

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Best Pet Forever – Servicio de Entrega de
Obsequios para Mascotas a Través de una Solución Digital en Lima**

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

PRESENTADA POR

Jonathan Raúl, Baldeón Medina, DNI: 46036854

Edinson Elmer, Gallegos Navarrete, DNI: 45274555

Walter, Rivera Yparraguirre, DNI: 06104541

Miguel Angel, Rosado Davirán, DNI: 40499379

ASESOR

Sandro Alberto Sánchez Paredes, DNI: 09542193

<https://orcid.org/0000-0002-6155-8556>

JURADO

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

Juan Carlos Cardona Prada

Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, septiembre 2022

Agradecimientos

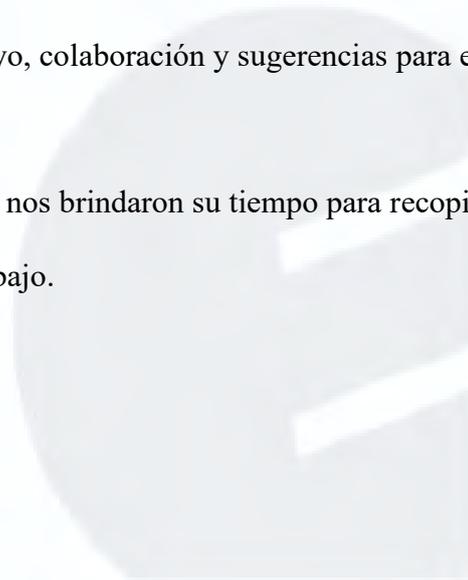
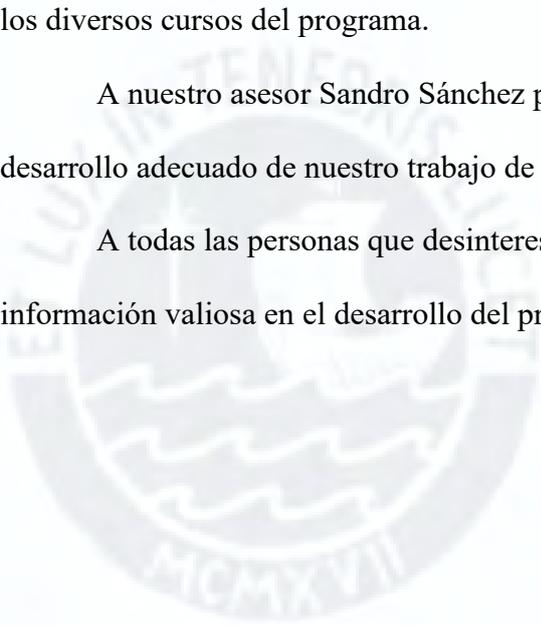
A nuestras familias, quienes nos brindan su apoyo constante para lograr nuestros objetivos profesionales y personales.

A CENTRUM PUCP por haber mantenido la calidad en su programa de maestría a pesar de la adversidad que significó el inicio y transcurso de la pandemia.

A cada uno de nuestros docentes del MBA CENTRUM 152 de CENTRUM PUCP Business School, quienes nos aportaron sus experiencias profesionales y conocimientos en los diversos cursos del programa.

A nuestro asesor Sandro Sánchez por su apoyo, colaboración y sugerencias para el desarrollo adecuado de nuestro trabajo de tesis.

A todas las personas que desinteresadamente nos brindaron su tiempo para recopilar información valiosa en el desarrollo del presente trabajo.



Dedicatorias

A mis padres, Haydee Medina y Raúl Baldeón, por su constante apoyo y por ser el pilar fundamental de mi crecimiento personal y profesional.

A mi sobrina Adriana para que este logro le sirva de inspiración en su futuro académico y sea un aliciente para alcanzar sus metas.

Jonathan Raúl Baldeón Medina

A Dios, a mis padres Gloria Navarrete de los Rios y Erasmo Gallegos Quispe, por ser una inspiración para mí y por su apoyo incondicional en el logro de todos mis objetivos personales, profesionales y académicos. A mis hermanos, Rosemary y Edwin, por siempre confiar en mí y preocuparse por mi bienestar. Y a todos mis familiares y amigos, por ser una fuente interminable de fortaleza y alegría, que me motiva a conseguir todos mis sueños.

Edinson Elmer Gallegos Navarrete

A mis padres y hermanos que me inculcaron valores que me han servido en mi vida personal y profesional, a mi esposa por su apoyo incondicional y a mi hijo por ser la luz que me guía y ser un buen ejemplo para él.

Walter Rivera Yparraguirre

A mis padres, Zoila Davirán y Rodrigo Rosado, por su apoyo incondicional y por sus enseñanzas en mi crecimiento personal y profesional. A mi esposa, Lizbeth Aragón, por su apoyo en todo momento y su paciencia conmigo y mis hijos. A mis hijos Joaquín Miguel y Mia Zoe para que este logro les sirva de inspiración en su futuro y cumplan sus propios sueños.

Miguel Ángel Rosado Davirán

Resumen Ejecutivo

Se propone una solución que desde su concepción busca atender uno de los problemas sociales existentes en el país, según el Informe Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana (INEI, 2021), la tasa de desempleo femenino se ubicó en 12.0%, siendo 3.7 puntos porcentuales más alta que la tasa de desempleo masculino (8.3%). Por tanto, se enfoca en mujeres jóvenes desempleadas que no logran cubrir sus necesidades básicas y así reducir progresivamente las brechas existentes de desigualdad de género en el ámbito laboral.

Presentamos una solución digital mediante un aplicativo móvil llamado *Best Pet Forever*, donde el cliente podrá solicitar servicios de entrega de paquetes de regalos para mascotas a domicilio. Las actividades serán desarrolladas por mujeres quienes se encontrarán en planilla con todos los beneficios de ley y capacitación continua, siendo así un modelo sostenible socialmente por el impacto positivo en su calidad de vida.

La solución es innovadora porque ofrece una nueva forma de adquirir este tipo de servicios, mediante un proceso ágil, intuitivo y seguro; adicionalmente, ofrece la opción de participar en actividades relacionadas al reciclaje de pelo de mascota para convertirse en Cliente VIP - *Very Important Pet*. La suma de impactos se alinea a los ODS 8; 11 y 12. Finalmente es viable financieramente, inicia con una inversión de S/502,650.00 e incrementa su volumen de ventas en una proyección de cinco años, con un VAN de S/4'130,630.00 y una TIR de 197.17%. Con respecto al VAN Social, el resultado es de S/4'053.813.

Abstract

According to INEI data (2021), the unemployment rate for women was 12.0%, 3.7 percentage points higher than the unemployment rate for men (8.3%). Therefore, we propose a business solution that seeks to address one of the existing social problems in our country, one that includes unemployed young women who are unable to meet their basic needs, and in this way gradually reduce the existing gaps of gender inequality in the labor market.

This solution consists of a mobile application called *Best Pet Forever*, where customers can purchase gift packs for their pets, including healthy and environmentally friendly products. The activities will be developed by women who will benefit from a payroll, continuous training, a good working environment, and collaborative workspaces; making it a socially sustainable model due to the positive impact on their quality of life.

Our solution is innovative because it offers a new way of acquiring this type of service, through a fast, intuitive, and safe process; moreover, it is disruptive because it introduces activities of recycling and reusing pet fur, which will allow the client to achieve the category of VIP Client - Very Important Pet. The sum of these impacts aligns with SDGs 8, 11 and 12. Finally, it is financially viable, as it starts with an initial investment of S/502,650.00 and increases its sales volume and cash flow in a five-year projection, with an NPV of S/4'130,630.00 and an IRR of 197.17%. In regard to Social NPV, the result is S/4'053.813.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1. Contexto del Problema a Resolver.....	1
1.2. Presentación del Problema a Resolver	2
1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver.....	2
Capítulo II: Análisis del Mercado	4
2.1. Descripción del Mercado o Industria	4
2.2 Análisis Competitivo Detallado	7
Capítulo III: Investigación del Usuario	11
3.1. Perfil del Usuario	11
3.1.1. Perfil del Beneficiario	11
3.1.2 Perfil del Cliente.....	14
3.2. Mapa de Experiencia del Usuario	15
3.2.1 Mapa de Experiencia del Beneficiario	15
3.2.2 Mapa de Experiencia del Cliente.....	15
3.3. Identificación de la Necesidad	16
3.3.1 Necesidad Identificada para el Beneficiario.....	16
3.3.2 Necesidad Identificada para el Cliente	16
Capítulo IV: Diseño del Servicio	18
4.1 Concepción del Servicio.....	18
4.2 Desarrollo de la Narrativa	20
4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Servicio	22
4.4 Propuesta de Valor	24

4.4.1 Lienzo de Propuesta Valor para el Beneficiario	24
4.4.2 Lienzo de Propuesta Valor para el Cliente	25
4.5 Producto Mínimo Viable (PMV).....	26
Capítulo V: Modelo de Negocio	29
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio	29
5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio	29
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	31
5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio	33
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	34
6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución.....	34
6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución	34
6.1.2. Validación de la Hipótesis de Deseabilidad	36
6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución.....	37
6.2.1 Plan de Mercadeo	37
6.2.2 Plan de Operaciones	40
6.2.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	41
6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución.....	43
6.3.1 Presupuesto de Inversión	44
6.3.2 Análisis Financiero	45
6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	47
Capítulo VII: Solución Sostenible	49
7.1 Relevancia Social de la Solución	52
7.2 Rentabilidad Social de la Solución.....	53
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	57
8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	57

8.2 Conclusión.....	57
8.3 Recomendación.....	59
Referencias.....	61
Apéndice A: Estadísticas Correspondientes a la Población Vulnerable.....	64
Apéndice B: Lienzos para el Planteamiento del Problema	66
Apéndice C: Estadísticas de la Industria de las Mascotas	67
Apéndice D: Matriz de Competidores.....	70
Apéndice E: Entrevistas a Población Usuaria Beneficiaria	71
Apéndice F: Lienzo Meta Usuario de la Beneficiaria	75
Apéndice G: Perfil del Cliente	76
Apéndice H: Lienzo Meta Usuario del Cliente.....	77
Apéndice I: Mapa de Experiencia de Usuario (Beneficiaria)	78
Apéndice J: Mapa de Experiencia del Usuario (Cliente)	79
Apéndice K: Lienzo 6 x 6.....	80
Apéndice L: Matriz Quick Wins	81
Apéndice M: Entrevistas Personales con los Potenciales Clientes	82
Apéndice N: Encuestas para Empatizar con los Potenciales Clientes	83
Apéndice O: Taller de <i>Design Thinking</i>.....	85
Apéndice P: Lienzo de Propuesta de Valor del Beneficiario	87
Apéndice Q: Lienzo Propuesta de Valor del Cliente	88
Apéndice R: Primera Propuesta de Producto	89
Apéndice S: Lienzo Blanco de Relevancia (1ra Iteración).....	90
Apéndice T: Segunda Propuesta de Producto.....	91
Apéndice U: Lienzo Blanco de Relevancia (2da Iteración).....	93
Apéndice V: Producto Mínimo Viable.....	94

Apéndice W: Descripción del Business Model Canvas.....	97
Apéndice X: Tarjetas de Prueba de Deseabilidad	98
Apéndice Y: Resultado de las Encuestas a los Potenciales Clientes	100
Apéndice Z: Tarjetas de Prueba de Deseabilidad.....	112
Apéndice AA: Análisis de los 5 Factores del Mercado	113
Apéndice AB: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	114
Apéndice AC: Análisis PESTE	115
Apéndice AD: Matriz FODA	116
Apéndice AE: Matriz de Consistencia	117
Apéndice AF: Mapa de Empatía	118
Apéndice AG: Ficha Buyer Persona	119
Apéndice AH: Customer Journey Map	120
Apéndice AI: Plano del Negocio <i>Best Pet Forever</i>.....	121
Apéndice AJ: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan de Mercadeo.....	122
Apéndice AK: Calculo de CAC y VTVC	123
Apéndice AL: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Operativo.....	124
Apéndice AM: Flujo Proyectado de Ventas (Escenario Optimista).....	125
Apéndice AN: Flujo Proyectado de Ventas (Escenario Pesimista)	126
Apéndice AO: Información de Pago a Inversionistas.....	127
Apéndice AP: Datos de Portal de Bloomberg.....	128
Apéndice AQ: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Financiero	129

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio</i>	34
Tabla 2 <i>Resultados del Experimento de Confiabilidad</i>	36
Tabla 3 <i>Datos del Experimento de Usabilidad</i>	36
Tabla 4 <i>Resultados del Experimento de Usabilidad</i>	37
Tabla 5 <i>Objetivos de Largo Plazo de Best Pet Forever</i>	38
Tabla 6 <i>Objetivos del Plan de Marketing</i>	38
Tabla 7 <i>Segmentación de Clientes</i>	39
Tabla 8 <i>Determinación de Precio de Venta</i>	39
Tabla 9 <i>Mix de Canales y Medios</i>	40
Tabla 10 <i>Recursos Requeridos según el Customer Journey Map</i>	41
Tabla 11 <i>Simulación de Montecarlo Desempeño Plan de Mercadeo</i>	42
Tabla 12 <i>Análisis de Sensibilidad de Escenarios En el Plan Operativo</i>	43
Tabla 13 <i>Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Operativo</i>	43
Tabla 14 <i>Presupuesto de Inversión para Poner en Marcha el Negocio</i>	44
Tabla 15 <i>Estructura de Capital de la Inversión Inicial</i>	45
Tabla 16 <i>Estructura de Capital de la Inversión Inicial</i>	46
Tabla 17 <i>Estimación de Ingreso Anual por Cliente</i>	46
Tabla 18 <i>Estimación de Ingreso Anual por Cliente</i>	46
Tabla 19 <i>Estimación de Ingreso Anual por Cliente (En Miles de S)</i>	47
Tabla 20 <i>Análisis de Sensibilidad de Escenarios en el Plan Financiero</i>	48
Tabla 21 <i>Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Financiero</i>	48
Tabla 22 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible Impactados por Best Pet Forever</i>	52
Tabla 23 <i>Indicadores y Movilización de Metas Específicas de los ODS</i>	53
Tabla 24 <i>Principales Metas de las ODS Impactadas por Best Pet Forever</i>	54

Tabla 25 *Estimación del Flujo en Soles de los Beneficios Sociales de Best Pet Forever*56

Tabla 26 *Plan de Implementación del Negocio “Best Pet Forever”*58



Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Business Model Canvas	30
<i>Figura 2</i> Proyección de Ventas de Best Pet Forever	32
<i>Figura 3</i> Priorización de Hipótesis	35
<i>Figura 4</i> Flourishing Business Canvas Best Pet Forever	50



Capítulo I: Definición del Problema

1.1. Contexto del Problema a Resolver

Según el Informe técnico de situación del mercado laboral de Lima Metropolitana elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022), la Población Económicamente Activa Desocupada, aquella que busca activamente un empleo, en el trimestre enero, febrero y marzo, ascendió a 511 mil 300 personas, representando el 9.4% de la PEA. Este dato es de gran interés ya que muestra que la necesidad de acceder a un empleo se encuentra en ascenso para los ciudadanos de Lima Metropolitana.

Por otro lado, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana en el primer trimestre del 2022 se ubicó en 9.4%. En cifras absolutas se estima que existen 511 mil 300 personas que buscan un empleo activamente en la capital de la República. Mientras que, en similar trimestre móvil de los años 2021, 2020 y 2019, la tasa fue de 15.3%, 7.8% y 8.2%, respectivamente. Lo cual indica que el desempleo, si bien se ha reducido en comparación del año 2021, aún sigue sin recuperarse hasta el nivel alcanzado en los años de prepandemia, siendo aún un problema crítico.

Con respecto al problema del desempleo centrado en la población femenina, este es aún más preocupante, ya que la población económica activa de mujeres en Lima Metropolitana ha tenido un incremento en el primer trimestre del 2022. La PEA femenina aumentó en 15.7% y la masculina en 8.7%, lo que equivale en cifras absolutas a 339 mil 500 mujeres y 233 mil 400 hombres más en la PEA de Lima Metropolitana. El 54.0% (2 millones 932 mil) de la PEA de Lima Metropolitana lo conforman los hombres y el 46.0% (2 millones 500 mil 500) las mujeres. Sin embargo, la tasa de desempleo femenino ha aumentado y es inclusive mayor que la de los hombres. En el trimestre de análisis, del total de población desempleada, el 61.1% (312 mil 200 personas) son mujeres y el 38.9% (199 mil 100 personas) hombres. La tasa de desempleo femenino se ubicó en 12.5%, siendo 5.7 puntos

porcentuales más que la tasa de desempleo masculino que se ubica en 6.8% (INEI, 2022).

Asimismo, el panorama para esta población vulnerable no se ve muy prometedor en el corto y mediano plazo debido al impacto que ha ocasionado la pandemia del COVID-19. La pandemia ha destruido muchos empleos y todo parece indicar que estos efectos negativos se mantendrán a mediano y largo plazo. La pobreza en el Perú ha aumentado en casi 10 puntos porcentuales. Esta crisis ha golpeado más a las mujeres, a los menos instruidos y capacitados, a quienes laboran para micro- y pequeñas empresas, a los que trabajan en los sectores comercio y servicios, y a quienes tienen menores ingresos (Alarco & Castillo, 2022). Las referencias estadísticas gráficas se encuentran en el Apéndice A.

1.2. Presentación del Problema a Resolver

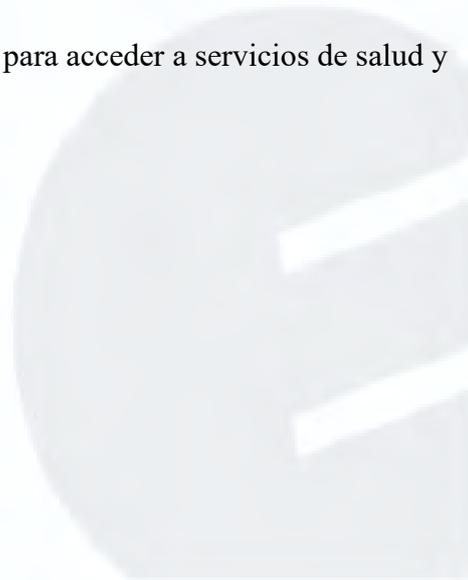
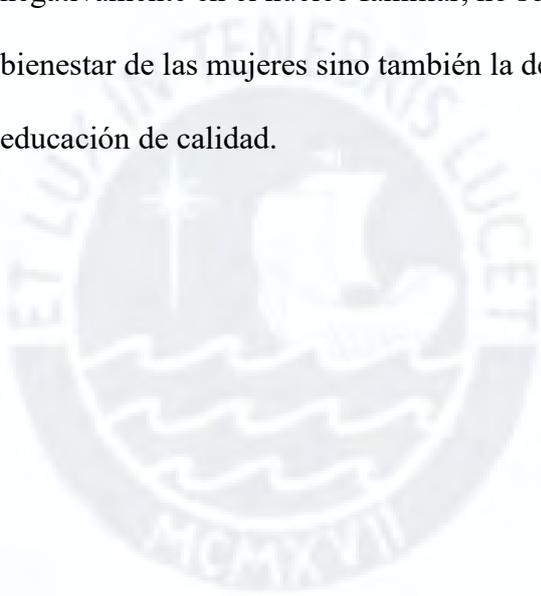
Con el objetivo de enfocar adecuadamente el problema social relevante, se hace uso de las herramientas de Lienzo dos dimensiones y la herramienta de Maqueta del problema (ver Apéndice B), las cuales ayudan a precisar cuál es el alcance del problema social relevante. De este análisis se descarta que la intención de la solución sea perjudicar a la población masculina o de otorgar dinero directamente a la población, como lo haría una beneficencia. Por el contrario, se identifica que la solución a este problema es conseguir la independencia económica de las mujeres jóvenes en estado de vulnerabilidad mediante un empleo formal, acorde con su nivel educativo; que le permita tener mejores oportunidades para acceder a una mejor calidad de vida. El presente trabajo se focaliza en el problema social relevante de la población de mujeres jóvenes (18 y 29 años) que se encuentran desempleadas en Lima Metropolitana. Se identifica que esta población tiene una necesidad no atendida o dolor, la cual es no generar ingresos para cubrir sus necesidades básicas ni para acceder a los servicios básicos.

1.3. Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

El problema se considera complejo porque el desempleo en Lima Metropolitana es

producto de una serie de factores de tipo políticos y económicos, en donde intervienen diferentes *stakeholders*, como los mercados internacionales, el gobierno peruano y las empresas privadas, y de factores de tipo social, como la desigualdad en las oportunidades laborales y salario para las mujeres con respecto al percibido por los hombres.

Asimismo, el problema se considera relevante, porque afecta a las mujeres en estado de vulnerabilidad, las cuales muchas veces son el sustento del hogar, o son madres solteras, o mujeres que sufren maltrato o violencia domestica por parte de sus parejas, lo cual impacta negativamente en el núcleo familiar, no solamente disminuyendo las oportunidades de bienestar de las mujeres sino también la de sus hijos para acceder a servicios de salud y educación de calidad.



Capítulo II: Análisis del Mercado

2.1. Descripción del Mercado o Industria

Una de las industrias más atractivas en el Perú para poder iniciar un emprendimiento es la correspondiente a las mascotas. En el Perú y específicamente en Lima, existen más hogares con mascotas que hace 20 años. En las encuestas de 1995, el indicador marcaba 52% de las familias; en el 2005, subió a 55% y en el 2014, registró 58% (Alvarez, 2015).

Según un estudio estadístico respecto a la tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C [CPI] (2018a), el 60% de los hogares urbanos a nivel nacional posee al menos una mascota; solo en Lima Metropolitana la tenencia es de 57% frente a un 43% de no tenencia; en cuanto a la cantidad de mascotas en el hogar el promedio en el Perú es de 2.2; siendo en el NSA AB un 1.8 y en el NSE CDE 2.4. Asimismo, el estudio señala que los perros y gatos son las mascotas preferidas en los hogares urbanos del Perú, con 79% y 42% respectivamente. En los hogares del NSE AB el 87% tiene por lo menos un perro, 81% en el NSE C y 74% en los estratos DE; en el caso de los gatos el 24% está en el NSE AB, el 40% en el NSE C y la mayor tenencia se concentra en el NSE DE con el 51%. Por ser los perros y gatos, las mascotas preferidas por los hogares de Lima Metropolitana, el alcance del presente trabajo se centrará en este tipo de mascotas.

Existen además algunas características particulares que son importantes a considerar respecto al tipo, género, tamaño y cantidad de mascotas que prefieren los hogares en Lima Metropolitana. Un dato interesante, es que, a pesar de ser el perro, la mascota preferida por las familias, la tenencia de gatos ha ido en aumento. La tenencia de los gatos en los hogares peruanos ha crecido en el último año en 59% frente a la de los perros que lo hizo en 30% (Ballarin, 2019). Por otro lado, en ambas mascotas, quienes vienen siendo preferidas son las hembras, resultando que, en el caso de los perros, son las hembras ampliamente preferidas

con 41% mientras que los machos apenas 21%, y en cuanto a los gatos, el 60% opta por ellas y 58% por machos, es decir la diferencia en felinos es poca. Asimismo, con respecto al tamaño, las mascotas muy pequeñas de hasta 5.5 kg. son la principal elección en los hogares y su tenencia ha crecido 445% en este periodo en comparación con el año pasado. Por último, con respecto a la cantidad de mascotas por hogar, cabe precisar que la tenencia de tres perros a más creció en el último año en 191%, mientras que la de 2 y 1 avanzaron en 29% y 24%, respectivamente. Por su parte los hogares con tres felinos o más han crecido en 143%, quienes optan por tener dos gatos se elevó en 155% y quienes prefieren sólo uno creció en 39% (Perú Retail, 2019).

Con respecto al volumen por ventas que genera esta industria, César Cucho, de Provet, afirmó que, según Euromonitor, el mercado total de productos de venta para mascotas en el 2019 fue de US\$ 270 millones en promedio, con un crecimiento proyectado del 10% para el 2020 y de 9.4% hasta el 2024 (López, 2021). Asimismo, se estima que las familias gastan cada vez más en sus mascotas. Los peruanos se preocupan cada vez más por sus mascotas, gastando entre S/200 y S/300 por mes en promedio en artículos, productos y servicios para su cuidado. Salud, vacunación, consultas médicas, estética, baño, accesorios, vestimenta y en especial alimentos, son los rubros más solicitados (Mercado Negro, 2021a).

Por otro lado, uno de los canales de venta utilizados y en crecimiento es el canal de comercio digital o *e-commerce*. Tras dos años de la pandemia del COVID-19 en el país, el comercio electrónico continúa acelerando sus pasos en la transformación digital de los consumidores y empresas. Según un estudio de Euromonitor Internacional el Perú encabeza, con un 87%, la lista de crecimiento y desarrollo de *e-commerce* en América Latina, no siendo una excepción a este crecimiento del *e-commerce* a la industria de las mascotas (“Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina,” 2022), En cuanto al mercado global de *pet care*, afirma que ha tenido un crecimiento sostenido del 5% anual en los últimos cinco

años, siendo el canal de venta online el que tuvo la mayor expansión anual de 30%. En el caso de Perú según López (2021), este mercado en los últimos cinco años ha crecido 9% y vía online 30%. Un ejemplo claro de este crecimiento son los pedidos por *delivery* que se hacen a empresas de repartición de productos a domicilio, como por ejemplo la empresa Rappi, en donde el sector de mascotas se ha convertido en el 35% de las ventas en su canal de compra electrónico (Mercado Negro, 2021b).

El crecimiento de esta industria ha sido sostenido inclusive a pesar de los efectos negativos ocasionados por la pandemia en la economía nacional, demostrando una gran solidez y resiliencia. A pesar de la situación sanitaria que vive el país, los *pet shop* y *pet care*, que son tiendas dedicadas a la venta de productos para mascotas, ha crecido en los últimos años de manera significativa. El mentor de la incubadora Innova ESAN, Guillermo Vargas, explicó que el cuidado de las mascotas no es una moda, ni solo pasajero, es una industria en franco crecimiento y muy sólida en muchos países, y dado que durante la cuarentena las familias conviven con sus mascotas muchas horas al día, su atención se ha convertido en una mina de oro. También señaló que el rubro del cuidado de las mascotas tiene un gran mercado potencial y en todo el mundo se desenvuelve como un mercado en pleno crecimiento y que se estima que el mercado crezca entre un 100% y 150% dadas las condiciones ‘favorables’ en algunos rubros más que otros, pero, que en general, es una industria en total pendiente (López, 2021). Por lo tanto, el escenario para la industria se observa prometedor en el mediano y largo plazo.

Por último, es importante mencionar que una característica fundamental de esta industria es el fuerte vínculo emocional que hay entre el cliente que compra los productos y el consumidor final que viene a ser su mascota, la cual considera como un miembro más de su familia. Las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia, a quien además de alimentar y dar un techo, se le brinda atención que antes no se consideraban como controles

de salud, comida balanceada, entrenamiento, prendas exclusivas, entre otros tipos de servicios. Por otro lado, según reporta Perú Retail (2019) en donde más crece la tendencia de mascotas es en los hogares sin hijos, hogares donde hay niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años pues los clientes tratan a sus mascotas como si fueran sus hijos. Por si fuera poco, hay personas que celebran los cumpleaños de sus mascotas e incluso existen los que les compran regalos como si fuera un miembro de la familia (Aguirre, 2022). Todo lo comentado brinda oportunidades para poder iniciar un emprendimiento en esta industria, inclusive en mercados no antes explorados dentro de la misma industria. Esta industria mantiene una tendencia creciente que ha abierto las puertas a servicios y productos que hace 10 años no existían en Perú, como la comida *gourmet* o vegana, las tiendas y oficinas *pet friendly* o los seguros para mascotas (López, 2021). Las referencias estadísticas gráficas se encuentran en el Apéndice C.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

Se procede a realizar un análisis competitivo desde un enfoque estratégico para determinar en qué mercado es más conveniente competir dentro de la industria de las mascotas, para ello se identifican todos los mercados y submercados que existen dentro de esta industria, posteriormente se determinan cuáles de estos mercados representan un océano rojo, en donde existen muchos competidores y la mayoría de las estrategias son de liderazgo en costos, y cuales representan un océano azul, en donde no hay o existen muy pocos competidores y la mayoría de las estrategias son de tipo diferenciación. Por último, se investiga a cada una de las empresas más representativas de cada uno de estos mercados a través de sus medios de comunicación disponibles, para conocer sus propuestas de valor, entre otras características adicionales, con el objetivo de identificar si la propuesta de valor basada en una estrategia de diferenciación es más atractiva que aquellas empresas que compiten directamente con lo propuesto, y por otro lado, identificar posibles alianzas

estratégicas con aquellas empresas que compiten directamente pero que se encuentran en la misma industria, que mejoren la propuesta de valor de cara a los potenciales clientes.

Entre los mercados y submercados que se han podido identificar dentro de la industria de las mascotas se tienen los siguientes:

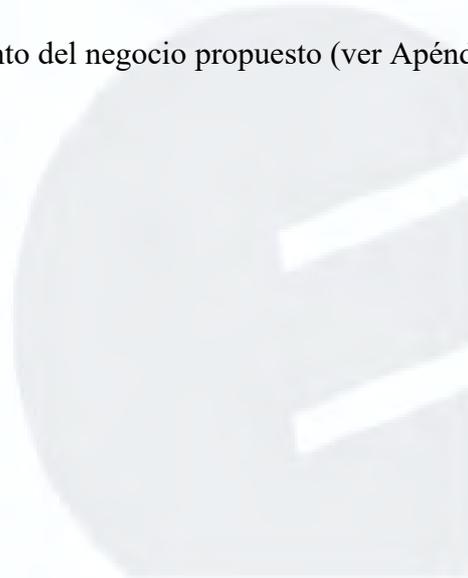
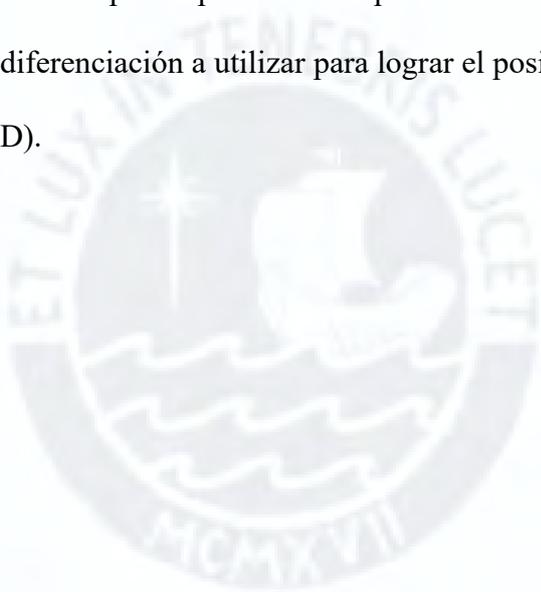
1. Mercado de estética para mascotas: En este mercado se encuentran los submercados de bañado y peluquería para mascotas. Actualmente este mercado representa un océano rojo ya que existe mucha oferta de competidores. En la capital, existen alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. Entre las primeras, la mayoría se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. (Álvarez, 2015). El mercado por lo tanto se encuentra atomizado y fragmentado con muy poca posibilidad de influir en los precios.
2. Mercado de atención veterinaria: En este mercado se encuentran los submercados de cirugías, laboratorio, vacunas para las mascotas. Actualmente este mercado representa un océano rojo ya que existe mucha oferta de competidores. En este mercado se destaca la Veterinaria Rondón, con una estrategia de diferenciación basado en la experiencia, en la calidad del servicio y la diversidad de servicios que se ofrecen.
3. Mercado de accesorios para las mascotas (*Pet Shops*): En este mercado convergen los tipos de accesorios tal como los platos para agua y comida, cobijas, ropa, cama, areneros, collares, correas, placas de identificación, cepillos, peines y juguetes en general para las mascotas. Actualmente este mercado representa un océano rojo en el canal de venta tradicional en tienda física, y un competidor muy fuerte en el mercado *online*. El referente en este mercado es *Super Pet*, el cual ofrece productos a través de canal tradicional en tiendas y por *e-commerce* a través de su página web

y entrega por *delivery*.

