede indicar que una plataforma integradora diseñada específicamente para usuarios de mascotas sería una realidad en el mercado peruano logrando beneficiar a los dueños de perros y gatos en el país.

Además, parte de la innovación del proyecto es poder ser intermediarios entre los proveedores de productos y servicios y los usuarios finales, realizando una previa revisión de calidad de proveedores para así garantizar que el producto y/o servicio estén en óptimas condiciones. Luego de utilizada la plataforma, el dueño de mascotas podrá dejar comentarios y valoraciones a los establecimientos. Este último, en caso de obtener una validación negativa, podrá contestar también al cliente y así se mantenga un óptimo estándar de calidad. La plataforma se encargará de verificar la veracidad de los hechos tanto con el cliente como con el proveedor.

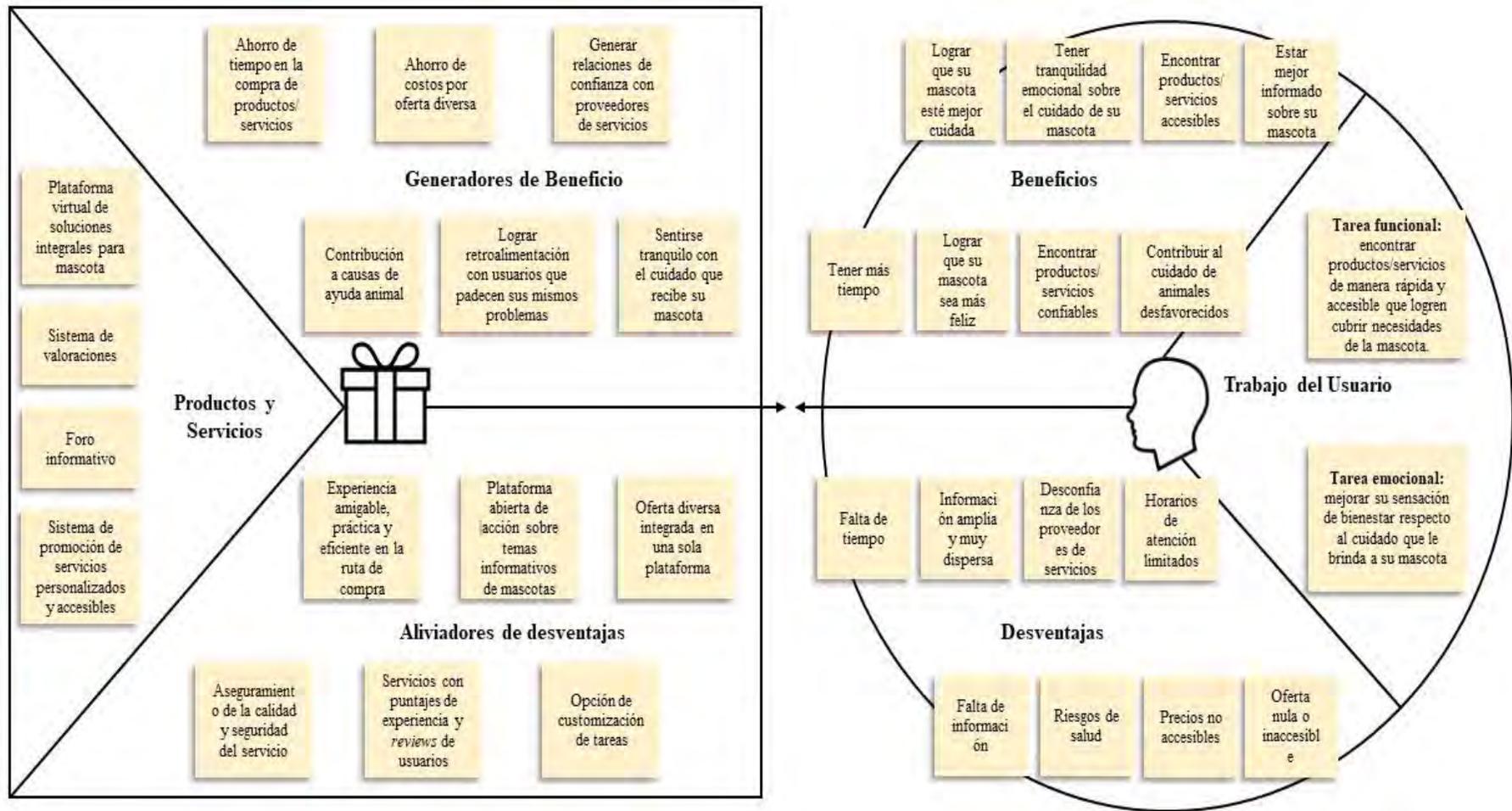
En adición, otro factor de innovación sería crear alianzas estratégicas con diversos establecimientos para así ofrecer mejores productos, y servicios a usuarios con tarifas preferentes incluyendo el servicio de delivery, con la practicidad de conseguirlo con un solo clic. Esto se logrará a través de manejar tarifas exclusivas con los proveedores para poder pertenecer al catálogo de productos y servicios. Así, se podrá acceder a promociones, descuentos por primeros usos, entre otros. Siempre se buscará que el proveedor realice un descuento de su producto o servicio a la plataforma para que así el cliente final no se vea afectado con una tarifa superior a la que podría encontrar directamente en el establecimiento.

4.3 Propuesta de Valor

Después de analizar los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad, se utilizó la herramienta Lienzo de Propuesta de Valor para estructurar la información e identificar el encaje entre el valor que genera la solución y lo que necesita el usuario. La Figura 5, que se muestra a continuación, presenta el resultado de dicho trabajo, cuya explicación se desarrollará inmediatamente después.

Figura 5

Lienzo de Propuesta de Valor



4.3.1 Tareas o trabajos del usuario

Las tareas o trabajos describen las actividades que los usuarios intentan resolver. Se categorizan en tres tipos: funcionales, sociales y emocionales. En el presente caso se identificaron las siguientes tareas funcionales y emocionales:

- Tarea funcional: El usuario desea encontrar productos y/o servicios de manera rápida, que sean accesibles en cuanto a ubicación y precio, y que le permitan cubrir las necesidades de su mascota.
- Tarea emocional: El usuario desea mejorar su sensación de conformidad respecto al cuidado y atención que le brinda a su mascota.

4.3.2 Alegrías

Las alegrías describen los resultados y beneficios que anhelan los usuarios. Se categorizan en necesarias, esperadas, deseadas e inesperadas. Las alegrías identificadas son:

- Necesarias: El usuario busca tener más tiempo, sea para ocuparlo en tareas personales o para compartirlo con su mascota.
- Esperadas: El usuario espera encontrar productos y/o servicios accesibles y de fuentes confiables.
- Deseadas: El usuario desea sentirse tranquilo emocionalmente sobre el cuidado que le brinda a su mascota y que esta esté mejor cuidada y más feliz. Además, desea obtener información valiosa de otros usuarios que compartan sus mismos intereses.
- Inesperadas: El usuario se sentiría muy satisfecho si siente que está contribuyendo con una causa social en beneficio de otros animales.

4.3.3 Frustraciones

Las frustraciones son todas aquellas circunstancias o motivos que impiden al usuario acceder o buscar una solución para su problema. Las frustraciones identificadas son las siguientes:

- Falta de tiempo: El usuario indica que, debido a sus responsabilidades domésticas, laborales y/o académicas, no tiene mucho tiempo para compartir con su mascota.
- Falta de información: El usuario indica que no dispone de información necesaria para tomar decisiones sobre el bienestar de su mascota. Además, indica que la información de Internet es muy dispersa, lo cual también dificulta la toma de decisiones.
- Desconfianza: El usuario indica que no confía en los proveedores de servicios debido a su forma de actuar con las mascotas. Considera que el trato que reciben los animales es inadecuado y “poco humano”, lo cual afecta seriamente su tranquilidad y el bienestar de su mascota.
- Oferta nula o inaccesible: El usuario indica que no encuentra un servicio que se adecue a sus necesidades, sea por un tema económico, de locación o de requisitos específicos para su mascota.
- Riesgos de salud: El usuario indica que desconfía de los protocolos de salubridad de los proveedores de servicios y, por ello, trata de evitar el riesgo de contagio de covid que pueda afectar su seguridad y la de su familia.

4.3.4 Productos y servicios

La solución es una plataforma digital que integra servicios varios destinados al cuidado de mascotas y los pone a disposición de los usuarios (dueños de mascotas). Cuenta con un sistema de reconocimiento y calificaciones de proveedores que permite generar confianza al usuario durante la contratación de productos y/o servicios. Además, cuenta con un espacio abierto para interacción entre usuarios, de manera que estos se puedan ver beneficiados por la retroalimentación de información compartida (como experiencias, dolores, inquietudes, soluciones, entre otros). Finalmente, la solución es personalizable según la realidad de cada usuario y sus respectivas necesidades.

4.3.5 Creadores de alegrías

Describen cómo las soluciones crean alegrías para el usuario. Las alegrías identificadas son las siguientes:

- La solución permite un ahorro de tiempo al usuario en la compra o contratación de productos y/o servicios para su mascota.
- La solución hace posible un ahorro en costos debido de la oferta diversa de productos y servicios.
- La solución promueve la generación de relaciones de confianza entre el usuario y los proveedores de servicios para mascotas.
- La solución genera valor al usuario en cuanto a información relevante sobre el cuidado de su mascota; dicha información provendría de la retroalimentación de otros usuarios con temas o intereses en común.
- La solución facilita la labor del cuidado de la mascota, de manera que el usuario se sienta tranquilo con la atención que le brinda.

4.3.6 Aliviadores de frustraciones

Describen cómo las soluciones alivian las frustraciones del usuario. Los aliviadores identificados son los siguientes:

- La solución ofrece al usuario una experiencia amigable, práctica y eficiente en la ruta de compra de un producto o servicio para su mascota.
- La solución asegura la calidad y seguridad de los servicios que ofrezcan los proveedores participantes.
- La solución provee al usuario de opciones ajustadas a sus patrones de consumo.
- La solución ofrece un sistema de calificación de proveedores de servicios que permita visualizar puntuaciones y *reviews*, de manera que el usuario genere la confianza suficiente para comprar un producto o servicio para su mascota.

- La solución permite la interacción entre usuarios a través de un espacio abierto, de manera que se genere valor a través de la retroalimentación.

4.3.7 Encaje

Las necesidades de los usuarios se ven satisfechas por la propuesta de valor de la solución de la siguiente manera: la necesidad funcional del usuario demanda que este pueda encontrar productos y/o servicios rápidamente y de manera accesible, además de que estos se adecuen a sus necesidades de precio, locación, confiabilidad y particularidades de su mascota. Dicha necesidad se vería cubierta por la experiencia amigable y eficiente de la plataforma, la oferta integral de servicios varios, el sistema de personalización de servicios y el sistema de valoración y puntuación de experiencias de los proveedores.

Por otro lado, la necesidad emocional del usuario le demanda mejorar su sensación de bienestar sobre el cuidado que brinda a su mascota. Dicha necesidad se vería cubierta, además de la oferta integral de servicios, por el valor de la generación de conocimiento gracias a la interacción con otros usuarios (por ejemplo, a través de foros de ayuda, FAQs, entre otros), lo cual permitirá que el usuario esté mejor informado y tome decisiones más responsables. Además, la premisa de generar confianza se mantendrá durante todas las etapas de la experiencia del usuario; gracias a esta se logrará generar una sensación de tranquilidad emocional en el usuario, toda vez que tendrá la seguridad de que su mascota está siendo bien atendida y que su calidad de vida y bienestar general se verán favorecidos.

Finalmente, es importante mencionar que el encaje identificado debe considerarse como un resultado enunciativo o “sobre papel”, ya que es el resultado de la identificación de los trabajos, frustraciones y alegrías de los potenciales clientes, y del diseño de una propuesta de valor que aborda dichos conceptos. Sin embargo, con el objetivo de validar su viabilidad será puesto a prueba en la etapa de experimentación desarrollada en el capítulo VI.

4.4 Producto Mínimo Viable (PMV)

Para el desarrollo del PMV se trabajaron cuatro etapas desde el prototipado; en el primer *sprint* se lanzó una encuesta digital entre el 10 y 11 de agosto de 2021, la cual tuvo un resultado de 130 encuestas concretas; de estas, 78 encuestados calzaron con el meta usuario llamado Dani. La encuesta en mención ayudó a la definición del modelo de solución, donde se rescató que un 78% de encuestados prefiere una aplicación móvil; además, al 60% le gustaría contar con una valorización de los proveedores ofertados considerando puntuación y *reviews*. Finalmente, se pudo identificar los servicios indispensables por tener en cuenta dentro de la plataforma propuesta, tales como servicios varios de cuidado, compra de comida, veterinarias, hospedaje para mascotas, *pet shop*, servicios sociales, entre otros. La Figura 6 muestra los resultados obtenidos en la encuesta.

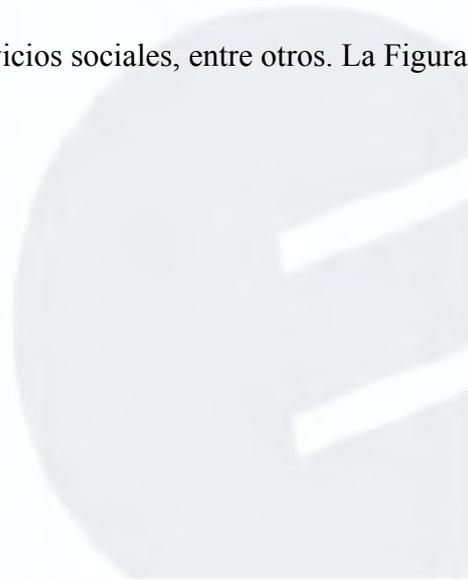
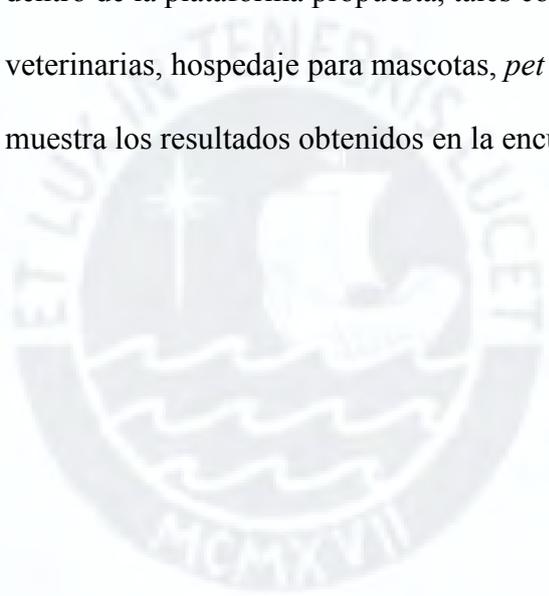
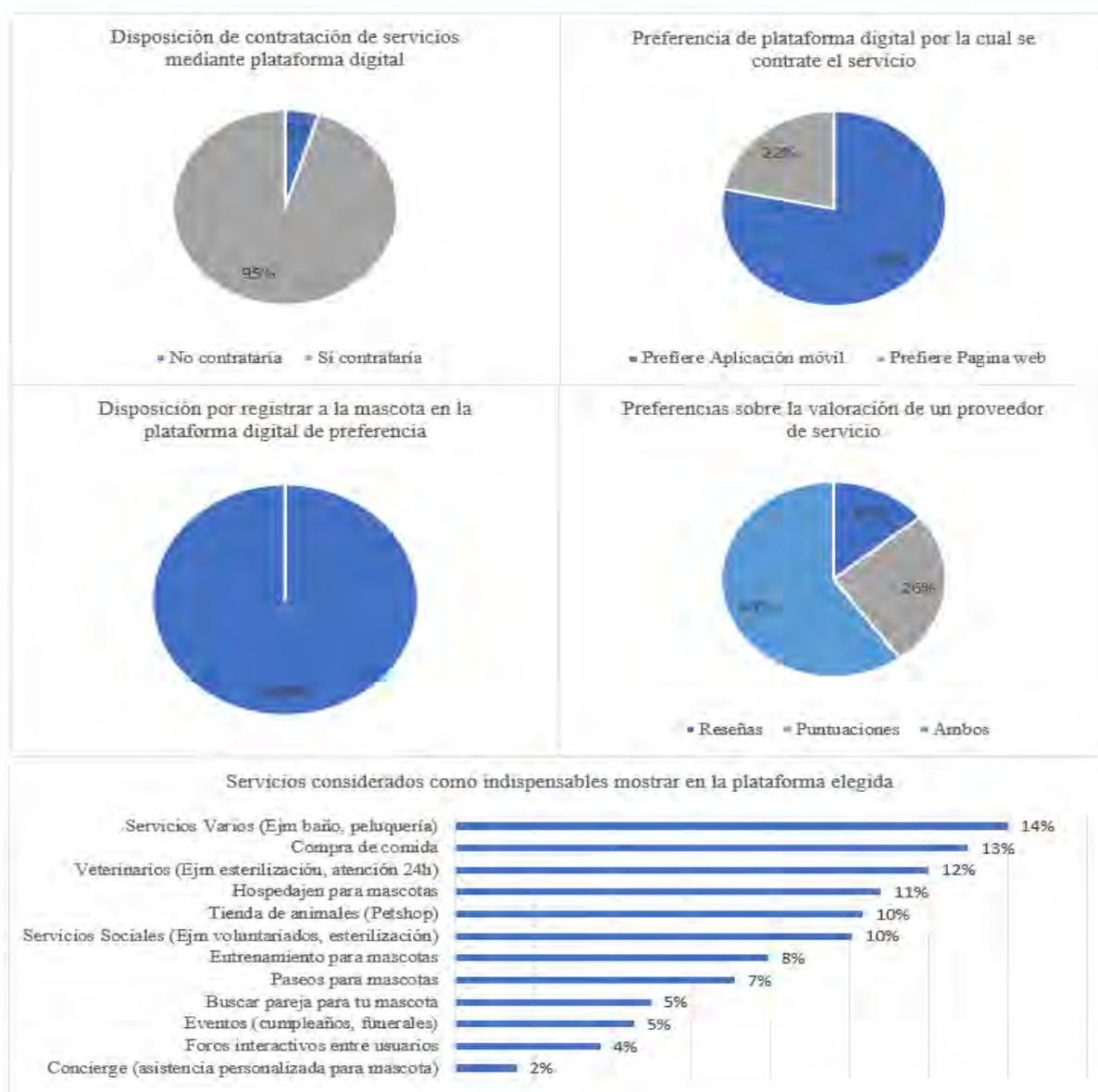


