



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING DE BALFI, UNA PLATAFORMA WEB DE SERVICIOS DE
ALOJAMIENTO PARA MASCOTAS CANINAS EN LIMA MODERNA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Fiorella Lisset Velita Vilchez

Srta. Diana Sofia Revilla Valdivia

Srta. Zarela Chauca Vela

Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Enrique Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING DE BALFI, UNA PLATAFORMA WEB DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO PARA MASCOTAS CANINAS EN LIMA MODERNA" presentado por Doña Fiorella Lisset Velita Vilchez, Doña Diana Sofia Revilla Valdivia y Doña Zarela Chauca Vela, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 3 de febrero de 2025 dando el siguiente resultado:

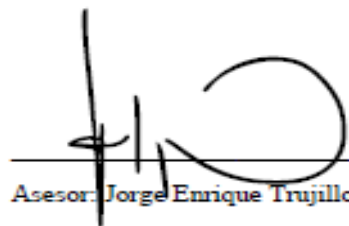
II. Chauca,Revilla,Velita_Trabajo de Investigación_Maestria
Dirección de Marketing y Gestión Comercial_XXI (1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%



Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa

Código ORCID: 0000-0003-1565-3605

Fecha: 03 de enero del 2025

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo incondicional durante esta etapa, a Dios, a nuestros amigos que nos apoyaron en nuestra investigación y a las personas que contribuyeron con nuestra formación educativa y nos alentaron a concluir este proyecto.

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de nuestra tesis consiste en crear un plan de marketing para Balfi, el cual es una plataforma web enfocada en proporcionar a dueños de mascotas ofertas de alojamientos puestas a disposición por personas *dog lover* con experiencia en el cuidado de perros, que tienen el espacio y serán los responsables de cuidar a las mascotas, a quienes llamaremos *partners*.

Para conocer la viabilidad de este proyecto se realizó un estudio de investigación exploratoria y concluyente del cual obtuvimos como resultado que el 74.9% de los encuestados estaría dispuesto a usar Balfi para encontrar su alojamiento y 23.5% tal vez lo usaría; de los cuales el 78% estaría dispuesto a pagar más de S/ 65 soles por noche de reserva y cuya frecuencia de uso es de 3.16 veces al año, y cada reserva es en promedio de 3 noches.

Al analizar el macroentorno económico y social se determinó una proyección favorable del crecimiento y oportunidad en la industria de mascotas, donde a nivel de compras digitales la categoría de mascotas es la quinta más vendida. Asimismo, en el mercado se tienen 3 competidores que ofrecen un servicio similar a Balfi. Debido a la moderada rivalidad de los competidores es importante trabajar en una propuesta de valor diferenciada.

Con el análisis previo, se desarrolló Balfi cuyo objetivo principal es estar dentro de los 3 alojamientos para mascotas más buscados en el Perú, empleando una estrategia de diferenciación y concentración, en donde la propuesta de valor consiste en brindar tranquilidad a los dueños de mascotas a través de la comunicación constante, personalización en la atención a diferencia de los alojamientos tradicionales, menor tiempo de respuesta en la reserva, oferta variada de alojamientos y capacitación periódica a los cuidadores.

Finalmente, la evaluación financiera para un periodo de cinco años nos da un VAN de S/ 81,584 y una TIR de 62% en un escenario conservador, considerando una tasa de descuento de 20%, con lo cual se puede concluir que es viable invertir en el negocio.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción.....	10
Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional.....	11
2.1. Análisis del macroentorno.....	11
2.1.1. Análisis del entorno político.....	11
2.1.2. Análisis del entorno económico.....	12
2.1.3. Análisis del entorno social.....	12
2.1.4. Análisis del entorno tecnológico.....	14
2.1.5. Análisis del entorno ecológico.....	15
2.1.6. Análisis del entorno legal.....	16
2.1.7. Conclusiones del macroentorno.....	16
2.2. Análisis del microentorno.....	17
2.2.1. Evolución y características del sector.....	17
2.2.2. Análisis de la Competencia.....	20
2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	21
2.2.4. Análisis de la Cadena de Valor.....	23
2.2.5. Conclusiones del microentorno.....	23
Capítulo III: Investigación de mercado.....	25
3.1 Objetivos de la investigación.....	25
3.1.1 Objetivo Principal.....	25
3.1.2 Objetivos Generales y Específicos.....	25
3.2 Metodología.....	26
3.2.1 Investigación Exploratoria.....	26
3.2.2 Investigación Concluyente.....	27
3.2.3 Muestra.....	28
3.3 Resultados de Investigación Exploratoria.....	28
3.3.1 Análisis de resultados de Fuentes secundarias:.....	28
3.3.2 Análisis de resultados de <i>Focus Group</i> :.....	29

3.3.3	Análisis exploratorio del perfil cuidadores de mascotas	31
3.4	Resultados de Investigación Concluyente	32
3.4.1	Resultados concluyentes de encuestas de Dueños de Mascotas	32
3.5	Determinación de la Demanda	34
Capítulo IV. Análisis Interno		36
4.1.	Historia	36
4.2.	Misión, Visión y Valores.....	36
4.2.1	Misión	36
4.2.2	Visión.....	36
4.2.3	Valores.....	37
4.3.	Organización y estructura:.....	37
4.3.1.	Servicios que ofrecen:	38
4.3.2.	FODA:.....	39
Capítulo V. Planeamiento estratégico de Marketing.....		40
5.1.	Objetivos estratégicos.....	40
5.2.	Objetivos de marketing	40
5.3.	Estrategias genéricas y de crecimiento	41
5.4.	Estrategia de segmentación de mercados.....	42
5.5.	Estrategia de posicionamiento.....	43
5.6.	Estrategia competitiva.....	44
5.7.	Estrategia de marca	45
5.7.1	Logo/isotipo de la marca	45
5.7.2	Sentimientos de marca:.....	45
5.8.	Estrategia de clientes.....	46
Capítulo VI: Tácticas de marketing.....		48
6.1	Estrategia de Servicio.....	48
6.1.1	Propuesta de valor	48
6.1.2	Flor del servicio	48
6.1.3	Definición del producto.....	50
6.2	Estrategia de precio.....	52

6.2.1.	Precio de competencia.....	52
6.3	Estrategia de Plaza.....	53
6.3.1	Canales de distribución:	53
6.4	Estrategia de Promoción	53
6.4.1	Objetivo: Construcción de <i>awareness</i> y <i>engagement</i> de marca.....	54
6.4.2	Objetivo: Captación de potenciales clientes	55
6.5	Estrategia de Evidencia Física.....	57
6.6	Estrategia de Personas	58
6.6.1	Política de Reclutamiento	58
6.6.2	Política de Remuneración	59
6.6.3	Política de Motivación y Retención	59
6.7	Estrategia de Proceso	60
Capítulo VII: Implementación y Control		61
7.1	Proyección de ventas	61
7.2	Presupuesto de Gasto	62
7.2.1.	Costo de venta.....	62
7.2.2.	Gasto Operativo.....	63
7.2.3.	Gasto de Marketing y de ventas.....	63
7.2.4.	Gasto Administrativo.....	63
7.3	Presupuesto de inversión.....	65
7.3.1	Inversión en activos preoperativos.....	65
7.3.2	Capital de Trabajo.....	65
7.3.3	Presupuesto de Inversiones	65
7.4	Flujo de Caja Económico	66
7.5	Estado de Resultados	67
7.6	Marketing ROI	68
7.7	Análisis de Sensibilidad.....	70
7.8	Control.....	71
7.9	Plan de Contingencia	71
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones		73

8.1 Conclusiones	73
8.2 Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	80

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Entorno político	11
Tabla 2. Entorno económico	12
Tabla 3. Entorno social	13
Tabla 4 Entorno tecnológico	14
Tabla 5. Entorno ecológico	15
Tabla 6. Entorno legal	16
Tabla 7 Análisis de competidores	20
Tabla 8. Objetivos	25
Tabla 9. Distribución de muestra de focus group de dueños de mascotas	26
Tabla 10. Descripción del perfil de cuidador de mascota	27
Tabla 11. Descripción de los expertos entrevistados	27
Tabla 12. Factor de Frecuencia	33
Tabla 13. Foda	39
Tabla 14. Objetivos Estratégicos	40
Tabla 15. Objetivos de marketing	40
Tabla 16. Variables de Segmentación dueño de mascota	43
Tabla 17. Variables de Segmentación partners	43
Tabla 18. Flor de Servicio	49
Tabla 19. Estructura de Precio por Noche de alojamiento en Balfi	52
Tabla 20. Insight	55
Tabla 21. Funciones de las principales funciones	59
Tabla 22. Procesos de Balfi	60
Tabla 23. Mix de Servicios	61
Tabla 24. Proyección de Ventas	62
Tabla 25. Costo de venta	63
Tabla 26. Gastos	64
Tabla 27. Activos Preoperatorios	65
Tabla 28. Inversión Inicial	65
Tabla 29. Flujo de Caja Económico	66
Tabla 30. Estado de Resultados	67
Tabla 31. ROI Proyecto	69

Tabla 32. ROI de Marketing	69
Tabla 33. Escenarios de sensibilidad	70
Tabla 34. Indicadores de Control	71
Tabla 35. Plan de Contingencia	71

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Relación Emocional/Mental y la salud del cuidado de mascota 2019-2022	18
Figura 2. Ventas en la industria de Pet Care en Perú	19
Figura 3 Organigrama y estructura	37
Figura 4. Logotipo de marca	45

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Guía de Focus Group para Dueños Mascotas	80
Anexo 2. Guía de Focus Group para Perfil de personas Partners Cuidadores	81
Anexo 3. Encuesta de Investigación Concluyente a dueños de Mascotas Caninas	82
Anexo 4. Fórmula para determinar la Demanda de poblaciones finitas	83
Anexo 5. Estimación de la Demanda	83
Anexo 6. Mantra de la marca	84
Anexo 7. Pantallas de la web	85
Anexo 8. Brand Index de Alojamiento caninos en Lima Metropolitana	87
Anexo 9. Recursos de la Estrategia de Promoción	87
Anexo 10. Procesos	89
Anexo 11. Detalle de Gastos	89
Anexo 12. Resultado de Encuesta: Resultado Estilo de vida: Uso de Alojamiento para mascotas caninas	91
Anexo 13. Resultado de Encuesta: Número de mascotas caninas por hogar	91
Anexo 14. Resultado de Encuesta: Intención de compra: Uso del servicio BALFI	91
Anexo 15. Resultado de Encuesta: Disposición de pago por día de alojamiento por medio de la plataforma Balfi	93

Capítulo I: Introducción

En los últimos años el porcentaje de hogares con mascotas ha incrementado a un 60% en el Perú, según Ipsos (2023). Asimismo, las mascotas son consideradas como parte de la familia a quienes también se busca darles calidad de vida generando un crecimiento de 10.7% de la industria *Pet Care* en el 2022, según Gestión (2023). Del mismo modo, sus dueños, quienes son en su mayoría *milenials*, tienen la necesidad de buscar albergues o alojamientos con los que se sientan tranquilos respecto al cuidado de sus mascotas ya que un 65% tiene como parte de su estilo de vida viajar, según Statista (2023).

En este contexto surge Balfi, una plataforma web cuyo enfoque consiste en brindarle al dueño de mascotas una oferta de alojamientos proporcionado por cuidadores *dog lovers*, con experiencia en cuidados a mascotas caninas y bajo un modelo de negocio con enfoque de economía colaborativa. Balfi ofrece un servicio donde los dueños de mascotas tengan la tranquilidad de que su perro será bien atendido cerca de su ubicación o domicilio, además, el servicio tiene una atención personalizada con un diferencial superior a la de los alojamientos tradicionales y con una comunicación frecuente. Todo lo anterior mencionado es posible a través de nuestra plataforma digital.

En el presente trabajo de tesis se desarrollará el Plan de Marketing de Balfi que presenta un análisis del macro y micro entorno, una investigación de mercado que contempla 383 encuestas a mujeres y hombres dueños de mascotas caninas del nivel socioeconómico AB, que viven en Lima moderna, así como la realización de dos *focus group* con dueños de mascotas y personas *dog lovers* con experiencia en el cuidado de mascotas caninas y un espacio para alojarlos, y entrevistas a expertos del sector, para así poder concluir la viabilidad comercial de la iniciativa.

Finalmente, con los datos obtenidos se realizó la estimación de la demanda potencial y proyección de ventas considerando un periodo de evaluación por 5 años, con un análisis de sensibilidad financiera con 3 escenarios que confirman la viabilidad económica del proyecto.

Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional

2.1. Análisis del macroentorno

2.1.1. Análisis del entorno político

El gobierno de Dina Boluarte ha pasado por diferentes crisis, sin embargo, la certeza de que su mandato continuará hasta las elecciones del 2026 permite a las empresas tener claridad sobre la reactivación económica, proyectos e inversiones. No obstante, debido a que aún no se tiene ni candidatos ni partidos claramente definidos para los nuevos comicios, podría generarse incertidumbre en la situación de las empresas en los próximos años. Dado esto podemos inferir que se tiene un entorno moderado.

Tabla 1.

Entorno político

Factor	Análisis	Impacto	Fuente
Mandato de presidencia	Según el diario El País, 2023, la actual presidenta Dina Boluarte ha decidido no realizar las elecciones para el 2024 sino culminar su mandato al 2026, lo cual permite tener mayor estabilidad política. Se espera que la estabilidad política genere mayor confianza empresarial para la reactivación de proyectos e inversión, según el diario El Peruano, 2023. Esto último ayudaría a que otros indicadores como el empleo tenga un mejor desempeño, de ser así, las personas tendrían mayor poder adquisitivo para destinarlo a otras necesidades y actividades, como el gasto al cuidado de sus mascotas.	Oportunidad	(El Peruano, 2023)
Elecciones Presidenciales 2026-2029	Según informa RPP, 2024, existen 25 partidos inscritos y 13 en proceso. El elector tendrá que informarse de los planes de más candidatos, así como enfrentar que sean de baja calidad pues no siempre son elegidos quienes representen las necesidades de la población y, por lo tanto, no generan la suficiente confianza al votante. Al no tener candidatos oportunos y al existir un descontento por los partidos antiguos, la población está dispuesta a elegir nuevas agrupaciones políticas, según el diario El Comercio, 2024. Este escenario nos genera incertidumbre sobre el próximo gobierno, así como en los avances económicos y comerciales que impulsen el desarrollo de las empresas e inversiones.	Amenaza	(RPP, 2024)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.2. Análisis del entorno económico

Para el 2025 se espera un entorno económico moderado y favorable basado en impulsar la empleabilidad, los proyectos e inversiones públicas y privadas para mejorar la situación económica del país.

Tabla 2.

Entorno económico

Factor	Análisis	Impacto	Fuente
Empleabilidad en el Perú	Según el Reporte de actividad Económica Diciembre, 2023, del BCR, señala que respecto a la planilla electrónica el empleo formal total a nivel nacional aumentó 2,4% de enero a noviembre 2023, impulsado por la zona geográfica de Lima. Se espera que el empleo se mantenga impulsando que los peruanos mantengan o incrementen sus ingresos para direccionarlos en gastos secundarios como el sector de mascotas	Oportunidad	(BCR, 2023)
PBI Inflación	Según el «Reporte de inflación panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2025-2026» del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024). Se calcula que para los años 2025 y 2026 la proyección del crecimiento del PBI será de 2,6% y 3,5% respectivamente. De igual forma, la inflación se ubicará en promedio en 2,5% dentro del rango meta del BCRP. Se avizora un escenario favorable para el sector de servicios peruano por el lado de la recuperación de la actividad económica.	Oportunidad	(BCR, 2024)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.3. Análisis del entorno social

Desde la pandemia se ha visto un incremento en la adquisición de mascotas en el Perú, siendo, según el estudio “El mundo de las mascotas” elaborado por Datum en el 2021, el perro la mascota preferida en el 85.9% de los hogares peruanos. El tenerlos implica darles amor, cuidados y también un consumo de servicio y productos, con lo cual podemos inferir que se tendrá un entorno social favorable.