4. Mercado de hospedaje y guardería de mascotas: En este mercado aún no existe un nivel muy alto de ofertantes, sin embargo, las barreras de entrada para las veterinarias que ya cuentan con una instalación física son muy bajas para poder ofrecer este servicio.
5. Mercado de paseo de mascotas: Este mercado representa un océano azul, ya que actualmente no existen muchos competidores en el mercado, no obstante, existe un gran riesgo de que se omita la intermediación de la empresa una vez realizado el contacto entre el cliente y el colaborador. Asimismo, existe un mercado informal en donde los servicios de paseo de mascotas son realizados por un conocido del vecindario, en donde ya existe una confianza depositada.
6. Mercado de entrenamiento de mascotas: En este mercado aún no existe un nivel muy alto de ofertantes, sin embargo, se requiere de personal muy competente en conocimientos y habilidades, para poder realizar este trabajo, y en su mayoría lo realizan de forma particular.
7. Mercado de alimentos para mascota: En este mercado se encuentran los submercados de productos premium y productos caseros como pasteles y galletas realizado en su mayoría por emprendedores. En el submercado de empresas de alimentos premium, se encuentran empresas con alto posicionamiento y *market share* ganado, que concentran más del 85% del mercado (Ricocan, Mimaskot, Dog Chow y Pedigree). Por otro lado, en el submercado de empresas de pastelería (Galletas personalizadas), se encuentran pocos competidores que aún no se han posicionado dentro del mercado (Las galletas de Camilo y Huellitas Felices).
8. Mercado de servicios por aplicativo móvil: Este mercado representa un océano azul

ya que actualmente en nuestro país existen muy pocas soluciones digitales que ofrezcan servicios para mascotas (*Priority Pet*, entre otras.).

El modelo de negocio propuesto y detallado en el capítulo 5 del presente trabajo, se ubica dentro del mercado de servicios por aplicativo móvil, por lo tanto, se identifican como competidores directos a las empresas que se encuentran dentro de este mercado y como referente a una empresa que servicio de entrega de paquete de regalos a mascota fuera del territorio nacional. A continuación, se procede a detallar la propuesta de valor de cada una de estas empresas para tener un profundo conocimiento sobre cuál sería la estrategia de diferenciación a utilizar para lograr el posicionamiento del negocio propuesto (ver Apéndice D).



Capítulo III: Investigación del Usuario

En el presente capítulo, se trabaja el perfil y el mapa de experiencia del usuario, para luego identificar su necesidad. Para el caso del presente negocio es necesario precisar que este trabajo se realiza para el beneficiario (quien va a realizar el trabajo) y para el cliente (quien va a comprar el producto).

3.1. Perfil del Usuario

3.1.1. Perfil del Beneficiario

Para construir el perfil del usuario (beneficiario) se procedió a realizar entrevistas a la población objetivo en base a cuestionarios desarrollados con el objetivo de identificar las actividades que mayormente realizan, sus preocupaciones, frustraciones, valores y sueños. La evidencia de esta actividad se encuentra en el Apéndice E.

El contenido de este cuestionario consta de 18 interrogantes, y se muestran a continuación:

1. Hola, mucho gusto en conocerte, nos gustaría antes de empezar esta conversación, conocer un poco más sobre ti, por favor podrías brindarnos tu nombre, edad y distrito de procedencia.
2. ¿Cómo estas (Nombre), como te encuentras el día de hoy?
3. Cuéntanos por favor ¿cuáles son las actividades que habitualmente realizas en el día?
4. ¿Y cuáles son aquellas actividades que más te gusta realizar?
5. ¿Y tus más grandes sueños a alcanzar? Nos gustaría que nos comentaras cuáles son.
6. En esa misma línea de alcanzar tus sueños ¿Tienes algún modelo a seguir, quizás alguna persona que consideres un líder?

7. Por favor cuéntanos ahora acerca de tus preocupaciones ¿Qué cosas te preocupan actualmente?
8. ¿Existe algún problema actual que te genere algún tipo de frustración?
¿Algún hecho que por más que te esfuerces no logres poder conseguir?
9. ¿Qué valores son los que consideras más importantes e inquebrantables en tu vida?
10. Sabemos que los valores se fomentan desde el núcleo familiar, si nos permites, ahora quisiéramos consultarte sobre este núcleo, si nos puedes comentar cuantos miembros hay en tu familia y cómo es la relación actualmente con ellos
11. ¿Cuáles consideras que son las dificultades más importantes que tienen como familia?
12. ¿Tienen algún tipo de creencia en particular? Como por ejemplo de tipo religioso o una costumbre cultural en particular.
13. Pasemos a conversar ahora sobre el círculo que componen nuestros amigos ¿Cuál ha sido la última vez que te has podido reunir con ellos, se comunican vía virtual o presencial?
14. ¿Cuáles consideras son los temas en los cuales tienen mayor afinidad, en los que tienen mayor coincidencia de opinión a favor o en contra?
15. Por último, conversemos un poco sobre el ámbito laboral. ¿Qué criterios consideras importante debería tener un trabajo?
16. ¿Te sientes cómodo realizando trabajos o tareas, o asistiendo a reuniones vía virtual? En caso ese sea el caso ¿Qué dificultades son las que encuentras?
17. Muchas gracias por brindarnos tu tiempo para poder conversar, ha sido muy gratificante para nosotros. ¿podríamos quizás volver a conversar en otra

oportunidad?

18. Quisiéramos ampliar el número de participantes, crees que nos puedas recomendar a otra persona que conozcas para poder conversar sobre estos mismos puntos que hemos podido desarrollar en la conversación.

Con esta información obtenida se construye un perfil del usuario beneficiario, en donde se muestra los rasgos más característicos de esta población (Biografía, Familia, Problemas, Creencias, Circulo Social, Actividades) haciendo uso de la herramienta de Lienzo Meta Usuario (Beneficiaria) (ver Apéndice F).

En este lienzo se muestra la información de María, quien reúne la información más relevante de todos los usuarios entrevistados, en donde además se puede apreciar algunas características en común de la población objetivo, a continuación, se procede a describir a María:

- María es una mujer adulta de 28 años, que tiene hijos pequeños, y que vive en la provincia constitucional del Callao.
- El núcleo familiar de María lo componen cinco personas, entre sus padres, esposo e hijos, quienes frecuentemente tienen discusiones a causa de la falta de dinero y diferencias de opinión con sus hijos, no obstante, siempre está presente los valores de honestidad y respeto entre todos los miembros de su familia.
- Las preocupaciones de María se centran en sus hijos, en no tener el dinero suficiente para poder asegurar su bienestar, esto como consecuencia de no tener un trabajo seguro o una carrera terminada, que le permita ahorrar dinero, sumado al incremento de precios que perjudica la canasta familiar. También le preocupa la inseguridad ciudadana y la pandemia.
- María es muy creyente de la fe católica, tiene dentro de su familia a su

modelo a seguir, y quisiera lograr tener su casa o negocio propio.

- María, no suele reunirse con sus amigos de forma muy frecuente, su medio de comunicación más utilizado es la llamada telefónica, y cuando llega a conversar con sus amigos, los temas de conversación afines son el cuidado de la familia y los hijos.
- Las actividades que más le gusta realizar a María, son el hacer los quehaceres del hogar, escuchar música, cocinar, hacer manualidades, entre otros.

3.1.2 Perfil del Cliente

Para elaborar el perfil del cliente se optó por realizar una investigación en base a información proporcionada por diferentes fuentes bibliográficas de las características del segmento de mercado elegido para el negocio, el cual es detallado en el plan de marketing descrito en el Capítulo 6 del presente trabajo. Las características más relevantes de este público meta, que integra la generación *millennials* y generación X se pueden observar en el Apéndice G.

Con la información proporcionada de las fuentes bibliográficas e *insights* de las entrevistas a los clientes potenciales en la etapa de empatizar, se procede a construir el Lienzo Meta Usuario del Cliente (ver Apéndice H).

En este lienzo se muestra la información de Isabella, quien representa las características más relevantes apreciadas en el público meta, a continuación, se procede a describir a Isabella:

- Isabella es una mujer adulta de 31 años que vive en el distrito de San Borja, que no tiene hijos, pero si una mascota Beagle que engríe mucho.
- Vive con su pareja en un departamento, y ocasionalmente visita a sus padres y a la familia de su pareja para fechas especiales
- Las preocupaciones de Isabella se concentran en no tener tiempo suficiente

producto de su trabajo y estudios para poder asistir a las reuniones familiares o para atender a su mascota.

- Isabella es católica, no obstante, no frecuenta ir a misa, sus deseos son ascender en el trabajo, comprar un nuevo carro que le brinde estatus, viajar al extranjero y tener más tiempo para pasar con su mascota.
- Isabella suele reunirse con sus amigos de la universidad y su medio de comunicación más utilizado son las redes sociales.
- Las actividades que más le gusta realizar a Isabella, son el hacer deporte, ya que se preocupa bastante por su salud, ir a comer a restaurants conocidos, ver series y pasar tiempo con su mascota.

3.2. Mapa de Experiencia del Usuario

3.2.1 Mapa de Experiencia del Beneficiario

Para determinar la principal etapa de sentimiento negativo que pueda experimentar el usuario beneficiario, se procede primero a describir cada una de las etapas por las cuales pasa para poder conseguir un trabajo, luego se identifica el tipo de emociones que experimenta durante cada una de estas etapas en todo este recorrido.

Esta información es recogida y validada de las entrevistas que se realizaron a las beneficiarias en donde se buscó empatizar con ellas acerca de la situación experimentada. La evidencia de esta actividad se encuentra en el Apéndice E. Esta información se muestra en forma gráfica, haciendo uso de la herramienta de Mapa de Experiencia del Usuario (ver Apéndice I).

3.2.2 Mapa de Experiencia del Cliente

Para determinar la principal etapa de sentimiento negativo que pueda experimentar el usuario cliente, se procede primero a describir cada una de las etapas por las cuales pasa para poder conseguir un regalo a su mascota que sea acorde a su

tamaño y edad, luego se identifica el tipo de emociones que experimenta durante cada una de estas etapas en todo este recorrido. Esta información es recogida y validada de las entrevistas que se realizaron a los clientes en donde se buscó empatizar con ellos acerca de la situación experimentada. Esta información se muestra en forma gráfica, haciendo uso de la herramienta de Mapa de Experiencia del Usuario (ver Apéndice J).

3.3. Identificación de la Necesidad

3.3.1 Necesidad Identificada para el Beneficiario

Se puede observar como resultado de la elaboración del Mapa de Experiencia del Usuario Beneficiario, que existen tres momentos en los cuales el usuario presenta una mayor emoción negativa los cuales son:

1. Preocupación por sus hijos al no tener un trabajo seguro.
2. Preocupación de que haya muchos postulantes en el puesto de trabajo.
3. Frustración en que sus sueños no se hagan realidad.

Los tres momentos identificados son resultado de no poder encontrar suficientes oportunidades laborales para mujeres con bajos recursos económicos, ya que de existir estas oportunidades no tendrían preocupación por sus hijos, ni que haya muchos postulantes y sus sueños estarían más cerca de poderse convertir en realidad.

3.3.2 Necesidad Identificada para el Cliente

Se puede observar como resultado de la elaboración del Mapa de Experiencia del Usuario Cliente, que existen tres momentos de sentimiento negativo por parte del cliente, dos relacionados con la falta de tiempo que le impiden disfrutar del tiempo con su mascota y de poder tener tiempo para poder buscar un regalo acorde al tamaño y edad de su mascota, y el más crítico de los tres momentos, el cual es el siguiente:

1. Sentirse mal por no poder darle un regalo a su mascota que sea de su agrado
2. No poder pasar un momento agradable con su mascota a la que no le está

dedicando mucho tiempo.

Por lo tanto, se identifica una necesidad a cubrir por parte del cliente, la de brindarle la oportunidad de acceder a un regalo acorde a su mascota que no requiera de mucha inversión de su tiempo y le brinde una experiencia gratificante acompañado de su mascota.



Capítulo IV: Diseño del Servicio

4.1 Concepción del Servicio

Para el proceso de diseño del servicio se utiliza la metodología del *Design Thinking*, la cual consiste en cinco etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear el producto con los clientes potenciales. Para iniciar con la tercera etapa correspondiente a la ideación, se procede a tomar como punto de partida la necesidad del usuario beneficiario identificada en el capítulo anterior, obtenida luego de haber empatizado y definido patrones en común con los usuarios beneficiarios. Paso siguiente, se realiza una lluvia de ideas de posibles alternativas de solución que puedan responder a esta necesidad utilizando la herramienta del Lienzo 6x6 (ver Apéndice K).

Considerando que la principal necesidad del usuario beneficiario es poder encontrar oportunidades laborales, se plantea como objetivo en el Lienzo 6 x 6 el poder satisfacer esta necesidad generando oportunidades laborales para mujeres de bajos recursos. El cumplimiento de este objetivo debe además estar alineado a seis necesidades específicas de la población beneficiaria por las cuales necesita encontrar oportunidades laborales, las cuales son:

- Necesita generar ingresos económicos
- Necesita cubrir las necesidades de su pequeño hijo
- Necesita contar con la seguridad de poder contar con una jubilación digna al final de su vida laboral
- Necesita conseguir un conocimiento y experiencia que la ayuden a defenderse en la vida
- Necesita sentir que la sociedad la incluye dentro del mercado laboral sin ninguna discriminación por tipo de genero
- Necesita pagar deudas

Luego de identificar las necesidades específicas del usuario se procede a realizar una lluvia de ideas para lograr como mínimo seis potenciales ideas de solución para cada necesidad encontrada. Como paso siguiente, se procede a elegir una idea por cada necesidad específica, según el siguiente análisis realizado:

Elección de la idea 1. Se elige la idea de realizar una tienda física o plataforma virtual en donde realice la venta de productos que tengan alta demanda, ya que se tendría una demanda asegurada, en comparación con la venta de comida o la limpieza de casas, y que puede ser mucho más rentable, también se descarta la idea de convertirse en *influencer* a través de las redes sociales ya que esta población no tiene mucho acceso al internet.

Elección de la idea 2. Se elige la idea de realizar manualidades como cestas conmemorativas o adornos festivos, como un trabajo corto para generar ingresos rápidos para poder cubrir las necesidades de los hijos, ya que es un trabajo que no requiere mucho esfuerzo, tiempo e insumos adicionales en comparación con el de venta de comida, limpieza de casas. También se descarta promover un programa estatal de subsidio a las mujeres con bajos recursos económicos que no tienen como mantener a sus hijos ya que no estaría resolviendo el problema de fondo de hacer a las mujeres autosuficientes económicamente.

Elección de la idea 3. Se elige la idea de promover a través de instituciones financieras otorgar créditos a bajo interés con la finalidad de promover la creación de pequeños negocios a esta población, que es también uno de los anhelos identificados en el lienzo de perfil del usuario beneficiario.

Elección de la idea 4. Se elige la idea de brindar cursos gratuitos de nivel técnico en sectores con demanda de fuerza laboral, que es una idea que tiene un alto impacto y no es tan complicada de implementar como las otras ideas presentadas, en las cuales es necesario la intervención de instituciones educativas o del sector privado, o costosas como implementar una escuela especializada en brindar este tipo de cursos técnicos de acceso gratuito.

Elección de la idea 5. Se elige la idea de crear una comunidad a través de una red social en donde se puedan publicar ofertas de trabajo para poblaciones vulnerables, ya que es una idea innovadora y que permite una rápida comunicación entre los ofertantes y demandantes de trabajo.

Elección de la idea 6. Se elige la idea de que las instituciones financieras puedan refinanciar las deudas siempre y cuando mantengan los intereses bajos, esto para poderle brindar una oportunidad a la población de poder pagar las mismas, esta alternativa es más realista de poder realizar que otras propuestas como que la deuda se pueda congelar, o que el sector público o privado la pueda cancelar, por último, se analiza como una alternativa también compleja de que las mismas instituciones acreedoras puedan brindarle trabajo a los deudores, ya que necesariamente se requiere cumplir con un perfil de puesto mínimo para desempeñar de forma adecuada un puesto de trabajo.

Una vez se obtienen los resultados de las seis ideas potenciales, se evalúa cada una de ellas en base a las variables de complejidad de la implementación e impacto de la acción, para ello se utiliza la herramienta de Matriz de *Quick Wins* (ver Apéndice L). Como resultado del uso de esta herramienta, se identifican las mejores alternativas de solución a las ubicadas dentro o más próximas al primer cuadrante superior izquierdo, que son las relacionadas a realizar manualidades y vender productos de alta demanda en tienda o plataforma virtual.

Considerando la combinación de las mejores alternativas identificadas y el mercado potencial elegido, se determina como idea de solución del presente trabajo el desarrollar una plataforma virtual en donde se ofrezcan productos y/o servicios innovadores para las mascotas de los clientes.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

El presente trabajo sigue un proceso de metodología *Design Thinking*, en el cual se sigue cada una de sus cinco etapas, desarrollando distintas herramientas como lienzos o

matrices que permiten ir construyendo una idea de negocio que responda a una necesidad del usuario beneficiario, quién realiza el trabajo, y del usuario cliente, quién compra el producto. A continuación, se describe cada una de estas cinco etapas, describiendo el trabajo y herramientas utilizadas hasta lograr conseguir el producto mínimo viable que configura parte de la propuesta de valor del modelo del negocio.

1ra Etapa (Empatizar). En esta etapa se hace el esfuerzo por conocer a profundidad al beneficiario y al cliente.

En el caso de la beneficiaria, se procede a visitarlas en sus domicilios, conversar con ellas y hacerles completar una encuesta en físico, en donde se les hace preguntas respecto a cuáles son sus preocupaciones, creencias, intereses, anhelos, etc. La evidencia de esta actividad se encuentra en el Apéndice E.

En el caso de los clientes, se procede a realizar entrevistas personales a profundidad (ver Apéndice M), así como una encuesta para identificar sus alegrías, frustraciones y expectativas con respecto al cuidado de sus mascotas (Encuesta diferente a la utilizada para validar la deseabilidad del negocio). Las preguntas realizadas en esta encuesta fueron las siguientes:

1. ¿Qué es lo que más te alegra de tener mascota?
2. ¿Cuáles son las principales preocupaciones respecto a la atención y cuidado de tu mascota?
3. ¿Consideras que te falta tiempo para atender a tu mascota por motivos de trabajo, estudio u otros?
4. ¿Qué atributos valoras más en un servicio de mascotas?

La evidencia de los resultados de esta encuesta se encuentra en el Apéndice N.

2da Etapa (Definir). En esta etapa se procede a identificar patrones entre las necesidades de todos los beneficiarios y de todos los clientes, se construyen lienzos de perfil

usuario y mapas de experiencia para ambos, lo cual ayuda a enfocar el punto de dolor más significativo para ambos.

3ra Etapa (Idear). En esta etapa, se procede a generar las ideas de solución utilizando las herramientas de lienzo de 6 x 6 y la Matriz de Quick Wins. Asimismo, para garantizar el encaje entre la necesidad y la idea de solución, se realizan las propuestas de valor del beneficiario y del cliente. Es importante resaltar que ambas propuestas de valor son igualmente importantes de realizar, ya que se tiene que asegurar que el beneficiario quiera realizar el trabajo y que el cliente quiera comprar el producto.

4ta Etapa (Prototipar). En esta etapa se procede a realizar prototipos del producto, el cual es una plataforma virtual de venta de servicios para mascotas, basados en el diseño y la forma de interacción del aplicativo, estos luego son revisados con el usuario beneficiario, para recolectar sus *insights* haciendo uso de la herramienta Blanco de Relevancia, e ir mejorando el prototipo en una serie de iteraciones.

5ta Etapa (Test). En esta etapa se procede a realizar un taller virtual con los clientes potenciales del producto propuesto, explicándoles el modelo de negocio, con la finalidad de recolectar sus *insights* de forma personal o mediante chat, asimismo se realizan preguntas de tipo cerradas a través de una encuesta, para llegar a conseguir el Producto Mínimo Viable (PMV). La evidencia del taller de la Etapa 5 del *Design Thinking* se puede encontrar en el Apéndice O.

4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Servicio

La solución propuesta tiene carácter innovador porque ofrece una nueva forma en que los clientes puedan solicitar servicios de regalos para sus mascotas, mediante un medio digital, seguro, rápido y de navegación fácil e intuitiva.

Asimismo, apertura un nuevo nicho de mercado dentro de la industria de las

mascotas (Océano Azul), al ofrecer paquetes de regalos para mascotas adecuados a su tamaño y edad, y enviados a domicilio, ahorrando tiempo al cliente de buscar y de seleccionar los productos y de movilizarse a casa, e inclusive brindando la posibilidad de obsequiar este producto a otros amigos *petlover*.

Por otro lado, si bien existen algunas aplicaciones que ofrecen servicios para mascotas, que son normalmente intermediarios o que sólo ofrecen servicios a domicilio de bañado de mascotas, estas no incluyen dentro de su modelo de negocio un enfoque de tipo social y ambiental, como sí se incluye en esta propuesta de valor, dando trabajo a mujeres en situación de vulnerabilidad, donando parte de nuestras ganancias a albergues de animales en situación de abandono, transportando los productos en bicicleta en una caja biodegradable con contenido educativo que fomenta el reciclaje y la reutilización, entre otras actividades que permiten diferenciarse de otros aplicativos para mascotas dentro del mercado. Esta responsabilidad social y ambiental es sumamente apreciada por el público de generación *millennials*, parte del público meta.

Por último, otra característica innovadora de la propuesta es que ofrece la oportunidad de crear y consolidar una comunidad de *petlover* que participe de programas de voluntariado a favor del bienestar de los animales, con iniciativas tan novedosas como el donar el pelo de su mascota para ser reciclado e introducido, responsable por el medio ambiente en beneficio de las aves que habitan en el ecosistema, permitiendo además a los clientes ser reconocidos como clientes VIP, acrónimo que se ha redefinido como *Very Important Pet*.

La solución presenta carácter disruptivo pues busca dejar obsoleta la forma actual de comprar regalos para mascotas, únicamente mediante canales de venta tradicionales como *Pet shops* o redes sociales, los cuales operan de formas distintas y no estandarizadas en sus procesos y en sus políticas de calidad de atención al cliente. Se propone el cambio por una nueva manera de adquirir el servicio, de mayor valor, más rápida, intuitiva y que invita al

cliente a formar parte de iniciativas sociales y ambientales, con lo cual se busca llevar la experiencia del cliente a un siguiente nivel.

4.4 Propuesta de Valor

Se realiza el lienzo de propuesta de valor para el beneficiario y para el cliente, para garantizar que la propuesta de solución se ajuste a la necesidad de cada uno de los mencionados.

4.4.1 Lienzo de Propuesta Valor para el Beneficiario

Para la elaboración de este lienzo se realizaron entrevistas y encuestas a las mujeres vulnerables, para identificar sus alegrías, frustraciones y sus expectativas respecto a la solución. La evidencia de esta actividad se encuentra en el Apéndice E. Asimismo, en base a esta información se proponen los generadores de alegría, aliviadores de frustraciones y los productos y servicios, de la propuesta de valor, los cuales se representan en el Lienzo de propuesta de valor beneficiario (ver Apéndice P).

De la aplicación de este lienzo se puede identificar la correspondencia entre las alegrías, frustraciones y expectativas de trabajo de la beneficiaria, con la solución propuesta.

- Las alegrías de tener ingresos suficientes para su hijo, el ser autosuficiente y hacer un bien a la sociedad, se logran alcanzar con lo ofrecido por la propuesta, un trabajo estable, que las empodere y que les dé oportunidad de contribuir en la sociedad.
- Las frustraciones de no tener trabajo, ingresos, así como discusiones a causa del mismo, se logran cubrir con lo ofrecido por la propuesta, que establece una relación contractual formal con la empresa.
- Por último, las expectativas del trabajo de ser de preferencia presencial y de manualidades, con un bien ambiente laboral, se logran alcanzar por el modelo de

negocio propuesto, en el cual van a realizar armado de paquetes de regalo en un local.

4.4.2 Lienzo de Propuesta Valor para el Cliente

Para la elaboración de este lienzo se realizaron entrevistas y se hizo una encuesta virtual con clientes potenciales, para identificar sus alegrías, frustraciones y sus expectativas respecto a la solución. La evidencia de estas actividades se encuentra en los Apéndice M y N. Asimismo, en base a esta información se proponen los generadores de alegría, aliviadores de frustraciones y los productos y servicios, de la propuesta de valor, los cuales se representan en el Lienzo de propuesta de valor del cliente (ver Apéndice Q).

De la aplicación de este lienzo se puede identificar la correspondencia entre las alegrías, frustraciones y expectativas de servicio por parte del cliente, con la solución propuesta.

- Las alegrías de ver a su mascota contenta, entretenida y con buena salud, y de pasar tiempo con ella, se logran alcanzar con lo ofrecido por la propuesta, entrega de paquetes de regalos acorde a la mascota que contiene juguetes y alimentos saludables, y que ofrece una experiencia inolvidable para el cliente de pasar tiempo de calidad con su mascota.
- Las frustraciones de no tener tiempo para atender a su mascota, el cuidado y alimentación de su mascota, se logran cubrir con lo ofrecido por la propuesta, que ofrece una solución digital ágil de navegación fácil e intuitiva que permite ahorrar tiempo al cliente, y a su vez ofrece dentro de su paquete productos alimenticios saludables y de aseo para el cuidado de la salud de la mascota.
- Por último, las expectativas del servicio por parte del cliente de ser un producto de oferta multiservicios, de alta calidad y que se entregue a domicilio, se logran alcanzar con la propuesta de valor que incluye un paquete de regalos con múltiples productos de alimentación, accesorios y juguetes, que garantiza su calidad y ofrece

entrega por *delivery*.

4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

Iteración 1. La primera iteración estuvo basada en el servicio de paseo para mascotas ofrecido mediante una plataforma virtual con el nombre de PET MOVIL, a lo cual las usuarias indicaron lo siguiente: “Me gustan los animales, son buenos compañeros, es uno más de la familia, si tuviera más recursos económicos podría engreírlo, tengo mucha paciencia con ellos, me gusta verlos felices, me gusta jugar con ellos”.

Por lo tanto, se evidenció que la propuesta de trabajar con mascotas era atractiva para ellas (ver Apéndice R). Todos los *insights* que salieron producto de esta iteración se analizaron desde las perspectivas de críticas constructivas, cosas interesantes, nuevas ideas y nuevas consultas, haciendo uso de la herramienta Lienzo Blanco de Relevancia (ver Apéndice S).

Luego de interactuar con las usuarias, ellas manifestaban que el APP les pareció interesante pero que también se podía ofrecer otros servicios en ese mismo rubro como los baños y cortes para mascotas ya que muchos de los usuarios tenían estas mascotas y ellas mismas las bañaban y recortaban el pelaje sobre todo en verano, pues algunas de ellas habían realizado trabajos de cosmetología. Añadieron que, les gustaría tener capacitación formal en esa área y a la vez que sería una actividad en las que les gustaría desempeñarse y aplicar sus habilidades. Asimismo, algunas sugirieron cambiar el nombre del negocio *Pet Movil* por uno que refleje el sentimiento de amistad, fidelidad y cariño que representa tener una mascota (ver Apéndice S).

Se decidió renombrar la solución a *Best Pet Forever*, puesto que hace referencia al acrónimo en inglés Best Friends Forever (BFF), que significa Mejores Amigos por Siempre; Asimismo se tomó la decisión de eliminar el servicio de paseo de mascotas, quedando sólo el

negocio de baño y estética. Adicionalmente, se optó por incluir el servicio de red social para que los usuarios puedan lucir las mejores fotos de sus mascotas dentro del APP (ver Apéndice T).

Iteración 2. La segunda iteración estuvo basada en el servicio de bañado y peluquería de mascotas ofrecido mediante una plataforma virtual con el nombre de *Best Pet Forever*, a lo cual las usuarias indicaron lo siguiente:

- “No me siento muy segura yendo al domicilio de un desconocido, me gustaría que el servicio fuera proporcionado en un local de preferencia”
- “En mi domicilio no tengo muy buena señal por lo que no recibiría el aviso del aplicativo de forma oportuna para ir al domicilio de un cliente”
- “Me preocupan los costos de transporte desde mi casa hacia el domicilio del cliente, ya que no sé exactamente cuál será la distancia y si habrá buses que lleven directo o tendría que hacer escala”
- “Si bien estamos acostumbradas a realizar este tipo de trabajo con nuestras mascotas, cada una es muy diferente, preferiría hacer un trabajo manual que no tenga contacto directo con la mascota un cliente, que pueda reaccionar mal si no hago un buen trabajo”
- “¿Como transportaríamos los implementos para realizar el bañado de mascota hasta la casa del cliente?”
- “¿El agua que utilizemos será proporcionada por el cliente?”

Todos los *insights* que salieron producto de esta iteración se analizaron desde las perspectivas de críticas constructivas, cosas interesantes, nuevas ideas y nuevas consultas, haciendo uso por segunda vez de la herramienta Lienzo Blanco de Relevancia (ver Apéndice U).

Luego de esta segunda iteración, se decidió eliminar el servicio de bañado y peluquería de mascotas, redireccionando la propuesta de valor a un producto ofrecido mediante una plataforma virtual que sea fácilmente realizable por las beneficiarias dentro del mercado de las mascotas, además que sea seguro para ellas, no represente una alta complejidad en su implementación, y que sea atractivo de adquirir por parte del cliente.

Luego de conversar nuevamente con las beneficiarias se valida como elegible la propuesta de elaboración de paquetes de regalos para mascotas realizado en un local fijo pero vendido a través de una plataforma virtual, siendo esta propuesta muy bien recibida por la población beneficiaria, quienes indicaron que era una muy buena idea, y que tienen mucha habilidad para hacer estos trabajos manuales decorativos. Por lo tanto, se procedió a desarrollar el prototipo mejorado de la solución (ver Apéndice V).

Luego de haber validado el prototipo con el beneficiario, se procede a realizar el *test* con los clientes potenciales, realizando un taller con ellos, en donde se les explica el producto, y brindan sus apreciaciones generales del mismo. Las evidencias de esta actividad se encuentran en el Apéndice O.

De este taller se identificaron *insights* desde los clientes potenciales, como el agregar dentro de la plataforma virtual una opción para informar acerca de las alergias de las mascotas, para tener cuidado de los productos alimenticios que se colocan en los paquetes de regalos, entre otros. Todos estos *insights* fueron evaluados e incorporados en el prototipo, obteniendo el Producto Mínimo Viable (PMV) del modelo de negocio.

Capítulo V: Modelo de Negocio

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El Lienzo del Modelo de Negocio o Business Model Canvas (BMC) (ver Figura 19) permite lograr un efectivo encaje del producto y el mercado, colocando la propuesta de valor obtenida del capítulo anterior dentro de un modelo de negocio en donde se identifican aspectos relevantes como el segmento de clientes, la relación con los clientes, los canales de comunicación, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas, los costos e ingresos del negocio, la información complementaria del lienzo se encuentra en el Apéndice W. Por otro lado, la dimensión social y ambiental de la propuesta de valor y modelo de negocio son descritas a través del *Flourishing Business Canvas* desarrollado en el capítulo 6 del presente trabajo.

5.2. Viabilidad del Modelo de Negocio

Para iniciar este negocio se requiere de una inversión inicial de S/502,650.00 para la compra de activos fijos, gastos preoperativos y capital de trabajo del primer año. En el segundo año se requerirá de un préstamo bancario para la compra de activos fijos.