Figura 6

Resultados de Encuesta Dueños de Mascotas



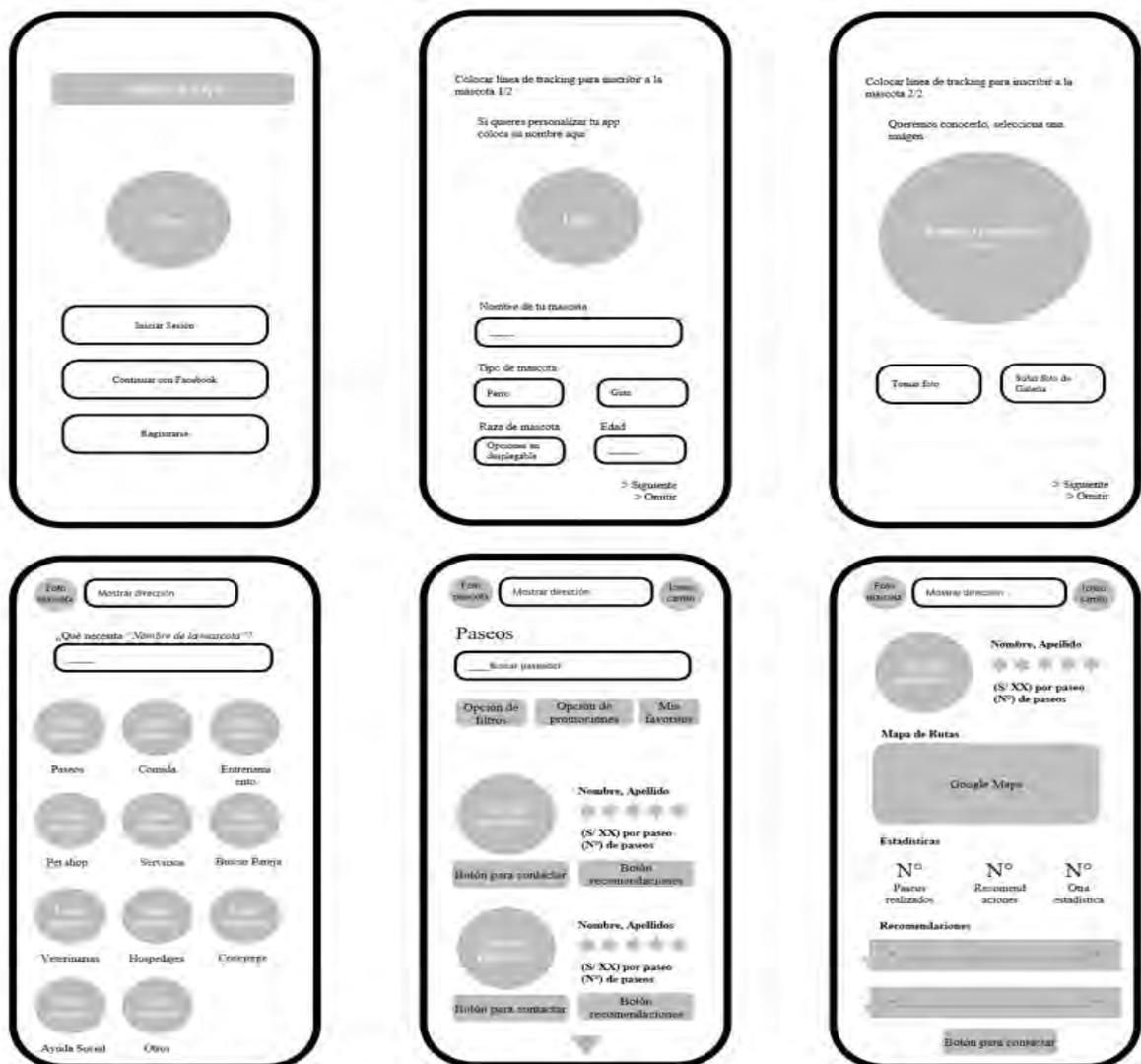
Nota. Resultado de encuesta digital a usuarios potenciales que contaban con por lo menos una mascota. Tomado de “Encuesta – Mascotas,” por QuestionPro, 2021 (<https://www.questionpro.com/t/ARkHxZoHP5>).

Luego, se desarrolló el segundo *sprint*, periodo de tiempo en el cual se creó un modelo ágil de forma digital (ver Figura 7), donde los integrantes de la presente investigación fueron moldeando la apariencia de la solución propuesta. El objetivo fue considerar una estructura que facilitara el registro del usuario y de su(s) mascota(s), de manera que se puedan establecer algoritmos de recomendaciones según el perfil del dueño y las necesidades

de su animal. Además, en la pantalla principal después del registro, se consideró mostrar los principales servicios que los usuarios esperan encontrar (según resultados de la encuesta), junto con el detalle de valorización de los proveedores de servicios.

Figura 7

Primer Modelo del Prototipo



Para el tercer *sprint* se elaboraron con mayor detalle las principales funcionalidades y vistas de la plataforma, además del flujo de proceso que seguiría el modelo de solución. Cabe mencionar que se trabajó con vista cliente según los hallazgos de las entrevistas y los resultados de las encuestas.

Para el cuarto *sprint*, se presentó el prototipado a los usuarios y se recibió el *feedback* de las interfaces, generando una mejora en el *look and feel* de la propuesta de solución (ver Figura 8). Asu vez se presentó un flujo del proceso (ver Figura 9) donde se pudo ajustar la secuencia de cada sección que se mostrará en el aplicativo móvil propuesto.

Figura 8

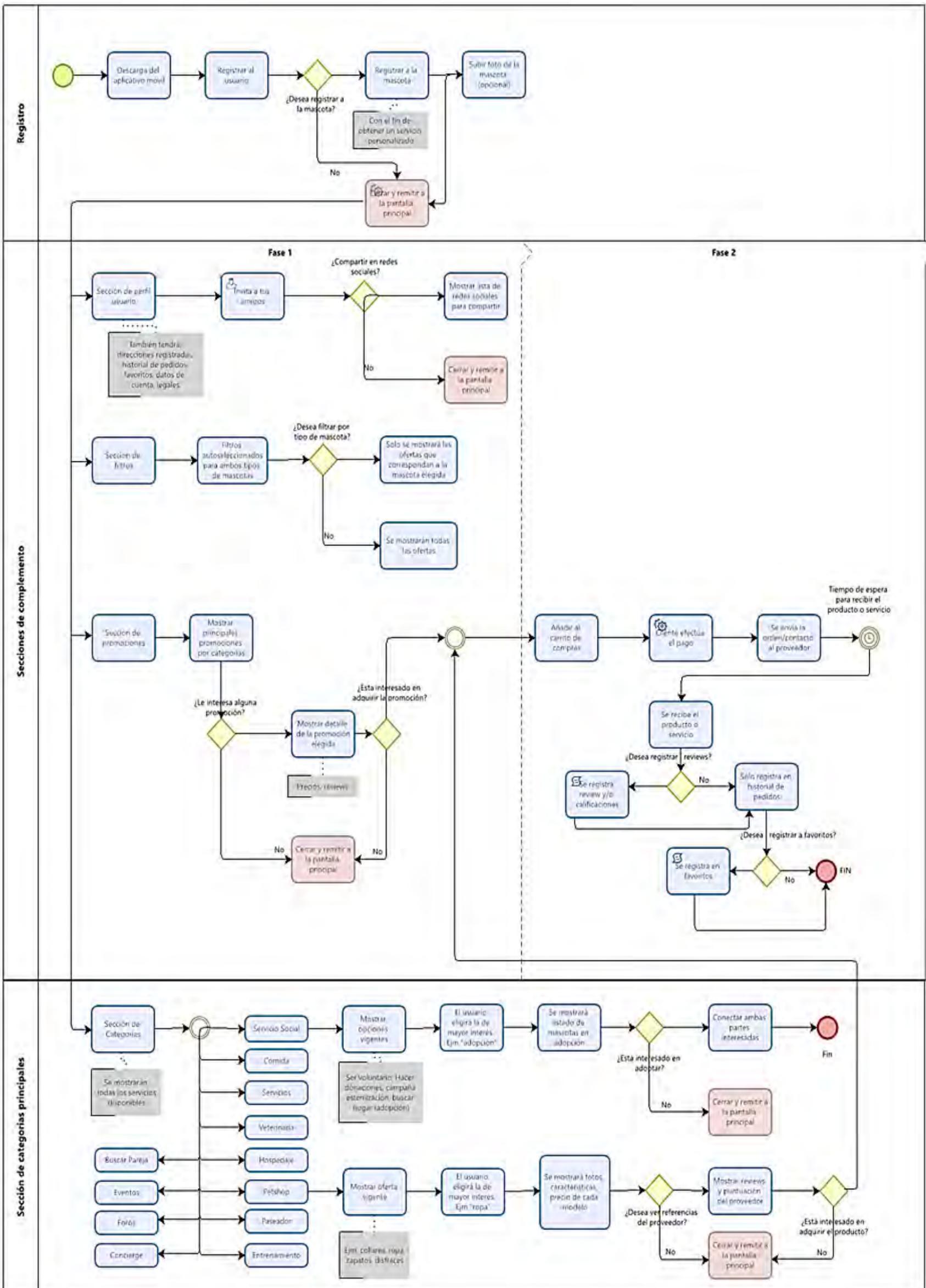
Último Modelo del Prototipo



Nota. Se presentan algunas de las principales interfaces del prototipo final considerando el *feedback* de los usuarios.

Figura 9

Último Flujo de Proceso del Prototipo

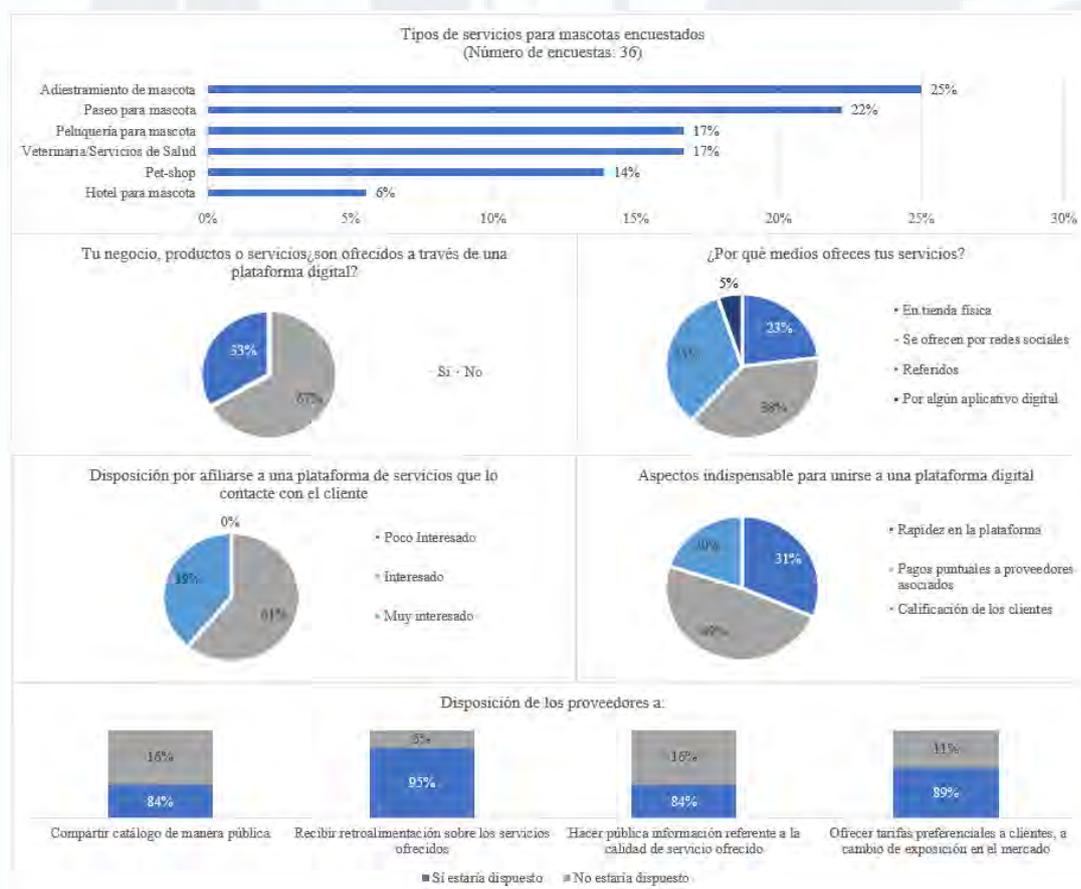


Nota. Se presentan algunos de los principales procesos del prototipo final como el registro, sección de complemento y categorías principales.

Finalmente, para el quinto *sprint* se lanzó una encuesta digital a los posibles proveedores entre el 11 y 16 de setiembre del 2021, la cual abarcó 36 proveedores de servicios como adiestramiento, paseo, peluquería para mascotas, veterinaria, *petshop* y hotel para mascotas. Con ello, se confirma el interés por participar en la plataforma, ya que el 61% estaría interesado y el 39% estaría muy interesado. Además, el 49% de encuestados considera como indispensable para unirse a la plataforma garantizar pagos puntuales a los proveedores asociados, también el 84% de encuestados estaría dispuesto a compartir su catálogo de precios y el 89% ofrecería tarifas preferenciales a los clientes a cambio de exposición en el mercado de mascotas. La Figura 9 muestra los resultados obtenidos en la presente encuesta.

Figura 10

Resultados de Encuesta Proveedores de Servicios de Mascotas



Nota. Resultado de encuesta digital a potenciales proveedores que brindan servicios a mascotas. Tomado de “Encuesta – Proveedores,” por QuestionPro, 2021 (<https://www.questionpro.com/t/ARkHxZpyMU>).

Capítulo V: Modelo de Negocio

En este capítulo, se presentará el modelo de negocio sustentando la consistencia interna. Además, se sustentarán la viabilidad, escalabilidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Para identificar las actividades clave, recursos, grupos de interés, impactos del entorno y otros aspectos fundamentales del negocio, se trabajó el lienzo del modelo de negocio (ver Figura 10). Es importante resaltar que dicho lienzo se desarrolló teniendo en cuenta que el negocio presta atención, más allá del económico, a los aspectos sociales y ambientales de su operación, toda vez que este genera impactos positivos y negativos que podrían repercutir en el bienestar de personas, negocios y empresas, los cuales de forma directa o indirecta están involucrados en la industria o mercado objetivo. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes dentro de cada una de las cuatro perspectivas del negocio.

