



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTERMEDIACIÓN DE  
SERVICIOS INTEGRALES PARA MASCOTAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Srta. Sarah Arbieto Young  
Sra. Julissa Carranza Avalos  
Sra. Elizabeth Ruiz Távara  
Srta. Liz Trujillo Gregorio  
Sra. Lita Villalobos Rey**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**2019**

A nuestras familias y amigos, por su constante apoyo.

Agradecemos a nuestros profesores y en especial a nuestro asesor, por sus enseñanzas y dedicación que nos permitieron lograr nuestro objetivo final.

## Resumen ejecutivo

La comunidad de personas que escogen tener una mascota como parte de su familia se encuentra en crecimiento. Estas personas se caracterizan por brindarles una mejor calidad de vida a sus mascotas, a pesar del limitado tiempo con el que cuentan en su día a día debido a sus recargadas agendas.

Paw Manager surge como una solución alternativa para las personas o familias que desean tener una mascota, darle todos los cuidados necesarios para prevenir futuros males y que, a la vez, quieren organizarse en el proceso.

Paw Manager es una *start up* que ofrece un servicio de intermediación entre las personas que tienen mascotas, los que en adelante serán llamados los usuarios finales, y los proveedores de productos y servicios, quienes serían los socios estratégicos, utilizando para ello un aplicativo móvil. Paw Manager les permitirá elegir el plan de beneficios ideal para su mascota de acuerdo a las necesidades y al presupuesto de cada dueño, así los usuarios tendrán a su disposición múltiples opciones de servicios y productos que elegir para obtener el mejor plan.

Lo que busca este proyecto es fomentar la calidad de vida de las mascotas a través de la prevención en salud, brindarles mayores cuidados y, a su vez, ayudar a los usuarios a tener un orden en la gestión de sus necesidades. Con menos tiempo invertido en la búsqueda de opciones que cubran esas necesidades básicas y complementos, los dueños tendrán más tiempo para disfrutar de sus mascotas y solamente amarlos.

La ventaja competitiva de la presente propuesta estará asociada a la innovación tecnológica y al análisis de datos a través del *business intelligence*, lo que permitirá direccionar los planes estratégicos y funcionales al mercado objetivo en beneficio de los socios estratégicos de la organización.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	ix
<b>Índice de gráficos</b> .....	x
<b>Índice de anexos</b> .....	xi
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iv
<b>Capítulo I. Modelo de negocio</b> .....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Concepto de negocio.....	1
3. Fuentes y modelos de ingresos .....	2
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	4
1. Análisis del macroentorno .....	4
1.1 Entorno político .....	4
1.2 Entorno económico .....	4
1.3 Entorno social .....	7
1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.5 Entorno ecológico .....	10
1.6 Entorno global.....	11
1.7 Entorno legal.....	11
1.8 Economía digital .....	13
2. Análisis del microentorno .....	14
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	14
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	15
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (o prosumidores).....	15
2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....	16
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	17
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	17
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	17
2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria .....	18
<b>Capítulo III. Análisis interno</b> .....	19
1. Economía colaborativa.....	19

1.1 Ventaja competitiva .....	19
1.2 Influencia de las TIC en los negocios: reintermediación .....	19
1.3 Cadena de valor .....	20
1.4 Gestión por procesos.....	20
1.5 Canvas.....	21
1.6 Riesgos estratégicos.....	22
1.7 Análisis de data.....	22
<b>Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....</b>	<b>23</b>
1. Objetivos.....	23
1.1 Objetivo general.....	23
1.2 Objetivos específicos .....	23
1.2.1 Encuesta no segmentada .....	23
1.2.2 Encuesta segmentada .....	23
2. Metodología.....	24
3. Selección de mercados.....	25
3.1 Investigación exploratoria.....	25
3.1.1 Fuentes primarias y secundarias .....	25
3.1.2 Entrevistas a profundidad .....	26
3.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria.....	26
3.2 Investigación concluyente.....	26
3.2.1 Encuestas .....	27
3.2.2 Conclusiones de la investigación concluyente.....	28
4. Estimación de la demanda .....	29
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>30</b>
1. Visión.....	30
2. Misión.....	30
3. Valores.....	30
4. Responsabilidad social.....	30
5. Objetivos estratégicos .....	31
6. Estrategia competitiva.....	32
7. Análisis FODA .....	32
8. Estrategia de crecimiento.....	35

<b>Capítulo VI. Plan de marketing</b> .....	36
1. Descripción del servicio.....	36
2. Objetivos del plan de marketing .....	36
3. Formulación estratégica de marketing .....	36
4. Estrategias de mezcla de marketing.....	37
4.1 Servicio .....	38
4.2 Precio .....	38
4.3 Plaza.....	38
4.4 Promoción .....	39
4.5 Personas .....	42
4.6 Procesos .....	42
5. Cronograma de actividades.....	42
6. Presupuesto de marketing .....	43
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones</b> .....	44
1. Objetivos y estrategia de operaciones .....	44
2. Diseño del servicio.....	45
2.1 Etapas y actividades del servicio.....	45
2.1.1 Registro de nuevos socios.....	45
2.1.2 Venta de paquetes a través de la app .....	46
2.1.3 Liquidación de venta de paquetes .....	46
2.2 Especificaciones de la app y arquitectura de sistemas .....	47
3. Mapa de los procesos .....	49
4. Diseño de las instalaciones .....	50
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	50
6. Actividades preoperativas.....	51
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	52
<b>Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos</b> .....	53
1. Estructura organizacional.....	53
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	55
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	55
3.1 Selección de personal.....	55
3.2 Evaluación, promoción y plan de retención .....	55
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos.....	56

<b>Capítulo IX. Plan financiero</b> .....	57
1. Supuestos y políticas.....	57
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....	58
2.1 Presupuesto de costos .....	58
2.2 Presupuesto de ingresos .....	60
2.3 Punto de equilibrio.....	62
2.4 Margen neto .....	63
3. Estados financieros y flujo de caja.....	63
4. Evaluación del proyecto.....	64
5. Estructura del financiamiento .....	65
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	65
7. Planes de contingencia.....	66
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones .....	69
<b>Bibliografía</b> .....	70
<b>Anexos</b> .....	76
<b>Notas biográficas</b> .....	96

## Índice de tablas

Tabla 1.	Tipo de paquetes: detalle del contenido de servicios y productos.....	3
Tabla 2.	PBI por demanda y sector – 2019 al 2022.....	6
Tabla 3.	Tasas de nivel de empleo – 2017 y 2018.....	8
Tabla 4.	Hogares que tienen telefonía móvil – 2017 y 2018 .....	9
Tabla 5.	Matriz FODA .....	33
Tabla 6.	Matriz de Rumelt.....	34
Tabla 7.	Objetivos del plan de marketing.....	36
Tabla 8.	Comisión por paquetes .....	38
Tabla 9.	Cronograma de actividades iniciales .....	43
Tabla 10.	Presupuesto de marketing.....	43
Tabla 11.	Estrategias de operaciones.....	44
Tabla 12.	Actividades pre operativas .....	51
Tabla 13.	Inversiones relevantes .....	52
Tabla 14.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	56
Tabla 15.	Cálculo del WACC.....	57
Tabla 16.	Costos presupuestados.....	60
Tabla 17.	Tabla de las tarifas de comisiones .....	61
Tabla 18.	Tabla de las tarifas de paquetes en soles .....	61
Tabla 19.	Tabla de precio de las comisiones en soles .....	61
Tabla 20.	Tabla volumen de ventas por cada año.....	62
Tabla 21.	Tabla de ingresos.....	62
Tabla 22.	Determinación del punto de equilibrio .....	63
Tabla 23.	Determinación del margen neto.....	63
Tabla 24.	Estado de situación financiera.....	63
Tabla 25.	Estado de ganancias y pérdidas .....	64
Tabla 26.	Flujo de tesorería .....	64
Tabla 27.	Evaluación del proyecto: flujo de caja .....	65
Tabla 28.	Análisis de sensibilidad - precio de la comisión versus los costos operativos	66
Tabla 29.	Análisis de sensibilidad - cambios en la tasa del patrimonio ( $K_e$ ).....	66
Tabla 30.	Tipología de riesgos .....	67
Tabla 31.	Probabilidad/Impacto .....	67
Tabla 32.	Riesgos y resultados .....	67

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Proyecciones del PBI local – 2019 al 2022 .....	5
Gráfico 2.	Proyecciones del PBI Internacional - 2019 al 2022 .....	5
Gráfico 3.	Frecuencia de uso de redes sociales .....	9
Gráfico 4.	Fuentes de creación de valor en <i>e-business</i> .....	13
Gráfico 5.	Población de Lima por edad y nivel socioeconómico .....	29
Gráfico 6.	Modelo de estrategia según Treacy y Wiersema .....	32
Gráfico 7.	Matriz Ansoff .....	35
Gráfico 8.	Publicidad en Facebook – Segmentación geográfica .....	40
Gráfico 9.	Publicidad en Facebook – Segmentación por intereses .....	40
Gráfico 10.	Publicidad en Facebook - Alcance potencial de personal .....	41
Gráfico 11.	Flujo de proceso de registro de nuevos socios .....	45
Gráfico 12.	Flujo de proceso - venta de paquetes por app.....	46
Gráfico 13.	Flujo de proceso liquidación de la venta de paquetes .....	47
Gráfico 14.	El diagrama de integración de los sistemas .....	48
Gráfico 15.	Mapa de procesos .....	49
Gráfico 16.	Layout oficina.....	50
Gráfico 17.	Estructura organizacional funcional inicial .....	54
Gráfico 18.	Estructura organizacional funcional desde el tercer año .....	54

## Índice de anexos

Anexo 1.	Encuestas .....	77
Anexo 2.	Entrevistas .....	83
Anexo 3.	Flujo de ingresos .....	86
Anexo 4.	Canvas – Paw Manager .....	86
Anexo 5.	App - aplicación móvil .....	87
Anexo 6.	Calendario de fechas importantes.....	88
Anexo 7.	Programación de actividades.....	89
Anexo 8.	Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	90
Anexo 9.	Análisis de riesgos y planes de contingencia.....	95

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

El proyecto por desarrollar se llama “Paw Manager – Deja Huella en tu Mascota” (en adelante Paw Manager) y pretende ser un aplicativo móvil (en adelante app) dedicada a ofrecer a los dueños de las mascotas, alternativas innovadoras que cubran todas sus necesidades de salud y cuidados alternativos; así, el dueño no necesita buscar más, tendrá en un solo lugar todo lo que busque o desee tener.

El interés de las autoras en desarrollar este proyecto nace por los casos que han observado y por experiencias propias donde las personas suelen desorganizarse u olvidar ciertos cuidados, lo que ocasiona que las mascotas no sean bien atendidas porque les demanda un elevado porcentaje de su tiempo diario. La labor de la app es la de intermediación, buscando ser un nexo confiable entre los dueños de las mascotas y los socios estratégicos (veterinarias o cualquier entidad que venda productos y/o servicios para mascotas).

### **2. Concepto de negocio**

El sector en la que se inserta la actual propuesta como negocio corresponde al servicio de telecomunicaciones y tecnología de la información.

El modelo de negocio será de intermediación entre ofertantes y demandantes de servicios veterinarios y conexos<sup>1</sup>. A través de una app se pondrá en contacto a dueños de mascotas con proveedores diversos (socios estratégicos) gracias a los paquetes integrales de Paw Manager. Será la única app en el Perú que brinde un servicio integral de beneficios para mascotas dentro de una misma plataforma. No es solo un nuevo canal de ventas sino un nuevo canal de comunicación entre los socios estratégicos y el usuario.

Para fines del presente trabajo, la definición de socios estratégicos resulta esencial ya que permitirá entender mejor el modelo de negocio planteado. Para una app intermediaria de servicios, los proveedores serán los socios estratégicos, definidos dentro del capítulo VI, en el punto 4, Estrategias de mezcla de marketing como el negocio de Business to Business (B2B).

---

<sup>1</sup> Las autoras de la presente investigación consideran que la industria a la cual pertenece el negocio gira en torno a las mascotas; esto incluye a proveedores y/o compradores de productos y/o servicios, como veterinarias, proveedores de alimentos, productos de cuidado y aseo, hospedajes, entre otros.

En ese sentido, se estaría frente a un nuevo tipo de consumidor, el llamado “prosumidor”. El prosumidor surge de la idea planteada por Alvin Toffler, quien previó un nuevo modelo de sociedad en el que los consumidores se involucrarían tanto en el producto que llegarían incluso a convertirse en parte activa de la creación del mismo (Toffler 1979). En el caso específico del presente negocio, el prosumidor corresponde a los socios estratégicos que son proveedores de servicios para mascotas como veterinarias, pero que también se benefician con los servicios de la aplicación, convirtiéndose en proveedores y consumidores, los cuales desean aumentar sus ventas a través de canales digitales (ver anexos 1 y 2).

Los clientes corresponden a los usuarios finales (usuarios de la app) que reciben servicios de parte de los prosumidores; personas del Nivel Socioeconómico (NSE) A/B de Lima Metropolitana que poseen mascotas y que se encuentran interesadas en prevenir los problemas de salud de estas e incrementar su calidad de vida, personas de 23 a 45 años, quienes forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA), que desean organizarse para tener mayor tiempo con sus mascotas. Estas personas tienen un *smartphone* y hacen uso constante de las redes sociales (ver anexo 1) y, adicionalmente, cuentan con al menos un usuario creado en alguna red social que sería su principal canal de comunicación.

El servicio ofrecido es la intermediación a través de una app. El cliente podrá interactuar con los socios estratégicos, escogiendo la mejor opción de acuerdo con sus preferencias (por ejemplo, cercanía a sus hogares, referencias de los proveedores, entre otros). El servicio se llevará a cabo en la ciudad de Lima (distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo).

### **3. Fuentes y modelos de ingresos**

Los paquetes que ofrecerá Paw Manager constan de servicios integrales que van desde vacunas hasta hospitalizaciones, dependiendo del tipo, los que serán ofrecidos a través de una app que será descargada por el usuario final. Los periodos de vigencia de estos paquetes serán anuales. Paw Manager se contactará con los diversos socios estratégicos, según los paquetes, para atender los requerimientos del usuario; de esta manera, colocará servicios y/o productos y, dependiendo de los paquetes vendidos, se cobrará una comisión a los socios. El pago del servicio se realizará mediante transferencia bancaria o pago con tarjeta a través de la app. El detalle de los paquetes, los servicios y el porcentaje de la comisión se muestran en la tabla 1, que fue diseñada luego de

las entrevistas realizadas a los veterinarios (ver anexo 2), considerando qué tipo de producto o servicio es el que más valora el cliente.

**Tabla 1. Tipo de paquetes: detalle del contenido de servicios y productos**

	<b>Perros - Puppy</b>	<b>Perros - Adult</b>	<b>Gatos - Puppy</b>	<b>Gatos - Adult</b>
<b>Paquete Básico</b>	5%	5%	5%	5%
Vacunas				
Desparasitación				
Antipulgas				
Baño mensual				
Ambulancia 24 horas (1 vez al año)				
<b>Paquete Premium</b>	8%	8%	8%	8%
Paquete básico				
Ambulancia 24 horas (2 veces al año)				
Alimentación balanceada				
Chequeos preventivos				
Hospedaje anual (7 días)				
<b>Paquete Completo</b>	12%	12%	12%	12%
Paquete Premium				
Hospedaje anual (14 días)				
Hospitalización (en caso de emergencia)				
Análisis de laboratorio				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El usuario final descarga la app en la que Paw Manager ofrece sus paquetes de servicios: Básico, Premium y Complete, los mismos que cuentan con varios servicios que el usuario podrá aprovechar luego de un pago anual. Paw Manager se contactará con los socios estratégicos y cobrará una comisión por colocar dichos paquetes. Los socios estratégicos facturarán directamente al usuario final y la app emitirá una factura por servicio de colocación a sus socios. En el anexo 3 se presenta el flujo operativo de la fuente de ingresos.

A partir del quinto año, una vez que la app tenga un mayor posicionamiento en el mercado y un alto flujo de descargas y visitas diarias, se evaluarán nuevas fuentes de ingresos, tales como la publicidad y no publicidad. Se espera que en el largo plazo estas fuentes de ingresos cobren mayor relevancia.

## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1. Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno que se presenta a continuación permite identificar las oportunidades por aprovechar para implementar un servicio nuevo en un mercado en crecimiento.

#### **1.1 Entorno político**

Perú es un país democrático, con características típicas de Latinoamérica; es decir, con alta corrupción, inestable, con poca aceptación y desconfianza de la población hacia sus líderes. Lava Jato y Odebrecht son los casos de corrupción más grandes de la historia del país, que abarcan a los gobiernos de los últimos cuatro presidentes y a otras autoridades; a ello se suma la corrupción que se descubrió en el año 2018 en el Poder Judicial.

Posterior a la renuncia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski, Martín Vizcarra asumió las riendas del país entre enfrentamientos de algunos partidos políticos y desintegración. Inició su gobierno con un discurso contra la corrupción e impulsando el referéndum, lo que generó una aceptación alta por parte de la población en los primeros meses de su gobierno; sin embargo, el cuestionamiento a su Gabinete por el Poder Legislativo, problemas climatológicos y sociales, unido a algunas decisiones incorrectas, han influido en una baja aceptación. Dicha situación de poca estabilidad política se mantendría, dado que Vizcarra aún no consolida su equipo y se encuentra en constante cuestionamiento por parte del Poder Legislativo.

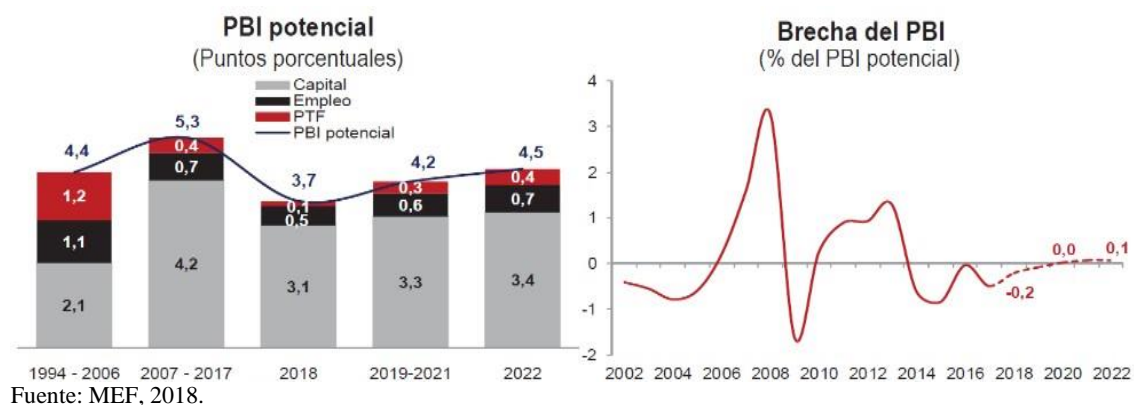
Estas situaciones podrían originar que los inversionistas desistan de traer sus recursos; sin embargo, la nueva estructura del Poder Judicial, la Fiscalía y el discurso de Vizcarra contra la corrupción le han dado cierta estabilidad al país, dado que el impacto en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) no se afectó significativamente (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018), por lo cual resultaría viable implementar nuestro negocio.

#### **1.2 Entorno económico**

Según la publicación de Marco Macroeconómico Multianual, el crecimiento potencial de la actividad económica de Perú en el periodo 2019-2022 sería de 4,8%, impulsado por gastos públicos y mayor productividad. El citado documento también menciona que el crecimiento de la

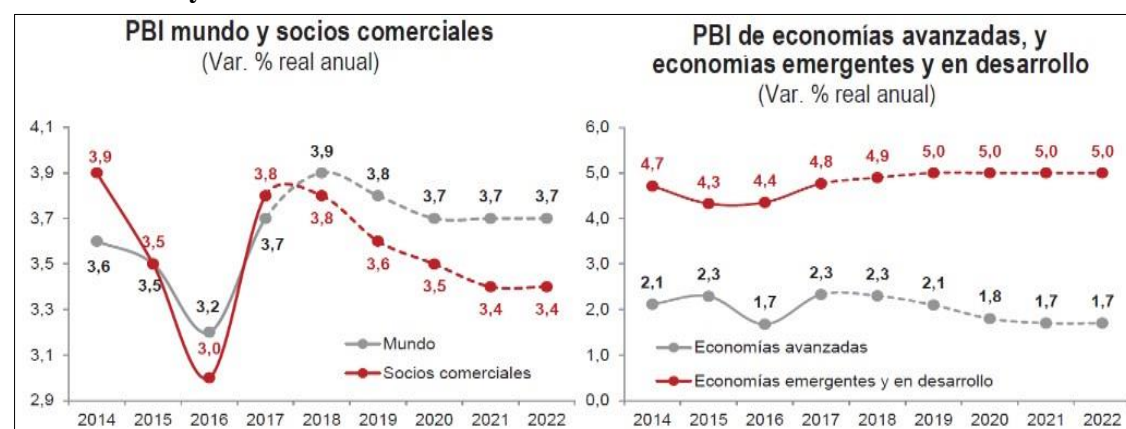
inversión, para el mismo periodo, sería de 7,4%, impulsado por la inversión minera con 11% y la inversión no minera con 6,7% (MEF 2018). Al cierre del año 2022 se espera que el PBI alcance un crecimiento de 4,5% (MEF 2018), tal como se muestra en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Proyecciones del PBI local - 2019 al 2022**



Con respecto a la perspectiva internacional, el mundo crecería a un promedio de 3,8% (MEF 2018), como se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Proyecciones del PBI Internacional - 2019 al 2022**



Con respecto a la demanda interna del PBI del sector consumo y servicios, que es una de las cifras que más implicancia tiene para el presente proyecto, hay una perspectiva positiva de crecimiento de 4,5% a 5,4%, respectivamente (MEF 2018), como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 2. PBI por demanda y sector - 2019 al 2022**

<b>Demanda interna de PBI</b>					
<b>(Var.% real anual)</b>					
<b>Estructura %</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Prom.</b>	<b>Prom.</b>
<b>del PBI 2017</b>				<b>2020-2022</b>	<b>2020-2022</b>
<b>I. Demanda interna</b>	97,9	1,4	4,2	4,5	4,8
<b>1. Gasto privado</b>	82,4	2,0	3,7	4,6	4,9
a. Consumo privado	65,1	2,5	3,3	3,8	4,1
a. Inversión privada	17,3	0,2	5,2	7,5	7,4
<b>2. Gasto público</b>	16,3	-0,5	6,7	4,2	4,3
a. Consumo público	11,8	0,2	4,0	4,1	3,7
a. Inversión pública	4,5	-2,3	14,0	14,0	5,7
<b>II. Demanda externa neta</b>					
<b>1. Exportaciones <sup>1</sup></b>	24,3	7,8	3,6	3,6	4,8
<b>1. Importaciones <sup>1</sup></b>	22,1	4,1	4,3	4,7	4,8
<b>III. PBI</b>	100,0	2,5	4,0	4,2	4,8

1/ De bienes y servicios no financieros.

<b>PBI por sectores</b>					
<b>(Var. % real anual)</b>					
<b>Peso año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Prom.</b>	<b>Prom.</b>
<b>Base 2017</b>				<b>2020-2022</b>	<b>2020-2022</b>
<b>Agropecuario</b>	6,0	2,6	5,5	4,3	4,0
Agrícola	3,8	2,3	5,9	4,4	4,0
Pecuario	2,2	3,1	4,9	4,0	4,0
<b>Pesca</b>	0,7	4,7	29,3	3,1	1,9
<b>Minería e hidrocarburos</b>	14,4	3,4	0,9	3,1	3,1
Minería metálica	12,1	4,2	1,2	3,0	3,7
Hidrocarburos	2,2	- 2,4	- 1,2	3,4	1,4
<b>Manufactura</b>	16,5	- 0,2	4,2	3,6	4,4
Primaria	4,1	1,9	8,2	3,0	4,1
No primaria	12,4	- 0,9	3,2	3,8	4,5
<b>Electricidad y agua</b>	1,7	1,1	3,3	3,8	4,8
<b>Construcción</b>	5,1	2,1	8,5	7,0	7,5
<b>Comercio</b>	10,2	1,0	3,2	4,0	4,5
<b>Servicios</b>	37,1	3,2	4,0	4,8	5,4
<b>PBI</b>	100,0	2,5	4,0	4,2	4,8
<b>PBI Primario</b>	25,2	3,1	3,4	3,2	3,4
<b>PBI No Primario <sup>2</sup></b>	66,5	2,3	4,1	4,7	5,2

2/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: MEF, 2018.

Por las cifras presentadas en la tabla anterior se pronostican escenarios favorables con respecto a las variables macroeconómicas, que considera cifras positivas para los próximos años, lo que presentarían oportunidades para implementar nuevos proyectos o negocios.

Con respecto a la industria relacionada a las mascotas, se espera un crecimiento económico con cifras favorables en los productos relacionados a ellos, lo que se sustenta en lo siguiente:

- Como parte de la prevención de salud de las mascotas, Pacífico Compañía de Seguros, una de las compañías de seguros más grande del país, amplió sus beneficios de seguro del hogar e implementó asistencia para perros en los distritos de los NSE A/B (Redacción Gestion 2015).

- Los peruanos gastaban S/ 3.000 al mes en accesorios y ropas para sus mascotas en el año 2016 (Redacción Gestion 2016a).
- El cuidado de las mascotas es muy importante para los peruanos. María José Arrese, gerente de Totally Pets, afirma que el gasto promedio para el cuidado de las mascotas sería de S/ 200 mensuales en la población en general (Redacción Perú21 2017a).
- Se estima que el número de hogares limeños que tiene una mascota en casa se incrementa para el 2021, según Ipsos Perú, y sobre cuidados de las mascotas, el análisis de Ipsos indica que el 70% de los encuestados lleva a sus mascotas al veterinario (Redacción Perú21 2017b).
- Los gastos sobre el cuidado de las mascotas se ha vuelto un mercado interesante que incluso se prevé que podrían alcanzar los S/ 220 mensuales (que incluiría alimentación, medicina, peluquería y otros accesorios), según informe de Euromonitor International (Flores 2018).
- En la ciudad de Lima el 91% de los dueños de mascotas llevan a sus engréidos al menos una vez al año a sus controles o tratamiento veterinarios (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] 2018).

Con respecto al comercio electrónico, se han incrementado los compradores *on line*, los que ya no serían exclusivos de los NSE A/B (Falcón 2017); por lo tanto, cualquier proyecto relacionado al comercio *on line* o a través de una app proyectaría resultados muy favorables. Dicha afirmación es fortalecida por la opinión de Javier Alvares, gerente de Estudios Multiclientes de Ipsos Perú, quién menciona que «[...] para el 2018 el comercio por Internet se incrementó en un 16%», además de que el perfil de comprador más importante sería el NSE A/B (Seminarium 2018).

Del análisis de los puntos anteriores se puede concluir que existe una oportunidad importante que se considerará en el análisis del FODA, dado que existe un auge en la industria de las mascotas, sobre todo en el cuidado y prevención de la salud.

### **1.3 Entorno social**

El índice de precio del consumidor de Lima Metropolitana se incrementó en 2,19% en el año 2018. Con respecto a los niveles de empleo, por cada 100 personas consideradas dentro de la Población Económicamente Activa (PEA), 93 tenían empleos y 7 en búsqueda, tal como se muestra en la tabla 3 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2019):

**Tabla 3. Tasas de nivel de empleo – 2017 y 2018**

NIVELES DE EMPLEO	ANUAL:			TRIMESTRE MÓVIL:		
	ENERO-DICIEMBRE			OCTUBRE-NOVIEMBRE-DICIEMBRE		
	2017	2018	VARIACIÓN (EN PUNTOS PORCENTUALES)	2017	2018	VARIACIÓN (EN PUNTOS PORCENTUALES)
Total	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0
<b>I. Tasa de ocupación</b>	<b>93,1</b>	<b>93,3</b>	<b>0,2</b>	<b>93,5</b>	<b>93,9</b>	<b>0,4</b>
Empleo adecuado	59,6	58,9	-0,7	60,3	59,6	-0,7
Subempleo	33,6	34,4	0,8	33,3	34,3	1,0
Subempleo por horas (visible)	10,7	12,7	2,0	10,5	12,8	2,3
Subempleo por ingresos (invisible)	22,9	21,8	-1,1	22,7	21,5	-1,2
<b>II. Tasa de desempleo</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>	<b>-0,2</b>	<b>6,5</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,4</b>

Anual: enero - diciembre 2017 y 2018

Trimestre móvil: octubre-noviembre-diciembre 2017 y 2018 (Porcentaje)

Fuente: INEI, 2019.

Como se aprecia en la tabla 3, la tasa de desempleo muestra una tendencia a la baja. Con respecto a los ingresos, estos se incrementaron para hombre y mujeres, en 0,6% y 2,0%, respectivamente (INEI 2019). Al respecto, se puede concluir que el nivel adquisitivo en los peruanos presenta cifras favorables que podrían motivar la creación de nuevos productos y/o servicios.

El 87% de los peruanos de NSE A/B cuentan con al menos un perro como mascota y el 91% de los ciudadanos de Lima han llevado al menos una vez al año a sus mascotas a un veterinario, generando un gasto de S/ 85 para perros y S/ 34 para gatos (atención en condiciones mínimas) (CPI 2018). Los ciudadanos que llevaron al menos una vez al año a sus mascotas al veterinario gastaron en corte de pelo y otros servicios entre S/ 28 y S/ 53 para sus perros y gatos respectivamente (CPI 2018).