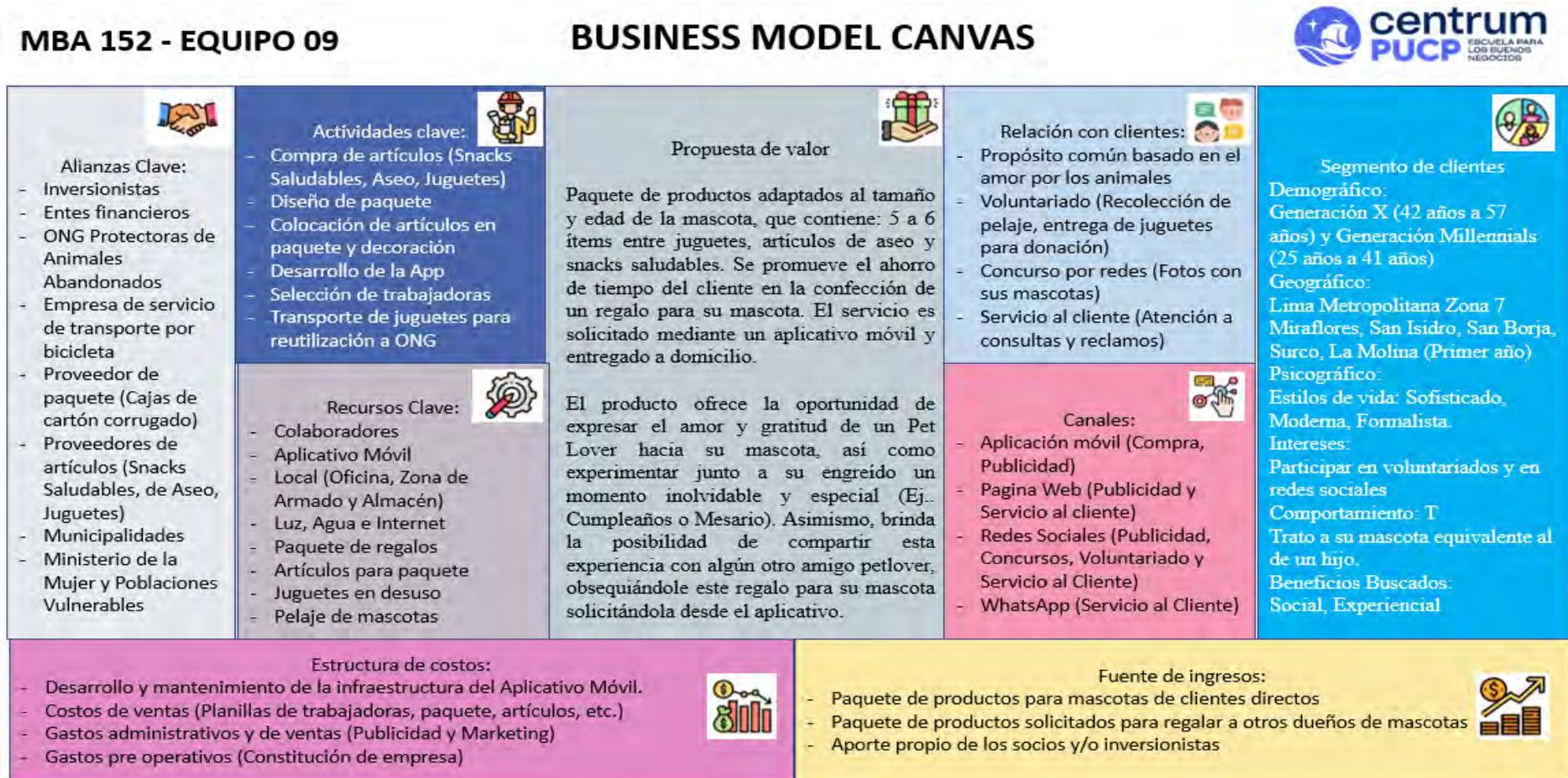
El costo del patrimonio (Ks) se calcula en base al modelo CAPM y representa un valor del 8.91%, por otro lado, el costo ponderado de capital (WACC) tiene un valor del 8.56%, el detalle del cálculo se puede encontrar en el Apéndice D.

En el flujo de ventas netas se resalta un crecimiento sostenido en el tiempo durante el periodo analizado de cinco años y en cuanto a la valorización de la empresa se obtiene una VAN de S/ 4,130.630 y una tasa de retorno con TIR de 197.17%. Los resultados de la viabilidad financiera son detallados en el Apéndice E.

Al realizar la segmentación de mercado, se ha identificado a un total de 728,000 hogares del NSE AB en Lima Metropolitana (LM), de los cuales según CPI el 57% tiene al menos una mascota, con lo cual se acota el *target* a 411,320 hogares. En el modelo de

Figura 1

Business Model Canvas



negocio se tiene el objetivo de capturar el 2% de cuota de mercado durante el primer año de operaciones, es decir, se espera llegar a 8,226 hogares con mascota. Con este nivel de cuota las ventas proyectadas para el primer año ascienden a S/4'437,320.00 y obtener S/900,317.62 de utilidad neta.

La inversión inicial para poner el negocio en marcha es de S/502,650.00; y contará con una estructura de capital compuesta de 68.17% con el aporte de inversionistas y el 31.83% restante mediante aportes propios y en cantidades iguales por parte de los cuatro accionistas, integrantes de este grupo de tesis, con lo cual el periodo de recuperación de la inversión o *payback* es de 0.60 años. Estos resultados y más detalles de la viabilidad financiera serán ampliados más adelante en el numeral 6.3 del presente documento.

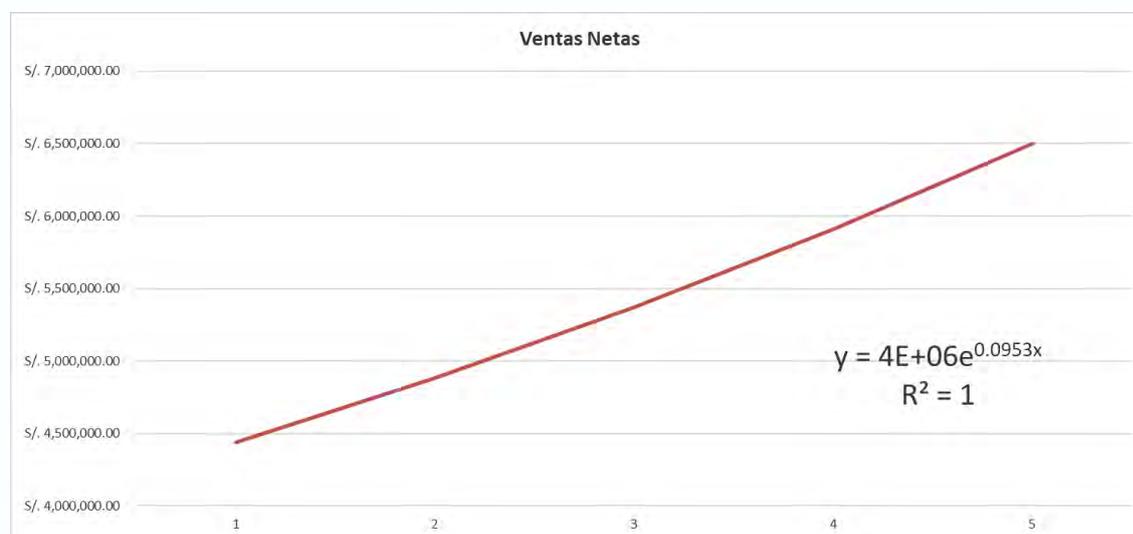
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo del negocio presenta la característica de ser exponencial basado en el incremento de las ventas netas desde el primer hasta el quinto año de operación. Esta característica se valida haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel, la cual permite representar este incremento en ventas en base a una ecuación exponencial, que da un coeficiente de determinación (R^2) igual a 1, el cual brinda la garantía de que el ajuste del modelo es confiable (ver Figura 2).

El nuevo contexto mundial de la pandemia trajo consigo el crecimiento de la tendencia por solicitar producto y servicios a través del móvil, pues según Córdor (2021), en el Perú el *e-commerce* o ventas por internet creció en 87% siendo el que más creció en toda Latinoamérica. Por otra parte, según May (2021), en el periodo de pandemia la demanda de adopción o la acogida de mascotas, principalmente de perros, se ha disparado a nivel mundial, donde el periodo comprendido entre marzo y septiembre 2020, la cantidad de mascotas acogidas en los hogares subió un 8 % de acuerdo con PetPoint empresa dedicada a recoger datos sobre la adopción de mascotas.

Figura 2

Proyección de Ventas de Best Pet Forever



A nivel local, según Yrigoyen (2021), en el Perú durante el periodo 2020, la adopción de mascotas se incrementó en un 300% de acuerdo con los datos reportados por Anaís Amaya directora del albergue Voz Animal. Por otra parte, en relación con el grupo de mujeres con situación de vulnerabilidad, aún existe un gran grupo con este perfil que podrán unirse al modelo de negocio en favor de su crecimiento económico y el bienestar generado al cubrir sus necesidades básicas y de desarrollo.

En resumen, el modelo es escalable puesto que tanto el mercado, los hábitos de consumo y la situación de vulnerabilidad de las mujeres hacen que este modelo se pueda replicar e implementar en diferentes geografías, enfocándonos en las ciudades capitales de los países de Latinoamérica. Por su parte, a medida que se incrementen los ingresos por ventas y la cantidad de clientes, los egresos sólo se incrementarán en costos directos (materiales y mano de obra), siendo que al incrementar este último se estaría beneficiando a una mayor cantidad de mujeres y generando mayor impacto social. Mientras que los gastos en tecnología de la información (*app* e infraestructura tecnológica) se mantienen constantes o representan una ligera variación para cubrir el incremento de demanda.

5.4. Sostenibilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es sostenible ya que no sólo busca su rentabilidad económica, sino que también busca contribuir con un impacto positivo en la sociedad, específicamente brindando recursos económicos mediante un trabajo formal a las mujeres de bajos ingresos económicos domiciliadas en Lima Metropolitana, la cual es la población usuaria beneficiaria del presente trabajo. Asimismo, este modelo de negocio busca generar un impacto ambiental positivo haciendo un correcto uso de los recursos utilizados y los residuos generados del proceso operativo. Por otro lado, el modelo de negocio de *Best Pet Forever* está alineado con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible, los ODS vinculados son el ODS 8, 11 y 12, los cuales se desarrollan a continuación:

1. ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. (En sus metas relevantes 8.3, 8.5, 8.6, 8.8 y 8.10)
2. ODS 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. (En su meta relevante 11.6)
3. ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (En su meta relevante 12.5 y 12.8)

Mayor descripción de cada una de las metas específicas señaladas, así como el nivel de impacto que tiene el modelo de negocio en la contribución de cada uno de estos tres ODS identificados se brinda en el capítulo 7 del presente trabajo.

Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se demuestra la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del modelo de negocio de *Best Pet Forever*, a través de pruebas de experimento y deseabilidad, así como simulaciones del plan operativo de marketing y financiero.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución propuesta se procede a formular diversas hipótesis en base a lo descrito en las secciones de propuesta de valor, segmentación de clientes, relación con clientes y canales de comunicación del modelo de negocios, dando como resultado un total de ocho hipótesis (ver Tabla 1).

Tabla 1

Hipótesis de Deseabilidad de la Idea de Negocio

Dimensión del BMC	Hipótesis	
	Nº	Detalle
Propuesta de valor	1	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, estarían interesados en comprar nuestro producto por su propuesta de valor
Segmentación de clientes	2	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años quienes tienen perros y gatos de mascotas gastarían S/79.90 o más, en un paquete de regalos para su mascota que incluye: Snacks Saludables, Accesorios de limpieza y juguetes.
	3	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, tendrán interés en poder participar de las campañas de voluntariado de reciclaje de pelo de mascota en beneficio de las aves
	4	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, tendrán interés en participar en la donación de los juguetes que ya no utilizan sus mascotas para redireccionarlos a los albergues de animales en abandono.
Relación con clientes	5	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, tendrán interés en participar en concursos en redes sociales en donde compartan fotos con sus mascotas y el producto.
	6	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, pueden comprar con facilidad usando el aplicativo de <i>Best Pet Forever</i>
Canales de comunicación	7	Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascotas, no abandonarían el proceso de compra a causa del aplicativo de <i>Best Pet Forever</i>
	8	Creemos que las redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok) son los canales de comunicación más utilizadas por el segmento de mercado, el cual son los jóvenes adultos entre 25 y 57 años, quienes tienen perros y gatos de mascota.

Cada una de estas hipótesis formuladas 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. Como paso siguiente, se realiza una priorización de las hipótesis en base a las variables de nivel de importancia y existencia de evidencia, realizándose un diagrama de priorización de hipótesis (ver Figura 3).

Figura 3

Priorización de Hipótesis



Por último, se identifican como las hipótesis más significativas para validar la deseabilidad, las que se encuentran en el cuadrante superior derecho, correspondientes a los números 1, 2, 6 y 7.

6.1.2. Validación de la Hipótesis de Deseabilidad

Para validar las hipótesis más significativas del modelo de negocio, se optó por realizar dos tipos de experimentos, uno de confiabilidad y uno de usabilidad. Para ambos experimentos se definió la hipótesis, prueba, métrica y criterio en tarjetas de prueba (ver Apéndice X), y se realizó con personas que cumplían con el perfil del usuario cliente. La prueba de confiabilidad se realizó para validar las hipótesis 1 y 2, respecto a la deseabilidad del producto y el precio dispuesto a pagar por los clientes, a través de una encuesta realizada a 250 potenciales clientes (ver Apéndice Y). Los resultados de este experimento se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados del Experimento de Confiabilidad

Criterio	Deseabilidad $\geq 80\%$	Precio mayor a S/79.9 $\leq 80\%$
Resultado	84.4% (Si cumple)	89.6% (Si cumple)

La prueba de usabilidad se realizó para validar las hipótesis 6 y 7, respecto a la facilidad de uso del aplicativo y el no abandono del mismo, a través del uso de un prototipo clickeable utilizado por dos potenciales clientes y elaborado haciendo uso del software Invision (ver Apéndice Z). Los datos y resultados de este experimento se muestran en la Tabla 3 y Tabla 4.

Tabla 3

Datos del Experimento de Usabilidad

Entrevistados	Tiempo de compra (Segundos)	Abandono del aplicativo (SI/NO)
Entrevistado 1	129	No
Entrevistado 2	167	No

Tabla 4*Resultados del Experimento de Usabilidad*

Criterio	Mas de 180 segundos \leq 20%	Porcentaje Abandono \leq 10%
Resultado	0% (Si cumple)	0% (Si cumple)

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

Para poder validar la factibilidad de la solución propuesta será necesario desarrollar los planes de mercadeo y operaciones, y posteriormente validar mediante simulación de Montecarlo cada uno de ellos.

6.2.1 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo sigue los lineamientos estratégicos generales del negocio, que empiezan con tener una misión, visión y propósito claros, que son los siguientes:

Misión: “Elaborar obsequios de alta calidad y presentación entregados de forma oportuna, para la felicidad de las mascotas y la de sus dueños”

Visión: “Ser la empresa líder en el mercado de obsequios para mascotas dentro de Lima Metropolitana para inicio del año 2024”

Propósito: “Crear momentos de felicidad fomentando la responsabilidad de una alimentación saludable para las mascotas, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico de la población más vulnerable de la sociedad”

Luego, se procede a realizar la justificación de la idea de negocio, empleando la herramienta de los cinco factores del mercado (ver Apéndice AA).. Posteriormente se analiza la industria, empleando las herramientas de Análisis de Porter (ver Apéndice AB) y análisis PESTE (ver Apéndice AC). Con esta información y con la obtenida del capítulo 2 de análisis del mercado, se procede a establecer los objetivos del largo plazo (OLP) estratégicos del negocio, estos se pueden observar en la Tabla 5.

Tabla 5*Objetivos de Largo Plazo de Best Pet Forever*

N°	OLP	Descripción del OLP	Meta	Plazo
1	Ventas	Lograr un ingreso por ventas iguales o mayores a los S/4'000,000 soles al término del primer año.	S/4'000,000	Fin del 2023
2	Crecimiento	Conseguir un crecimiento del 10% en ventas a partir del segundo año de funcionamiento.	10%	Fin del 2024
3	ROI	Alcanzar un retorno sobre la inversión total o activo total del negocio igual o mayor al 100%.	100%	Fin del 2023
4	ROE	Alcanzar un retorno sobre el patrimonio propio igual o mayor del 80%.	60%	Fin del 2023
5	Marketshare	Conseguir un <i>marketshare</i> del 2% en el total de hogares que tiene mascota al término del primer año.	2%	Fin del 2023

Para lograr alcanzar estos OLP será necesario poder implementar diversos tipos de estrategias, las cuales se obtienen de realizar una Matriz FODA (ver Apéndice AD) y de realizar una matriz de consistencia entre los objetivos y las estrategias planteadas (ver Apéndice AE).

Objetivos del Plan de Marketing. Teniendo los lineamientos estratégicos del negocio y los objetivos de largo plazo, se procede a desarrollar los objetivos dentro del plan de marketing, los cuales son los siguientes (ver Tabla 6).

Segmentación de clientes. Para dirigir mejor los esfuerzos de las estrategias de marketing del negocio, es fundamental realizar una segmentación de clientes, en base a su geografía, demografía, comportamiento, entre otros. Esta segmentación se puede apreciar en la Tabla 7.

Tabla 6*Objetivos del Plan de Marketing*

N°	Categoría	Objetivos	Descripción del Objetivo	Meta	Plazo
1	Performance	Ventas	Lograr un ingreso por ventas iguales o mayores a los S/4,000,000 soles al término del primer año.	S/4'000,000	Fin del 2023
2	Performance	Margen de Contribución	Mantener un margen de contribución igual o superior al 40% del precio del producto, con la finalidad de controlar los costos directos del producto, al término del primer año.	40%	Fin del 2023
3	Branding	<i>Awareness</i>	Lograr que más del 35% de los encuestados tengan en mente o recuerden el producto al término del primer año.	35%	Fin del 2023

Tabla 7*Segmentación de Clientes*

Tipo de segmentación	Descripción de la segmentación del potencial cliente
Geografía	<ul style="list-style-type: none"> Lima Metropolitana Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
Demografía	<ul style="list-style-type: none"> Generación X (De 42 años a 57 años) y Generación <i>Millennials</i> (De 25 años a 41 años)
Psicografía	<ul style="list-style-type: none"> Estilos de vida: Sofisticado, moderna, formalista
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> Trato a su mascota equivalente al de un hijo.
Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de Valor Social y Experiencial. Interés en participar en voluntariados y en redes sociales

Por otro lado, dentro de esta segmentación, es importante conocer a profundidad la forma de pensar y actuar de nuestro potencial cliente, por lo cual se elabora un mapa de empatía (ver Apéndice AF) que nos ayuda posteriormente a elaborar una ficha *Buyer Persona* (ver Apéndice AG) utilizada para efectos de la estrategia en precios y en marketing *Mix*.

Estrategia de precios. En base a la información de la competencia y de la ficha de *Buyer Persona*, se procede a realizar una estructura de costos para establecer el precio de venta del producto, teniendo en consideración el costo variable unitario del producto y el margen de contribución esperado, el cual ha sido definido en 40% como un objetivo de largo plazo (OLP) del negocio. Otro aspecto para tener en consideración es el incremento del precio debido al valor percibido del producto resultado del trabajo en marketing. Este resultado se puede ver en la tabla siguiente (ver Tabla 8).

Tabla 8*Determinación de Precio de Venta*

Variable	Monto (Soles)
Costo Variable Unitario	S/50
Margen del producto (40% según OLP)	S/36
Precio de Venta (Adicionando valor percibido)	S/89.90

Marketing Mix. Como última actividad del plan de mercadeo se define el *Marketing Mix* que tendrá el producto, considerando las variables de plaza y promoción, las cuales se pueden observar en la Tabla 9.

Tabla 9

Mix de Canales y Medios

Marketing MIX	Canales y Medios	Descripción
Plaza	<i>Delivery</i>	- El producto se entrega por <i>delivery</i> a los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana, haciendo uso de las bicicletas como un medio de transporte eco amigable.
	En el local	- El producto se puede recoger en el mismo local de producción del producto ubicado en el distrito de Surquillo, a solicitud del mismo cliente.
Promoción	Web site	- El producto se promociona a través de la página web de la empresa en donde se encuentra el enlace para descargar el aplicativo “ <i>Best Pet Forever</i> ” en donde el cliente pueda realizar su compra.
	Google Ads	- El producto se promociona a través de la plataforma de <i>Youtube</i> en anuncios en <i>TrueView in-stream</i> , los cuales son anuncios de videos online saltables que se muestran antes del video principal. Estos presentan la ventaja de que solo te cobran si el usuario mira más de 30 segundos del video. Asimismo, no hay monto mínimo de inversión y permite segmentar el público objetivo al que deseas llegar.
	Social Media	- El producto se promocionará en base a creación de contenido e interacción con los clientes/potenciales clientes a través de las redes más usadas por nuestro público objetivo y mercado meta. (Facebook, Instagram, etc.)

6.2.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones se diseña adecuando y ajustando los recursos estrictamente necesarios para el funcionamiento del negocio en función a lo que el cliente necesita y solicita, por ende, una herramienta fundamental a utilizar para conseguir este objetivo es el *Customer Journey Map* o Mapa de Experiencia del Cliente (ver Apéndice AH), la cual permitirá identificar aquellos recursos clave que no pueden faltar en el negocio.

Como resultado se identifican recursos clave a considerar como el aplicativo móvil que va a ser el medio de interacción más importante para con el cliente, así como los insumos necesarios para elaborar el paquete de obsequio, o los activos informáticos para el servicio post venta, estos se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10*Recursos Requeridos según el Customer Journey Map*

Fase del Customer Journey Map	Recurso Requerido	Descripción
Visualización de Anuncio	Desarrollo de página web Desarrollo de perfil en Facebook Publicidad en Google Ads	Se considerará los desarrollos de la página web, el perfil en Facebook, y la publicidad en Google Ads, en la inversión por el lanzamiento de marca.
Navegación por App Compra	Desarrollo del App Móvil Adquirir software para App Móvil que asegure compras seguras.	Se considerará el desarrollo del App Móvil como parte de la inversión por el lanzamiento de marca. Se considerará la adquisición del software para el App Móvil, como un activo intangible, dentro de la inversión inicial del negocio.
Recepción del Producto	Stock de materiales y cajas biodegradables	Se considerará un stock mínimo de materiales y cajas biodegradables como gastos preoperativos de operación.
Uso del producto	Equipos de cómputo y telefonía	Se considerará a la adquisición computadoras y equipos de telefonía para la atención post venta del producto.

Asimismo, para la operación se requerirá de un ambiente con áreas administrativas, de producción y de almacenaje de insumos, para lo cual se ha diseñado el plano del local de *Best Pet Forever* (ver Apéndice AI). Por otro lado, con respecto al transporte de *delivery*, este será asumido por el cliente quien compra el producto. Sólo en el caso del transporte de los productos para reutilizar estos serán transportados por un camión contratado por la empresa que se dirija hacia el albergue de animales abandonados, este servicio será contratado según se tenga una cantidad considerable de juguetes en el local para ser transportados y que cubran con la capacidad del camión. Por último, se menciona que la empresa será constituida legalmente como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

6.2.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Validación de la hipótesis de factibilidad del plan de mercadeo. Con el objetivo de validar el plan de mercadeo, se elaboró la tarjeta de prueba de validación (ver Apéndice AJ) y se utilizó la simulación de Montecarlo, calculando previamente los valores de CAC (Costo de Adquisición de un Cliente) y VTVC (Valor de Tiempo de Vida del Cliente) (ver Apéndice AK). Producto de esta simulación se muestra como resultado final una relación 10:1 del

VTVC/CAC (ver Tabla 11), lo cual indica que el plan de marketing y publicidad producirá más ingresos que pérdidas en los cinco años, con eficiencia mayor al 90%.

Tabla 11

Simulación de Montecarlo Desempeño Plan de Mercadeo

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	12.34	53.57	661.00
Desviación estándar	1.00	4.15	130.16
Primera simulación	11.64	52.22	972.44
Promedio	12.294		
Desviación estándar	0.992		
Mínimo	9.577		
Máximo	14.963		
Alta eficiencia: > 10	98.96%		

Validación de la hipótesis de factibilidad del plan operativo. Con el objetivo de validar el plan operativo, se elaboró la tarjeta de prueba de validación (ver Apéndice AL) y se utilizó la simulación de Montecarlo, en base a una de las variables operativas considerada como un factor clave del éxito del negocio, que es la capacidad de producción en el armado de los paquetes de regalos para las mascotas, ya que no tener la suficiente capacidad podría ocasionar no poder cumplir con la atención de la demanda estimada y como consecuencia, no percibir los ingresos proyectados en el flujo financiero.

Se estima que, para poder cumplir con la demanda esperada, se tendrá que elaborar como mínimo 33 paquetes de regalos en un periodo de tiempo laborable de ocho horas por trabajadora, lo cual da una capacidad de producción de 4.125 cajas/hora, por lo tanto, la capacidad de producción deberá ser igual o superior a este valor, para efectos de la simulación se optará por medir la probabilidad de conseguir un factor por encima de 4.2 cajas/hora.

Se plantean cinco escenarios (ver Tabla 12), y se realiza la simulación, dando como resultado una probabilidad de más del 70% de tener una capacidad de producción igual o mayor de 4.2 cajas/hora, lo cual confirma la factibilidad del plan operativo en base al factor clave elegido (ver Tabla 13).

Tabla 12

Análisis de Sensibilidad de Escenarios En el Plan Operativo

Crecimiento	Cajas producidas (Unid)	Tiempo (Hrs)
0.00	33.00	8.00
0.05	34.65	8.00
0.10	38.12	8.00
0.15	43.83	9.20
0.20	52.60	9.20
Promedio	40.44	8.48
DesvEstand	7.96	0.66

Tabla 13

Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Operativo

	Capacidad Productiva (Unid/Hrs)	Tiempo (Hrs)	Cajas Producidas (Unid)
Promedio esperado	4.77	8.48	40.44
Desviación estándar	1.00	0.66	7.96
Primera simulación	4.62	9.76	54.77
Promedio	4.761		
Desviación estándar	1.003		
Mínimo	1.383		
Máximo	8.196		
Alta eficiencia: > 4.2	70.76%		

6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución

Se elaboraron tres escenarios: optimista, conservador y pesimista; basados en el crecimiento del mercado de mascotas y en las variables económicas que se presentan en un

entorno VUCA tal como el que estamos viviendo durante este 2022; lo cual impactaría principalmente en el crecimiento de ventas.

Para el escenario conservador se ha considerado un crecimiento de ventas anual del 10%, debido a que el mejor escenario (optimista) sería crecer al ritmo que viene creciendo el mercado, pues según López (2021), el crecimiento del mercado de veterinarias y tiendas de mascotas el 2020 fue mayor al 35%; con lo cual se infiere que se trata de un mercado que está en auge. Por su parte, para el escenario pesimista se considera un 2% de crecimiento, el cual se ajusta a la proyección de crecimiento de la economía peruana, tal como indica el equipo de estudios económicos de BBVA Research (2022), quienes han estimado que la economía peruana crecerá 2.3% en 2022 y 3.0% en 2023. En esta sección se presentan los resultados del escenario conservador; los detalles de los otros dos escenarios se muestran en el Apéndice AM y AN.

6.3.1 Presupuesto de Inversión

A continuación, se presenta el presupuesto de inversión para poner en marcha el negocio, donde se han considerado gastos pre operativos, activos (tangibles e intangibles) y capital de trabajo; este último considera a su vez el presupuesto para cubrir seis meses de la planilla de la organización (ver Tabla 14).

Tabla 14

Presupuesto de Inversión para Poner en Marcha el Negocio

	Inversión Inicial	%
Activos Fijos	S/ 186,400.00	
Gastos Preoperativos	S/ 95,150.00	
Capital de Trabajo (Para cubrir la planilla los 6 primeros meses)	S/ 221,100.00	
Total de Inversión Inicial	S/ 502,650.00	

A continuación, se presenta la estructura de capital (ver Tabla 15), la cual estará compuesta el 68.2% por el aporte de inversionistas, a quienes se les pagará una tasa de interés del 12% anual, y el 31.8% restante mediante aporte de los cuatro accionistas en partes iguales

de S/40,000.00 cada uno. El plazo de repago a los inversionistas será en el periodo de dos años, y cuyo pago se realizará al vencimiento de cada año (ver Apéndice AO). La tasa a pagar establecida se basa en que el costo de oportunidad es mayor frente a un depósito a plazo bancario (bajo riesgo) donde se tiene como tasa promedio de 4% por un importe y plazo similar, se adjunta tarifario de tasas de cuenta a plazo de uno de los principales bancos del país.

Tabla 15

Estructura de Capital de la Inversión Inicial

Estructura de Financiamiento	%		Monto
Deuda	68.2%	S/	342,650.00
Capital Propio	31.8%	S/	160,000.00
Total de Inversión Inicial		S/	502,650.00

6.3.2 Análisis Financiero

Para determinar las ventas del primer año se realizó un embudo comercial partiendo del número de hogares en Lima Metropolitana (LM), de los cuales el 26% pertenece al NSE A y B y cuyo 57% tiene al menos una mascota. Al ser un emprendimiento nuevo en el mercado peruano se espera penetrar el 2% (*market share*), con lo cual se obtendría el nivel de ventas para el primer año de S/4'437,320.00 (ver Tabla 16).

El precio unitario, así como la frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas donde los potenciales clientes están dispuestos a pagar S/89.90 y con una periodicidad de compra mayoritariamente bimensual (ver Tabla 17). Con estos datos, se construyó el flujo de caja proyectado, asimismo, se usó la tasa de descuento WACC para la valoración del negocio (ver Tabla 18), para hallar esta tasa se emplearon valores como el riesgo país y el factor beta del negocio, para el cual se utilizó la plataforma Bloomberg y se tomó como referencia a una de las empresas más importantes del sector, como lo es Nestlé Purina Petcare Co. (ver

Apéndice AP). Finalmente, del Flujo de Caja Proyectado se obtuvo un VAN de S/4'130,630 con una TIR de 197.17% y un *payback* de 0.60 años, equivalente a siete meses (ver Tabla 19).

Tabla 16

Estructura de Capital de la Inversión Inicial

Hogares Lima Metropolitana (LM)	2'800,000
LM - NSE A y B	26%
Hogares LM NSE A y B	728,000
% Tenencia de mascotas	56.50%
Hogares con mascotas	411,320
Mercado meta	2%
Hogares (mercado) meta con mascota	8,226
Ventas anuales	4'437,320

Nota. Adaptado 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>), y “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).

Tabla 17

Estimación de Ingreso Anual por Cliente

Precio Unitario	89.9
Frecuencia (anual)	6
Ingreso Anual x Cliente	539.4

Tabla 18

Estimación de Ingreso Anual por Cliente

Estructura de Capital	K	(1 - t)	W	Costo (Kd x W)
Deuda	12.00%	0.7000	68.17%	5.73%
Patrimonio	8.91%		31.83%	2.84%
Total Deuda y Patrimonio			100.00%	8.56%
			WACC	8.56%

Tabla 19*Estimación de Ingreso Anual por Cliente (En Miles de S/)*

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Libre Proyectado						
Ventas incrementales		4,437	4,881	5,369	5,906	6,497
Costo de Ventas		2,662	2,929	3,221	3,544	3,898
Ganancia Bruta		1,775	1,952	2,148	2,362	2,599
Gastos Administrativos		332	335	337	339	342
Gastos de Ventas		110	114	117	121	125
Depreciación y/o amortización		5	5	5	5	5
Ganancia Operativa (EBIT)		1,327	1,499	1,688	1,896	2,126
Impuestos a las ganancias sin escudo tributario		398	450	506	569	638
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		929	1,049	1,182	1,327	1,488
(+) Depreciación y amortización		5	5	5	5	5
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						0
Inversiones	-503					
Flujo de Caja Libre Proyectado	-503	935	1,055	1,187	1,333	1,494
Valor Actual Neto (VAN) Proyección 5 años	4,131	Valor Presente de los retornos y la Inversión Inicial				
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	8.5616%					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	197.17%					
Flujo de Caja descontado a valor presente	-502.7	860.8	894.8	927.7	959.5	990.5
Periodo de recuperación descontado		358.2				
PAYBACK	0.60	Años				

6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

Validación de la hipótesis de la viabilidad . Con el objetivo de validar el plan financiero, se elaboró la tarjeta de prueba de validación (ver Apéndice AQ) y se utilizó la simulación de Montecarlo, en base a la variable del Valor Actual Neto (VAN), que se espera sea mayor a un millón de dólares o a su equivalente de 3.7 millones de soles, por lo tanto, se plantea que el riesgo de obtener esta cifra sea menor al 10%. Se plantean cinco escenarios (ver Tabla 20) y se realiza la simulación, dando como resultado una probabilidad de menos del 10% de tener un VAN igual o menor a los 3.7 millones de soles, lo cual confirma la viabilidad del plan financiero (ver Tabla 21).