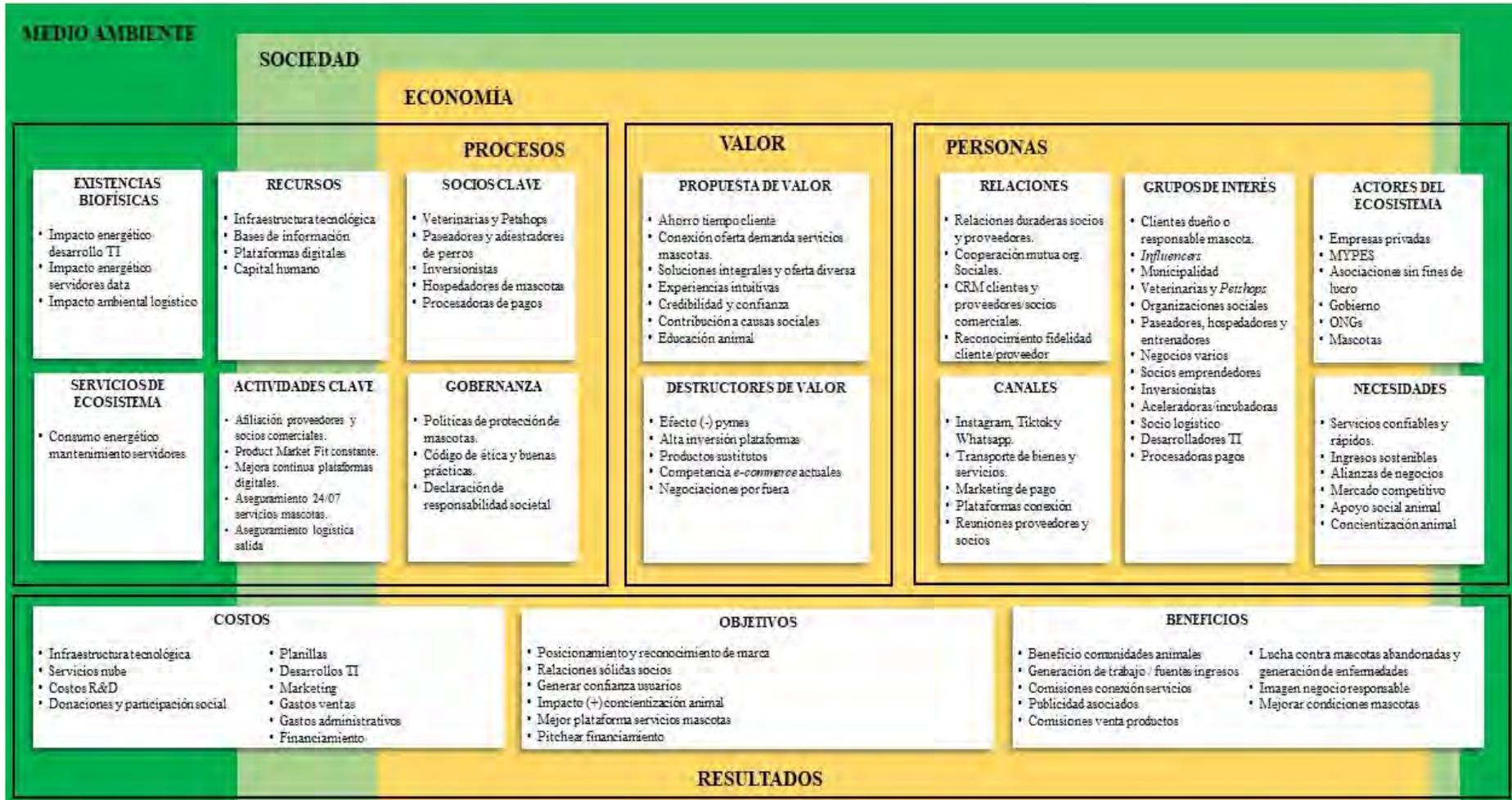
5.1.1. Procesos

La perspectiva de procesos describe cómo el negocio funcionará y qué necesita para ello. Al respecto, se identificó que se generan impactos negativos en el medioambiente, por un lado, con el consumo energético que requiere el desarrollo de tecnologías (plataformas digitales) y el mantenimiento de data en servidores, y, por otro, con la polución generada en las labores logísticas.

Además, se identificaron los recursos, actividades y socios clave que resultan indispensables para la continuidad de la operación. Los recursos clave son la infraestructura tecnológica en la que se verán soportadas las plataformas digitales, las bases de información que permitirán tomar decisiones de negocio mediante *data analytics* y el capital humano. Las actividades clave son el proceso de afiliación de socios comerciales, el *product market fit*,

Figura 11

Lienzo del Modelo de Negocio



constante, el aseguramiento de la logística de salida para destinar los productos/servicios y el aseguramiento de calidad de los servicios hacia clientes, con el objetivo de generar relaciones de confianza entre proveedores y consumidores. Finalmente, los socios clave son aquellos que brindarán servicios a través de la plataforma, ya sean personas jurídicas (veterinarias, *petshops*, hoteles y demás) o personas naturales (paseadores, adiestradores, hospedadores y demás), las procesadoras de pagos que facilitarán las soluciones de recaudación de ingresos, y los inversionistas que aportarán capital para el crecimiento del negocio.

Por otro lado, respecto a la gobernanza del negocio, se implementarán políticas de protección de mascotas que brindarán respaldo y garantías legales al dueño sobre el bienestar de su mascota al contratar un servicio, además de un código de buenas prácticas y compromiso de ética que todos los proveedores deberán conocer y suscribir, asegurando el alineamiento a las buenas prácticas de trato animal.

5.1.2. Valor

Esta perspectiva explica la generación o destrucción de valor de las operaciones del negocio. En primer lugar, como bien se mencionó en el Lienzo de Propuesta de Valor, el modelo propone: (a) ahorro de tiempo-costo en la búsqueda y adquisición de servicios para mascotas, (b) generación de confianza a través de un sistema de calificaciones, (c) oferta diversa e integral de servicios, (d) promoción de la educación animal a través de espacios abiertos de intercambio de información entre usuarios, y (e) contribución a organismos y promoción de iniciativas locales sobre cuidado animal.

En segundo lugar, las operaciones del negocio pueden generar impactos negativos a negocios de bajos volúmenes operativos que ofrezcan servicios similares (complementarios o sustitutos); por ejemplo, *e-commerce*, tiendas minoristas, bodegas, negocios informales, paseadores y hospedadores informales, entre otros. Además, se identificaron los aspectos que podrían ser limitantes en la etapa previa y durante el desarrollo del negocio: por el lado

presupuestal, el desarrollo tecnológico requiere inversiones considerables, tanto para el lanzamiento como para el mantenimiento de las plataformas y, por el lado comercial, la concertación que se pueda generar entre proveedores y consumidores por fuera de la plataforma que inicialmente generó el contacto.

Sobre el aspecto de inversión, Burhum (2015) indicó que “los emprendedores peruanos tienen el conocimiento y soporte necesario para empezar una *startup* durante su primera etapa, lamentablemente no existe un ecosistema que soporte las siguientes etapas de vida típicas de una *startup*” (párr. 16).

5.1.3. Personas

La perspectiva personas muestra los tipos de relaciones que se buscan alcanzar y los canales que facilitarán la interacción entre las partes, los grupos de interés y los actores del ecosistema en donde opera el negocio, y las necesidades de estos. Sobre el relacionamiento, se busca generar relaciones duraderas con los socios comerciales a través del reconocimiento de la fidelidad y la generación de valor mutuo; además, se busca mantener una interacción limpia y saludable con clientes y proveedores con un CRM que sirva de piedra angular del modelo de servicio y, finalmente, se busca generar relaciones de cooperación con organismos de ayuda animal.

Sobre los canales, la base de interacción serán principalmente las plataformas digitales, ya que en estas se concretan las ventas. Sin embargo, son otros los canales que cumplen funciones esenciales para la generación de contacto con el cliente; por ejemplo, para la promoción de la marca se realizará marketing de pago para sacar provecho de las búsquedas orgánicas en buscadores web. Además, se generará interacción a través de redes sociales como Instagram, TikTok y WhatsApp, para lo cual se contará con un *community manager* encargado de generar contenidos de valor y alta respuesta. Finalmente, las soluciones logísticas serán cruciales para el momento del contacto presencial.

Sobre los grupos de interés, se identificaron a los clientes dueños y/o encargados económicamente de las mascotas, a los socios comerciales, los socios logísticos, los equipos desarrolladores de tecnología de información, los *influencers*, las organizaciones sociales de apoyo animal, las municipalidades, las aceleradoras de negocio que permitirán generar crecimiento exponencial, entre otros.

En cuanto a las necesidades latentes de los grupos de interés mencionados, el dueño de la mascota, por un lado, requiere servicios confiables y de contacto sencillo, un mercado más competitivo y con más servicios de valor agregado, y tiene una sensación insatisfecha sobre concientización y educación animal. Por otro lado, los socios comerciales requieren formar alianzas de negocios que les permitan generar ingresos sostenibles e incrementar sus flujos de caja. Y, por último, las organizaciones de apoyo animal requieren contribución y reconocimiento; el primero, para cumplir de manera eficiente sus objetivos sociales, y el segundo, para generar reconocimiento a su marca y la promoción de su mensaje social.

5.1.4. Resultados

En la perspectiva resultados se identificaron los costos, objetivos y beneficios de la operación del negocio. Por un lado, la estructura de egresos está compuesta por los costos en infraestructura tecnológica, costos de investigación y desarrollo de plataformas digitales, costos de mantenimiento por servicios en la nube, gastos administrativos (planillas) y de marketing, gastos de ventas y de apalancamiento financiero, entre otros.

Por otro lado, los objetivos del negocio son lograr posicionamiento y reconocimiento de la marca, generar relaciones sólidas con socios comerciales, construir un sistema robusto de calificación de servicios que permita generar la confianza en el usuario, lograr un impacto positivo en la sociedad animal a través de la información y educación responsable, y ser reconocida como la mejor plataforma de servicios integrales para mascotas del país.

Por último, los beneficios que el modelo de negocio generará son los siguientes: (a) sobre los beneficios económicos y empresariales, las comisiones por conexión de servicios, comisiones de venta de productos, la publicidad de asociados y el reconocimiento como marca responsable; (b) sobre los beneficios sociales, generación de valor en asociaciones de ayuda animal, mejoramiento de bienestar general de mascotas de usuarios de la plataforma y el incremento de productividad comercial de negocios afiliados y generación de fuentes de ingresos a personas naturales; y (c) sobre los beneficios ambientales, la contribución a la reducción de mascotas en situación de abandono y sus consecuentes efectos negativos contra la salud pública.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Dentro del nivel socioeconómico A-B, se ha identificado a 578,550 mascotas con hogar. Para el modelo de negocio propuesto se aspira obtener una penetración del 2% en el primer año de vida del negocio, alcanzando un registro de 11,571 mascotas. Con este nivel de penetración, se espera un ingreso por ventas directas de S/ 13.7 millones, un millón de soles como utilidad neta, basado en los ingresos mínimos anuales por tipo de servicio que una mascota requiere, tales como; paseo, hospedaje, petshop, adiestramiento, veterinaria, entre otros. Estos resultados y mayores detalles de la viabilidad financiera serán explicados en el numeral 6.3.

5.3. Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

En un contexto mundial de globalización gracias al Internet y la tecnología, se ha acelerado el desarrollo de la digitalización en las empresas aumentando la extensión de la comunicación hacia los clientes y permitiendo un mayor acercamiento hacia los consumidores. Es debido a este motivo que, para lograr un modelo escalable, es necesario que los emprendimientos hoy en día se suban a la “ola” digital.

Para poder sustentar que el modelo de negocio presentado es escalable, primero es necesario definir la escalabilidad. Dicho concepto ha variado a través de los años y su definición difiere entre autores.

En primer lugar, Lepoutre et al. (2013) definieron la escalabilidad como la búsqueda de soluciones a diversos problemas visualizando oportunidades en la solución a través de una propuesta novedosa, en donde los ingresos son orientados a la perdurabilidad del negocio en vez de los propietarios.

Considerando esta definición, la propuesta de plataforma digital se ajusta a prestarse como una solución novedosa frente a los problemas que enfrentan los dueños, ya que encuentra una oportunidad en la falta de tiempo de estos para atender a sus mascotas, la poca información confiable de Internet y la lentitud para encontrar bienes o servicios. Dichas son aprovechadas con el primer sistema tecnológico en el Perú que integra las soluciones para los problemas anteriormente mencionados, conectando oferta con demanda y simplificando la experiencia del usuario.

En segundo lugar, Jablonsky (2016) definió la escalabilidad como la habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos. Este concepto se podría entender como el aumento exponencial del beneficio económico o ingresos sin que se incurra en un incremento exponencial paralelo en costos y/o gastos.

Esta definición aplica perfectamente al modelo de negocio planteado, debido a que la plataforma digital fungirá como nexo entre clientes con problemas por solucionar y proveedores de servicios que satisfagan dichas necesidades, mientras se genera una comisión por intermediación.

Esto significa que la plataforma, al aumentar el número de clientes, pedidos, ventas de bienes y/o prestación de servicios, generará mayores ingresos económicos derivando los

costos y gastos operativos a las empresas asociadas, que serán las que realmente los asumirán, mientras la plataforma se adjudicará un mejoramiento en la potencia del servidor y mayor inversión en CRM, debido a un mayor número de clientes cuya inversión no es proporcional al aumento de beneficios. Como se aprecia en la tabla 21 del capítulo 6, Las ventas pueden crecer a un ritmo del 8% anual, sin embargo, los gastos administrativos y gastos financieros no se incrementan. Esto se debe a que el modelo de negocio permite un crecimiento exponencial en cuestión de ingresos sin general un aumento proporcional en los gastos y costos.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo propuesto a través de una plataforma de intermediación entre proveedores y usuarios es sostenible, ya que está acorde con los objetivos de desarrollo sostenible (en adelante ODS) N° 3, 8, 9 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.).

En cuanto al ODS N° 3 “Salud y Bienestar”, se busca que se garantice el bienestar y la vida sana para todas las personas del mundo y, así, lograr el desarrollo sostenible. Debido a la pandemia, este objetivo ha tomado protagonismo en todos los esfuerzos de la sociedad para poder frenar los efectos económicos y sociales que se presentan actualmente.

La labor de los Estados debe ser exhaustiva para poder ofrecer salud como un derecho universal y fomentar diversas campañas preventivas como el manejo y tratamiento de enfermedades, para lograr que no se afecte la mortalidad de la humanidad. Actualmente, las mascotas están incluidas en las políticas de salud nacional, por ejemplo, a través de la ley que prioriza la esterilización de perros y gatos como componente de la política nacional de salud pública (Ley 31311, 2021), más conocida como “Ley Cuatro Patas”, la cual incluye campañas para la esterilización de mascotas como política oficial de salud pública (“Gobierno oficializa,” 2021).

Para esto, la plataforma tendrá información actualizada sobre las campañas de vacunación del MINSA así como incentivará a los dueños de mascotas que acudan con sus perros y gatos a estas. Para incentivar esto, se lanzarán promociones a cambio de la inscripción del carnet de vacunación en la plataforma.

También, el proyecto se vincula al ODS N° 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, ya que generaría nuevos empleos en la sociedad, así como el pago justo por los productos o servicios ofrecidos. Se espera que la escalabilidad del proyecto pueda llegar a desarrollar un alto nivel de empleabilidad en el rubro de productos y servicios para mascotas.

Dicho ODS menciona que el crecimiento económico y el desarrollo de empleo decente son directamente proporcionales; por tal motivo, busca salvaguardar el trabajo digno y estable en la población mundial. El riesgo de poder perder el trabajo y, por tanto, el medio de subsistencia se ha incrementado drásticamente en los últimos años y más por causa de la crisis económica mundial. Este objetivo también busca el crecimiento sostenido del ingreso per cápita en el mundo, así como elevar la productividad económica. Es importante, entonces, que los Estados promuevan las actividades productivas y se fomente la formalización, lo cual acarrea acceso a salud, sistema de pensiones, entre otros.

En adición, se quiere lograr el pleno empleo y trabajo decente para adultos, jóvenes y personas con discapacidad, además de la equidad remunerativa en todas las plazas laborales. Por tal motivo, la plataforma podrá emplear a ocho personas en una fase inicial para que ayuden a que la operación fluya exitosamente. Se tendrá dentro de este a practicantes, analistas, auxiliares, jefes y gerentes que puedan dividir las tareas por áreas desde ventas, finanzas, servicio al cliente, entre otros. Dentro de la gestión de recursos humanos se buscará la diversidad de personal contratado buscando obtener cuotas según capacidades específicas para personas con discapacidad por ejemplo.

En cuanto al ODS N° 9 “Industria, Innovación e Infraestructura”, se busca crear una plataforma online que unifique y congrege a los diversos proveedores de productos y servicios para mascotas con los dueños de estas. Además, sería innovador, ya que se podría ver valorizaciones post servicio, así como información sobre campañas de esterilización, entre otros.