Por lo antes mencionado, se concluye que existe un mercado amplio de la población limeña que presenta preocupaciones sobre el cuidado y prevención de la salud de sus mascotas y otros servicios relacionados, situación considerada en el análisis FODA como una oportunidad.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

El 92.6% de los hogares peruanos tienen acceso a la tecnología. Asimismo, en el 90,9% de los hogares, al menos un miembro de la familia cuenta con un teléfono (INEI 2019). Otro indicador interesante corresponde al acceso a Internet en Lima Metropolitana, donde el 75,3% tiene acceso y el 76,4% hace uso diario de este servicio (INEI 2019), tal como se muestra en la tabla 4:

**Tabla 4. Hogares que tienen telefonía móvil – 2017 y 2018**

Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2017 y 2018 (porcentaje)

ÁREA DE RESIDENCIA	ABR-MAY JUN 2017	ABR-MAY JUN 2018 P/	VARIACIÓN (PUNTOS PORCENTUALES)
Total	89,8	90,9	1,1***
Lima Metropolitana	94,6	96,0	1,4***
Resto urbano 1/	93,2	93,4	0,2
Área rural	76,5	79,0	2,5***

\* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

\*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

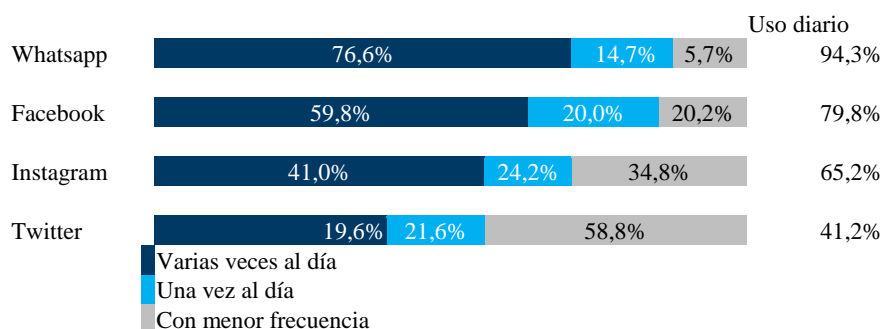
\*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

1/ No incluye Lima Metropolitana. P/ Preliminar.

Fuente: INEI, 2019.

El incremento de las personas que utilizan la tecnología y redes sociales es interesante: en el 2013 los usuarios de redes sociales en los NSE A/B eran el 67,5% y en el 2018 fueron 88% (CPI 2019), confirmando que cualquier tipo de publicidad y comunicación debería ser a través de este medio. En el gráfico 3 se puede ver la interacción de los usuarios con las redes sociales:

**Gráfico 3. Frecuencia de uso de redes sociales**



Fuente: CPI, 2019.

En el año 2013, la población que tenía acceso a un *smartphone* era el 38,6% y en el 2017 fue el 61,5% (CPI 2017). Como se puede ver, se presenta un incremento en la tendencia del uso de esta tecnología.

La tecnología tiene un papel muy importante en las personas y se ha convertido en una herramienta clave para la toma de decisiones. Por un lado, las personas generan cada vez mayores volúmenes de información a través de las redes sociales; por otro lado, las empresas necesitan de nuevas herramientas inteligentes que puedan procesar toda esta información y producir datos relevantes para la toma de decisiones. En este contexto, se vienen desarrollando nuevos algoritmos y técnicas inteligentes para el análisis de los datos no estructurados. De acuerdo a lo

indicado por Forbes Insights y EY (2017), basado en una encuesta a 1.518 altos ejecutivos de grandes empresas de todo el mundo, el 66% de las compañías que apostaron por la introducción de *data analytics* en su estrategia de negocios lograron un aumento de al menos 15% en sus utilidades en el año 2016 (Panel G 2018).

En el Perú, el mercado se encuentra en crecimiento. Hasta el momento el sector de banca y finanzas ha sido el primero en dar pasos en esta dirección. Sin duda, esta tendencia y sus herramientas se irán extendiendo hacia cada vez más industrias, como el sector de servicios a través redes sociales cada vez más influyentes.

Es importante mencionar que los negocios que involucran tecnologías son poco predecibles; además, el mantenimiento y las mejoras deberían ser parte del presupuesto obligatorio de las empresas, caso contrario quedarán desfasados en el tiempo, situación que será considerada como una amenaza en el análisis FODA del proyecto.

### **1.5 Entorno ecológico**

El Perú presenta un entorno ecológico desfavorable considerando los diversos desafíos relacionados a calidad del agua; manejo de residuos sólidos; calidad del aire; deforestación y cambio climático; conservación y aprovechamiento sostenible; diversidad biológica; minería y energía, y gobernanza ambiental (Ministerio del Ambiente [Minam] 2011). Respecto a los desafíos identificados existe un avance importante gracias a la aprobación de normas protectoras del medio ambiente como el Reglamento de la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos; la Ley N°30754, Ley Marco sobre Cambio Climático, entre otros. Asimismo, se ha considerado una inversión pública para el periodo 2019-2022 de US\$ 127 millones en proyectos de gestión de calidad ambiental y manejo de residuos sólidos, que representan el 5,7% del total de desembolsos considerados por el Gobierno Central (MEF 2018).

Como parte del manejo de residuos sólidos se incluyen los aparatos eléctricos y electrónicos en desuso, tecnología física y material como los *smartphones* y ordenadores. Las apps por sí mismas no generan impacto en el medio ambiente; sin embargo, pueden ser utilizadas para concientizar sobre el reciclaje y apoyo al medio ambiente, por lo que se concluye que el uso de una app como parte del actual proyecto de intermediación representa una oportunidad para el plan de negocios.

## **1.6 Entorno global**

Más de 1.000 millones de mascotas conviven con familias de Estados Unidos, Europa, parte de América Latina y Japón. En Estados Unidos existen casi tantas mascotas (305 millones) como habitantes (324 millones). En Latinoamérica, el amor por las mascotas está creciendo cada vez más: solamente Brasil, México, Argentina y Chile contabilizan 200 millones de familias que tienen mascotas. La mayor parte de los países no tiene registros oficiales (Diario El País 2016).

Los animales que prefieren los dueños de mascotas son perros y gatos. La tendencia a tratar a los animales de compañía como hijos promueve una industria que en el año 2015 facturó más de € 100.000 millones solo en Estados Unidos, Europa, América Latina y Japón. Los europeos gastaron € 30.000 millones en sus mascotas, la mitad en comida y otro tanto en medicinas, accesorios y servicios, siendo un mercado en constante crecimiento. Un informe realizado por la agencia GFK asegura que más del 56% de la población mundial tiene por lo menos una mascota en el hogar, y que los perros son la mascota más popular en Latinoamérica, mientras que, en otros países de Europa prefieren los gatos (Redactor 2016). De lo expuesto se puede concluir que el mercado de productos y servicios para mascotas se encuentra en crecimiento en América Latina.

En España, el mercado se encuentra en un punto de desarrollo superior, donde existen ofertas como las que brinda Optimus. Esta compañía inició operaciones en el año 2013, y ofrece planes de salud orientados a la prevención de enfermedades de una mascota, dispone de una app para Android y IOS, así como un portal web que permiten un acceso más rápido y fácil a la información de la mascota. Los productos que ofrece son: Optimus Dog, Optimus Cat, Optimus NAC y Optimus Family. Por el tiempo que la compañía tiene en el mercado (cinco años) y por su constante actividad en la web y Facebook, las autoras de la presente investigación consideran que el negocio tiene éxito en el mercado español, y se puede tomar como referencia de experiencia de éxito para la implementación de negocios similares en el país (Optimusveterinaria.com s.f.).

## **1.7 Entorno legal**

En el Perú el ciudadano muestra un aumento del uso de las tecnologías de la información (página web, aplicaciones, entre otros) para realizar transacciones de compra y venta de servicios y/o productos. La Ley N°27291 modifica el Código Civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica.

En cuanto a la legislación internacional, se cuenta con el Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú-Estados Unidos, capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú-Canadá, capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú-Singapur, capítulo de Comercio Electrónico; y el TLC Perú-Corea del Sur, capítulo de Comercio Electrónico.

Respecto al tratamiento de datos personales se cuenta con la Ley N°29733 para la gestión de seguridad de la Información, con la Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información; el Código de Buenas Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información; y la Resolución Ministerial N°129-2012-PCM, que aprueba el uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana NTP ISO/IEC 27001:2008 EDI Tecnología de la Información.

Si bien el país cuenta con las legislaciones antes mencionadas, existen pocas relacionadas al comercio a través de apps o Internet dado que es un mercado nuevo; esto genera que algún porcentaje de la población sienta cierto recelo y desconfianza de utilizar estas tecnologías.

Respecto al servicio de intermediación con los socios estratégicos, de acuerdo con lo establecido en los artículos 237, 239 y siguientes del Código de Comercio, se considera comisión mercantil indirecta al servicio prestado por Paw Manager. Asimismo, son aplicables las reglas generales de todo contrato de acuerdo con el Código Civil Peruano, contenidas en el artículo 1351 y siguientes, y en el Título IX - Prestación de servicios, artículo 1790 y siguientes.

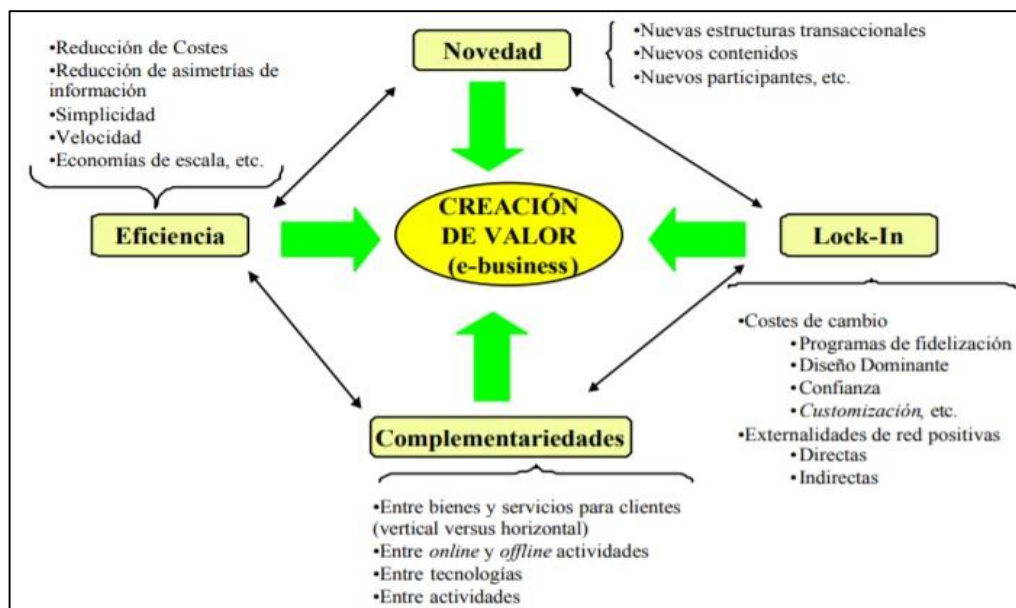
Dado que Paw Manager es un punto de encuentro entre comprador y vendedor y no participa de las operaciones que se realizan entre ellos, en el contrato de economía colaborativa se describirán los términos y condiciones generales. Entre los principales términos, se considera que el socio estratégico será responsable por todas las obligaciones y cargas impositivas que correspondan por la prestación de sus servicios y/o venta de producto, sin que pudiera imputársele a Paw Manager algún tipo de responsabilidad por incumplimiento y/o negligencia cometido.

Por otro lado, con respecto a la industria de las mascotas, el Poder Legislativo desde el año 2010 a la fecha ha promulgado diversas normas orientadas a la protección de los animales, sobre todo la Ley que penaliza el maltrato de animales domésticos y silvestres en cautiverio, que tuvo un alto involucramiento de la sociedad. Esto demuestra que las mascotas en la actualidad tienen importancia significativa en la población peruana y que cada vez más se busca la protección y prevención hacia estas (Congreso de la República 2016).

## 1.8 Economía digital

Los modelos de negocio tradicionales o convencionales han quedado desfasados por el uso de la tecnología y por la forma de generar valor; mientras que los negocios en Internet, conocidos como economía digital, han generado un foco importante para la creación de valor, ya que los proveedores y clientes se integran a través de una red, por lo que la cadena de suministros convoca a proveedores, intermediarios y clientes. Según lo indicado por López y Sandulli (2002:213-229), los mercados electrónicos reducen los costos de búsqueda en los que incurren los compradores para adquirir información sobre precios y productos, debido a la mayor accesibilidad que proporcionan dichos mercados frente a los tradicionales (Bakos 1997:1676-692). Los mercados electrónicos también se caracterizan por un importante grado de asimetría de la información (Ba *et al.* 1999) que, en cierto modo, es responsable de que los usuarios de los mercados tradicionales sean reacios a entrar en mercados virtuales.

Gráfico 4. Fuentes de creación de valor en *e-business*



Fuente: Amit y Zott, 2009.

Amit y Zott (2001:493-520) identifican cuatro fuentes de creación de valor desde la literatura académica en *e-business*: eficiencia, novedad, complementariedad y *lock-in* (o cerramiento). Según López y Sandulli (2002), Internet permite a las empresas ser más eficientes y flexibles, dar respuestas más rápidas a las necesidades y expectativas de sus clientes, elegir a sus proveedores de forma más racional y participar en un entorno global y abierto donde irán surgiendo nuevos mercados y revolucionando algunos sectores. Internet puede reducir los costos, aumentar la calidad del servicio, y mejorar el conocimiento de las necesidades de los clientes, manteniendo

con ellos una relación interactiva que permitirá desarrollar nuevos bienes y servicios (López y Sandulli 2002:213-229).

Como indica Evans (2014), lo que mantiene a un negocio unido son los costos de transacción necesarios para que las organizaciones sean más eficientes en la coordinación que los mercados y, por lo tanto, la naturaleza, el rol y los límites de la cooperación se definen por los costos de transacción.

Las variables clave están relacionadas con la eficiencia y novedad más que con las otras, siendo la reducción de los plazos de entrega, la posibilidad de captar de nuevos clientes y la apertura de nuevos mercados las principales fuentes frente a la fidelización de los clientes, innovación y renovación de los productos, y la calidad en el servicio (Sánchez y Sandulli 2002:213-229).

Asimismo, los intermediarios de información añaden valor a la masa de datos disponible en las redes abiertas, confeccionando perfiles de consumidores, intermediando en oportunidades de negocio, asesorando inversiones, certificando intercambios y otros (Jiménez *et al.* 2000). A partir de la idea de negocio propuesta se plantea una estrategia de valor mediante la innovación y el análisis de datos que se generen mediante la app.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

El proyecto surge como una respuesta a los cambios en la sociedad peruana respecto al gasto que se realiza en mascotas, como resultado de la mejora económica del país y las mayores opciones de productos y servicios, principalmente en Lima, y el mayor tiempo que pasan las personas en sus trabajos. A continuación, se analizará con mayor detalle estas afirmaciones.

Así, un sector de la sociedad cuenta con una mascota y tiene fuertes vínculos con esta, por lo que la atención de sus necesidades básicas, físicas, emocionales y mentales es una responsabilidad asumida por la familia o la persona. Sin embargo, en la actualidad las personas se encuentran gran parte de su tiempo en sus centros laborales, llegando a estar 10 horas en promedio diario (Diario El Tiempo 2018). Por otro lado, debido al crecimiento económico del Perú, 3,6% en 2018 y 3,7% en 2019 (Redacción Gestión 2018a), el consumo de los hogares peruanos repuntaría en 2,5% en volumen y 4,5% en valor, y la inversión que se hace en las mascotas crecería de 50% a 60%

(RedacciónGestión 2016b). Por otro lado, de acuerdo con Comex Perú, 1,9 millones de peruanos realiza compras desde su *smartphone* (Redacción Gestión 2017).

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Mediante las cinco fuerzas de Porter se analizará qué tan atractivo resulta el presente negocio, de acuerdo con el análisis interno realizado, a fin de desarrollar estrategias integrales orientadas a mitigar el impacto negativo que estas fuerzas pudieran tener sobre el presente plan de negocios.

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (o prosumidores)**

Para fines del presente trabajo, las definiciones de proveedores, socios estratégicos y prosumidores se encuentran alineadas con lo descrito en el capítulo I, sección 2.

Los prosumidores de los que dispondrá el negocio corresponden principalmente a la red de veterinarias que se encuentran dentro de los distritos objetivos, y que cuentan con el prestigio necesario para formar parte de la app. La cantidad de veterinarias es reducida; siendo parte integral del negocio mantener su afiliación a la red, pues forman parte integral del servicio ofrecido. Se considera que en la medida que la app asegure a las veterinarias una demanda fija que les otorgará beneficios económicos, esto será una ventaja sobre ellas. Sin embargo, las veterinarias podrían vender los servicios directamente a los usuarios finales, por lo que se ha determinado que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Es importante considerar que el uso de plataformas tecnológicas no está concentrado en esta industria debido a que las veterinarias no tienen presencia en redes ni recursos necesarios para hacer un marketing direccionado; por lo tanto, el poder de negociación es bajo.

Respecto al poder que tiene el proveedor de determinar el precio final, se considera que la veterinaria tiene la potestad de establecer la tarifa por sus servicios, pero se encuentra sujeta a la variable de la comisión determinada por Paw Manager de forma fija para sus clientes. En ese sentido, el poder de negociación se considera medio. La variable del precio de la comisión y los otros costos operativos analizados en el plan financiero serán evaluados dentro del análisis de sensibilidad (ver capítulo IX, sección 6).

Respecto al nivel de organización de los prosumidores en el mercado, lo que pudiera generar una presión en el negocio sobre los productos o servicios, estos no se encuentran organizados ya que

no existe coordinación entre ellos para determinar tarifas, lo que solo ocurriría en el caso de las redes de veterinarias, las cuales son pocas en el Perú. En ese sentido, esta es una variable a favor del negocio, considerándolo un bajo poder de negociación de los proveedores.

De las cuatro variables consideradas, se concluye que el poder de negociación con los proveedores es medio. En cuanto a los otros servicios, como tiendas de alimentos, hospedaje, y otros, si bien hay un mayor número siguen los mismos aspectos mencionados con las veterinarias.

En relación con los prosumidores, por lo general son microempresas que cuentan con menos de cinco trabajadores, esto dado a que la orientación de la app son las veterinarias particulares, distintas a las cadenas de clínicas veterinarias, considerando que las veterinarias utilizan los canales de venta tradicionales para comercializar sus productos y servicios. Del análisis de mercado realizado y luego de consultar las páginas web y redes sociales de reconocidas veterinarias en el Perú, se aprecia un escaso uso de la web, Facebook o Instagram como canales de comunicación con los usuarios, por lo que las plataformas no son atractivas y no reciben mantenimiento; la mayoría se encuentra desactualizada o en desuso. También existen proveedores secundarios que son aquellos que interactuarán con la empresa desde el inicio, brindando soluciones tecnológicas utilizadas para el desarrollo y mantenimiento de la app; en ese sentido el poder de negociación es alto.

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

En el Perú, la oferta de servicios de planes integrales para mascotas es escaso, ya que estos son comercializados de manera aislada por cada proveedor, y los canales de venta suelen ser los tradicionales. Esta situación disminuye las posibilidades de cambio de proveedor, o que el cambio represente un costo de transferencia elevado. Paw Manager buscará generar un beneficio para el cliente a través de planes integrales de servicios y/o productos, la diferenciación se encuentra en el canal de venta y la oferta integral.

No obstante lo anterior, los clientes tienen la alternativa de decidir entre otros proveedores para satisfacer sus necesidades, a pesar de que la actual propuesta de servicio contempla beneficios en otros servicios además de los veterinarios, lo que hace más difícil la mencionada transferencia. Desde este punto de vista, los clientes no ejercen poder en el mercado, aunque cada vez más son más exigentes con la calidad del servicio y/o producto, siendo muy importante la diferenciación, que corresponde a la estrategia competitiva, siendo bajo el poder de negociación de los clientes.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

En cuanto a las amenazas de nuevos competidores, se analizará la diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución, los que se encuentran en línea con el negocio. Las barreras de ingreso no son altas, lo que constituye una amenaza, tomando en cuenta el crecimiento del sector. Sin embargo, la propuesta de negocio se enfoca en clientes de los NSE A/B, ofreciendo planes integrales para las mascotas. Con la venta de un servicio completo el cliente tendrá la tranquilidad que su mascota se encuentra protegida en todo lo requerido a salud, alimentación, etcétera, por un periodo de tiempo, a un precio menor al que pagaría si contratara cada servicio por separado. La app tendrá acceso a las veterinarias y otros proveedores que puedan ser incluidos en la red.

Según esto, se considera que las barreras no son altas, pero se tiene un factor de diferenciación ganado por el servicio que se ofrecerá y la fidelización de clientes y socios estratégicos, por lo que la amenaza de nuevos competidores es media. También se ha considerado que la barrera para nuevos competidores corresponderá además a la fidelidad que se crearía en los clientes.

### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Los productos sustitutos corresponden a servicios similares y productos relacionados al cuidado de la mascota brindados por distintos proveedores que podrían ser usados directamente por los usuarios. Por lo general, adquirir estos servicios de forma independiente a distintos proveedores es más costoso, que adquirirlos de forma conjunta. El cliente debería preferir trabajar con Paw Manager considerando esto. En ese sentido, el nivel de amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos también es medio.

### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes**

No existe a la fecha rivalidad entre los competidores existentes, pues cada veterinaria tiene su nicho de mercado. En el caso de los proveedores de otros servicios y/o productos, estos compiten de forma más activa en redes sociales, por lo que su rivalidad se encuentra en los descuentos que ofrecen a través de estos medios.

Los competidores, actualmente, no tienen una estrategia de segmentación, sino que se orientan a cubrir todas las atenciones a nivel nacional y/o en un espacio físico limitado por el rango de alcance de su ubicación. Mientras tanto, Paw Manager, se orienta a un segmento específico del mercado en los NSE A/B. En ese sentido, no constituyen una competencia directa porque están orientados a otro mercado. En conclusión, el nivel de rivalidad entre competidores es bajo.

No obstante, el mercado se encuentra en un constante cambio, por lo que se espera un mayor número de competidores que estén dispuestos a mejorar y brindar servicios diferenciados desarrollados en plataformas tecnológicas. Asimismo, el sector se encuentra en crecimiento pues la demanda está en aumento.

### **2.2.6 Evaluación general del atractivo de la industria**

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado se concluye que la industria resulta atractiva para el negocio, dado que el poder de negociación general con los proveedores es medio debido a que la mayor ventaja del negocio corresponde a la capacidad de utilización y procesamiento de data. Los clientes no tienen un alto poder de negociación debido a que la diferenciación se encuentra en el canal de venta y la oferta integral, siendo la app una oferta de servicio única en el Perú.

Como resultado de la evaluación se concluye que la industria se muestra atractiva por el potencial del crecimiento del mercado, sumado a las características distintivas del servicio que se ofrecerá.

## **Capítulo III. Análisis interno**

### **1. Economía colaborativa**

La economía compartida, o también llamada economía colaborativa, corresponde a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para intercambiar y compartir dichos bienes y/o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas, los costos de transacción, a la vez que permiten incrementar la escala en que se llevan a cabo al realizarlas de forma diferente a la tradicional (Domenech 2015 citado en Alfonso 2016). Los beneficios que se obtienen al acceder a la posesión de un producto son ahorro de dinero, tiempo y espacio, así como la posibilidad de entablar nuevas relaciones (Serpa y Silva 2016).

Según proyecciones de E Marketer (2016) para el año 2020, 40 millones de usuarios adultos harán uso de algún modelo de economía compartida y, de ellos, 20,4 millones harán uso del transporte compartido en los Estados Unidos. Este tipo de economía es una nueva realidad que necesita un cambio de perspectiva, ya que aún está en un proceso de constante cambio. El presente trabajo aborda este modelo de negocio pues se basa en el consumo de los servicios que los colaboradores son capaces de ofrecer al cliente final a través de una plataforma establecida.

#### **1.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de la app está orientada a la innovación tecnológica. La propuesta de valor es la organización integral del cuidado de las mascotas en una plataforma virtual, la que permitirá un intercambio de servicios entre los usuarios y los socios estratégicos, creando así una economía colaborativa. También se brindará mayor valor al contar el análisis de data basado en *Business Intelligence*, mediante el cual se accederá a la información de potenciales usuarios considerando su comportamiento en las redes sociales para establecer una comunicación más eficiente.

#### **1.2 Influencia de las TIC en los negocios: reintermediación**

Otro aspecto que influencia los modelos de negocio tradicionales es el uso de las TIC. Por ejemplo, en el sector turismo las TIC han motivado la entrada de nuevos actores como los intermediarios que solamente operan *on line* (agencias virtuales o agencias de viaje *on line*). Este

proceso se llama reintermediación, que implica la aparición de nuevos operadores que realizan sus actividades a través de Internet desde su creación, que han sido posibles gracias al desarrollo en los sistemas B2B y B2C. La especialización de los sistemas B2B permitió establecer nuevas relaciones entre proveedores e intermediarios como tour operadores, poniendo a disposición de estos últimos la posibilidad de desarrollar sistemas de comercialización complejos y avanzados como los paquetes dinámicos. Finalmente, aunque todavía el sistema tradicional sigue operando, los avances experimentados por las TIC y la generalización del uso del Internet han provocado cambios que están afectando a los diferentes operadores en su cadena de valor (González 2009).

Haciendo una analogía de lo descrito en el párrafo anterior con la propuesta de valor del negocio, se puede concluir que el uso de la tecnología afectará la cadena de valor del sector al cual se pertenece, propiciando la aparición de intermediarios que operan solo virtualmente, los cuales pondrán a disposición de los socios estratégicos canales de comercialización más sofisticados que los actuales (venta de paquetes a través de la app).

### **1.3 Cadena de valor**

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean valor para el cliente y las actividades de apoyo necesarias para lograrlo, permitiendo identificar todos los costos en los que incurre una empresa a través de su proceso productivo, lo que es indispensable para la gestión de costos de la compañía (Quintero y Sánchez 2006). Como se puede observar, las características de la cadena de valor responden fundamentalmente a una organización industrial (Alonso 2008:83-96). Asimismo, las estrategias que se formulan a partir del análisis de esta cadena de valor se orientan básicamente a la mejora de la eficiencia de los procesos productivos.

Alonso (2008) replantea la cadena de valor convencional y la orienta a las empresas de servicios; sin embargo, las estrategias que se plantean también estarían orientadas a la mejora de los procesos operativos del servicio. En ese sentido, debido a que el negocio será un proceso de intermediación, realizar mejoras en el proceso operativo de los servicios que prestan los socios estratégicos no es parte de la propuesta, por lo que las autoras de la presente investigación consideran que utilizar únicamente la cadena de valor tradicional para establecer las estrategias del negocio deja de lado los procesos estratégicos del negocio (análisis de data e innovación tecnológica).

## **1.4 Gestión por procesos**

Tradicionalmente, las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tiene que ver con las necesidades del cliente (Pérez 2009:15). Por otro lado, la gestión basada en procesos es un enfoque organizacional que consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y pone énfasis en gestionar las interacciones entre dichos procesos (Ruiz *et al.* 2014:1-11). Este modelo también desarrolla la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders*, y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar 2010). En otras palabras, la gestión de procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes e incluye el análisis de la cadena de valor y como está en sí es un proceso, por lo que las estrategias se centrarán en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro (Pérez 2009:15).

En ese sentido, las autoras de la presente investigación consideran que es necesario utilizar la gestión basada en procesos para analizar adecuadamente la estrategia de valor planteada en el presente negocio, debido a que los procesos que agregan valor a los socios son los de innovación y análisis de datos (procesos estratégicos); ellos permitirán llegar de forma más efectiva a su mercado objetivo sin la necesidad de realizar una inversión en tecnología que no esté alineada a su presupuesto actual. Ver capítulo VII. Plan de Operaciones.

## **1.5 Canvas**

Según lo indicado por Osterwalder y Pigneur «[...] La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa» (Osterwalder y Pigneur 2010:15). Luego del análisis interno del negocio actual se define el Canvas del proyecto como se aprecia en el anexo 4.

## **1.6 Riesgos estratégicos**

Los riesgos estratégicos se caracterizan en muchos casos por ser inherentes a la propia actividad de la empresa y su entorno; dado que los riesgos no pueden ser eliminados, estos deben administrarse. De acuerdo con los planes del negocio, la empresa deberá tener una cultura de identificación de riesgos desde los niveles más altos, para mitigar y monitorear los riesgos estratégicos que podrían impactar el alcance de los resultados del negocio a nivel de ingresos y perspectivas estratégicas.

Debido a que la estrategia y ventaja competitiva del servicio propuesto se encuentran alineadas con innovación tecnológica y análisis de data, la estrategia incluirá una medición de los riesgos que puedan tener impacto en el negocio, así como el despliegue del análisis de riesgos operativos y funcionales (ver capítulo IX, sección 7, Planes de contingencia).

## **1.7 Análisis de data**

El análisis de data estructurada y no estructurada será de vital importancia en el negocio propuesto. El proceso que se utilizará para el análisis de data será el *Business Intelligence* (BI) o Inteligencia de Negocios, la que fue en un inicio descrita por Dresner como «[...] los conceptos y métodos para mejorar el proceso de decisión utilizando un sistema de soporte basados en hechos» (Negash y Grey 2003). Hoy en día, el concepto de Inteligencia de Negocios ha cambiado ya que comprende no solo las estrategias sino también aplicaciones, datos, tecnologías, y métodos de administración y creación de contenido en el medio usado por las empresas para el análisis de datos para facilitar la toma de decisiones de una empresa.