Tabla 20*Análisis de Sensibilidad de Escenarios en el Plan Financiero*

Crecimiento	VAN
0.00	4'130,632.95
0.05	4'337,164.60
0.10	4'770,881.06
0.15	5'486,513.22
0.20	6'583,815.86
Promedio	5'061,801.54
DesvEstand	996,709.08

Tabla 21*Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Financiero*

Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios	VAN-Prom 5'061,801.54	VAN-DE 996,709.08
Primera simulación	5'668,069.94	
VAN promedio simulado	5'090,821.75	
VAN desviación estándar simulada	953780.4779	
VAN mínimo	2'494,034.26	
VAN máximo	8'079,926.38	
Riesgo de pérdida: VAN < 3'700.000	8.40%	

Capítulo VII: Solución Sostenible

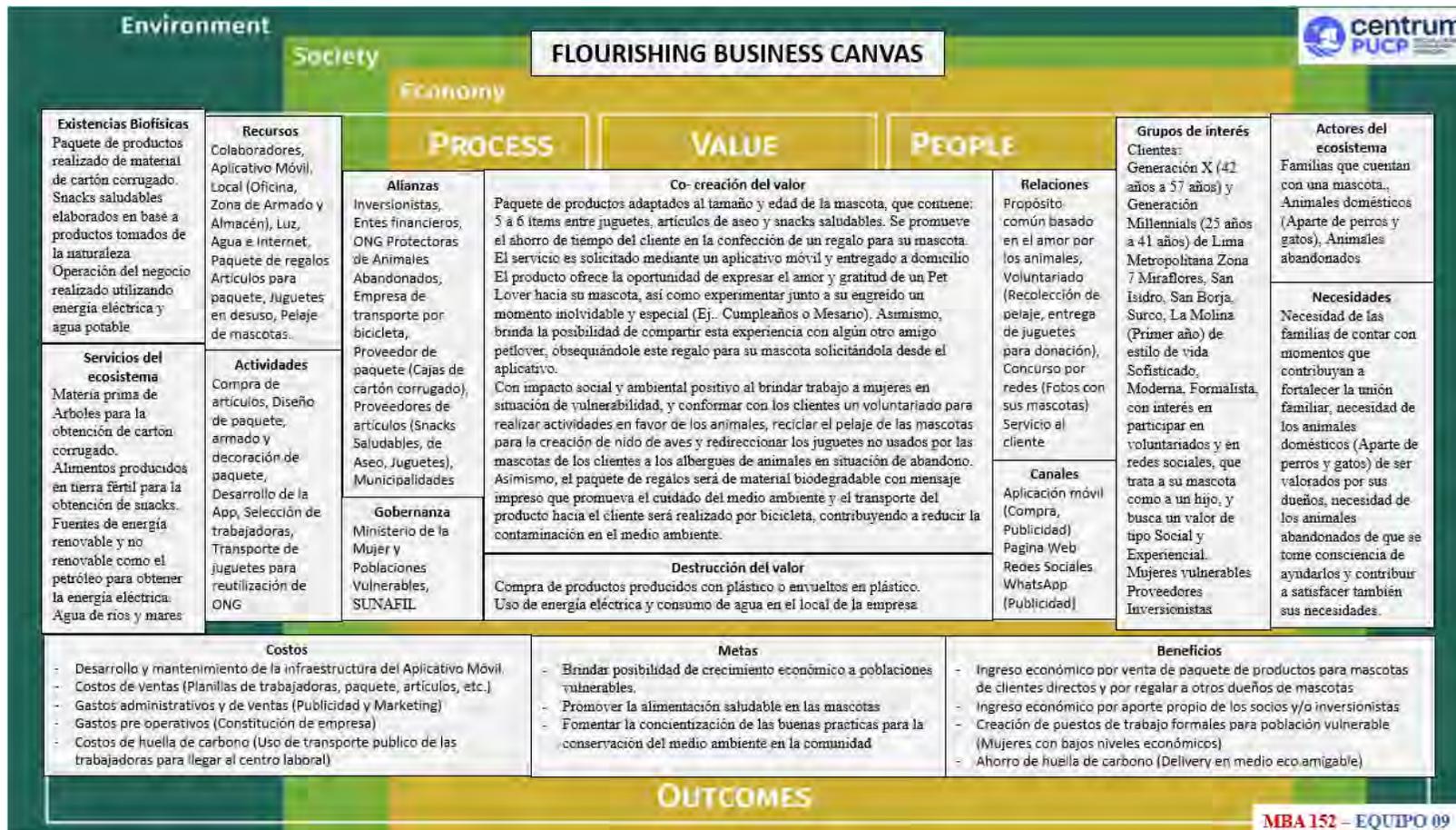
En este capítulo se describe el componente de sostenibilidad dentro del modelo de negocio de *Best Pet Forever*, para ello se hará uso del lienzo denominado *Flourishing Business Canvas* (FBC) (ver Figura 4). En ese sentido, se procede a explicar los alcances de las dimensiones económica, social y ambiental del negocio. En la dimensión económica, se muestra que los beneficios serán originados por la venta del producto a través del aplicativo móvil, sumado a los beneficios ambientales y sociales de la propuesta, por otro lado, los costos serán por gastos preoperativos, administrativos y de ventas.

En la dimensión ambiental, se resalta el servicio ecológico de reciclaje de las cajas de regalo, las cuales son biodegradables y serán una herramienta en la creación de conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, asimismo, también se contribuirá en la disminución de CO₂ dado que el *delivery* será realizado a bicicleta, el cual es un medio de transporte eco amigable. Por otro lado, se promoverá a través un voluntario conformado por los mismos clientes, realizar actividades a favor del medioambiente como la donación de juguetes que ya no utilizan sus mascotas, y que se encuentran aún en buen estado, para su reutilización, y el reciclaje de pelaje de mascota.

En la dimensión social, se destaca el beneficio que se brinda a una población vulnerable en la sociedad, como lo son las mujeres con bajos ingresos económicos, al brindarles un trabajo formal que cuenta con todos los beneficios sociales de ley, además de una asignación económica adicional por movilidad, la cual es una buena práctica en empresas con buena reputación, se brindará espacios de trabajo colaborativo y con áreas de distracción. Asimismo, la propuesta también incluye brindarles capacitación continua en desarrollo de manualidades y otros cursos relacionados al negocio para que puedan potenciar su empleabilidad. Por otro lado, otro beneficiario son los clientes, quienes a través del servicio podrán ahorrar tiempo para realizar otras actividades importantes en su vida laboral y

Figura 4

Flourishing Business Canvas Best Pet Forever



personal. Por último, el servicio de voluntariado pretende brindar un impacto positivo en base a actividades de donación de juguetes en desuso por parte de los clientes para destinarlos hacia los albergues. Por otro lado, mediante el reciclaje de pelo de mascota en beneficio de las aves que habitan en el medio ambiente para la creación de sus nidos de manera natural, esta actividad siempre contará con la autorización de las autoridades correspondientes para velar por el equilibrio ambiental y el impacto sea siempre positivo en favor del medio ambiente.

El modelo de negocio de *Best Pet Forever*, busca generar un valor compartido, a través del trabajo conjunto con nuestros principales aliados estratégicos, en ese sentido se define el trabajo que se realiza el trabajo con cada uno de ellos:

- Proveedores: Tendrán que ser formales, y se buscará que tengan buenas prácticas medio ambientales y responsabilidad social.
- ONG Protectoras de animales en abandono: Se buscará que a través de la plataforma se hagan más conocidas y se vean beneficiadas por la ayuda y donaciones de los clientes, a través del voluntariado, por otro lado, estas ONG apoyarán con la difusión de la empresa a más amantes de los animales.
- Municipalidades: Se buscará trabajar en conjunto con las municipalidades para coordinar actividades en beneficio de la comunidad de mascotas a través del voluntariado de los clientes.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: Se buscará su apoyo en los procesos de selección y reclutamiento de personal, así como su apoyo en la experiencia de gestionar a este grupo vulnerable de la sociedad.

Como conclusión, el modelo de negocio de *Best Pet Forever*, tiene como parte de su propósito y eje estratégico el crear valor compartido, impactando positivamente en la sociedad, el medio ambiente, la cadena de suministros y la comunidad.

7.1 Relevancia Social de la Solución

Para determinar la relevancia social de la solución, es necesario primero identificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que impacta favorablemente la solución, y posteriormente medir el porcentaje de contribución a una determinada ODS sobre la base de todos los objetivos planteados en la misma. En primera instancia se identifican tres Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales impacta positivamente el modelo de negocio de *Best Pet Forever* (ver Tabla 22).

Tabla 22

Objetivos de Desarrollo Sostenible Impactados por Best Pet Forever

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Descripción del impacto del modelo de negocio en la ODS
8- Trabajo Decente y Crecimiento Económico	El trabajo que se ofrecerá será formal cumpliendo con todos los beneficios de ley, además que se realizará en un ambiente seguro. Se le abrirá una cuenta de ahorros a las trabajadoras y se les dará capacitación sobre manualidad para mejorar su empleabilidad.
11- Ciudades y Comunidades Sostenibles	El traslado de las cajas de regalos se realizará por <i>delivery</i> por bicicleta, el cual es un medio de transporte eco amigable y que no contamina el medio ambiente.
12 – Consumo y Producción Sostenible	Se promoverá el reúso de juguetes de mascotas a través de actividades de voluntariado. Asimismo, se utilizarán cajas biodegradables con mensajes de concientización del cuidado del medio ambiente.

En segunda instancia, se procede a medir el porcentaje de contribución por cada ODS, para ello se identifican las metas específicas de cada uno de ellos, así como el indicador y forma de movilización de este por medio del modelo de negocios (ver Tabla 23). Luego del análisis realizado, se procede a cuantificar el impacto para cada ODS, dividiendo la cantidad de metas específicas a las que se está contribuyendo positivamente con el modelo de negocio respecto a la totalidad de metas de cada ODS identificado, con la finalidad de calcular el Índice de Relevancia Especifica del Objetivo (TSRI) (ver Tabla 24).

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para calcular la rentabilidad social de la solución es necesario primero identificar todos los beneficios y costos sociales como resultado de la implementación del modelo de negocio de *Best Pet Forever*.

Tabla 23

Indicadores y Movilización de Metas Específicas de los ODS

Metas Específicas de los ODS	Indicador y movilización
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	<p>Porcentaje de mujeres contratadas por empresa formal en planilla con todos los beneficios de ley, igual al 100%.</p> <p>Se movilizará generando a medida que crezca el negocio, más puestos de trabajo para las mujeres vulnerables en planilla, con todos los beneficios de ley, además de beneficios por transporte.</p>
8.6. De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	<p>Porcentaje de mujeres contratadas entre 18 a 35 años que terminan el curso de capacitación en manualidades, igual o mayor al 80% al término del primer año.</p> <p>Se movilizará dando capacitación que contribuye a aumentar la empleabilidad de las trabajadoras.</p>
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.	<p>Porcentaje de mujeres contratadas con seguro SCTR, igual al 100%.</p> <p>Se movilizará contratando un seguro SCTR, implementando un ambiente seguro y una cultura de seguridad a través de charlas diarias.</p>
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.	<p>Porcentaje de mujeres contratadas con acceso y manejo de cuentas bancarias propias igual al 100%.</p> <p>Se movilizará teniendo como política abrir una cuenta de ahorros a cada trabajadora contratada en la empresa.</p>
11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.	<p>Porcentaje de viajes de <i>delivery</i> realizados por medio de bicicleta igual o mayor al 90%.</p> <p>Se movilizará realizando los <i>delivery</i> por bicicleta, salvo una emergencia que se utilice otro transporte.</p>
12.5. De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	<p>Cantidad de juguetes entregados a albergue para su reutilización, mayor a 120 al término del primer año.</p> <p>Se movilizará a través de un voluntariado en donde se fomenten estas actividades de donación.</p>
12.8. De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.	<p>Porcentaje de mensajes enviados de cuidado del medio ambiente a través de los paquetes de productos igual al 100%.</p> <p>Se movilizará considerando siempre que en nuestras cajas aparezcan este tipo de mensajes.</p>

Tabla 24*Principales Metas de las ODS Impactadas por Best Pet Forever*

ODS	N° de metas de la ODS	N° metas de la ODS impactadas	TSRI
8	12	4	33.33%
11	10	1	10%
12	11	2	18.18%

Con respecto a los porcentajes obtenidos para cada uno de los TSRI, si bien no se llega a cubrir el 100% de las metas en ninguno de los ODS definidos, cabe precisar que se genera impactos en tres ODS, con lo cual, la suma de estos impactos genera sinergias entre sí y se obtiene un impacto mayor, según el siguiente detalle:

Para el ODS 8 se cubre el 33% de las metas al contribuir a la creación de empleo formar, reducir del desempleo, promover trabajo seguro y la inclusión financiera de este grupo de mujeres en estado de vulnerabilidad.

Para el ODS 11 se cubre el 10% de las metas dado que el modelo de negocio incluye prácticas de reciclaje y reutilización de productos, con lo se contribuye a la reducción del impacto ambiental por persona.

Para el ODS 12, la solución propuesta logra cubrir el 18% de las metas, siendo que desde su concepción busca crear consciencia de sostenibilidad mediante prácticas concretas, como el reciclaje, y generar menos desechos, asimismo, se refuerza en la comunidad el sentido de vivir en armonía con la naturaleza, en este caso con los animales, tanto mascotas, como las que habitan en el medio ambiente.

Luego de obtenida esta información, se procede a calcular el VAN Social del emprendimiento, para lo cual se utilizará la formula siguiente:

$$VAN\ social = \sum_{t=0}^N \frac{(Beneficios\ sociales - Costos\ sociales)_t}{(1 + TDS)^t}$$

Donde N es el horizonte proyectado en años, el cual será de cinco años, t es el periodo y TDS es la tasa social de descuento, la cual será de 8%, según lo recomendado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Los beneficios sociales del modelo de negocio son el ahorro en el tiempo del cliente, el cual no va a tener que transportarse para seleccionar y comprar los productos para su mascota.

Este parámetro de valor social del tiempo se calcula en 6.1 soles por hora pasajero. Asimismo, otro beneficio será el ahorro en combustibles fósiles como la gasolina, al emplear en el *delivery* del producto un transporte eco amigable a través del uso de la bicicleta, y en no utilizar un vehículo para transportarse por parte del cliente. Este parámetro de precio social del carbono se calcula en 7.71 dólares por tonelada de carbono. Ambos parámetros señalados son recomendaciones del Ministerio de Economía y Finanzas.

Los costos sociales del modelo de negocio, será el transporte de las trabajadoras hacia el centro laboral, que utilizan transporte público el cual consume gasolina. Con la información de los beneficios y costos sociales se realiza la estimación del flujo en soles del modelo de negocio *Best Pet Forever* (ver Tabla 25).

Por último, se emplea la fórmula del VAN Social, considerando el flujo de los beneficios y costos sociales, obteniéndose un resultado de VAN Social de S/4'053.813 a una proyección de cinco años de funcionamiento del modelo de negocio de *Best Pet Forever*. Este resultado evidencia que el valor social que se genera mediante el modelo de negocio es superior a los costos sociales que genera el mismo.

Tabla 25*Estimación del Flujo en Soles de los Beneficios Sociales de Best Pet Forever*

	1	2	3	4	5
Estimación de flujo de beneficios sociales					
Cantidad de productos solicitados	49358	54294	59724	65696	72266
Costo hora ahorrado por cliente (S/. Por hora)	S/ 6.81	S/ 6.81	S/ 6.81	S/ 6.81	S/ 6.81
Tiempo ahorrado en comprar artículos para mascota (hr)	2	2	2	2	2
Tiempo ahorrado en confeccionar un regalo para su mascota (hr)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Subtotal de Beneficio Social 1	S/840,319.95	S/924,355.35	S/1'016,801.10	S/1'118,474.40	S/1'230,328.65
Precio social del carbono (\$7.17/Ton CO2 = S/.0.03 /Kg)	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03	S/0.03
Emisiones de CO2 por moto (gr/km)	68.1	68.1	68.1	68.1	68.1
Cantidad de KM recorridos (Ida y vuelta) por 1 producto	12	12	12	12	12
Subtotal de Beneficio Social 2	S/1,210.06	S/1,331.07	S/1,464.19	S/1,610.60	S/1,771.67
Emisiones de CO2 por vehículo particular (gr/km)	139	139	139	139	139
Cantidad de KM recorridos (Ida y vuelta) por cliente	12	12	12	12	12
Subtotal de Beneficio Social 3	S/2,469.87	S/2,716.87	S/2,988.59	S/3,287.43	S/3,616.19
Beneficio social total	S/843,999.89	S/928,403.29	S/1'021,253.88	S/1'123,372.43	S/1'235,716.51
Estimación de flujo de costos sociales					
Cantidad de personal que se moviliza a centro de labores	14	14	14	14	14
Cantidad de días al año que se moviliza al centro de labores	300	300	300	300	300
Precio social del carbono (\$7.17/Ton CO2 = S/.0.03 /Kg)	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Emisiones de CO2 por vehículo particular (gr/km)	139	139	139	139	139
Cantidad de KM recorridos (Ida y vuelta) por los trabajadores	15	15	15	15	15
Valor total de los costos sociales	S/262.71	S/262.71	S/262.71	S/262.71	S/262.71
Diferencia entre beneficios y costos sociales	S/843,737.18	S/928,140.58	S/1'020,991.17	S/1'123,109.72	S/1'235,453.80
Tasa de descuento social	8%				
Valor Actual Neto Social	S/4'053,813.06				

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

8.1 Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

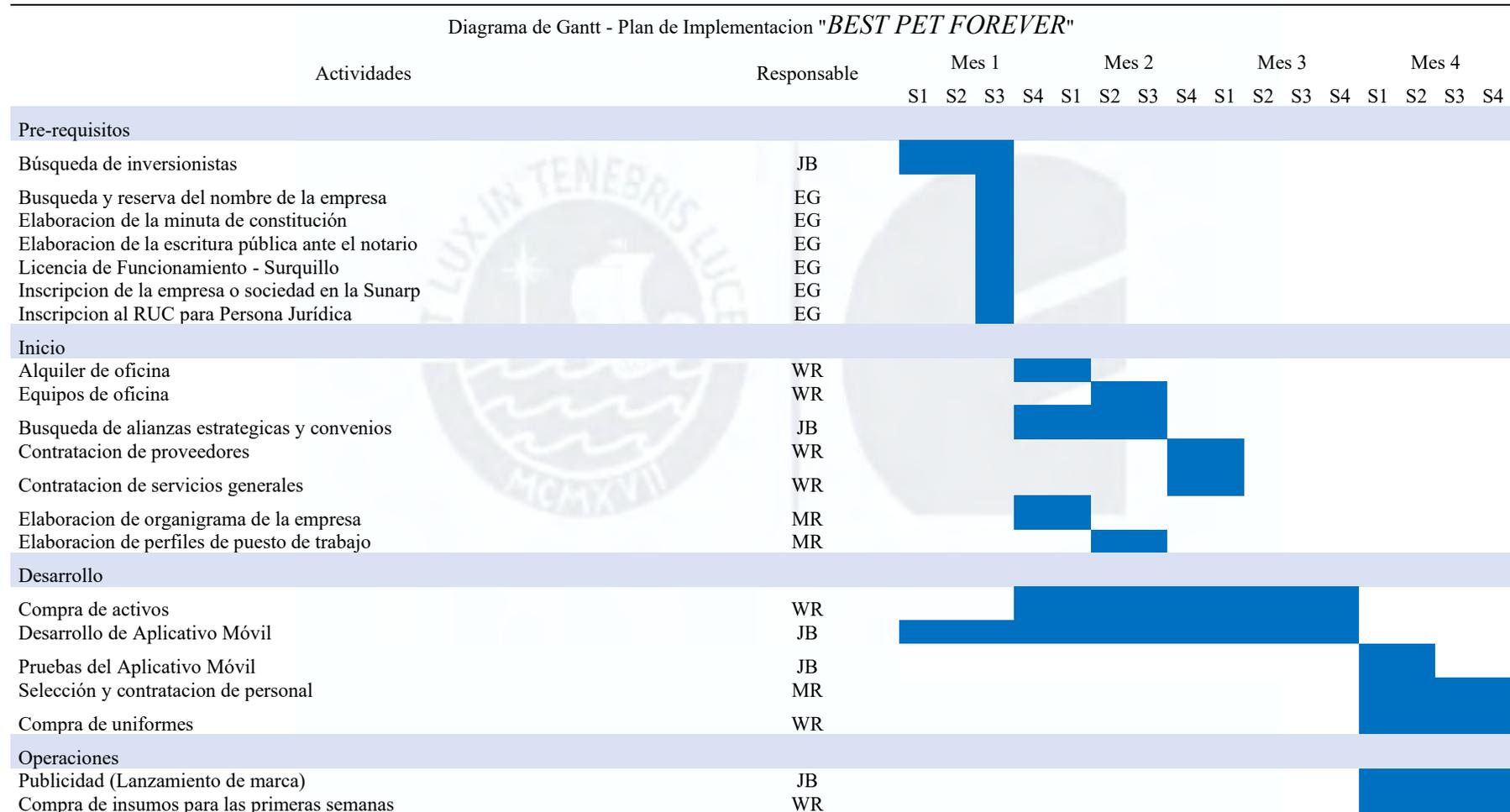
Para asegurar una implementación eficiente y eficaz de la propuesta de negocio, se procede a definir las actividades, plazos de ejecución, y responsables dentro del equipo de trabajo mediante el uso de la herramienta de Diagrama de Gantt (ver Tabla 26). Se proyecta que la duración de esta implementación será de seis meses, y se desarrolle en cuatro etapas: Prerrequisitos, Inicio, Desarrollo y Operaciones. Asimismo, el equipo de trabajo responsable para realizar este trabajo estará conformado por Edinson Gallegos (EG), Jonathan Baldeón (JB), Walter Rivera (WR) y Miguel Rosado (MR), quienes a su vez son los miembros fundadores de la empresa. Cabe mencionar que en el plan mostrado se detallan las principales actividades y que el plazo de la ejecución de las actividades es referencial, sujeto a factores externos que puedan influir en prolongar los tiempos propuestos.

8.2 Conclusión

- La solución propuesta ha sido construida haciendo uso de la metodología de *Design Thinking* y sobre la base de atender las necesidades más relevantes de las mujeres vulnerables con bajos recursos económicos, y de los clientes potenciales que tienen poco tiempo para atender a sus mascotas, por ende, se garantiza que sea atractiva para ambos grupos de interesados en el negocio propuesto.
- La industria de las mascotas ha demostrado mantener una tendencia creciente a lo largo de los últimos años, siendo los servicios que usan canales digitales y online los que están logrando consolidarse y crecer más rápido, dando una excelente oportunidad para hacer negocios en este mercado a través de este medio digital.
- Las estadísticas ponen en evidencia la existente desigualdad de género entre hombres y mujeres en el país, siendo el ámbito laboral y acceso al empleo los que cobran mayor relevancia.

Tabla 26

Plan de Implementación del Negocio “Best Pet Forever”



- El mercado de mascotas mantiene tendencia creciente lo cual da lugar a la creación de nuevos y mejores servicios que no existían hace 10 años, siendo los servicios que usan canales digitales y online los que están logrando consolidarse y crecer más rápido.
- Se determina que el negocio es económicamente viable ya que presenta un VAN positivo de S/4'130,630 y una TIR de 197.17%.
- Se determina que el negocio propuesto presenta sostenibilidad social ya que tiene un impacto positivo en una población vulnerable como las mujeres de bajos ingresos económicos, y brinda un favorable impacto ambiental.
- Inicialmente el impacto social que se genera no es grande por la cantidad de personas con las que el negocio se pone en marcha, sin embargo, a medida que el negocio presente crecimiento de la demanda, traerá consigo la incorporación de mayor cantidad de talento por parte de la población usuaria, tanto en Lima como en otras ciudades de la región donde se puede expandir el modelo de negocio.
- El proyecto de *Best Pet Forever* es innovador pues ofrece una nueva forma de adquirir servicios a domicilio para mascotas.
- Los propietarios de las mascotas, según las encuestas, intentan dar lo mejor en salud belleza y relajamiento a sus mascotas surgiendo una amplia gama de nuevos servicios para este mercado.
- Según el trabajo realizado una mascota ya no es el mejor amigo del hombre sino ya forma parte de la familia por lo cual ya tienen una parte de su presupuesto económico destinado para la mascota.

8.3 Recomendación

- Se recomienda que la empresa evalúe al término del primer año de operaciones, la innovación en sus presentaciones de paquetes de regalos, siendo una opción el

realizar paquetes temáticos para días festivos (Navidad, Fiestas Patrias, etc.) y así mantener su relevancia en el mercado.

- Se recomienda que se fortalezcan las alianzas estratégicas con los albergues de animales abandonados, ya que el apoyo a estas organizaciones es uno de los puntos más valorados por nuestros clientes, y que se pueda hacer un trabajo conjunto para generar consciencia en la población sobre el cuidado y protección de los animales.



Referencias

- Aguirre, A. (2022, mayo 7). *¿Por qué los perros se consideran miembros de la familia?*
<https://www.sumedico.com/mascotas/por-que-los-perros-se-consideran-miembros-de-la-familia/323375>
- Alarco, G., & Castillo, C. (2022). COVID-19: Desempleo, desigualdad y precarización en el Perú 2020-2030. Oxfam.
- Álvarez, J. (2015, marzo 24). *Perú, país perruno*. <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. [APEIM]. (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Ballarin, C. (2019). *Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota*. Kantar Group and Affiliates: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas?par=pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>
- BBVA Perú (2022). *Tarifario Depósitos a Plazo*.
<https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/depositos/deposito-plazo.html#terminos-y-condiciones>
- Cóndor, J. (2021). *E-commerce en Perú creció más que en todo Latinoamérica el 2020*. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-comercio-electronico-e-commerce-en-peru-crecio-mas-que-en-todo-latinoamerica-el-2020-noticia/?ref=gesr>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C [CPI]. (2018a). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. Retrieved from Market report N° 08: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A. [CPI]. (2018b).

Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional 2018.

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

Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina (2022, marzo 15). *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/?ref=gesr>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021, octubre). *Informe técnico*

Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Informe Técnico N° 04:*

Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (Trimestre móvil: Enero-febrero-marzo 2022). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar-2022.pdf>

López, E. (2021, febrero 8). *La creciente industria de los pet shops*. La Cámara:

<https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>

May, R. (2021). *Las mascotas nos ayudan a sobrellevar la pandemia, pero esto podría estar estresándolas*. *National Geographic*.

<https://www.nationalgeographic.es/animales/2021/02/mascotas-nos-ayudan-a-sobrellevar-pandemia-coronavirus>

Mercado Negro. (2021a, julio 21). *Marketing de mascotas: Un mercado millonario en*

ascenso. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/marketing-de-mascotas-un-mercado-millonario-en-ascenso/>

Mercado Negro. (2021b, febrero 10). *Peruanos gastan hasta S/ 300 por mes en cuidados*

para mascotas. <https://www.mercadonegro.pe/negocios-y-empresas/peruanos-gastan-hasta-s-300-por-mes-en-cuidados-para-mascotas/>

Perú Retail. (2019, octubre 23). *Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos*. <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>

Yrigoyen, L. (2021). Mascotas: ¿Por qué durante la pandemia aumentó la adopción de perros y gatos? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/somos/estilo/mascotas-por-que-durante-la-pandemia-aumento-la-adopcion-de-perros-y-gatos-bienestar-adopcion-animal-noticia/?ref=ecr>



Apéndice A: Estadísticas Correspondientes a la Población Vulnerable

Tabla A1

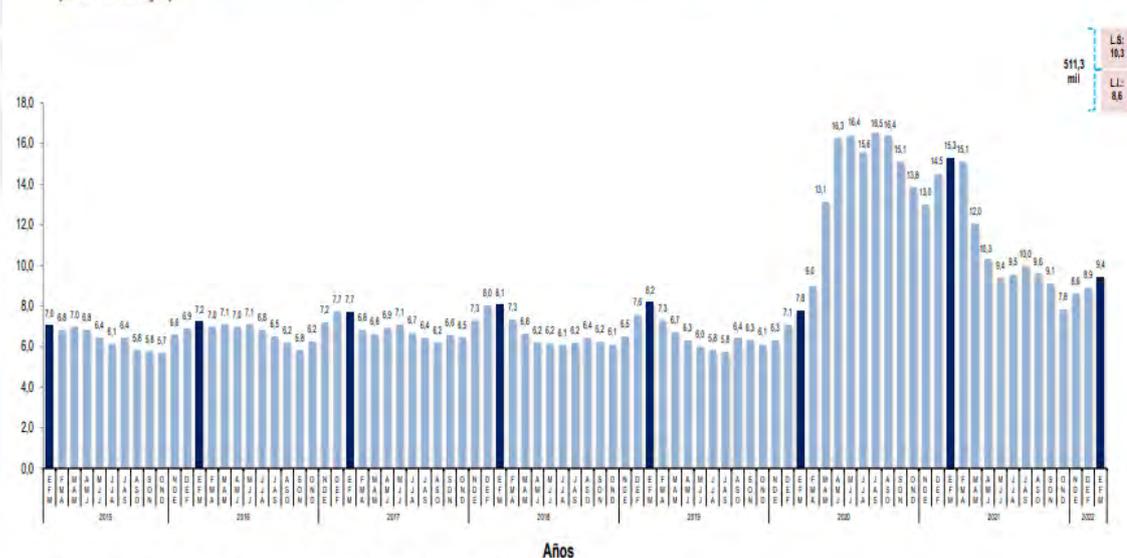
Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar, según condición de actividad
Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo
(Miles de personas, variación absoluta y porcentual)

Condición de actividad	Trimestre móvil									
	Ene-Feb- Mar 2019	Ene-Feb- Mar 2020	Ene-Feb- Mar 2021	Ene-Feb- Mar 2022	Variación					
					2022 / 2019		2022 / 2020		2022 / 2021	
Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)					
Población en edad de trabajar	7 772,2	7 878,3	7 979,9	8 082,4	310,2	4,0	204,1	2,6	102,5	1,3
Población económicamente activa	5 258,7	5 230,3	4 859,6	5 432,4	173,7	3,3	202,1	3,9	572,8	11,8
.Ocupada	4 829,7	4 824,0	4 117,1	4 921,1	91,4	1,9	97,1	2,0	804,0	19,5
Desocupada	429,0	406,2	742,5	511,3	82,3	19,2	105,1	25,9	-231,2	-31,1
Población económicamente no activa	2 513,6	2 648,0	3 120,3	2 650,0	136,4	5,4	2,0	0,1	-470,3	-15,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

Figura A1

Lima Metropolitana: Evolución de la tasa de desempleo, según trimestres móviles 2015 - 2022
(Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

Tabla A2

Lima Metropolitana: Población Económicamente Activa, según sexo, edad y nivel de educación alcanzado
Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo
(Miles de personas, variación absoluta y porcentual)

Sexo/Grupos de edad/ Nivel de educación	Trimestre móvil				Variación					
	Ene-Feb- Mar 2019	Ene-Feb- Mar 2020	Ene-Feb- Mar 2021	Ene-Feb- Mar 2022	2022 / 2019		2022 / 2020		2022 / 2021	
					Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)
Total	5 258,7	5 230,3	4 859,6	5 432,4	173,7	3,3	202,1	3,9	572,8	11,8
Sexo										
Hombre	2 847,4	2 849,4	2 698,6	2 932,0	84,6	3,0	82,6	2,9	233,4	8,7
Mujer	2 411,3	2 380,9	2 161,0	2 500,5	89,2	3,7	119,6	5,0	339,5	15,7
Grupos de edad										
De 14 a 24 años	1 087,4	1 048,2	912,5	1 022,0	- 65,4	- 6,0	- 26,2	- 2,5	109,5	12,0
De 25 a 44 años	2 692,5	2 605,5	2 519,1	2 659,1	- 33,4	- 1,2	53,6	2,1	140,0	5,6
De 45 y más años	1 478,8	1 576,6	1 428,0	1 751,3	272,5	18,4	174,7	11,1	323,3	22,6
Nivel de Educación										
Primaria 1/	444,9	400,3	328,2	433,1	- 11,8	- 2,7	32,8	8,2	104,9	32,0
Secundaria	2 570,0	2 485,8	2 363,0	2 722,3	152,3	5,9	236,5	9,5	359,3	15,2
Superior no universitaria	953,3	952,5	929,0	1 021,5	68,2	7,2	69,0	7,3	92,5	10,0
Superior universitaria	1 290,4	1 391,7	1 239,4	1 255,5	- 34,9	- 2,7	- 136,2	- 9,8	16,1	1,3

1/ Incluye Inicial y Sin nivel.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Figura A2

Lima Metropolitana: Población desempleada y tasa de desempleo, según sexo
Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo
(Miles de personas, variación absoluta y porcentual)

Sexo	Trimestre móvil				Variación					
	Ene-Feb- Mar 2019	Ene-Feb- Mar 2020	Ene-Feb- Mar 2021	Ene-Feb- Mar 2022	2022 / 2019		2022 / 2020		2022 / 2021	
					Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)	Absoluta (Miles)	(%)
Total	429,0	406,2	742,5	511,3	82,3	19,2	105,1	25,9	- 231,2	- 31,1
Hombre	192,5	187,1	354,9	199,1	6,6	3,4	12,0	6,4	- 155,8	- 43,9
Mujer	236,5	219,1	387,7	312,2	75,7	32,0	93,1	42,5	- 75,5	- 19,5
Tasa de desempleo										
Total	8,2	7,8	15,3	9,4	-	-	-	-	-	-
Hombre	6,8	6,6	13,1	6,8	-	-	-	-	-	-
Mujer	9,8	9,2	17,9	12,5	-	-	-	-	-	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Apéndice B: Lienzos para el Planteamiento del Problema

Figura B1

Lienzo Dos Dimensiones

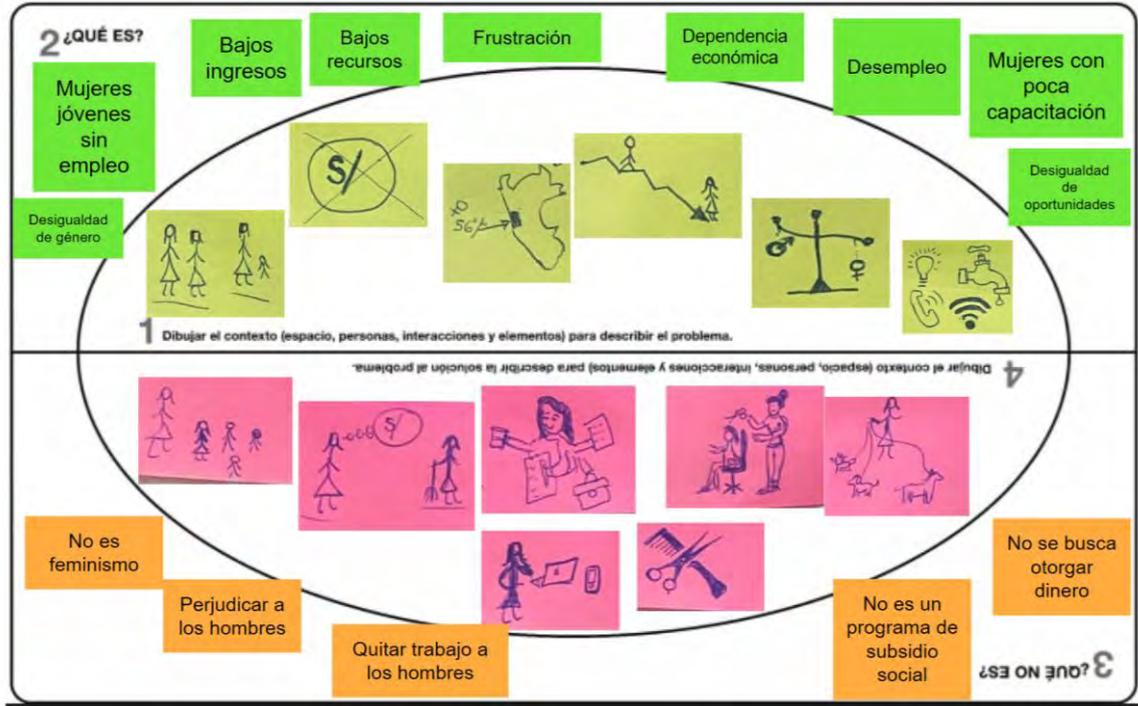


Figura B2

Maqueta del Problema



Apéndice C: Estadísticas de la Industria de las Mascotas

Figura C1



Estudio: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional - 1,531 hogares
 Período investigado: Agosto del 2018 - Fuente: CPI S.A.C.