Para este objetivo, el desarrollo de la infraestructura y la industria a través de la innovación puede promover el desarrollo sostenible y así generar crecimiento económico en la población mundial. Debido a la pandemia, muchas industrias en el mundo, como la manufacturera, se han visto severamente afectadas; por tal motivo, muchos puestos de trabajo se han perdido y muchas familias ya no cuentan con sustento económico para subsistir. De esta manera, la plataforma puede lograr un incremento en los ingresos de los proveedores, incluir a nuevos agentes de cambio en el mercado de mascotas, así como darles un estatus comercial.

Capítulo VI: Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad de la Solución

En el presente capítulo se demostrará la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la solución. La primera, a través de la metodología de Bland; la segunda, a través de los planes de marketing y operaciones, y la tercera, a través del análisis de los indicadores y estados financieros proyectados.

6.1. Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para medir la deseabilidad de la solución propuesta se utilizó el método de Bland y Osterwalder (2020), quienes sugirieron testear la idea de negocio siguiendo dos etapas: la primera, de identificación y priorización de las hipótesis que subyacen a la idea de negocio, y la segunda, de experimentación, la cual busca identificar y reducir todo riesgo que acompañe a la idea de negocio.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

En esta primera etapa se identificaron las hipótesis de deseabilidad partiendo del análisis de dos herramientas previamente desarrolladas: el lienzo de propuesta de valor (Figura 5) y el lienzo del modelo de negocio (Figura 10). Para ello, se desarrollaron las hipótesis considerando que cumplan con tres características: que sean comprobables, para que puedan ser demostradas como verdaderas o falsas; que sean precisas, para que describan el qué, quién o dónde de la hipótesis; y que sean discretas, para que estén enfocadas precisamente en un solo tema por investigar. En la Tabla 4 se detallan las 12 hipótesis desarrolladas desde cada elemento de los lienzos.

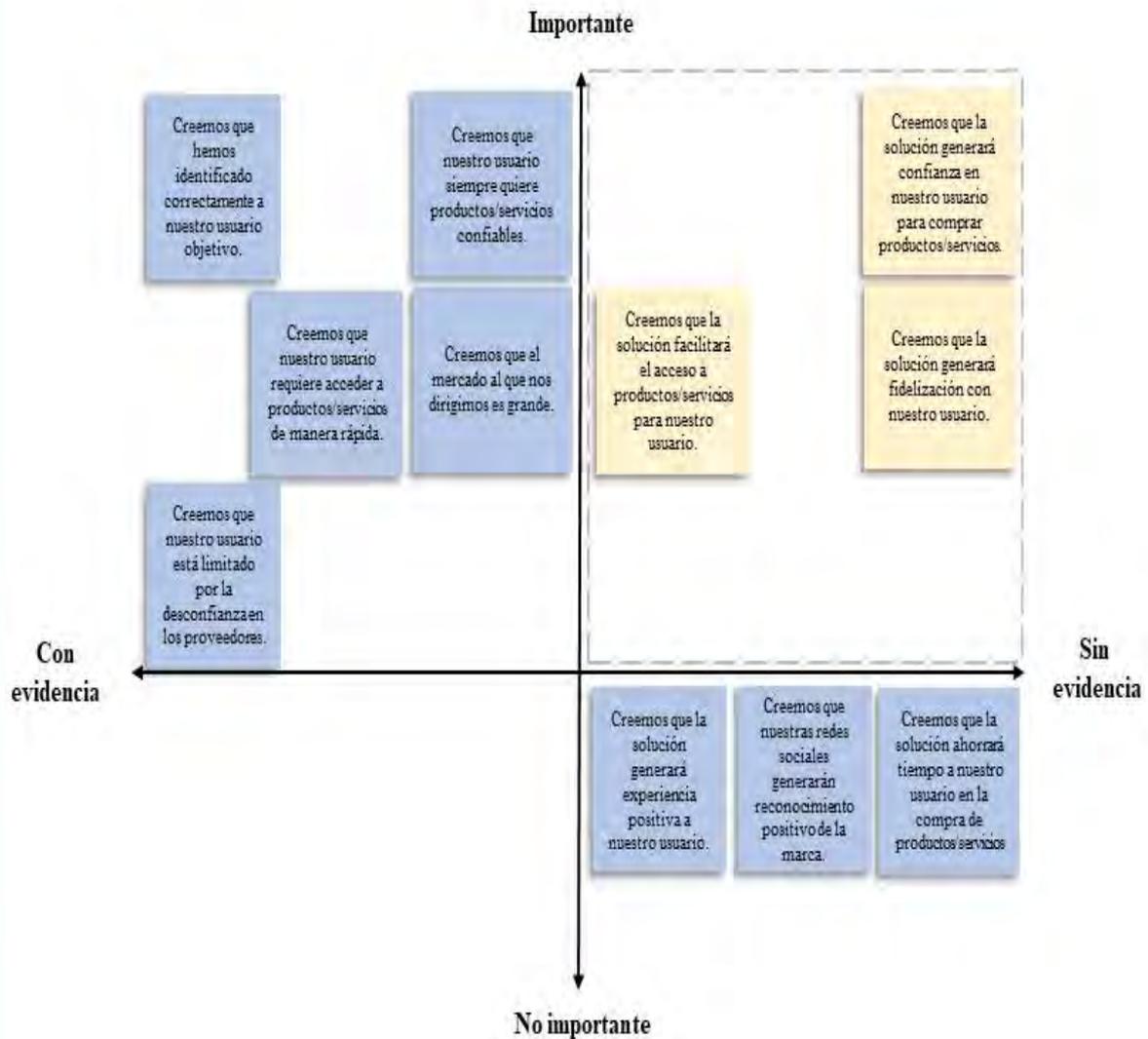
Además, con el fin de identificar las hipótesis más relevantes para la idea de negocio, se utilizó un mapa que logra priorizarlas en términos de importancia y existencia de evidencia (ver Figura 11). De esa manera, algunas hipótesis fueron descartadas considerando que cuentan con evidencia para ser probadas ciertas (ver Tabla 3), mientras que aquellas que no pueden ser probadas deben ser consideradas dentro de la etapa de experimentación próxima.

En ese sentido, el cuadrante superior derecho muestra las hipótesis que representan las suposiciones más importantes para el negocio, pero que no cuentan con evidencia, las cuales serán testeadas y de ser probadas falsas podrían generar el estancamiento de la presente iniciativa.



Tabla 7*Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio*

Herramienta	Elemento	Hipótesis	
<i>Business Model Canvas</i>	Perfil del usuario	H1: Creemos que nuestro usuario requiere acceder a productos/servicios de manera rápida.	
		H2: Creemos que nuestro usuario está limitado usualmente por la desconfianza en los proveedores.	
		H3: Creemos que nuestro usuario siempre quiere productos/servicios confiables.	
	Mapa de valor	H4: Creemos que la solución ahorrará tiempo a nuestro usuario en la compra de productos/servicios.	
		H5: Creemos que la solución facilitará el acceso a productos/servicios para nuestro usuario.	
		H6: Creemos que la solución generará confianza en nuestro usuario para comprar productos/servicios.	
	Propuesta de valor	H7: Creemos que la solución generará experiencia positiva a nuestro usuario.	
		Relaciones	H8: Creemos que la solución generará fidelización con nuestro usuario.
			Canales
	Grupos de interés	H10: Creemos que nuestras redes sociales generarán reconocimiento positivo de la marca.	
			H12: Creemos que el mercado al que nos dirigimos es grande.

Figura 12*Priorización de Hipótesis***6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis**

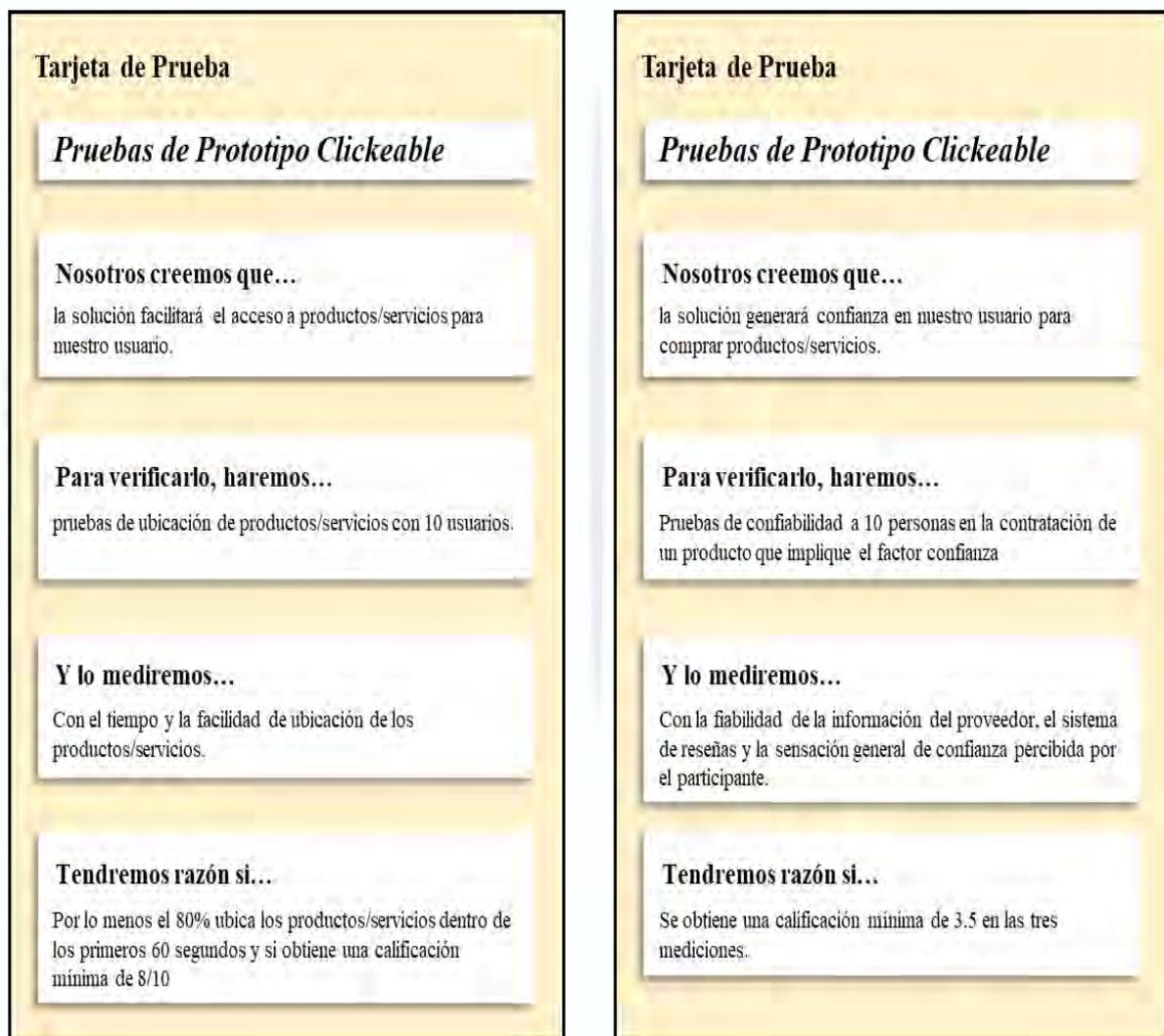
En la segunda etapa se diseñan los experimentos que permitirán identificar y reducir los riesgos propios a la idea de negocio; para ello, se expuso a usuarios que cumplieran con el perfil “Dani” (ver punto 3.1) a dos pruebas con el prototipo clickeable, una de usabilidad y otra de confiabilidad (ver Figura 12). Al respecto, se les pidió realizar las siguientes acciones:

- Encontrar un producto/servicio específico dentro del prototipo y completar el proceso de compra. Esto permitió medir el tiempo y el grado de facilidad en la contratación.

- Realizar la compra de un producto/servicio específico considerando la información que otorga el sistema de reseñas y calificaciones. Esto permitió medir la fiabilidad de la información del proveedor del servicio, el sistema de calificaciones y la sensación general de confianza durante la contratación.

Figura 13

Tarjetas de Prueba de Experimentos



Las Tablas 5, 6, 7 y 8 muestran el resumen de los resultados obtenidos en cada prueba, tanto en la de usabilidad como en la de confiabilidad. Se consideraron criterios como el tiempo para conseguir el servicio, la información obtenida y la satisfacción final, representada porcentualmente.

Tabla 8*Resultados de Prueba de Usabilidad*

N° Entrevistados	Servicio asignado	Tarea 1: Tiempo para encontrar y contratar el servicio (segundos)	Tarea 2: Del 1 al 10, ¿qué tan fácil fue acceder al servicio indicado?
1	Baño	35	10
2	Paseo	55	9
3	Compra de alimentos	40	9
4	Baño	38	10
5	Reserva de cita en veterinaria	72	7
6	Hospedaje	52	8
7	Compra de alimentos	56	8
8	Compra de accesorios	53	9
9	Hospedaje	49	8
10	Paseo	37	9

Tabla 9*Resultados de Prueba de Confiabilidad*

N° Entrevistados	Servicio asignado	Tarea 1: Del 1 al 5, ¿qué tanto te ayudaron los datos del proveedor para contratar el servicio?	Tarea 2: Del 1 al 5, ¿qué tanto te ayudaron las reseñas para contratar el servicio?	Tarea 3: Del 1 al 5, ¿cuál es tu percepción de confianza sobre el servicio contratado?
1	Corte de pelo	4	5	4
2	Paseo	4	4	4
3	Paseo	4	5	5
4	Hospedaje	3	4	3
5	Entrenamiento	2	2	2
6	Corte de pelo	4	3	4
7	Paseo	5	5	5
8	Hospedaje	3	4	3
9	Entrenamiento	1	2	1
10	Paseo	4	4	4

Tabla 10*Resultados de Prueba de Usabilidad*

Criterio	Por lo menos el 80% encuentra el servicio en 60 segundos	Calificación promedio de facilidad de uso $\geq 8/10$
Tarea 1: Encontrar y contratar servicio	90% - Sí cumple	-
Tarea 2: Facilidad de acceso a servicio	-	8.7/10 - Sí cumple

Tabla 11*Resultados de Prueba de Confiabilidad*

Criterio	Calificación promedio $\geq 3.5/5$
Tarea 1: Datos del proveedor	3.7 - Sí cumple
Tarea 2: Reseñas	3.8 - Sí cumple
Tarea 3: Percepción general	3.7 - Sí cumple

6.2. Validación de la Factibilidad de la Solución

Para poder validar la factibilidad de la solución propuesta, será necesario examinar a profundidad el plan de mercadeo, el diseño de la plataforma y el plan de operaciones, entre otros aspectos que se detallan a continuación.

6.2.1. Plan de mercadeo

Esta plataforma busca contar con proveedores de productos y servicios para mascotas que permita conectarlos con el cliente/dueño, para así lograr crecer en usuarios y rentabilizar cada *lead* recibido. Asimismo, la empresa busca un posicionamiento de accesibilidad las 24 horas de los siete días de la semana y ayudar a solucionar las diversas necesidades que deseen cubrir los dueños de mascotas en Lima Metropolitana.

Para lograr esto, la plataforma busca diferenciarse de otras opciones en el mercado a través de la selección personalizada de los proveedores, la posibilidad de calificar y opinar sobre los productos o servicios recibidos, poder contar con un blog o caja de comentarios

para poder realizar preguntas y respuestas, así como obtener información pertinente para las mascotas.

De igual manera, la empresa es socialmente responsable al poder ayudar a la sociedad con la salubridad pública e incentivar y promover las campañas de vacunación para mascotas. En adición, poder informar sobre las campañas de esterilización para mascotas participando como miembro activo de las mismas. Finalmente, poder ser un facilitador e intermediario para la adopción responsable de animales de la calle o en abandono.

Plan de mercadeo para proveedores - *Business to business B2B*. Además de atender al cliente final, se tiene como cliente directo a los proveedores de productos y servicios de mascotas. La estrategia de la plataforma es poder ofrecer un servicio de intermediación entre sus servicios y los consumidores finales. La estrategia principal es ofrecer un modelo de negocio en donde la plataforma será la intermediaria directa y podrá abrir sus negocios hacia nuevos y más consumidores. De esta manera, se realizará un trabajo específico con el sector B2B para ser un modelo de negocio atractivo para el establecimiento. Esto se debe a que el establecimiento dará el producto y servicio con el descuento específico según categoría para que la plataforma ofrezca el precio de lista regular al cliente.