Tabla 3.
Entorno social

Factor	Análisis	Impacto	Fuente
Humanización de las mascotas.	Según Mercado Negro, 2020, la humanización de las mascotas se da principalmente en los <i>millennials</i> , quienes prefieren tener una mascota que un hijo. Siendo ellos el 43% de los <i>pet lover</i> en el Perú, según el informe de Statista, Pet lovers in Perú (2023). La relación de la mascota con sus dueños se ve reflejada en la importancia del bienestar de ellas, generando una demanda de servicio para cubrir sus necesidades que siguen creciendo, generando una industria pet en efervescencia.	Oportunidad	(Statista, 2023)
Incremento de mascotas en los hogares peruanos desde el 2020.	En la pandemia hubo un aumento en la adquisición de mascotas en los hogares del país, considerando así que un 31.3% de peruanos adoptaron, compraron u obtuvieron como regalo una mascota. Se espera que esta tendencia tenga un crecimiento moderado debido a la humanización de mascotas, campaña de adopción y preferencias de las personas de tener mascotas antes que hijos.	Oportunidad	(Mobimetrics, 2021)
El principal <i>hobby</i> de los dueños de mascotas en el Perú es viajar	Según el informe <i>Pet lovers in Perú</i> de Statista, 2023, el 65% de los dueños de mascotas tienen como principal hobby viajar. Asimismo, Prom Perú continúa impulsando el turismo interno en medios de comunicación con la campaña “Y tú que Planes” que viene acompañada de ofertas con precios accesibles, además, de los <i>cybers</i> donde participan las aerolíneas promocionando sus descuentos para viajes. Esto nos indicaría que la tendencia de viaje se mantendría con propuestas atractivas para los peruanos.	Oportunidad	(Statista, 2023)
Boom de espacios <i>pet friendly</i> en el Perú.	En el 2022, según el diario la República, se comenzó a generar un boom de espacios <i>pet friendly</i> donde restaurantes, centros comerciales, hoteles, parques especializados para perros y oficinas se acondicionaron para la permanencia de la mascota, lo cual responde a las necesidades de los <i>pet lover</i> . El incremento o acondicionamiento de espacios <i>pet friendly's</i> ha generado la captación de un nicho de mercado que representaría una amenaza para los servicios de guardería y alojamiento.	Amenaza	(La República, 2022)
Compras por Internet en el Perú	Según Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI), 2024, estima que durante el periodo 2023-2026, el comercio electrónico en el Perú crecerá a una tasa anual compuesta (TCAC) del 35% para alcanzar un volumen total de US\$63,1 mil millones”. Siendo la quinta categoría más vendida los productos para mascotas. Además, las plataformas web cada vez son de fácil uso y confiables hacia el cliente incrementando su disposición a generar compras por este canal. Por lo cual se espera que el mercado electrónico siga creciendo.	Oportunidad	(PCMI, 2024)
Gastos en las mascotas	Según Gestión, 2023, en promedio se gasta en una mascota 300 soles mensuales en Lima Metropolitana y hasta 500 soles mensuales, siendo actualmente, una oportunidad el mercado de las mascotas ya que está creciendo la demanda de productos y servicios.	Oportunidad	(Gestión, 2023)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.4. Análisis del entorno tecnológico

El avance tecnológico ha permitido a las empresas automatizar procesos, acceder a tecnologías de información de datos, desarrollar otros canales de venta como plataformas web o móvil y proporcionar a los clientes distintas alternativas de pago. También ha implicado que los consumidores se vuelvan más exigentes, no solo en cuanto a las facilidades que le da la empresa para comprar, sino, en la seguridad que esta le proporcione al realizar alguna transacción. Dado ello, podemos inferir que se tiene un entorno tecnológico favorable considerando que las tecnologías para implementar un negocio son de fácil acceso.

Tabla 4
Entorno tecnológico

Factor	Análisis	Impacto	Fuente
Seguridad informática	Según KPMG, 2019, en su informe titulado “2030. Claves para la nueva década”, las empresas a raíz de la velocidad del avance tecnológico cada vez enfrentan amenazas más sofisticadas que comprometen la seguridad de sus sistemas, por ello es importante que prioricen la protección de sus activos digitales y datos sensibles. Se espera que el blindaje de la información del cliente y desarrollo de funcionalidades para fortalecer la web permita mayor confianza en la navegación e impactos de vulneración al cliente y empresa. Estos cuidados de ciberseguridad deberán ser implementados por las plataformas web que surjan, como es el caso de Balfi, para proporcionar confianza desde el momento inicial en las interacciones.	Amenaza	(KPMG, 2019)
<i>Big Data</i>	Según KPMG, 2019, en su informe titulado “2030. Claves para la nueva década”, el análisis de datos ayuda a las empresas para impulsar la innovación y toma de decisiones de manera informada e incluso en tiempo real, además de la mejora de la competitividad. Asimismo, la data se debe acompañar de políticas de protecciones de privacidad para maximizar el valor de la misma. Se espera que las empresas continúen invirtiendo en tecnologías que permitan el análisis de data, <i>big data</i> e inteligencia artificial permitiéndoles obtener y/o generar información valiosa, así como su procesamiento, para mejorar la experiencia de compra del cliente y lograr mayor personalización en los ofrecimientos. Cabe señalar que en el diseño de la infraestructura de las plataformas web, como la que se construirá para Balfi, es importante que se tenga un desarrollo ordenado del <i>back front</i> , para que así se puedan trabajar toda la información que se pueda recopilar.	Oportunidad	(KPMG, 2019)
<i>M-commerce</i>	Según la universidad ESIC, 2018, en su artículo “Tendencias del <i>M-Commerce</i> : todo lo que debes saber”, el <i>m-commerce</i> ha venido creciendo debido a que más personas tienen acceso a un dispositivo móvil, al Mobile Payment, uso de realidades aumentadas en los establecimientos, el uso de celulares mientras realiza otras actividades, entre otros. Las personas continuarán usando sus celulares como medio para realizar compras y navegación por lo que los desarrollos de web también deberán ser “ <i>mobile</i> ”	Oportunidad	(ESIC,2018)

Factor	Análisis	Impacto	Fuente
	<i>responsive</i> ” y estar a la vanguardia de las necesidades del consumidor en cuanto a pagos y ofertas. Por ello, Balfi también tendrá desarrollada la versión <i>mobile</i> .		
Pagos invisibles	Según KPMG, 2019, en su informe titulado “2030. Claves para la nueva década”, las empresas buscando mejorar el proceso de compra, integran en sus webs plataformas digitales para ofrecer experiencias de pago más rápidas acorde a las necesidades del cliente. Asimismo, existe una fuerte adopción de los usuarios a los pagos móviles y de pago sin contacto. Dado las mayores alternativas de pago para los clientes y la adopción de estos, se espera que las empresas continúen incorporando las billeteras móviles, pagos digitales, así como proporcionar la seguridad y protección de datos en los sistemas de pago. Estas tecnologías le permitirán a Balfi poder proporcionales a sus clientes una flexibilidad al momento de elegir su medio de pago.	Oportunidad	(KPMG, 2019)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.5. Análisis del entorno ecológico

La grave crisis climática desencadena efectos negativos para el medio ambiente natural y el bienestar de los seres vivos debido a los cambios bruscos de temperatura, haciendo que los dueños de mascotas sean más exigentes en cubrir las necesidades de sus fieles compañeros, esto amerita un mayor cuidado del bienestar animal, por lo tanto, mayor preparación de las personas que están al cuidado de ellos y para los establecimientos que acojan a las mascotas, por lo que se tendrá un entorno ecológico con impacto desfavorable.

Tabla 5.
Entorno ecológico

Entorno Ecológico	Análisis	Impacto	Fuente
Incremento de la temperatura del medio ambiente.	Según la Comisión Europea, la crisis climática ha aumentado la temperatura media en el mundo y lleva a que se registren más a menudo temperaturas extremas como las que alcanzan las olas de calor. Asimismo, se proyecta cada año un aumento de 0.2°C en la temperatura media; su impacto no solo afecta a los humanos también genera en las mascotas estrés, golpes de calor, fatigas continuas y cambios de comportamiento, por lo que amerita un mayor cuidado del bienestar animal, haciendo que los negocios de servicios de mascotas consideren recursos para evitar temperatura de calor o de frío en los animales.	Amenaza	(WMO, 2022)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.6. Análisis del entorno legal

Se espera un entorno legal favorable debido a las leyes de protección animal y el incentivo de permitir que se puedan albergar más mascotas en los hogares. No obstante, si bien es favorable comenzar a regular los canales digitales a favor del consumidor, también se deben tener las reglas claras para que las empresas no se vean afectadas y puedan cumplir con las mismas.

Tabla 6.
Entorno legal

Entorno legal	Análisis	Impacto	Fuente
Ley 30407 de Protección y Bienestar Animal.	El respaldo legal mostrado por el Estado Peruano por medio de la ley 30407 publicada en el diario El Peruano garantiza a nivel legal la protección de los animales. El dueño de la mascota debe considerar tener un ambiente adecuado donde su mascota se encuentre protegida. Es por ello que los hospedaje o guarderías caninas son una gran opción para cuando no puedan cuidar a sus mascotas, por lo que ha incrementado este tipo de servicios.	Oportunidad	Ley 30407
Tenencia de mascotas en los hogares - sentencia 1413-2017	En el 2017 el Tribunal Constitucional lanza la sentencia 1413-2017 que resuelve que en cualquier tipo de inmuebles hasta en los condominios está permitido la tenencia de mascotas siempre y cuando, en el caso de los condominios, la junta de propietarios esté a favor. Por lo que una guardería u hospedaje para perros es una buena alternativa para el dueño, quien, si bien puede tener una mascota, necesita que la cuiden durante el periodo que no esté en casa y evitar conflictos en su residencia. Del mismo modo, permite a más personas poder alquilar su espacio para cuidar a una mascota.	Oportunidad	Sentencia 1413-2017
Propuestas para la protección del consumidor en el comercio electrónico y la seguridad de productos, Indecopi, 2021.	Indecopi presentó el proyecto de ley que regulará el comercio electrónico en el Perú donde se busca establecer estándares mínimos en las transacciones realizadas por los canales digitales. Asimismo, se indica que los intermediarios también serán considerados como proveedores del servicio. Lo antes mencionado se puede convertir en una amenaza si es que no se establecen bien los términos y condiciones de los servicios que ofrecen los negocios de manera virtual.	Amenaza	(Indecopi, 2021)

Nota. Elaboración propia, 2024

2.1.7. Conclusiones del macroentorno

Si bien se presenta una estabilidad política-legal para los próximos años, que muestra un entorno moderado, la incertidumbre sobre los candidatos para las elecciones posteriores plantea desafíos.

Lo cual podría impactar en el desempeño económico, afectando indicadores como el empleo y el destino del gasto de las personas a otras actividades secundarias como el cuidado de mascotas, el cual podría verse afectado. Por otro lado, el entorno económico se muestra favorable con proyecciones de crecimiento moderado y oportunidades para la industria de servicios, incluido el cuidado de mascotas. Asimismo, la tendencia de viajar y el aumento sobre el interés por el cuidado de las mascotas en los hogares peruanos representan oportunidades para desarrollar nuevos modelos de negocios en el sector de mascotas. Del mismo modo, se observa un entorno tecnológico favorable, impulsando mejoras digitales en la forma de compra de los consumidores. Sin embargo, el entorno ecológico exigirá un mayor cuidado del bienestar animal debido a los cambios repentinos de temperatura.

En resumen, se enfrentará un entorno moderadamente favorable lleno de oportunidades para los negocios de mascotas en el sector de servicios.

2.2. Análisis del microentorno

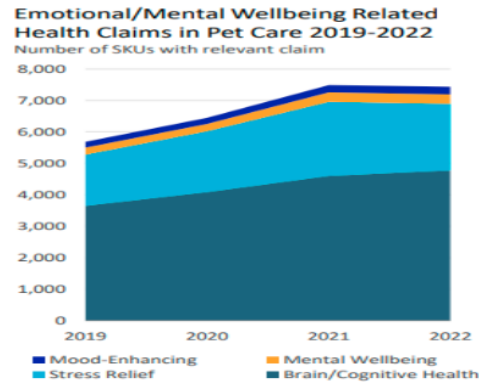
2.2.1. Evolución y características del sector

Se ha demostrado que la interacción con mascotas puede aliviar problemas de salud como el estrés, la ansiedad y soledad en los humanos, e incluso en muchos países también pueden ser considerados animales de apoyo emocional. Según Euromonitor International (2024), el 68% de las personas a nivel mundial considera a las mascotas como miembros amados de la familia, además, comprenden cada vez más que estos seres no son inmunes a sus propios desafíos de salud emocional y mental.

Euromonitor nos muestra que la presencia de productos para el cuidado de mascotas relacionado al bienestar emocional/mental presenta una tendencia en crecimiento durante el 2019 - 2022.

Figura 1.

Relación Emocional/Mental y la salud del cuidado de mascota 2019-2022



Nota. Extraído de Euromonitor International, 2022

La crianza de la mascota a menudo está estructurada en una configuración hogareña donde es probable que interactúen con humanos y potencialmente con otras mascotas, por ello es importante gestionar su salud emocional, sobre todo las respuestas desencadenantes invertibles como es el caso de ansiedad y estrés ocasionados por la separación.

Asimismo, se han registrado casos en donde los dueños de mascotas necesitan dejarlas en casa durante una cantidad significativa de tiempo para trabajar, viajar, salir a estudiar u otras razones, generando en los animales respuestas desencadenadas debido a la exposición a fuegos artificiales o traumas pasados por cualquier tipo de maltrato al que el animal pudo haber sido sometido.

Por lo tanto, es necesario mantener una estructura de hogar para las mascotas que necesiten aliviar situaciones de estrés y ansiedad a través de la calma y relajación. Para ello, es primordial implementar sistemas que den respuesta inmediata a su bienestar.

Según Forbes 2022, en el Perú las mascotas han dejado de ser el guardián que vive en la azotea para convertirse en un miembro de la familia, por lo tanto, los dueños se preocupan más por darles una mejor calidad de vida, lo que se traduce en un crecimiento del 29.1% en el gasto para las necesidades de estos animalitos (Euromonitor International).

La tendencia mundial de humanización de las mascotas ha permitido que otros negocios y nuevos servicios especializados comiencen a ganar espacios para desarrollarse en el mercado peruano como lo indica Euromonitor International, la industria “*Pet Care*” en el Perú creció 8.1% en el 2020 y 29.1% en el 2021, lo que conlleva a que las personas gasten más en sus mascotas, sea en productos de limpieza, juguetes, accesorios, comida, entre otros.

Según el Diario Gestión 2023, desde el 2017 este mercado ha experimentado un crecimiento económico escalonado proyectando para el 2023 un incremento en ventas del +10.7% vs 2021; generando ventas por US\$ 429.6 millones. De este total, US\$ 413 millones fueron por comida para mascotas y US\$ 16.6 millones por otros productos.

Los resultados evidencian que el mercado “*Pet Care*” en el Perú creció a raíz de la pandemia pues la cuarentena impulsó una fuerte demanda en la adquisición de mascotas, incrementando la compra de comida y todos los requerimientos necesarios para sus cuidados.

Figura 2.

Ventas en la industria de *Pet Care* en Perú



Nota. Extraído de Diario Gestión 2023

Por otro lado, en cuanto al estilo de vida, cada vez más incrementa el número de personas que retrasan una vida en pareja o la procreación de hijos o deciden no tenerlos, volcando sus afectos y

atenciones en sus mascotas. Por tal motivo, el sector de cuidado de mascotas (*Pet Care*) tiene un potencial de crecimiento elevado.


2.2.2. Análisis de la Competencia



“Un buen punto de partida para definir el marco de referencia competitivo que conducirá al posicionamiento de una marca es la identificación de los miembros de una categoría, esto es, de los productos o grupos de productos con los que compite una marca, y que funcionan como sus sustitutos cercanos. “(Kotler ,2016)

Entendiendo en cuenta lo mencionado por Kotler, se realizó una investigación para identificar modelos de negocios que ofrecen encontrar alojamientos y guarderías para mascotas caninas a través de una plataforma digital para todo el Perú y en especial en Lima. En la investigación se encontró que al igual que existen competidores directos, los cuales se detallaran más adelante, también existen competidores indirectos que cubren la necesidad de un alojamiento para mascota. Dentro de ellos están los hospedajes ubicados en lugares alejados de lima moderna como en Pachacamac o Lurín, también encontramos a las veterinarias que ofrecen el servicio de alojamiento dentro de sus locales. Además, no podemos omitir como competidor indirecto a los familiares o amigos del dueño de la mascota que se comprometen a cuidar al can en ausencia de su dueño.