Figura C2



Figura C3

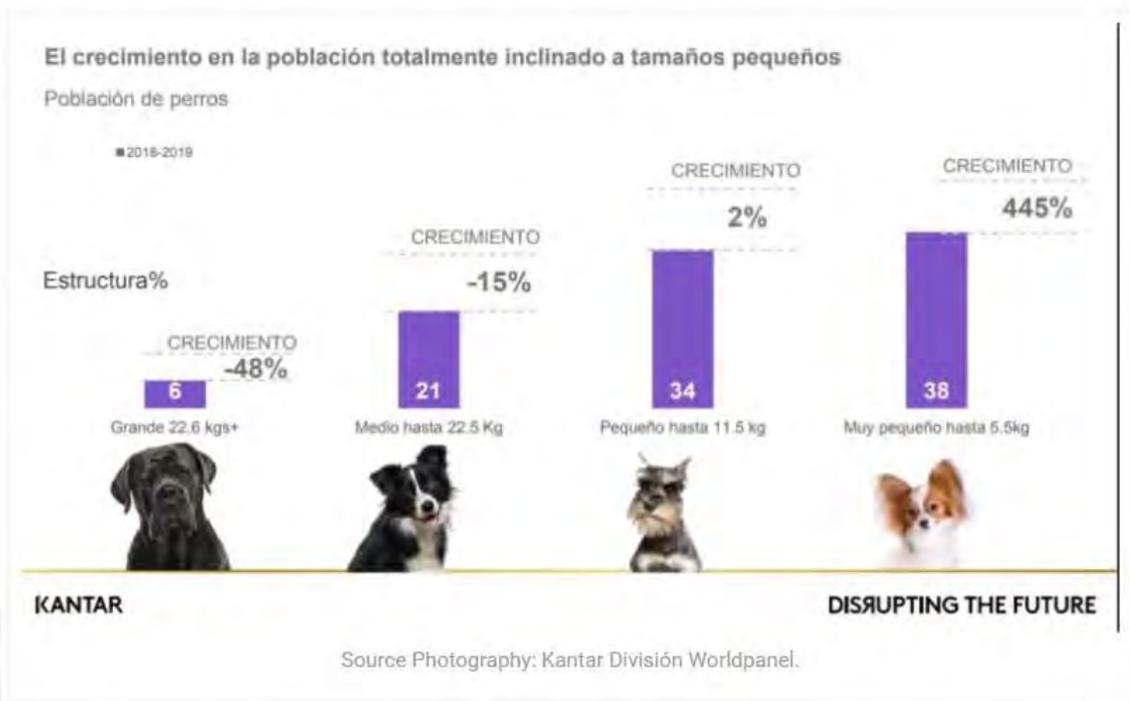


Figura C4

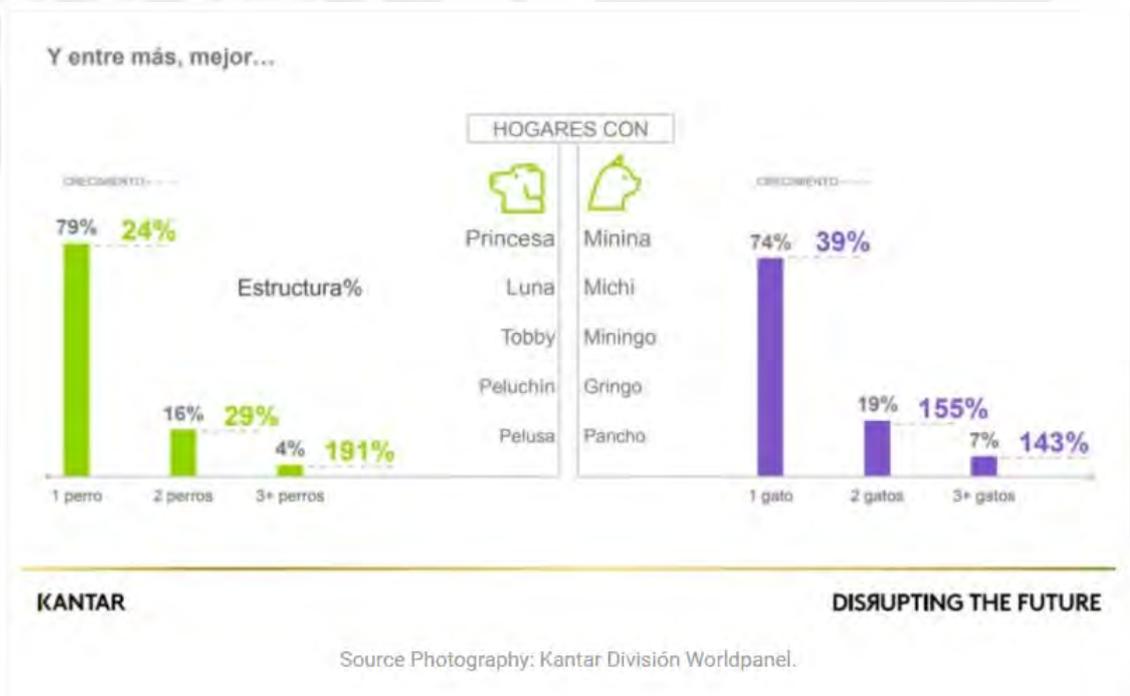


Figura C5



Apéndice D: Matriz de Competidores

Tabla D1

Matriz de Competidores

Criterio a evaluar	<i>Best Pet Forever</i> (Nuestro emprendimiento)	Priotitu Pet (Competidor)	Dog Houser (Competidor)	Super Pet (Competidor)	PatasBox (Referente)
Propuesta de valor	Paquete de productos adaptados al tamaño y edad de tu mascota, que contiene juguetes, 3 snacks saludables y artículos de aseo, dentro de una caja decorativa reutilizable, que promueve el ahorro de tiempo del cliente en la confección de un regalo para su mascota.	A través del aplicativo, el cliente o dueño de la mascota puede contactar con proveedores (terceros) que brindan servicios de salud, alimento y taxi para mascotas.	Conexión de personas que buscan servicios con otras dispuestas a brindarlos	Venta de productos (alimentos, medicinas, accesorios, etc.) de diversas marcas en el mercado	Servicio de suscripción mensual que brinda una selección de productos orgánicos, sanos y divertidos para tu perro.
Tipo de valor	Social y Experiencial	Funcional	Funcional	Funcional	Social y Experiencial
Estrategias	Diferenciación de mercados, penetración de mercados, desarrollo de mercados, alianzas estratégicas	Diferenciación de mercado	Liderazgo en costos	Liderazgo en costos	Liderazgo en costos, alianzas estratégicas
Segmento	Sector socioeconómico A, B, C de Lima Zona 7	Sector SE A, B, C de Lima	Sector SE A, B, C de Lima	Sector SE A, B, C de Lima	Valencia, España
Precios	S/99.90 costo por obsequio	- Plan gratis: sin costo - Acceso a información - Plan Regular: S/39.00 - Plan Vip: S/79.00 - Plan Black: S/99.00	- Plan gratis: sin costo - Acceso a información	- Plan gratis: sin costo - Acceso a información	22.95€ / Mes (Suscripción)
Plaza	Tienda en Surquillo. Venta por App Móvil.	Sin tiendas físicas	Sin tiendas físicas	Con 7 tiendas en Lima Metropolitana	Sin tiendas físicas. Suscripción por Pagina Web Entrega por <i>delivery</i> .
Promoción	Entrega por <i>delivery</i> eco amigable Página Web, Google Ads, Social Media (Facebook, Instagram). Catálogo de productos y marketing de contenido.	- iOS y Android Instagram y Facebook	Plataforma digital Web	Plataforma digital Web y Aplicativo	Facebook, Instagram (Catálogo de productos y Marketing de contenido)

Apéndice E: Entrevistas a Población Usuaria Beneficiaria

Figura E1

Encuestas Población Usuaria

Objetivo de la entrevista: Empatizar y conocer más a nuestra población usuaria que se ve afectada por el problema social relevante identificado, para en función a la información recolectada podamos construir una alternativa de solución acorde a sus necesidades y expectativas.

N°	Preguntas a utilizar en la entrevista	Sustento de la entrevista
1	Hola, mucho gusto en conocerte, nos gustaría antes de empezar esta conversación, conocer un poco más sobre ti, por favor podrías brindarnos tu nombre, edad y distrito de procedencia.	Ana Sanchez Romero/25 años/calleco-
2	Como estas (Nombre), como te encuentras el día de hoy?	bien.
3	Cuentanos por favor ¿cuales son las actividades que habitualmente realizas en el día?	al levantarme me aseo y le doy desayuno
4	¿Y cuales son aquellas actividades que más te gusta realizar?	Cocinar limpiar
5	¿Y tus más grandes sueños a alcanzar? Nos gustaría que nos comentaras cuales son	Tener mi propio negocio
6	En esa misma línea de alcanzar tus sueños ¿Tienes algún modelo a seguir, quizás alguna persona que consideres un líder?	Si, mi papa
7	Por favor cuéntanos ahora acerca de tus preocupaciones ¿Qué cosas te preocupan actualmente?	el dinero. los alimentos
8	¿Existe algún problema actual que te genere algún tipo de frustración? ¿Algún hecho que por más que te esfuerces no logres poder conseguir?	que el dinero no pinda
9	¿Qué valores son los que consideras más importantes e inquebrantables en tu vida?	La Sinceridad, honradez-
10	Sabemos que los valores se fomentan desde el núcleo familiar, si nos permites, ahora quisiéramos consultarte sobre este núcleo, si nos puedes comentar cuantos miembros hay en tu familia y como es la relación actualmente con ellos	6 Personas
11	¿Cuáles consideras que son las dificultades más importantes que tienen como familia?	el dinero
12	¿Tienen algún tipo de creencia en particular? Como por ejemplo de tipo religioso o una costumbre cultural en particular.	Católico Religioso
13	Pasarías a conversar ahora sobre el círculo que componen vuestros amigos ¿Cual ha sido la última vez que te has podido reunir con ellos, se comunican via virtual o presencial?	hace 2 años
14	¿Cuáles consideras son los temas en los cuales tienen mayor afinidad, en los que tienen mayor coincidencia de opinión a favor o en contra?	Los Niños
15	Por último, conversemos un poco sobre el ámbito laboral, ¿Qué criterios consideras importante debería tener un trabajo?	el clima laboral
16	¿Te sientes cómodo realizando trabajos o tareas, o asistiendo a reuniones via virtual? En caso ese sea el caso ¿Qué dificultades son las que encuentras?	No del todo / el Internet
17	Muchas gracias por brindarnos tu tiempo para poder conversar, ¿ha sido muy gratificante para nosotros? ¿Podríamos quizás volver a conversar en otra oportunidad?	Si.
18	¿Queremos cerrar el número de participación con una que puedas recomendar a otra persona (personas) que pueda contactarlo/a en caso de que necesitemos más información para poder construir mejor este nuevo producto/servicio/programa?	Si

Objetivo de la entrevista: Empatizar y conocer más a nuestra población usuaria que se ve afectada por el problema social relevante identificado, para en función a la información recolectada podamos construir una alternativa de solución acorde a sus necesidades y expectativas.

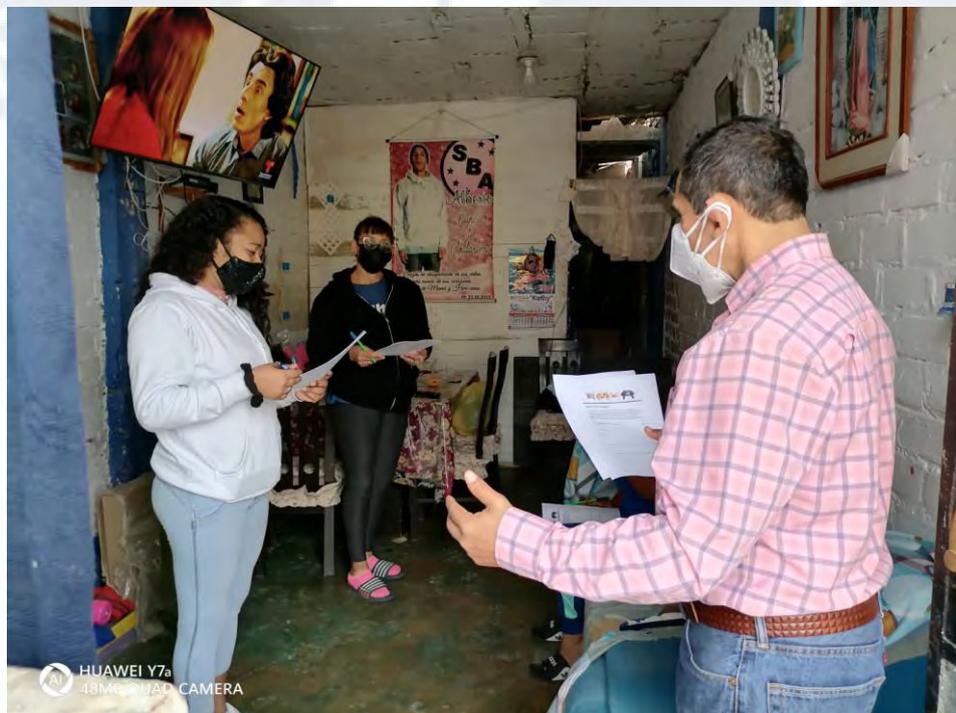
N°	Preguntas a utilizar en la entrevista	Sustento de la entrevista
1	Hola, mucho gusto en conocerte, nos gustaría antes de empezar esta conversación, conocer un poco más sobre ti, por favor podrías brindarnos tu nombre, edad y distrito de procedencia.	Amalia 29 Callao
2	Como estas (Nombre), como te encuentras el día de hoy?	Tramabida.
3	Cuentanos por favor ¿cuales son las actividades que habitualmente realizas en el día?	los quehaceres del hogar
4	¿Y cuales son aquellas actividades que más te gusta realizar?	Cocinar limpiar.
5	¿Y tus más grandes sueños a alcanzar? Nos gustaría que nos comentaras cuales son	tener mi casa propia
6	En esa misma línea de alcanzar tus sueños ¿Tienes algún modelo a seguir, quizás alguna persona que consideres un líder?	mis hermanas.
7	Por favor cuéntanos ahora acerca de tus preocupaciones ¿Qué cosas te preocupan actualmente?	el dinero, alimentos.
8	¿Existe algún problema actual que te genere algún tipo de frustración? ¿Algún hecho que por más que te esfuerces no logres poder conseguir?	que el clima no sirva.
9	¿Qué valores son los que consideras más importantes e inquebrantables en tu vida?	la sinceridad, honestidad.
10	Sabemos que los valores se fomentan desde el núcleo familiar, si nos permites, ahora quisiéramos consultarte sobre este núcleo, si nos puedes comentar cuántos miembros hay en tu familia y como es la relación actualmente con ellos.	9 personas.
11	¿Cuáles consideras que son las dificultades más importantes que tienen como familia?	el dinero.
12	¿Tienen algún tipo de creencia en particular? Como por ejemplo de tipo religioso o una costumbre cultural en particular.	Religioso
13	Pasemos a conversar ahora sobre el círculo que componen nuestros amigos ¿Cual ha sido la última vez que te has podido reunir con ellos, se comunican via virtual o presencial?	hace 1 año.
14	¿Cuáles consideras son los temas en los cuales tienen mayor afinidad, en los que tienen mayor coincidencia de opinión a favor o en contra?	los niños.
15	Por último, conversemos un poco sobre el ámbito laboral. ¿Que criterios consideras importante debería tener un trabajo?	el clima laboral.
16	¿Te sientes cómodo realizando trabajos o tareas, o asistiendo a reuniones via virtual? En caso esa sea el caso ¿Qué dificultades son las que encuentras?	No del todo / el internet
17	Muchas gracias por brindarnos tu tiempo para poder conversar, ha sido muy gratificante para nosotros. ¿Podríamos quizás volver a conversar en otra oportunidad?	si
18	Quisiéramos ampliar el número de participantes, eres que nos puedes recomendar a otra persona que conozcas para poder conversar sobre el mismo tema que hemos estado conversando en esta entrevista.	si

Objetivo de la entrevista: Empatizar y conocer mas a nuestra poblacion usuaria que se ve afectada por el problema social relevante iidentificado, para en funcion a la informacion recolectada podamos construir una alternativa de solucion acorde a sus necesidades y expectativas.

N°	Preguntas a utilizar en la entrevista	Sustento de la entrevista
1	Hola, mucho gusto en conocerte, nos gustaria antes de empezar esta conversacion, conocer un poco mas sobre ti, por favor podrias brindarnos tu nombre, edad y distrito de procedencia.	Encha Gonzaly, 28 años, Callao
2	Como estas (Nombre), como te encuentras el dia de hoy?	Muy bien
3	Cuentanos por favor ¿cuales son las actividades que habitualmente realizas en el dia?	Estudiar, trabajar y tener deporte
4	¿Y cuales son aquellas actividades que mas te gusta realizar?	Deporte
5	¿Y tus mas grandes sueños a alcanzar? Nos gustaria que nos comentaras cuales son	sin profesión
6	En esa misma linea de alcanzar tus sueños ¿Tienes algun modelo a seguir, quizás alguna persona que consideres un lider?	tu mamá
7	Por favor cuentamos ahora acerca de tus preocupaciones ¿Qué cosas te preocupan actualmente?	El COVID
8	¿Existe algun problema actual que te genere algun tipo de frustracion? ¿Algun hecho que por mas que te esfuerces no logres poder conseguir?	Quedan en la casa, por temas de trabajo no los puedo ver
9	¿Qué valores son los que consideras mas importantes e inquebrantables en tu vida?	Respeto, puntualidad y responsabilidad
10	Sabemos que los valores se fomentan desde el nucleo familiar, si nos permites, ahora quisieramos consultarte sobre este nucleo, si nos puedes comentar cuantos miembros hay en tu familia y como es la relacion actualmente con ellos	papá, mamá e hijos, en su hogar todos nos llevamos bien
11	¿Cuáles consideras que son las dificultades mas importantes que tienen como familia?	Economicas
12	¿Tienen algun tipo de creencia en particular? Como por ejemplo de tipo religioso o una costumbre cultural en particular.	Católicos
13	Pasemos a conversar ahora sobre el círculo que componen nuestros amigos ¿Cual ha sido la última vez que te has podido reunir con ellos, se comunican via virtual o presencial?	Hace 1 año y medio, pero nos reunimos por el telefono
14	¿Cuáles consideras son los temas en los cuales tienen mayor afinidad, en los que tienen mayor coincidencia de opinion a favor o en contra?	a favor en la religion, contra permanentes
15	Por último, conversemos un poco sobre el ambito laboral. ¿Que criterios consideras importante debería tener un trabajo?	Unidad del personal y sociedad
16	¿Te sientes comodo realizando trabajos o tareas, o asistiendo a reuniones via virtual? En caso ese sea el caso ¿Qué dificultades con las que encuentras?	Por lo que estamos, siempre es mejor los reuniones virtuales
17	Muchas gracias por brindarnos tu tiempo para poder conversar, ha sido muy gratificante para nosotros. ¿Nosotros quizás volver a conversar en otra oportunidad?	Si
18	Quisieramos ampliar el numero de participantes, crees que nos puedas recomendar a otra persona que conozcas para poder conversar sobre estos mismos puntos que hemos estado discutiendo en la entrevista.	Si

Figura E1

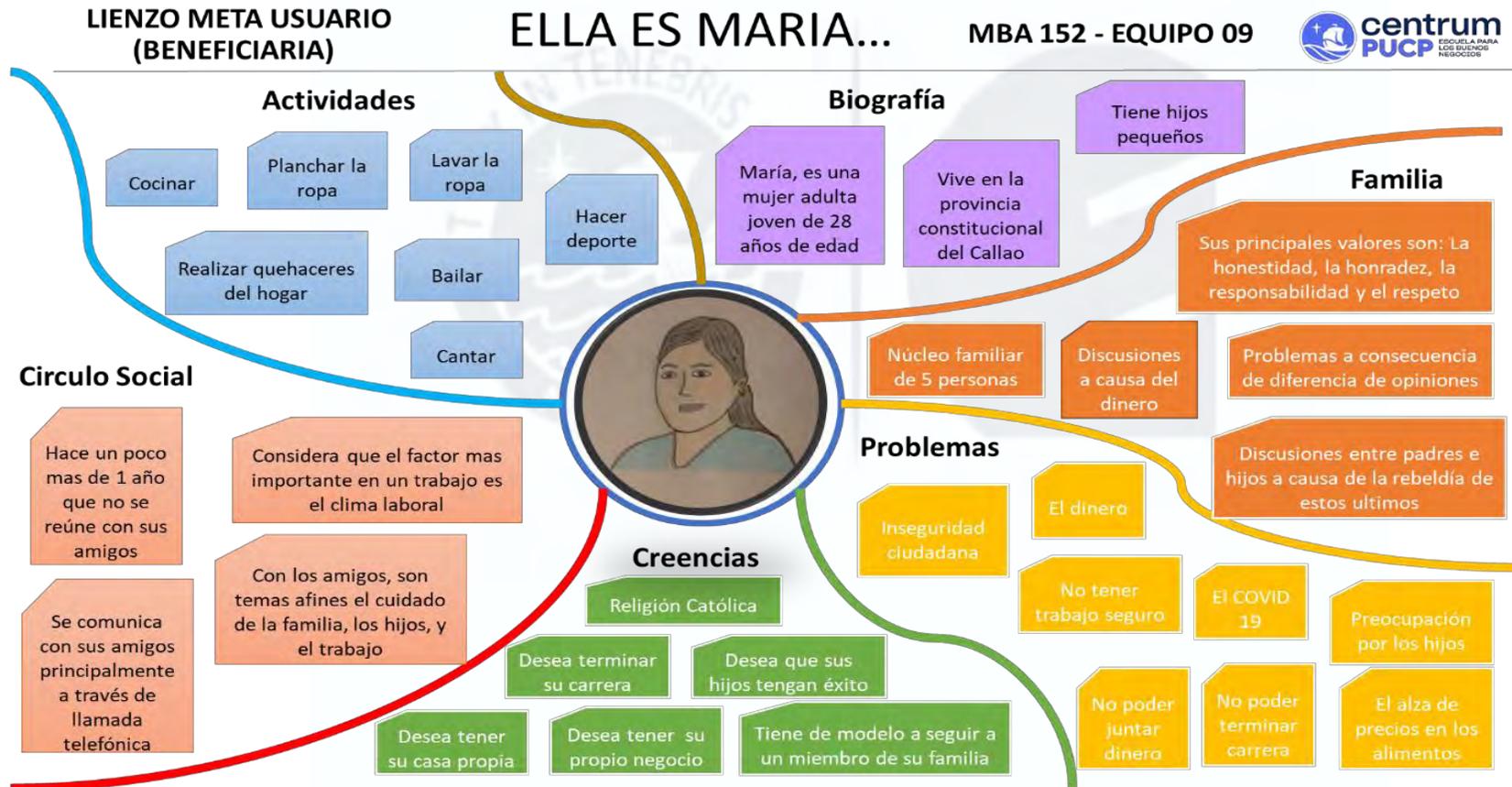
Evidencia Fotográfica de Encuesta a Población Usuaría



Apéndice F: Lienzo Meta Usuario de la Beneficiaria

Figura F1

Lienzo Meta Usuario de la Beneficiaria



Apéndice G: Perfil del Cliente

Figura G1

Perfil del Cliente

Área de perfil	Descripción
Características demográficas	<p>Generación Millennials: Cantidad en el Perú de 7'941.000 que comprenden el 21% de la población total.</p> <p>Generación X: Cantidad en el Perú de 7'815.000 que comprenden el 26% de la población total.</p> <p>La edad promedio para independizarse de los Millennials es de 30 años.</p> <p>Los principales valores de la generación de los millennials son el trabajo en equipo, el cambiar las reglas, ser ciudadanos del mundo, autoexpresión y gratificación instantánea.</p>
Valores	<p>Los principales valores de la Generación X son la independencia, Educación, Equilibrio y Familia.</p> <p>Al 74% de los Millennials les gusta hacer las cosas con tiempo, por lo cual tiene como valor la puntualidad y responsabilidad.</p> <p>Al 72% de los Millennials les gusta fijarse objetivos difíciles de cumplir, por lo cual tienen como valor la perseverancia y la ambición a conseguir el éxito</p>
Preocupaciones	<p>El 83% de los Millennials se preocupa por tener una alimentación saludable</p> <p>El 80% de los Millennials pone como prioridad su educación, lo que demuestra su preocupación por mantenerse empleable</p> <p>Un 81% de los Millennials prefieren recomendar una marca que apoya una buena causa, un 79% considerar importante comprar a marcas que tengan una contribución positiva en la sociedad, y un 72% trata de comprar productos de marcas que actúen responsablemente</p>
Creencias / Deseos	<p>Los Millennials tiene la convicción de que se puede hacer la diferencia.</p> <p>La Generación X tiene la convicción de que el tiempo es valioso.</p> <p>Los Millennials Sofisticados son optimistas y se sienten dueños de su destino. asimismo, tienen una gran expectativa por viajar al extranjero, grandes aspiraciones respecto a su nivel de instrucción, y adquirir productos símbolos de estatus.</p> <p>Los Millennials se conectan a las redes sociales, al 76% a Facebook, el 72% a WhatsApp y un 29% a Instagram.</p>
Círculo Social	<p>Al 74% de los Millennials les gusta relacionarse con personas diferentes a ellos</p> <p>El 85% de millennials en nuestro país se conecta al internet.</p> <p>Los Millennials Sofisticados buscan diferenciarse y ganar reconocimiento social</p> <p>Un 79% de Millennials les gusta arriesgarse y vivir nuevas experiencias</p>
Actividades	<p>Los Millennials prefieren realizar actividades en su tiempo libre como salir a comer, ir a parques, hacer ejercicio e ir al cine.</p> <p>La Generación X prefiere realizar actividades en su tiempo libre como salir a comer e ir a parques</p> <p>Los Millennials Sofisticados gustan de relajarse escuchando música o navegar por internet, salid a comer afuera, ir al cine, ir a bares, les gusta comprar y estar a la moda</p>

Nota. Tomado de New Consumer, New Research, New Business por IPSOS (2018), Los 6 estilos de vida por Arellano (2022), Generaciones en el Perú por IPSOS (2019)

Apéndice H: Lienzo Meta Usuario del Cliente

Figura H1

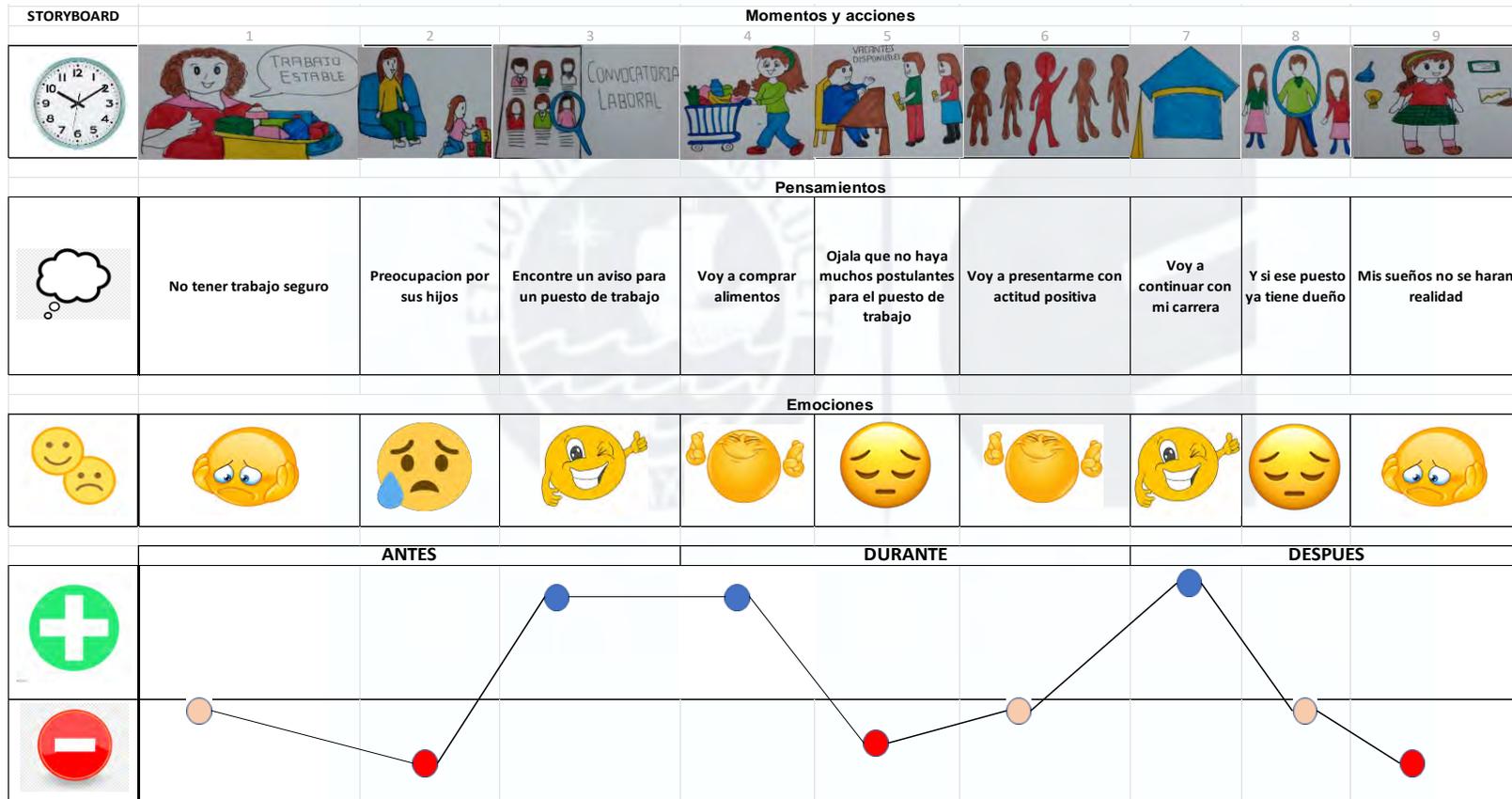
Lienzo Meta Usuario del Cliente



Apéndice I: Mapa de Experiencia de Usuario (Beneficiaria)