Debido a este modelo, se realizará una estrategia comercial a través de publicidad directa a los establecimientos y proveedores, actividades de *trade marketing* en los puntos de venta, certificaciones a los proveedores elegidos y la opción de exhibir *placement* de su marca en la plataforma. El objetivo es lograr formar alianzas con socios estratégicos para que la plataforma cuente con las mejores marcas y proveedores por ofrecer y estos establecimientos abran sus negocios a un mayor flujo y número de clientes.

Plan de mercadeo para cliente final. El plan de mercadeo para cliente final estará dedicado, principalmente, a generar posicionamiento de marca en la mente del consumidor para poder ser el *top of mind* en el momento de elección a fin de cubrir cualquier necesidad

de un producto o servicio para mascota. Es necesario poder enfocar los atributos principales que esta plataforma podrá ofrecer: (a) ahorro de tiempo, (b) proveedores calificados, (c) información importante para dueños de mascotas (vacunación, campañas), y (d) ayuda social referente a mascotas (mascotas perdidas, auxilio para mascotas).

Debido a que el éxito de la plataforma se centra en aumentar el nivel de usuarios y generar tráfico sostenible en esta, será importante enfocar los esfuerzos de la marca en la publicidad directa y la identificación de la marca como confiable, segura, eficaz y conveniente para el estilo de vida del cliente.

Objetivos. Los objetivos estratégicos de la plataforma son los siguientes:

- a. Ser la empresa líder de mercado de plataforma digital para productos y servicios de mascotas en el país.
- b. Posicionar a la plataforma como la mejor alternativa para las diversas necesidades de las mascotas dentro de Lima Metropolitana.
- c. Posicionar a la plataforma como un *marketplace* que permita la interacción con el usuario a través de información y opiniones acerca de los productos y servicios.
- d. Incrementar la participación de mercado en 8% en el segundo año.
- e. Garantizar la sostenibilidad a largo plazo ofreciendo servicios convenientes a precios acordes con el mercado junto a un servicio de calidad.
- f. Atraer e incorporar al mejor talento posible para asegurar el éxito de la operación.
- g. Apoyar al Estado en la esterilización de mascotas a través de la promoción y servicios conexos para la Ley Cuatro Patas o Proyecto de Ley N° 6144.
- h. Lograr contribuir con la sociedad a través de la difusión de campañas de vacunación y el apoyo en la adopción responsable de mascotas.

Segmentación de mercado. Como se ha detallado en el Capítulo II, el mercado de mascotas en Lima Metropolitana ha crecido considerablemente. Según el análisis de *buyer*

persona realizado, se ha decidido tomar como mercado objetivo a los hogares de nivel socioeconómico A y B de Lima Metropolitana (ver Tabla 9), en específico a los distritos de Lima moderna y Lima *top* como Jesús María, Magdalena del Mar, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Surquillo, Barranco, La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.

Esto se debe principalmente a que, luego de la información recibida en las entrevistas, se ha decidido dirigir el enfoque a los consumidores de estas zonas geográficas, debido a que el comportamiento referido a la compra de productos y servicios de mascotas es frecuente y constante. En estos hogares, las mascotas cumplen un rol como miembro de la familia y, por tanto, el cuidado que les dan es prioritario y constante, asegurando una frecuencia de compra continua. En cuanto a los aspectos demográficos, estos ya se encuentran definidos en el lienzo meta usuario (ver Figura 3).

Tabla 12

Distribución de Hogares de Lima Metropolitana según NSE 2020

Nivel socioeconómico	Total N° de hogares: 2'883,764	
	(%)	
NSE A	4.4	
NSE B	22.0	
NSE C	42.8	
NSE D	24.8	
NSE E	6.0	

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2020” (p. 13), por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), 2020 (<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>).

El cliente objetivo, entonces, será uno orientado a la solución inmediata y práctica de cualquier producto o servicio que su mascota requiera. De esta manera, ahorrará tiempo

buscando en la plataforma lo que necesite, coordinará en la misma y buscará resolver su necesidad en el corto plazo recibiendo un servicio de calidad y, así, generar una recompra pronto. En la Tabla 10 se aprecia el tipo de mascota preferida según el nivel socioeconómico.

Tabla 13

Tipo de Mascota Doméstica (Perro o Gato) según NSE a Nivel Nacional

Tipo de mascota	NSE A/B (%)	NSE C (%)	NSE D/E (%)
Perro	86.6	80.8	74.3
Gato	23.9	40.8	50.4

Nota. Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2018, *Market Report*, (8), p. 2 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf).

Análisis de competidores. Si bien no existe en el mercado de mascotas, en Lima Metropolitana, una plataforma que reúna las características exactas de la solución propuesta, se han detectado algunas empresas líderes en el rubro de productos y servicios, las cuales se detallarán.

Debido a estas características del mercado, existe gran oferta de diversos productos y servicios, sobre todo en la capital, pero también una gran oportunidad para que una plataforma que sirva de *hub* canalice los diversos pedidos y atenciones de dueños de mascotas con los establecimientos que los ofrecen.

A continuación, en la Tabla 11 se compararán plataformas que ofrecen servicio de intermediación entre proveedores y clientes, en el sector mascotas, pero que no ofrecen la totalidad de soluciones planteadas. Esta comparación busca poder realizar una comparación estimada.

Tabla 14*Competidores del Mercado Local*

Criterio	Rappi (sección mascotas)	Pedidos Ya (sección mascotas)	Fazil (sección mascotas)
Descripción	Es una plataforma <i>online</i> que conecta proveedores con clientes.	Es una plataforma <i>online</i> que conecta proveedores con clientes.	Es una plataforma <i>online</i> que conecta proveedores con clientes.
Propuesta de valor	Plataforma con gran cantidad de usuarios y servicios de entrega de calidad.	Plataforma internacional, líder del mercado, con gran cantidad de usuarios y servicios de entrega de calidad.	Plataforma del grupo Tottus con gran cantidad de base de datos de clientes.
Productos o servicios ofrecidos	Productos y servicios para mascotas: juguetes, comida, baño, accesorios.	Productos y servicios para mascotas: juguetes, comida, baño, accesorios.	Productos y servicios para mascotas: juguetes, comida, accesorios.
Cuenta con plataforma <i>online</i>	Plataforma <i>online</i> con pasarela de pago disponible	Plataforma <i>online</i> con pasarela de pago disponible	Plataforma <i>online</i> con pasarela de pago disponible

Análisis de precios. En el caso específico de este negocio, uno de los aspectos que más va a rentabilizarlo es el provecho y monetización del *network effect*. El crecimiento paulatino de usuarios y clientes hará que el valor percibido del servicio o producto genere mayores ventas. Es decir, que la posibilidad o voluntad del cliente para pagar determinada cantidad por un producto o servicio crecerá directamente de forma proporcional al crecimiento del número de vendedores o compradores (Stobierski, 2020).

Asimismo, al ser una *e-commerce* que incluye en sus servicios el *delivery* y genera una interacción de los foros propia de una red social, lograr capitalizar las ventajas para captar nuevos usuarios será vital. Para esto, la estrategia inicial de marketing debe enfocarse

en la publicidad específica según cada tipo de usuario potencial, *Google adwords*, uso correcto de *Search Engine Marketing (SEM)* y *Search Engine Optimization (SEO)*, entre otros.

Debido a que el proyecto se basa en una plataforma digital, el beneficio sería directo, ya que lo que necesita es que el número de interacciones sea alto para generar confianza de que el servicio es óptimo y tiene el respaldo de los clientes contentos. Asimismo, al masificarse el uso de la plataforma y debido a los foros que habrá, será importante buscar tráfico en la plataforma y lograr expandir a más usuarios a través del uso efectivo de redes sociales, publrreportajes, entre otros.

Estudios han demostrado que los negocios que logran gran número de usuarios y clientes en la etapa del lanzamiento serán los más proclives a crecer, hacerse importantes y aprovechar el respaldo de sus usuarios para seguir captando otros (Stobierski, 2020).

Como se mencionó anteriormente, el presupuesto promedio por familia para una mascota varía entre los S/ 200 y S/ 300 al mes. Esto denota que una mascota genera un flujo de gasto constante dependiendo de los productos o servicios por necesitar, entre los que se encuentran alimento, accesorios, veterinaria, servicio de baño y corte de pelo. En las Tablas 12 y 13 se aprecia la frecuencia con la que los dueños acuden al veterinario para la revisión de sus mascotas.

Tabla 15

Revisión Veterinaria para Perro en Lima Metropolitana

Periodicidad	
Por lo menos una vez al año	91 %
Nunca	9 %
Precio promedio por consulta	S/ 85

Nota. Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2018, *Market Report*, (8), p. 4 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf).

Tabla 16*Revisión Veterinaria para Gato en Lima Metropolitana*

Periodicidad	
Por lo menos una vez al año	58.7%
Nunca	41.3%
Precio promedio por consulta en soles	S/ 39

Nota. Tomado de “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2018, *Market Report*, (8), p. 4 (http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf).

Marketing mix. En cuanto al marketing *mix* de esta solución, en la Tabla 14 se desarrollarán las 4 P del marketing. Cabe destacar que es importante contar con un plan de marketing dedicado a incentivar a que los usuarios puedan ingresar, registrarse en el aplicativo propuesto y así elevar el número de estos constantemente. Para esto, se necesita definir adecuadamente el producto y sus ventajas como plataforma *online*, así como contar con un precio que tenga concordancia con el servicio provisto.

En cuanto a la promoción, esta será decisiva para poder dar a conocer a la plataforma *online* tipo *marketplace*. Esto se debe a que no se tendrá tienda física, ya que al ser intermediarios de los productos y servicios es importante enfocarse en cómo se van a dar a conocer los beneficios de utilizarla. El uso de redes sociales ayudará a contar con una mayor exposición digital y realizar una estrategia *call to action* para lograr generar mayor número de usuarios.

En la Tabla 15 se detallarán las 4 E del marketing. La experiencia del usuario en la plataforma tiene que ser llevada a cabo con mucha dedicación para que se sienta cómodo en utilizar la plataforma propuesta, en vez de contratar cada uno de los servicios y productos por separado. Asimismo, lo que se busca es generar tráfico en la misma, para que así el usuario pueda pasar el mayor tiempo posible no solo adquiriendo productos y servicios sino en las secciones de *blog* o de calificación de servicios.

En cuanto a la estrategia de *exchange*, se realizarán descuentos iniciales para usuarios nuevos y primeras compras, así como se ofrecerá la posibilidad de tener código para referidos en nuevas compras. Lo que se busca también es poder tener a usuarios de la plataforma como aliados para un marketing directo boca a boca, donde se sientan a gusto de ingresar a la plataforma, lograr satisfacer sus necesidades de productos y servicios, así como querer permanecer más tiempo en otras secciones que les serán de utilidad para saber más sobre el cuidado de mascotas, *tips*, *blog* de opiniones, entre otros.

Tabla 17

Las 4 P del Marketing

Producto	Precio	Plaza	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma que se desempeña en el mercado del mundo <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso a la plataforma digital no tiene costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En línea mediante el desarrollo de un sitio web y/o aplicación móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en redes sociales: anuncios informativos, con botones de llamadas a la acción para generar tráfico y conversión.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador para los dueños de mascotas que tienen problemas por falta de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de ganancia proveniente de la intermediación entre el establecimiento y el cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en App Store de Apple y Google Play de Android. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por referidos, primera compra.
<ul style="list-style-type: none"> • Intermediario que realiza la conexión de oferta con demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación del <i>fee</i> por cada tipo de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en redes sociales, principalmente Instagram y Tik-Tok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital: pagado para acelerar la exposición de la marca. Además, trabajar con <i>influencers</i> que promocionen mediante <i>Instagram stories</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma que actualizará los servicios, según tendencia, moda, coyuntura y nuevos negocios participantes. 			

Tabla 18*Las 4 E del Marketing*

Experiencia	<i>Exchange</i>	<i>Everywhere</i>	Evangelización
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un amplio <i>marketplace</i> donde el usuario encontrará soluciones integrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se contará con descuentos en las primeras compras, por referidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales: Instagram, Tik-Tok; también se tendrá participación en Facebook, YouTube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir al cliente en un fan de la plataforma, a la que ingrese sin tener la necesidad de comprar algo específico, sino para navegar y encontrar algo novedoso.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la mejor experiencia de uso y compra del usuario que acceda a la plataforma. • Garantizar la seguridad de sus datos y registro de su medio de pago. • Brindar satisfacción al realizar una compra, ya que se cuenta con productos y servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se contempla en el <i>business case</i> qué parte de la utilidad será donada a albergues para mascotas. Además, la marca será un facilitador y brindará apoyo a las campañas de esterilización. • Sistema de recomendaciones, calificaciones que incentivarán la compra de otros usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Historias en cuentas de Instagram de personas mediáticas (<i>influencers</i>), principalmente <i>doglovers</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear <i>hashtags</i> que logren ser tendencia en redes sociales y sean usados a voluntad de los usuarios. • Incentivar que los usuarios guarden la publicidad de Instagram para que la puedan revisar nuevamente en el futuro.
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad del tratamiento de la mascota. 			

6.2.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones de la plataforma, considerando a los integrantes del equipo, contemplará la siguiente estructura:

- Faviola Díaz: Se encargará del área administrativa, la cual tendrá a su cargo la constitución de la empresa como una sociedad anónima cerrada, el registro de la sociedad en registros públicos, el registro de marca y logos en Indecopi, abrir la cuenta corriente de la empresa en el Banco de Crédito del Perú, registrar la

empresa y solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, entre otros trámites administrativos necesarios. Asimismo, se encargará de la gestión del talento, realizando los contratos con el personal, proveedores externos, pago de planillas, manuales de funciones, entre otros.

- Aldo Ponce de León: Estará a cargo del área operativa de la empresa; se encargará principalmente de que la plataforma se encuentre operativa, las pasarelas de pago y *marketplace* estén disponibles y se registren las actividades, pedidos y solicitudes, para mantener la información actualizada. En adición, se encargará del área de logística y servicio al cliente, capaz de atender las solicitudes específicas, reclamos y demás consultas que los usuarios tengan para mantener la satisfacción total de los mismos.
- Juan Carlos Piaggio: Se encargará del área de marketing, cuyas funciones serán la búsqueda y evaluación de proveedores para la plataforma, la formalización del acuerdo comercial con los mismos, el desarrollo de la campaña publicitaria en redes sociales por seguir, el desarrollo y cumplimiento de las estrategias en los puntos de servicio de los establecimientos proveedores. Incluso, se encargará de entablar alianzas comerciales y de ayuda social con instituciones como Amigos de los Animales, municipalidades, Ministerio de Salud y otras que trabajan en objetivos enfocados en las mascotas.
- Jorge Escudero: Se encargará del área comercial, financiera y contable de la empresa, tendrá un control de la gestión de ventas, el pago a proveedores, el pago de servicios conexos a la empresa, la contabilidad apropiada y pago de tributos a tiempo, así como la planificación financiera proyectada para lograr los objetivos de crecimiento y expansión de la marca y plataforma.

Plan de operaciones para los proveedores de productos y servicios. La selección de proveedores, el control de calidad de los productos y servicios que ofrecen, así como la satisfacción final del cliente son aspectos vitales para el éxito de la plataforma. Por tal motivo, se realizará una prospección de los proveedores como *pet shops*, clínicas veterinarias, lugares de *grooming* de mascotas, paseadores, entre otros. Se realizará una entrevista inicial con cada uno de ellos, se evaluarán que cumplan con las instalaciones apropiadas, logística necesaria para el *delivery* del servicio, personal calificado para la atención de las mascotas y demás aspectos que se consideren necesarios para otorgar un servicio óptimo. Después de esto, se procederá a firmar un acuerdo comercial con el proveedor o establecimiento para que se adecuen a las políticas de la plataforma, esquemas de pago, protocolos de servicio necesarios y demás condiciones que aseguren que darán un servicio óptimo al cliente. Finalmente, se realizarán visitas periódicas a los establecimientos y se enviará a clientes encubiertos para constatar que el servicio es el prometido.

Prospección de clientes nuevos. La necesidad de lograr captar clientes nuevos constantemente hace que la prospección sea continua. Debido a que la plataforma estará en un medio digital, la difusión de la marca y servicios se realizará a través de publicidad en redes sociales, donde se podrán generar *leads* para contacto e inscripción. Asimismo, se realizarán campañas de *mailing* masivo, contratación de *influencers* de mascotas, charlas vía *streaming* con especialistas en diversos aspectos que generen curiosidad y tráfico en dueños de mascotas.

Control de registros. El control de registros de los usuarios se realizará vía la plataforma. Si el prospecto llega a través de un *lead* generado por el ingreso a una de las publicidades presentadas, derivará directamente a la opción de registrarse y generar un usuario en la plataforma. Si es un usuario que llega al *landing page*, aterrizará inicialmente en la opción de inicio de sesión o de registro para usuarios nuevos.