A continuación, se detalla a los tres competidores directos de Balfi:

Tabla 7
Análisis de competidores

Competencia	Precio	Ubicación	Cobertura	Servicios	Propuesta de Valor	Medios de comunicación
	El precio promedio es de S/60 por noche y S/40 por guardería.	Casa del cuidador o dueño	A nivel Internacional: - Perú - Colombia - España	Página web con ofertas de Hospedaje, guardería y tienda de productos para mascotas en especial para perros.	Plataforma donde podrás encontrar los mejores cuidadores para tu mascota.	- Instagram - Facebook - Web

	<p>El precio se encuentra entre 35 a 70 soles por noche. En el caso de los paseadores están entre los 12 a 25 soles.</p>	<p>Casa del cuidador o dueño</p>	<p>A nivel Internacional: - Perú - Argentina - Colombia - España - México</p>	<p>Página web de búsqueda o publicación de ofertas de Hospedaje en casas y paseos. Suscripción con beneficios de comunicación a cualquier cuidador o paseador, además de destacar las publicaciones de búsqueda de uno de los servicios.</p>	<p>Publica tu búsqueda y encuentra el servicio de cuidadores o paseadores que necesites.</p>	<p>- Instagram - Facebook - Web - APP</p>
	<p>El precio depende de cada cuidador, pero se encuentran entre 15 a 25 dólares.</p>	<p>Casa del cuidador o dueño</p>	<p>A nivel Internacional en más de 60 países, incluyendo Perú.</p>	<p>Página web de búsqueda y anuncios de alojamiento, guardería, paseadores, cuidado de perros en casa y peluquería canina. Además de un seguro premium durante el servicio.</p>	<p>Encuentre y reserve a cuidadores y paseadores de perros en su ciudad.</p>	<p>- Web - APP</p>

Nota: La información del cuadro proviene de una recabación de información de las páginas web y redes sociales de los competidores.

Analizando a los tres competidores directos de “Balfi”, la concluye que el precio promedio es de 60 soles, siendo entre ellos “Dog Houser” la competencia principal debido a que es una empresa peruana a diferencia de las demás y que tiene mayor presencia en redes sociales y ha logrado ganar aun *target* que le ha permitido generar una extensión de sus servicios original.

2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En la presente sección, aplicaremos el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2008) para la empresa que estamos evaluando en el presente documento:

- **Rivalidad de la industria**

La amenaza de la rivalidad entre competidores **es moderada**. Existen negocios que proveen servicios de alojamiento; no obstante, estos tienen una oferta tradicional donde el alojamiento se encuentra ubicado en un solo sitio. Por otro lado, en el mercado peruano y regional existen tres competidores directos que ofrecen servicios similares al propuesto como modelo digital: Dog Houser, Paseaperros.com y Petbackers. Sin embargo, nuestra propuesta de valor está enfocada en

brindar mayor comunicación y acciones de seguridad al cliente a través de seguimiento de las actividades que realizará su mascota en el día y respuesta de las personas que arriendan los espacios en un plazo menor que la competencia, del mismo modo, la persona que arrienda el espacio tendrá capacitaciones e incentivos de tal manera que prefiera la plataforma Balfi.

- **Nuevos competidores**

La amenaza de los nuevos competidores **es moderada**; ya que si bien se no se necesita una alta inversión para desarrollar una solución digital y hay a la baja regulación del mundo digital en el país; el costo para el grado de servicio que queremos brindar genera que mayor barrera de entrada para los competidores, por lo que si alguna empresa de la industria de servicios decidiera incursionar en el negocio de alojamiento canino por plataformas web podría realizarlo pero tendría un mayores costos en los que invertir. Algunos competidores potenciales que podemos identificar son Superpet, *marketplace* líder de productos caninos y Airbnb en caso decidiera lanzar su sección mascotas.

- **Sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos **es alta**. Actualmente, las veterinarias son la primera alternativa que tiene el cliente que cumple con la necesidad principal de alojamiento. Asimismo, los hoteles y hospedajes tradicionales que son *pet friendly* son otra alternativa de guardería, ya que la mascota podría quedarse al menos por el día. Por otro lado, otro sustituto empleado son las niñeras que pernoctan en casa del consumidor para cuidar a la mascota. Del mismo modo, otra alternativa que usan los consumidores consiste en buscar familiares cercanos o conocidos con quienes puedan dejar a sus mascotas.

- **Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es **moderadamente bajo**. Respecto a los proveedores para el desarrollo de la infraestructura web el poder de negociación **es bajo**, debido a que las soluciones digitales dependen básicamente de los proveedores de internet, hosting, plataformas de pago, entre otros, de los cuales se cuenta con una vasta oferta y precios. Por otro lado, en caso se

requiera servicios de *delivery* el poder de negociación **es bajo** ya que se tienen alternativas de transporte *pet friendly* para que se trasladen a las mascotas. En cuanto a los servicios veterinarios y seguros, se tiene un poder de negociación **moderado** ya que, si bien se tiene un gran número de veterinarias, sólo existen dos cadenas de veterinarias grandes en el Perú, siendo estas PetCenter y Groomers, no obstante respecto a los seguros, en el mercado peruano existen al menos seis empresas que brindan el servicio, por lo que podemos decir que el poder de negociación es **moderadamente bajo**.

- **Cientes**

El poder de negociación de los clientes compradores **es alta**. Existen diferentes opciones para que el cliente pueda elegir alternativas de alojamiento, esta diferenciación también permite establecer precios concordados al servicio brindado. No obstante, muchos de estos establecimientos no terminan de satisfacer o cumplir con las expectativas del consumidor ya que mantienen un modelo de alojamiento tradicional y aún no han migrado a modelos digitales. Por otro lado, no se debe descartar la posibilidad de que con el ingreso de más competidores digitales esta situación moderadamente favorable pueda sufrir variaciones contraproducentes. Respecto al poder de negociación de los clientes proveedores (*partners*), correspondiente a los arrendadores de espacios, **es moderada (alta)**, ya que si bien sólo se identifican tres competidores que brindan servicios similares al nuestro en donde los proveedores podrán ofrecer sus espacios, Balfi, en sus inicios tiene una dependencia de estos para poder incrementar el número de alojamientos en la plataforma.

2.2.4. Análisis de la Cadena de Valor

A continuación, se presentará la cadena de valor del modelo de negocio desarrollada según el diseño de Porter (2015)- el cual se detalla en el Anexo 16

2.2.5. Conclusiones del microentorno

En el Perú el sector de cuidado de mascotas (*Pet Care*) está en crecimiento acelerado lo cual ha generado oportunidades para nuevos negocios y servicios especializados, asimismo, a medida que más personas optan por retrasar la formación de sus familias, o deciden no tener hijos, el sector de

cuidado de mascotas presenta un potencial de crecimiento aún mayor reflejado en un aumento del gasto y la demanda de productos y servicios relacionados.

Luego de realizar el análisis interno, podemos inferir que se tiene un entorno dinámico y competitivo debido a la moderada rivalidad de competidores y a la amenaza de aparición de potenciales competidores en la industria. Por lo tanto, debemos trabajar en proporcionar una propuesta de valor enfocada en atributos diferenciales para los clientes que nos permita capturar su interés, así como su preferencia, e ir captando parte del mercado.

Capítulo III: Investigación de mercado

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo Principal

Determinar la viabilidad del lanzamiento de una plataforma web que ofrece conectar a los dueños de mascotas caninas que buscan servicios de alojamiento y cuidado canino con cuidadores *dog lovers* que tienen un espacio para alquilar y cuentan con la experiencia de cuidado de mascotas, en los distritos de Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo.)

3.1.2 Objetivos Generales y Específicos

Tabla 8.

Objetivos

Objetivos Generales	Objetivos Específicos
Conocer la industria de cuidado para mascotas	<ul style="list-style-type: none">● Identificar los servicios que se han desarrollado en el sector de cuidado de mascotas y los principales jugadores en el mercado.● Identificar tendencias del consumidor en el sector de mascotas.
Explorar el perfil de los dueños de mascotas	<ul style="list-style-type: none">● Identificar el perfil demográfico y psicográfico del cliente.● Conocer las preferencias o barreras al elegir servicios de cuidado y alojamientos de mascotas.● Conocer los sentimientos asociados a sus mascotas al momento de separarse de ellos.● Conocer los canales de compra para acceder a un servicio de cuidado de mascotas.
Identificar el perfil de los <i>partners</i> (cuidadores de mascotas)	<ul style="list-style-type: none">● Identificar el perfil demográfico y psicográfico de los <i>partners</i> cuidadores de mascotas caninas.● Conocer las razones que lo impulsan o impulsarían para incorporarse como cuidador de mascotas en una plataforma web que presta servicios de cuidado y alojamiento de mascotas (motivos).● Conocer los sentimientos asociados al cuidar mascotas caninas.
Validación la aceptación del servicio de plataforma digital de cuidado y alojamiento de mascotas	<ul style="list-style-type: none">● Evaluar la aceptación del servicio.● Validar los atributos más valorados por el cliente.● Validar el canal de venta del servicio.● Validar la predisposición al registro y acceso del servicio.
Estimar la Demanda	<ul style="list-style-type: none">● Definir el tamaño de mercado con la extrapolación de información de fuentes secundarias● Definir el porcentaje de clientes potenciales, con la información obtenida de los resultados de la encuesta● Definir ticket promedio del precio y frecuencia de uso por medio de la encuesta

Nota. Elaboración propia, 2024

Dado que nuestro público objetivo lo conforman dueños de mascotas caninas, el estudio se enfoca en dueños de mascotas y personas *dog lovers* con experiencia en el cuidado de mascotas (cuidadores o posibles cuidadores de mascotas). Asimismo, se realizaron entrevistas a especialistas en el rubro de mascotas y negocios digitales.

3.2 Metodología

3.2.1 Investigación Exploratoria

Para la primera fase de la investigación se consultaron fuentes secundarias como estudios del consumidor en el Perú, artículos de medios de comunicación sobre la tendencia del mercado de mascotas en el Perú como Ipsos, Statista, Datum y Euromonitor.

Asimismo, respecto a las fuentes de información primaria se utilizaron las técnicas cualitativas de *focus group* realizada de la siguiente manera:

- Se realizaron 4 sesiones de *focus group* de 6 personas para conocer los motivos y barreras para usar un alojamiento en dueños de mascotas de los distritos de Lima Moderna del NSE AB. La distribución se muestra en la tabla 9:

Tabla 9.

Distribución de muestra de *focus group* de dueños de mascotas

Nro	Género	Edad	Condición
1	Mixto	28 a 43 años	Dueños de mascotas que usan alojamientos y/o cuidadores caninos.
2	Mixto	44 a 58 años	Dueños de mascotas que usan alojamientos y/o cuidadores caninos.
3	Mixto	28 a 43 años	Dueños de mascotas que no usan alojamientos y/o cuidadores caninos.
4	Mixto	44 a 58 años	Dueños de mascotas que no usan alojamientos y/o cuidadores caninos.

Nota. Elaboración propia, 2024

- Asimismo, se realizaron 2 sesiones de *focus group* de 6 personas cada grupo conformado por amas de casa y personas jubiladas (*partners*) de los distritos de Lima Moderna. La descripción de los grupos se detalla en la tabla 10:

Tabla 10.

Descripción del perfil de cuidador de mascota

Nro	Género	Edad	Condición
1	Mujer	35 a 55 años	Mujeres ama de casa que se han dedicado siempre a las labores de la casa, han tenido o tienen una mascota y cuentan con experiencia en ello.
2	Mixto	55 a 70 años	Personas jubiladas o sin empleo que han tenido una mascota o tienen y cuentan con experiencia en ello.

Las herramientas de recolección de información para esta etapa fueron dos guías de pautas, las cuales se pueden observar en el Anexo 1 y Anexo 2 respectivamente

Se complementa la información primaria con entrevistas a profundidad a expertos de desarrollo de plataformas web y a veterinarios con experiencia en el cuidado canino. La descripción de cada uno de ellos se observa en la tabla 11:

Tabla 11.

Descripción de los expertos entrevistados

Nombre	Descripción
Karla Pulgar	Doctora Veterinaria
Fabrizio Marocho	Product de VAS - Entel / Ingeniero de Sistemas
Pedro Cartagena	Software engineer / CEO at Wayni Tech & People.

Estos especialistas nos brindarán información para conocer a mayor detalle el mercado, la industria, las preferencias de los clientes y el perfil de los *partnes* y clientes dueños de mascotas.

3.2.2 Investigación Concluyente

Al término de la investigación exploratoria y con las conclusiones e información se desarrolló la segunda etapa de la investigación que consistió en diseñar la encuesta (ver Anexo 3) que nos permitió validar los principales puntos de la investigación exploratoria y la aceptación del concepto del servicio a desarrollar en este proyecto de tesis.

3.2.3 Muestra

El tamaño de la muestra para la investigación concluyente se determinó mediante la fórmula para el tamaño de muestra de poblaciones finitas. La descripción de la ecuación se detalla a continuación en el Anexo 4; donde se consideró un universo (N) de 69,307 hogares con personas decisoras (dueños de mascotas caninas) pertenecientes al NSE AB, entre 28 a 58 años, que viven en Lima Moderna correspondientes a los distritos de Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. Asimismo, se considera un 95% de nivel de confianza con una población de varianza 50% y 1% de error permisibles.

Con estos datos se obtiene que la investigación debe considerar una muestra de 383 respuestas de personas con las características del universo mencionado anteriormente.

3.3 Resultados de Investigación Exploratoria

3.3.1 Análisis de resultados de Fuentes secundarias:

Los principales hallazgos de las fuentes secundarias son los siguientes:

- Datum, 2021, indica que, en el Perú, el 89.55% de los hogares con mascota tiene un perro en casa.
- Euromonitor International (2024), indica que el 68% de las personas a nivel mundial considera a las mascotas como miembros de la familia, esta tendencia no es ajena en el Perú ya que Ipsos 2023, señala que el 47% de los hogares también considera lo mismo; además a nivel mundial cada vez se reconoce el poder que tiene las mascotas para aliviar estrés y soledad en los humanos, pero también comprenden que las mascotas no son inmunes a sus propios desafíos de salud emocional y mental ocasionados por la separación con sus dueños que suelen volcarse en efectos de ansiedad, estrés y timidez.

- Ipsos, 2023, mencionan que los consumidores peruanos direccionan sus ahorros y gastos en viajes y tiempo para vacacionar; siendo estas las razones más concurrentes al momento de separarse de sus mascotas y de sus hogares.
- Ipsos, 2023, indica que los peruanos valoran en las tiendas online las siguientes acciones: confirmación de compra realizada, aviso de pedido en camino, rapidez en las respuestas y detalle de la hora y día.
- Según Ipsos, 2019, tres de cada diez mujeres se dedican al hogar como ocupación principal, especialmente las que tienen entre 60 a 70 años, y cuando piensan en entretenimiento prefieren quedarse en casa o cuando están fuera de hogar es porque salen a comer y visitar parques.
- Por otro lado, Ipsos (2019), indican que las mujeres en el Perú consideran muy importante tener independencia económica o contar con un trabajo, siendo este aspecto muy relevante para ser consideradas como segmento de investigación como cuidadores de mascota, por tal, en la tabla 10 se hace la descripción del perfil considerado en un análisis exploratorio.

3.3.2 Análisis de resultados de *Focus Group*:

Se realizaron 4 *focus group* de 6 personas cada uno, donde los criterios de selección se detallan en la Tabla 9.

A continuación, los principales hallazgos obtenidos del *focus group* respecto a la exploración del perfil de los dueños de mascotas y conocimiento del funcionamiento de alojamientos de perros:

- Los dueños de mascotas caninas consideran a sus perros como un miembro de la familia, le brindan protección, cariño, cuidado y están al pendiente de que no les falte nada.
- La mayoría de dueños de mascotas indican que sus perros tienden a llorar o cambian de “*mood*” cuando se separan de ellos, por tal motivo siempre tratan de estar al pendiente de ellos y de regresar a casa para acompañarlos en su rutina de paseo o comida, sin embargo, este sentimiento se minimiza en los grupos de dueños de mascotas que contratan servicios de alojamiento o de cuidadores caninos, porque saben que sus mascotas han sentido compañía humana y atenciones de cariño reduciendo el nivel de estrés o ansiedad que se puede ocasionar en las mascotas.