Figura I1

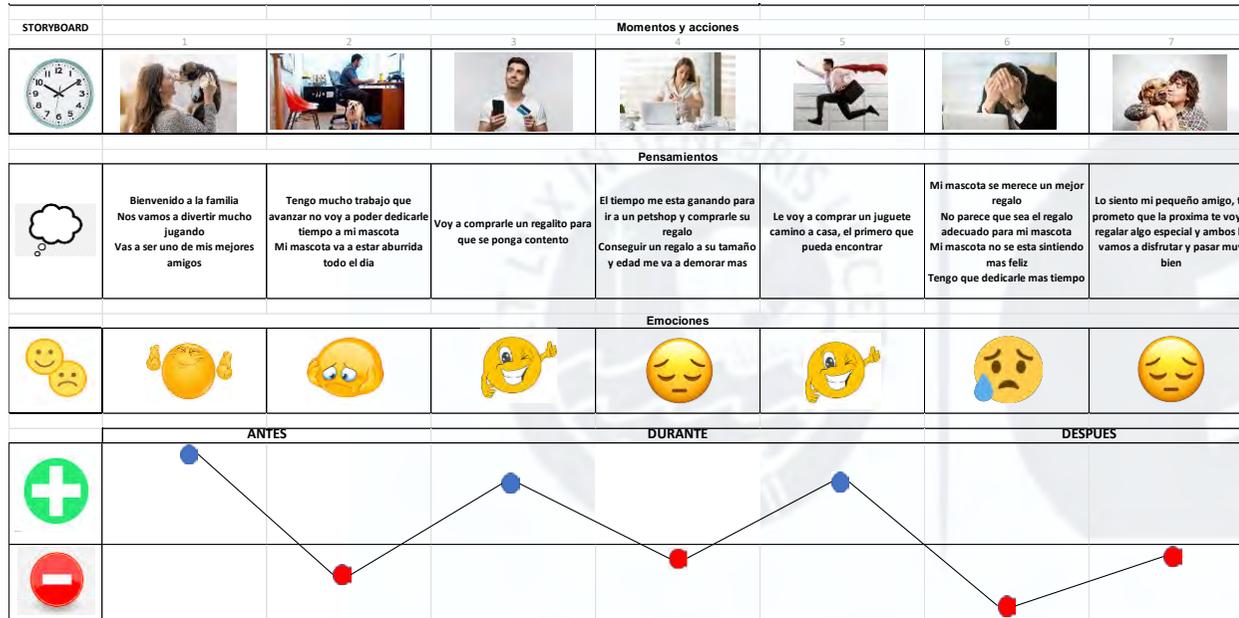
Mapa de Experiencia de Usuario (Beneficiaria)



Apéndice J: Mapa de Experiencia del Usuario (Cliente)

Figura J1

Mapa de Experiencia de Usuario (Cliente)



Apéndice K: Lienzo 6 x 6

Figura K1

Lienzo 6x6

LIENZO 6 X 6					MBA 152 - EQUIPO 09	
OBJETIVO		NECESIDADES				
Generar oportunidades laborales para mujeres con bajos recursos economicos		1) Maria necesita ENCONTRAR oportunidades laborales porque necesita generar ingresos economicos				
		2) Maria necesita CONSEGUIR un trabajo porque necesita cubrir las necesidades de su pequeño hijo				
		3) Maria necesita PERTENECER al mercado laboral porque necesita contar con la seguridad de conseguir una jubilacion digna al termino de su vida laboral				
		4) Maria necesita OBTENER un trabajo porque necesita adquirir un conocimiento y experiencia que la ayude a defenderse en la vida				
		5) Maria necesita ENCONTRAR un trabajo porque necesita sentir que la sociedad la incluye en el mercado laboral sin ninguna discriminacion por tipo de genero				
		6) Maria necesita CONSEGUIR un trabajo porque necesita pagar deudas que tiene con instituciones financieras				
PREGUNTAS GENERADORAS						
1	2	3	4	5	6	
¿Cómo podríamos hacer para que Maria genere ingresos economicos?	¿Cómo podríamos hacer para que Maria pueda cubrir las necesidades de su pequeño hijo?	¿Cómo podríamos hacer para que Maria cuente con una jubilacion digna al termino de su vida laboral?	¿Cómo podríamos hacer para que Maria pueda adquirir un conocimiento y experiencia que le ayude a defenderse en la vida?	¿Cómo podríamos hacer para que Maria sienta que la sociedad la incluye en el mercado laboral sin ningun tipo de discriminacion por tipo de genero?	¿Cómo podríamos hacer para que Maria pueda cumplir con sus deudas financieras?	
Constituyendo una empresa de servicio de limpieza de casas en donde pueda laborar	Generando ingresos economicos a traves de trabajos cortos como de lavar y planchar la ropa de los vecinos	Fomentando la creacion de un programa estatal en el cual hayan plazas fijas de contratos de trabajo estable para mujeres con bajos recursos economicos	Brindando cursos gratuitos de nivel tecnico en sectores con demanda de trabajadores para incrementar sus posibilidades de empleabilidad	Impulsar ferias laborales enfocadas en poblaciones vulnerables para que se puedan enterar de todas las ofertas de trabajo que existen en el mercado para ellas	Haciendo que las empresas financieras le puedan refinanciar las deudas que tiene pendiente de pagar con un bajo interes	
Constituyendo una empresa fabricadora de manualidades en donde pueda laborar	Generando ingresos economicos a traves de trabajos cortos como de venta de comida	Ofrecer cursos de planificacion presupuesto familiar para fomentar el ahorro	Brindado la posibilidad de que al termino de un curso tecnico, el estudiante graduado con excelente rendimiento academico, pueda ejercer la docencia en ese tema, que no requeriria de mucha experiencia en el campo	Ofrecer asesoramiento con ayuda del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables respecto a las herramientas de busqueda de ofertas de trabajo destinadas para la poblacion femenina con bajo nivel educativo	Haciendo que las deudas se puedan congelar por un periodo de tiempo hasta que el deudor consiga un trabajo para poder cancelar el monto	
Constituyendo una tienda donde pueda vender de alta demanda, como productos de primera necesidad o productos para mascotas	Generando ingresos economicos a traves de trabajos cortos como limpieza de casas	Ofrecer creditos con bajo interes para que se puedan crear negocios que sean un sustento a largo plazo	Fomentando la creacion de una normativa para que todas las instituciones educativas tecnicas tengan una cuota de plazas de oferta laborales para sus estudiantes	Crear una comunidad en una red social en donde se puedan publicar ofertas de trabajo para poblaciones vulnerables y sirva como un medio de comunicacion entre los ofertantes de trabajo y la poblacion vulnerable en busqueda de un empleo	Haciendo que el estado pueda pagar la deuda y le pueda ofrecer un trabajo para que el usuario pueda luego pagarle esta deuda al estado	
Constituyendo una empresa de elaboracion y reparto de menus a empresas mypes en donde pueda laborar	Generando ingresos economicos a traves de realizar manualidades como cestas conmemorativas o adornos festivos	Fomentando a traves de una iniciativa del sector privado el ofrecer plazas fijas de contratos de trabajo estable para mujeres con bajos recursos economicos	Fomentando una iniciativa privada para que las empresas puedan brindar talleres de capacitacion respecto a labores operativas que son necesarias en estas mismas empresas para luego poder ofrecer puestos de trabajo a las mujeres que terminen la capacitacion satisfactoriamente	Distribuir propaganda a traves de folletos y/o afiches con ayuda del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables respecto a ofertas de trabajo en las urbanizaciones o asentamientos humanos en donde vive la poblacion femenina de escasos recursos economicos	Que el sector privado pueda realizar un fondo para pagar la deuda del usuario	
						
Constituyendo una tienda donde pueda vender productos de alta demanda como productos de primera necesidad, de aseo, y/o para mascotas	Generando ingresos economicos a traves de realizar manualidades como cestas conmemorativas o adornos festivos	Ofrecer creditos con bajo interes para que se puedan crear negocios que sean un sustento a largo plazo	Brindando cursos gratuitos de nivel tecnico en sectores con demanda de trabajadores para incrementar sus posibilidades de empleabilidad	Crear una comunidad en una red social en donde se puedan publicar ofertas de trabajo para poblaciones vulnerables y sirva como un medio de comunicacion entre los ofertantes de trabajo y la poblacion vulnerable en busqueda de un empleo	Haciendo que las empresas financieras le puedan refinanciar las deudas que tiene pendiente de pagar con un bajo interes	

IDEAS SELECCIONADAS

Apéndice L: Matriz Quick Wins

Figura L1

Matriz Quick Wins

ACCIONES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACION			IMPACTO DE LA ACCION		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
A1. Constituyendo una tienda donde pueda vender productos de alta demanda como productos de primera necesidad, de aseo, y/o para mascotas		X				X
A2. Generando ingresos economicos a traves de realizar manualidades como cestas conmemorativas o adornos festivos	X					X
A3. Ofrecer creditos con bajo interes para que se puedan crear negocios que sean un sustento a largo plazo			X			X
A4. Brindando cursos gratuitos de nivel tecnico en sectores con demanda de trabajadores para incrementar sus posibilidades de empleabilidad		X			X	
A5. Crear una comunidad en una red social en donde se puedan publicar ofertas de trabajo para poblaciones vulnerables y sirva como un medio de comunicación entre los ofertantes de trabajo y la poblacion vulnerable en búsqueda de un empleo	X				X	
A6. Haciendo que las empresas financieras le puedan refinanciar las deudas que tiene pendiente de pagar con un bajo interes			X			X

	COMPLEJIDAD	IMPACTO
BAJO	Hasta S/. 10 000	1 - 3
MEDIO	S/. 10 000 a S/. 50 000	4 - 7
ALTO	Mas de S/. 50 000	8 - 10



Apéndice M: Entrevistas Personales con los Potenciales Clientes

Figura M1

Tabla de Entrevista Personales a Clientes

N°	Participante	Edad	Ocupación	Medio	Link
1	Franz Santivañez Tapia	35 años	Ingeniero de sistemas	Zoom	https://acortar.link/qJIVQS
2	Adriana Loayza Merino	37 años	Odontóloga	Zoom	https://acortar.link/mIRZzw
3	Juan Llamosa	41 años	Ingeniero	Zoom	https://acortar.link/jxO2Ey
4	Hugo Soria	42 años	Ingeniero	Zoom	https://acortar.link/CoUc8B
5	Angeli Grados	25 años	Técnica en minería	Zoom	https://acortar.link/jzhDNS
6	Miluska Solange	26 años	Administración de empresas	Zoom	https://acortar.link/dhI5zG
7	Pablo Kan Cabell	26 años	Ingeniero Comercial	Zoom	https://acortar.link/XWy8Ez
8	Alina Santos	41 años	Ingeniera Química	Zoom	https://acortar.link/MTenmX

Apéndice N: Encuestas para Empatizar con los Potenciales Clientes

Figura N1

Resultado de las Encuestas

1. ¿Qué es lo que mas te alegra de tener una mascota?

37 respuestas

Su compañía

Compañía

Su lealtad

Te acompaña

Sus travesuras 😊

Su compañía y la amistad verdadera

Que me relajan

La compañía

Su atencion y cariño..

2. ¿Cuáles son tus principales preocupaciones respecto a la atención y cuidado de tu mascota?

37 respuestas

El alimento que consume y la atención veterinaria

Sacarla a hacer pichi y donde dejarla cuando viajo

Que se enfermen

El tiempo que le tengo que dedicar y bueno su alimentación y aseo

La salud y alimentación

Que sea de calidad y cuidadoso

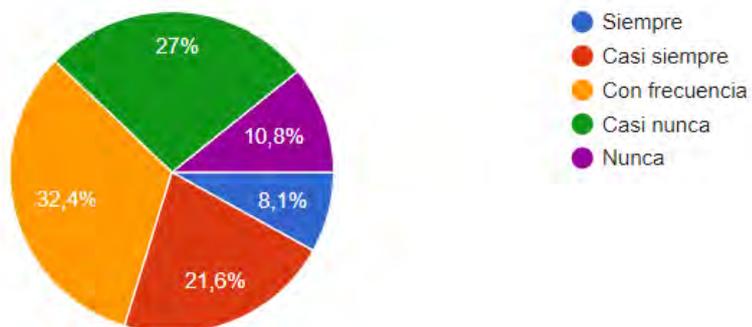
Que sea detallada la atención. Que la atención sea por especialistas.

Salud

Salud, aseo

3. ¿Consideras que te falta tiempo para atender a tu mascota por motivos de trabajo, estudio u otros?

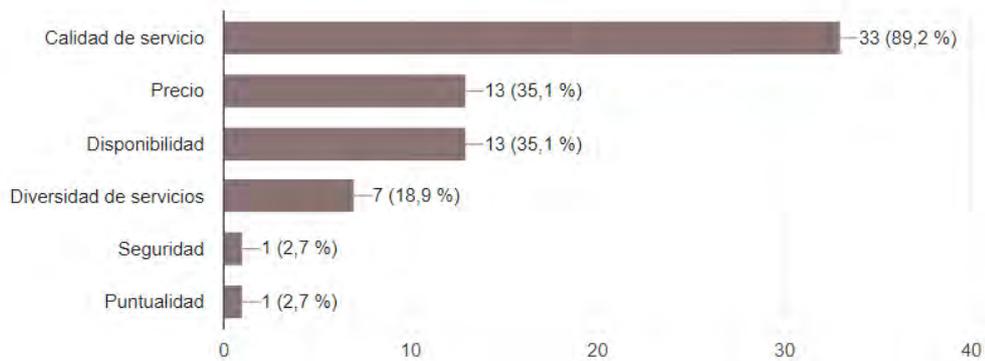
37 respuestas



12. ¿Qué atributo valoras más en un servicio de mascotas?

 Copiar

37 respuestas



Apéndice O: Taller de *Design Thinking*

Figura O1

Taller de Design Thinking

N°	Cantidad de Participantes	Medio	Link
1	19	Zoom	https://acortar.link/WyXNi4

Figura O2

Imágenes de la Dinámica Realizada



Bienvenidos Amigos PetLover
Muchas gracias por el tiempo brindado

AGENDA DEL TALLER:

1. Explicación del modelo de negocio "Best Pets Forever"	8:00pm – 8:15pm
2. Design Thinking (Preguntas abiertas)	8:15pm – 8:45pm
3. Encuesta para los participantes	8:45pm – 8:50pm
4. Sorteo de 6 juguetes para mascotas	8:50pm – 9:00pm

Equipo de trabajo: Edinson Gallegos, Jonathan Baldeon, Miguel Rosado, Walter Rivera

Design Thinking (Etapa 5: Test con clientes potenciales)

1. Apreciación general del producto.
2. Contenido propuesto de la Caja (1 Juguete + 3 Snacks + 1 Artículo de Aseo). ¿Le parece bien la combinación?, ¿Alguna sugerencia sobre los productos?.
3. ¿Qué ítems de la propuesta de valor ambiental y/o social le parecen el más valioso? ¿Y el menos valioso? ¿Algo que le gustaría se adicionara a la propuesta de valor?
4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? (A: S/.79.9 a S/.89.9, B: S/.89.9 a S/99.9, C: S/.99.9 a S/.109.9, D: S/.109.9 a S/.119.9, E: +S/.119.9)
5. ¿Con que frecuencia lo compraría? (A: Mensual, B: Bimensual, C: Trimestral, D: Semestral, E: Anual)



Apéndice P: Lienzo de Propuesta de Valor del Beneficiario

Figura P1

Lienzo Propuesta de Valor del Beneficiario



Apéndice Q: Lienzo Propuesta de Valor del Cliente

Figura Q1

Lienzo Propuesta de Valor del Cliente



Apéndice R: Primera Propuesta de Producto

Figura R1

Pet Movil

PET MOVIL

Solución digital mediante un APP para solicitar el servicio de paseo para mascotas, principalmente perros.

Se cobrará por tiempo: horas o minutos

Puede ser paseo Individual

Puede ser paseo grupal (máxi. 4 mascotas)



Apéndice S: Lienzo Blanco de Relevancia (1ra Iteración)

Figura S1

Lienzo Blanco de Relevancia (1ra Iteración)



Apéndice T: Segunda Propuesta de Producto

Figura T1

APP Best Pet Forever – Primera Parte

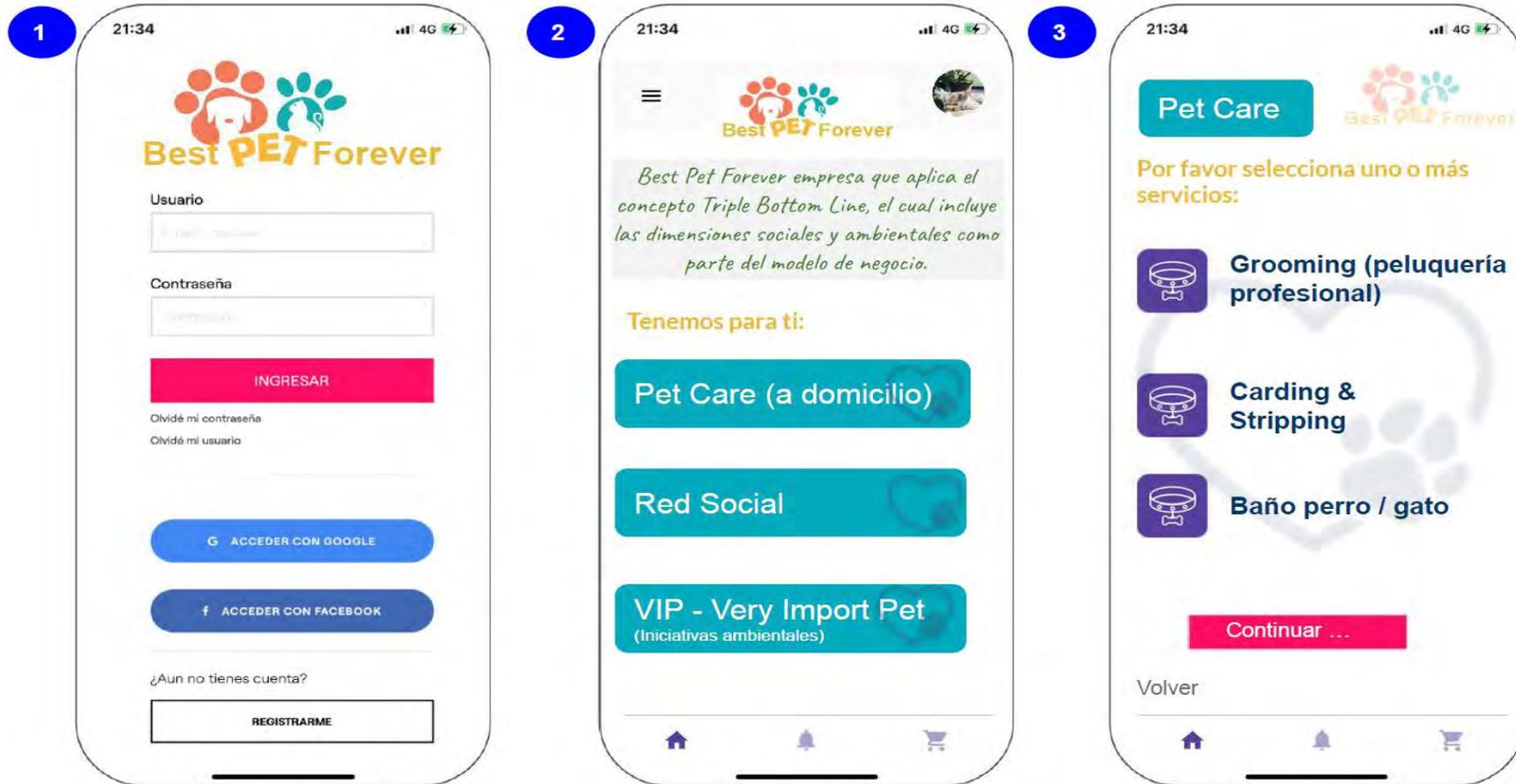
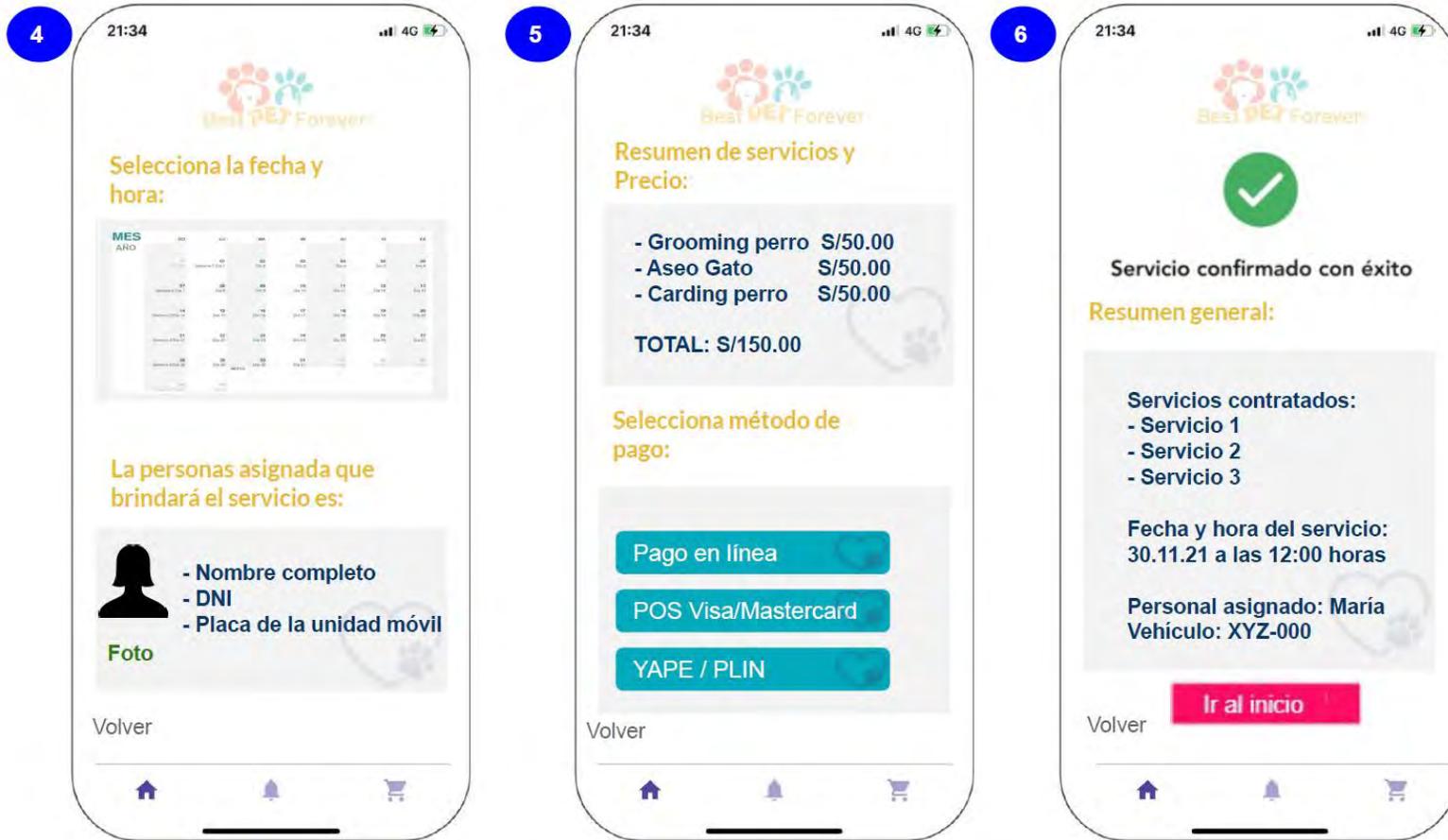


Figura T2

APP Best Pet Forever – Segunda Parte



Apéndice U: Lienzo Blanco de Relevancia (2da Iteración)

Figura U1

Lienzo Blanco de Relevancia (2da Iteración)



Apéndice V: Producto Mínimo Viable

Figura V1

APP Best Pet Forever – Primera Parte

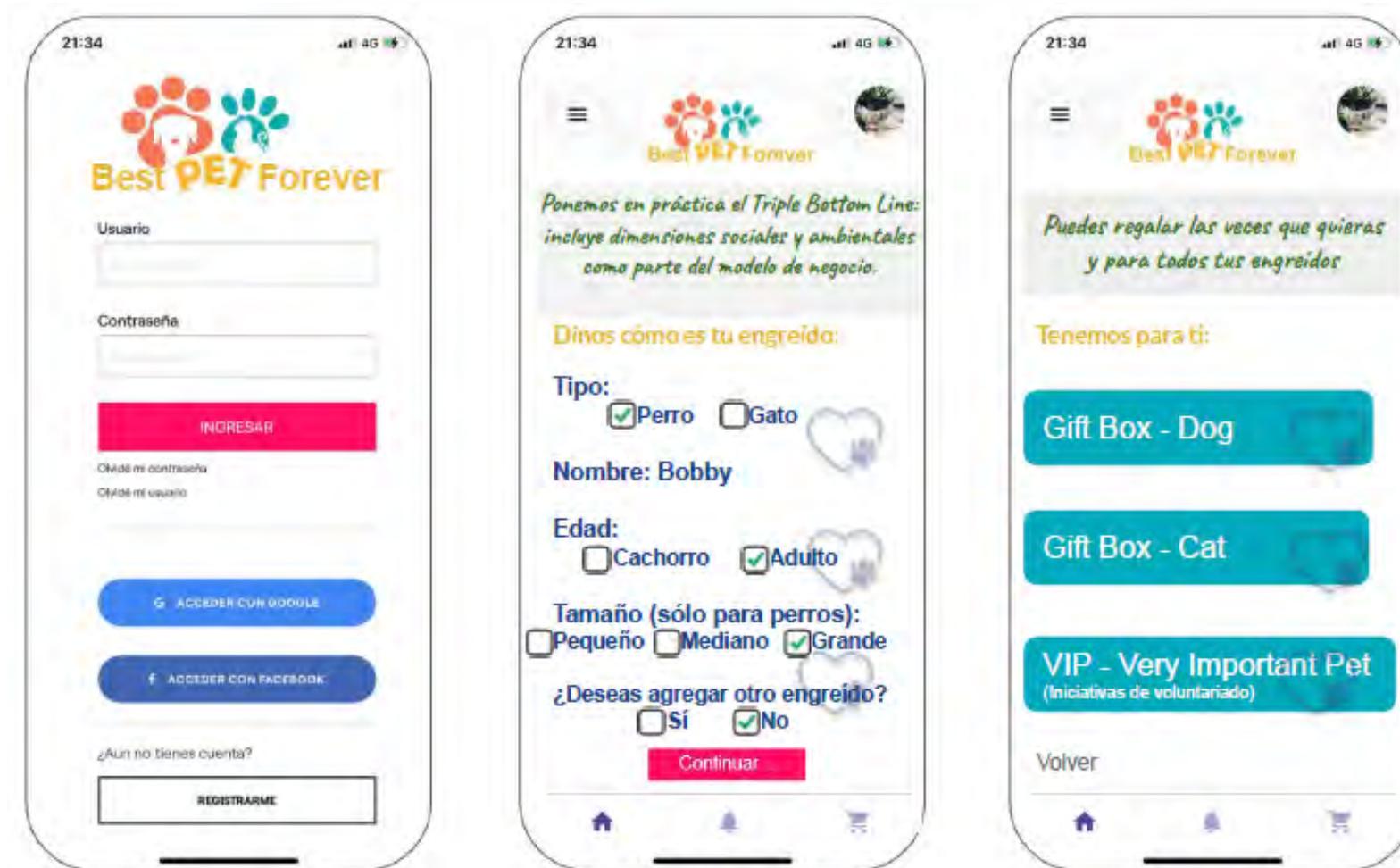


Figura V2

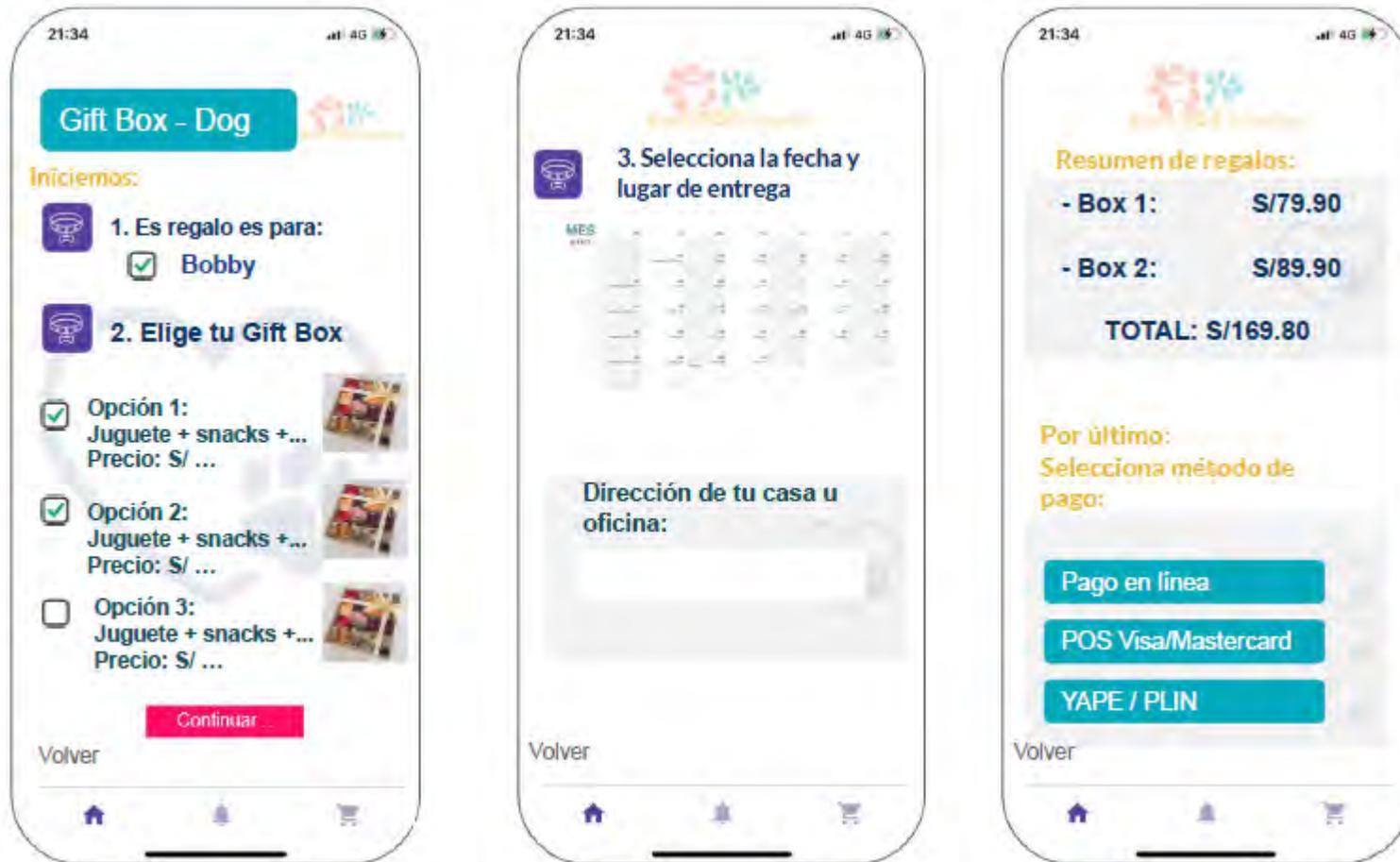
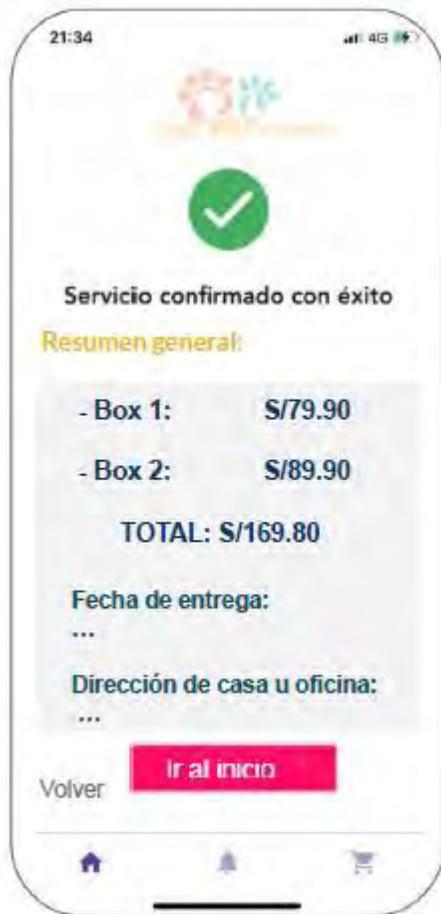
APP Best Pet Forever – Segunda Parte