Es así como en el presente proyecto se utilizará la Inteligencia de Negocios para analizar la información de la data estructurada y no estructurada que muestren las redes sociales con relación al número de visitas, cantidad de contenido revisado y toda la información pública que se pueda utilizar para conocer el comportamiento de los usuarios y así ofrecer una publicidad dirigida al público objetivo y mejorar las funcionalidades de la app.

## **Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

La presente investigación tuvo por objetivo la estimación de la demanda para una app a través de la cual se venderán paquetes integrales de salud para mascotas. También se busca identificar las preferencias de los clientes potenciales.

#### **1.2 Objetivos específicos**

Para fines del trabajo en cuestión se realizaron dos encuestas, cuyos objetivos son los siguientes:

##### **1.2.1 Encuesta no segmentada**

- Identificar el mercado objetivo (edades, profesiones, distrito en el que residen).
- Validar si el mercado objetivo tiene mascotas y cuáles son, así como las causas que dificultan su cuidado.
- Conocer el nivel de interés de los clientes por el servicio.

##### **1.2.2 Encuesta segmentada**

- **Encuesta a veterinarias**
  - Conocer la intención de los veterinarios de participar en el negocio mediante el uso de la app.
  - Conocer el margen de ganancia de las veterinarias, el descuento que estarían dispuestos a otorgar y el porcentaje de comisión estimado.
- **Encuesta a dueños de mascotas**
  - Identificar el importe que estaría interesado en pagar el cliente por el servicio y/o productos, y la relevancia de cada uno de ellos.
  - Identificar las características del servicio que el cliente valora más.
  - Conocer el canal de marketing que se debe utilizar.
  - Levantar información adicional que revele data de interés para el presente plan de negocio.

Asimismo, se realizaron entrevistas que han sido la base para las conclusiones y la definición de ciertos supuestos. Se entrevistó a personas que responden a las características de los usuarios: tres

potenciales usuarios y tres veterinarios de profesión en sus centros de trabajo. Las entrevistas buscaban corroborar los objetivos indicados en los párrafos anteriores.

## **2. Metodología**

La investigación de mercado fue exploratoria y concluyente, no probabilística. La investigación exploratoria se realizó a través del uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa), y la investigación concluyente se realizó mediante encuestas realizadas a los prospectos de clientes.

Para conocer la viabilidad del negocio se realizó una encuesta que permitió conocer la valoración de la idea, las necesidades de los consumidores, su perfil y las características que debe de tener el negocio. La investigación se aplicó a 73 encuestados (usuarios) y 5 entrevistados (proveedores - veterinarias) habitantes de los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

De acuerdo con el análisis del macroentorno realizado, se ha optado por encuestar a personas que se encuentran en los distritos objetivo, y se ha visto conveniente enviar la encuesta a través de redes sociales, ya que las personas que tienen acceso a ellas son el público objetivo; por lo tanto, los encuestados debían cumplir las siguientes condiciones:

- Personas que residen en los distritos objetivo.
- Personas que tienen cuanto menos una mascota a su cargo, o dentro del hogar familiar.
- Personas que tienen acceso a Internet desde sus teléfonos móviles.
- Personas activas en redes sociales (tienen una cuenta abierta en Facebook).

En relación con las entrevistas, se tuvo en consideración la idoneidad de las personas entrevistadas, a través del análisis de las siguientes variables.

- **Entrevista a potenciales usuarios**
  - Personas que residen en los distritos objetivo.
  - Personas que tienen cuanto menos una mascota a su cargo, o dentro del hogar familiar.
  - Personas que tienen acceso a Internet desde sus teléfonos móviles.
  - Personas activas en redes sociales (tienen una cuenta abierta en Facebook).
  - Personas que invierten en sus mascotas para servicios no solo veterinarios.

- **Entrevista a potenciales proveedores – veterinarias**
  - Veterinarias que cuentan con un local, laboran o residen en los distritos objetivo.
  - Veterinarias con más de un año de funcionamiento.
  - Cuentan con redes sociales abiertas (Facebook, Instagram).
- **Entrevistas a expertos**
  - Personas que tienen conocimiento académico y práctico de asuntos considerados críticos para el negocio: redes sociales y marketing, desarrollo tecnológico a través de la app.

### **3. Selección de mercados**

#### **3.1 Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria se realizó a través del uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa).

##### **3.1.1 Fuentes primarias y secundarias**

La metodología de investigación utilizado se basa fuentes de información secundaria y primaria; las fuentes secundarias abarcaron la revisión de libros, documentos, informes de organismos internacionales, asociaciones, artículos de investigación, Internet, entre otros; mientras que la información de fuentes primarias se obtuvo mediante la aplicación de entrevista a expertos, dueños de mascotas y veterinarios. El cuestionario utilizado contiene preguntas abiertas y cerradas, y permitió hacer el análisis de los resultados; el plan de análisis de la información se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva.

Desde el punto de vista ético, la entrevista no representa ningún problema para el entrevistado dado que se informó a las personas del motivo de la misma, y solo fueron incluidos los que voluntariamente aceptaron su participación, trabajándose los datos bajo confidencialidad.

Mediante las fuentes secundarias asociadas a servicios integrales para mascotas se ha obtenido información ya publicada que permite anteceder a las fuentes primarias para determinar el alcance de la investigación. Para esto, se ha recopilado información de datos estadísticos y documentos publicados sobre población de mascotas en el Perú, crecimiento del mercado de mascotas, servicios para mascotas y relación dueño-mascota en Lima y en el mundo. La recopilación y el análisis de fuentes secundarias se encuentran en el capítulo II, sección 1 Análisis de macroentorno.

### **3.1.2 Entrevistas a profundidad**

Se obtuvo información de manera directa mediante entrevistas a profundidad realizadas de manera personal a dos expertos: el primero, experto en marketing, y el segundo, en desarrollo y mantenimiento de aplicaciones (ver anexo 2). También se realizaron entrevistas a profundidad a personas que respondieran a las características de los usuarios: tres dueños de mascotas y tres veterinarios de profesión. Los resultados de estas entrevistas han servido para desarrollar el Plan de Marketing y el Plan de Operaciones y Recursos Humanos, los cuales se encuentran descritos en los capítulos VI, VII y VIII, respectivamente.

### **3.1.3 Conclusiones de la investigación exploratoria**

Las conclusiones a las que se han llegado son las siguientes:

- Es importante definir el segmento de mercado al que se orienta la app, pues los tenedores de mascotas en cada NSE presentan conductas distintas en relación a la prevención en salud.
- Los usuarios estarían interesados en adquirir un paquete en la medida que les genere un ahorro de costos.
- El plan debería permitir elegir entre varias veterinarias dependiendo del servicio escogido.
- Las veterinarias se sienten interesadas en participar en el programa, ya que formaría parte de su plan publicitario.
- El paquete debe incluir la problemática más recurrente en Lima, tales como hospedaje y atención 24 horas (ambulancia).
- El enfoque social al proyecto debe analizarse a detalle. Se ha desestimado el enfoque social asociado a descuentos por donaciones porque la responsabilidad social de este público se encuentra asociada a la cultura de prevención que se quiere fomentar (ver misión en el capítulo V).

## **3.2 Investigación concluyente**

La investigación concluyente o descriptiva se realizó mediante la recolección estructurada de datos a través de preguntas planteadas en un orden predeterminado dentro de una encuesta (Malhotra 2008).

### **3.2.1 Encuestas**

- **Encuesta no segmentada (anexo 1)**
  - Fecha de la encuesta: 24 de agosto de 2018

- Se utilizó la plataforma SurveyMonkey.
- Se enviaron los cuestionarios vía Facebook.
- La encuesta tiene 10 preguntas, siguiendo una ruta lógica en base a las respuestas que se van dando.
- El total de encuestados ascendió a 100 personas.

La encuesta fue realizada a través de la red de contacto de los miembros del equipo de trabajo del proyecto, y aplicada a un rango amplio de personas residentes en Lima. De ella se obtuvieron conclusiones que permitieron depurar el mercado objetivo y sirvió para el envío de las posteriores encuestas segmentadas.

- **Encuestas segmentadas (anexo 1).** Se efectuaron dos encuestas segmentadas a través de redes sociales con las siguientes características:
  - Encuesta Paw Manager - dueños de mascotas. La encuesta se aplicó el 10 de septiembre de 2018, mediante la plataforma SurveyMonkey. Se enviaron los cuestionarios vía Facebook a personas que tienen una o más mascotas y que vivan en los distritos analizados. Se consideraron cinco preguntas, siguiendo una ruta lógica en base a las respuestas que se van dando. El total de encuestados fue de 73 personas. Los resultados de estas encuestas han sido de utilidad para analizar la intención de compra de los dueños de mascotas (preguntas 1 y 3), definir los productos a ofrecer (preguntas 4 y 5), y determinar el canal de Marketing que se debe usar (pregunta 2).
  - Encuesta Paw Manager – veterinarias. La encuesta se realizó el 10 de septiembre de 2018, y se utilizó la plataforma SurveyMonkey. Se enviaron los cuestionarios vía Facebook a personas que son dueños de veterinarias o que brindan servicios veterinarios en los distritos analizados. La encuesta tenía cinco preguntas, siguiendo una ruta lógica en base a las respuestas que se van dando. El total de encuestados ascendió a cinco personas. Los resultados de estas encuestas han permitido analizar la intención de los veterinarios de participar como proveedores de servicios (preguntas 1 y 2), conocer el margen de ganancia de las veterinarias, el descuento que estarían dispuestos a otorgar y el porcentaje de comisión (preguntas 3, 4 y 5).

### 3.2.2 Conclusiones de la investigación concluyente

- *Las conclusiones a las que se llegaron se detallan a continuación:* En el Perú, específicamente en Lima, las ideas de aplicaciones móviles que permitan tener una gestión

integral del cuidado de la mascota no se encuentran desarrolladas, siendo un nicho de mercado no cubierto con una oferta específica y con potencial crecimiento en el tiempo

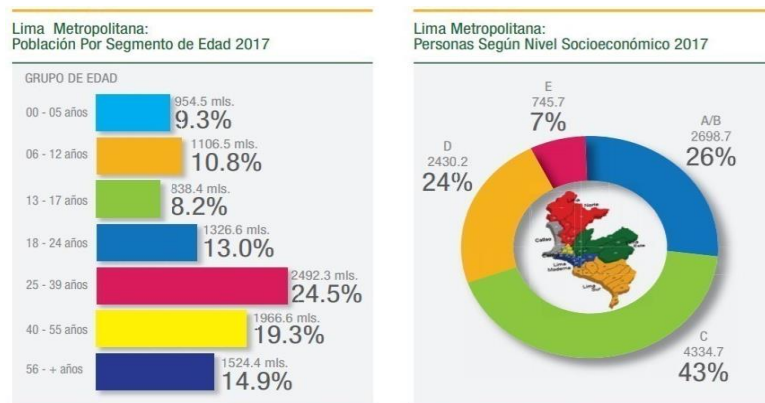
- Los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo (pertenecientes a Lima Moderna) concentran mayor riqueza y movimiento comercial debido a que desarrollan importantes actividades económicas, con gran afluencia de personas de los NSE A/B. Por ello, es recomendable iniciar operaciones en estos distritos, considerando la atención y la calidad de los productos como factores determinantes para fidelizar a los clientes.
- La principal causa para no tener mascota es la falta de espacio, siguiéndola de cerca la falta de tiempo. Esta problemática se solucionaría con la organización que el usuario podrá experimentar usando la app. El usuario gestionará las necesidades de sus mascotas por un año, tomando en cuenta su presupuesto y las necesidades de su mascota.
- Las principales especies de animales domésticos son los perros y gatos, por lo que los paquetes están orientados a estas especies únicamente. En el largo plazo se podría incursionar en otras especies.
- Las causas que dificultan el cuidado de una mascota es el tiempo que demanda el trabajo, por lo que el tiempo que tienen para dedicar a sus mascotas es mínimo. Un 17% indica que la falta de organización es una causa relevante. Ante estas dos respuestas se considera que el proyecto puede aliviar estas causas, pues ayudará a los usuarios a tener una agenda ordenada con todas las necesidades de sus mascotas; de esa forma pueden tener una mejor organización de los tiempos dedicados a ellos versus el tiempo que dedican a sus otras actividades.
- De la investigación se concluye que es viable crear una plataforma tecnológica, invirtiendo en productos de alta tecnología y ofreciendo una atención directa, capaz de lograr una experiencia que intensifique la sensación de bienestar en los dueños de mascotas. Cabe resaltar que las redes sociales son el mejor medio para difundir la propuesta.

#### 4. Estimación de la demanda

De acuerdo con el estudio de mercado de CPI, el 60% de los hogares urbanos posee al menos una mascota, siendo un 57% únicamente en Lima (CPI 2018). La capital tiene 9 millones de habitantes (Andina/Difusión 2018) de los cuales 4 millones pertenecen a la PEA (Guzmán 2019).

El mercado objetivo se enfocará en los NSE A/B debido a que estos segmentos buscan la prevención del cuidado de su mascota (ver anexo 1). A continuación, se muestra un gráfico de CPI donde se indica el número de personas según la edad y el NSE.

**Gráfico 5. Población de Lima por edad y nivel socioeconómico**



Fuente: Andina/Difusión, 2018.

Por lo tanto, el 26% de la población pertenecen a los NSE A/B por lo que 1 millón de personas sería el tamaño de la población hacia la cual se estaría dirigiendo la app, faltando hacer una última especificación.

Se considera a Lima Moderna (1,4 millones de personas) (Andina/Difusión 2019) como la mejor referencia del mercado objetivo, siendo que el 57% de la población posee una mascota (CPI 2018) obtenemos un total de 798.000 personas, de los cuales el 76,8% pertenece a los NSE A/B. En ese sentido, se llegaría a un mercado objetivo de 612.864 de personas considerando ambas premisas.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

Ser la app de intermediación más reconocida por los amantes de las mascotas (usuarios y socios estratégicos) de Lima que necesiten adquirir/vender servicios y/o productos para el cuidado de mascotas.

### 2. Misión

Promover una cultura de amor, prevención y cuidado de las mascotas, acercando a los usuarios con los socios estratégicos y así crear una comunidad que permita conectarlos para que puedan satisfacer mutuamente sus necesidades:

- **Socios estratégicos.** Encontrar nuevos clientes.
- **Usuarios.** Encontrar socios estratégicos de calidad.

### 3. Valores

- **Amor a las mascotas.** Considerar a las mascotas como parte de nuestra familia y comunidad.
- **Cuidado y prevención.** En el cuidado de nuestras mascotas.
- **Confianza.** Brindar seguridad a nuestros socios estratégicos y usuarios.
- **Responsabilidad.** Asumimos y cumplimos con nuestros compromisos.

Estos valores serán transmitidos por el asistente de captación a cada uno de los socios estratégicos, a los clientes a través de las redes sociales, y al personal a través de las capacitaciones. El mensaje por transmitir es el valor agregado que les da el pertenecer a la comunidad Paw Manager, para que se sientan identificados con la cultura de prevención que se quiere fomentar.

### 4. Responsabilidad social

Como pequeña empresa que inicia operaciones las acciones de responsabilidad social que se realizarán están orientadas a fomentar la cultura de prevención en la salud de las mascotas. Las principales acciones por promover son:

- Visitas periódicas al veterinario.
- Atención en caso de emergencia.
- Calidad de vida a través de la buena alimentación y otros asociados al entretenimiento.

Si bien en una primera instancia no se tiene previsto el fomento de la adopción de animales domésticos en situación de abandono, en la medida que la app vaya creciendo en el mercado se buscará incrementar estas campañas en las redes sociales. No se ha destinado un presupuesto específico a este proceso, ya que formará parte del manejo de las redes sociales.

Por el lado de la responsabilidad que se asumirá en relación con el uso de tecnología, se contribuirá al desarrollo sostenible a través de la innovación con tecnología de última generación. No se utilizarán catálogos físicos ni folletos promocionales, logrando un mayor aprovechamiento de los dispositivos móviles, ya que se entiende que son indispensables en el día a día de los clientes. Tanto en el aspecto laboral como en el personal, ayudan a la organización del tiempo y permiten acceder a múltiples servicios y productos.

## **5. Objetivos estratégicos**

A través de nuestro análisis del negocio, proponemos que nuestros objetivos estratégicos principales sean:

- Ser la app más utilizada en Lima Moderna para servicios de intermediación para mascotas.
- Ser líderes en innovación tecnológica y análisis de los datos en aplicaciones de intermediación.

De acuerdo con lo planteado por Jean Paul Sallenave (2004), la supervivencia, utilidad y crecimiento, definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general. En base a este modelo, hemos planteado los siguientes objetivos específicos:

- **Supervivencia**
  - 
  - Lograr utilizar el 90% de la data de data no estructurada de redes sociales para generar una innovación constante que permita mantener actualizada la app durante los tres primeros años de acuerdo a las necesidades del mercado.

- Lograr que el 80% de las ideas innovadoras implementadas en el app tengan un 90% de aceptación en el mercado durante el primer año.
  - Lograr la satisfacción del cliente de más del 80% en un mediano plazo.
  - Mantener un estándar de calidad del 80% en los productos y servicios que brindan los socios estratégicos desde el primer año.
- **Utilidad**
    - Tener un crecimiento en ingresos constante de más de 2% anual.
    - Lograr un liderazgo de producto a través del lanzamiento de nuevos paquetes en la app trimestralmente y lanzamiento de nuevas funcionalidades del app de forma mensual.
  - **Crecimiento**
    - Obtener un margen neto positivo a partir del segundo año superior al 10%.
    - Lograr la penetración de mercado a través del crecimiento en el número de paquetes vendidos en más del 20% en el segundo año.

## 6. Estrategia competitiva

Treacy y Wiersema (1997) plantean un modelo de disciplina de valor enfocada en tres tipos de estrategias, y las empresas deben elegir uno de ellos para llegar a ser líderes en el mercado. De acuerdo con este modelo se identifica que el negocio busca enfocarse en el “liderazgo de producto”; es decir, brindar productos que superan los límites de desempeño, basados en innovación, creatividad y desarrollo de productos, estando siempre a la vanguardia (ver gráfico 6).

**Gráfico 6. Modelo de estrategia según Treacy y Wiersema**



Fuente: Treacy y Wiersema, 1997.  
Elaboración: Propia, 2019.

Mediante esta estrategia, la app ofrecerá a sus clientes un servicio diferenciado siendo la propuesta

única en su categoría actualmente. Los clientes recibirán un concepto diferente, innovador, y tecnológico, que está en mejora constante gracias a que la cultura y procesos de la empresa están basados en la innovación tecnológica, lo que genera que el cliente lo sienta como superior.

## **7. Análisis FODA**

La Matriz FODA (Dvoskin 2004) se elaboró considerando los principales factores externos e internos desarrollados en los capítulos II y III, respectivamente. A continuación, en la tabla 5 se muestran las estrategias identificadas en la matriz FODA:

**Tabla 5. Matriz FODA**

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1	Organización integral del cuidado de las mascotas.	D1 Los socios estratégicos pueden tener un canal directo con los usuarios finales.
	F2	Fomenta una cultura de la prevención.	D2 La atención al usuario final no se encuentra bajo control de la app.
	F3	Servicio en plataforma virtual innovadora.	D3 Reconocimiento y reputación de marca.
	F4	Recursos para analizar data estructurada y no estructurada.	
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
O1	Aumento de personas que utilizan la tecnología y redes sociales.	F3O1 Mantener en el tiempo una plataforma tecnológica novedosa, amigable e innovadora para los usuarios finales. F1O3 Desarrollar servicios tecnológicos valorados por los dueños de mascotas en la gestión de sus cuidados. F1F2O2 Brindar una herramienta que ayude a los dueños de las mascotas a cumplir con la cultura de prevención a través de una plataforma tecnológica. F4O4 Implementar estrategias de publicidad direccionada y fidelización de la marca en los clientes a través del análisis de la data estructurada y no estructurada.	D3O4 Posicionamiento de la marca a través de las redes sociales para el logro de un mayor número de socios estratégicos en el tiempo. D1O3 Definir el acuerdo legal adecuado con los socios estratégicos para evitar la vulneración o incumplimiento de condiciones preestablecidas. D2O2 Asegurar la calidad de las atenciones que realizan los socios estratégicos.
O2	Auge de la cultura de la prevención en el cuidado de las mascotas.		
O3	Crecimiento de la industria a la cual pertenecemos (más usuarios y más socios estratégicos).		
O4	Publicidad en redes sociales poco direccionada al mercado objetivo dentro de la industria.		
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
A1	Entrada de nuevos competidores.	F4A1 Creación de barreras de entrada de nuevos competidores, a través del fortalecimiento de las capacidades en materia de investigación y desarrollo, y del análisis de data estructurada y no estructurada. F3A2 Mantener una plataforma virtual actualizada e innovadora a pesar de los altos cambios tecnológicos, a través de la contratación de personal especializado (gestor de innovación y desarrollo - I+D).	D3A1 Creación de barreras de entrada de nuevos competidores, a través del desarrollo, actualización y búsqueda de mejoras de la plataforma tecnológica, que será un canal de venta alternativo e innovador para los socios estratégicos.
A2	Cambios tecnológicos acelerados.		

Fuente: Dvoskin, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

En base a esta información se realizó el análisis de las estrategias específicas utilizando la matriz de Richard Rumelt (1993). Esta matriz se utiliza para hacer una evaluación de las estrategias retenidas con los cuatro criterios propuestos por dicho autor: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. A continuación, se muestra la matriz en la tabla 6:

**Tabla 6. Matriz de Rumelt**

Estrategias específicas seleccionadas		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
F3O1	Mantener en el tiempo una plataforma tecnológica novedosa, amigable e innovadora para los usuarios finales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
F1O3	Desarrollar servicios tecnológicos valorados por los dueños de mascotas en la gestión de sus cuidados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
F1F2O2	Brindar una herramienta que ayude a los dueños de las mascotas a cumplir con la cultura de prevención a través de una plataforma tecnológica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
F4O4	Implementar estrategias de publicidad direccionada y fidelización de la marca en los clientes a través del análisis de la data estructurada y no estructurada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
D3O4	Posicionamiento de la marca a través de las redes sociales para el logro de un mayor número de socios estratégicos en el tiempo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
D1O3	Definir el acuerdo legal adecuado con los socios estratégicos para evitar la vulneración o incumplimiento de condiciones preestablecidas.	Sí	Sí	Sí	No	No
D2O2	Asegurar la calidad de las atenciones que realizan nuestros socios estratégicos.	Sí	Sí	Sí	No	No
F4A1	Creación de barreras de entrada de nuevos competidores, a través del fortalecimiento de las capacidades en materia de investigación y desarrollo, y del análisis de data estructurada y no estructurada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
F3A2	Mantener una plataforma virtual actualizada e innovadora a pesar de los altos cambios tecnológicos, a través de la contratación de personal especializado (gestor de innovación y desarrollo - I+D).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
D3A1	Creación de barreras de entrada de nuevos competidores a través del desarrollo, actualización y búsqueda de mejoras de la plataforma tecnológica que será un canal de venta alternativo e innovador para los socios estratégicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Rumelt, 1993.

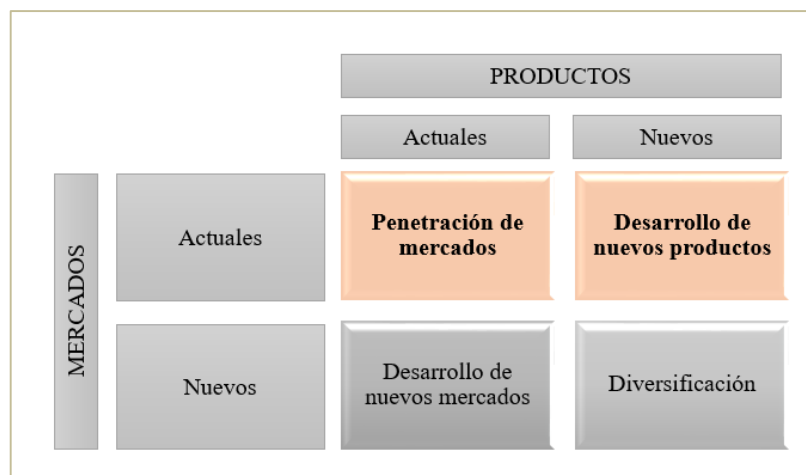
Elaboración: Propia, 2019.

De acuerdo con los criterios que propone Rumelt las estrategias seleccionadas deben aceptarse para su implementación, a excepción de la estrategia D2O2 y D1O3, las cuales no se alinean en su totalidad con la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas que corresponden al desarrollo de un producto innovador y análisis de datos generados. No obstante, la calidad de las atenciones y los acuerdos legales con los proveedores corresponden a hechos relevantes para el negocio, por lo que formarán parte de los planes funcionales operativos (ver capítulo VII, Plan de Operaciones).

## 8. Estrategia de crecimiento

Paw Manager establecerá sus estrategias de crecimiento mediante la matriz de Ansoff (Dvoskin 2004) basada en la combinación de mercados y productos (ver gráfico 7):

**Gráfico 7. Matriz Ansoff**



Fuente: Dvoskin, 2004.

Elaboración: Propia, 2019.

- Para la estrategia a corto plazo se van a considerar los productos actuales y los mercados actuales, logrando una penetración de mercado ya que, gracias a la publicidad plasmada en la estrategia de marketing y a la calidad de los servicios, irán aumentando los usuarios.
- La estrategia a mediano plazo será el desarrollo de nuevos productos debido a que la innovación tecnológica logrará que se desarrollen nuevas soluciones para los clientes y así mantenerse a la vanguardia.

## Capítulo VI. Plan de Marketing

### 1. Descripción del servicio

El modelo de negocio será de intermediación entre ofertantes y demandantes de servicios veterinarios y conexos. A través de una app, que será la única en el Perú que brinde un servicio integral de beneficios para mascotas dentro de una misma plataforma virtual, se mantendrá en contacto a dueños de mascotas y socios estratégicos, todo esto integrado en los paquetes que ofrece Paw Manager. No será solo un nuevo canal de ventas, sino un nuevo canal de comunicación y acercamiento entre los socios estratégicos y los usuarios.

### 2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se muestran a continuación en la tabla 7:

**Tabla 7. Objetivos del plan de marketing**

Objetivo general	Objetivo específico	Metas			Herramienta de medición	Indicador
		Corto plazo (año 1)	Mediano plazo (año 3)	Largo plazo (año 5)		
Crecimiento	Incrementar las ventas totales	7%	13%	41%	Registro de ventas	Ventas del período / Ventas del período anterior
	Nuevos clientes (nuevos paquetes)	104	200	600	Reporte de paquetes adquiridos	N° de paquetes nuevos del período / N° paquetes antiguos
Posicionamiento	Dar a conocer la marca en el público objetivo	30%	40%	50%	<i>Focus group</i>	Respuestas afirmativas / total de respuestas
Calidad	Alcanzar un nivel óptimo de satisfacción del cliente	75%	80%	85%	Encuestas de satisfacción	Clientes satisfechos / total de encuestados

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Formulación estratégica de marketing

La segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos (Kotler y Keller 2016). Los clientes corresponden a personas de los NSE A/B de Lima Metropolitana que poseen mascotas, que están interesados en prevenir los problemas de salud de estas e incrementar su calidad de vida a un precio justo.

Un grupo de mercado que ha sido excluido corresponde a los dueños de mascotas interesados en atender las emergencias de sus mascotas en situaciones atípicas y no recurrentes, debido a que estas personas no se encontrarían interesadas en tener un plan adquirido por anticipado para prevenir problemas de salud de sus mascotas. De acuerdo con las entrevistas realizadas, el segmento NSE A/B son los que tienen arraigada una cultura de prevención y ahorro, ambas de la mano (ver entrevista a Sandra Príncipe, veterinaria, anexo 2). No obstante, parte de la misión de Paw Manager es lograr una creciente conciencia de prevención en salud para las mascotas, por lo que se espera que en el tiempo el mercado se expanda (ver capítulo V).

La presente propuesta se enfoca en personas de entre 23 y 45 años, las que se encuentran en una edad laborable por lo que buscan tener y organizar un mayor tiempo para sus mascotas. Asimismo, estas personas tienen un *smartphone* y hacen uso constante de las redes sociales (ver encuesta segmentada – dueños de mascotas en anexo 1), y que tienen al menos un usuario en alguna red social, principal canal de comunicación con los clientes. Por otro lado, están los socios estratégicos, los cuales desean aumentar sus ventas y promocionarse en canales digitales (ver encuesta segmentada – veterinarios en anexo 1; y entrevistas en anexo 2).

El servicio se llevará a cabo en la ciudad de Lima, en los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

#### **4. Estrategias de mezcla de marketing**

El plan de marketing tendrá como objetivo el llegar a los potenciales clientes (B2C y B2B) dando a conocer los servicios que se ofrecen. Se trabajará con el modelo de mezcla de marketing usado para las empresas que brindan servicios: servicio, precio, plaza, promoción o comunicación, personas y proceso (Kotler y Keller 2016).