- En todos los grupos del *focus group*, los participantes indicaron que los motivos principales de separación de sus mascotas han sido por viajes de trabajo, vacaciones familiares, viajes recurrentes durante el año por fechas festivas como, por ejemplo, fiestas patrias y semana santa. Sin embargo, los dueños de mascotas consideran que el sentimiento de preocupación se incrementa cuando se separan de sus mascotas en las fechas como Navidad y Año Nuevo ya que las mascotas incrementan sus niveles de estrés y ansiedad muchas veces ocasionados por el ruido de los fuegos artificiales. Por lo que los dueños de mascotas que usan alojamientos son personas que trabajan todo el día, tienen a cargo responsabilidades importantes en su trabajo, pero también disfrutan de vacaciones o viajes programados.
- Entre los grupos de participantes que usan alojamientos para sus mascotas indican que, prefieren acceder a alojamientos que tengan buenas recomendaciones del servicio lo cuales brindan confianza para el cuidado de sus mascotas; de esa manera ellos sienten tranquilidad y seguridad al dejar sus mascotas en alojamiento y bajo el cuidado de otras personas. Por lo que detallan que al elegir un alojamiento de mascotas valoran:
 - Espacios amplios, limpios y cómodos para que las mascotas tengan donde jugar y dormir en los centros de alojamiento.
 - Buscan que sus mascotas tengan un bienestar general: Buenos cuidados integrales y cercanos a sus mascotas como, por ejemplo, paseos, alimentación y sitio cómodo para dormir.
 - El cuidador de la mascota brinde cariño y cuidado a la mascota para que se sienta como en casa.
 - Que el alojamiento asegure el comportamiento agresivo o sociable de otras mascotas que acceden al servicio.
- Los dueños de mascotas indican que las razones por las que no terminan de concretar un alojamiento son las siguientes:
 - La mayoría de los alojamientos solamente envían fotos o videos 1 o 2 veces al día, sin embargo, el dueño de mascota valora tener comunicación frecuente para que se sienta seguro y con confianza sobre el cuidado de su mascota.
 - Están ubicados en las afueras de Lima como en Lurín, San Bartolo, Pachacamac; por lo que trasladar a sus mascotas puede tomar tiempo y generar un mayor gasto de dinero.

- Cuando los alojamientos están llenos sienten que no encuentran un cuidado personalizado para su mascota ya que los perros están expuestos a otros canes que pueden molestarlos, contagiar enfermedades o causar daño a su mascota.
- Concretar reservas en fechas festivas se vuelve difícil por la alta demanda, indicando: “tenemos que reservar entre 1 mes a 10 días previos a la fecha de reserva”; o cuando tienen que trabajar todo el día requieren reservar por horas de emergencias indican “cuando necesitamos reservar por una emergencia, regularmente no aceptan a las mascotas de un momento a otro”; por lo que, sienten que no hay flexibilidad y rapidez en el proceso de reserva y confirmación.
- En muchas de las veterinarias que brindan alojamiento para mascotas, los perros no reciben paseos durante el día y la mayoría tiene que dormir en una gaveta con rejas.
- Muchos hoteles caninos o veterinarias no reciben perros cachorros o muy adultos.
- Los participantes de los *focus group* consideran que las plataformas digitales deben ser sencillas cuando la usan, tener medios de pago seguros y brindar seguridad ante posibles fraudes cibernéticos ya que estos atributos dan mayor confiabilidad a los usuarios. Asimismo, los expertos aseguran que los usuarios valoran que las páginas web deben ser fáciles de usar, el proceso de compra en las plataformas digitales debe ser sencillo y que el *front* de usuario debe ser amigable y entendible al usar.

3.3.3 Análisis exploratorio del perfil cuidadores de mascotas

La mayoría de las mujeres amas de casa y personas jubiladas que participaron en el *focus group* han tenido experiencia en el cuidado de perros debido a que tuvieron o tienen uno como parte de su familia. Asimismo, algunas personas jubiladas en la actualidad indican que después de la Pandemia tuvieron que adelantar su jubilación, dejar de hacer trabajos de medio tiempo que tenían anteriormente; además sienten que el dinero les alcanza menos que antes y necesitan generar ingresos para apoyar en el hogar.

La mayoría de los participantes del *focus group* consideran que un trabajo desde su hogar es ideal para ellos, ya que pueden generar ingresos sin dejar de hacer lo que hacen actualmente (cuidado de hijos, cocinar para la familia, limpieza, etc.), de esa manera ellos sienten que invierten su tiempo

libre en algo productivo, se sienten con libertad de contar con sus propios ingresos para comprar o comer lo que ellas quieran, así como para apoyar con los gastos familiares y del hogar.

Por otro lado, la mayoría se considera *dog lover*; sienten compromiso y responsabilidad al cuidar una mascota así no sea de ellas; porque les gusta brindarle lo mejor, estar al cuidado de su bienestar; por otro lado, ellas reciben compañía (ya que muchas veces se quedan solas en casa), cariño y se divierten al salir a pasear o jugar con las mascotas. Además, sienten que aportan cuidado, amor y conexión con las mascotas, de esa manera evitan que esa mascota se sienta sola.

3.4 Resultados de Investigación Concluyente

3.4.1 Resultados concluyentes de encuestas de Dueños de Mascotas

Para la validar la información obtenida en la investigación exploratoria y sustentar las decisiones de las estrategias y diseño para el desarrollo de Balfi, se realizó una encuesta estructurada, formal y direccionada a 383 personas que tienen al menos una mascota canina, quienes se encuentran entre 28 a 58 años, del NSE AB y viven en Lima Moderna.

Las conclusiones más relevantes de la encuesta son las siguientes:

- El 66% de las personas encuestadas tiene como mínimo una mascota canina, 30% tienen 2 mascotas caninas y el 4% tiene más de 3 mascotas caninas.
- De las personas encuestadas el 69.97% ha usado y usa alojamientos caninos.
- De las personas encuestadas al 74.94% usarían la página web para buscar alojamientos y cuidadores de mascotas, el 23.5 % tal vez lo usaría, sin embargo, el 1.56 % no lo usaría.
- De las personas que usarían la página web para buscar alojamientos y cuidadores de mascotas “Balfi”, el 78% % de los consumidores está dispuesto a pagar por noche de reserva más de S/65.
- De las cuales en promedio reportan 3.16 veces reservas en un año, este factor se determinó por medio de la siguiente Tabla 12 de frecuencia:

Tabla 12.
Factor de Frecuencia

Nro de veces de reserva	Personas	Frecuencia Anual	Ponderado
1 vez x año	60	1	16%
3 veces x año	185	3	48%
4 veces x año	104	4	27%
5 veces x año	29	5	8%
6 veces x año	2	6	1%
8 veces x año	3	8	1%
Total encuestados	383		3.16

Nota. Elaboración propia, 2024

- Los encuestados indicaron que los motivos para reservar un alojamiento para sus mascotas son las siguientes:
 - 56.9 % indicó por viaje de vacaciones (fiestas patrias/ fiestas navideñas/ semana santa)
 - 34.7% indicó por viaje de trabajo
 - 26.4% indicó por compromisos y emergencias personales (fiestas fuera de casa, matrimonio fuera de la ciudad, etc.)
 - 5.4% indicó por trabajo (estar en la oficina todo el día)

- De los encuestados que usan alojamiento para sus mascotas, mencionan lo siguientes atributos como más valorados para la elección de sus reservas:
 - 95% consideran las recomendaciones que tiene el alojamiento, ya que les permite tener tranquilidad y les genera confianza sobre el cuidado que tendrán sus mascotas.
 - 80% indican que la reserva del alojamiento es de manera rápida y fácil; evitando reservar con muchos días de anticipación a la fecha de la reserva.
 - 70% indica que valoran la comunicación con el cuidador de la mascota, ya que sienten seguridad cuando revisan las fotos y la información enviada sobre el cuidado de su mascota.
 - 90% considera la cercanía de la ubicación del alojamiento, ya que prefieren un lugar cerca para trasladarlas de manera rápida, además la cercanía les da seguridad en caso de alguna emergencia.

Tanto los dueños de mascotas que usan o no usan alojamiento indicaron que, un 80% de las veces prefieren realizar sus compras de productos y servicios para sus mascotas por internet; siendo los siguientes motivos los de mayor porcentaje de respuestas:

- 80% debido a la rapidez para escoger y generar la compra
- 50% considera que pueden tener información de productos y variedad para comparar
- 90% les parece un medio cómodo y fácil hacer sus compras desde cualquier lugar
- 90% indican que los precios son accesibles y se pueden comparar
- 70% por que la entrega de productos es rápida y segura

En la sección estrategias de promoción definiremos formas de promover nuestra presencia digital.

- De los consumidores encuestados, 80% les gustaría encontrar servicios adicionales al de alojamiento y guardería canina. La distribución de la preferencia de servicios adicionales es la siguiente:

- 46 % indicaron el recojo de mascotas entre S/15 a S/ 20 adicional al día de alojamiento
- 6 % indicaron el servicio para llevar a la mascota a citas de veterinarios programadas por el dueño la mascota entre S/ 15 a S/20
- 25% indicaron el Servicio para llevar a las mascotas a que le hagan su baño entre S/ 40 a S/ 50
- 5% indicaron Dar medicina a la mascota (gotas, pastillas, jarabes, aplicación de cremas) S/ 8
- 10% indicaron Poder afiliarse a un seguro para su mascota S/ 5 por su estadía
- 8% Comprar el alimento de la mascota S/ 8 soles

3.5 Determinación de la Demanda

Para el primer año la demanda se estimó tomando como referencia los datos de los estudios de CPI Research (2023) con esta información se determinó el mercado potencial, donde se ha considerado todos los hogares de Lima Moderna que tengan mascotas caninas correspondientes a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo, Barranco y Chorrillos. Además, se delimita el perfil del público potencial en personas quienes serían las decisoras de la compra que tenga entre 28 a 58 años; y sean de los

segmentos socioeconómicos A, B. Adicionalmente, se ha considerado lo que indica Ipsos 2023 que 6 de cada 10 hogares tienen mascotas, de las cuales Datum, 2020, indicó que el 85.90% tienen perros. Con todas estas consideraciones se determinó un mercado potencial de 69,307 personas dueños de mascotas caninas del NSE AB entre 28 a 58 años que viven en Lima Moderna.

Luego en base al total de hogares asumidos como mercado potencial, se calculó el mercado disponible representado por 48,859, este mercado se calculó teniendo en cuenta el estilo de vida de las personas, 70.50% que representan el porcentaje de las personas que usan alojamientos para mascotas (Información obtenida de la Encuesta, 2023).

Una vez delimitado el mercado disponible, se calculó el mercado objetivo de 32,804 personas basados en la intención de compra del servicio ofrecido por Balfi: contactar hogares cuidadores de mascotas caninas con dueños de mascotas que buscan alojamiento por medio de una plataforma web, para lo cual se calculó un factor de 86.68% , que se calculó de los resultados de la encuesta donde el 74.9% indicó que “Si usaría el servicio” y 23.5% indicó que “Tal vez usaría, en este proyecto se consideró el 100% de los marcaron “Si” y el 50% de los marcaron “Talvez”. Además se redujo el porcentaje considerando el porcentaje de 77.45% correspondiente a las personas encuestadas que estén dispuestos a pagar más de 65 soles en promedio por día de alojamiento .

Este proyecto considera que Balfi tendrá una frecuencia de reservas de 3.164 veces en el primer año, este dato se ha determinado con resultados de la encuesta y se detalla en la tabla 12, así mismo según resultados de la encuesta cada dueño por cada reserva realizada, esta será por 3 días en promedio. Teniendo en cuenta esto, la demanda del primer año se determinó con 1,942 personas pertenecientes al público objetivo que harán 6,145 reservas generando 18,435 días reservados en el primer año, esto se calculó considerando un alcance de 37% que se asume será determinado por las acciones de lanzamiento y promoción asimismo se considera el 16% de porcentaje teórico de *early adopters*, el detalle de los cálculos se puede observar en el Anexo 5.

Capítulo IV. Análisis Interno

4.1. Historia

Balfi nace de una idea en común del grupo de tesis de maestría, quienes son *pet lovers*, de contribuir en el bienestar y cuidado de las mascotas a través de herramientas de fácil uso que los dueños puedan emplear. En la búsqueda de ayudarlos, los dueños no encontraban lugares que les brinden seguridad y cuidado al dejar a sus mascotas solas por un viaje u otra circunstancia. Asimismo, en medio del análisis se evidenció que las mascotas al separarse de sus dueños y estar solas desarrollan ansiedad y estrés. Entendiendo esta situación nace Balfi, una plataforma web que conecta a los dueños de mascotas que buscan alojamiento y cuidado canino con hogares de personas *dog lovers* donde pueden dejar a su perro. Además, con esta propuesta se desarrolla una economía colaborativa al darle la oportunidad a estas personas de generar ingresos al albergar y cuidar mascotas en sus hogares.

4.2. Misión, Visión y Valores

4.2.1 Misión

La misión de Balfi es brindar bienestar a las mascotas caninas, proporcionando un hogar seguro y acogedor por medio de cuidadores *dog lovers* que brindan un alojamiento para mascotas. Nos comprometemos a ofrecer un servicio de alojamiento y cuidado excepcional, fundamentado en la mejor atención, amor y cuidado en cada momento de la estancia de tu perro; para que los dueños y sus mascotas se sientan completamente tranquilos y confiados.

4.2.2 Visión

Balfi tiene como visión en cinco años estar dentro de los top 3 de plataformas más usadas para la búsqueda de alojamiento caninos de manera digital en el Perú, ofreciendo tranquilidad a los dueños y construyendo relaciones sólidas con nuestros clientes y *partners* cuidadores de mascota.

4.2.3 Valores

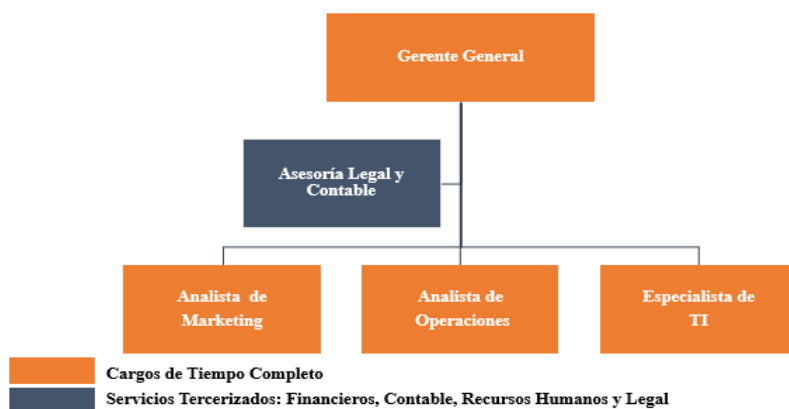
- **Servicio al cliente:** Buscar siempre la excelencia en el servicio de atención a nuestros clientes.
- **Compromiso con el bienestar animal:** Proporcionar un entorno seguro, con atención y cuidado especializado para cada mascota.
- **Confianza:** A través de sus procesos y servicios que demuestren fiabilidad al cliente y les garantice una buena experiencia.
- **Profesionalismo:** Nuestros *partners* son *dog lovers* capacitados para cuidar a cada perro con respeto, cariño y empatía, dando así una buena atención en todo momento y buscando su bienestar.
- **Innovación:** Pensar siempre en mejorar la experiencia para nuestros clientes y *partners* cuidadores de mascotas.
- **Colaboración:** Incentivar el desarrollo de economía colaborativa en la industria de mascotas al permitir que las personas puedan generar ingresos a partir de sus activos.

4.3. Organización y estructura:

Balfi es el nombre de la empresa que se registrará en Indecopi bajo las normativas de protección a la propiedad intelectual y mantendrá la siguiente estructura organizacional inicial:

Figura 3

Organigrama y estructura



Nota. Elaboración propia, 2024

Las funciones de cada integrante se detallan en el capítulo de Estrategia de Personas.