Para esto, deberá especificar datos como nombre, apellido, fecha de nacimiento, número de DNI, correo electrónico, dirección preferente, medio de pago preferido, etc. Asimismo, el usuario leerá las condiciones del servicio y de la plataforma, así como dará el consentimiento para el tratamiento de datos personales, donde se asegurarán la protección y confidencialidad de la información recibida.

Control de acceso a servicio. Una vez concretada la solicitud del servicio, el usuario recibirá vía WhatsApp o mensaje de texto (el usuario elige la opción que más le convenga), un código de confirmación con los datos del servicio por elegir, así como la información del tiempo estimado en que el *delivery* o persona llegará al domicilio (en el caso de solicitar dicha opción).

Asimismo, recibirá un correo electrónico de confirmación donde se le adjuntará el comprobante de pago elegido (boleta o factura electrónica), nombre del servicio, nombre del establecimiento, fecha de la operación, código de la transacción bancaria, monto facturado, etc. Tendrá la opción de poder obtener un enlace para contactarse con el servicio al cliente de la plataforma en el caso de que exista algún imponderable o suceso que haga que el ciclo del servicio varíe o se interrumpa.

Entrega del producto o servicio. Debido al estado de emergencia, todo el contacto con el cliente final seguirá los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Salud (MINSA). Si el cliente decidió la entrega del producto, recibirá en la comodidad de su hogar el producto solicitado en el tiempo estimado prometido.

Si el cliente decidió la opción de recojo y entrega del servicio, primero recibirá a personal identificado del proveedor, quien a su vez recibirá a la mascota transportándola en una caja especializada y certificada en donde se asegura que el animal vaya cómodo y protegido. El animal será transportado por la movilidad del proveedor. Una vez realizado el

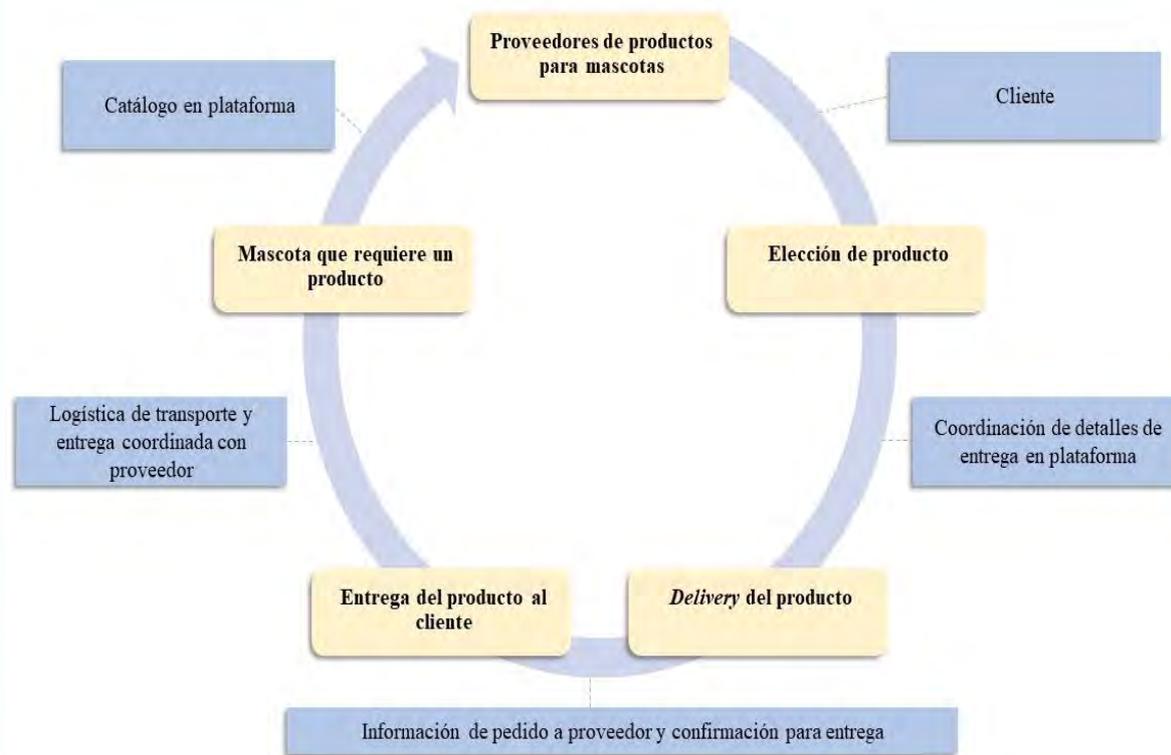
servicio, el animal será transportado de vuelta hacia el domicilio del cliente y se le entregará al mismo en el plazo y tiempo acordados.

Atención al cliente. Debido a que la plataforma será la intermediaria entre el proveedor de productos y servicios de mascotas con el cliente final, será importante mantener canales de comunicación fluidos y disponibles para cualquier requerimiento, duda o consulta.

Por tal motivo, se ha establecido la creación de un canal de comunicación vía Whatsapp Messenger, en donde el cliente podrá mantener contacto con un ejecutivo de negocios que podrá asistirlo en caso de consulta, queja o reclamo del servicio elegido. Cabe recalcar que este será un canal posventa, mas no un canal de venta, ya que se incentivará a que todas las transacciones y elección de producto o servicio se realice por la plataforma directamente.

En este canal de comunicación directa, se validarán los datos del cliente solicitando que se identifique con el nombre y apellido con el que hizo el pedido, así como el DNI, y se pedirá que valide su correo electrónico, para así confirmar que se trate realmente del cliente, poder atender su consulta y buscar cualquier alternativa de solución, brindar información adicional pertinente, entre otros.

Ciclo del plan de operaciones. A continuación, en la Figura 13 se presenta el ciclo del plan de operaciones de esta solución. Este constará de cinco etapas. En primer lugar, se tiene al dueño de una mascota que necesita satisfacer la necesidad de que esta requiera un producto (servicio). Luego ingresa al catálogo de la plataforma y puede ver los proveedores existentes y sus calificaciones y validaciones de otros usuarios. El cliente elige el producto que necesita y le parece la mejor opción dentro de las disponibles; realiza el pago en la plataforma y se coordina el *delivery* del mismo. Finalmente, se realiza la entrega del pedido al cliente y el cliente califica el servicio del *delivery* y la plataforma. Luego de esto, el cliente puede volver a iniciar el proceso cuantas veces lo necesite.

Figura 14*Ciclo del Plan de Operaciones*

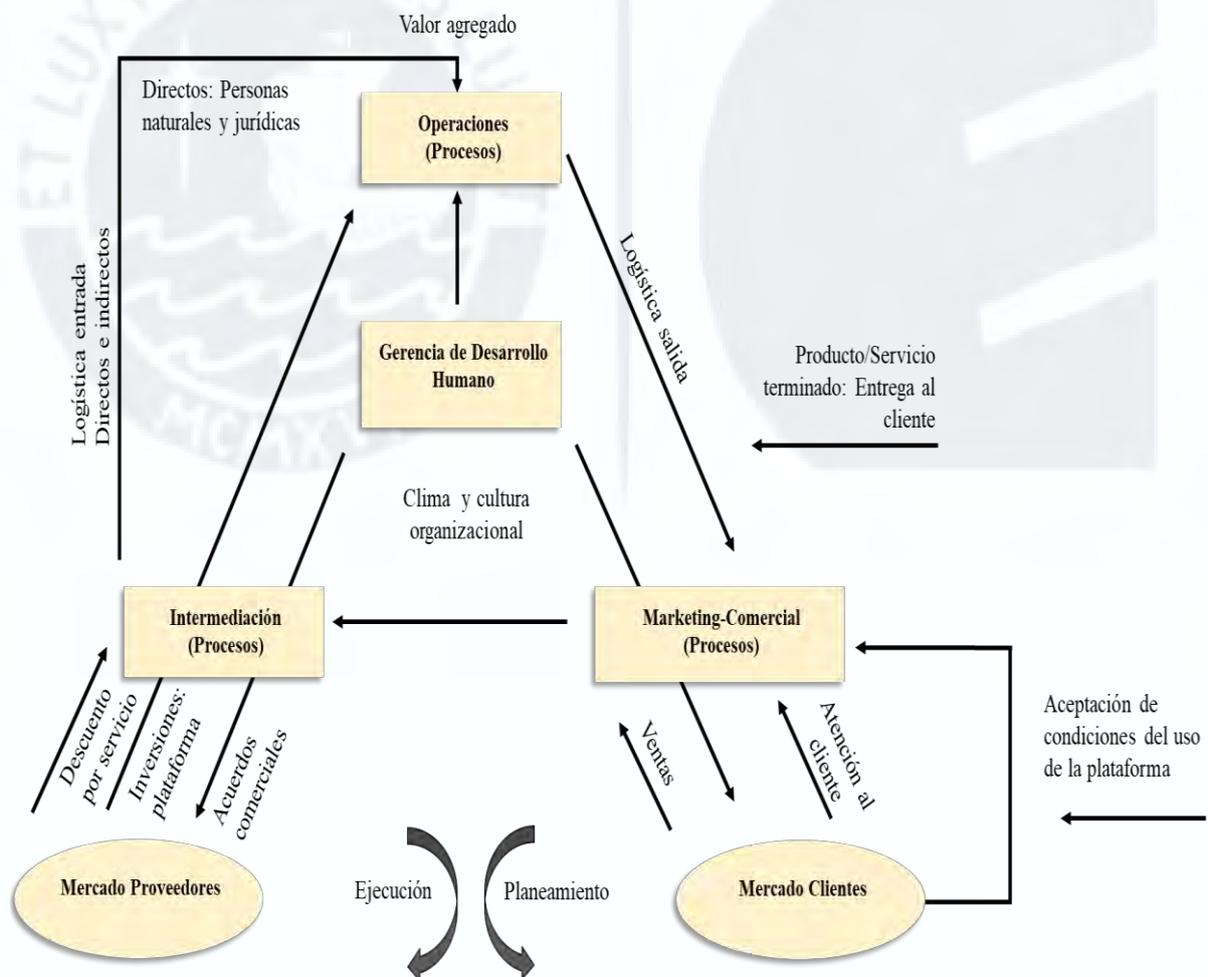
Diseño de plataforma. La plataforma por elegir será una a la que se pueda acceder desde Internet, con un diseño amigable y que permita una fácil exploración y navegación por parte del usuario. Por otro lado, la plataforma debe exhibir claramente los diferentes servicios por ofrecer, así como el catálogo de productos y los distintos proveedores por elegir. En adición, se podrá acceder a ventanas para dejar comentarios, calificar proveedores, entre otros.

Diseño de procesos. A continuación, en la Figura 14 se muestra el ciclo operativo del negocio. Debido a la solución tipo *marketplace*, el rol de operaciones y de los colaboradores que trabajen en este será muy importante para mantener el ciclo de operaciones funcionando constantemente. Este equipo estará preparado para cualquier contingencia, así como tendrá protocolos establecidos para cualquier imponderable que suceda y ofrecer una solución pertinente.

Como la solución es una plataforma que servirá de intermediaria entre los proveedores de productos y servicios con los clientes, uno de los elementos cruciales por considerar es la elección de proveedores. Estos tendrán que estar debidamente evaluados y contar con un excelente trato al cliente. Asimismo, las estrategias de venta y comerciales necesitarán el soporte constante del área de marketing para poder dar a conocer a la plataforma y reclutar constantemente nuevos usuarios y mantener a los ya existentes interesados en seguir utilizando la plataforma.

Figura 15

Ciclo Operativo

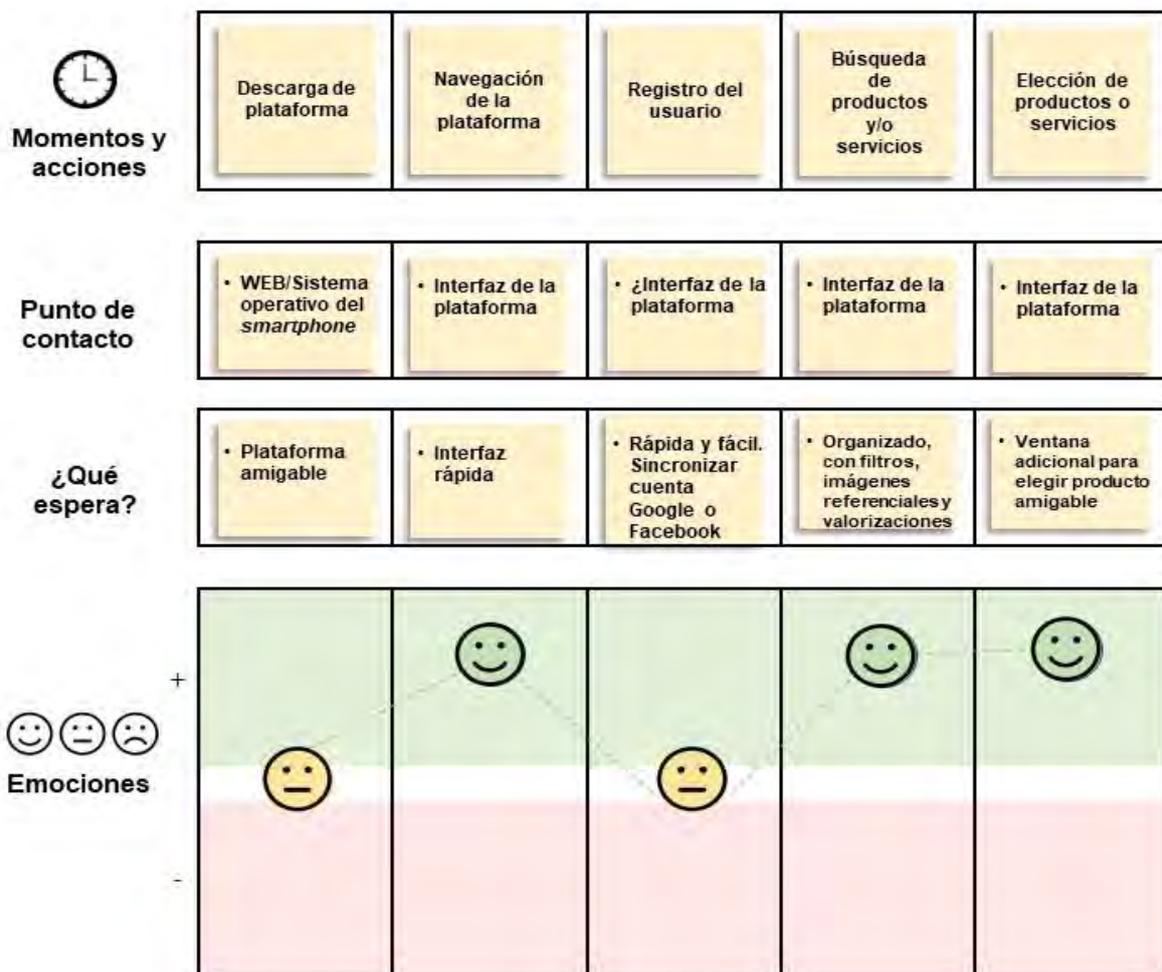


Mapa de viaje. En la Figura 15 se presenta el mapa de viaje. Este mapa estará compuesto de los momentos y acciones más importantes durante la experiencia de uso de la

plataforma. Asimismo, se detallarán los puntos de contacto del usuario con la plataforma según el momento y la expectativa de este al utilizarla. Esta experiencia tendrá asociada posibles emociones que el usuario experimentará durante el uso y paso por cada una de las acciones.