De acuerdo con la estructura del negocio se tendrá dos tipos de clientes:

- **Business to Client (B2C).** Conformado por los usuarios de los NSE A/B que utilizarán la app para contratar servicios veterinarios y otros afines. Los servicios estarán detallados en los paquetes integrales y los usuarios serán quienes descargarán la app en sus celulares.
- **Business to Business (B2B/B2C).** Este grupo se encuentra conformado por socios estratégicos que desean acceder a un mayor mercado y publicitar sus productos y/o servicios

para incrementar sus ventas. Algunos de ellos son clínicas veterinarias y proveedores de alimentos, vestimenta, accesorios, hospedajes, centros de esparcimiento para mascotas, *day care*, entre otros.

#### 4.1 Servicio

- **B2C.** El servicio principal que brinda Paw Manager consiste en intermediación de paquetes integrales para mascotas y los usuarios de las mascotas. Los paquetes que se ofrecerán a través de la app son Básico, Premium y Complete, y el servicio ha sido validado a través de las encuestas y entrevistas que han permitido conocer las principales necesidades de los potenciales clientes (anexos 1 y 2).
- **B2B / B2C.** Asimismo, Paw Manager también cobrará a los socios estratégicos una comisión por la venta del paquete integral del cuidado para las mascotas.

#### 4.2 Precio

- **B2C.** Estará definido según expectativas de mercado en base a las encuestas realizadas (ver anexo 1). Los precios estarán establecidos inicialmente en base a la comisión según el paquete contratado (Básico, Premium y Complete), al tipo de mascota y edad (cachorro o adulto) y de forma anual. Posteriormente, a largo plazo se podrán personalizar más paquetes de servicios de acuerdo con la necesidad de cada cliente o problemas patológicos de su mascota.
- **B2B / B2C.** La comisión a los socios estratégicos dependerá de cada plan. A continuación, se muestra el detalle de la comisión:

**Tabla 8. Comisión por paquetes**

Paquetes	Perros - Puppy	Perros - Adult	Gatos - Puppy	Gatos - Adult
Paquete Básico Puppy (12m)	5%	5%	5%	5%
Paquete Premium Puppy (12m)	8%	8%	8%	8%
Paquete Complete Adulto (12m)	12%	12%	12%	12%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.3 Plaza

Los puntos o canales de venta con el cliente serán los siguientes:

- **B2C – app.** La app sería el medio mediante el cual el cliente podrá realizar su pedido del paquete escogido, y el pago se realizará por medios electrónicos. Se recibirán las peticiones

de servicio (ver diseño y principales vistas de la app en el anexo 5). Todas las vistas se pueden visualizar en el link: <https://marvelApp.com/456gbc0>.

- **B2B / B2C - venta directa.** Para el B2B se considera que el canal de ventas sería la venta directa con cada uno de los socios estratégicos.

#### 4.4 Promoción

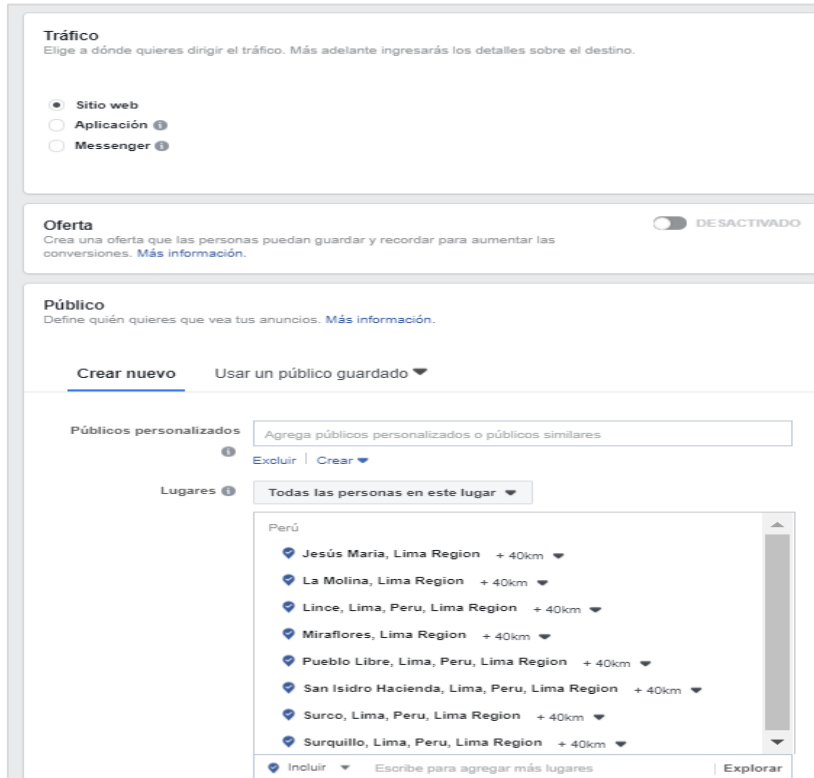
Respecto a los canales de promoción, se han utilizado los resultados de la segunda encuesta que se aplicó a los potenciales clientes para definir los mejores canales para llegar al público objetivo (ver anexo 1, encuesta segmentada). Se utilizarán los siguientes canales de promoción:

- **Facebook.** Según la encuesta realizada al público objetivo, el 80% prefiere recibir información en redes sociales, principalmente en Facebook; por lo tanto, esta será el principal canal de promoción y comunicación para que nuevos clientes se enteren de la aplicación, y los clientes regulares conozcan las nuevas promociones. En la página de Facebook se realizarán constantes publicaciones. Es importante mencionar que, para contratar publicidad en esta red social, no se establece un número exacto de veces en las que va a aparecer el aviso, sino que ello dependerá de la cantidad de dinero invertido: a más dinero, aumenta el tráfico en la red, por lo que aparecerá más veces de acuerdo con el público objetivo escogido. El público objetivo hacia el cual se dirigirá la publicidad en Facebook son personas que viven en Lima, en distritos de los NSE A/B, con edades entre 23 a 45 años. La inversión será S/ 23 diarios, haciendo un aproximado de S/ 700 al mes según el presupuesto de Facebook (ver gráfico 8).

También se han filtrado los resultados por los intereses del público objetivo utilizando palabras clave como *cat lovers*, *dog*, *dog lovers*, *mascota*, *pets lovers*, entre otros, a fin de que la publicidad pueda tener un mayor alcance (ver gráfico 9). Por último, Facebook muestra el alcance potencial de personas que podrán visualizar la publicidad: 2,7 millones de personas en base a un presupuesto optimizado (ver gráfico 10).

Según Facebook, estas estimaciones se basan en las ubicaciones y criterios de segmentación escogidos e incluyen factores como el comportamiento de sus usuarios, datos demográficos y el lugar. Están diseñadas para calcular el número aproximado de personas de una zona concreta que pueden ver un anuncio publicado, aunque las cifras podrían variar según rendimiento. En el anexo 6 se presenta un calendario de fechas importantes relacionadas a mascotas en las que se incrementaría la publicidad en redes, especialmente en Facebook, ya que se puede mostrar publicidad ciertos días con mayor intensidad (Revista Petmi 2019).

### Gráfico 8. Publicidad en Facebook – segmentación geográfica



Fuente: Facebook.com, 2019a.

### Gráfico 9. Publicidad en Facebook – segmentación por intereses



Fuente: Facebook.com, 2019a.

## Gráfico 10. Publicidad en Facebook - alcance potencial de personas



Fuente: Facebook.com, 2019a.

- **Publicidad en Instagram.** Según la encuesta segmentada a los dueños de mascotas Instagram es la segunda opción preferida para recibir información sobre novedades en apps relacionadas a las mascotas. Según la entrevista con el *community manager* (ver anexo 2 - entrevistas) en esta red se podría promocionar la app en su página de Instagram de tres formas: mediante las historias que tienen una duración de un día, publicación de imágenes y mediante el canal IGTV, lugar donde pueden aparecer los videos más largos y que se guardan permanentemente. Adicionalmente, también se contrataría publicidad en Instagram al igual que en Facebook por un valor de S/ 700 al mes para que la marca pueda llegar a un alcance mayor.
- **Buscadores web / página web.** Se buscará la presencia en buscadores web, contratando publicidad de Google (*Google Ads*). Se destinarán S/ 300 al mes para este servicio. Este canal no será prioritario debido a que, según la encuesta, solo el 2,74% prefería este medio de comunicación. Asimismo, el 1,37% de la misma encuesta le interesaba la página web de la empresa para revisar cualquier información, por lo que esta es un canal que será administrado por el *community manager*.
- **Ferías.** Se participará en ferias organizadas por las municipalidades o campañas de cuidados para mascotas. En la página web de la Municipalidad de San Isidro muestran las fechas de los eventos próximos en los que se participaría con un stand para promocionar la app, por ejemplo, en las campañas de mascotas saludables (Municipalidad de San Isidro s.f.). Se destinarán S/ 100 al mes para la participación en estos eventos. En el anexo 6 se muestra un calendario de todos los eventos importantes relacionados en su mayoría a las mascotas en los que probablemente haya alguna feria o evento donde se podría participar.

Es importante mencionar que, como parte de la estrategia de promoción, se contratarán los servicios de un *community manager* que administre las redes sociales (Facebook e Instagram) y la página web. Según la entrevista realizada a un *community manager* (ver anexo 2), él se encargará de publicar los anuncios en los diferentes canales, crear contenido en redes e inclusive

responder consultas y comentarios a nombre de la empresa. Sus honorarios serán de S/ 700 al mes. Se utilizará su red de contactos para contratar *influencers* a lo largo del año. En la entrevista realizada comentó que los *influencers* son la forma más rápida y efectiva de llegar a más público objetivo, debido a que si un artista famoso promociona la app existen mayores posibilidades de que la marca se haga conocida en un periodo de tiempo menor. El costo de un *influencer* varía según cada persona, y podría ascender a S/ 1.000 cada vez que promocione nuestra marca. El presupuesto anual es de S/ 9.000 para este concepto.

#### **4.5 Personas**

Dado que la empresa brinda servicios, el trato al cliente será importante para mantener una relación a largo plazo y que cada año se puedan renovar los paquetes de servicios contratados. El servicio de postventa es una manera de fidelizar a los clientes. Uno de los principales valores de la app es la confianza, además del amor a las mascotas, cuidado y prevención y responsabilidad.

La Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones se encargará también de las funciones de Recursos Humanos, que velará por la selección, contratación y gestión del personal de la empresa. Más detalle sobre las funciones y responsabilidades de cada colaborador en el Plan de Recursos Humanos (ver capítulo VIII).

#### **4.6 Procesos**

Los procesos que son de vital importancia son aquellos relacionados con los procesos directivos o estratégicos, de los cuales los principales son: la innovación tecnológica y el análisis de los datos. Mientras que el marketing digital es otro proceso de vital importancia que forma parte de los procesos operativos. El detalle de estos procesos se encuentra en el capítulo VII, Plan de Operaciones.

### **5. Cronograma de actividades**

Se ha considerado una inversión inicial de S/ 10.000, que se distribuirán entre campañas de intriga en redes sociales y campañas de publicidad posteriores al lanzamiento. En la tabla 9 se presenta el plan inicial de las actividades a realizar para el lanzamiento de la app.

**Tabla 9. Cronograma de actividades iniciales**

Actividades		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6
1	Contratación del <i>community manager</i>	●					
2	Creación de página web	●					
3	Campaña de intriga en redes sociales (Facebook, Instagram)	●	●				
4	Lanzamiento de la app a través de Facebook, Instagram, página web, Google			●			
5	Campaña intensiva de publicidad en Facebook, Instagram, página web, Google y ferias				●	●	●
6	Campaña de publicidad con <i>influencer</i> en redes sociales					●	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 6. Presupuesto de marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing que se basa principalmente en el marketing digital.

**Tabla 10. Presupuesto de marketing**

Gastos de Marketing	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
<b>Costo de planillas:</b>						
Gerente general (Ventas y Marketing)	7.820	109.477	109.477	109.477	121.928	121.928
<b>Servicios prestados por terceros:</b>						
<i>Community manager</i>	700	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
Diseño de la página web	575	575	589	604	619	635
Publicidad en Facebook	700	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
Publicidad en Instagram	700	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
Publicidad en Google	300	3.600	3.690	3.782	3.877	3.974
<i>Influencers</i>	1.000	9.000	9.225	9.456	9.692	9.934
Participación de ferias	100	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
	<b>11.895</b>	<b>149.052</b>	<b>140.825</b>	<b>151.055</b>	<b>164.546</b>	<b>165.612</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de Operaciones

El objetivo general del plan de Operaciones es lograr la plena satisfacción del cliente. Para cumplirlo se han establecido dos objetivos específicos relacionados a la calidad de la atención de los socios que forman parte de la compañía, y a la calidad del funcionamiento de la app. Estos objetivos y las estrategias que permitirán cumplirlos se describen en la tabla 11:

**Tabla 11. Estrategias de operaciones**

Objetivo general	Estrategia	Metas			Herramienta de medición	Indicador
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo		
Satisfacción del usuario	Establecer procedimientos para identificar y medir la calidad del servicio brindado en su conjunto (plataforma y socio)	20%	10%	2%	Análisis de la información no estructurada proveniente de las redes sociales	Número de comentarios negativos de la empresa en redes sociales en relación con el total de comentarios que mencionan a la empresa.
Objetivos específicos	Estrategia	Metas			Herramienta de medición	Indicador
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo Plazo		
Calidad de atención del proveedor del servicio	Establecer procedimientos para identificar y medir la calidad de la atención realizada al usuario por el proveedor de servicios	90%	95%	100%	Encuestas de satisfacción de usuarios a los servicios recibidos del proveedor	% de socios con alta calificación de la atención (puntaje por estrellas)
Calidad en el funcionamiento de la app	Establecer controles para minimizar los problemas técnicos de la aplicación (diseño, mantenimiento, actualización y seguridad)	10%	5%	2%	Reporte de atención de quejas o reclamos	Número de quejas o reclamos relacionados a un mal funcionamiento de la app, en relación con la cantidad de usuarios que utilizaron la app.
Moderno funcionamiento de la app	Fortalecer el proceso de innovación tecnológica para la implementación de nuevas funcionalidades	90%	95%	100%	Reporte de funcionalidades implementadas	Cantidad de funcionalidades implementadas en la app respecto con las sugerencias recibidas por los usuarios
Uso estratégico de la data en redes sociales	Fortalecer el proceso de análisis de data a través del uso del <i>Business Intelligence</i> para agregar valor a los socios estratégicos	90%	95%	100%	Reportes provenientes del análisis de data estructura y no estructurada	Número de socios estratégicos que utilizan los reportes implementados, respecto con la cantidad total de socios estratégicos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2. Diseño del servicio

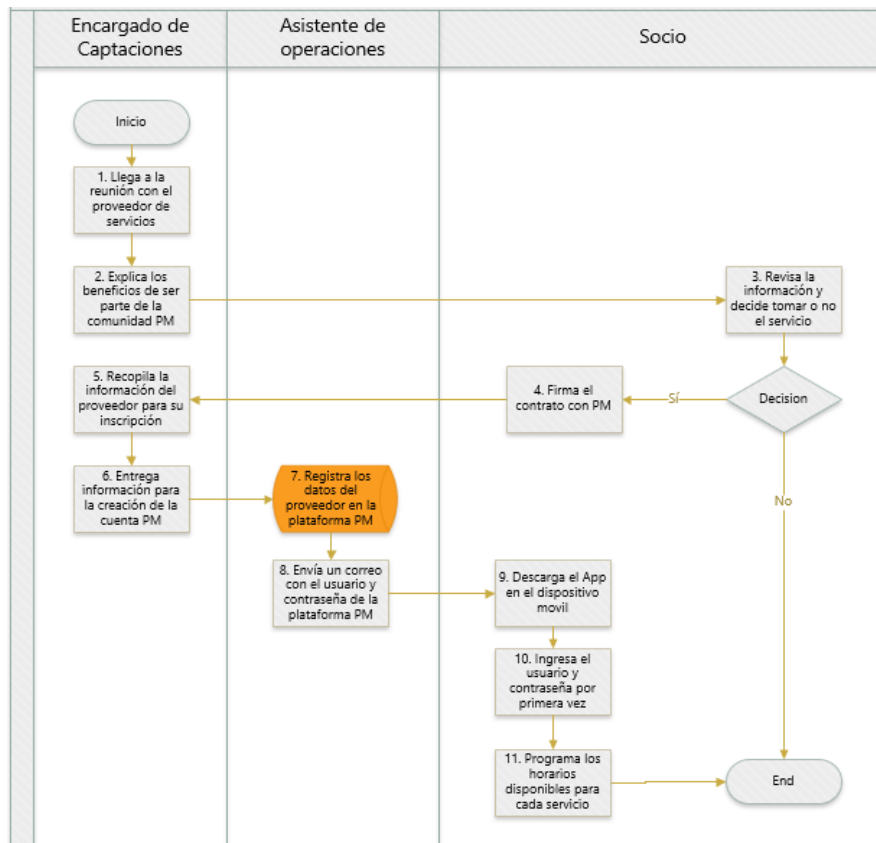
### 2.1 Etapas y actividades del servicio

Las etapas del servicio que brinda Paw Manager son tres:

#### 2.1.1 Registro de nuevos socios

Afiliar a los proveedores de servicios para las mascotas es el primer paso para poner en funcionamiento el negocio. A medida que más proveedores de servicios para mascotas se conviertan en socios, mayor es la posibilidad de vender más paquetes a través de la app. Se contará con un asesor de captaciones al 100% quien visitará a cada una de las veterinarias y/o proveedores de servicios para mascotas para asociarlas. La afiliación se realizará mediante un contrato donde se establecerán los roles y las responsabilidades de ambas partes, los términos y condiciones relacionados a protección de datos personales, y la responsabilidad civil frente a los usuarios y terceros. Luego que se realice la afiliación, el área de Operaciones registrará a al nuevo socio en el sistema de gestión para que pueda ofertar sus paquetes a través de la app (ver gráfico 11).

**Gráfico 11. Flujo de proceso de registro de nuevos socios**

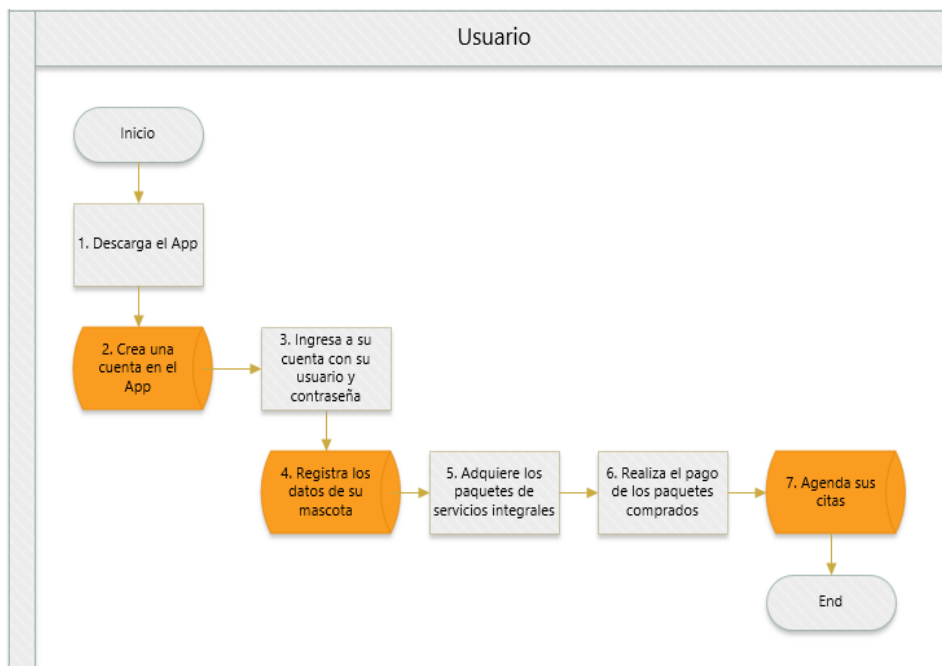


Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.1.2 Venta de paquetes a través de la app

Lograr que los dueños de las mascotas descarguen la app y se afilien a comunidad también es de suma importancia para el negocio, debido a que si Paw Manager es más reconocido se logrará el posicionamiento necesario para ser una comunidad atractiva donde los socios mantengan su relación con la compañía y nuevos proveedores de servicios para mascotas busquen asociarse. A través de la app los usuarios afiliados realizarán la compra de los paquetes ofertados por los socios. La compra se realizará luego que el usuario acepte los términos y condiciones, las cuales incluyen el uso de sus datos personales y la responsabilidad civil de Paw Manager en relación con los servicios prestados a los usuarios por los socios estratégicos. Lograr que se realicen las ventas de paquetes es vital para la supervivencia del negocio ya que mientras más paquetes sean colocados mayores serán los ingresos; por eso se ha considerado contar con una plataforma segura y sencilla de utilizar, para facilitar el proceso de compra al usuario. El detalle de actividades de esta etapa se puede visualizar en el gráfico 12:

**Gráfico 12. Flujo de proceso - venta de paquetes por la app**



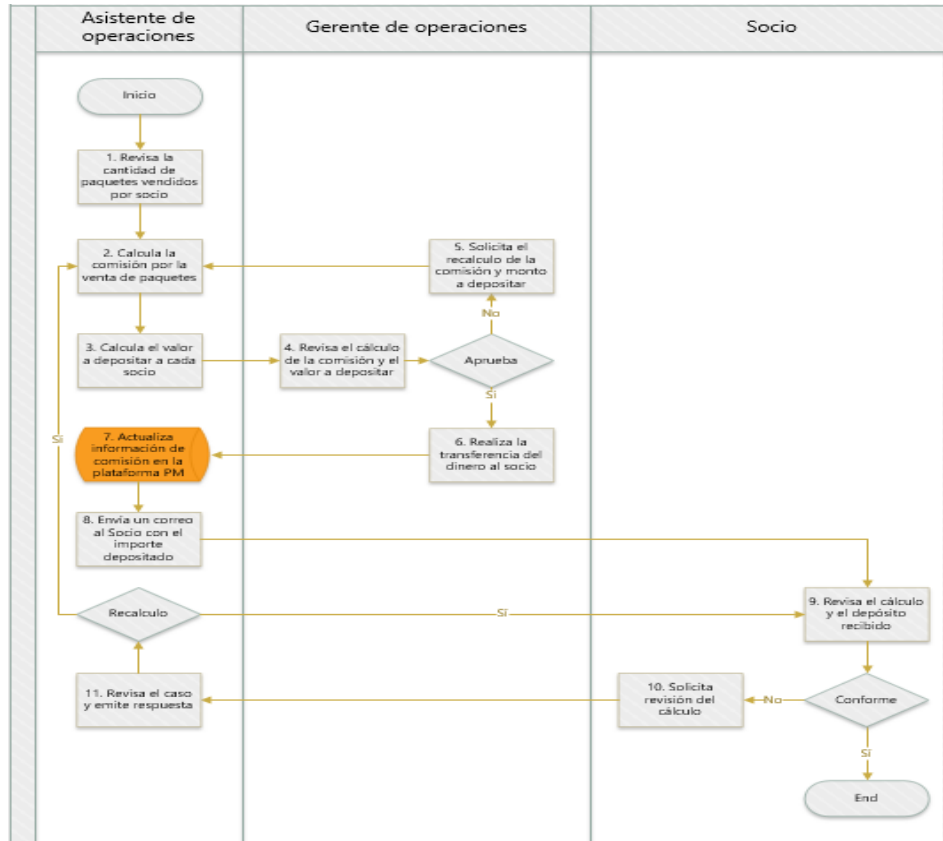
Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.1.3 Liquidación de venta de paquetes

La liquidación de las ventas realizadas a cuenta de cada socio estratégico se realizará luego del cierre de cada mes. Esta etapa un proceso delicado ya que se determina el valor que se facturará como comisión a los socios y ellos recibirán el dinero de los paquetes vendidos en la app. Se contará con un asistente de Operaciones que calculará la comisión y el monto a depositar a cada

socio; ambos cálculos deberán contar con la aprobación del gerente de Operaciones. El socio tendrá la oportunidad de verificar y dar conformidad a los cálculos realizados, siendo totalmente transparentes con este. El detalle de las actividades de esta etapa se visualiza en el gráfico 13:

**Gráfico 13. Flujo de proceso Liquidación de la venta de paquetes**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## 2.2 Especificaciones de la app y arquitectura de sistemas

La app tendrá las siguientes especificaciones técnicas para garantizar su funcionalidad:

- **Características tecnológicas.** Definidas según cada sistema operativo (IOs y Android).
- **Características funcionales.** Se ha definido características funcionales específicas para dos tipos de perfil: para los usuarios y para los socios estratégicos. Para el caso de los usuarios, la app permitirá crear cuentas, aceptar los términos y condiciones, comprar paquetes de servicio, pago en línea, reservar citas, revisar agenda de las citas programadas, calificar las atenciones realizadas, entre otras funcionalidades. Para el caso de los socios estratégicos, la app permitirá revisar la cantidad de paquetes vendidos, el monto a cobrar por las ventas del mes, cargar los horarios disponibles para atención, revisar la calificación promedio que le han otorgado los

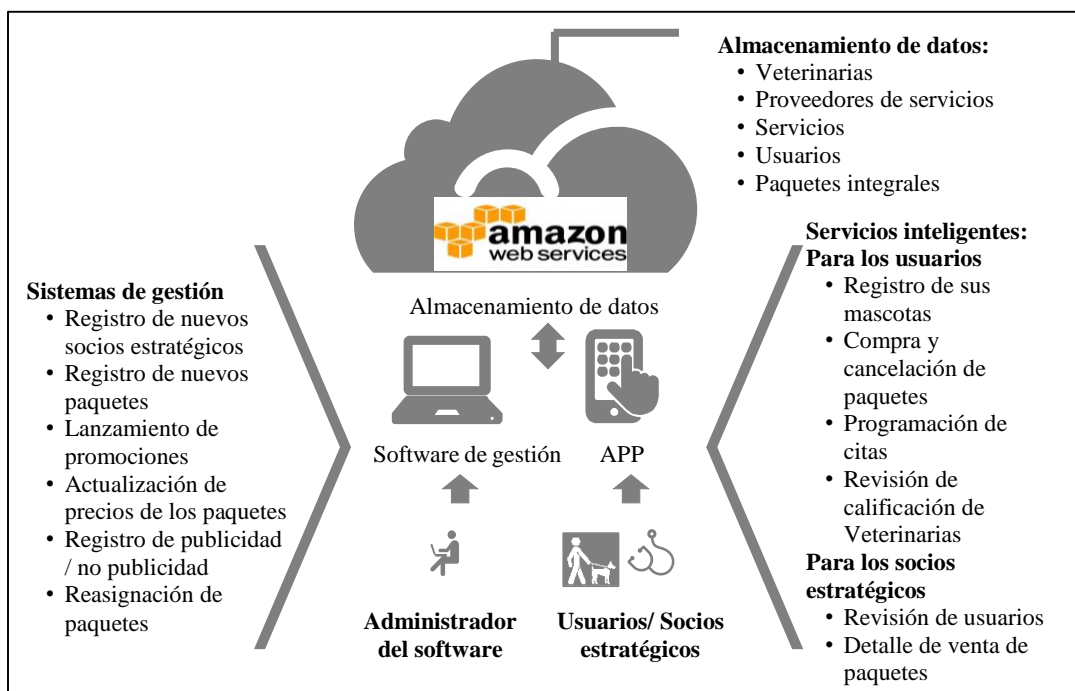
usuarios, revisar la programación de citas, entre otras. Adicionalmente, la app podrá ser descargado de forma gratuita y en idioma español, tendrá vinculación con la agenda del celular y redes sociales, y se realizarán actualizaciones regularmente.

- **Características de seguridad y protección de datos.** Se utilizará el sistema Safety Pay y Verified by Visa para proporcionar seguridad al cliente sobre su información confidencial.
- **Características de formato.** El diseño de la app será de uso intuitivo, con un diseño atractivo de acuerdo a las especificaciones establecidas por el área de Marketing, además de ser seguro.

Para poner en funcionamiento la app es necesario contar con los siguientes recursos tecnológicos (ver gráfico 14):

- **Base de datos.** El almacenamiento de los datos y de las aplicaciones se realizará en la nube, para lo cual se contratará los servicios de Amazon Web Service.
- **Software de gestión.** Para gestionar adecuadamente la compra de los paquetes es necesario contar con un software de gestión; se ha considerado que este software sea una aplicación web, de tal manera que pueda utilizarse desde cualquier PC conectada a Internet. La administración del software estará a cargo del asistente administrativo.
- **App.** La app es la aplicación con la que los usuarios externos tendrán interacción (usuarios y socios estratégicos), y se elaborará para que sea utilizada por usuarios Android y IOs.