Figura V3*Producto Mínimo Viable*

Apéndice W: Descripción del Business Model Canvas

Figura W1

Descripción de las Dimensiones del Modelo de Negocio

Detalle de cada sección del Business Model Canvas (BMC) de <i>Best Pet Forever</i>	
Dimensión	Descripción y consistencia interna
Propuesta de valor	<p>La propuesta más allá de ofrecer el producto físico que consiste en un paquete de 5 a 6 artículos adaptados al tamaño y edad de la mascota, ofrece principalmente un valor de tipo social y experiencial al cliente, al brindarle la oportunidad de poder pasar un momento agradable con su mascota, e inclusive compartir este momento en sus redes sociales y formar parte de una comunidad más grande de amantes de los animales. Además, este producto ahorra tiempo al cliente en la confección de un regalo para su mascota, ya que tendría que buscar productos acorde a su tamaño y edad, y hacer la decoración respectiva. Por otro lado, este producto también ofrece la posibilidad de ser pedido para regalar a cualquier amigo <i>pet lover</i> que tenga una mascota.</p> <p>El producto va dirigido al grupo etario que se encuentra en 2 grupos generacionales (Generación X y Millennials), ya que los <i>Baby Bombers</i> generalmente han tenido uno o varios hijos y no tienen mucho manejo de la tecnología como los aplicativos móviles, y por otro lado la Generación Z, no tienen aún los ingresos suficientes como para comprar un producto premium, cuyo valor es más experiencial que funcional.</p>
Segmento de clientes	<p>La zona geográfica elegida para cubrir mercado durante el primer año de operación es Lima Metropolitana Zona 7, la cual comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, los cuales tienen población con el mayor nivel adquisitivo.</p> <p>El mercado meta tiene un estilo de vida sofisticado, moderno y formalista, con interés en formar parte de una comunidad, a través de voluntariados o una comunidad virtual por redes sociales, que quiere a su mascota como si fuera su hijo, denominando inclusive como "perrihijo" y busca productos premium que pueda disfrutar, ahorrar tiempo y compartir a través de sus redes sociales.</p>
Relación con cliente	<p>La relación con el cliente comparte un valor y un propósito en común basado en el amor por los animales y en su cuidado. Asimismo, esta relación se fortalece creando un voluntariado integrado por los mismos clientes para coordinar actividades en beneficio de los animales, como la recolección de pelaje para la construcción de nidos de aves, y recolección de juguetes de mascotas que ya utilizan para redireccionarlos a albergues de animales en abandono. Por otro lado, se promueve que esta comunidad se mantenga activa a través de concursos relacionados a las mascotas. Por último, se pretende fidelizar a los clientes asignando categorías para los más participativos denominándolos como Clientes VIP (Very Important Pet) en alusión a su mascota.</p>
Canales	<p>Se cuenta con diversos canales para diferentes finalidades, el App Móvil para la recibir el pedido y hacer efectiva la compra, así como hacer publicidad, la Pagina Web para publicidad y servicio al cliente, las Redes Sociales, en especial Instagram, para la publicidad, concursos con publicación de fotos con sus mascotas disfrutando del producto, difusión de las actividades del voluntariado y servicio al cliente, y por el último el <i>Whatsapp</i> para específicamente el servicio al cliente, para atender cualquier sugerencia o reclamo.</p>
Actividades clave	<p>Compra de artículos (Snacks Saludables, Aseo, Juguetes), Diseño de paquete (Con impresión de mensaje ecológico), Colocación de artículos en paquete y decoración, Desarrollo de la App, Selección de trabajadoras (Para asegurar que efectivamente se encuentren en situación de vulnerabilidad), Transporte de juguetes para reutilización a ONG (Luego de haber recolectado una cantidad significativa de juguetes para el traslado).</p>
Recursos clave	<p>Colaboradores, Aplicativo Móvil, Local (Oficina, Zona de Armado y Almacén), Luz, Agua e Internet, Paquete de regalos, Artículos para paquete, Juguetes en desuso, Pelaje de mascotas</p>
Alianzas	<p>Inversionistas, Entes financieros, ONG Protectoras de Animales Abandonados, Empresa de servicio de transporte por bicicleta, Proveedor de paquete (Cajas de cartón corrugado), Proveedores de artículos (Snacks Saludables, de Aseo, Juguetes), Municipalidades (Para permitir la realización de las actividades de voluntariado en los parques), Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Para que puedan difundir como oferta laboral los puestos de trabajo de la empresa)</p>
Costos	<p>Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura del Aplicativo Móvil., Costos de ventas (Planillas de trabajadoras, paquete, artículos, etc.), Gastos administrativos y de ventas (Publicidad y Marketing), Gastos pre operativos (Constitución de empresa)</p>
Ingresos	<p>Venta de paquete de productos para mascotas de clientes directos, venta de paquete de productos solicitados para regalar a otros dueños de mascotas, Aporte propio de los socios y/o inversionistas</p>

Apéndice X: Tarjetas de Prueba de Deseabilidad

Figura X1

Tarjeta de Prueba de Confiabilidad

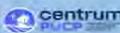
<p>Experimento de confiabilidad </p> <p>Tarjeta de prueba (Strategyzer)</p> <p>Actividad Compra de un paquete de productos adaptados a la edad y tamaño de la mascota a través un app móvil.</p> <p>Responsable Best Pet Forever</p> <p>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1) Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años (Generación X y Millennials) quienes tienen perros y gatos de mascotas, estarían interesados en comprar nuestro producto por su propuesta de valor (Pack de productos adaptados al tamaño y edad de la mascota, que contiene 5 o 6 items, entre juguetes, artículos de aseo y snacks saludables, además que promueve el ahorro de tiempo del cliente en la adquisición de un regalo para su mascota)</p> <p>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 1 1 1) Para verificarlo, nosotros Haremos una encuesta a nuestros potenciales clientes jóvenes adultos entre 25 y 57 años</p>		<p>(quienes tienen perros y gatos de mascotas)</p> <p>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 1 1) Además, mediremos El interés de adquirir nuestro producto por su propuesta de valor, en un total de 250 encuestas.</p> <p>Paso 4: Criterio Estamos bien si El interés de adquirir nuestro producto es igual o mayor del 80% del total de respuestas registradas por los encuestados. (250 encuestas)</p> <p>MBA 152 – EQUIPO 09</p>	
<p>Experimento de confiabilidad </p> <p>Tarjeta de prueba (Strategyzer)</p> <p>Actividad Compra de un paquete de productos adaptados a la edad y tamaño de la mascota a través un app móvil.</p> <p>Responsable Best Pet Forever</p> <p>Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1) Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años (Generación X y Millennials) quienes tienen perros y gatos de mascotas, gastarian S/.79.90 o mas, en un paquete de regalos para su mascota que incluye: Snacks Saludables, Accesorios de Limpieza y Juguetes.</p> <p>Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 1 1 1) Para verificarlo, nosotros Haremos una encuesta a nuestros potenciales clientes jóvenes adultos entre 25 y 57 años (quienes tienen perros y gatos de mascotas)</p>		<p>Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 1 1) Además, mediremos La intención de compra de nuestro producto a un precio igual o mayor a los S/. 79.90, en un total de 250 encuestas.</p> <p>Paso 4: Criterio Estamos bien si El porcentaje de intención de compra de nuestro producto a un precio igual o mayor a S/.79.90 es igual o mayor al 80% del total de respuestas registradas por los encuestados. (250 encuestas)</p> <p>MBA 152 – EQUIPO 09</p>	

Figura X2

Tarjeta de Prueba de Usabilidad

Experimento de usabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Compra de paquete de productos adaptados a la edad y tamaño de la mascota a través un app móvil.

Responsable: Best Pets Forever

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1)
 Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años (Generación X y Millennials) quienes tienen perros y gatos de mascotas, pueden comprar con facilidad usando el aplicativo de Best Pet Forever

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 6 6 6)
 Para verificarlo, nosotros Solicitaremos a los clientes potenciales que simulen una compra a través de un prototipo desarrollado en el software Invision.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)
 Además, mediremos. El tiempo que le tome realizar la compra de forma guiada

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si. El porcentaje de clientes potenciales que pueden completar la actividad de compra en 180 segundos o menos tiempo, es igual o mayor al 80% del total.

MBA 152 – EQUIPO 09

Experimento de usabilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Compra de paquete de productos adaptados a la edad y tamaño de la mascota a través un app móvil.

Responsable: Best Pets Forever

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1)
 Creemos que los jóvenes adultos entre 25 y 57 años (Generación X y Millennials) quienes tienen perros y gatos de mascotas, no abandonarían el proceso de compra a causa del aplicativo de Best Pet Forever

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 6 6 6)
 Para verificarlo, nosotros Solicitaremos a los clientes potenciales que simulen una compra a través de un prototipo desarrollado en el software Invision.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 3 3 3)
 Además, mediremos. El porcentaje de abandono del aplicativo

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si. El porcentaje de abandono es igual o menor al 10%.

MBA 152 – EQUIPO 09

Apéndice Y: Resultado de las Encuestas a los Potenciales Clientes

Y1: Hallazgos de la encuesta para validar la deseabilidad y precio del producto

A continuación, se muestra el análisis y los resultados de las encuestas realizadas a 250 usuarios con mascota (clientes target).

La primera parte tiene como objetivo identificar el perfil de nuestros clientes potenciales, lo que permitirá a la vez acotar nuestro segmento de mercado.

La segunda parte de la encuesta tiene como objetivo identificar el tipo de mascota, conocer el gasto mensual destinado hacia su mascota y principalmente para validar la deseabilidad de la solución propuesta. Al final, se incluyó una pregunta abierta (pregunta 8) de la cual no se presentan los resultados por tratarse de data no estructurada y difícil de tabular, no obstante, sí se tomaron en cuenta para el análisis.

Parte 1: Perfilamiento y segmentación de cliente

Pregunta 1:

El 71% de los encuestados con mascota (178 usuarios), se encuentra en el rango generacional Millennial, es decir entre 26 y 42 años.

Pregunta 2:

El 52% de usuarios con mascota son del género masculino. Con lo cual se evidencia que existe equidad de género en cuanto la tenencia de mascotas, puesto que el género femenino representa el 48% restante.

Pregunta 3:

El 32% de los encuestados viven en distritos Top de Lima Metropolitana y el 24% en distritos de Lima Moderna, haciendo un total de 56%. Asimismo, los distritos de Lima Norte y Sur representan el 38%

Parte 2: Deseabilidad de la solución propuesta

Pregunta 1:

El 74% de encuestados posee perros (185 usuarios), el 14% posee gato y el 12% ambos tipos de mascota.

Pregunta 2:

El 40% de encuestados (100 usuarios) tienen un gasto mensual entre S/200 y S/400 en su mascota(s). Por su parte tenemos al 38% con gasto mensual entre S/100 y S/200. Lo cual valida la información estadística mostrada en los capítulos iniciales.

Pregunta 3:

El 84% de los encuestados (211 usuarios), precisa si estar interesado en adquirir la solución propuesta para su mascota. Con lo cual validamos la deseabilidad por parte de los clientes potenciales.

Pregunta 4:

Las valoraciones con puntuación más alta (5 puntos) corresponden a destinar un % de las ganancias a albergues (132 valoraciones), reutilización de juguetes en desuso para redireccionarlos a albergues (122 valoraciones), servicio realizado por mujeres en situación de vulnerabilidad (107 valoraciones), reciclaje de pelo de mascota (97 valoraciones), uso de cajas biodegradables (97 valoraciones) y *delivery* con bicicleta (68 valoraciones).

Con estos resultados, se evidencia que los potenciales clientes están interesados y valoran de manera positiva los atributos con impacto ambiental y social que forman parte del ecosistema de negocio.

Pregunta 5:

El 52% de usuarios estaría dispuesto a pagar por el producto entre S/79.90 y S/89.90. Sin embargo, tenemos a un 38% restante dispuesto a pagar un importe mayor a S/89.90 hasta S/119.90. Por lo cual se tomó la decisión de ingresar al mercado con el precio de S/89.90; con el cual se realizó el análisis financiero.

Pregunta 6:

El 28% de encuestados (70 usuarios) indica que compraría el producto con frecuencia bimensual. Así mismo, tenemos un 15% (38 usuarios) que comprarían de manera mensual, por lo cual también son considerados como nuestro target, con lo cual hacemos un total de 43%. Por otra parte, tenemos a un 26% de encuestados que lo compraría de manera trimestral.

Para el análisis financiero, se ha considerado la frecuencia de compra bimensual por representar el mayor porcentaje si lo unimos con el grupo de frecuencia mensual.

Pregunta 7:

El 51% de encuestados señala que compraría el producto para el cumpleaños de su mascota, el 34% lo compraría como regalo para amistades con mascotas, el 22% para el mesario de su mascota. Así mismo, al tratarse de una pregunta que permite respuestas abiertas, encontramos respuestas que indican que comprarían el producto en cualquier ocasión y por engreimiento.

Pregunta 8:

Al tratarse de una pregunta abierta, obtuvimos recomendaciones que le gustarían a los potenciales clientes, siendo las principales: variedad y diversificación de productos, la posibilidad de poder personalizar los packs, considerar las alergias de las mascotas, publicidad en redes sociales de moda como *Tiktok e Instagram*, incluso dar usos adicionales al pelo de mascota como para la elaboración de camas y pisos para mascota a base de este material.

Figura Y2*Preguntas de la Encuesta a Clientes Potenciales*

Best Pet Forever: Emprendimiento para mascotas con enfoque ambiental y social

Ante todo esperamos que te encuentres bien junto a tus seres queridos. Somos un grupo de estudiantes de maestría de la Pontificia Univ. Católica del Perú que se encuentra en búsqueda de nuevos proyectos relacionados con la responsabilidad social y ambiental.

El presente proyecto de negocio esta relacionado al servicio de entrega de packs con regalos para mascotas solicitados desde un APP Móvil, así mismo, incluye iniciativas sociales pues es incluye la participación de mujeres en situación de vulnerabilidad; y ambientales como reciclaje de pelo de mascota, reutilización de juguetes en desuso, entre otros.

Así mismo, esta propuesta tiene como pilar fundamental los valores de amor y respeto por los animales.

Tus respuestas serán de mucho valor para construir una solución en beneficio de los engreídos de la casa.

Muchas Gracias.

Correo *

Correo válido

Este formulario registrará los correos. [Cambiar configuración](#)

Nombre

*

Texto de respuesta corta

Grupo de Edad *

- Generación Z (entre 18 y 25 años)
- Millennial (entre 26 y 42 años)
- Generación X (Entre 43 y 55 años)
- Otro grupo etéreo diferente

Genero *

- Masculino
- Femenino

Distrito *

- Grupo 1: Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja, Surco
- Grupo 2: Jesus María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena , San Miguel, Breña
- Grupo 3: Cercado de Lima, La Victoria, Rimac, SJL
- Otros distritos, Lima Norte y/o Lima Sur

1- ¿Qué tipo de mascota tienes? *

- Perro
- Gato
- Ambos

2- ¿Cuál es el gasto mensual aproximado que invierte en su mascota? *

1. Menos de S/.100 (Menos de US\$ 24)
2. Entre S/.100 a S/.200 (US\$ 25 a 55)
3. Entre S/.200 a S/.300 (US\$ 56 a 80)
4. Entre S/.300 a S/.400 (US\$ 81 a 105)
5. Mas de S/.400 (Más de US\$ 105)

3. Producto: Pack de productos adaptados al tamaño y edad de tu mascota, que contiene: 5 a 6 *
items entre juguetes, artículos de aseo y snacks saludables. Se promueve el ahorro de tiempo del cliente en la adquisición de un regalo para su mascota. El servicio es brindado mediante un aplicativo móvil y la entrega es a domicilio. ¿Estaría interesado en regalarle este producto a su mascota?

- Si
- No

222

4. Marque del 1 al 5, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante, el grado de valor que le da a las siguientes propuestas de impacto ambiental y social que se encuentran incluidas dentro del modelo de negocio del producto

	1	2	3	4	5
Servicio realiza...	<input type="radio"/>				
Reciclaje de pel...	<input type="radio"/>				
Caja de materia...	<input type="radio"/>				
Transporte de d...	<input type="radio"/>				
Fomento de reu...	<input type="radio"/>				
Destino de un 5...	<input type="radio"/>				

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? (El producto contiene 1 juguete, 3 snacks * saludables y 1 producto de aseo).

- De S/.79.90 a S/.89.90 (US\$ 22 a 24)
- De S/.89.90 a S/.99.90 (US\$ 25 a 26)
- De S/. 99.90 a S/.109.90 (US\$ 27 a 29)
- De S/.109.90 a S/.119.90 (US\$ 30 a 32)
- Mas de S/.119.90 (Más de US\$ 33)
- No compraría el producto

6. ¿Con que frecuencia compraría el producto? *

- Mensual
- Bimensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- No compraría el producto

7. ¿Para que eventos en especial compraría el producto? *

- Mesario de la mascota
- Cumpleaños de la mascota
- Regalo para amistades con mascotas
- Navidad
- Fiestas Patrias
- Halloween
- Día del perro / gato
- Otra...

8. ¿Alguna recomendación para el producto? *

Texto de respuesta larga

Y3: Resultados de encuesta Parte 1

Grupo de Edad

250 respuestas

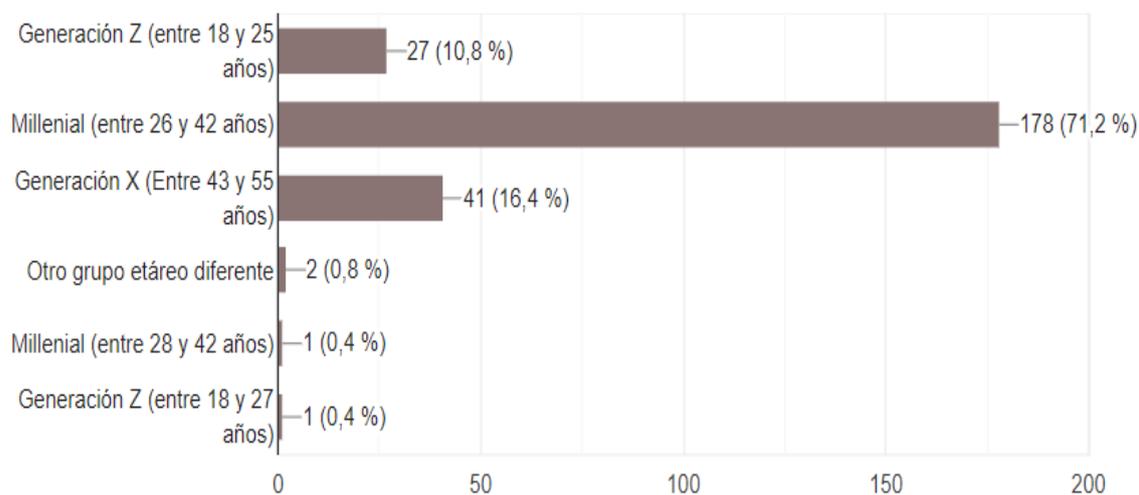


Figura Y4. Resultado – Pregunta 1 sobre la edad de los clientes potenciales por rangos generacionales.

Genero

250 respuestas

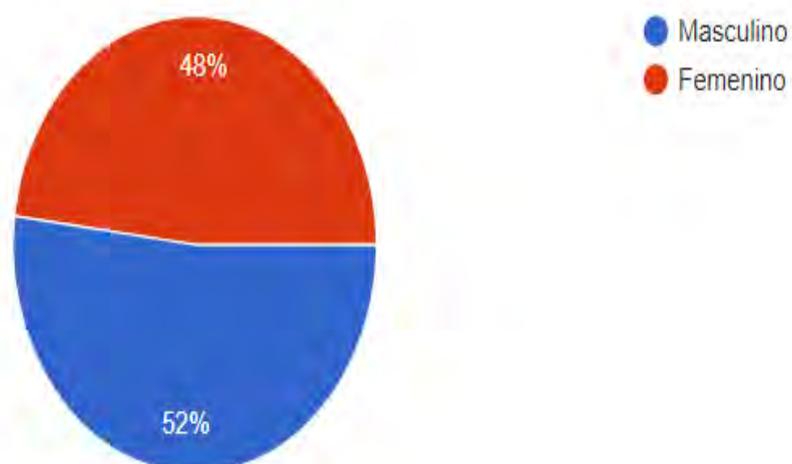


Figura Y5. Resultado – Pregunta 2 sobre el género con el que se identifican los clientes potenciales.

Distrito

250 respuestas

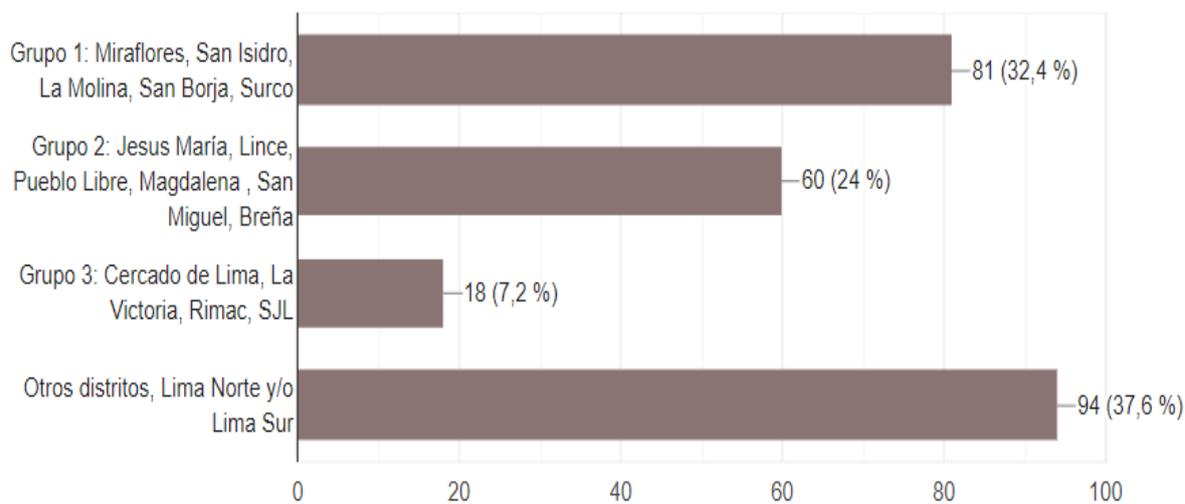


Figura Y6. Resultado – Pregunta 3 sobre el distrito de LM donde residen los clientes potenciales

Y4: Resultados de encuesta Parte 2

1- ¿Qué tipo de mascota tienes?

250 respuestas

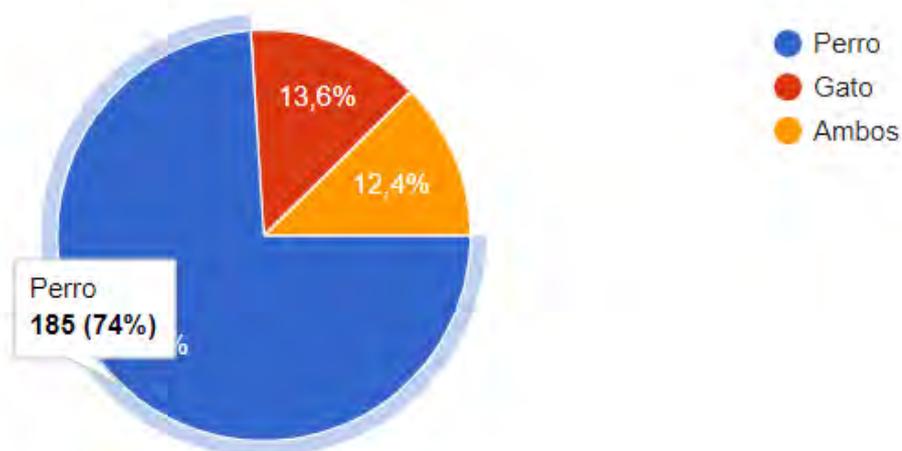


Figura Y7. Resultado – Pregunta 1 sobre el tipo de mascota

2- ¿Cuál es el gasto mensual aproximado que invierte en su mascota?

250 respuestas

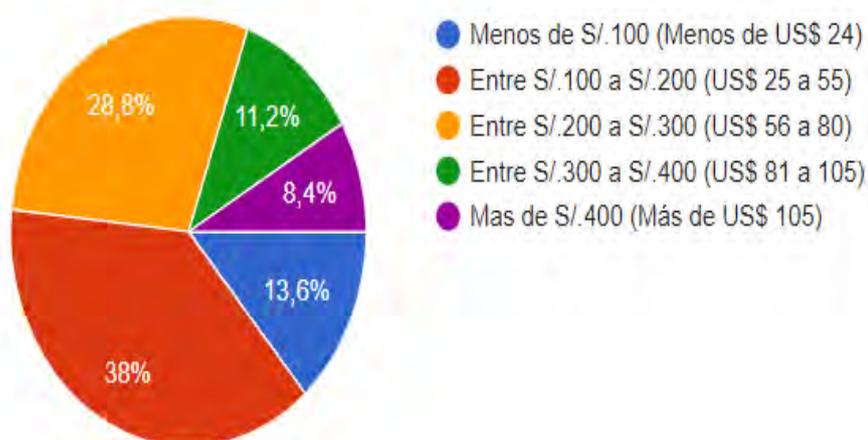


Figura Y8. Resultado – Pregunta 2 sobre el gasto mensual.

3. Producto: Pack de productos adaptados al tamaño y edad de tu mascota, que contiene: 5 a 6 ítems entre juguetes, artículos de aseo y snacks saludables. Se promueve el ahorro de tiempo del cliente en la adquisición de un regalo para su mascota. El servicio es brindado mediante un aplicativo móvil y la entrega es a domicilio. ¿Estaría interesado en regalarle este producto a su mascota?

250 respuestas

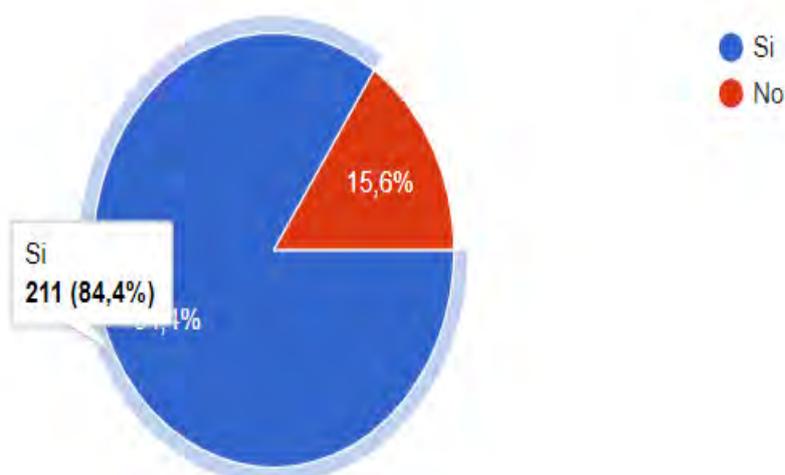


Figura Y9. Resultado – Pregunta 3 sobre la deseabilidad de compra

4. Marque del 1 al 5, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante, el grado de valor que le da a las siguientes propuestas de impacto ambiental y social que se encuentran incluidas dentro del modelo de negocio del producto

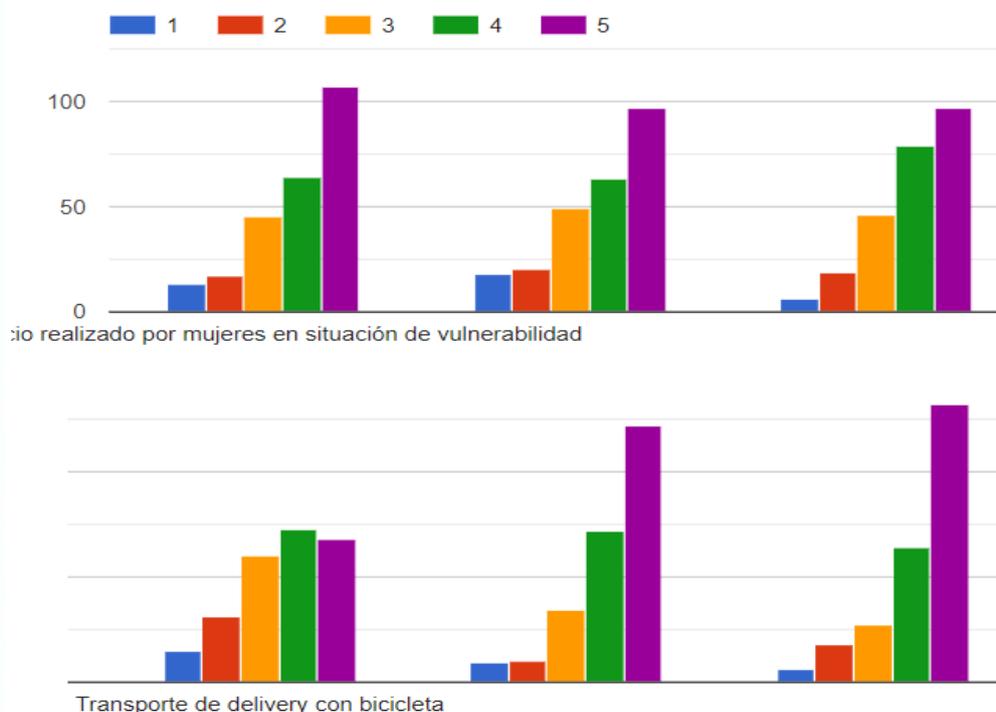


Figura Y10. Resultado – Pregunta 4 sobre la valoración de los atributos del modelo de negocio con impacto ambiental y social

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto? (El producto contiene 1 juguete, 3 snacks saludables y 1 producto de aseo).

250 respuestas

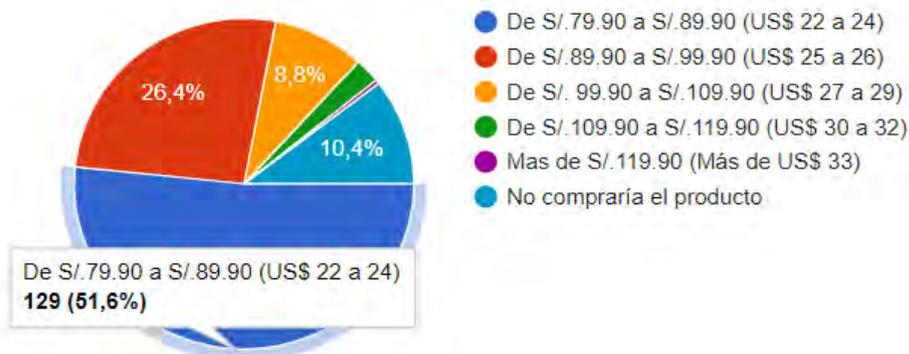


Figura Y11. Resultado – Pregunta 5 sobre el precio a pagar.

6. ¿Con que frecuencia compraría el producto?

250 respuestas

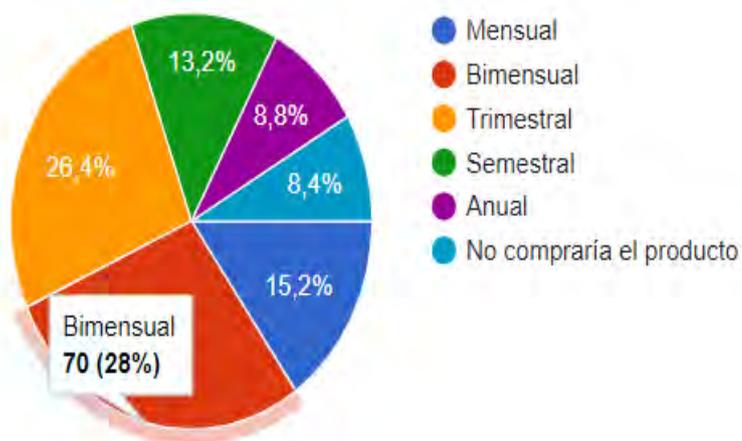


Figura Y12. Resultado – Pregunta 6 sobre la frecuencia de compra.