4.3.1. Servicios que ofrecen:

Balfi conecta a dueños de mascotas que buscan servicios de alojamiento y cuidado canino con hogares de personas *dog lovers* que tienen experiencia en cuidados de una mascota canina por medio de una plataforma web amigable y de fácil uso. Dado ello detallamos los servicios que se incluye para cada uno:

- Dueño de mascota
 - Servicios básicos:
 - Alquiler de espacio para que la mascota pernocte
 - Cuidado de mascota por el día
 - Rutina con Fotos (de 2 salidas para necesidades biológicas, 1 paseo, de 2 o 3 alimentos, dormir)
 - Paseo de la mascota
 - Alternativas de pago
 - Servicio de alimentación a solicitud y con las provisiones del dueño
 - Servicios adicionales
 - Recojo y entrega de mascotas (al instante o programada)
 - Actividades adicionales en la rutina
 - Baño de mascota en veterinaria afiliada
 - Visita veterinaria con cita reservada
 - Darle medicina (Sólo se consideran: pastillas, cremas, gotas, limpieza de heridas, jarabe)
 - Seguro veterinario
 - Comprar alimento para la mascota
 - *Partner* cuidador de mascota
 - Espacio en web para ofrecer servicio
 - Generar ofertas
 - Recibir alertas cuando alguien por la zona esté buscando un alojamiento
 - Capacitación
 - Pack de inicio (1 juguete, comedero y bolsa de necesidades)

4.3.2. FODA:

Tabla 13.

Foda

<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma digital de fácil interacción responsive. 2. Equipo con experiencia en gestión de producto, marketing digital y consumo masivo. Orientado a fidelizar a los clientes. 3. Socio especialista en TI quien desarrollará y generará mejoras en la plataforma web. 4. Equipo con experiencia en el cuidado de mascotas caninas. 5. Respuestas de confirmación de reservas en un menor tiempo que la competencia. 6. Capacitación periódica a los <i>partners</i> cuidadores 7. Seguimiento de la rutina de la mascota en alojamientos 	<p>Oportunidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen desempeño del indicador de desempleo, permitiendo a las personas a destinar sus gastos a los cuidados de sus mascotas 2. Crecimiento del mercado de mascotas en Lima y Perú. 3. Tendencia de Humanización de las mascotas 4. Incremento de mascotas en los hogares 5. Tendencia en los dueños de mascotas en generar mayor gasto en sus mascotas. 6. Mayor incentivo para que viajen las personas impulsado por Promperú, Y tú qué planes, etc. 7. Crecimiento del uso de móviles, compras por internet y pagos con billeteras digitales. 8. Aumento de confianza en la realización de pagos en línea. 9. Mejora en los servicios a raíz del uso del big data
<p>Debilidad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en servicios de alojamiento para mascotas. 2. Ser nuevos en el mercado. 3. Depender del buen servicio de los <i>partners</i> para generar la recomendación y fidelización del servicio. 	<p>Amenaza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política 2. Cambios en la legislación respecto a los negocios digitales. 3. Menor avance del crecimiento económico de lo esperado. 4. Cambios de temperaturas del medio ambiente 5. Boom de espacios <i>pet friendly</i> que permite incluso llevar a la mascota a los trabajos 6. Existencia de competidores directos y sustitutos, que dificulten el ingreso de Balfi al mercado. 7. Miedo a fraudes o robos por internet

Nota. Elaboración propia, 2024

Capítulo V. Planeamiento estratégico de Marketing

5.1. Objetivos estratégicos

Dado que Balfi es una empresa nueva, que parte de una planeación estratégica, se ha explicado en el capítulo anterior la misión y visión para un mayor entendimiento del Plan de Marketing que se mostrará en el presente capítulo. Así mismo, el plan de marketing se alinea a los objetivos estratégicos generales junto con los esfuerzos que se realicen en otras áreas funcionales. A continuación, presentaremos los objetivos estratégicos:

Tabla 14.
Objetivos Estratégicos

Objetivos	Indicador
Alcanzar un nivel de rentabilidad de ingresos sobre los costos y gastos de al menos 5%	% Utilidad Neta/ Ventas Totales
Crecimiento en las ventas de al menos 8% respecto al año anterior	Volumen de ventas
Mejorar la eficiencia en los procesos en un 10%	TMO (tiempo medio operativo) general en el proceso de reserva de alojamiento
Incrementar la calidad de los servicios en un 10%	Nivel de clientes satisfacción respecto del servicio

5.2. Objetivos de marketing

Alineados hacia el planeamiento estratégico se han definido los objetivos del plan de marketing:

Tabla 15.
Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
Incrementar penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Ratio de penetración: N°de clientes/ total de dueños de mascotas que usan alojamientos. 	4%	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%

Incrementar la conversión de clientes que ingresan a la web y realizan reserva del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Traffic to lead ratio</i>: inscritos en la plataforma / visitantes de la web. ● <i>Lead to customer ratio</i>: inscritos en la plataforma con una primera compra / inscritos en la plataforma. 	500 suscriptores que realizan reservas	1000 suscriptores que realizan reservas	1500 suscriptores que realizan reservas	2000 suscriptores que realizan reservas	2500 suscriptores que realizan reservas
Mantener la frecuencia de reservas por suscriptor	Frecuencia promedio: # promedio de reservas por suscriptor	3 veces por año	3 veces por año	3 veces por año	3 veces por año	3 veces por año
Mantener un grado de satisfacción del cliente	Ratio de satisfacción: # de clientes satisfechos / total de encuestados	80%	80%	80%	80%	80%
Incrementar el número de cuidadores por distrito	Número de cuidadores por distrito de cuidadores actuales/ Número de cuidadores del año anterior	-	5%	5%	2%	2%

5.3. Estrategias genéricas y de crecimiento

Según Sainz 2020, la estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a la competencia y la estrategia de concentración/focalización suponiendo defender la marca en el segmento seleccionado. Las empresas pequeñas, que normalmente carecen de recursos para competir o en liderazgo deben concentrarse en proporcionar productos y servicios con valor diferencial adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, Balfi combinará dos estrategias corporativas de diferenciación y de concentración. Por el lado de diferenciación:

- Balfi, será un servicio digital con enfoque de economía colaborativa ya que contribuye en conectar a personas que ofertan su hogar y su servicio de cuidado para alojar a mascotas caninas con dueños interesados en la demanda de un alojamiento.

- Balfi se diferencia de los 3 competidores principales por tener una propuesta enfocada en la comunicación (menor tiempo de respuesta y mayor frecuencia) y capacitación periódica de sus *partner* cuidadores, brindando así la tranquilidad que buscan sus clientes.

Por el lado de la concentración:

- Balfi se enfocará en capturar la demanda de dueños de mascotas de Lima Moderno del NSE AB que usan alojamiento para mascotas caninas.
- Balfi creará una oferta diferenciada para los dueños de las mascotas basado en los atributos indicados en las estrategias de posicionamiento.

En relación con la estrategia de crecimiento, según Kotler y Keller (2012), la estrategia planteada será intensiva a través del incremento de la penetración del mercado en número de dueños mascotas captados. Se pretende captar clientes del mercado objetivo aprovechando los hallazgos de la investigación de mercados que decantan en la propuesta de valor en la estrategia de Producto.

De acuerdo con la matriz de expansión producto - mercado de Ansoff, la estrategia seleccionada corresponde al primer cuadrante, de estrategia de penetración de mercado.

5.4. Estrategia de segmentación de mercados

La estrategia de segmentación a utilizar es diferenciada, la cual según Kotler (2016), indica que, bajo esta estrategia al desarrollarse diferentes segmentos, se pueden generar ofertas diferenciadas, adaptándose a sus necesidades. Según la investigación realizada al estar en crecimiento el mercado de mascotas, hemos detectado una oportunidad de capturar un grupo del mercado que tiene mayor predisposición al uso de plataforma para adquirir el servicio de alojamiento o guardería, a quienes según sus necesidades se pueden enviar ofertas diferenciadas.

Detalle a continuación el segmento de mercado:

Tabla 16.
Variables de Segmentación dueño de mascota

Variables	Descripción
Psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Solteros, con pareja y familia con o sin hijos • Consideran a su perro como parte de la familia
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 28 a 58 años • NSE A y B • Trabajadores dependientes e independientes
Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo).
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un perro en casa • Realizan viajes en vacaciones • Van a la oficina a trabajar por lo menos 1 día. • Buscan practicidad buscando todo lo que necesitan en internet.

Detalle a continuación el segmento de *partners* cuidadores:

Tabla 17.
Variables de Segmentación *partners*

Variables	Descripción
Psicográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Son mujeres solteras, con pareja o con familia con o sin hijos • Son <i>pet lover</i>
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Edad de 35 a 70 años • NSE B y C+ • Trabajadoras dependientes e independientes que trabajan home office o son amas casa
Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo).
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen un perro en casa o han tenido un perro • Son <i>pet lover</i> • Están en casa casi todo el tiempo • Buscan otras fuentes de ingreso.

5.5. Estrategia de posicionamiento

Balfi, busca posicionarse como la plataforma digital de alojamiento canino que conecta a dueños de mascotas que buscan alojamientos cercanos donde cuiden a su mascota como si fueran ellos mismos, con cuidadores que han tenido o tienen una mascota y desean alquilar sus espacios para

alojar/cuidar un perro.

La estrategia de posicionamiento estaría basada en los beneficios que se generan con el alojamiento, para los cuales se han identificado los siguientes factores:

Tranquilidad: Sus mascotas están cuidadas por otro *pet lover*, atención personalizada a la mascota a diferencia de los alojamientos clásicos, comunicación directa con el cuidador y no se preocupan por los problemas de socialización de su mascota con otros canes.

Seguridad: A través de las fotos que se envíe para revisión de la mascota y seguimiento de las actividades que realizarán sus mascotas

Flexibilidad: Selección de fechas, rangos horarios, lugares cercanos a su casa, selección de los encargados de cuidar a su mascota y precio.

Confianza: Información detallada del sitio, del dueño de la mascota, de la mascota, del cuidador, comentarios de otros usuarios y poder agendar citas entre dueño y cuidador.

5.6. Estrategia competitiva

Considerando los objetivos de marketing y la posición de Balfi, como empresa retadora, se eligió la estrategia competitiva de ataque de flancos. «La estrategia de ataque de flancos es otro nombre para la acción de identificar los cambios que están generando vacíos susceptibles de satisfacerse con nuevos desarrollos» (Kotler y Keller, 2016, p. 343). En ese sentido, con el desarrollo de la plataforma digital que conectará hogares cuidadores de mascotas con los dueños en busca de alojamiento, podemos satisfacer necesidades insatisfechas en el mercado como, por ejemplo, reducir el tiempo que invierten los dueños de mascotas para encontrar disponibilidad al realizar reservas en alojamientos, asimismo, proponemos hogares según la ubicación o zona que elija el dueño de la mascota; mayor seguimiento de las actividades que realiza su mascota y se logrará satisfacer las necesidades de los dueños de mascota quienes hoy son más *pet friendly* y buscan diferentes alternativas dado los cambios en su estilo de vida.

5.7. Estrategia de marca

Balfi será una nueva marca en el mercado. Por ello, se ha trabajado en una propuesta de marca, logo y mantra, los cuales están alineada a la propuesta de valor.

5.7.1 Logo/isotipo de la marca

La representación del logo es simple y de fácil recordación, el isotipo está inspirado en la B de Balfi combinado con la figura de un perro el cual hace que se asocie como logo amigable. Para el diseño del logo se utilizó el color naranja como color principal debido a que representa amistad, calidez y diversión, atributos que se quería resaltar. Cabe mencionar que se puede usar en las dos versiones (ver figura 4).

Figura 4.

Logotipo de marca



Nota. Elaboración propia, 2024

5.7.2 Sentimientos de marca:

Para lograr entender y transmitir la esencia de la marca se desarrolló un mantra de marca, en el Anexo 6, que nos permitió entender mejor al cliente. La investigación indicó que los dueños de mascotas buscan tranquilidad para viajar, encontrar un lugar para sus mascotas y el tipo de estadía que tendrá su mascota. Teniendo en cuenta lo antes mencionado se determinó que el slogan de la marca sea “*Tu tranquilidad mientras estas lejos*”

5.8. Estrategia de clientes

Al ser Balfi un negocio nuevo en el mercado el objetivo a trabajar es la captación de clientes y la retención tanto de dueños de mascotas como de cuidadores, por lo que se desarrollaran las siguientes estrategias de clientes (dueños de mascota):

Captación:

- Impacto del *target por* medio de redes sociales/Google de manera orgánica y pagada por medio de pauta.
- Participación en ferias/eventos de mascotas.
- Colaboración con *influencers*.
- Se generarán notas de prensa para que los dueños de mascotas conozcan de la existencia de otras alternativas donde pueden cuidar con amor a sus canes, como si fueran ellos mismos quienes estén atendiendo de manera directa a su mascota.

Retención:

- Desarrollo de estrategia post marketing donde por medio de una generación de base de datos de los clientes resulte más fácil volver a contactarlos, tanto para volver a ofrecerles el servicio o medir la satisfacción, con el objetivo de generar mejoras en el servicio en base a la información que proporcionan.
- Envío de *mailings* personalizados donde se comunique información sobre las mejoras del servicio, además de noticias relacionadas al cuidado de su mascota, ofertas o campañas y ferias activas.

Respecto a sus clientes *partners* (cuidadores), quienes también son parte importante del servicio, se plantearon las siguientes acciones:

Captación:

- En la web se generará una sección de registro donde, al ingresar la primera pantalla, mostrará los potenciales ingresos monetarios que el cuidador ganaría si decide poner su alojamiento en alquiler.
- Se proporcionarán kits de bienvenida a los cuidadores.
- A través de publicidad en redes y Google se pondrán anuncios para que las personas que calcen en el perfil conozcan a Balfi y decidan ser *partners* cuidadores.
- Se generarán notas de prensa para que los cuidadores sepan del servicio y de la oportunidad existente para compartir sus cuidados con otros perros y a la vez generar ingresos adicionales.

Retención:

- Fidelización a los cuidadores a través del programa “Cuidadores recomendados”. A los que tengan mejores estrellas o calificación por parte de los clientes se les ofrecerá incentivos no monetarios o premios como presentar su alojamiento como imagen de las ferias donde participemos para generarle mayor oportunidad de reservas, a sus espacios se le tomará fotos profesionales con las mascotas, se le colocará una insignia que indique cuidador mejor valorado o recomendado y se pondrá su información en la publicidad web y *front* de la web para que los dueños de mascotas los encuentren en las primeras búsquedas.

A través de publicidad en redes y Google se pondrán anuncios para que las personas que calcen en el perfil conozcan a Balfi y decidan ser *partners* cuidadores.

Fidelización a los cuidadores a través del programa “Cuidadores recomendados”. A los que tengan mejores estrellas o calificación por parte de los clientes se les ofrecerá incentivos no monetarios o premios como presentar su alojamiento como imagen de las ferias donde participemos para generarle mayor oportunidad de reservas, a sus espacios se le tomará fotos profesionales con las mascotas, se le colocará una insignia que indique cuidador mejor valorado o recomendado y se pondrá su información en la publicidad web y *front* de la web para que los dueños de mascotas los encuentren en las primeras búsquedas.

Capítulo VI: Tácticas de marketing

6.1 Estrategia de Servicio

6.1.1 Propuesta de valor

Balfi busca brindar tranquilidad a los dueños de mascotas ayudándolos a encontrar el mejor lugar para alojar a su perrito por medio de su plataforma digital donde diferentes *dog lover* ofrecerán sus servicios de cuidado y alojamiento enfocado en mantener el bienestar de la mascota. Asimismo, permite a los *pet lovers* poner en arriendo el espacio que tengan en casa para el cuidado de un can, generando de esta manera ingresos adicionales. La propuesta de valor para poder brindar tranquilidad a los dueños se conseguirá por medios de:

- Comunicación constante sobre las actividades y comportamiento de la mascota.
- Personalización en el cuidado ya que solo tienen a cargo un número menor de perros, a elección del dueño en la reserva, que el que se maneja en los alojamientos tradicionales.
- Realización y cumplimiento de una rutina establecida por Balfi enfocada en mantener el bienestar de la mascota.
- Menor tiempo de respuesta de aceptación de la reserva con un máximo de 6 horas.
- Diferentes ofertas con opción a elección de fecha de reserva, precios, ubicación, entre otros.
- Capacitación de los cuidadores para brindar un mejor servicio y cuidado a la mascota.

6.1.2 Flor del servicio

Se ha elaborado la flor de servicio para Balfi, según los conceptos indicados por Lovelock, (2009).