**Gráfico 14. Diagrama de integración de los sistemas**

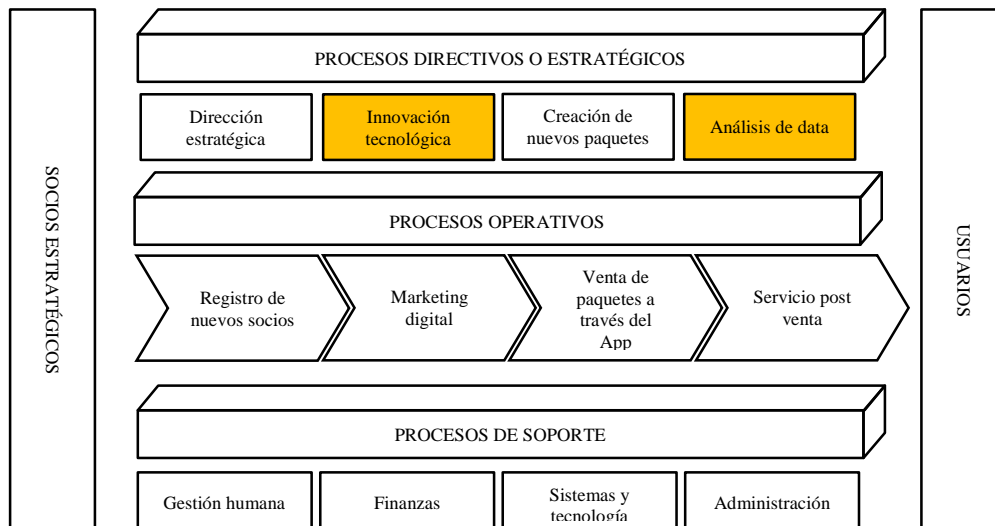


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3. Mapa de los procesos

De acuerdo con lo indicado por Mallar (2010), los procesos del negocio son aquellos que atienden directamente la misión del negocio y satisfacen las necesidades concretas del cliente. Estos se clasifican en procesos estratégicos y procesos operativos. Los procesos estratégicos son los que proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, y los procesos operativos son los que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y son las actividades primarias de la cadena de valor del servicio. Adicionalmente los procesos de apoyo constituyen los servicios internos necesarios para realizar los procesos de negocio (Mallar 2010). A continuación, se presenta el mapa de procesos de la compañía (ver gráfico 15), donde se identifican claramente los procesos de negocio (estratégicos y operativos) y los procesos de apoyo.

**Gráfico 15. Mapa de procesos**



Fuente: Mallar, 2010.  
Elaboración: Propia, 2019.

Para Paw Manager los procesos que generarán ventajas competitivas son:

- **Innovación tecnológica.** Para mantener en el tiempo una plataforma tecnológica novedosa, amigable e innovadora para los usuarios finales es indispensable fortalecer las capacidades de la empresa en materia de Investigación y Desarrollo (I+D), para lo cual se contará con un gestor en este campo quien constantemente analizará la factibilidad de implementar nuevas funcionalidades en la app, además de probar la implementación de avances tecnológicos.
- **Análisis de data.** Para utilizar la información de las redes sociales de forma eficiente es indispensable fortalecer las capacidades de la empresa en análisis de data estructurada y no estructurada a través del uso del *business intelligence*, para lo cual se contará con un

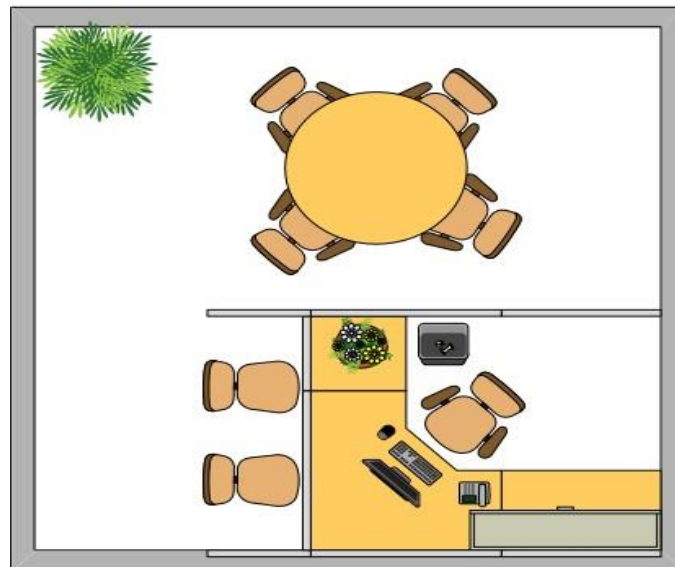
*community manager* experto en el análisis de data, quien utilizará la información proporcionada por las redes sociales para direccionar la publicidad. A partir del tercer año se contará con un sistema sofisticado que ayude a realizar esta actividad de forma automática.

#### 4. Diseño de las instalaciones

Se contará con una oficina administrativa desde la cual se gestionará la operación del negocio. Esta oficina servirá como domicilio fiscal y comercial, brindando seguridad a los socios estratégicos y a los usuarios de que se cuenta con un centro operativo al cual podrán acercarse en caso de que lo requieran.

La oficina estará ubicada en Lince porque es un distrito céntrico en relación con nuestro público objetivo. Tendrá 30 m<sup>2</sup> y un costo de alquiler de S/ 780. El *layout* se presenta a continuación (ver gráfico 16):

**Gráfico 16. Layout oficina**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de operaciones de la empresa se presenta en el anexo 7, y se han considerado dos grandes etapas:

- **Etapa preoperativa.** Son todas las actividades que se ejecutarán previo a la salida en vivo del negocio.
- **Revisión y monitoreo (control).** En esta etapa se busca vigilar de cerca el comportamiento del negocio para asegurar que se está realizando de acuerdo con lo previsto y permita hacer ajustes de ser necesario. Si bien este proceso será constante durante la vida de la empresa, es indispensable realizar un adecuado monitoreo en las etapas iniciales para asegurar su éxito.

## 6. Actividades preoperativas

La etapa preoperativa durará aproximadamente cinco meses, las actividades que se realizarán dentro de esta etapa se muestran en la tabla 12:

**Tabla 12. Actividades preoperativas**

Actividades pre operativas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Etapa I: Constitución y registro de la empresa</b>					
Elaborar la minuta y elevar escritura pública	●				
Inscribir en Registros Públicos	●				
Tramitar Registro Único de Contribuyentes (RUC)	●				
Contratar al <i>outsourcing</i> de contabilidad y asesor legal	●				
<b>Etapa II: Contratación del gestor de innovación tecnológica</b>					
Buscar a ingeniero de sistemas con experiencia que cumpla con el perfil requerido	●				
Contratar al gestor de innovación y desarrollo	●				
Transmitir la cultura y los objetivos de la compañía al asesor	●				
<b>Etapa III: Selección al proveedor del software</b>					
Buscar a proveedores que tengan experiencia en crear <i>software</i> de gestión web y App	●	●			
Definir los requerimientos funcionales de ambos sistemas	●	●			
Establecer los criterios de evaluación de selección de proveedor	●	●			
Realizar cotizaciones con los principales proveedores	●	●			
Negociar con los proveedores y seleccionar mejor oferta	●	●			
Firmar contrato con el proveedor	●	●			
<b>Etapa IV: Programación de los softwares (de gestión y app)</b>					
Definición de casos de uso		●	●	●	
Diseño de los <i>software</i>	●		●	●	
Programación	●		●	●	
Pruebas integrales		●		●	●
Salida a producción				●	
<b>Etapa V: Alquiler e implementación de oficina</b>					
Buscar local			●		
Negociar con el proveedor y firmar contrato de alquiler			●		
Comprar mobiliario y equipos (sillas, mesas, laptop, teléfono fijo, etcétera)			●		
Gestión de permisos y licencias municipales			●		
<b>Etapa VI: Contratación de servicios tecnológicos adicionales</b>					
Contratar el servidor web (Amazon web service)				●	
Contratar servicios de teléfono e Internet				●	
Inicio del contrato de mantenimiento del <i>software</i>					●

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 12. Actividades preoperativas** (continúa de la página anterior)

Actividades preoperativas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
<b>Etapa VII: Contratación de servicios veterinarios especializados</b>					
Buscar a veterinarios con experiencia que pueda ser el asesor de plan de paquetes		●			
Negociar con los proveedores y seleccionar mejor oferta		●			
Firmar contrato con el proveedor		●			
Transmitir la cultura y los objetivos de la compañía al asesor		●			
<b>Etapa VIII: Definición de planes de paquetes</b>					
Definir la gama de paquetes de servicio a ofrecer			●		
Cargar los planes de paquetes en el sistema de gestión y app				●	
<b>Etapa IX: Contratación y capacitación del personal interno y externo</b>					
Contratar al asistente de Captaciones			●		
Contratar al asistente de Operaciones			●		
Contratar al <i>community manager</i>				●	
Contratar <i>influencers</i>				●	
<b>Etapa X: Puesta en marcha</b>					
Crear las páginas en redes sociales				●	
Iniciar con la publicación de contenido y campañas en redes sociales				●	
Iniciar con la captación a proveedores de servicios para mascotas				●	
Iniciar la publicidad en Facebook					●
Iniciar la publicidad en Instagram					●
Iniciar la publicidad en Google					●
<b>Etapa XI: Lanzamiento de la app</b>					★

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

Las inversiones relevantes y el capital de trabajo para iniciar la operación del negocio se aprecian en la tabla 13:

**Tabla 13. Inversiones relevantes**

Inversión	S/
Marketing de entrada	10.000
Aporte en efectivo para Tesorería	15.000
Constitución de la compañía	
Gastos notariales y de registro	100
Gastos administrativos iniciales	500
Otros gastos	300
Costo de la app	
Diseño y desarrollo de la app - iOS	10.000
Diseño y desarrollo de la app - Android	8.000
Software de gestión web	10.000
Compras de equipos diversos y otros	8.400
Asesor de plan de paquetes - veterinario	3.600
<b>Total</b>	<b>65.900</b>

Cantidad de accionistas 5  
Aporte individual S/ 13.180

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos**

### **1. Estructura organizacional**

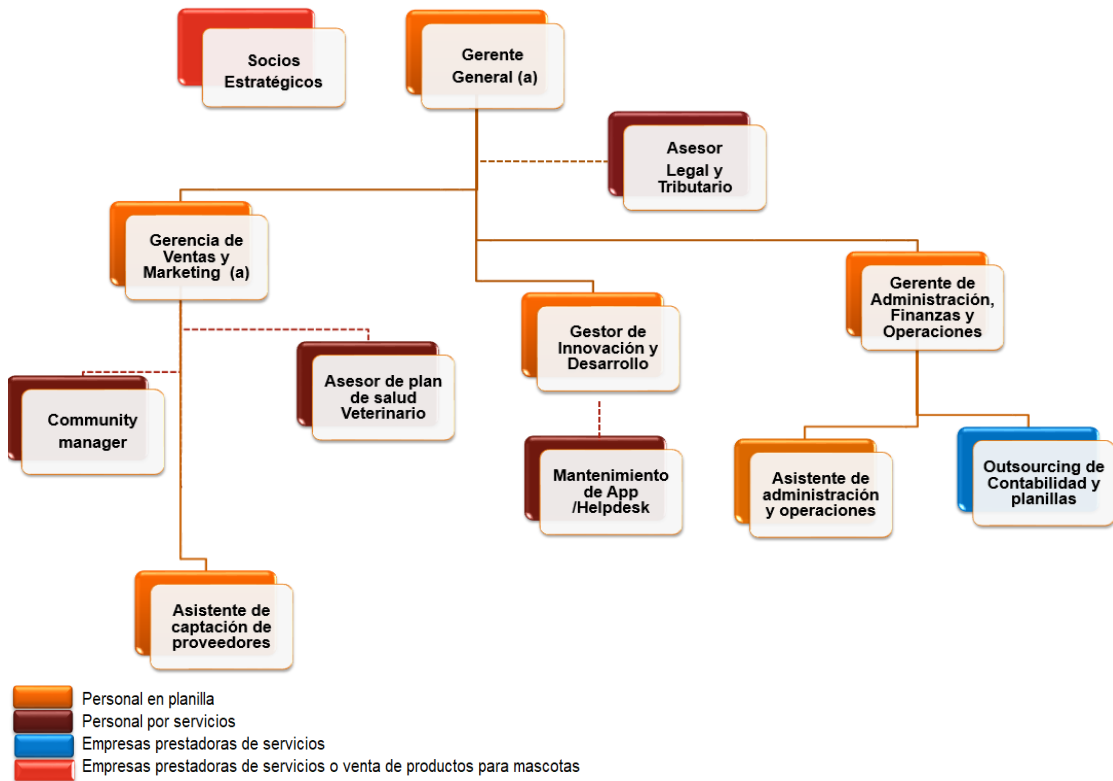
Paw Manager es una propuesta de intermediación empleando medios digitales. La estructura y organización de la empresa son indispensables para la sostenibilidad, adecuado funcionamiento y cumplimiento del plan de negocio. Inicialmente se determinaron gerencias independientes adicionales a la Gerencia General como son Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos y Ventas y Marketing; sin embargo, luego de realizar la evaluación financiera y de ventas, considerando el volumen de ventas inicial y que se trata de una empresa de intermediación, se vio que no era rentable contar con una estructura organizacional tan compleja. Finalmente, se determinó una estructura con dos gerencias multifuncionales: el gerente general será responsable de la Gerencia de Ventas y Marketing, y el gerente de Finanzas será responsable de Operaciones y Administración, con el apoyo de personal asistente en planilla, asesores externos y empresas de soporte externo, y con la participación de los socios estratégicos, empresas prestadoras de servicios o venta de productos para mascotas. Así mismo, contaremos como un Gestor de Innovación y Desarrollo, líder el proceso clave de innovación y análisis de los datos.

Esta estructura organizacional inicial soportará las operaciones de intermediación a corto y mediano plazo, siendo necesario vincular algunos colaboradores adicionales según el crecimiento de la app. Se plantea una ampliación de los recursos propios poniendo especial atención al área de Ventas y Marketing con un asistente de Captación de Proveedores adicional, y al área de Administración, Finanzas y Operaciones con un asistente de Inspecciones y Calidad como factor estratégico para apoyar el modelo de negocio.

En el gráfico 20 se despliega la estructura organizacional funcional inicial planteada para el modelo de negocio de Paw Manager, y en el gráfico 21 se presenta su evolución según el crecimiento planeado del negocio.

Se ha considerado una estructura funcional, tomando en cuenta el tamaño de la organización, especialización de cada función y la necesidad de contar con personal de apoyo externo. Asimismo, considerando que en el año 3 habrá una reinversión de S/ 22.400 para incrementar las ventas en un 20%, se contratará un asistente de Captación de Proveedores adicional y a un asistente de Inspección y Calidad para lograr el objetivo de ventas presupuestado (ver gráfico 21):

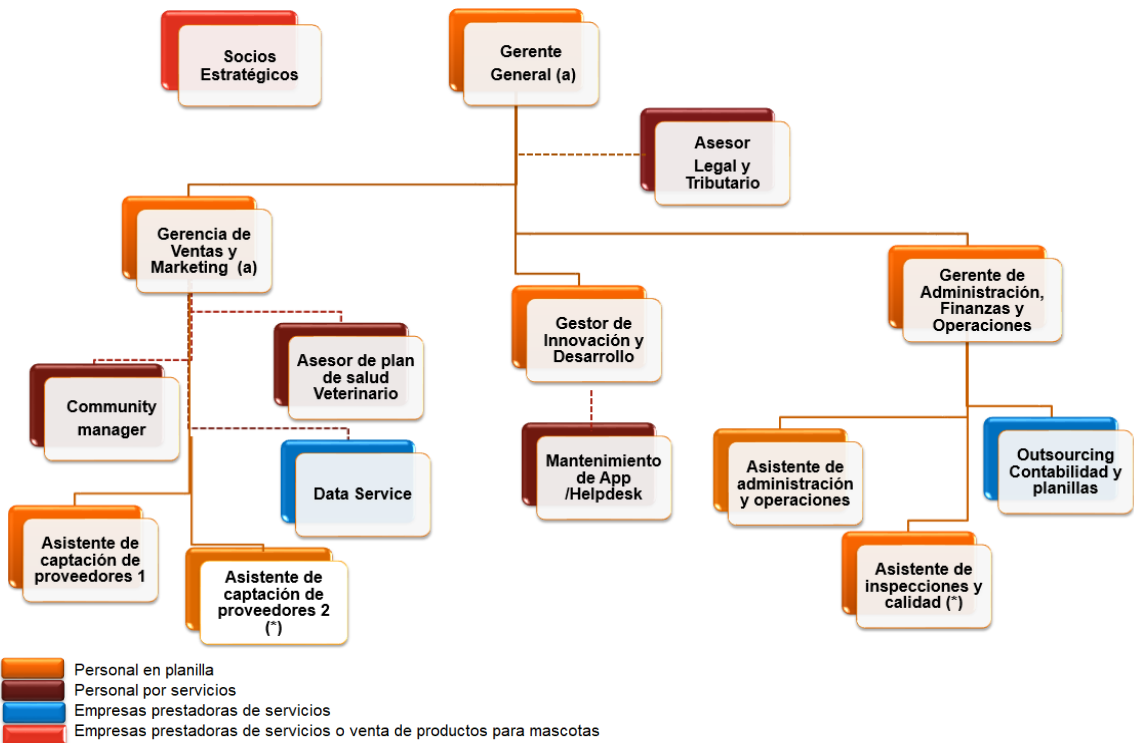
**Gráfico 17. Estructura organizacional funcional inicial**



(a) Función realizada por la misma persona.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Gráfico 18. Estructura organizacional funcional desde el tercer año**



(a) Función realizada por la misma persona. (\*) Puesto de trabajo que será contratado adicional a partir del año 3.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles**

La descripción de perfiles de cada uno de los cargos de los colaboradores internos y externos y sus principales funciones se presenta en el anexo 8. Los perfiles incluyen los objetivos, nivel de reporte, valores, competencias, habilidades y nivel de experiencia requerida.

## **3. Estrategias de administración de recursos humanos**

Se contará con profesionales calificados que busquen la oportunidad para trabajar en algo diferente como es la intermediación; a través de dos modalidades:

- **Recursos propios o colaboradores internos.** El personal será contratado por la compañía bajo la modalidad de salario fijo. El equipo gerencial será vinculado bajo un contrato a término indefinido y el resto de personal será a plazo fijo semestral renovable.
- **Recursos de terceros o colaboradores externos.** Se contará con personal contratado por la compañía bajo la modalidad de contrato de prestación de servicios. Serán profesionales (de manera personal o a través de una empresa) que apoyarán y/o asesorarán a las áreas operativas en temas específicos. El pago de sus servicios se realizará mediante factura.

### **3.1 Selección de personal**

El proceso de selección será realizado directamente por el área de Administración, Finanzas y Operaciones, tomando en cuenta los siguientes criterios: formación y competencias, experiencia, y valores personales. Las técnicas de selección serán confirmación de datos personales, profesionales y referencias; entrevista personal; prueba de conocimientos (de ser aplicable), y exámenes psicológicos. La incorporación del personal se realizará según la estrategia de crecimiento de Paw Manager. El personal que se incorpore a la compañía será capacitado por su jefe inmediato respecto a sus funciones, herramientas y cultura organizacional (valores, objetivos, estrategias, comunicación con el cliente interno y externo).

### **3.2 Evaluación, promoción y plan de retención**

Se contará con un proceso de evaluación mediante el cumplimiento de objetivos de acuerdo con cada perfil, cumplimiento y transmisión de la cultura Paw Manager. Los ascensos dependerán del

resultado de las evaluaciones y de las vacantes que se presenten como parte del crecimiento de la compañía.

Con el objetivo de retener al personal se brindarán diferentes beneficios como un día libre por cumpleaños del colaborador y medio día por el cumpleaños de hijos menores de 10 años; a partir del segundo año el colaborador podrá trabajar desde casa un día a la semana, previa aprobación de su jefe inmediato.

#### 4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

El presupuesto asignado para Recursos Humanos se muestra en la tabla 14:

**Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos**

Concepto	Mensual	Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones	5.000	55.000	55.000	55.000	55.000	61.255	61.255
Gerente general (Ventas y Mkt)	6.000	66.000	66.000	66.000	66.000	73.506	73.506
Gestor de innovación y desarrollo (I+D)	5.000	55.000	55.000	55.000	55.000	61.255	61.255
Asistente administrativo/operaciones	1.500	16.500	16.500	16.500	16.500	18.376	18.376
Asistente de Captaciones 1	1.500	16.500	16.500	16.500	16.500	18.376	18.376
Asistente de Operaciones	1.500	16.500			16.500	18.376	18.376
Asistente de Captaciones 2	1.500	16.500			16.500	18.376	18.376
<b>Total sueldo básico</b>			<b>209.000</b>	<b>209.000</b>	<b>242.000</b>	<b>269.522</b>	<b>269.522</b>
AFP (13%)			34.580	34.580	40.040	44.594	44.594
CTS			22.158	22.158	25.656	28.574	28.574
Essalud (9%)			20.520	20.520	23.760	26.462	26.462
Gratificación (julio-diciembre)			38.000	38.000	44.000	49.004	49.004
Vacaciones			19.000	19.000	22.000	24.502	24.502
Otros (Essalud de la gratificación)			3.420	3.420	3.960	4.410	4.410
<b>Total gasto de personal</b>			<b>346.678</b>	<b>346.678</b>	<b>401.416</b>	<b>447.068</b>	<b>447.068</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Capítulo IX. Plan financiero

### 1. Supuestos y políticas

Los supuestos definidos para el proyecto son los siguientes:

- Iniciará con aporte individual de cinco inversionistas y no se trabajará con financiamiento.
- La tasa de impuesto es 29,5%.
- Los paquetes integrales de cuidado para mascotas vendidos en el primer año serán 3.600.
- Para la estructura de capital se calculó el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)<sup>2</sup> tomando en cuenta el riesgo país peruano, el beta desapalancado del rubro de servicios de consumo, y la tasa de bono de Estados Unidos (tomando en consideración las tasas de inflación para ajustarlo a la realidad local), obteniendo la cifra de 11,19%. El cálculo se presenta en la tabla 15:

**Tabla 15. Cálculo del WACC**

Cost of equity		Referencias
Unleverage Beta (a)	0,97	Damodaran, 2019a.
Structured of Capital (b)	0,00%	No se tendrá deuda.
Tax rate	29,50%	Impuestos según regulación peruana.
Profit Sharings	0,00%	No se tendrá participación de trabajadores.
Effective Tax rate	29,50%	
Free Risk rate (c)	3,50%	Expansión/Datosmacro.com, 2019.
Country risk (d)	1,12%	Redacción Gestión, 2018b.
Equity risk Premium (e)	7,17%	Damodaran, 2019b.
Leverage Beta	0,97	
<b>Cost of equity (Ke) US\$</b>		<b>11,57%</b>
<b>Cost of equity in S/*</b>		<b>11,19%</b>
Long term inflation Estados Unidos	2,55%	Inflation.eu, s.f.
Long term inflation Perú	2,20%	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019.
(a) Average of Unleverage betas of comparable companies - Capital IQ.		
(b) Average of Structured of Capital for comparable companies - Capital IQ.		
(c) Yield Treasury 20 yr USA Source: Treasury USA - Spot rate.		
(d) EMBIG + Perú - BCRP (Central Bank of Peru) – 2018.		
(f) Comparable Corporate Debt \$ - SBS (Intendant Supervisor of Banks).		
(*) Estimate over the differential between Inflation rate long term expected		

Fuente: Damodaran, 2019a, 2019b; Expansión/Datosmacro.com, 2019; Redacción Gestión, 2018b; Inflation.eu, s.f.; BCRP, 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

<sup>2</sup> WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital.

Las políticas definidas por Paw Manager son:

- Las ventas serán al contado al usuario final a través de la app.
- Las facturas serán emitidas por los socios estratégicos al usuario final.
- La facturación de las comisiones a los socios estratégicos será cada fin de mes.
- La conciliación de las cobranzas versus la comisión será cada fin de mes.
- Las transferencias de las cobranzas a los socios estratégicos será el quinto día hábil del mes siguiente.
- El reconocimiento de ingresos se registrará una vez que se cobre los paquetes.
- El reconocimiento de gastos se dará considerando el principio de devengo.
- Los impuestos se registrarán considerando normas locales.

## **2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

Luego de definir las variables financieras, se calculó el presupuesto de gastos e ingresos como se presenta a continuación:

### **2.1 Presupuesto de costos**

Los costos se han calculado luego de evaluar las cotizaciones actuales del mercado y considerando la inflación para los próximos cinco años. Los conceptos de los principales costos se explican a continuación:

- **(1) Mantenimiento de la app.** Está relacionado a los costos de actualizaciones, mejoras, entre otros costos posteriores al diseño.
- **(2) Helpdesk de la app.** Costo relacionado con el soporte del servicio de atención al usuario.
- **(3) Asesor de plan de paquetes – veterinario.** Corresponde al costo de honorario de un especialista en paquetes de servicios y/o productos para mascotas.
- **(4) Bussines intelligence.** Costo en que se incurrirá en tres años para obtener el módulo de análisis de data estructurada y no estructurada.
- **(5) Fuerza laboral.** Estos costos están relacionados a los puestos considerados, teniendo en cuenta los beneficios de los empelados bajo las normas locales (por ejemplo, gratificaciones, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), vacaciones, Essalud e

incremento de sueldos de 11% cada tres años, relacionado al crecimiento del sueldo básico). Ver la descripción de las funciones en el capítulo VIII.

- **(6) Gastos administrativos.** Corresponden a alquiler de la oficina, costos de mantenimiento, luz, teléfono, agua, *outsourcing* contable y planillas, asesoría legal, etcétera.
- **(7) Community manager.** Corresponde al honorario de la persona que se encargará de administración de las redes sociales y análisis de data.
- **(8) Gastos de marketing.** Corresponden a los gastos relacionados de marketing (ver capítulo VI).
- **(9) Gastos de depreciación y amortización.** Corresponden a los gastos de depreciación de activos y amortización del intangible.
- **(10) Gastos para actividades contingentes.** Corresponde a desembolsos en que incurrirá Paw Manager para realizar actividades que mitiguen los riesgos determinados para el negocio; es decir, deben de cubrir los planes de contingencias definidos en el numeral 7 del presente capítulo.
- **(11) Gastos diversos.** Corresponde a cualquier desembolso que considere necesario Paw Manager en sus actividades operativas del negocio.