Figura 16

Mapa de Viaje

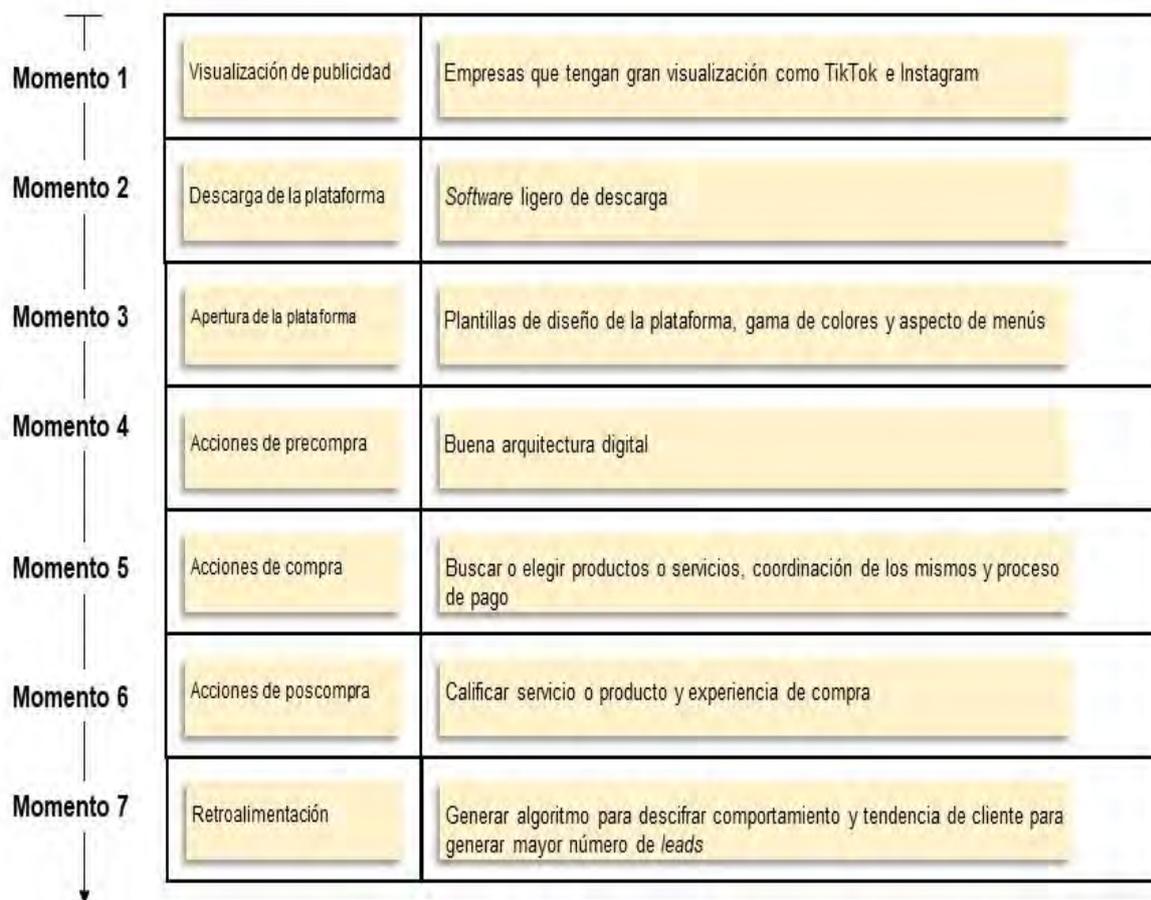


Mapa de servicio. En la Figura 16 se detallará el mapa de servicio, donde se desarrollan siete momentos propuestos de experiencia del cliente con la plataforma. Se explica el momento inicial, cuando el cliente descubre la existencia de la plataforma en redes sociales, ingresa a la misma, busca entre el catálogo, realiza la compra, espera el *delivery* o va al punto del proveedor y, finalmente, ofrece retroalimentación útil para la plataforma, así

como del propio proveedor del servicio y su respectiva calificación. Esta última calificación estará a disposición de otros usuarios para futuras búsquedas.

Figura 17

Mapa de Servicio



6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de inversión

Para poder sustentar la viabilidad económica del proyecto, es necesario presentar el capital de trabajo, proyección de ingresos y gastos; y determinar el punto de equilibrio de operación. Debido a esto, se debe cuantificar el mercado objetivo, definir el alcance deseado y encontrar el reflejo económico de cada mascota registrada en la plataforma digital.

En la Tabla 16 se presentan los conceptos requeridos para la inversión inicial de la implementación de la propuesta, donde el principal se centra en el costo por desarrollo de la

plataforma, además de costo por equipo y mobiliario para una oficina central, para recién empezar con las operaciones de la empresa.

Tabla 19

Tabla P x Q con Detalle de Inversión Requerida

Inversión requerida en soles	Precio (P) S/	Cantidad (Q)	Total (P*Q) S/
Equipo	8,000	9	29,000
<i>Laptops</i>	3,000	8	24,000
Impresora	5,000	1	5,000
Mobiliario	20,000	3	20,000
Escritorios	2,500	2	5,000
Mueblería	15,000	1	15,000
Desarrollo de plataforma	153,000	2	153,000
Página web	20,000	1	20,000
Aplicativo	133,000	1	133,000
Plan de marketing 360	1'000,000	1	1'000,000
Total			1'202,000

En la Tabla 17, se calculó el precio comercial anual que invertirá cada dueño de una mascota en la plataforma propuesta considerando el embudo comercial de mascotas en el segmento socioeconómico A-B y una penetración del 2% en el mercado. Finalmente, se considera un margen de ganancia para cada servicio ofrecido (ver Tabla 18), el cual logra calcular el valor anual por mascota (S/ 1,182.50). Este valor sirve como *input* para el cálculo de ventas (S/ 13'682,708) e ingresos (S/ 2'751,005) anuales para el primer año.

Tabla 20*Embudo Comercial*

Detalle de conversión	Cantidades
Hogares LM	2'500,000
LM (A-B)	28%
Hogares LM (A-B)	700,000
Mascotas >=1	57%
Hogares LM (A-B) 2	179,550
Hogares LM (A-B) 1	219,450
Total mascotas LM (A-B)	578,550
Mercado meta	2%
Mercado meta mascotas	11,571
Ventas anuales en soles	13'682,708
Ingresos anuales en soles	2,751,005

Tabla 21*Ingreso Anual por Tipo de Servicio*

Ingreso anual por tipo de servicio en (S/)	Costo promedio del servicio (S/)	Precio mensual (S/)	Precio anual (S/)	Margen de ganancia (%)	Valor anual por mascota (S/)
Paseo de mascota	15 por hora	120	720	15	108
Hospedaje	30 por noche	60	60	20	12
<i>Petshop</i>	40 por unidad	40	240	30	72
Emparejamiento	20 por <i>match</i>	2	10	100	10
Servicios varios, vets.	35 por servicio	18	52.5	30	15.75
Concierge	30 por hora	60	60	20	12
Adiestramiento	20 por hora	20	40	20	8
Total anual			1,182.5	Total anual	237.75

Con respecto a la inversión del capital de trabajo, se tienen que considerar los gastos de venta, gastos administrativos y financieros del primer año. El gasto de ventas proviene netamente de la comisión de las procesadoras de pagos como Visa Net, Culqui, PayU, Izipay, entre otras, y considerando la proyección de ventas potenciales para el primer año explicada en el párrafo anterior, dicho gasto ascendería a S/ 1'368'270 anuales, mientras lo relacionado con el gasto administrativo está detallado en la Tabla 19, dejando un total de S/ 443,160 anuales.

Tabla 22*Gastos Administrativos Detallados (en Miles de Soles)*

Gastos administrativos	Anual
<i>Community manager</i>	48
Administrador	48
Contador	11
Asesor legal	24
Marketero	60
Desarrollador TI	60
UX	36
Asistente administrativo	24
Ej. Comercial	48
Alquiler	48
Economato	6
Seguridad	18
Servicios básicos	12
Total de gastos administrativos	443

Se considera como monto por financiar el total de gastos administrativos y gastos de ventas (S/ 1'127'295) para la proyección de ventas esperadas. En la Tabla 20 se puede apreciar cuál será la distribución del financiamiento.

Tabla 23*Detalle de Gasto Financiero Total y Desagregado*

Gastos financieros en miles de soles	
Capital social > Tasa de retorno 0%	0
Capital social terceros > Tasa de retorno 10%	100
Banco > Tasa de retorno 15%	4.09
Total	104.09

Se considera capital de los accionistas por S/ 100,000, por parte de terceros de S/1'000,000 que esperan un rendimiento de 10% anual y la diferencia (S/ 27,295) por préstamos bancarios a una tasa anual de 15%, dando como resultado un gasto financiero en el primer año de S/ 104,094.

Para encontrar el punto de equilibrio y que sea factible para el proyecto poder cubrir todos los gastos administrativos, de ventas y financieros anuales, se necesitaría cumplir la siguiente ecuación:

$$237.75 \left(\frac{\text{soles}}{\text{mascota} \cdot \text{año}} \right) * X \left(\frac{\text{mascotas}}{\text{año}} \right) = 443,160 \left(\frac{\text{soles}}{\text{año}} \right) + 104,094 \left(\frac{\text{soles}}{\text{año}} \right) + 0.05 * 1,182.5 \left(\frac{\text{soles}}{\text{mascota} \cdot \text{año}} \right) * X \left(\frac{\text{mascotas}}{\text{año}} \right)$$

Como mínimo se requeriría un total de 3,064 mascotas por año que realicen el consumo esperado anual S/ 1,182.5 cada una. A partir de ese punto el proyecto sería rentable.

6.3.2. Análisis financiero

Para analizar los flujos esperados y poder acercarse a un ROI y ROE acertados, es necesario asumir una proyección del negocio en los próximos cinco años (ver Tabla 21) y asumir variables como un crecimiento del 8% anual en un mercado con bastante potencial.

Tabla 24

Proyección del Estado Resultado a Cinco Años

En miles de soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	13,683	14,777	15,960	17,236	18,615
Costo ventas	10,932	11,806	12,751	13,771	14,872
Utilidad bruta	2,751	2,971	3,209	3,465	3,743
Gastos administrativos	443	443	443	443	443
Gastos ventas	684	739	798	862	931
Utilidad operativa	1,624	1,789	1,968	2,161	2,369
Gastos financieros	104	104	104	104	104
UAI	1,520	1,685	1,864	2,056	2,265
Fee social (2%)	30	34	37	41	45
IR	439	487	539	595	655
UN	1,050	1,164	1,288	1,421	1,565
Reinversión 10%	105	116	129	142	156

Como parte del detalle financiero del negocio, se detalla el cálculo del ROI y ROE.

En la Tabla 22 se muestra que la solución propuesta alcanza un nivel positivo de ROI de 4.2 en el primer año y 9.00 para los siguientes; esto quiere decir que por cada sol se generan 4.2 de beneficio. Por otro lado, el rendimiento del patrimonio (ROE) para el negocio planteado es de 10.5 en el primer año e incremental para los siguientes. El proyecto cuenta con una VAN de S/ 10'856,050, TIR de 236% y un *payback* en el segundo año.

Tabla 25

Proyección del ROI y ROE a Cinco Años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta (en miles de soles)	1,050	1,164	1,288	1,421	1,565
Reinversión	105	116	129	142	156
Capital social	100	63	69,8	77,2	85,2
ROI	-0.13	9.00	9.00	9.00	9.00
ROE	10.5	18.48	18.43	18.39	18.35

Capítulo VII: Solución Sostenible

El presente capítulo mostrará los modelos de negocio próspero. También se determinará cuánto influye la solución en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Además, se establecerá la rentabilidad social de la solución a partir del cálculo de los beneficios y costos sociales.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Desde la solución propuesta se identifica impacto en tres ODS (N° 3, 8 y 9; ver Tablas 23, 24 y 25). Entre los ODS analizados, el objetivo N° 8 (ver Tabla 25) es el que cuenta con mayor índice de relevancia social (IRS) con un resultado del 70%, principalmente por impulsar el crecimiento económico sostenible para todos los proveedores asociados, generando empleo pleno y decente para todos. En adición, la ODS N° 3 (ver tabla 23) moviliza tres metas, alcanzando un IRS del 33% y la ODS N° 9 (ver tabla 24) moviliza dos metas, alcanzando un IRS del 40%.

Tabla 26

Evaluación de Impacto del ODS N° 3

Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
3.3 De aquí a 2030, poner fin a las epidemias del sida, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.	Desde la solución propuesta se busca participar en campañas de esterilización y vacunación de perros y gatos, con el fin evitar que más animales sean un foco de diversas enfermedades zoonóticas y equinocosis. Cabe mencionar que estas enfermedades perjudican la vida y salud de quien la contrae. Además, se reducirá el número de perros y gatos callejeros que puedan propagar la rabia, una enfermedad que puede ser mortal.
3.4 De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.	
3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos.	

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron tres metas movilizadas de un total de nueve metas del ODS N° 3. Se tiene como resultado un IRS del 33%.

Tabla 27*Evaluación de Impacto del ODS N° 8*

Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.	Desde la solución propuesta, se suma al crecimiento económico de los proveedores participantes, ya que según estudios se incrementan las ventas de sus productos o servicios ofrecidos.
8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Desde la solución propuesta, los proveedores participantes accederán e impulsarán el nivel de digitalización de su negocio, logrando obtener una mejor gestión de los productos o servicios ofrecidos.
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Desde la solución propuesta, los proveedores asociados lograrán tener una mayor cobertura, dando oportunidad de crecimiento y mayor producción, creando fuentes de trabajo decentes. Además, impulsará a que emprendedores informales dejen de serlo para que puedan formar parte de la alianza.
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Desde la solución propuesta, se promueve la asociación de distintos proveedores, sin importar género, edad, capacidad. Sin embargo, sí se buscará que se ofrezcan productos y servicios de calidad y con la mejor experiencia cliente.
8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	Desde la solución propuesta, los proveedores asociados podrán hacer crecer sus negocios, generar mayor ingreso para sus familias, dando oportunidad a que sus hijos puedan tener un mejor nivel de educación.
8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	Desde la solución propuesta, todos los proveedores asociados tendrán las mismas oportunidades de crecimiento, podrán formar parte de todos los emprendimientos formales del mercado peruano.
8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Desde la solución propuesta, los proveedores asociados podrán estimar un crecimiento de ventas, que permitirá sustentar sus ingresos cuando requieran acceder a financiamientos.

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron siete metas movilizadas de un total de diez metas del ODS N° 8. Se tiene como resultado un IRS del 70%.

Tabla 28*Evaluación de Impacto del ODS N° 9*

Descripción de la meta impactada	Impacto de la solución propuesta
9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.	Desde la solución propuesta, se busca unificar y congregar a los diversos proveedores de productos y servicios para mascotas con los dueños de estas.
9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.	Desde la solución propuesta, se busca la mejor experiencia de navegación para el cliente, apuntando a contar con aspectos modernos que el mercado exija, como valorizaciones postservicio e información actualizada sobre campañas de esterilización que se den en Perú.

Nota. Mediante la evaluación de las metas impactadas se calcula el índice de relevancia social (IRS); se identificaron dos metas movilizadas de un total de cinco metas del ODS N°9. Se tiene como resultado un IRS del 40%.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Es importante calcular cuál es el valor actual de la proyección de los beneficios. Por ello, se identifica como beneficio principal la reducción de mascotas en la calle, gracias a las campañas de esterilización, adopción de mascotas y la funcionalidad de Alerta Mascota, que incluirá la aplicación, la cual contará con teléfonos de contacto para reportar casos de maltrato animal y extravíos de mascotas.

Cabe recordar que en Lima existen más de cuatro millones de perros callejeros; el impacto de este problema son las excretas que ensucian las calles y las enfermedades que se pueden propagar por estas. También, se identifica que existen más perros en las calles que seres humanos, donde los más perjudicados en esta situación son los niños, quienes salen a jugar a los parques y se exponen a contagios por parásitos y mordeduras por canes (Laurie, 2020).

Un menor número de mascotas en la calle evitará el riesgo de ataques físicos, riesgo de salud por exposición a distintas enfermedades y riesgo de contaminación debido a excretas. Cabe mencionar, que se cuenta con ley cuatro patas, la cual se considera como

sustento a esta problemática social, por ello esta ley incentiva el manejo adecuado en materia de esterilización y vacunación para estos animales, ayudando a reducir la sobrepoblación y minimizar posibles enfermedades, incluso incentiva la creación de nuevas propuestas legislativas que abarquen una mayor cobertura de especies de animales (“Gobierno oficializa,” 2021).

En la Tabla 27 se muestra el cálculo del VAN social de la solución propuesta. Se detalla la magnitud de perros abandonados en el territorio peruano, existiendo 509,007 en Lima moderna y se calcula que 1,413 personas en promedio anual son víctimas por mordeduras de estos animales, cabe mencionar que estas personas asumieron un gasto mínimo por atención médica de S/80, es así como se estima un VAN social de S/2,261 anuales. A su vez, se reducirá el número de animales abandonados en 10,180 esto gracias a campañas de esterilización y de adopción que el modelo de negocio incentive.