Tabla 18.
Flor de Servicio

Pétalo	Descripción
Búsqueda de información	<ul style="list-style-type: none"> • La información se podrá encontrar en los sitios de búsqueda web. • Se tiene como fuentes la web y las redes sociales • La información se encuentra disponible 24/7. Sin embargo, los horarios de atención para consultas son de lunes a viernes de 7am a 8pm y los sábados de 7am a 6p.m. • La información de los servicios que se ofrecen se encuentra detallados en la web, al igual que la de los cuidadores, del mismo modo, podrán enviar un mensaje al cuidador con el que quieran agendar un alojamiento • Se tendrá un módulo de preguntas frecuentes además de tener una <i>landing</i> con la información de los términos y condiciones.
Consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Contaremos con <i>bots</i> para respuestas de consultas frecuentes en WhatsApp. • Se podrá hacer consultas al personal, en los horarios establecidos anteriormente • Se tendrá un buzón para respuestas por la web. • Se tendrá comunicación por medio de redes sociales.
Registro	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene una sección de registro de fácil completado, tanto para la información del cliente como para la de su mascota, • Se tendrá una sección de llenado de información para solicitar ser un <i>partner</i> cuidador. Si es necesario se prestará asistencia. • En la web se podrá tener un registro de estado de su reserva, ya que los cuidadores deberán aceptar la solicitud.
Hospitalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los cuidadores serán capacitados periódicamente, además de siempre mostrar una buena disposición y cortesía tanto en el momento de llegada de la mascota como en el que se va. • La hospitalidad también implica realizar un recorrido por las instalaciones a los clientes y a través de ello conozcan directamente cómo se efectúan nuestros servicios.
Cuidado	<p>Cuidadores capacitados y con experiencia para brindar la atención y cuidado que necesita la mascota canina, incluyendo alimentación, paseo y amenidades.</p> <p>Supervisión y seguimiento constante de la mascota por parte de los cuidadores y los clientes, para asegurar así el bienestar de la mascota durante su estadía.</p>
Excepciones:	<p>Se establecerán procedimientos para situaciones críticas o imprevistos que serán compartidos a los cuidadores de las mascotas. Además, de ser capacitados para que de ser necesario puedan emplearlas durante la estancia de la mascota.</p> <p>Asimismo, por el lado del dueño de las mascotas también se establecerán procedimientos en caso de eventualidades para que estas sean evaluadas y se mantenga la buena experiencia al cliente.</p>
Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • El negocio emplea para los clientes facturas o boletas para sus transacciones individuales. • La factura o boleta contará con el detalle de los servicios adquiridos.

Pago	<ul style="list-style-type: none"> • El pago se puede efectuar por medio de yape, plin, tarjeta de crédito o débito, empleando el método que sea más rápido y cómodo para el cliente. • Se aceptan todos los operadores de tarjetas de crédito y débito.
------	--

6.1.3 Definición del producto

La web será dinámica y en español, tendrá una sección para los cuidadores/ dueños del alojamiento y otra para los dueños de mascotas.

Asimismo, la sección busca proporcionar información sobre cómo funciona la web, además de incluir experiencias y recomendaciones de clientes. Adicionalmente, se tendrá un blog llamado “Perripedi” para incluir información de cuidado y *tips* para los dueños de mascotas. Para mayor detalle sobre las pantallas de las webs, estas se pueden encontrar en el Anexo 7.

En la sección de dueño de mascota se generarán actividades como:

- **Registro:** Se debe registrar la información del dueño incluyendo número de contacto, dirección, email, contacto para emergencias y veterinaria o doctor de cabecera de la mascota. En la siguiente sección se debe registrar la información de la mascota, donde se aborda el nombre de la mascota, la raza, la edad, descripción de la mascota, preferencias en convivencia con otras personas o mascotas, género, alergias y foto. El dueño podrá agregar el número de mascotas que tenga.
- **Panel de control:** Al registrarse el dueño podrá encontrar las funcionalidades de registros de alojamiento y guarderías anteriores, recomendaciones de alojamiento para el dueño según la ubicación de domicilio, botón para realizar una nueva reserva y sección de mensajería con los dueños de alojamientos/ cuidadores.

Para el dueño del alojamiento/cuidador se tiene la siguiente sección:

- **Información de Ingresos:** Se tendrá un primer *front* indicando al dueño del alojamiento los potenciales ingresos que podrían adquirir acorde a los ingresos que se han percibido en alojamientos cercanos.

- **Registro:** El dueño del alojamiento debe indicar información personal, experiencia con mascotas, además de los sustentos que indican que habita en el lugar que arrendará. Al finalizar el registro se le indica con un pop up que debe esperar nuestra respuesta para el siguiente paso de evaluación y culminar el registro. Para una siguiente fase se le solicitará información y fotos del lugar, las indicaciones sobre las mascotas que puede aceptar, la descripción del lugar de alojamiento, las actividades que puede realizar como servicios adicionales y una descripción personal para ser visualizada por los dueños de mascotas.
- **Panel de control:** En esta sección se visualiza la información de cantidad de personas que están buscando los servicios. Asimismo, se tendrá una sección de campañas que permita ingresar las promociones que se desee informar para que aparezca cuando las personas en zonas cercanas estén buscando los servicios. Del mismo modo, podrán ver los mensajes que le envíen las personas que estén interesadas en arrendar. El tiempo de respuesta de los mensajes deberá ser como máximo a las 6 horas de recibida la intención de reserva.

En la sección para realizar el alojamiento se tendrán las siguientes funcionalidades:

- Al ingresar directamente por **resultados en el mapa** se tendrá una vista global de búsqueda con mapa de los lugares de alojamiento y las opciones de filtro de reserva. El dueño de mascota para esta etapa no requiere de realizar un registro, no obstante, para poder continuar con la contratación se le solicitará registrarse o iniciar sesión.

Si se ingresa con la opción **busco cuidador** podrá visualizar información básica de la mascota, el tipo de servicio que desea adquirir y si requiere de servicios adicionales, así como la fecha y ubicación de los servicios. Una vez completa esta información podrá visualizar la información de los sitios disponibles adaptados a sus necesidades, pero para poder continuar con la contratación se le solicitará registrarse o iniciar sesión. Cuando realice este paso la información ingresada previamente se auto rellenará para agilizar el proceso al dueño de mascota.

Si ingresa activando la **Sesión** se auto rellena la información de la mascota y ubicación regular, y solo se pide completar qué tipo de servicio se requiere, los servicios adicionales, los días que requiere el servicio y también se puede cambiar la ubicación. Asimismo, si se necesita pedir el servicio para otra mascota también se puede realizar la modificación.

6.2 Estrategia de precio

Para el proyecto es importante tener una estrategia de precios que sea atractiva tanto para cliente *partner* (cuidador de mascotas) así como para el consumidor que es el dueño de la mascota canina.

6.2.1. Precio de competencia

Los cuidadores de mascotas (*partnerts*) deben ofrecer un precio competitivo, y al mismo tiempo les debe generar ingresos, por lo cual deben revisar los precio de los competidores de su zonas como por ejemplo, otros hospedadores, alojamientos y veterinarias, cabe mencionar que son los *partners* quienes definen el precio final del alquiler del alojamiento, que también puede ser influenciado según las fechas de alta demanda, la ubicación, la percepción de la calidad del servicio y el tamaño de vivienda.

Para realizar el análisis del *brand index* y los análisis del Capítulo VI, se ha considerado como precio promedio S/ 64.00, el cual se obtuvo mediante la investigación exploratoria a los cuidadores de mascotas y se confirmó en la investigación concluyente con los dueños de mascotas y su disposición a pagar ese monto por cada noche de alojamiento. Según el Anexo 8 Matrix de *Brand Index*, podemos observar que el precio de Balfi se posiciona al 107% respecto al precio promedio de Dog Houser que es la plataforma de referencia más conocida debido al despliegue de comunicación que ha tenido en medios digitales y masivos en los últimos 3 años.

La estructura de precio por día de alojamiento se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19.

Estructura de Precio por Noche de alojamiento en Balfi

Precio promedio por Noche de Alojamiento	Precio sin IGV	30% Comisión Balfi	70% Comisión Cuidador de mascota
S/ 64.00	S/ 54.24	S/ 16.27	S/ 37.97

Adicionalmente, Balfi ofrecerá servicios complementarios al cuidado y alojamiento de mascotas, los precios de cada servicio se detallan en la tabla 23 - Mix de Servicios.

6.3 Estrategia de Plaza

Balfi es una plataforma web que conecta personas que buscan alojamiento para sus mascotas con cuidadores dispuestos a cuidar y ofrecer su hogar para mascotas caninas en el contexto donde se desarrolla el servicio, la estrategia de distribución se basa principalmente en una distribución digital y en línea.

6.3.1 Canales de distribución:

Para llegar a los clientes potenciales se desarrollará virtualmente el canal directo, donde se operará completamente mediante una plataforma web.

6.3.2 Canal directo - Plataforma web:

- Como canal principal se trabajará con una plataforma web que operará en línea por medio de dispositivos móviles y computadoras, el cual a diferencia de una página web es un sistema más complejo y dinámico que permite la creación de usuarios, la comunicación entre los usuarios y los cuidadores de mascotas, búsqueda de ofertas según el distrito y precio, generación de reservas, confirmación de reservas y pagos en la plataforma web.

- La plataforma web será diseñada teniendo en cuenta la experiencia del usuario que permita una navegación sencilla, rápida, funcional y atractiva desde cualquier lugar donde el usuario se encuentre y tenga acceso a internet; proporcionando conveniencia y accesibilidad.

- La información de los hospedaje o guarderías se encontrará en la plataforma web siendo esta clara, detallada, con fotos, opiniones del servicio y calificación del servicio por los clientes.

6.4 Estrategia de Promoción

Con el desarrollo de las estrategias de promoción se buscará generar engagement emocional con el *target* y concientizarlos sobre la importancia del bienestar y cuidado de las mascotas. Antes del lanzamiento de Balfi, la idea es capturar *dog lovers* interesados en inscribirse en la web como

cuidadores de mascotas durante meses previos al lanzamiento. Luego se potenciaría la comunicación para asegurar los leads y tráfico de los clientes a la web.

La estrategia de promoción se enfocará en desarrollar los siguientes objetivos: 1) generar construcción *awareness* de marca para lograr reconocimiento en potenciales *partners* (cuidadores de mascotas) y usuarios (dueños de mascota); y 2) captar potenciales clientes (*partners*) y usuarios de la plataforma Balfi.

6.4.1 Objetivo: Construcción de *awareness* y engagement de marca

6.4.1.1. Publicidad

La publicidad se desarrollará en base al público objetivo, la estrategia de contenido y plan de medios. Enfocándonos en obtener *awareness* por medio de contenido que tendrá como foco dar a conocer la marca, el servicio que ofrece y contenido de interés del *target*. Además, también nos enfocaremos en generar una comunidad activa por medio de contenido orientado en generar engagement. Ello se logrará por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok y YouTube) con contenido propio y de alianzas con *influencers* que ayudarán a dar una mayor visibilidad de la marca y el servicio. Por otro lado, se dará a conocer a Balfi a través de los medios de comunicación por medio de notas de prensa y tener presencia en ferias o eventos, permitiéndonos así generar acciones 360°.

6.4.1.2. Estrategia Publicitaria

- Razón de preferencia: Tranquilidad de encontrar un lugar y a una persona de confianza que cuide a mi perro de manera rápida y en cualquier momento.
- Razón para crear: Plataforma web donde encuentran diferentes ofertas de alojamiento de cuidadores, teniendo la opción de elegir el mejor lugar para alojar a su mascota.
- Carácter: Familiar, amigable, confiable y profesional.

6.4.1.3. *Insight*

Tabla 20.

Insight

Verdad del consumidor	Significado Profundo	Frustración
Quiero darle bienestar a mi perro y sentirme tranquilo en caso no pueda estar con ella por trabajo u otra actividad y debo buscar donde dejarlo	No quiero sentir culpa al dejar solo a mi perro en un alojamiento y quiero sentirme seguro de que será bien cuidada	Tengo miedo de que mi perrito sufra y se estresa.

6.4.1.4. Mensaje

Balfi proporciona el espacio ideal para cuidar y albergar a tu mascota permitiéndote disfrutar de tus actividades con tranquilidad mientras estas lejos, sabiendo que tu mascota está en buenas manos.

6.4.1.5. Redes Sociales

Las redes sociales que se tendrán corresponden a Instagram, Facebook y TikTok. A través de ellas, se generará comunidad, invitación a eventos/ferias donde participemos y mostrará información de interés sobre cuidado de las mascotas, comida, juguetes, ferias, lugares para pasear, entre otros. Asimismo, colocaremos la información de nuestros cuidadores estrella como forma de incentivo, los nuevos entrantes y distritos donde tengamos alojamiento de cuidadores.

6.4.1.6. Influencers

El trabajo con los *influencer* permitirá dar a conocer Balfi y el servicio que ofrece por medio de historias recomendando la plataforma u acciones de *product placement* en sus redes. Además, se hará seguimiento del tráfico que consigue direccionar a la web, el cual se traqueará por medio de un UTM personalizado que permitirá analizar la cantidad de visitas a la web por medio del *influencer*. La elección del *influencer* se realizarán en base a los parámetros de cantidad de seguidores, *target* (edad y sexo), contenido realizado, interacciones, % *Engagement Rate* (ER) y que acepten las condiciones de pago.

6.4.2 Objetivo: Captación de potenciales clientes

Para la captación de clientes trabajaremos en dos etapas: 1) La primera etapa tendrá como enfoque

captar *partners* cuidadores de mascotas y 2) la segunda etapa tendrá como enfoque capturar usuarios dueños de mascotas.

6.4.2.1 Primera etapa: Esta etapa iniciará antes del lanzamiento de la web Balfi:

Respecto a las estrategias de Promociones:

- Relaciones Públicas: Se desarrollará notas de prensa y entrevistas en medios digitales y prensa escrita, serán espacios que permitan comunicar nuestra propuesta de valor y de servicio, de esa manera desarrollaremos credibilidad y comunicación intensiva ante comunidades y personas *dog lovers* interesadas en ganar ingresos cuidando a seres que aman. Entre los medios a considerar tenemos a los siguientes: Nota de prensa en Mercado Negro, diarios y programas de bienestar animal y familiar.
- Publicidad: Participaremos en Ferias Caninas como Pet's Fest Perú y Latin Pet show donde se entregará material informativo de la web Balfi y *merchandising* de la marca a potenciales cuidadores de mascotas.

6.4.2.2 Segunda etapa: Esta etapa iniciará con el lanzamiento de la web Balfi:

- Publicidad: Se desarrollarán campañas por medio de las redes sociales de Balfi de Meta (Instagram y Facebook) y Google Search con el objetivo de generar leads y alcance. Además, se reforzará el alcance para el lanzamiento de la web y para comunicar campañas de fechas de alta demanda por medio de redes sociales como Instagram y Tik Tok con contenido de *Influencers* que acepten condiciones de pago como canje. Entre las acciones a desarrollar se realizarán: *reels*, publicaciones en formato video, comunicación de códigos de descuentos y sorteos; lo cuales nos ayudarán a generar tráfico hacia nuestras web y redes sociales.
- Marketing Directo: Se desarrollará esta estrategia por medio de *Emailing/Correo*, donde se enviará información de interés para la comunidad canina, descuentos promocionales e información de cuidadores de mascotas a la base de datos que se irá generando de los potenciales clientes y los clientes. Además, se harán campañas cruzadas con los *stakeholders* como veterinarias para que envíen *mailings* a sus bases de clientes. Por el lado de la Web, se cargará información donde se detalle por medio de fotos y descripción sobre la información de las personas responsable del

cuidado canino (*partners*) y los hogares donde se alojarán las mascotas. Asimismo, en la plataforma web se colgará información relevante para los cuidadores y potenciales cuidadores de mascotas.

Algunas referencias de los recursos que se usarán como parte de la estrategia de promoción se encuentran en el Anexo 9.

6.5 Estrategia de Evidencia Física

Dada la intangibilidad de cualquier servicio se recurre a la búsqueda de evidencia tangible que hay en el entorno del servicio. Para esto, en el libro Fundamentos de Marketing de Servicios, realizado por Hoffman y Bateson, 2008, se habla del modelo de los servipanoramas, el cual menciona el cómo influye la evidencia física de la empresa de servicios en el comportamiento de los clientes y trabajadores.

Entendiendo la importancia de establecer una correcta evidencia física, se ha diseñado la siguiente estrategia teniendo como base las tácticas planteadas en el libro antes ya mencionado:

I. Alicientes para la Vista:

- Percepción de los colores: Al ser un servicio donde se busca cuidar a la mascota se buscó lograr que los clientes nos percibieran como una empresa amigable, cálida y alegre por lo que se eligió el color naranja como parte del logo principal y toda la línea gráfica.
- Percepción de la forma: La web es la impresión más importante hacia el cliente por lo que se buscó que sea de fácil recorrido y amigable para brindar la mejor experiencia al lograr reservar el servicio.
- Lugar del servicio: Este punto es importante ya que el servicio busca dar la experiencia de cuidar a la mascota de la mejor manera, es por eso por lo que los lugares de cuidado no son hospedajes tradicionales sino la casa de personas *dog lover* que desean ser cuidadores brindando su espacio y cuidado a la mascota para dar tranquilidad a su dueño.