En la tabla 16 se presenta el resumen de los costos antes mencionados:

**Tabla 16. Costos presupuestados**

N°	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		S/	S/	S/	S/	S/
	<b>Inflación</b>	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
	<b>Costo de operación</b>					
(1)	Mantenimiento de la app	1.800	1.845	1.891	1.938	1.987
(2)	Helpdesk de la app	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
(3)	Asesor de plan de paquetes – veterinario	600	615	630	646	662
(4)	<i>Bussines intelligence</i>			5.125	500	500
(5)	Gestor de Innovación y Desarrollo (I+D)	91.231	91.231	91.231	101.606	101.606
(5)	Gerente Administración, Finanzas y Operaciones	91.231	91.231	91.231	101.606	101.606
(5)	Asistente de Operaciones			27.369	30.482	30.482
(6)	Servicios públicos oficina (luz, agua, teléfono)	600	615	630	646	662
		<b>186.662</b>	<b>186.767</b>	<b>219.369</b>	<b>238.717</b>	<b>238.830</b>
	<b>Gasto de ventas</b>					
(5)	Gerente general (Ventas y Mkt)	109.477	109.477	109.477	121.928	121.928
(7)	<i>Community manager</i>	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
(8)	Diseño de la página web	575	589	604	619	635
(8)	Publicidad en Facebook	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
(8)	Publicidad en Instagram	8.400	8.610	8.825	9.046	9.272
(8)	Publicidad en Google	3.600	3.690	3.782	3.877	3.974
(8)	<i>Influencers</i>	9.000	9.225	9.456	9.692	9.934
(8)	Participación de ferias	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
(5)	Asistente de captaciones 1	27.369	27.369	27.369	30.482	30.482
(5)	Asistente de captaciones 2			27.369	30.482	30.482
(6)	Servicios públicos oficina (luz, agua, teléfono)	600	615	630	646	662
(6)	Alquiler oficina (20 m <sup>2</sup> )	6.960	7.134	7.312	7.495	7.683
		<b>183.982</b>	<b>185.160</b>	<b>213.737</b>	<b>233.651</b>	<b>234.920</b>
	<b>Gasto de administrativos</b>					
(9)	Costo de depresión	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
(9)	Costos de amortización	9.333	9.333	9.333	7.467	7.467
(6)	Alquiler oficina (10 m <sup>2</sup> )	2.400	2.460	2.522	2.585	2.649
(10)	Gastos para actividades contingentes	3.600	3.690	3.782	3.877	3.974
(11)	Gastos diversos	6.000	6.150	6.304	6.461	6.623
(5)	Asistente administrativo/operaciones	27.369	27.369	27.369	30.482	30.482
(6)	Outsourcing contable y planillas	4.800	4.920	5.043	5.169	5.298
(6)	Servicios públicos oficina (luz, agua, teléfono)	600	615	630	646	662
(6)	Asesoría legal y tributario	400	410	420	431	442
		<b>56.183</b>	<b>56.628</b>	<b>57.084</b>	<b>58.797</b>	<b>59.276</b>
	<b>Costos totales</b>	<b>426.826</b>	<b>428.555</b>	<b>490.190</b>	<b>531.165</b>	<b>533.026</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.2 Presupuesto de ingresos

Para definir los ingresos se determinaron dos variables:

- **Precio de la comisión.** El porcentaje se definió en base a las entrevistas y encuestas realizadas por las autoras de la presente investigación, tomando en cuenta las edades de las mascotas y el tipo (perros o gatos) (ver tabla 17). Las comisiones anteriores serán

aplicadas al costo de los paquetes. Para definir los costos de los paquetes se entrevistó a los propietarios de las veterinarias, y luego se definieron los precios (ver tabla 18). Multiplicando las dos tablas anteriores se estableció el precio de cada comisión (ver tabla 19):

**Tabla 17. Tabla de las tarifas de comisiones**

<b>Perros – Puppy</b>			<b>Perros - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
5%	8%	12%	5%	8%	12%
<b>Gatos – Puppy</b>			<b>Gatos - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
5%	8%	12%	5%	8%	12%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 18. Tabla de las tarifas de paquetes en soles**

<b>Perros – Puppy</b>			<b>Perros - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
1.150	2.505	2.890	750	2.105	2.490
<b>Gatos – Puppy</b>			<b>Gatos - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
510	1.385	1.640	370	1.245	1.500

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 19. Tabla de precio de las comisiones en soles**

<b>Perros – Puppy</b>			<b>Perros - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
57,50	200,40	346,80	37,50	168,40	298,80
<b>Gatos – Puppy</b>			<b>Gatos - Adult</b>		
<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>	<i>Basic</i>	<i>Premium</i>	<i>Complete</i>
25,50	110,80	196,80	18,50	99,60	180,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Crecimiento de las ventas.** Se tomaron en cuenta las variables macroeconómicas como PBI (el crecimiento para los próximos cinco años sería 4,2%) e inflación de los siguientes años será 2,5% (ver capítulo II). Además, en el año 3 se ha considerado una reinversión de S/ 22.400 para las ventas en un 20%. En conclusión, en los años 1, 2, 4 y 5 se tendría un crecimiento constante de 4,2%, en el año 3 sería de 24,2% (20%+4,2%) y los costos de los paquetes se verían afectados por la inflación de 2,5% anual.
- **Volumen de ventas.** Luego de analizar el mercado, y realizar el análisis interno, de marketing, planes operativos, entre otros, se iniciarán las ventas con 14 paquetes por día, generando 3.600 ventas durante el primer año. El volumen de ventas considerando el crecimiento del mercado está calculado en la tabla 20. Finalmente, considerando el costo de la tarifa, el volumen de ventas y el crecimiento esperado se definieron los ingresos (ver tabla 21):

**Tabla 20. Tabla volumen de ventas por cada año**

	Volumen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad	Cantidad
Perros - <i>Puppy</i>	Paquete Basic	437	456	475	589	614
	Paquete Premium	257	268	279	347	361
	Paquete Complete	206	214	223	277	289
Perros – <i>Adult</i>	Paquete Basic	437	456	475	589	614
	Paquete Premium	257	268	279	347	361
	Paquete Complete	206	214	223	277	289
Gatos - <i>Puppy</i>	Paquete Basic	437	456	475	589	614
	Paquete Premium	257	268	279	347	361
	Paquete Complete	206	214	223	277	289
Gatos - <i>Adult</i>	Paquete Basic	437	456	475	589	614
	Paquete Premium	257	268	279	347	361
	Paquete Complete	206	214	223	277	289
		<b>3.600</b>	<b>3.751</b>	<b>3.909</b>	<b>4.855</b>	<b>5.059</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 21. Tabla de ingresos**

	Ingresos	% Comisión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			S/	S/	S/	S/	S/
Perros - <i>Puppy</i>	Paquete Basic	8%	25.136	26.846	28.673	36.502	38.986
	Paquete Premium	10%	51.531	55.038	58.783	74.834	79.927
	Paquete Complete	12%	71.342	76.197	81.382	103.603	110.653
Perros – <i>Adult</i>	Paquete Basic	8%	16.393	17.508	18.700	23.806	25.426
	Paquete Premium	10%	43.303	46.250	49.397	62.885	67.164
	Paquete Complete	12%	61.467	65.650	70.118	89.263	95.338
Gatos – <i>Puppy</i>	Paquete Basic	8%	11.147	11.906	12.716	16.188	17.290
	Paquete Premium	10%	28.491	30.430	32.501	41.375	44.191
	Paquete Complete	12%	40.485	43.240	46.182	58.792	62.793
Gatos – <i>Adult</i>	Paquete Basic	8%	8.087	8.637	9.225	11.744	12.543
	Paquete Premium	10%	25.611	27.354	29.216	37.193	39.724
	Paquete Complete	12%	37.029	39.548	42.240	53.773	57.432
	<b>Total ingresos por año</b>		<b>420.022</b>	<b>448.605</b>	<b>479.132</b>	<b>609.959</b>	<b>651.467</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 2.3 Punto de equilibrio

Para definir el punto de equilibrio se tomaron en cuenta dos variables: el precio promedio de la comisión de colocar paquetes, que asciende a S/ 117; y los costos en que se incurrirá cada mes para realizar la intermediación. Considerando dichas variables se obtiene que cada mes se deben vender al menos 266 paquetes (ver tabla 22):

**Tabla 22. Determinación del punto de equilibrio**

Detalle	S/	%
Cantidad	266	
Precio promedio unitario	117	
<b>Total Ingresos</b>	<b>31.035</b>	<b>100%</b>
Costos operativos del mes	-20.588	-66%
Gastos venta del mes	-6.640	-21%
Gastos administrativos del mes	-3.805	-12%
<b>Total gastos</b>	<b>-31.033</b>	<b>-100%</b>
<b>Neto</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.4 Margen neto

Para calcular el margen neto se definieron, los ingresos y costos por concepto, de los últimos 5 años (ver tabla 23):

**Tabla 23. Determinación del margen neto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>% Margen Neto</b>		S/ 56%	S/ 58%	S/ 54%	S/ 61%	S/ 63%
<b>% Margen operativo</b>		-2%	4%	-2%	13%	18%
<b>% Margen neto</b>		-2%	3%	-2%	9%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 3. Estados financieros y flujo de caja

Luego de cuantificar las cifras se elaboraron los estados financieros del proyecto (ver tablas 24 y 25):

**Tabla 24. Estado de situación financiera**

Al 31 de diciembre de 2019			
	S/		S/
Efectivo	65.900	Patrimonio	65.900
Total	65.900	Total	65.900

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Comisión por colocar paquetes	0	420.022	448.605	479.132	609.959	651.467
<b>Ingresos netos</b>	<b>0</b>	<b>420.022</b>	<b>448.605</b>	<b>479.132</b>	<b>609.959</b>	<b>651.467</b>
Costo de ventas	-28.000	-186.662	-186.767	-219.369	-238.717	-238.830
<b>Margen bruto</b>	<b>-28.000</b>	<b>233.360</b>	<b>261.838</b>	<b>259.763</b>	<b>371.242</b>	<b>412.637</b>
		<b>56%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>61%</b>	<b>63%</b>
Gastos de ventas	-13.600	-183.982	-185.160	-213.737	-233.651	-234.920
Gastos administrativos	-9.300	-56.183	-56.628	-57.084	-58.797	-59.276
<b>Margen operativo</b>	<b>-50.900</b>	<b>-6.804</b>	<b>20.050</b>	<b>-11.057</b>	<b>78.794</b>	<b>118.441</b>
		<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>
<b>UAI</b>	<b>-50.900</b>	<b>-6.804</b>	<b>20.050</b>	<b>-11.057</b>	<b>78.794</b>	<b>118.441</b>
<b>Margen UAI</b>		<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>	<b>18%</b>
IR+Part Trab	0	0	-5.915	0	-23.244	-34.940
<b>Utilidades después de IR</b>	<b>-50.900</b>	<b>-6.804</b>	<b>14.135</b>	<b>-11.057</b>	<b>55.550</b>	<b>83.501</b>
<b>Margen neto</b>		<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se determinó el flujo de tesorería para verificar si el proyecto cuenta con liquidez (ver tabla 26):

**Tabla 26. Flujo de tesorería**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
<b>Saldo inicial de efectivo</b>	<b>65.900</b>	<b>15.000</b>	<b>31.071</b>	<b>62.135</b>	<b>37.808</b>	<b>125.749</b>
Cobro de los ingresos		495.626	529.354	565.376	719.752	768.731
Pagos de proveedores de inversión	-50.900			-22.400		
Pagos de proveedores y planillas		-428.257	-430.297	-493.173	-535.510	-537.706
Pago de Impuesto a la renta		0	0	-5.915	0	-23.244
Pago de IGTV		-51.298	-67.993	-68.215	-96.302	-103.438
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>15.000</b>	<b>31.071</b>	<b>62.135</b>	<b>37.808</b>	<b>125.749</b>	<b>230.092</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### **4. Evaluación del proyecto**

Para la evaluación del proyecto se calculó el flujo operativo, considerando la tasa de accionistas (Ke) en 11,19%, las proyecciones de ingresos, costos operativos (OPEX), el impuesto a la renta, el flujo de inversiones (CAPEX) y flujo de IGTV, tal como se muestra en la tabla 27:

**Tabla 27. Evaluación del proyecto: flujo de caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
Al 31 de diciembre						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>
Ingresos		495.626	529.354	565.376	719.752	768.731
OPEX		-428.257	-430.297	-493.173	-535.510	-537.706
Impuesto a la renta		0	-5.915	0	-23.244	-34.940
<b>FC Operativo</b>		<b>67.369</b>	<b>93.142</b>	<b>72.203</b>	<b>160.998</b>	<b>196.085</b>
Flujo de Inversión (CAPEX)	-65.900	0	0	-22.400	0	0
Flujo de IGV		-51.298	-67.993	-68.215	-96.302	-103.438
<b>FCE</b>	<b>-65.900</b>	<b>16.071</b>	<b>25.149</b>	<b>-18.412</b>	<b>64.697</b>	<b>92.647</b>
Koa	<b>11,19%</b>					
VAN económico	<b>52.326</b>					
TIR económica	<b>30,32%</b>					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Luego de la evaluación se determinó un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 30,3%, confirmando que el proyecto es viable financieramente.

Además, considerando que el negocio de Paw Manager se desarrolla a través de una aplicación tecnológica, esta suele sufrir cambios significativos cada cierto periodo de tiempo; por dicha razón, se consideró necesario definir los cálculos del flujo de caja en un periodo de 5 años. Las autoras esperan realizar la actualización de dichos flujos al quinto año, una vez que se actualicen las variables, tanto de ingresos como costos, originados por los cambios tecnológicos u otro cambio significativo en el sector que se desarrolla el negocio. Para el nuevo cálculo se definirá un nuevo periodo de análisis de los flujos. Las autoras consideran que Paw Manager cuenta con proyecciones a largo plazo; sin embargo, realizar cálculos a la perpetuidad podría no reflejar los supuestos por cambios tecnológicos en el sector en que se desarrolla.

## 5. Estructura del financiamiento

Luego del análisis realizado y la necesidad definida, se consideró que la estructura de financiamiento del proyecto será a través de cinco aportes de partes iguales (ver tabla 13).

## 6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Para realizar el análisis de sensibilidad se determinaron las principales variables que tendrían impacto directo en la VAN como el precio promedio de la comisión para colocar los paquetes y costos operativos. Los rangos analizados fueron -10%, -5%, -3%, 3%, 5% y 10%, determinando

que existe mayor número de escenarios positivos. Este análisis permite definir los niveles máximos y mínimos a considerar al determinar los precios de la comisión o negociar los costos operativos.

En la tabla 28 y 29 se identifican los escenarios viables ( $VAN > 0$ ), que son los que están resaltados.

**Tabla 28. Análisis de sensibilidad - precio de la comisión versus los costos operativos**

			F	F	F	N	D	D	D
			Precios promedios						
Variación			10%	5%	3%	0%	-3%	-5%	-10%
	Variación	52,326	128	123	120	117	113	111	105
N	0	-101	55.722	38.023	30.944	20.325	9.705	2.626	-15.073
F	-10%	-91	86.309	68.610	61.530	50.911	40.292	33.212	15.513
F	-5%	-96	71.016	53.317	46.237	35.618	24.998	17.919	220
F	-3%	-98	64.898	47.199	40.120	29.500	18.881	11.802	-5.897
D	3%	-104	46.547	28.848	21.768	11.149	529	-6.550	-24.249
D	5%	-106	40.429	22.730	15.651	5.031	-5.588	-12.667	-30.366
D	10%	-111	25.136	7.437	358	-10.262	-20.881	-27.961	-45.660

N.- Neutro  
F.- Favorable  
D.- Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Además, se analizaron los cambios en la tasa del patrimonio ( $K_e$ ), considerando variaciones de +20%, +10%, -10% y -20%.

**Tabla 29. Análisis de sensibilidad - cambios en la tasa del patrimonio ( $K_e$ )**

		VAN	TIR
	Variación	52.326	30,32%
	0%	11,19%	52.326
	10%	12,31%	47.850
<b><math>K_e</math></b>	20%	13,43%	38.808
	-10%	10,07%	44.106
	-20%	8,96%	54.638

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 7. Planes de contingencia

Los riesgos identificados corresponden a riesgos operativos y financieros que el negocio tendrá a lo largo de su operación. Los planes de contingencia han sido diseñados pensando en la operativa del negocio y monitoreo permanente. El seguimiento de estos planes de contingencia, así como el monitoreo de las incidencias que se presenten, se encuentra a cargo de la Gerencia General.

Los riesgos han sido separados por tipología: (a) gestión interna, (b) gestión de proveedores, (c) inherentes al negocio, a fin de buscar mejores respuestas por parte de las áreas del negocio responsables. El impacto en el negocio se ha medido a través del análisis de la probabilidad e impacto de ocurrencia de los mismos (ver tablas 30 y 31):

**Tabla 30. Tipología de riesgos**

<b>A</b>	- Gestión interna
<b>B</b>	- Gestión de proveedores
<b>C</b>	- Inherente del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla 31. Probabilidad/Impacto**

Baja	Min	1	Max	2
Moderada	Min	3	Max	4
Alta	Min	5	Max	6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En relación al análisis realizado, se identificó el resultado final de cada riesgo en función a su impacto y probabilidad, obteniéndose el siguiente resultado (ver tabla 32):

**Tabla 32. Riesgos y resultados**

Riesgo	Riesgos operativos:	Tipología	Probabilidad	Impacto	Resultado
Riesgos operativos	Riesgos que las veterinarias "roben" a los clientes, ofreciendo menores precios.	B	5	5	25
Riesgos operativos	Riesgos de que los otros socios estratégicos no encuentren atractiva nuestra oferta.	B	5	4	20
Riesgos operativos	Riesgo que las plataformas digitales fallen y no sean remediadas a tiempo.	A	3	6	18
Riesgos financieros	Riesgos que las ventas no se alinean a las estimaciones.	A	3	6	18
Riesgos financieros	Riesgo de no lograr el punto de equilibrio en el tiempo planificado.	A	3	5	15
Riesgos financieros	Riesgo de no poder otorgar descuentos competitivos	A	3	5	15
Riesgos operativos	Riesgo de no renovación por insatisfacción del servicio brindado por la veterinaria o mejores beneficios fuera de la app.	C	3	5	15
Riesgos operativos	Riesgo de entrada de nuevos competidores (cadenas de veterinarias, nuevas aplicaciones móviles con el mismo enfoque).	C	3	3	9
Riesgos operativos	Riesgo que las veterinarias incumplan con las políticas establecidas con ellas.	B	3	3	9
Riesgos operativos	Riesgo de mala praxis en las veterinarias - Riesgo reputacional.	B	1	6	6
Riesgos operativos	Riesgo de incumplimiento de servicios críticos (por ejemplo, atención 24 horas de ambulancia) por descoordinaciones con los proveedores (atención oportuna).	B	1	5	5
Riesgos operativos	Riesgo de que los planes no tengan acogida del público y se vuelva una venta "customizada", lo que generaría mayores costos operativos.	A	1	1	1
Riesgos financieros	Riesgo de incumplimiento de pago (veterinarias/clientes).	C	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Los riesgos más importantes según su ponderación (mayores a 20 como resultado final) son los siguientes:

- **Riesgos que las veterinarias "roben" a los clientes, ofreciendo menores precios.** Es posible que las veterinarias y los clientes opten por continuar con el servicio fuera de la app y/o pacten menores precios si la transacción se realiza por fuera. Al respecto, se realizará un plan de fidelización con socios estratégicos y clientes para que decidan continuar con Paw Manager. Parte de las responsabilidades del asistente administrativo serán supervisar a los socios estratégicos para evitar estas situaciones.
- **Riesgos de que los otros proveedores de servicios no encuentren atractiva la oferta.** Respecto a este riesgo se tomarán las acciones expuestas en el primer riesgo.

Ver mayor detalle de los planes de contingencia en el anexo 9.

Asimismo, hemos considerado que los riesgos estratégicos corresponden a los siguientes:

- **Riesgo de pérdida de data o información relevante.** Contaremos con un proceso interno de copias de seguridad de forma periódica de nuestras bases de datos, que contarán con el debido resguardo.
- **Riesgo de pérdida de personal con conocimiento.** Se contará con un plan de retención para el personal clave.
- **Riesgo de plagio o copia de información.** Se firmarán contratos de confidencialidad de la información con el personal interno y externo.

Considerando que estos son riesgos estratégicos del negocio, sus planes de contingencia han sido considerados como parte del Plan de Operaciones y Recursos Humanos, los cuales se encuentran descritos en los capítulos VII y VIII, respectivamente.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- A través de Paw Manager, las personas que tienen mascotas lograrán un mayor orden en la gestión de las necesidades de estas, reduciendo el tiempo invertido a través de la identificación y selección de empresas de servicios de calidad para mascotas. Además, el uso de *business intelligence* dará una ventaja competitiva porque permitirá utilizar la data de redes sociales para la implementación de nuevas funcionalidades en el app y direccionar los planes estratégicos y funcionales en beneficio de nuestros socios estratégicos.
- El estudio de mercado muestra un alto interés por la propuesta de negocio planteada, con una tendencia en aumento, principalmente por el incremento de usuarios que utilizan la tecnología a través de sus teléfonos móviles y acceden a redes sociales, y el crecimiento a nivel mundial y nacional del gasto en las mascotas. Asimismo, se ha identificado una brecha en el uso de la tecnología por parte de las empresas de servicios para mascotas, la cual está siendo satisfecha con la propuesta de negocio.
- Se puede concluir que el proyecto es económicamente viable dado que, considerando todos los ingresos y costos en una línea de cinco años, se obtiene resultados positivos a partir del segundo año, con un VAN positivo y una TIR de 30,3%; además, en el análisis de sensibilidad se puede observar más escenarios positivos que negativos.
- Después del análisis del levantamiento de información realizado las autoras consideran que si se hubiera tenido acceso a información estadística relacionada a la cantidad de veterinarias y empresas de servicios para mascotas por distritos o zonas geográficas, se podría haber reducido aún más la incertidumbre del negocio.

### **2. Recomendaciones**

- Considerando que existe una demanda insatisfecha se recomienda la implementación de este proyecto para los próximos cinco años. Posteriormente, se deberá realizar un estudio de mercado para ampliar la participación en otros distritos y provincias para asegurar la continuidad de la empresa en los siguientes periodos.
- Si hubiese una investigación posterior, se recomendaría realizar un análisis cuantitativo del mercado para complementar la investigación exploratoria y concluyente, no probabilística realizada en la presente investigación.

## Bibliografía

Alfonso, R. (2016). “Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social”. En: *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Núm. 88, diciembre 2016, pp. 230-258.

Alonso, G. (2008). “Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2.

Amit, R., y Zott, C. (2001). “Value creation in e-Business”. En: *Strategic Management Journal*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2018. Disponible en: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj>>.

Andina/Difusión. (2018). “Aniversario de Lima: ciudad capital alberga 9.32 millones de habitantes al 2018”. En: *andina.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<https://andina.pe/AGENCIA/noticia-aniversario-lima-ciudad-capital-alberga-932-millones-habitantes-al-2018-696313.aspx>>.

Ba, S.; Whinston, A., y Zhang, H. (1999). “Small Business in the Digital Economy: Digital Company of the Future”. Paper presentado en la conferencia *Understanding Digital Economy: Data, tools and research*. Washington 25-26 de mayo de 1999.

Bakos, J. (1997). “Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces”. En: *Management Science*. Vol. 43.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). “Indicadores Económicos. I Trimestre 2019”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/05/2019. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2018). “Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional”. En: *Market Report*. N°08, octubre 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2019. Disponible en: <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_mascotas\\_201808.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2019). “Lima Digital: Ocho de cada diez personas en Lima tienen por lo menos una cuenta en una red social”. En: *Market Report*. N°02, enero 2019. [En línea]. Fecha de consulta: 08/05/2019. Disponible en: <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_Limadigital2018.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_Limadigital2018.pdf)>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2017). “Tenencia de servicios de telecomunicación y artefactos audiovisuales 2017”. En: *Market Report*. N°09,

noviembre 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 09/05/2019. Disponible en: <[https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_tenencia\\_artefacto\\_servicios\\_telecomunicacion\\_2017.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_artefacto_servicios_telecomunicacion_2017.pdf)>.

Congreso de la República. (2016). “Ley N°30407, Ley de Protección y Bienestar Animal”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 08 de enero de 2016. Fecha de consulta: 01/06/2019. Disponible en: <[https://busquedas.elperuano.pe/download/full/D\\_Yba762KxrA9FcsEkEe1M](https://busquedas.elperuano.pe/download/full/D_Yba762KxrA9FcsEkEe1M)>.

Damodaran, A. (2019a). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/05/2019. Disponible en: <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.

Damodaran, A. (2019b). “Customized Geometric risk premium estimator”. En: *people.stern.nyu.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2019. Disponible en: <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>>.

Diario El País. (2016). “El negocio de las mascotas en el mundo”. En: *elpais.com*. [En línea]. 04 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <[https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178\\_921927.html](https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html)>.

Diario El Tiempo. (2018). “Peruanos dedican el 42% de su día al trabajo”. En: *eltiempo.pe*. [En línea]. 02 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<http://eltiempo.pe/peruanos-dedican-tiempo-trabajo-diario-mp/>>.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Gránica SA.

E Marketer. (2016). “How Much More Can Ride-Sharing Services Growth in the US?”. En: *E Marketer*. [En línea]. 17 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <<https://www.emarketer.com/Article/How-Much-More-Ride-Sharing-Services-Grow-US/1013963>>.

Evans, P. (2014). “TED Ideas worth spreading”. En: *ted.com*. [Video]. Fecha de consulta: 18/05/2019. Disponible en: <[https://www.ted.com/talks/philip\\_evans\\_how\\_data\\_will\\_transform\\_business/transcript?language=es](https://www.ted.com/talks/philip_evans_how_data_will_transform_business/transcript?language=es)>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019). “Bono de Estados Unidos a 10 años”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/05/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>>.

Facebook.com. (2019a). “Obtén ayuda con tus anuncios de Facebook”. En: *facebook.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/10/2018. Disponible en: <<https://www.facebook.com/business/help>>.

Falcón, D. (2017). “Comercio electrónico en el Perú - 2017”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 21 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 30/09/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>>.

Flores, S. (2018). “Los gastos en mascotas pueden alcanzar los S/ 220 mensuales según estudio internacional”. En: *agenciaorbita.org*. [En línea]. 06 de julio de 2018. Fecha de consulta: 30/09/2018. Disponible en: <<https://agenciaorbita.org/los-gastos-en-mascotas-pueden-alcanzar-los-s-220-mensuales-segun-estudio-internacional/>>.

González, P. (2009). “Las TIC y el sector turístico: nuevos procesos de intermediación. Temática: Las nuevas tecnologías aplicadas al sistema turístico”. En: López, D. (200). *Innovación, creatividad y nuevos modelos de gestión de turismo: XI Congreso de Turismo Universidad y Empresa*. España: Tirant lo Blanch.

Guzmán, J. (2019). “Población ocupada en Lima Metropolitana creció 0.8% en 2018”. En: *andina.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/05/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-poblacion-ocupada-lima-metropolitana-crecio-08-2018-739237.aspx>>.

Inflation.eu. (s.f.). “Inflación de Estados Unidos en 2018”. En: *es.inflation.eu*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/05/2019. Disponible en: <<https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2018.aspx>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). “Economía peruana creció 4,18 %”. En: *Indicadores Económicos y Sociales*. Año 8, N°12, diciembre 2018. Lima-Perú: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2019. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-n12-diciembre-2018.pdf>>.

Jiménez, J.; Del Águila, A., y Padilla, A. (2000). “Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en Internet: modelos de negocio y nuevos intermediarios”. En: *Revista de Economía*. N°783, 2000.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación de México.

- López, J., y Sandulli, F. (2002). “Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la economía digital”. Cátedra UCM-DMR Consulting de @ministración de Negocios en Internet. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mallar, M. (2010). “La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente”. En: *Revista Científica Visión de Futuro*. Año 7, N°1, volumen N°13, Enero-junio 2010.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). “Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022”. Lima: Diario El Peruano. [En línea]. 24 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 15/05/2019. Disponible en: [en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2019\\_2022.pdf>](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf).
- Ministerio del Ambiente (Minam). (2011). *Plan Nacional de acción ambiental 2011-2021*. Lima: Minam.
- Municipalidad de San Isidro. (s.f.). “Eventos”. En: *msi.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/10/2018. Disponible en: [<http://msi.gob.pe/portal/eventos/>](http://msi.gob.pe/portal/eventos/).
- Negash, S.; y Gray, P. (2008). “Business intelligence”. En: *Handbook on decision support systems 2* (pp. 175-193). Springer, Berlín: Heidelberg. [En línea]. Fecha de consulta: 02/06/2019. Disponible en: [en: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-48716-6\\_9>](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-48716-6_9).
- Optimusveterinaria.com. (s.f.). “Servicios”. En: *optimusveterinaria.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2018. Disponible en: [<http://web.optimusveterinaria.com/>](http://web.optimusveterinaria.com/).
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Panel G. (2018). “El Big Data en el mundo de los negocios”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 13 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 22/04/2019. Disponible en: [en: <https://gestion.pe/panelg/como-se-aplica-big-data-al-mundo-negocios-2208467>](https://gestion.pe/panelg/como-se-aplica-big-data-al-mundo-negocios-2208467).
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). “La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico”. En: *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 8, N°3.
- Redacción Gestión. (2015). “Pacífico amplía beneficios del Seguro de Hogar e implementa asistencias para perros”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 17 de diciembre de 2015. Fecha de consulta:

15/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/pacifico-amplia-beneficios-seguro-hogar-e-implementa-asistencias-perros-107438>>.

Redacción Gestión. (2016a). “Peruanos ya gastan hasta S/ 3,000 al mes en ropa y accesorios para mascotas”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 28 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 16/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/peruanos-gastan-s-3-000-mes-ropa-accesorios-mascotas-149685>>.

Redacción Gestión. (2016b). “La tecnología llega al mercado de mascotas peruano”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 06 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 15/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848>>.

Redacción Gestión. (2017). “Casi dos millones de peruanos realizan sus compras *on line* desde sus celulares”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 11 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 16/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>>.

Redacción Gestión. (2018a). “LatinFocus: Analistas mantienen proyección de crecimiento del Perú para el 2018 y 2019”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 10 de julio de 2018. Fecha de consulta: 14/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-mantienen-proyeccion-crecimiento-peru-2018-2019-238116>>.

Redacción Gestión. (2018b). “Riesgo país de Perú sube y cierra en 1.12 puntos porcentuales”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 26 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 14/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cierra-1-12-puntos-porcentuales-245442>>.

Redacción Perú21. (2017a). “¿Cuánto invierte el peruano en el cuidado de su mascota?”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 02 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 16/10/2018. Disponible en: <<https://peru21.pe/vida/invierte-peruano-cuidado-mascota-237945>>.

Redacción Perú21. (2017b). Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta. En: *peru21.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 13/10/2018. Disponible en: <<https://peru21.pe/lima/limenos-engrien-vez-mascotas-encuesta-64135>>.

Redactor. (2016). “¿Cuáles son los países con más mascotas en el mundo?”. En: *periodismo.com*. [En línea]. 31 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 14/10/2018. Disponible en: <<https://www.periodismo.com/2016/05/31/cuales-son-los-paises-con-mas-mascotas-en-el-mundo/>>.

Revista Petmi. (2019). “Calendario Petmi 2019 fechas importantes para pet lovers”. En: *revistapetmi.com*. [En línea]. 18 de mayo de 2019. ]. Fecha de consulta: 18/05/2019. Disponible

en:<<https://revistapetmi.com/calendario-petmi-2019-fechas-importantes-para-pet-lovers/#.XOB1Co7YpPY>>.

Ruiz, D.; Almaguer, R.; Torres, I., y Hernández, A. (2014). “La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos”. En: *Ciencias Holguín*. XX.

Rumelt, P. (1993). “*Evaluating Business Strategy*”. En: *pdfs.semanticscholar.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/05/2019. Disponible en: <<https://pdfs.semanticscholar.org/1abe/519e6129da80a1c97c8f9ee659720c46d871.pdf>>.

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.

Sánchez, J.; y Sandulli, F. (2002). “Evolución de los modelos de negocios en Internet: situación actual en España de la economía digital”. En: *mba.americaeconomia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/05/2019. Disponible en: <[https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/evolucion\\_modelos\\_negocios.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/evolucion_modelos_negocios.pdf)>.

Seminarium. (2018). “El e-commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018”. En: *seminarium.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2019. Disponible en: <<http://seminarium.pe/blog/retail-8/post/el-e-commerce-en-el-peru-creceria-un-16-para-el-2018-97>>.

Serpa, G., y Silva, D. (2016). “Economía Compartida: Factores claves para su desarrollo en un contexto limeño”. Tesis para optar el grado de Licenciado en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). [En línea]. Fecha de consulta: 02/06/2019. Disponible en: <<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8093>>.

Toffler, A. (1979). *The Third Wave*. Estados Unidos: Bantam Books.