7. ¿Para que eventos en especial compraría el producto?

250 respuestas

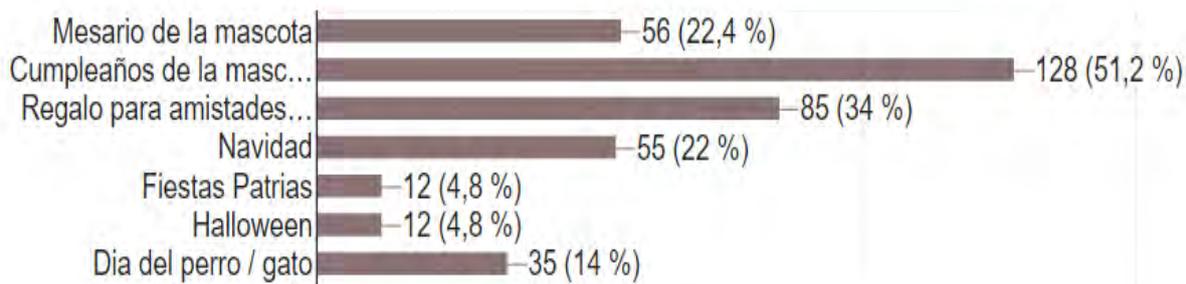


Figura Y13. Resultado – Pregunta 7 sobre las ocasiones en que el producto sería comprado.

Apéndice Z: Tarjetas de Prueba de Deseabilidad

Tabla Z1

Tabla de Participantes en Prueba de Usabilidad

Nº1	Participante	Edad	Ocupación	Medio	Link
1	Juan Llamosa	41	Ingeniero	Zoom	https://acortar.link/gkRTMv
2	Cindy Rosado	30	Ingeniero	Zoom	https://acortar.link/InqVUE

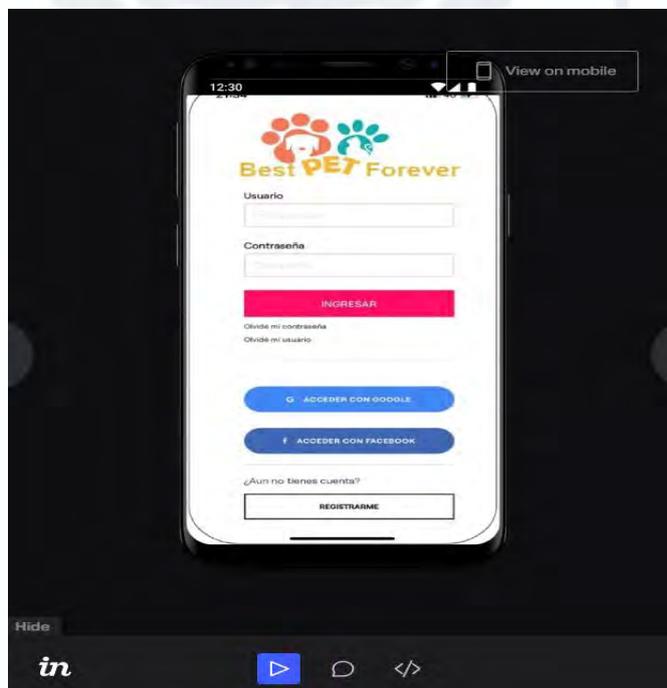
Tabla Z2

Circulo de Pantallas del Prototipo App BEST PET FOREVER

Prototipo	Software	Link
App <i>BEST PET FOREVER</i>	Invision	https://miguel987987.invisionapp.com/console/share/CYTP8ZV4WEK/916735893

Figura Z1

Imagen de App BEST PET FOREVER en Invision



Apéndice AA: Análisis de los 5 Factores del Mercado

Tabla AA1

Análisis de los 5 Factores del Mercado

Factores	Análisis de los 5 factores al negocio por emprender “ <i>BEST PET FOREVER</i> ”
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado de las mascotas es atractivo, debido a que se encuentra en crecimiento y existe disposición al gasto. - En el Perú, este mercado (Mascotas) ha crecido los últimos 5 años en un 9%, y vía online en un 30%.
Ganancia	<ul style="list-style-type: none"> - La industria de mascotas presenta océanos rojos dentro de algunos de sus mercados como los alimentos premium o los servicios de bañado y corte de pelaje, y océanos azules dentro de mercado de entretenimiento como el de obsequios para mascotas. En este no se presenta un mercado fragmentado en donde exista riesgo de una guerra por precios, ni un poder significativo de los clientes.
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Se presenta un impacto alto en los clientes que son los dueños de las mascotas, al ofrecerles un producto con valor social (Pertener a una comunidad) y experiencial (Pasar un momento agradable con su mascota, que quede en el recuerdo a través de una foto o publicación en redes)
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo emprendedor tiene familiares con know-how dentro del negocio de las mascotas.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran motivación por parte del equipo emprendedor, que se encuentra dentro del bloque generacional de los millennials, el cual presenta la mayor tasa de emprendimiento en el Perú. El 82% de millennials que son trabajadores dependientes desean abrir su propio negocio.

Apéndice AB: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla AB1

Análisis de los 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Análisis de cada fuerza relacionado al negocio por emprender “ <i>BEST PET FOREVER</i> ”
Poder de Negociación de los clientes	- Es bajo, debido a que actualmente no existe una amplia oferta de servicio de obsequios de mascotas, que adicionalmente ofrezca la oportunidad de pertenecer a una comunidad de amantes de los animales.
Poder de Negociación de los proveedores	- Depende del tipo de proveedor. Nuestros proveedores de juguetes y de artículos de aseo, no presentan mucho poder, ya que son varios y hay competencia, por otro lado, nuestros proveedores de snacks saludables son más reducidos por lo cual tienen un poder de negociación mayor.
Competidores de la industria	- Es bajo, dentro del mercado de obsequios dentro de la industria de las mascotas.
Potenciales competidores	- Es alto, debido a que industria está en crecimiento, y negocios de otros mercados (Veterinarias, Petshops, Marketshare, Bañado y Corte de Pelaje de mascotas) podrían migrar a realizar este tipo de producto de paquete de obsequios para mascotas, no obstante, la principal barrera para su ingreso sería el diseño e inversión del aplicativo móvil (A excepción de los marketshare), y el posicionamiento ya ganado por nuestro emprendimiento al ser el primero con este modelo de negocio en la industria nacional en llegar a los clientes potenciales amantes de los animales.
Productos sustitutos	- Es bajo, no se observa algún sustituto próximo a brindar un equivalente a la propuesta de valor ofrecida por el negocio.

Apéndice AC: Análisis PESTE

Tabla AC1

Análisis PESTE

Factor	Análisis de cada factor relacionado al negocio por emprender “ <i>BEST PET FOREVER</i> ”
Político	- Mayor preocupación por la promulgación de leyes a favor del bienestar de los animales (Ley 30407: Ley de protección y Bienestar Animal)
Económico	- En el Perú casi 4 millones de hogares tienen mascotas. - El mercado de Petcare ha crecido los últimos 5 años en un 9%, y vía online en un 30%.
Social	- Creciente tendencia a tener mascotas en los hogares sin hijos. - Creciente tendencia de tener 2 perros del 30% y de tener 3 a más del 190% en el 2019. - Los peruanos gastan entre S/. 200 a S/. 300 en promedio por mes en cuidado de sus mascotas.
Tecnológico	- Aparición de la Revolución Digital a nivel mundial, acceso a smartphones, paquete de datos de internet, wifi, uso de aplicativos móviles.
Ecológico	- Tendencia en el uso de materiales biodegradables y/o reciclables en el servicio brindado que reduzcan el impacto ambiental.

Apéndice AD: Matriz FODA

Tabla AD1

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Equipo emprendedor con amplio conocimiento en estrategia de negocios	Equipo emprendedor sin experiencia laboral en la industria de las mascotas
	Equipo emprendedor con contactos dentro de la industria de las mascotas	Equipo emprendedor sin conocimientos sobre como desarrollar Apps Móviles.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Tendencia al crecimiento de la industria de las mascotas.	Estrategia de diferenciación: Para entrar en el mercado nicho de obsequios para mascotas.	Aprovechar que la industria esta en alza, y por ende existe personal calificado, para contratar a un asesor con experiencia en la industria y a un diseñador de aplicativos móviles para la parte inicial del negocio.
Poca competencia en el submercado de obsequios para mascotas.	Desarrollo de mercado: Para incrementar mercado en otras localidades.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Aumento de aplicativos móviles que ofrecen diversos productos para mascotas.	Estrategia de penetración de mercados: Para ganar posicionamiento en el mercado meta actual con una fuerte estrategia de mix de canales y medios.	Realizar una investigación intensiva de mercado para identificar a nuevos competidores que puedan ingresar al submercado de obsequios para mascotas.
Pocas barreras de entrada al submercado de obsequios, galletas saludables o juguetes para las mascotas.	Formación de Alianzas Estratégicas: Para ganar posicionamiento en el mercado actual con actores clave del negocio.	

Apéndice AE: Matriz de Consistencia

Tabla AE1

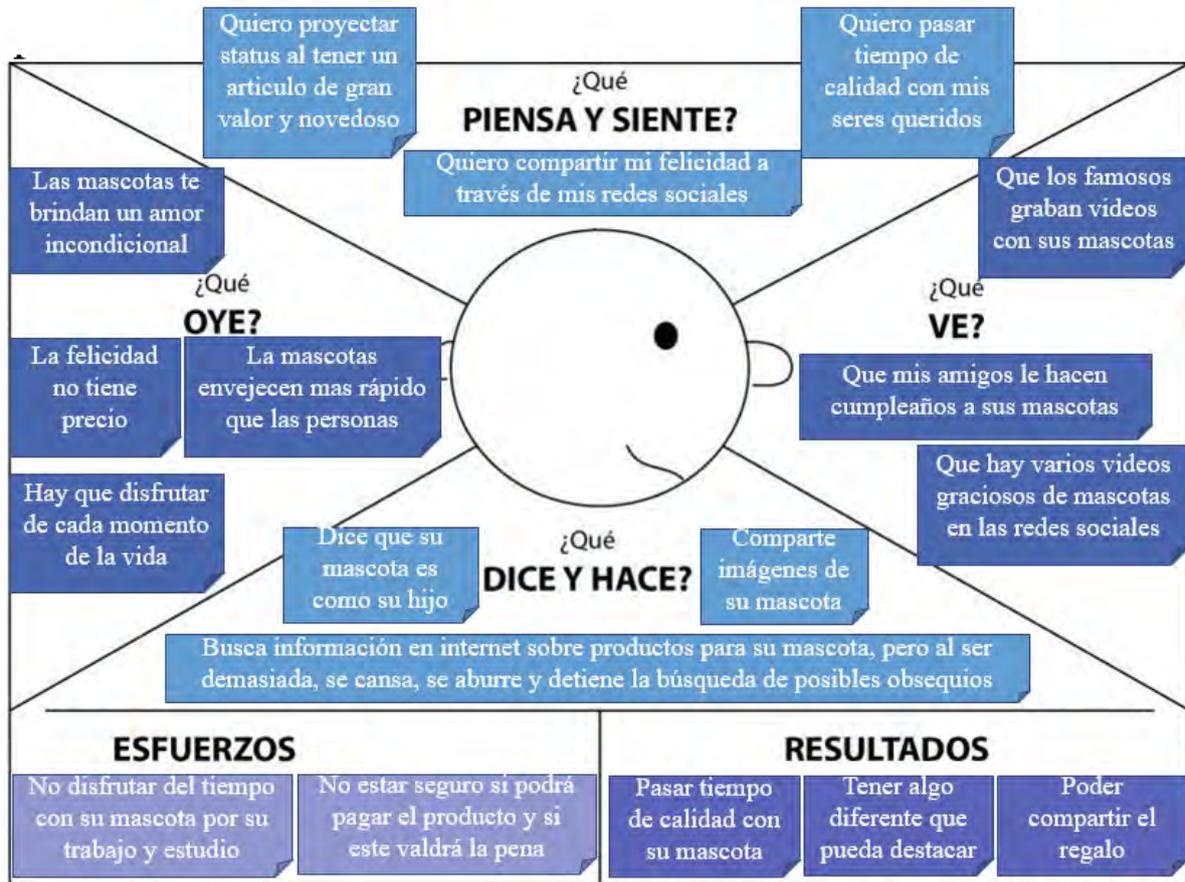
Análisis de la Matriz de Consistencia (Estrategias de Negocios)

N°	OLP	Estrategia de negocio por emprender “ <i>BEST PET FOREVER</i> ”
1	Ventas	- Estrategia General de Diferenciación: Para alcanzar la meta de ventas es necesario implementar una estrategia de diferenciación del producto, a través de nuestra propuesta de valor única que incremente el valor percibido del producto y nos permita colocar un precio acorde a este valor.
2	Crecimiento	- Estrategia de Desarrollo de Mercados: Para asegurar el crecimiento de las ventas en el segundo año de funcionamiento, es necesario implementar la estrategia de desarrollo de mercados, para expandir el negocio fuera de los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y la Molina), y considerar también la provincia constitucional del Callao. Esto nos permitirá crecer en ventas y como consecuencia en nuestros indicadores de ROI y ROE.
3	ROI	
4	ROE	
5	Marketshare	- Estrategia de Penetración de Mercados: Para asegurar un marketshare de nuestro actual mercado será importante implementar esta estrategia y realizar una campaña intensiva en medios con marketing de contenido de los beneficios de nuestro producto. - Estrategia de Alianzas Estratégicas: Será importante crear alianzas con actores clave del negocio para que nos brinden un respaldo en el mercado ante posibles competidores.

Apéndice AF: Mapa de Empatía

Figura AF1

Mapa de Empatía



Apéndice AG: Ficha Buyer Persona

Figura AG1

Ficha Buyer Persona

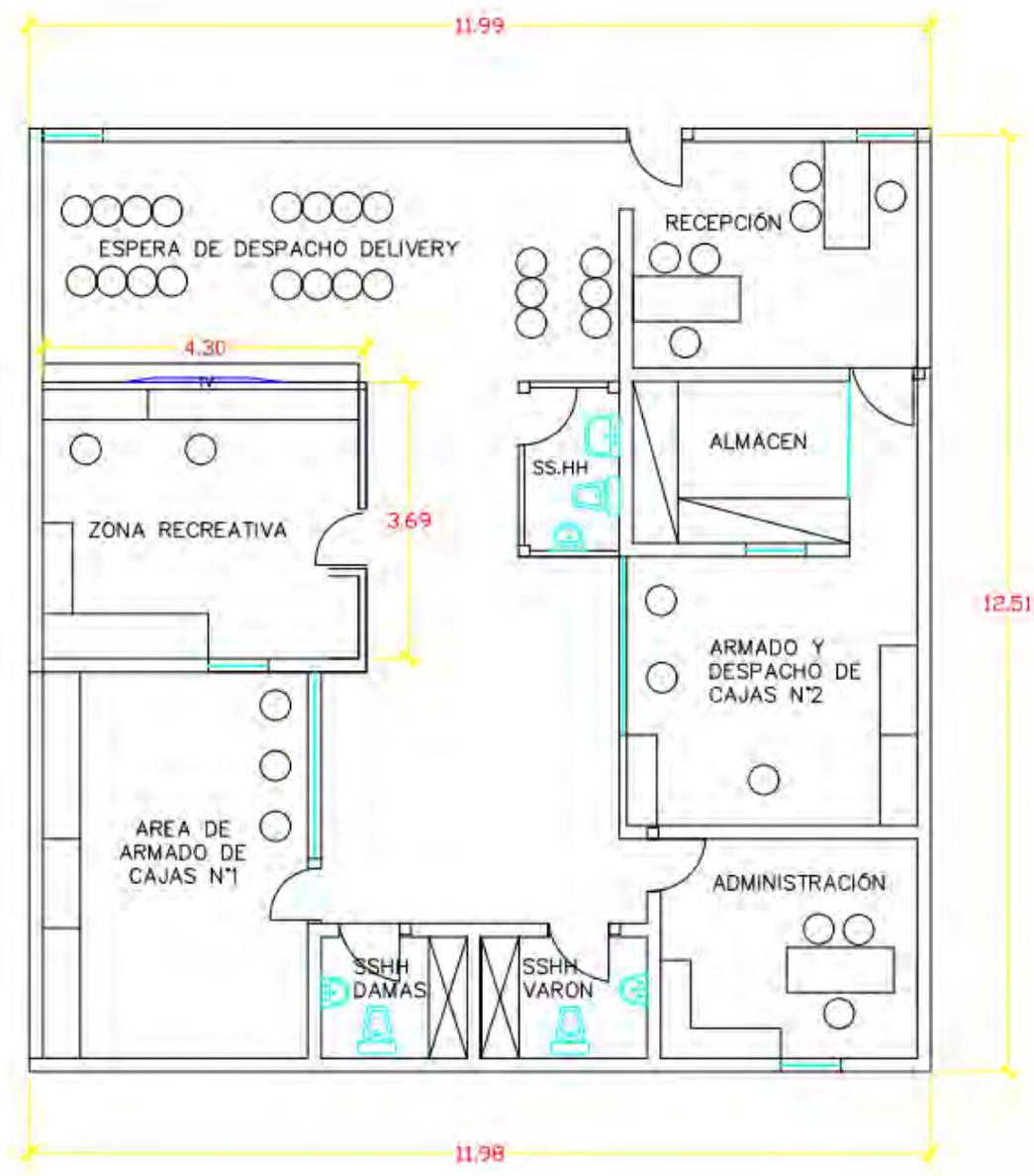
<p>RESUMEN</p> <p>Isabella, es una joven profesional administradora de 28 años, que valora el trabajo duro y el estudio. Actualmente tiene el puesto de coordinadora de calidad en una empresa, en la que lleva 3 años. Vive en la casa de sus padres. Dedicla la mayor parte de su tiempo a estudiar y a trabajar, así como al cuidado de su mascota un perrito Beagle.</p>	<p>ISABELLA</p> 	<p>DESAFÍOS</p> <p>Tener mas responsabilidades en el ámbito laboral. Culminar sus cursos con notas sobresalientes. Perfeccionar el idioma ingles. Ahorrar lo suficiente para poder comprarse su carro y departamento Pasar mas tiempo con su familia, amigos y mascota.</p>
<p>BIENESTAR</p> <p>Edad: 28 años, Nacionalidad: Peruana, Nivel de Estudios: Superior Universitario, Estado Civil: Soltera, sin hijos Situación Laboral: Empleada en Planilla con ingresos de S/3000 mensuales, Lugar de residencia: Santiago de Surco.</p>		<p>OBJECIONES COMUNES</p> <p>Algunas de las objeciones mas comunes que tiene para pasar mayor tiempo con su familia, amigos y mascota es la cantidad de tiempo que tiene que invertir para realizar sus funciones en el trabajo, y el tiempo que tiene que estudiar y dar evaluaciones en sus cursos.</p>
<p>ASPIRACIONES</p> <p>Desea tener su propio negocio. Que reconozcan su trabajo y la asciendan al puesto de Jefe de Área. Sueña con viajar por Europa y Asia. Tener su propio departamento y auto. Tener mas tiempo libre para dedicarlo a sus padres, hermanos y a su mascota.</p>	<p>PASATIEMPOS E INTERES</p> <p>Le gusta pasar tiempo con su mascota y engreirla, también salir a comer con sus amigos del trabajo o de la universidad. Le gusta bailar, escuchar música y salir a correr por las mañanas. Pasar tiempo en Facebook, Instagram y grabar tiks toks.</p>	<p>DESAFÍOS PERSONALES</p> <p>Teme que este descuidando su vida personal por estar dedicada demasiado al trabajo y al estudio. Teme que no sea reconocida como una buena profesional.</p>

Apéndice AH: Customer Journey Map

Figura AH1

Customer Journey Map

CUSTOMER JOURNEY MAP						
FASES	Visualizacion de anuncio	Descarga de App	Navegacion por App	Compra	Recepcion del producto	Uso del producto
OBJETIVO	Buscar un producto para su mascota que sea novedoso y que cumpla con sus expectativas	Poder descargar el Aplicativo de forma rapida y segura	Poder navegar de forma rapida e intuitiva a traves del Aplicativo	Realizar la compra del producto de forma rapida y segura	Recibir el producto de forma oportuna y en perfectas condiciones	Sentir que el producto cumple con sus expectativas
ACTIVIDAD	Ver publicidad del producto del negocio y propuesta de valor	Entrar al App Store y descargar el App Movil del negocio	Navegar por el App para seleccionar el paquete de productos deseado	Realizar la compra del producto seleccionado	Recepcion del producto en su domicilio	Uso del producto con su mascota
PUNTOS DE CONTACTO	Pagina Web, Facebook, Google Ads (Youtube)	App Movil de Best Pet Forever	App Movil de Best Pet Forever	App Movil de Best Pet Forever	Producto (Paquete de Obsequios para su mascota)	Producto (Paquete de Obsequios para su mascota)
SENSACIONES						
CONCLUSIONES	Se debe invertir en tener un buen diseño de Pagina Web y de Perfil en Facebook, así como en publicidad a través de Google Ads (Youtube)	Se debe invertir en tener un buen diseño de la Pagina Web que enlace con la descarga del App Movil	Se debe invertir en tener un buen desarrollo del aplicativo para que sea de facil navegacion	Se debe invertir en tener un buen desarrollo del aplicativo y en comprar un buen software que garantice una compra segura	Se debe invertir en tener todos los insumos, materiales en stock para cumplir de forma oportuna con la entrega del producto al cliente	Se debe invertir en tener los equipos apropiados para una atencion post-venta de calidad hacia los clientes

Apéndice AI: Plano del Negocio *Best Pet Forever***Figura AI1***Plano del Negocio Best Pet Forever*

Apéndice AJ: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan de Mercadeo

Figura AJ1

Tarjeta de Validación de Prueba de Mercadeo

Validación Plan Marketing		centrum PUCP	
Tarjeta de prueba (Strategyzer)			
Actividad	Factibilidad del Negocio		
Responsable	Best Pet Forever		
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1)			
Creemos que el plan de marketing producirá mas ingresos que perdidas durante los primeros 5 años			
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 1 1 1)			
Para verificarlo, nosotros	Calcularemos el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (VTVC) durante los primeros 5 años		
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 1 1)			
Además, mediremos	La probabilidad que el ratio del valor del tiempo de vida cliente / costo de		
			adquisición del cliente sea 3:1 en los primeros 5 años.
Paso 4: Criterio			
Estamos bien si		Obtenemos una probabilidad igual o mayor al 90% que VTVC/CAC =10:1	
MBA 152 – EQUIPO 09			

Apéndice AK: Calculo de CAC y VTVC

Tabla AK1

Calculo de CAC

Costo Adquisicion Cliente	
Salarios Personal Ventas	S/. 253,449.25
Gastos Generales	S/. 18,067.27
Gastos Marketing	S/. 331,537.88
Lanzamiento Marca	S/. 3,000.00
Activos	S/. 2,700.00
Cientes Nuevos	12044
CAC	S/. 50.54

Tabla AK2

Calculo de VTVC

Valor del Tiempo de Vida Cliente	
Promedio de valor de orden	S/ 89.90
Numero de ventas repetidas	6
Tiempo promedio de retencion	1
VTVC	S/. 539.40

Tabla AK3

Calculo de del Ratio VTVC/CAC

RATIO	
VTVC / CAC	10.67

Apéndice AL: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Operativo

Figura AL1

Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Operativo

Validación Plan Operativo 	
Tarjeta de prueba (Strategyzer)	
Actividad	Factibilidad del Negocio
Responsable	Best Pet Forever
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚩 🚩 🚩)	
Creemos que el plan de operative generara la produccion necesaria para abastecer la demanda proyectada	
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)	
Para verificarlo, nosotros	Calcularemos la capacidad de produccion de las trabajadoras del negocio
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)	
Además, mediremos	La probabilidad que la capacidad de produccion sea igual o mayor a 4.2 cajas/hora.
Paso 4: Criterio	
Estamos bien si	Obtenemos una probabilidad igual o mayor al 70% de que la capacidad de produccion sea igual o mayor a 4.2 cajas/hora
MBA 152 – EQUIPO 09	

Apéndice AM: Flujo Proyectado de Ventas (Escenario Optimista)

Tabla AM1

Escenario Optimista (Incremento de Ventas al 35%)

Flujo de Caja Libre Proyectado	0	1	2	3	4	5
Ventas incrementales		4,437.3	5,990.4	8,087.0	10,917.5	14,738.6
Costo de Ventas		2,662.4	3,594.2	4,852.2	6,550.5	8,843.2
Ganancia Bruta		1,774.9	2,396.2	3,234.8	4,367.0	5,895.4
Gastos Administrativos		332.2	334.6	337.0	339.4	341.9
Gastos de Ventas		110.0	113.6	117.3	121.3	125.4
Depreciación y/o amortización		7.4	7.4	7.4	7.4	7.4
Ganancia Operativa (EBIT)		1,325.3	1,940.6	2,773.0	3,898.9	5,420.7
Impuestos a las ganancias sin escudo tributario		372.8	569.1	831.9	1,169.7	1,626.2
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		952.5	1,371.5	1,941.1	2,729.2	3,794.5
(+) Depreciación y amortización		7.4	7.4	7.4	7.4	7.4
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						0.00
Inversiones	-502.7					
Flujo de Caja Libre Proyectado	-502.7	959.9	1,378.9	1,948.6	2,736.6	3,801.9
Valor Actual Neto (VAN) Proyeccion 5 años	7,486.0	Valor Presente de los retornos y la Inversión Inicial				
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	8.87072 %	Tasa de Reinversión				
Tasa Interna de Retorno (TIR)	230.73 %	Tasa de Financiamiento				
Flujo de Caja descontado a valor presente	-502.7	881.7	1,163.4	1,510.0	1,947.9	2,485.7
PAYBACK	0.67	Años				

Apéndice AN: Flujo Proyectado de Ventas (Escenario Pesimista)

Tabla AN1
Escenario Pesimista (Incremento de Ventas al 2%)

Flujo de Caja Libre Proyectado	0	1	2	3	4	5
Ventas incrementales		4,437.3	4,570.4	4,707.6	4,848.8	4,994.2
Costo de Ventas		2,662.4	2,742.3	2,824.5	2,909.3	2,996.5
Ganancia Bruta		1,774.9	1,828.2	1,883.0	1,939.5	1,997.7
Gastos Administrativos		332.2	334.6	337.0	339.4	341.9
Gastos de Ventas		110.0	113.6	117.3	121.3	125.4
Depreciación y/o amortización		7.4	7.4	7.4	7.4	7.4
Ganancia Operativa (EBIT)		1,325.3	1,372.6	1,421.3	1,471.4	1,523.0
Impuestos a las ganancias sin escudo tributario		372.8	398.7	426.4	441.4	456.9
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos)		952.5	973.9	994.9	1,030.0	1,066.1
NOPAT						
(+) Depreciación y amortización		7.4	7.4	7.4	7.4	7.4
(-) Cambio en capital de trabajo						
(+) Valor residual						0.0
Inversiones	-502.7					
Flujo de Caja Libre Proyectado	-502.7	959.9	981.3	1,002.3	1,037.4	1,073.5
Valor Actual Neto (VAN) Proyeccion 5 años	3,424.0	Valor Presente de los retornos y la Inversión Inicial				
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	8.87072 %	Tasa de Reinversión				
Tasa Interna de Retorno (TIR)	192.29 %	Tasa de Financiamiento				
Flujo de Caja descontado a valor presente	-502.7	881.7	827.9	776.7	738.4	701.9
PAYBACK	0.54	Años				

Apéndice AO: Información de Pago a Inversionistas

Figura AO1

Tarifario tasas Depósito a Plazo Fijo BBVA Perú

Términos y condiciones



TREA min-máx.
4.80% - 6.30%

TREA **mínima de 4.80%** aplicable a Depósitos a Plazo fijo por un monto desde S/2,000 a 6 meses y TREA **máxima de 6.30%** aplicable a **Depósitos a Plazo fijo a 3 años** en Banca por Internet o Banca Móvil; TREA referencial calculada considerando la TEA: 5.10% para un depósito de S/ 10,000 a 12 meses, intereses S/ 510.00. Gastos y comisiones a cargo del cliente conforme al Tarifario vigente



tyc depósito plazo:

Tasas vigentes desde el 18.04.22 al 22.05.22

Tabla AO

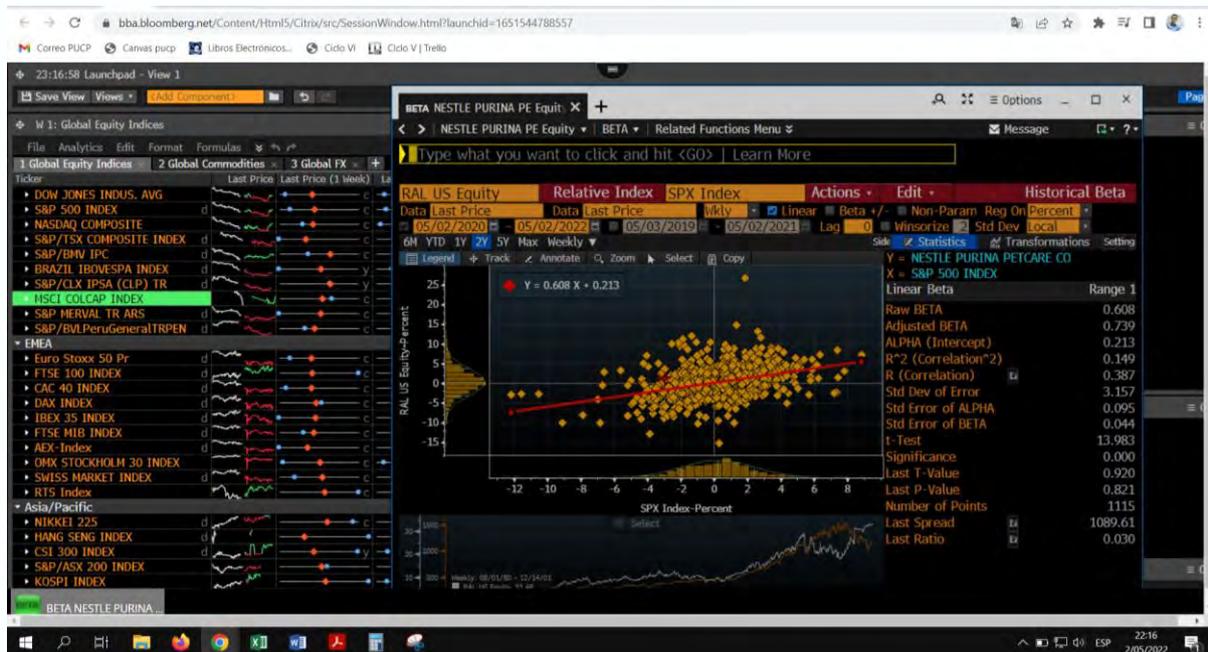
Cronograma de Pagos a Inversionistas con TEA 12%

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y Comisiones	Cuota Total
0						-S/. 342,650.00
1	S/. 342,650.00	S/. 161,627.36	S/. 41,118.00	S/. 202,745.36	S/. 120.00	S/. 202,865.36
2	S/. 181,022.64	S/. 181,022.64	S/. 21,722.72	S/. 202,745.36	S/. 120.00	S/. 202,865.36
3	S/. 0.00					S/. 0.00

Apéndice AP: Datos de Portal de Bloomberg

Figura AP1

Bloomberg Beta Nestle Purina Petcare Co; para obtener el Beta

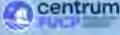


Apéndice AQ: Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Financiero

Figura AQ1

Tarjeta de Prueba de Validación de Plan Financiero

Validación Plan Financiero



Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad: Viabilidad del Negocio

Responsable: Best Pet Forever

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 1 1 1)
 Creemos que los ingresos proyectados harán de Best Pet Forever un negocio rentable

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 1 1 1)
 Para verificarlo, realizaremos una simulación de montecarlo a partir de los Flujos de Caja Neto o Free Cash Flow (FCL)

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 1 1 1)
 Además, mediremos el valor del VAN y el riesgo de Perdida.

Paso 4: Criterio
 Estamos bien si el riesgo de Perdida es menor al 10% para una VAN < 3,700,000 soles.

MBA 152 – EQUIPO 09