- II. Alicientes para el Oído: En este punto cobra importancia el *speech* del cuidador frente al cliente por lo que se trabajará con él para que su comunicación informe de la mejor manera el servicio, logrando que el cliente tenga un estado de ánimo de tranquilidad al dejar a su mascota.
- III. Ubicación: Debido a que el servicio busca encontrar el mejor lugar para dejar a la mascota canina, se le presenta al cliente diferentes opciones de lugar en su distrito o alrededores para que pueda elegir el que más le convenga por ubicación.
- IV. Espacios: Cada *partner* cuidador brindará un espacio adecuado donde cliente se sienta cómodo con la limpieza de lugar y los diferentes espacios donde puede estar la mascota para que obtenga la mejor estadía.
- V. Diseño del proceso: Se está desarrollando una estructura fácil y amigable de la plataforma web para realizar las reservaciones. Una vez la mascota ingrese a la casa del cuidador se le mantendrá comunicado al dueño sobre la rutina que desarrolla en su estadía a través de mensajes y fotos. Con eso se busca lograr un grado de satisfacción de los procesos de Balfi.

6.6 Estrategia de Personas

Las personas que se contraten deberán estar alineadas con la misión y visión de la empresa, asimismo, se busca poder abordar el *journey* del cliente, siendo el foco la web donde se concentrará la principal transacción. Para la definición de los siguientes puntos se empleó la estructura definida en el punto 3 del Capítulo IV.

6.6.1 Política de Reclutamiento

Para el manejo administrativo de marketing y operativo de la empresa se contratarán a las personas encargadas de dichas funciones, para ello, se buscará en páginas especializadas, y las personas deben tener experiencia en los cargos. Respecto a la persona de IT, este será un socio dado que es parte fundamental del inicio del negocio, cabe señalar que será remunerado y tiene experiencia desarrollando plataformas web con integraciones para compra y back para creación de fuentes de información.

Adicionalmente para las gestiones legales, de finanzas/contabilidad y capital humano, se tercerizan los servicios con empresas especializadas.

Tanto las personas como los terceros que se contraten deberán estar alineados con la cultura de la compañía, ser *pet lover* y velar por la experiencia del cliente.

A continuación, se detallan las responsabilidades de las posiciones:

Tabla 21.

Funciones de las principales funciones

Posición	Función
Gerente General	Representante legal de la empresa que tiene como principal función velar por los objetivos genéricos y estratégicos de la empresa, asimismo se propone que sea el responsable de las actividades administrativas. Para el año cero deberá realizar parte de las actividades de marketing necesarias para dar inicio a las operaciones.
Asistente de Marketing	Será el responsable de ejecutar el plan de Marketing, deberá contar con experiencia de redes sociales, plan de medios y desarrollo de actividades de relaciones públicas.
Asistente de Operaciones	Deberá ser el responsable del crecimiento de la red de <i>partners</i> , monitorea las relaciones establecidas entre <i>partners</i> , clientes y alianzas con proveedores. los procesos y procedimientos que se tienen que seguir para que los <i>partners</i> realicen un servicio de calidad, así como también es el responsable de la post venta.
Especialista de TI	Lidera el proyecto de desarrollo tecnológico e implementación de la <i>website</i> , es especialista en desarrollo web

6.6.2 Política de Remuneración

Las personas contratadas, deberán trabajar tiempo completo por lo que se le pagará las 12 remuneraciones, las gratificaciones, CTS, vacaciones y ESSALUD.

6.6.3 Política de Motivación y Retención

Para motivar a las personas incluyendo a los terceros, se harán reuniones de integración para tener cercanía, camaradería y conocer a las personas con las que se trabaja.

Asimismo, se tendrán reuniones donde se permita el intercambio de ideas con el fin de realizar mejoras en el servicio y alcanzar los objetivos trazados.

6.7 Estrategia de Proceso

La estrategia de proceso de Balfi tiene dos puntos de procesos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 22.

Procesos de Balfi

Proceso hacia el dueño de mascota:	Proceso hacia el cuidador:
<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de alojamiento• Indagación sobre servicios• Registro en la web• Selección de alojamiento• Búsqueda de alojamiento• Indagación sobre servicios• Registro en la web• Selección de alojamiento• Pago de servicio• Postventa	<ul style="list-style-type: none">• Captación de cuidadores• Información sobre servicios• Envío de solicitud para ser cuidador• Proceso de selección para ser cuidador• Registro como cuidador en la web• Registro de ofertas como cuidador• Hospedaje de la mascota• Postventa

El detalle de los procesos se visualiza en el Anexo 10.

Capítulo VII: Implementación y Control

7.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas está basada en la cantidad de reservas que realizan los dueños de mascotas. Se han considerado los siguientes datos:

- La cantidad de reservas está relacionada al alcance indicado en el Capítulo III.
- Para el primer año se toma como valor de cantidad de reservas según lo indicado en el Capítulo III
- Se espera un crecimiento anual aproximado de un 15% para el primer año debido a los altos esfuerzos de marketing, un 10% para el segundo año y un crecimiento del 8% para los 2 últimos años. Estos porcentajes están relacionado al crecimiento anual de la industria indicado en el Capítulo II.
- La frecuencia de uso de las reservas y la cantidad de días reservados serán los indicado en el Capítulo III.
- Los precios se consideran sin IGV.
- Se considera como precio al público un promedio de S/64.
- Se consideran como ingresos los siguientes servicios con sus precios sin IGV. Se ha clasificado como servicios adicionales directos los que cuyo total de ingresos van para la compañía y como servicios adicionales parciales cuyos ingresos solo corresponden a un 30% para la compañía.

Tabla 23.

Mix de Servicios

Lista de Servicios Adicionales directos	Precio sin IGV	Precio con IGV
Recojo de mascotas	S/ 16.95	S/ 20.00
Venta de seguros	S/ 4.24	S/ 5.00
Lista de Servicios Adicionales parciales	Precio sin IGV	Precio con IGV
Visita a veterinario	S/ 16.95	S/ 20.00
Baño de mascota en veterinaria afiliada	S/ 38.14	S/ 45.00
Darle medicina	S/ 6.78	S/ 8.00
Comprar alimento	S/ 6.78	S/ 8.00

Nota. Elaboración propia, 2024

- El modelo de plataforma web funciona como un recaudador del 100% de los ingresos generados en la plataforma, no obstante, el 70% no corresponde a ingresos relacionado al *core* del negocio ya que corresponde a los servicios brindados por los cuidadores, dado ello posteriormente se deberán derivarlos.

Con los datos anteriormente indicados se estima una proyección de ventas totales de S/ 1,120,629, para el primer año.

Tabla 24.
Proyección de Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	S/ 1,120,629	S/ 1,461,200	S/ 1,417,596	S/ 1,531,004	S/ 1,653,484
Ingreso por reservas	S/ 999,864	S/ 1,322,321	S/ 1,264,828	S/ 1,366,015	S/ 1,475,296
Servicios adicionales	S/ 120,765	S/ 138,880	S/ 152,768	S/ 164,989	S/ 178,188
Servicios Adicionales directos	S/ 50,514	S/ 58,091	S/ 63,900	S/ 69,012	S/ 74,533
Recojo de mascotas	S/ 47,910	S/ 55,097	S/ 60,606	S/ 65,455	S/ 70,691
Venta de seguros	S/ 2,604	S/ 2,994	S/ 3,294	S/ 3,557	S/ 3,842
Servicios Adicionales parciales	S/ 70,251	S/ 80,789	S/ 88,867	S/ 95,977	S/ 103,655
Visita a veterinario	S/ 6,249	S/ 7,187	S/ 7,905	S/ 8,538	S/ 9,221
Baño de mascota en veterinaria afiliada	S/ 58,586	S/ 67,374	S/ 74,111	S/ 80,040	S/ 86,443
Darle medicina	S/ 2,083	S/ 2,396	S/ 2,635	S/ 2,846	S/ 3,074
Comprar alimento	S/ 3,333	S/ 3,833	S/ 4,216	S/ 4,553	S/ 4,918

Nota. Elaboración propia, 2024

7.2 Presupuesto de Gasto

7.2.1. Costo de venta

Para costo de venta se está considerando las actividades relacionadas al mantenimiento de la web incluyendo el personal a cargo de esta, ya que Balfi es un negocio digital.

Tabla 25.
Costo de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de venta	S/ 114,844	S/ 127,742	S/ 125,442	S/ 129,490	S/ 133,861
Mantenimiento de web	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pasarela de pago	S/ 39,995	S/ 52,893	S/ 50,593	S/ 54,641	S/ 59,012
Personal Planilla	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513
Licencias O365	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336

Nota. Elaboración propia, 2024

7.2.2. Gasto Operativo

Se ha considerado como gasto operativo el monto relacionado al pago que se debe destinar a los cuidadores por los servicios brindados. Dicho monto se puede visualizar en la Tabla 26.

7.2.3. Gasto de Marketing y de ventas

Dentro del gasto de marketing y ventas se ha considerado los gastos relacionados a las acciones de marketing para llegar al alcance esperado y al personal dedicado a dichas actividades.

En esta sección se ha considerado la capacitación a los cuidadores como se detalla en el Capítulo V. Se brindará capacitación a las personas nuevas y a los cuidadores que ya se tenía en base, en este último caso, será una vez al año como actualización sobre los temas del cuidado de la mascota. Respecto a los gastos de Marketing y Publicidad se ha supuesto que estos tendrían un incremento de 5% anual, estos están en moneda dólar y el tipo de cambio estimado es de S/ 3.7. Por otro lado, respecto a los gastos de Presencia en eventos y *Merchandising* estos son mayores los 2 primeros años ya que se busca poder alcanzar el mayor número de clientes.

Los datos se pueden ver en la Tabla 26.

7.2.4. Gasto Administrativo

En los gastos administrativos se está considerando al personal encargado de estas funciones que están en planilla y a los terceros, según lo indicado en el Capítulo IV. Asimismo, se ha considerado un presupuesto para integraciones según lo indicado en el Capítulo V. Respecto a los gastos por

alquiler, estos se darán a partir del año 1, en donde se consideran los montos por garantía y meses de adelanto, además el monto incluye los gastos por mantenimiento y los servicios de agua.

Tabla 26.

Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Operativos	S/ 749,081	S/ 982,176	S/ 947,587	S/ 1,023,394	S/ 1,105,266
Gasto por servicio de cuidadores	S/ 749,081	S/ 982,176	S/ 947,587	S/ 1,023,394	S/ 1,105,266
Gastos de Marketing y ventas	S/ 103,213	S/ 101,138	S/ 105,277	S/ 108,921	S/ 114,186
Capacitaciones a cuidadores	S/ 4,500	S/ 3,750	S/ 5,625	S/ 5,400	S/ 6,480
Pack de Bienvenida a cuidadores	S/ 1,800	S/ 2,700	S/ 4,050	S/ 4,860	S/ 5,832
Marketing y publicidad	S/ 55,500	S/ 58,275	S/ 61,189	S/ 64,248	S/ 67,461
Personal Planilla	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077
Licencias O365	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336
Presencia en eventos	S/ 5,000	S/ 2,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Merchandising	S/ 5,000	S/ 3,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Gastos Administrativos	S/ 154,857	S/ 174,528	S/ 175,028	S/ 175,028	S/ 175,028
Personal Planilla	S/ 93,231	S/ 117,402	S/ 117,402	S/ 117,402	S/ 117,402
Gastos por servicios Tercerizados	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000
Gastos por Integraciones	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Licencias O365	S/ 672	S/ 672	S/ 672	S/ 672	S/ 672
Alquiler Oficina	S/ 22,500	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Luz	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020
Internet + Teléfono	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319
Celular	S/ 515	S/ 515	S/ 515	S/ 515	S/ 515
Útiles Administrativos	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Depreciación de activo fijo	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Total Gasto	S/ 1,007,150	S/ 1,257,842	S/ 1,227,891	S/ 1,307,343	S/ 1,394,479

Nota. Elaboración propia, 2024

La información a detalle de los montos de la Tabla 26 se encuentran en el Anexo 11

7.3 Presupuesto de inversión

7.3.1 Inversión en activos preoperativos

La inversión realizada para esta etapa consiste en laptops, impresoras y material de escritorio.

Tabla 27.

Activos Preoperatorios

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total	Vida Útil (años)	Gastos por depreciación anual
Laptop	3	S/ 1,800	S/ 5,400	3	S/ 1,800
Laptop Desarrollador	1	S/ 4,000	S/ 4,000	3	S/ 1,333
Escritorio (juego)	2	S/ 250	S/ 500	5	S/ 100
Sillas	4	S/ 125	S/ 500	5	S/ 100
Impresora	1	S/ 800	S/ 800	3	S/ 267
Total			S/ 11,200		S/ 3,600

Nota. Elaboración propia, 2024

7.3.2 Capital de Trabajo

Se cuenta con una caja para cubrir eventualidades relacionadas a la operativa diaria.

7.3.3 Presupuesto de Inversiones

La inversión inicial para las operaciones tiene un valor de S/ 47,992 y está compuesto por los gastos preoperativos, los activos fijos y capital de trabajo. La inversión está cubierta por el capital propio de los socios.

Tabla 28.

Inversión Inicial

Concepto	Inversión Inicial
Gastos Preoperativos	
Constitución de Empresa	S/ 1,500
Desarrollo de plataforma	S/ 15,000
Licencias O365 (4)	S/ 112
Campañas de Lanzamiento	S/ 3,000
Planilla	S/ 5,180
Total Gastos Operativos	S/ 24,792
Activo fijo	
Laptop (3)	S/ 5,400

Laptop Desarrollador (1)	S/ 4,000
Escritorio (2 juegos)	S/ 500
Sillas (4)	S/ 500
Impresora (1)	S/ 800
Total Activo Fijo	S/ 11,200
Capital de Trabajo	
Capital de Trabajo	S/ 12000
Total Capital de Trabajo	S/ 12,000
Inversión Inicial	S/ 47,992

Nota. Elaboración propia, 2024

7.4 Flujo de Caja Económico

Para el Flujo de Caja Económico se ha considerado una inversión de S/ 47,992 y tasa de descuento de 20%. Asimismo, las utilidades se reinvierten por lo que no se consideran los pagos de dividendos.

Tabla 29.

Flujo de Caja Económico

Año	0	1	2	3	4	5
Ingreso Neto		S/ 1,005,786	S/ 1,333,458	S/ 1,292,154	S/ 1,401,514	S/ 1,519,623
Egreso		S/ 1,007,150	S/ 1,257,842	S/ 1,227,891	S/ 1,307,343	S/ 1,394,479
Impuesto a la renta		S/ 0	S/ 22,307	S/ 18,957	S/ 27,781	S/ 36,918
Inversión Inicial	-S/ 47,992					
Tasa de descuento	20%					
Flujo de Caja Económico	-S/ 47,992	-S/ 1,365	S/ 53,310	S/ 45,305	S/ 66,391	S/ 88,227
Flujo Descontado	-S/ 47,992	-S/ 1,137	S/ 37,021	S/ 26,218	S/ 32,017	S/ 35,456

VAN	S/ 81,584
TIR	62%

Nota. Elaboración propia, 2024

De la evaluación realizada del Flujo de Caja Económico se obtuvo una VAN de S/ 81,584, siendo esta un valor mayor a cero podemos inferir que es rentable invertir en este proyecto. Asimismo, se tiene una TIR de 62%, valor que es mayor que la tasa de descuentos, indicando también que es favorable invertir en el proyecto.

7.5 Estado de Resultados

Para este análisis se consideró un periodo de 5 años y un impuesto a la renta de 29.5%, según lo indicado en Sunat, 2024.

Se obtuvo como resultado pérdida para el primer año causada por los altos gastos relacionados a los esfuerzos de marketing para generar mayor alcance en el primer año. No obstante, en los años siguientes se tienen resultados positivos.

Tabla 30.