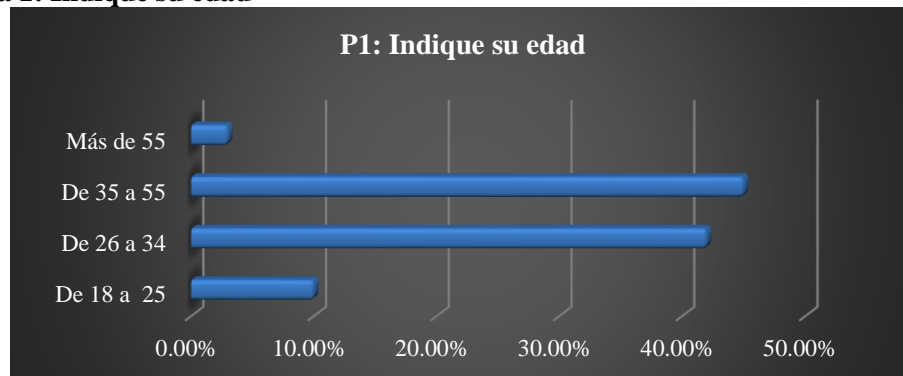
Treacy, M., y Wiersema, F. (1997). *La disciplina de los líderes del mercado*. Bogotá: Editorial Norma.

## **Anexos**

## Anexo 1. Encuestas

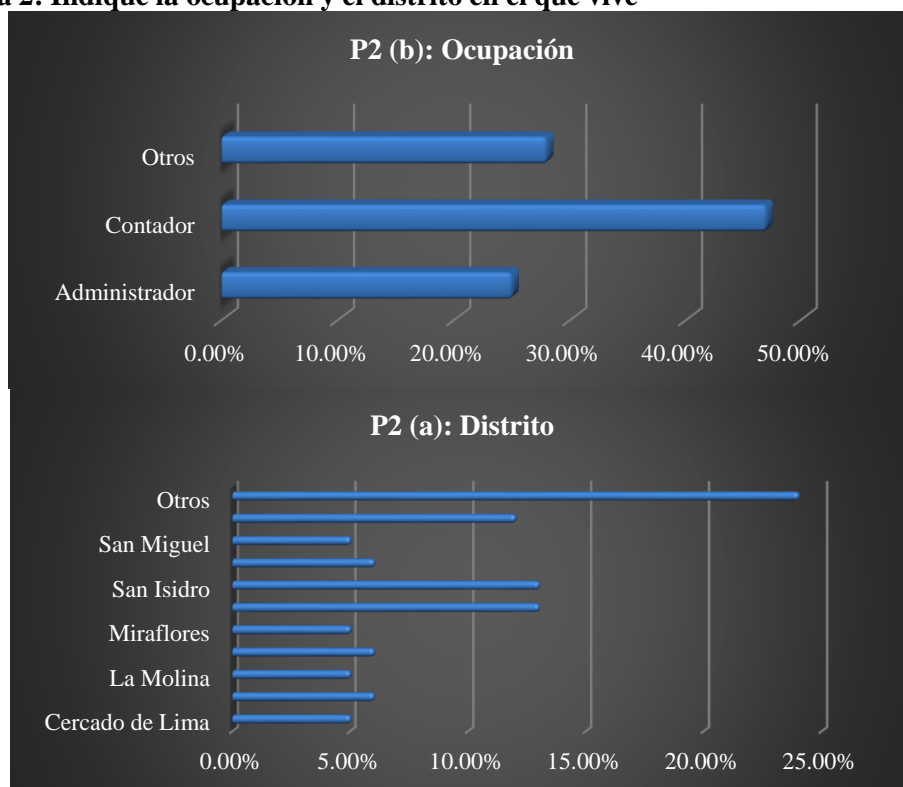
Vista Survey Monkey:  
Encuesta No Segmentada –

### Pregunta 1: Indique su edad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Pregunta 2: Indique la ocupación y el distrito en el que vive



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Pregunta 3: Tiene mascotas en su hogar?

Debido a que la encuesta fue pública se obtuvieron respuesta de personas que poseen mascotas (51%), pero también de aquellas que no poseen (49%).

**Pregunta 4: Cuál considera es la causa de no tener mascotas? (independientemente de su respuesta en P3)**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

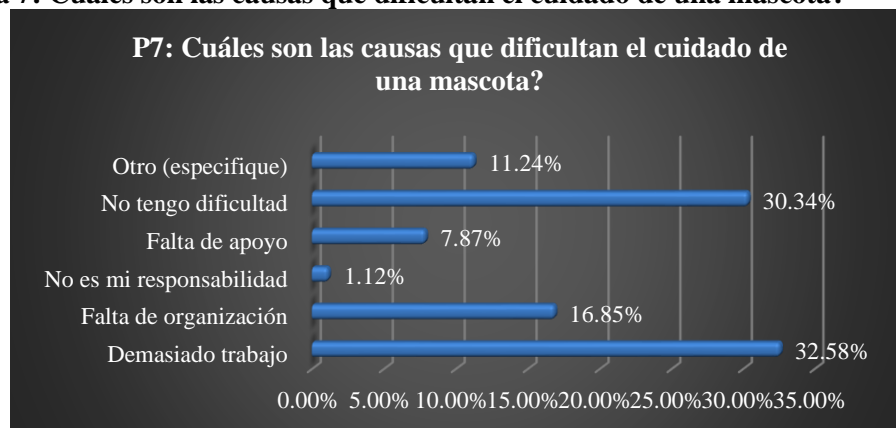
**Pregunta 5: Qué mascotas tiene?**

El 35% de los encuestados tiene como mascota un perro, mientras que el 17% indica tener gato. El 40% indicó que no tenía mascota.

**Pregunta 6: Cuántas mascotas tiene?**

Del total de encuestados, el 33% indica tener solo una mascota, 9% dos mascotas, 6% tres y un 6% más de tres.

**Pregunta 7: Cuáles son las causas que dificultan el cuidado de una mascota?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 8: Estaría dispuesto a invertir en la compra de un paquete integral de servicios para tu mascota a través de una aplicación móvil?**

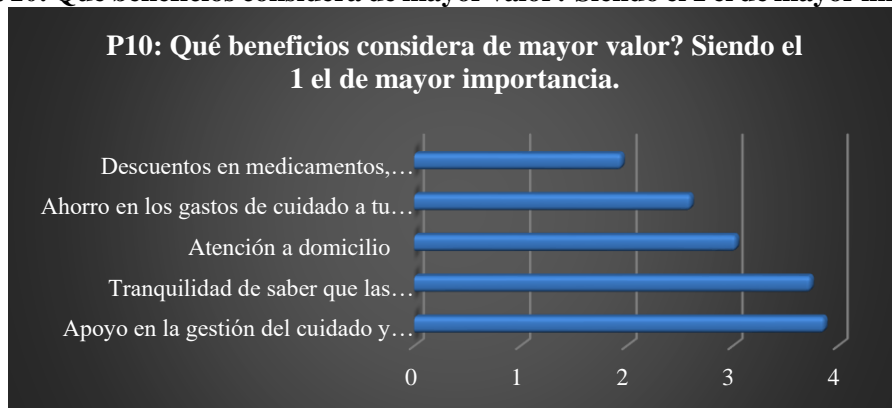
Antes esta pregunta clave, el 47% de los encuestados indicó que estaría interesado en invertir en la compra de paquetes a través de una app.

**Pregunta 9: Cuáles de los siguientes servicios incluidos en la aplicación consideraría de mayor importancia? Siendo el 1 el de mayor importancia.**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 10: Qué beneficios considera de mayor valor? Siendo el 1 el de mayor importancia.**

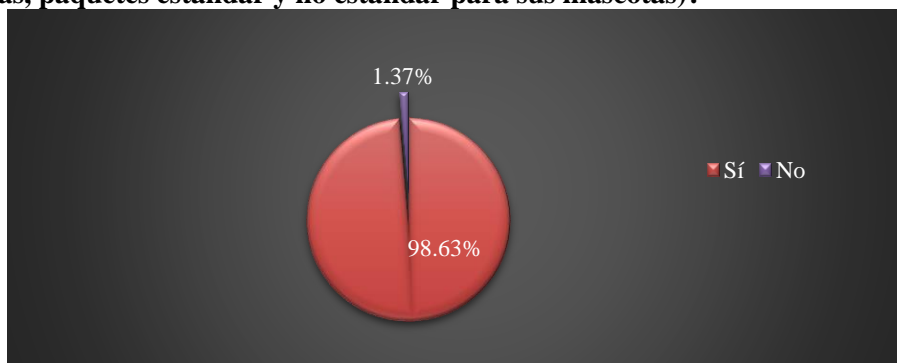


Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Encuestas segmentadas

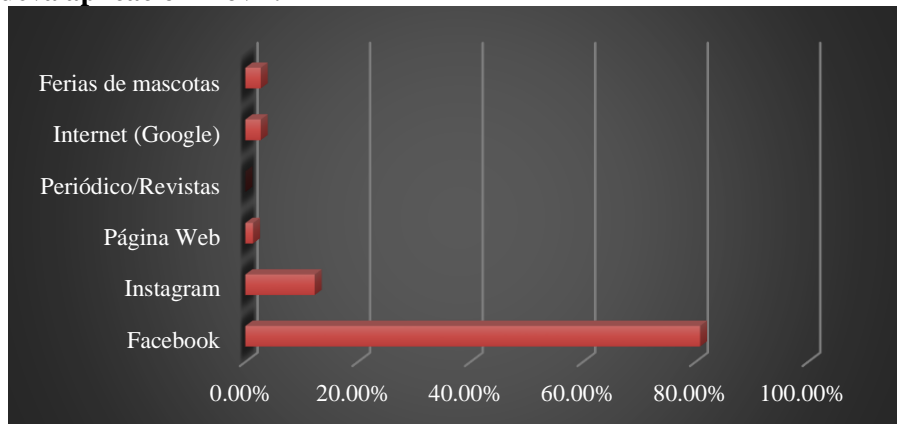
#### Encuesta Paw Manager - dueños de mascotas:

**Pregunta 1: ¿Estaría interesado en formar parte de una aplicación que le permita obtener beneficios (descuentos por encima del mercado, cronograma de visitas previamente agendadas, paquetes estándar y no estándar para sus mascotas)?**



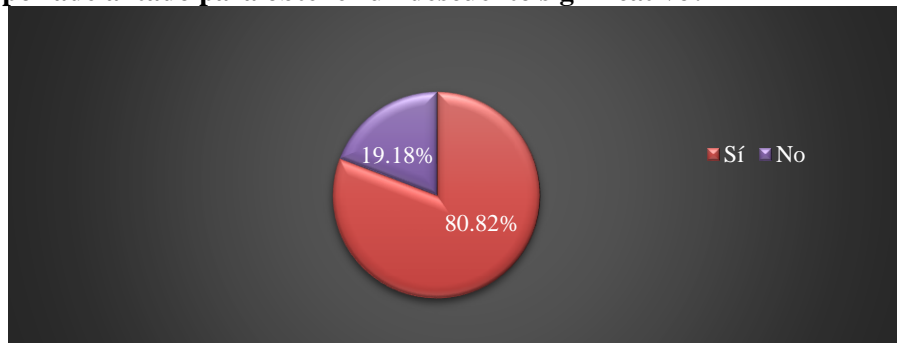
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 2: ¿Cuál cree usted que una mejor fuente de información al momento de enterarse de una nueva aplicación móvil?**



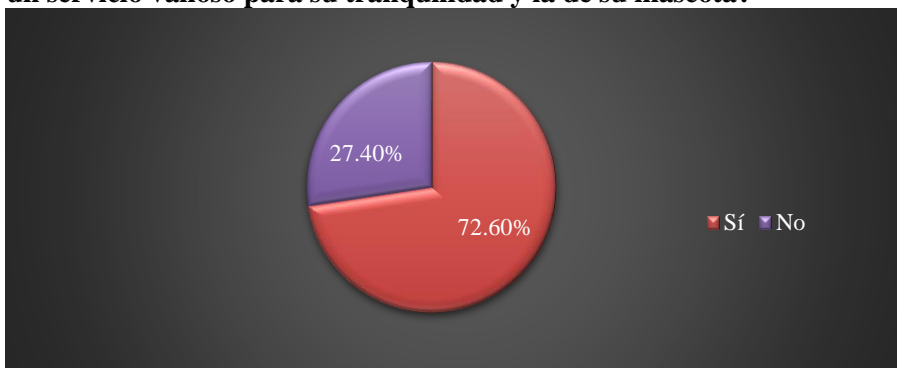
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 3: ¿Estaría interesado en comprar un paquete integral de servicios para su mascota por adelantado para obtener un descuento significativo?**



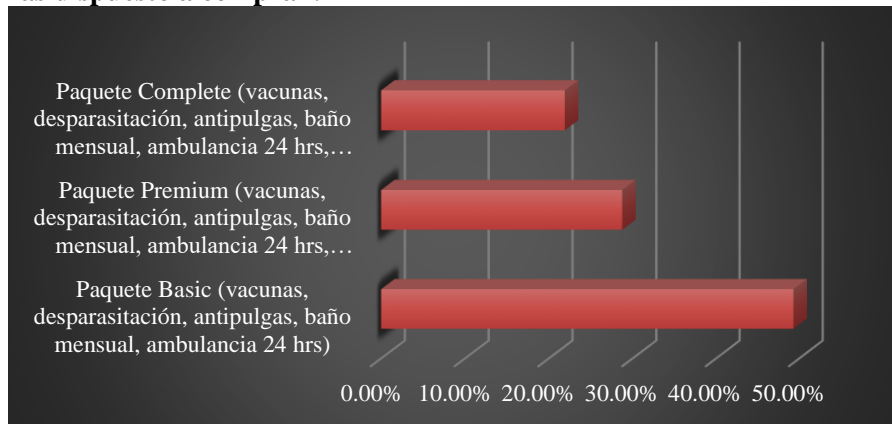
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 4: ¿Para usted la atención de ambulancia 24 horas con opción a 1, 2 o 3 atenciones al año es un servicio valioso para su tranquilidad y la de su mascota?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

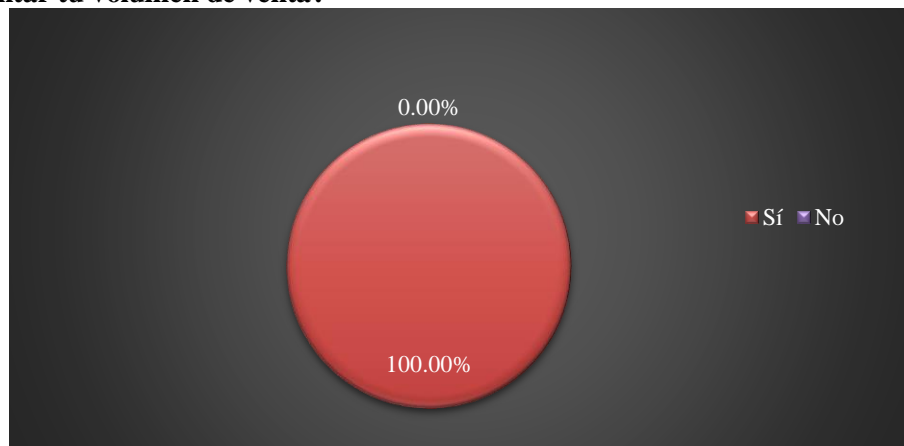
**Pregunta 5: De acuerdo con los servicios incluidos en cada uno de estos paquetes, ¿cuál de ellos estarías dispuesto a comprar?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

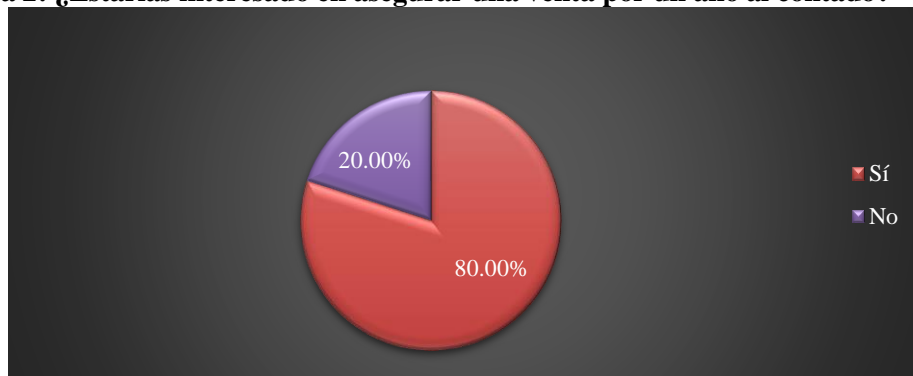
**Encuesta Paw Manager - Veterinarios:**

**Pregunta 1: ¿Estarías interesado en formar parte de una aplicación que te permita incrementar tu volumen de venta?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 2: ¿Estarías interesado en asegurar una venta por un año al contado?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 3: ¿Cuál es el margen de ganancia promedio de su veterinaria y/o servicios veterinarios que brinda?**



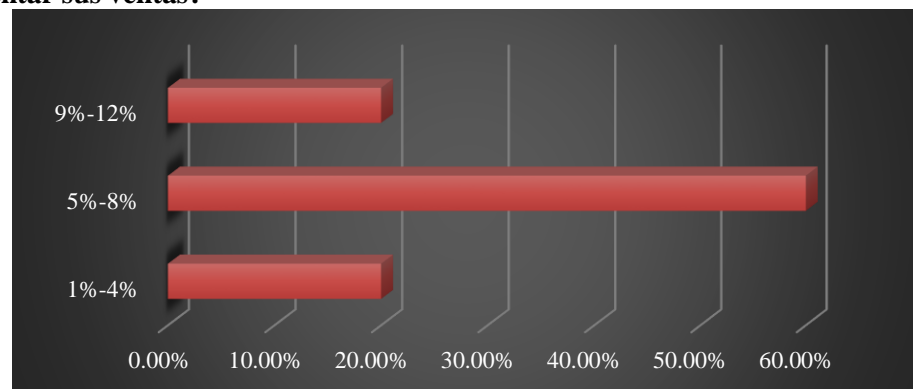
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 4: ¿Cuál es el porcentaje de descuento adicional que estaría dispuesto a otorgar a sus clientes para formar parte de una aplicación que le permita incrementar sus ventas?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Pregunta 5: ¿Cuál es el porcentaje de comisión sobre el precio final del servicio (neto de comisión) que estaría dispuesto a pagar para formar parte de una aplicación que le permita incrementar sus ventas?**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Anexo 2. Entrevistas**

Nombre: Daniela Rodríguez

Edad: 32 años

Carrera: Contadora

Tiene mascota: Sí, un perro Golden Retriever

Apuntes claves:

- Importancia de definir el mercado, existen personas que gastan mucho dinero y veterinarias que tienen planes exclusivos para el NSE A, como bañarlos en sus propias casas.
  - Es muy importante que no solo nos enfoquemos en las veterinarias aledañas, sino también en el contacto con otras veterinarias, sobre todo en caso de emergencias y no estás cerca a tu casa y no sabes a dónde llevar a la mascota.
- 

Nombre: Paola Rodríguez/Diana Ramírez – Veterinaria SASH (Salamanca)

Edad: 28 y 33 años

Carrera: Veterinaria

Apuntes claves:

- Tener en cuenta el financiamiento que podamos dar, y que no sea un único pago completo.
  - Los sectores más bajos pueden gastar más en sus mascotas, pero lo hacen de a pocos.
  - El plan que se proponga debe enfocarse en la prevención, y no solo en la salud de la mascota cuando ya no hay nada que hacer.
  - Incluir en el paquete esterilización y cremación
  - El plan debería permitir elegir entre varias veterinarias (por ejemplo, una que me brinde el servicio de baño, la otras vacunas, la otra atención 24 horas, etcétera).
  - Existen estudiantes de la UNI que diseñan aplicaciones, ahí se pueden ver costos.
  - Su novio tenía la idea de desarrollar una aplicación “Find my vet” que buscaba identificar veterinarias cercanas, pudiendo aplicar filtros por precios, servicio, etcétera. Se puede aplicar.
  - Ambas estarían interesadas a participar en la aplicación, sería parte del plan publicitario de la veterinaria, junto con los pagos en Facebook, por ejemplo.
- 

Nombre: Sandra Príncipe – Veterinaria de la Municipalidad de San Borja

Fecha: 04/07/2018

Edad: 35

Carrera: Veterinaria

Apuntes claves:

- Enfocarse en la prevención y control de enfermedades.
  - A los clientes le gusta que les des importancia a su mascota.
  - A los clientes les gustan los productos gratis, descuentos.
  - Buscar especialistas para afiliarlos a la app como dermatólogos, oftalmólogos, alergistas, traumatólogos, cardiólogos.
  - El cliente confiará si la app puede solucionar su problema.
  - Crear un plan cachorro, plan adulto y plan adulto mayor
  - No se recomienda dar descuentos a los que traen animales adoptados porque la gente puede mentir
  - Enfocarse solo en perros y gatos.
  - Se puede incluir en el paquete servicios de cremación.
-

Nombre: Angela Loo  
Fecha: 07/07/2018  
Tiene mascota: Sí, dos perros y dos gatos  
Edad: 33  
Carrera: Contabilidad  
Apuntes claves:

- Ya cuenta con una veterinaria que está cerca de su casa. Tiene una ficha de control de sus mascotas y ella misma lleva el control. En este momento no ve muy necesario la app, a menos que ofrezcan descuentos en otros productos o que afilien a su veterinaria.
  - Los clientes podrían utilizar la app solo para información e ir de frente a la veterinaria escogida por su cuenta, ya no por la app en los siguientes periodos.
- 

Nombre: Leticia Zegarra  
Fecha: 07/07/2018  
Tiene mascota: Sí, un perro  
Edad: 39  
Carrera: Contabilidad  
Apuntes claves:

- Ella compra la comida del perro cuando hace su compra semanal/quincenal en el supermercado. No ve como ventaja, en su caso, que le ayuden con el envío de la comida. Asimismo, indica que cada cierto tiempo cambia de marca de comida (parece que a su perra le aburre consumir una misma marca siempre)
  - Días de hospedaje al año. Es un problema encontrar donde dejar a su perra cuando tiene que salir un fin de semana largo por ejemplo (a veces lo deja en la casa de su mamá y otras en la casa de su suegra), pero no siempre la reciben de buena gana. Contratar un hospedaje para mascotas en el momento es complicado, porque a veces no tienen capacidad y no sabes si es buena. Sugiere que cada paquete considere una cierta cantidad de días al año que la mascota pueda quedarse en algún albergue.
  - Como vive en departamento, ella baña a su perra cada 15 días (porque si no huelen feo) y el costo de cada baño es de S/ 30. Lo que varía es el costo de las anti-pulgas varía entre S/ 40 a S/ 100.
  - En el caso de las vacunas, sería una buena opción que el veterinario vaya a tu casa, porque el trasladar a la mascota es lo que más quita tiempo.
  - Ella sí contrataría dentro del plan las vacunas, la desparasitación y el baño porque siempre se olvida.
  - Contrataría el plan siempre y cuando sea más económico de lo que paga contratando los servicios en forma independiente.
- 

Nombre: Enrique Colunge – *Community manager*  
Fecha: 08/09/2018  
Carrera: Comunicaciones – Especialidad en Audiovisuales / Marketing  
Apuntes clave

- Enrique se encarga de administrar las cuentas de Facebook e Instagram de diversos actores y artistas peruanos conocidos y también de algunas empresas.
- Hoy en día las redes sociales son muy importantes para promocionar productos o servicios, y las principales que utiliza el público joven son Facebook e Instagram.
- Respecto a Instagram, existen dos canales por donde puede aparecer tu publicidad: las historias que tienen duración un día, las imágenes posteadas e IGTV que es como un canal TV donde se puede colgar videos con una duración y permanencia en redes mayor, cada video puede durar hasta 1 hora y se puede guardar de manera permanente.

- Es importante considerar el uso de *influencers* para potencializar la imagen de la empresa. Enrique conoce algunos artistas peruanos que tienen un contrato con una empresa productora, por lo que tendría que pagarse a esa empresa si se quiere que el artista sea el *influencer* de la app. Sin embargo, existen también otros artistas peruanos famosos que no tienen contrato con una productora, por lo que sería más económico contratar sus servicios. Se estima que podría costar S/1.000 cada vez que se necesite promocionar la app mediante algún video o un post en las redes sociales.
- Enrique, como *community manager*, cobraría S/ 700 por administrar las redes sociales y página web.
- Es importante considerar una inversión en publicidad de Facebook e Instagram adicional al manejo de las redes sociales. Enrique podría encargarse de gestionar la publicidad, pero Paw Manager tendría que pagar pauta a Facebook e Instagram. En esas redes se puede pagar para que la publicidad se muestre varias veces, mientras más se invierte, más veces aparece y tiene una cobertura más amplia. Por ejemplo, en una campaña de fin de semana del día de la mascota se podría invertir en más publicidad o en promociones específicas.

Nombre: Kevin Melgarejo – Universidad Nacional de Ingeniería

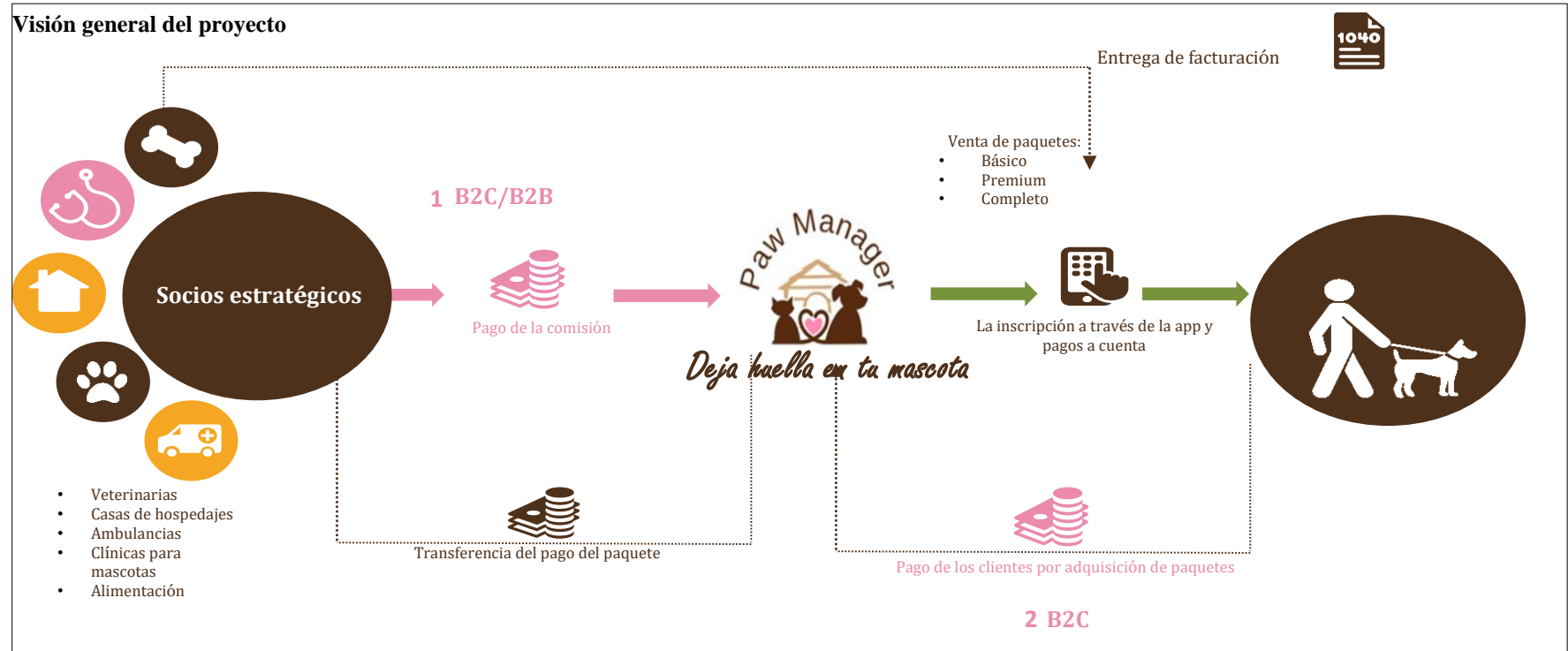
Fecha: 26/09/2018

Carrera: Ingeniería de sistemas – Especialidad en desarrollo y mantenimiento de aplicaciones

Apuntes clave:

- Adicional a la creación de la app es necesario contar con un sistema web que administre los recursos y tenga (usuarios, veterinarias, tipos de animales, etcétera).
- Los mantenimientos de los datos maestros como agregar más servicios, agregar un plan, reducir el costo de los planes, lanzar promociones, etcétera, se deben realizar por el administrador del sistema directamente en el software web. Cualquier actualización realizada en el software web se visualizará directamente en la app, sin necesidad de hacer ningún desarrollo adicional en ambos sistemas.
- Este sistema web debe estar almacenado en un servidor de base de datos, por lo cual es necesario contratar un servidor web, el cual tiene un costo mensual de mantenimiento.

### Anexo 3. Flujo de ingresos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Anexo 4. Canvas – Paw Manager



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010:15.  
Elaboración: Propia, 2019.

## Anexo 5. App - aplicación móvil



1) Esta es la primera vista de la app donde se muestra el logotipo y lema. Los colores simbolizan un amanecer, una nueva oportunidad de beneficios y soluciones para la mascota. Haciendo click en la imagen se accede al portal de beneficios y opciones de paquetes para la mascota.



2) Esta es la siguiente vista de la app mediante la cual el usuario podrá registrarse y aceptar los términos y condiciones de uso. Esa información ingresará a la base de datos para poder monitorear sus consumos.



3) Los usuarios podrán escoger los servicios necesitan de forma individual y también buscar qué veterinarias están cerca de su domicilio para escogerlas dentro de su plan de beneficios.



4) Los usuarios deberán seleccionar el plan que se adapte a las necesidades de su mascota. La app presentará tres planes (Basic, Premium y Complete) para cada animal. Asimismo, podrá elegir el plan dependiendo de la edad de la mascota (Puppy o Adulto).