Tabla 29

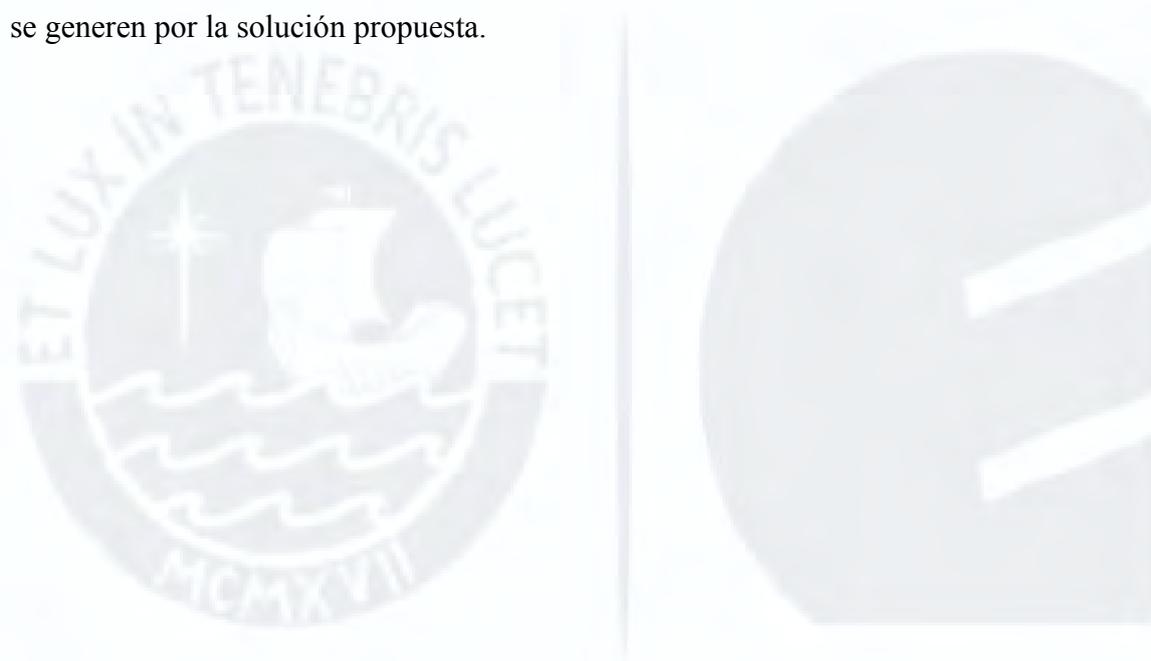
VAN Social Estimado

Variables para cálculo de VAN social	Cantidades
Perros abandonados (cantidad al 2020)	
En Perú	6'000,000
En Lima	4'000,000
En Lima moderna (estimado)	509,007
Mordeduras por perro (cantidad promedio anual)	
En Perú	55,221
En Lima	11,107
En Lima moderna (estimado)	1,413
Gasto público estimado	
Por mordedura de perro (S/)	80
VAN Social estimado	
Reducción de perros abandonados (cantidad)	10,180
Reducción de mordeduras (cantidad anual)	28
Reducción por costo de mordeduras (S/)	2,261

Por otro lado, se identificó un perjuicio que traerá la solución propuesta a la sociedad, que afecta a la congestión vehicular: se estima que una persona promedio pierde hasta cuatro

horas diarias en la congestión vehicular de Lima; y a lo largo de su vida, dicho tiempo puede llegar a ser hasta 12 años. Además, esto genera un impacto en la contaminación de la ciudad, donde los niveles de contaminación ambiental y sonora tienen un efecto drástico sobre los usuarios, por el congestionamiento y los malos hábitos de los conductores, como el uso inadecuado de la bocina.

También se identifica como perjuicio la menor participación de mercado que tendrían las pequeñas tiendas de mascotas de la localidad, debido a la competencia en *e-commerce* que se generen por la solución propuesta.



Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En el presente capítulo se muestra el plan de implementación y equipo de trabajo para la ejecución del proyecto. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones de equipo para una adecuada toma de decisiones.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Se proyecta llevar a cabo el plan de implementación en un periodo mínimo de seis meses. En la Tabla 28 se muestran las principales fases y actividades. El equipo responsable para llevar a cabo el plan está conformado por Faviola Diaz (FD), Aldo Ponce de León (AP), Juan Piaggio (JP) y Jorge Escudero (JE); son, además, los miembros fundadores de la empresa.

Tabla 30

Plan de Implementación del Negocio Propuesto

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Inicio							
Búsqueda de inversionistas	FD	■					
Constituir la empresa	FD	■					
Construcción de campaña de Marketing 360°	FD	■					
Contratación del equipo de trabajo	FD		■	■			
Implementación de oficinas	FD		■				
Definir funciones y responsabilidades	FD		■				
Definir organigrama de la empresa	FD		■				
Desarrollo							
Contrato de proveedores	FD			■			
Implementación de procesos	AP			■			
Desarrollo de campaña de Marketing 360°				■			
Equipamiento de oficina	FD			■			
Búsqueda de proveedores estratégicos	JP			■	■	■	
Contrato con alianzas comerciales	JP			■	■	■	
Contrato con instituciones de ayuda social	JP			■	■	■	
Desarrollo de la plataforma	AP			■			
Pruebas de la plataforma	AP				■		
Desarrollo de publicidad	JE			■			
Ventas							
Desarrollo de servicio al cliente	AP			■			
Lanzamiento del producto	JE						■
Marcha blanca en ventas	JE						■

Cabe mencionar que en el plan mostrado en la Tabla 28 se detallan las principales actividades; sin embargo, cada una tiene subtarear que para fines prácticos no se especifican a detalle. Por otro lado, el tiempo estimado de implementación es referencial, ya que puede extenderse si los trámites o factores externos lo ameriten.

Es importante mencionar que para desarrollar el plan de implementación se debe considerar el presupuesto de inversión previamente detallado en el Capítulo VI, que contempla los montos de inversión requeridos por S/ 1,202,000, dentro de los cuales se emplean recursos como equipo, mobiliario y desarrollo de la plataforma. Además, los gastos administrativos por S/ 443,000 anuales, que considera los honorarios para la contratación del equipo de trabajo.

8.2. Conclusiones

La propuesta de negocio presentada tiene como finalidad facilitar servicios que puedan requerir los dueños de mascotas ante la problemática de la falta de tiempo y la desconfianza. Se presenta una solución bastante dinámica en donde los clientes, desde el alcance de su mano, pueden encontrar diversas alternativas para eventuales requerimientos de sus mascotas.

El costo de la inversión inicial del proyecto asciende a S/1,202,000, de los cuales el 75% se destina al desarrollo de la página web y el aplicativo. Se estima que el proyecto genere ventas de S/ 13'682,708 el primer año y que dicho importe crecerá en promedio 8% cada año. Esto debido a la creciente demanda en el rubro de mascotas en la región durante los últimos cinco años.

Con respecto al ámbito social, se estima que con las iniciativas como adopción, el número de mascotas abandonadas que puedan conseguir hogar sea de 10,180. Este número genera un impacto positivo en la sociedad porque disminuye también los peligros potenciales

que pueden acontecer, como mordeduras a personas que transitan por la calle y que, en última instancia, al ser atendidas en algún hospital, generan un gasto público.

8.3. Recomendaciones

Para llegar a ser un proyecto económicamente viable, es necesario que se logre un alcance de 3,064 mascotas que generen ingresos por S/ 1,182 anuales cada una. Considerando que el sector socioeconómico que se busca penetrar tiene 579,000 mascotas, el valor requerido mínimo sería de 0.52% del mercado, cuando el esperado es del 2%. Es por este motivo que se recomienda la implementación del proyecto.

Luego del inicio de operaciones, la siguiente recomendación sería evaluar el mercado en las otras principales ciudades del Perú como Piura, Cusco, Trujillo y Arequipa, para analizar la escalabilidad del proyecto. De tener resultados positivos, el próximo paso sería penetrar en otros países de Latinoamérica como Colombia o México.

Referencias

- Adiestrar Perros Bcn. (2020, 26 de marzo). *La pirámide de Maslow en perros. Adiestrar Perros*. <https://www.adiestrar-perros.com/blog/piramide-maslow-perros/#:~:text=Necesidades%20sociales&text=Los%20perros%20necesitan%20socializar%20y,buena%20estimulaci%C3%B3n%20mental%20y%20f%C3%ADsica>.
- Agencia Peruana de Noticias. (2021, 05 de marzo). Comercio electrónico en el Perú movió US\$ 6,000 millones en el 2020. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-el-peru-movio-6000-millones-el-2020-836245.aspx>
- Aguirre, A. (2020, 15 de mayo) ¿Por qué los perros se consideran miembros de la familia? *Su Médico*. Recuperado de <https://sumedico.lasillarota.com/mascotas/por-que-los-perros-se-consideran-miembros-de-la-familia/323375>
- Álvarez, J. (2015, 24 de marzo). Perú, país perruno. *Punto de Vista- Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Ballarin, C. (2019, 04 de noviembre). Casi la mitad de hogares peruanos tienen una mascota. *Kantar*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- Bland, D., & Osterwalder, A. (2020). *Testing business ideas*. Wiley.
- Burhum, R. (2015, 30 de octubre). Los problemas más grandes de las startups peruanas en el 2015. *Blog Burhum*. <https://blog.burhum.com/post/132228459477/los-problemas-m%C3%A1s-grandes-de-las-startups-peruanas>

Cabello, A. (2016, 16 de agosto). Competencia monopolística. *Economipedia*.

<https://economipedia.com/definiciones/competencia-monopolistica.html>

Clínica Veterinaria Rondón. (2021). *Quiénes somos*. <https://veterinariarondon.com/>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2018, octubre). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. *Market Report*, (8), 2-4.

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

Díaz, M. (2015). El miembro no humano de la familia: Las mascotas a través del ciclo vital familiar. *Revista Ciencia Animal*, 1(9), 82-98.

<https://ciencia.lasalle.edu.co/ca/vol1/iss9/7/>

Dog Houser. (2021). *¿Por qué somos la mejor opción?* <https://www.doghouser.com/>

Drucker, P. F. (2014). *La gerencia efectiva*. Penguin Random House.

Gobierno oficializa norma que establece esterilización de mascotas como política de salud pública. (2021, 24 de julio). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/gobierno-oficializa-norma-que-establece-esterilizacion-de-perros-y-gatos-como-politica-de-salud-publica-ley-cuatro-patas-nndc-noticia/>

Growth from Knowledge. (2016, 27 de mayo). Pet-owners dominate in Latin America, Russia and USA. *Comunicado de Prensa GFK*. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/dyna_content/be/gfk_press_release_global_pr_study_pet_ownership_27052016.pdf

INEI: Aproximadamente 706 mil personas se quedaron sin trabajo en el primer trimestre en Lima. (2021, 15 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empleo-trabajo-inei-inei-aproximadamente-706-mil-personas-se-que-daron-sin-trabajo-en-el-primer-trimestre-en-lima-nndc-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Panorama de la economía peruana 1950-2019*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1726/Libro.pdf

- Jablonski, A. (2016). Scalability of sustainable business models in hybrid organizations. *Sustainability*, 8(3), 194. <https://doi.org/10.3390/su8030194>
- Laurie, A. (2020, 12 de enero). El problema de los perros callejeros. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/columnas-hoy/el-problema-de-los-perros-callejeros-noticia/?ref=ecr>
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Ley 31311. Ley que Prioriza la Esterilización de Perros y Gatos como Componente de la Política Nacional de Salud Pública. Congreso de la República del Perú (2021).
- López, E. (2021, 08 de febrero). La creciente industria de los pet shops. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>
- Marcani, G. (2020). *Beneficios de una dieta natural para canes* [Trabajo de Investigación, Universidad Científica del Sur, Lima, Perú]. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1725/TB-Marcani%20G.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: Una visión humanista para la empresa de hoy*. Grupo Planeta.
- Mercado Negro. (2020, 10 de febrero). Peruanos gastan hasta S/300 por mes en cuidados para mascotas. *Negocios y Empresas*. <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/peruanos-gastan-hasta-s-300-por-mes-en-cuidados-para-mascotas/>
- Planeta Mascota. (2021). *Nosotros*. <https://planetamascotaperu.com/>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible?* <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- QuestionPro. (2021). *Encuesta – Mascotas*. <https://www.questionpro.com/t/ARkHxZoHP5>
- Real Academia Española. (2020). Innovación. En *Diccionario de la Lengua Española* (Edición del Tricentenario). <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>
- Sánchez, E., Mira, J., & Gaviria M. (2019, abril-junio). Manual para la tenencia responsable de mascotas. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 33(2), 144-145. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7898982.pdf>
- Schumpeter, J. (1996). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* (Edición en español). Fondo de Cultura Económica USA
- Stobierski, T. (2020, 12 de noviembre). What are network effects? *Harvard Business School Online*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects>
- Super Pet. (2021). *Acerca de Super Pet*. <https://superpet.pe/>
- Surco: Vacunación de mascotas se realizará en diferentes parques del distrito. (2021, 20 de julio). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/surco-vacunaton-de-mascotas-se-realizara-en-diferentes-parques-del-distrito-minsa-ministerio-de-salud-municipalidad-de-surco-nndc-noticia/>
- Vizquerra, M., San Martín, F., Carbajal, I., & Falcón, N. (2017, octubre-diciembre). Percepción de los estudiantes de medicina veterinaria acerca de los perros vagabundos y sus estrategias de control en Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 28(4), 1029-1038. <http://dx.doi.org/10.15381/rivep.v28i4.13877>
- Webster, J. (2007). *Animal welfare: Limping towards eden*. Wiley.

Apéndice: Guía de Entrevista sobre Problemática de Acceso a Servicios para Mascotas**Fecha:** 22/07/2021**Hora:** 22:07 horas**Lugar:** Plataforma Zoom**Entrevistador:** Aldo Ponce de León**Entrevistado:** Juan Alvarado, hombre de 29 años, trabajador dependiente, vive con su madre y tres hermanos, y es dueño de cinco mascotas (cuatro perros y un gato).**Introducción**

La finalidad de este estudio cualitativo es descubrir si en el mercado existe una necesidad no atendida sobre el acceso a la oferta de servicios para mascotas. Se conversará con personas que tengan mascota. La investigación se realizará en Lima Metropolitana, Perú. Como instrumento de recolección de datos se utilizarán las entrevistas a profundidad y el público objetivo serán personas que cumplan con los siguientes requisitos: (1) que vivan en Lima Metropolitana, (2) de NSE A-B, (3) de edad dentro del rango 25-50 años, (4) de sexo indistinto, y (5) que tengan por lo menos una mascota (perro o gato).

Características de la Entrevista

La entrevista se realizará a través de video conferencia y será grabada con previo consentimiento del entrevistado. Tendrá una duración aproximada de 30 minutos y se dividirá en dos secciones, primero se realizarán las preguntas introductorias que permitirán conocer al entrevistado y recabar información muy general sobre el ámbito personal de su vida y, seguidamente, se realizarán las preguntas a profundidad que están relacionadas con la problemática estudiada y su experiencia al respecto.

Preguntas**Preguntas de introducción**

1. Cuéntame un poco de ti

2. ¿Cómo te sientes?
3. ¿Con quién vives actualmente?
4. ¿Cuáles son tus pasatiempos favoritos?
5. ¿Cuál es tu rutina del día a día?

Preguntas a profundidad

6. ¿Qué haces cuando quieres contratar un servicio para tu mascota? ¿Por qué?
7. ¿Qué tan fácil es contratar el servicio por ese medio? ¿Por qué?
8. ¿Qué información básica necesitas conocer para contratar un servicio? ¿Por qué?
9. ¿Qué servicios para mascotas contratas con mayor frecuencia? ¿Por qué?
10. ¿Qué servicios has necesitado y no has podido encontrar? ¿Por qué?
11. ¿Alguna vez has tenido una limitación para contratar un servicio? ¿Por qué? (Si se requiere ejemplificar se puede considerar: “Una vez no pude enviar a bañar a mi perro porque la veterinaria de mi casa estaba cerrada y no conocía otra”).
12. ¿Qué tan conforme te sientes con la atención que le das a tu mascota? ¿Por qué?
13. ¿Si tú fueras tu mascota, qué tan contento te sentirías con la forma en que te cuidan? ¿Por qué?
14. ¿Qué crees que te ayudaría para que el cuidado de tu mascota sea más sencillo?
¿Por qué?
15. ¿Qué consideras difícil de la labor del cuidado de tu mascota? ¿Por qué?
16. ¿Qué nivel de importancia tiene tu mascota en tu familia? ¿Por qué?
17. ¿Cómo engrías a tu mascota? ¿Por qué?
18. ¿Tienes un presupuesto mensual para tu mascota? ¿Por qué? (Averiguar también quién se encarga económicamente de la mascota).

Observaciones

Antes de la entrevista

- Agradecer por el tiempo otorgado.
- Explicar la problemática identificada para poner en contexto al entrevistado.

Durante la entrevista

- Escuchar activamente sin interrumpir.
- No introducir ideas que puedan sesgar las respuestas.
- Permitir que el entrevistado se explice o retome ideas de preguntas revisadas anteriormente.

Después de la entrevista

- Agradecer nuevamente por el tiempo otorgado.
- Brindar información sobre las próximas etapas del estudio.
- Amablemente pedir al entrevistado su colaboración en futuras etapas del estudio.