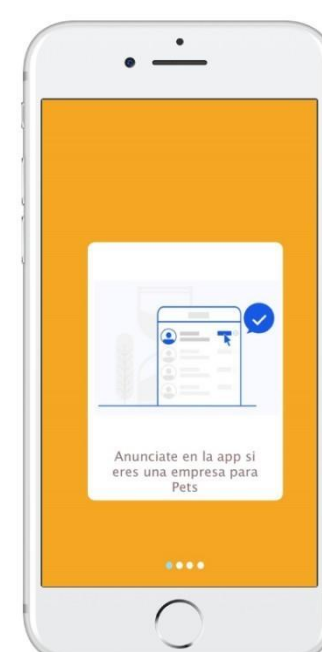
5) En esta pantalla se muestran cada uno de los paquetes y el contenido de cada uno, dependiendo del tipo de animal escogido. Cada usuario podrá elegir el plan que mejor se acomode a las necesidades de su mascota. En la imagen se muestra el detalle de "Paquete Complete".



6) Aquí se presentan las opciones de servicios que tendrá un socio estratégico, los detalles de usuarios afiliados y otros indicadores de gestión de su negocio. Por ejemplo, ganancias a la fecha, paquetes vendidos y cronograma de citas agendadas.



7) En esta vista, el usuario podrá revisar las citas que tiene programadas y las que ya asistió, y recibirá alertas para recordarle las citas cercanas. La app también mostrará una opción en la que el usuario podrá revisar cuánto va ahorrando en un determinado periodo.



8) La app también ofrece el servicio de publicidad de las empresas afiliadas. Inclusive podrían pagar para aparecer primero en la lista de proveedores, esto podría beneficiar a la empresa ya que sería un ingreso adicional.

Todas las vistas se pueden visualizar en el link <https://marvelApp.com/456gbc0>

## Anexo 6. Calendario de fechas importantes

# 2019

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

### JAN

6 Día de reyes
17 Día del Protector animal

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

### FEB

14 Día de San Valentín
20 Día internacional del Gato
28 Día internacional de la esterilización

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

### MAR

3 Día de la naturaleza
8 Día de la mujer
22 Día del agua

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

### APR

Mes de concientización del maltrato animal

4 Día de los animalitos callejeros
7 Día mundial de la salud
18-19-20 Semana Santa
21 Día de la creatividad
22 Día mundial de la tierra

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

### MAY

1 Día del trabajo
9 Día internacional de las aves
12 Día de la madre
15 Día de la madre
28 Día del juego

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

### JUN

5 Día mundial del medio ambiente
16 Día del padre
26 Día de llevar a tu perro al trabajo

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

### JUL

18 Día del veterinario
20 Día del amigo
27 Día mundial del perro callejero
28-29 Fiestas Patrias Perú
30 Día internacional de la amistad

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

### OCT

4 Día mundial de los animales
12 Día de la raza
31 Halloween

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

### AUG

15 Día de los animales sin hogar
18 Día del niño
19 Día mundial de la fotografía

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

### NOV

1 Día de todos los santos

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

### SEP

16 Día de la protección capa de ozono
28 Día mundial de la rabia

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

### DEC

10 Día de los derechos de los animales
24 Noche buena
25 Navidad

Fuente: Revista Petmi, 2019.

**Anexo 7. Programación de actividades**

	Equipo	Año 1		Año 2		Año 3 al 5	
		1° semestre		2° semestre	1° semestre	2° semestre	1° semestre
<b>Sistemas e innovación</b>	<b>SIST</b>	Contratación del gestor de innovación y desarrollo Selección del proveedor del <i>software</i> Programación página web, <i>software</i> y app Contratación servidor web		Salida en vivo	Evaluación de app y rediseño	Evaluación de ajustes al modelo	Evaluación de la app y rediseño
					Mantenimiento del <i>software</i>		
					Mantenimiento servidor web		
<b>Captaciones</b>	<b>OPE</b>	Contratación del asesor del plan de paquetes	Diseño de paquetes Contratación del Asistente de captaciones		Revisión de planes y coberturas	Revisión de planes y coberturas	
			Negociación con socios estratégicos		Negociación con socios estratégicos		
					Control de calidad		
<b>Venta de paquetes</b>	<b>VTA MKT</b>	Contratar al <i>community manager</i>	Contratar al <i>influencer</i>		Evaluación de la información no estructurada en redes sociales		
		Presencia intensiva en redes			Evaluación de la información estructurada proveniente del <i>software</i> de gestión		
					Presencia intensiva en redes		
<b>BackOffice</b>	<b>FIN ADM</b>	Constitución	Implementación de oficina		Actualización de bases de datos / Gestión de Tesorería		
		Contratación asesorías <i>back office</i>	Contratación asistente de Operaciones		Análisis financiero / presupuestal		
			Contratación SSPP		Mantenimiento de oficina		
		Etapa pre operativa		Revisión y monitoreo (control)			

OPE.- Operaciones  
 SIST.- Sistemas  
 VTA.- Ventas  
 MKT.- Marketing  
 FIN.- Finanzas  
 ADM - Administración  
 Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 8. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

### Gerente general

<b>CARGO:</b>	<b>Gerente general</b>		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Inversionistas	<b>Departamento:</b>	Gerencia General
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo indeterminado
<b>Cargos que supervisa:</b>	Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones.		
<b>Objetivo del cargo:</b>	Organizar, planificar, gestionar y analizar las actividades para alcanzar las metas a corto y largo plazo de Paw Manager; participar en el desarrollo de las estrategias y cumplimiento del presupuesto para lograr el crecimiento y posicionamiento de la compañía en el mercado.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir la formulación de planes, políticas y lineamientos en coordinación con la Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones.</li> <li>- Monitoreo de planes de contingencia para mitigar riesgo del negocio.</li> <li>- Representante legal ante autoridades judiciales, políticas, reguladoras, tributarias y administrativas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en la formulación de estrategia comercial (comunicación, preventa, venta y postventa) y estrategia de captación veterinarias y proveedores.</li> <li>- Dictar las disposiciones complementarias que sean necesarias con relación a la estructura, organización y reglamentos de acuerdo a las políticas y normas establecidas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Innovador		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Grado universitario - Carreras administrativas, maestría en administración de negocios.		
Experiencia	<input type="checkbox"/> Más de diez años de experiencia como líder de compañías en el mercado local <input type="checkbox"/> Negociación y gestión de proyectos <input type="checkbox"/> Sólido entendimiento del mercado, y de cómo mantener y asegurar negocios en crecimiento		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

### Socio estratégico

<b>CARGO:</b>	<b>Socio Estratégico</b>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Relación directa:</b>	Gerente de operaciones	<b>Departamento:</b>	Ninguno
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato de Comisión mercantil indirecta
<b>Objetivo del cargo:</b>	Empresa o persona natural que vende o presta servicios para mascotas.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con los términos y condiciones del contrato de comisión mercantil indirecta.</li> <li>- Cumplir y transmitir la cultura y valores de Paw Manager.</li> <li>- Prestar los servicios a las mascotas de acuerdo con lo establecido en los paquetes de Paw Manager.</li> <li>- Cumplir con los niveles de calidad establecidos por Paw Manager.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener comunicado a Paw Manager respecto al cumplimiento de los servicios efectuados.</li> <li>- Mantener informado a respecto a modificaciones a nivel de gestión e información general (dirección, teléfono, accionistas, médicos veterinarios, etcétera)</li> <li>- Acceder y brindar las facilidades a los controles de calidad efectuados por Paw Manager.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Actitud técnica <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Medicina Veterinaria y/o afines.		
Experiencia	Más de 2 años de experiencia en el servicio veterinaria y/o venta de productos para mascotas.		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

### Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones

<b>CARGO:</b>	<b>Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones</b>		
<b>Jefe Inmediato</b>	Gerente general	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones
<b>Nivel de reporte:</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo indeterminado
<b>Cargos que supervisa</b>	Asistente de administración y operaciones, Asistente de Inspección y calidad, Mantenimiento y <i>Help Desk</i> , y Asesor legal y tributario permanente.		
<b>Objetivo del cargo:</b>	Organizar, planificar, gestionar y analizar las actividades financieras y operativas para alcanzar las metas a corto y largo plazo de Paw Manager.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer y sustentar el presupuesto anual y presentar los estados financieros a la Gerencia General.</li> <li>- Controlar el flujo de fondos de la empresa, velando por la eficiencia en las fuentes y el uso del recurso financiero.</li> <li>- Supervisar las funciones administrativas de la empresa entre las que se pueden mencionar: Pago y mantenimiento de licencia de funcionamiento y tributos municipales.</li> <li>- Desarrollo de instalaciones, así como proyección de necesidades de mobiliario, equipo de cómputo, licencias y todo otro equipo requerido para el normal desenvolvimiento.</li> <li>- Participar en la formulación del plan estratégico, así como conducir, proponer, ejecutar y evaluar el plan de trabajo anual y el presupuesto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir la rentabilidad de los diferentes productos.</li> <li>- Gestionar y supervisar a la empresa de <i>outsourcing</i> de contabilidad y planillas.</li> <li>- El proceso de gestión de personal de Paw Manager: procedimiento de selección de personal; elaborar contratos al personal; preparar la información a ser incluida en la planilla de pago; coordinar la evaluación del desempeño; entre otros.</li> <li>- Realizar el control de calidad de las empresas veterinarias y proveedores de servicios para mascotas.</li> <li>- Otras funciones afines que le asigne el gerente general.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Innovador		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Grado universitario - Carreras administrativas, maestría en administración de negocios.		
Experiencia	<input type="checkbox"/> Más de cinco años de experiencia como gerente financiero de compañías en el mercado local o afines. <input type="checkbox"/> Negociación y gestión de proyectos <input type="checkbox"/> Sólido conocimiento de finanzas, contabilidad y manejo de negocios		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

### Gerente de Ventas

<b>CARGO:</b>	<b>Gerente de Ventas</b>		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Inversionistas	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Ventas y Marketing
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo indeterminado
<b>Cargos que supervisa:</b>	Asesor de captación de proveedores y/o servicios de productos para mascotas, <i>call center</i> y <i>community manager</i> .		
<b>Objetivo del cargo:</b>	Organizar, planificar, gestionar y analizar las actividades de operaciones para alcanzar las metas a corto y largo plazo de Paw Manager; participar en el desarrollo y cumplimiento del presupuesto.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar, proponer, ejecutar y evaluar el plan estratégico y el presupuesto de marketing y de ventas anual asignado, basándose en los objetivos.</li> <li>- Brindar soporte estratégico y táctico al área de Ventas.</li> <li>- Identificar nuevas oportunidades y desarrollar nuevos paquetes.</li> <li>- Realizar el análisis cuantitativo y cualitativo del mercado a través de investigaciones que contribuyan en el desarrollo y evaluación de los índices de desempeño de los productos a través medios digitales.</li> <li>- Implementar las iniciativas comerciales a través de campañas y promociones de marketing y publicidad con el debido soporte estratégico a través de medios digitales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar y proponer estrategias de medios digitales para cada producto.</li> <li>- Apoyar en la valorización de las campañas.</li> <li>- Asegurarse de llegar a nuestro público objetivo a través de la creación de contenido atractivo y de calidad para medios digitales.</li> <li>- Gestionar el Facebook y medios corporativo de Paw Manager.</li> <li>- Monitorear todas las publicaciones y novedades del sector.</li> <li>- Ser el contacto, dar los lineamientos y supervisar al <i>community manager</i>.</li> <li>- Brindar los lineamientos, ser el contacto y supervisar al <i>call center</i>.</li> <li>- Otras funciones afines que le asigne el gerente general.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Innovador		<input type="checkbox"/> Excelencia <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Responsabilidad	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Grado universitario - Carreras administrativas		
Experiencia	<input type="checkbox"/> Más de cinco años de experiencia como gerente de ventas y marketing en compañías en el mercado local <input type="checkbox"/> Negociación y gestión de proyectos <input type="checkbox"/> Sólido conocimiento de manejo de medios y publicidad		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Gestor de innovación y desarrollo

<b>Cargo:</b>	<b>Analista de Innovación y desarrollo</b>		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	<b>Departamento:</b>	Innovación y desarrollo
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo fijo
<b>Objetivo del cargo:</b>	Desarrollar ideas innovadoras de acuerdo la cultura, cambios tecnológicos y estratégicos de la compañía a corto y mediano y plazo, que respondan a las necesidades del mercado.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir lineamientos y políticas referentes a innovación.</li> <li>- Identificar problemas y áreas de mejora, a nivel de tecnología y procesos del negocio.</li> <li>- Análisis de la tecnología y entorno para identificar posibles retos y cambios.</li> <li>- Desarrollo de estrategias de innovación.</li> <li>- Implementa los programas de innovación.</li> <li>- Comunicar y convocar a evaluación las ideas creativas de innovación.</li> <li>- Determinar, analizar y comunicar a la alta gerencia las métricas de innovación que mejoren el desempeño de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar y participar en la elaboración de prototipos.</li> <li>- Brindar los lineamientos, ser el contacto y supervisar al mantenimiento y <i>Helpdesk</i> de la aplicación Paw Manager.</li> <li>- Administrar, almacenar y custodiar las solicitudes de actualización de la aplicación Paw Manager.</li> <li>- Hace seguimiento a las solicitudes de actualización y <i>Helpdesk</i>.</li> <li>- Mantiene informado al gerente sobre las actividades realizadas</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	<input type="checkbox"/> Grado universitario – Ingeniero de sistemas o afines. <input type="checkbox"/> Sólidos conocimientos de nuevas tecnologías de la información, comunicación y aplicaciones.		
Experiencia	3 años de experiencia en el área de Innovación y Desarrollo		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español / Inglés		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Asistente de administración y operación

<b>Cargo:</b>	<b>Asistente de administración</b>		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo fijo
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte a las iniciativas del gerente de Administración, Finanzas y Operaciones para soportar la estrategia de la compañía a corto y mediano plazo.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar el control y/o seguimiento de los pagos a proveedores, alquileres y otras asignaciones especiales.</li> <li>- Realizar la facturación a los proveedores de productos y servicios para mascotas.</li> <li>- Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las conciliaciones bancarias.</li> <li>- Atiende consultas de los clientes a través de la aplicación.</li> <li>- Administrar, almacenar y custodiar los documentos (facturas, contratos, etcétera)</li> <li>- Otras funciones afines que le asigne.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Técnico administrativo		
Experiencia	3 años de experiencia en el área		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Asistente de captación de proveedores y/o servicios de productos para mascotas

<b>CARGO:</b>	Asistente de captación de proveedores y/o servicios de productos para mascotas		
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas y Marketing	<b>Departamento:</b>	Gerencia de ventas y marketing
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo fijo
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte a las iniciativas desarrolladas por el gerente de ventas y marketing para soportar la estrategia de la compañía a corto y mediano plazo.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
- Captar y visitar a los establecimientos de los proveedores de servicios y/o productos de veterinarias. - Responsable de la gestión de la afiliación de forma presencial o en línea de las empresas prestadoras de servicios o productos de mascotas.		- Llevar el control y custodia de los contratos efectuados. - Mantiene informado al gerente de Ventas y Marketing sobre las actividades realizadas. - Transmitir y validar la cultura organizacional de la Compañía - Otras funciones afines que le asigne.	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Técnico administrativo		
Experiencia	3 años de experiencia en el área		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Asistente de inspección y control de calidad

<b>CARGO</b>	Asistente de inspección y control de calidad		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Administración, Finanzas y Operaciones.
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato plazo fijo
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte a la Gerencia de Administración, Finanzas y Operación con el cumplimiento del programa de inspecciones sorpresivas y supervisión de los proveedores y veterinarias para lograr mantener la calidad y la satisfacción de nuestros usuarios.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
- Realizar visitas de inspección a las veterinarias y otros proveedores. - Actualización las estadísticas de control de calidad mensual.		- Mantener informado al gerente de Operaciones sobre las actividades realizadas. - Otras funciones afines que le asigne.	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Técnico en administración y/o afines.		
Experiencia	3 años de experiencia en el área.		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal.		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Recursos terceros o personal externo

#### Asesor legal

<b>CARGO:</b>	Asesor legal	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente general	<b>Departamento:</b>	Gerencia General
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato prestación de servicios
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte legal en materia civil, notarial, contractual y corporativo a la Gerencia de Paw Manager.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
- Asistencia legal en materia civil, mercantil y tributario. - Elaboración y revisión de contratos comerciales y otros. - Elaboración y obtención de poderes.		- Asesoría en trámites notariales. - Asesoría legal en protección de datos.	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Grado universitario - Abogado Colegiado		
Experiencia	<input type="checkbox"/> Más de cinco años de experiencia como asesor legal de empresas en el mercado local <input type="checkbox"/> Preparando contratos y escritos <input type="checkbox"/> Negociación		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### Asesor plan de salud veterinario

<b>CARGO:</b>	Asesor plan de salud veterinario	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas y Marketing	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Ventas y Marketing
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato prestación de servicios
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte al gerente de Ventas y Marketing en la elaboración de los paquetes Paw Manager y al gerente de Administración, Finanzas y operaciones con en el plan de inspección y supervisión de proveedores y veterinarias.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
-Asesoría en la determinación de los programas de alimentación, vacunas y servicios a ser incluidos en los paquetes Paw Manager. - Asistir y participar en reuniones de planificación y cierre de anual.		- Brindar asesoría al Área de Administración, Finanzas y Operaciones en el programa de planificación de las inspecciones y supervisión de los proveedores y veterinarias.	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Innovación <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Grado universitario - Médico veterinario		
Experiencia	Más de ocho años de experiencia como Médico veterinario.		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Community manager

<b>CARGO:</b>	<i>Community manager</i>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas y Marketing	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Ventas y Marketing
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato prestación de servicios
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte al gerente de Ventas y Marketing en el diseño de estrategias de comunicación a través de medios sociales y digitales con la comunidad para lograr el crecimiento de <i>Paw Manager</i> .		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar estrategias de comunicación a través de medios sociales y digitales.</li> <li>- Responsable de la comunicación activa en medios sociales y digitales en los que la empresa tiene presencia.</li> <li>- Proponer y compartir contenidos relevantes para la comunidad logrando que se realicen menciones relevantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorear constantemente la red para controlar y tomar en cuenta cualquier conversación respecto al mercado, los competidores y <i>Paw Manager</i>.</li> <li>- Interpretar y analizar la información de los medios sociales y digitales, para ser posteriormente transmitida a la Gerente de Ventas y Marketing (análisis de data estructurada y no estructurada)</li> <li>- Ser mediador entre usuario y <i>Paw Manager</i>.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	<input type="checkbox"/> Grado universitario de Comunicador y/o afines. <input type="checkbox"/> Curso de <i>community manager</i> . <input type="checkbox"/> Curso de Manejo de data estructurada y no estructurada.		
Experiencia	Más de cinco años de experiencia como <i>community manager</i> .		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal.		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Mantenimiento de la aplicación y Help Desk

<b>CARGO</b>	<i>Help Desk</i>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Innovación y desarrollo	<b>Departamento:</b>	Innovación y desarrollo
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato prestación de servicios/ empresa
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte técnico inmediato de manera remota a las incidencias y/o avería relacionadas con la aplicación <i>Paw Manager</i> , así como el mantenimiento de la aplicación para lograr que la experiencia del uso de nuestra aplicación sea del mayor grado de satisfacción de nuestros usuarios.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución Técnica inmediata de las incidencias y/o avería reportados por los usuarios de la aplicación <i>Paw Manager</i> de forma remota.</li> <li>- Emitir un ticket que contenga los detalles del problema.</li> <li>- Analizar el problema y resolverlo.</li> <li>- Hace seguimiento y status a las solicitudes.</li> <li>- Realizar las modificaciones del contenido de la aplicación, agregar o retirar características solicitadas después del lanzamiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar nuevas funcionalidades que no estaban inicialmente previstas.</li> <li>- Actualización de las nuevas versiones del sistema operativo.</li> <li>- Expansión de servidores adicionales u optimización para que sea más eficiente.</li> <li>- Comunicar sobre las actividades realizadas.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Actitud técnica <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Innovación		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Técnico en Sistemas de Información, con conocimientos de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones.		
Experiencia	3 años de experiencia en el área de mantenimiento y <i>Help desk</i> de aplicaciones.		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Data Service

<b>CARGO:</b>	<i>Data Service</i>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Ventas y Marketing	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Ventas y Marketing
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato de servicios / empresa
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar soporte al gerente de Ventas y Marketing y al <i>community manager</i> en el manejo y análisis de datos estructurada y no estructurada ( <i>business intelligence</i> ) que permitan el diseño de estrategias para lograr el crecimiento de <i>Paw Manager</i> .		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar grandes cantidades de información (datos estructurados, semiestructurados y no estructurados)</li> <li>- Responsable de calidad de la data: limpieza y homogenización.</li> <li>- Generar patrones de comportamiento para aprovechar los datos actuales e históricos de diversas fuentes de datos de acuerdo a los requerimientos de la compañía.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de tendencias dentro de los datos, encontrar tendencias o palabras clave, para ver los patrones pasados, presentes y predecir futuros.</li> <li>- Entregar la información del análisis de los datos.</li> <li>- Cumplir con leyes de protección de datos.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Manejo de Data <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Innovación <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Especialista en manejo de data		
Experiencia	Más de cinco años de experiencia especializada en el tratamiento de datos.		
Entrenamiento	No se considera entrenamiento formal.		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Outsourcing contable

<b>CARGO:</b>	<i>Outsourcing contable</i>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Finanzas	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Finanzas
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato de servicios/ empresa
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar el soporte contable y financiero a través de la contabilización de las transacciones desarrolladas por la compañía y emisión de estados financieros.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro y procesamiento de transacciones de acuerdo con las Normas internacionales de contabilidad aplicables en el Perú, incluido el procesamiento de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, operaciones bancarias, etcétera.</li> <li>- Cierre de períodos contables mensuales, incluido el mantenimiento de los registros y libros contables (Diario, Mayor, Inventarios y Balances, Ventas, Compras, etcétera).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliación de las cuentas contables y análisis.</li> <li>- Preparación del balance de comprobación mensual.</li> <li>- Preparación de Informes financieros y tributarios.</li> <li>- Cálculo y determinación del Impuesto a la renta, Impuesto General a la ventas y obligaciones tributarias aplicables.</li> <li>- Preparación de la Declaración Jurada mensual y anual.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Actitud técnica <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Contador Público Colegiado en Perú.		
Experiencia	Más de 8 años de experiencia como <i>outsourcing</i> contable en el mercado Local.		
Entrenamiento	Normas contables y tributarias aplicables en el Perú		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### Outsourcing de planillas

<b>CARGO:</b>	<b>Outsourcing de planillas</b>	<b>Lugar de trabajo:</b>	Externo
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente de Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Nivel de reporte</b>	Directo	<b>Contrato:</b>	Contrato de servicios/ empresa
<b>Objetivo del cargo:</b>	Prestar el soporte en el procesamiento de la planilla de remuneraciones de acuerdo a la normatividad laboral vigente en el Perú.		
<b>FUNCIONES GENERALES DEL CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcular y realizar la liquidación de la planilla mensual e impresión de boletas.</li> <li>- Determinar los aportes y contribuciones mensuales de las planillas: AFP, Sistema Nacional de Pensiones (SNP), ESSALUD y de quinta categoría.</li> <li>- Preparación del asiento mensual de planilla y de las provisiones.</li> <li>- Cálculo, procesamiento y trámite de pago del PDT.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de las liquidaciones de los beneficios sociales.</li> <li>- Preparación de los certificados de quinta categoría, CTS, certificado de remuneraciones y retenciones sobre aportes a las AFP.</li> <li>- Preparación de los formularios e información requerida por el Ministerio de Trabajo, Entidad Promotora de Salud (EPS), y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).</li> <li>- Asesoría durante las inspecciones del Ministerio de Trabajo.</li> </ul>	
<b>COMPETENCIAS Y VALORES</b>			
<input type="checkbox"/> Actitud de servicio <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Actitud técnica <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo		<input type="checkbox"/> Honestidad <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Excelencia	
<b>HABILIDADES Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
Educación	Administrador y/o carreras afines		
Experiencia	Más de 8 años de experiencia como <i>outsourcing</i> de planillas en el mercado local.		
Entrenamiento	Normas laborales y tributarias aplicables en el Perú		
Idiomas	Español		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 9. Análisis de riesgos y planes de contingencia**

	Riesgos operativos	Tipología	Área involucrada	Probabilidad	Impacto	Resultado	Plan de contingencia asociado
1	Riesgo de entrada de nuevos competidores (cadenas de veterinarias, nuevas aplicaciones móviles con el mismo enfoque).	C	Ventas y Marketing	3	3	9	Desarrollo de una ventaja competitiva / diferenciación. Nombre de marca.
2	Riesgo que las veterinarias incumplan con las políticas establecidas con ellas.	B	Ventas y Marketing	3	3	9	Contratos de cláusulas claras y requerimientos indispensables de capacidad técnica de los especialistas dentro de las veterinarias y la salubridad del lugar. Control de calidad recurrente en veterinarias.
3	Riesgos que las veterinarias "roben" a los clientes de Paw Manager , ofreciendo menores precios.	B	Ventas y Marketing	5	5	25	Beneficios para las veterinarias por usar la aplicación por Paw Manager para monitorear el bienestar de las veterinarias. Encuestas. Plan de fidelización.
4	Riesgo de mala praxis den las veterinarias - riesgo reputacional.	B	Operaciones	1	6	6	Si bien esto no es responsabilidad de la compañía, el cliente nos percibirá como responsables indirectos por la contratación del servicio. Control de calidad recurrente en veterinarias.
5	Riesgo que las plataformas digitales fallen y no sean remediadas a tiempo.	A	Operaciones	3	6	18	Mesa de ayuda y soporte de sistemas permanente.
6	Riesgo de no renovación por insatisfacción del servicio brindado por la veterinaria o mejores beneficios fuera de la app.	C	Ventas y Marketing	3	5	15	Plan de beneficios siempre en constante actualización y mejora. Al lograr un mayor poder de negociación con nuestros socios estratégicos en el tiempo, se buscará igualar las ofertas más baratas en el mercado y/o mejorando las condiciones de los servicios.
7	Riesgo de incumplimiento de servicios críticos (por ejemplo, atención 24 horas de ambulancia) por descoordinaciones con los proveedores (atención oportuna).	B	Operaciones	1	5	5	Coordinaciones con dos socios estratégicos en caso de que uno falle.
8	Riesgo de que los planes no tengan acogida del público y se vuelva una venta "customizada", lo que generaría mayores costos operativos.	A	Ventas y Marketing	1	1	1	Opciones de armar planes <i>ad hoc</i> , pero con menos beneficios.
9	Riesgos de que los otros socios estratégicos de servicios no encuentren atractiva la oferta.	B	Ventas y Marketing	5	4	20	Plan de fidelización de socios estratégicos con el objetivo de asegurar el tránsito en la app.

	Riesgos financieros	Tipología	Área involucrada	Probabilidad	Impacto	Resultado	Plan de contingencia asociado
10	Riesgos que las ventas no se alinean a las estimaciones.	A	Finanzas	3	6	18	Al respecto se considerará: (a) se incrementarán el esfuerzo de ventas y el gasto en publicidad, (b) se reforzará la propuesta de valor con los clientes para mostrarles que la empresa asegura un servicio de alta calidad, (c) se buscará explorar otros segmentos de negocio no atendidos.
11	Riesgo de incumplimiento de pago (veterinarias/clientes).	C	Operaciones	1	1	1	No se considera riesgos pues el pago es por adelantado. Se mitigaría el riesgo al no darse el servicio.
12	Riesgo de no lograr el punto de equilibrio en el tiempo planificado.	A	Finanzas	3	5	15	Plan de aumento de ingresos a través de inversión en marketing en redes / disminución de costos a través de cambios en la estructura de la organización y/o revisión de comisiones a cobrar.
13	Riesgo de no poder otorgar descuentos competitivos	A	Ventas y Marketing	3	5	15	Plan de fidelización de socios estratégicos con el objetivo de asegurar el tránsito en la app.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Notas biográficas**

### **Sarah Arbieto Young**

Nació en Lima. Es Contadora Pública Colegiada, con estudios en Normas Internacionales de Información Financiera. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en Auditoría Financiera. Actualmente se desempeña como gerente Senior del área Auditoría Financiera de Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL.

### **Julissa Carranza Avalos**

Nació en Lima. Es Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 15 años de experiencia en el ámbito contable y tributario en empresas líderes del sector comercial, industrial y servicios. Actualmente se desempeña como gerente en Pricewaterhousecoopers SCRL.

### **Elizabeth Ruiz Távara**

Nació en Lima. Es Contadora Pública Colegiada, con especialización en Normas Internacionales de Información Financiera. Cuenta con más de 9 años de experiencia laborando en Auditoría Financiera y Consultoría Contable. Actualmente se desempeña como gerente del área Consultoría Contable de Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL.

### **Liz Trujillo Gregorio**

Nació en Ancash Huari. Es Licenciada en Contabilidad con estudios en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL. Actualmente se desempeña como gerente senior del área de Auditoría Financiera de Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL.

### **Lita Villalobos Rey**

Nació en Lima. Es Contadora Pública Colegiada, con estudios en Normas Internacionales de Información Financiera. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en Auditoría Financiera. Actualmente se desempeña como gerente de Metodología y Calidad del área de Auditoría Financiera de Gaveglio, Aparicio y Asociados SCRL.