Estado de Resultados

Cant. reservas	6,145	7,067	7,773	8,395	9,067
Días por reserva	3	3	3	3	3
Ticket por reserva sin IGV	S/ 54	S/ 54	S/ 54	S/ 54	S/ 54

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	S/ 1,120,629	S/ 1,461,200	S/ 1,417,596	S/ 1,531,004	S/ 1,653,484
Ingreso por reservas	S/ 999,864	S/ 1,322,321	S/ 1,264,828	S/ 1,366,015	S/ 1,475,296
Servicios adicionales	S/ 120,765	S/ 138,880	S/ 152,768	S/ 164,989	S/ 178,188
Servicios Adicionales directos	S/ 50,514	S/ 58,091	S/ 63,900	S/ 69,012	S/ 74,533
Recojo de mascotas	S/ 47,910	S/ 55,097	S/ 60,606	S/ 65,455	S/ 70,691
Venta de seguros	S/ 2,604	S/ 2,994	S/ 3,294	S/ 3,557	S/ 3,842
Servicios Adicionales parciales	S/ 70,251	S/ 80,789	S/ 88,867	S/ 95,977	S/ 103,655
Visita a veterinario	S/ 6,249	S/ 7,187	S/ 7,905	S/ 8,538	S/ 9,221
Baño de mascota en veterinaria afiliada	S/ 58,586	S/ 67,374	S/ 74,111	S/ 80,040	S/ 86,443
Darle medicina	S/ 2,083	S/ 2,396	S/ 2,635	S/ 2,846	S/ 3,074
Comprar alimento	S/ 3,333	S/ 3,833	S/ 4,216	S/ 4,553	S/ 4,918
Costos de venta	S/ 114,844	S/ 127,742	S/ 125,442	S/ 129,490	S/ 133,861
Mantenimiento de web	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Pasarela de pago	S/ 39,995	S/ 52,893	S/ 50,593	S/ 54,641	S/ 59,012
Personal Planilla	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513	S/ 72,513
Licencias O365	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336
Utilidad Bruta	S/ 1,005,786	S/ 1,333,458	S/ 1,292,154	S/ 1,401,514	S/ 1,519,623
Gastos Operativos	S/ 749,081	S/ 982,176	S/ 947,587	S/ 1,023,394	S/ 1,105,266
Gasto por servicio de cuidadores	S/ 749,081	S/ 982,176	S/ 947,587	S/ 1,023,394	S/ 1,105,266

Gastos de Marketing y ventas	S/ 103,213	S/ 101,138	S/ 105,277	S/ 108,921	S/ 114,186
Capacitaciones a cuidadores	S/ 4,500	S/ 3,750	S/ 5,625	S/ 5,400	S/ 6,480
Pack de Bienvenida a cuidadores	S/ 1,800	S/ 2,700	S/ 4,050	S/ 4,860	S/ 5,832
Marketing y publicidad	S/ 55,500	S/ 58,275	S/ 61,189	S/ 64,248	S/ 67,461
Personal Planilla	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077	S/ 31,077
Licencias O365	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336	S/ 336
Presencia en eventos	S/ 5,000	S/ 2,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Merchandising	S/ 5,000	S/ 3,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Gastos Administrativos	S/ 154,857	S/ 174,528	S/ 175,028	S/ 175,028	S/ 175,028
Personal Planilla	S/ 93,231	S/ 117,402	S/ 117,402	S/ 117,402	S/ 117,402
Gastos por servicios Tercerizados	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000
Gastos por Integraciones	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000
Licencias O365	S/ 672	S/ 672	S/ 672	S/ 672	S/ 672
Alquiler Oficina	S/ 22,500	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
Luz	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020	S/ 1,020
Internet + Teléfono	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319
Celular	S/ 515	S/ 515	S/ 515	S/ 515	S/ 515
Útiles Administrativos	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Depreciación de activo fijo	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Total Gasto	S/ 1,007,150	S/ 1,257,842	S/ 1,227,891	S/ 1,307,343	S/ 1,394,479
Utilidad antes de Impuestos	-S/ 1,365	S/ 75,616	S/ 64,262	S/ 94,171	S/ 125,144
Impuesto a la Renta (29.5%)	S/ 0	S/ 22,307	S/ 18,957	S/ 27,781	S/ 36,918
Utilidad Neta	-S/ 1,365	S/ 53,310	S/ 45,305	S/ 66,391	S/ 88,227
Margen Neto %	-0.1%	3.6%	3.2%	4.3%	5.3%

Nota. Elaboración propia, 2024

7.6 Marketing ROI

Respecto al ROI del proyecto, para su cálculo empleando la metodología según Forsyth (2004), se identificó un valor de 525% para todo el periodo de análisis correspondiente a 5 años. Lo cual indica que es recomendable la inversión realizada, dado que, por cada sol invertido se tendrá una ganancia de 5.25 soles posterior a cubrir el costo de la inversión.

Tabla 31.
ROI Proyecto

	ROI
Año 1	-3%
Año 2	111%
Año 3	94%
Año 4	138%
Año 5	184%
ROI PROYECTO	525%

Nota. Elaboración propia, 2024

Por otro lado, respecto al ROI de Marketing, se considera que el alcance de publicidad corresponde al crecimiento esperado en las ventas. De este análisis se obtuvo un porcentaje de 58%, con lo cual indica que es favorable realizar los gastos en campañas de publicidad y marketing, ya que por cada sol que se invierta, se obtendrá una ganancia de 0.58 centavos, después de cubrir el gasto de la campaña.

Tabla 32.
ROI de Marketing

Ingreso por alcance de la publicidad

Año	0	1	2	3	4	5
Alcance de Publicidad			15%	10%	8%	8%
Ingresos		S/ 1,120,629	S/ 1,461,200	S/ 1,417,596	S/ 1,531,004	S/ 1,653,484
Variación de ingresos por publicidad			S/ 219,180	S/ 141,760	S/ 122,480	S/ 132,279
Tasa de dsct	20%					
Flujo Descontado	-		S/ 152,208	S/ 82,037	S/ 59,067	S/ 53,160

VAN Beneficio	S/ 346,472
----------------------	------------

Gasto en Publicidad

Año	0	1	2	3	4	5
Capacitaciones a cuidadores		S/ 4,500	S/ 3,750	S/ 5,625	S/ 5,400	S/ 6,480
Pack de Bienvenida a cuidadores		S/ 1,800	S/ 2,700	S/ 4,050	S/ 4,860	S/ 5,832
Marketing y publicidad		S/ 55,500	S/ 58,275	S/ 61,189	S/ 64,248	S/ 67,461
Presencia en eventos		S/ 5,000	S/ 2,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000

<i>Merchandising</i>			S/ 5,000	S/ 3,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Campaña de Lanzamiento		-S/ 3,000					
Total Gasto		-S/ 3,000	S/ 71,800	S/ 69,725	S/ 73,864	S/ 77,508	S/ 82,773
Tasa de dsct	20%						
Flujo Descontado		-S/ 3,000	S/ 59,833	S/ 48,420	S/42,745	S/ 37,379	S/ 33,264

VAN Gasto en Publicidad	S/ 218,642
--------------------------------	------------

ROI DE MARKETING	58%
-------------------------	-----

Nota. Elaboración propia, 2024

7.7 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se plantean 3 escenarios correspondientes a conservador, optimista y pesimista, para los 2 últimos escenarios se ha considerado una variación en el alcance del año inicial de +/- 3% respectivamente, lo cual impacta en la cantidad de reservas que se tendría durante todo el periodo de evaluación.

- Escenario Optimista: Se considera un incremento del alcance esperado en 3%, logrando así alcanzar volumen mayor al esperado de la cantidad de reservas generadas, a efecto de buenos resultados de los impulsos de marketing, participación en ferias, *merchandising* y otros.
- Escenario Pesimista: Se considera una caída del alcance esperado en un 3% causado por la demora en la toma de decisión de los dueños de mascotas al ser una empresa nueva, por no recibir pronta respuesta de los cuidadores, o por no lograr los alcances de marketing esperados.

El resultado de ambos escenarios se muestra en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 33.

Escenarios de sensibilidad

	Optimista	Conservador	Pesimista
Alcance	40%	37%	34%
VAN	S/ 158,618	S/ 81,584	S/ 4,704
TIR	104%	62%	22%
ROI	794%	525%	256%

Nota. Elaboración propia, 2024

Con el comparativo podemos concluir que tanto el VAN para los 3 escenarios es mayor a cero y la TIR tiene un mayor valor que la tasa de descuento, mostrando escenarios favorables para la inversión.

7.8 Control

Los indicadores de control que se emplearán para Balfi serán los siguientes:

Tabla 34.

Indicadores de Control

Objetivo	Indicador	Frecuencia
Incrementar penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Ratio de penetración: N° de clientes/ total de dueños de mascotas que usan alojamientos. 	Anual
Incrementar la conversión de clientes que ingresan a la web y realizan reserva del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Traffic to lead ratio</i>: inscritos en la plataforma / visitantes de la web. <i>Lead to customer ratio</i>: inscritos en la plataforma con una primera compra / inscritos en la plataforma. 	Mensual
Mantener la frecuencia de reservas por suscriptor	Frecuencia promedio: # promedio de reservas por suscriptor	Mensual
Mantener un grado de satisfacción del cliente	Ratio de satisfacción: # de clientes satisfechos / total de encuestados	Trimestral
Incrementar el número de cuidadores por distrito	Número de cuidadores por distrito de cuidadores actuales/ Número de cuidadores del año anterior	Mensual

Nota. Elaboración propia, 2024

7.9 Plan de Contingencia

Se identificó que en caso no se pueda tener éxito el proyecto podrían deberse a los siguientes factores:

Tabla 35.

Plan de Contingencia

Descripción del riesgo	Variable	Plan de Contingencia
------------------------	----------	----------------------

Baja penetración en el alcance	Menor número de nuevos clientes respecto a lo esperado	Se generarán mayores esfuerzos de marketing, revisando previamente si hubiera que cambiar filtros de la campaña. Se buscarían más alianzas y participación en ferias.
Nivel de ventas menor a la esperada o proyectada	Menor número de reservas Menor cantidad de Frecuencia	En caso las ventas caigan por el número de reservas, se realizarán campañas promocionales para atraer a nuevos clientes o a los que se tenga en base. En caso se reduzca la frecuencia, se proporcionarán incentivos como <i>merchandising</i> por cierta cantidad de días reservados, así como descuentos.
Pocos cuidadores por las zonas de mayor demanda	Cantidad de cuidadores por zona	Se generarán campañas de atracción de cuidadores, a través de redes sociales para que a través del algoritmo y según el perfil que buscamos puedan llegar a más personas nuestra oferta.
Baja respuesta de los cuidadores ante las solicitudes de reservas	Cantidad de respuesta de los cuidadores Tiempo de respuesta de los cuidadores	Se generarán alertas de recordación a los cuidadores para que puedan responder sus mensajes en los tiempos establecidos. Asimismo, se les pondrá una mejor calificación a los que cumplan con las políticas. En caso, no se tenga efectividad se pondrá dinámicas automatizadas que no permitan a los cuidadores ofertar si han tenido 3 respuestas consecutivas fuera del tiempo establecido.
Baja fidelización de los cuidadores	Desactivación de cuentas Baja frecuencia de uso de cuenta	Se realizarán campañas con argumentarios de potenciales ingresos al usar la plataforma en lugar de ofertar en otros sitios. Capacitaciones periódicas, clasificación con insignias que les den beneficios frente a otros cuidadores.
Negociación directa de los cuidadores con los dueños de mascotas	Baja frecuencia de uso de cuenta	Refuerzo en los beneficios hacia el cliente al adquirir una reserva con nosotros. Beneficios o incentivos hacia los cuidadores para que las transacciones se realicen a través de la plataforma.
Empresas consolidadas en la industria incursionen en el negocio de alojamiento	Número de nuevos competidores	En caso los nuevos competidores inicien con campañas agresivas y no podamos competir, se podría cambiar el negocio hacia la venta de servicios y productos recurrentes, empleando la información que tenemos de las personas que usaron nuestro servicio y haciendo uso de los activos digitales con los que contamos.

Nota. Elaboración propia, 2024

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

- El sector de mascotas está en crecimiento siendo una de las industrias que ha tenido un incremento interesante durante la pandemia, pasando de 8% a 29%, ocasionado por una mayor adquisición de mascotas en el 2020, en algunas ocasiones como forma de compañía.
- Debido a que hay una mayor aceptación por el uso de plataformas digitales para la compra de productos o servicios, incluyendo el proceso de pago, esto representa una oportunidad para los negocios que se arriesgan a ofrecer sus productos o servicios de manera digital.
- El sector de alojamiento digital para mascotas aún no se encuentra saturado ya que solo se tienen 3 competidores en el mercado por lo que existe un potencial para seguir explorando y brindando los servicios acordes a las necesidades de los dueños de mascotas.
- Realizar negocios de economías colaborativas, en la actualidad, son de gran ayuda y de gran interés de la población ya que representa una nueva fuente de ingreso la cual puede ayudarlos ante eventualidades ocasionadas por los bajos indicadores del desempeño económico, la inflación y la inestabilidad laboral.
- Se concluye que existe un mercado objetivo de 32,804 personas dispuesta a usar la plataforma Balfi determinado por un porcentaje de aceptación de 86.68%.
- Luego de la investigación realizada se podría inferir que los dueños de mascotas buscan negocios de alojamiento para su perro donde los cuiden con amor, como si fueran parte de su familia, ya que ellos los consideran como sus hijos. Por lo que buscan sitios donde tengan constante comunicación y sean cercanos para cualquier emergencia. Asimismo, para la elección del alojamiento hacen una búsqueda profunda y, por lo tanto, las recomendaciones son un factor importante en la decisión.
- Encontramos que en las plataformas web, donde tienen intermediarios que brindan servicios, es relevante tener buenas relaciones con ellos y un plan de fidelización.
- Los resultados de VAN y IR nos indican que es rentable invertir en este proyecto por el periodo de evaluación de 5 años.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Balfi realizar acciones de fidelización de sus *partner* cuidadores, tales acciones pueden incluir capacitaciones constantes no solo del tratamiento de mascotas, sino de promoción de su servicio, incentivos no monetarios, entre otros.
- Se sugiere que tanto el proceso de reserva de alojamiento como el de registro como cuidador sea sencillo y en pocos pasos para mejorar la experiencia del uso de la web.
- Se recomienda realizar un buen proceso de selección y aceptación de cuidadores para asegurar la experiencia del cliente y cumplir con la propuesta de valor ofrecida.
- Se recomienda hacer un seguimiento de los potenciales competidores ya que podrían ingresar al mercado.
- Balfi debe ser claro en la comunicación de su beneficio y propuesta de valor para que los consumidores lo prefieran.
- Se debe realizar seguimiento de las inversiones en marketing de manera mensual para identificar si el plan de medios está logrando los objetivos planteados.

Bibliografía

Banco Central de Reserva (18 de enero 2024) Informe de Actividad Económica: noviembre 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-04-2024.pdf>

Banco Central de Reserva (4 de enero 2024) Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: diciembre 2023. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-01-2024.pdf>

Centrum PUCP (20 de junio de 2023),Noticial Institucionales: Ranking de competitividad Mundial 2023: Perú desciende al puesto 55 <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2023-peru-desciende-puesto-55/>

Chavez, Y (22 de agosto de 2022). Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429 millones este año. Forbes Perú. <https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano>

Christopher Lovelock & Jochen Wirtz. (Eds). (2009). Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia. (6° edición). Pearson

CPI Research (Julio de 2023). Perú: Población 2023 (Nro 003) [Market Report Población 2023.pdf](https://www.cpiresearch.com/Market_Report_Poblacion_2023.pdf)

Datum. (2021). *El mundo de las mascotas en Perú*. Recuperado de la base de datos de Datum. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Mascotas-infografia-v3_211214121321.pdf

Dog Houser. (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2024, de <https://www.doghouser.com/>

Doggy Camp. (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2024, de <https://www.facebook.com/doggycampperu>

Entel. *Recuperado el 21 de marzo 2024, de* <https://www.entel.pe/empresas/celulares/office-365/>

ESIC Business & Marketing School. (enero 2018). Tendencias del M-Commerce: todo lo que debes saber. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/tendencias-del-mobile-commerce-crecimiento-sectores-gasto-medio-formas-pago-ventajas-del-m-commerce>

Euromonitor International (Agosto de 2023). Briefing : Pet Care in Latin America

<https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab>

Euromonitor International (Agosto de 2023). Briefing : Pet Care in Latin America

<https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/analysis/tab>

Juan Alberto Forsyth. (Ed.). (2004). Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor.

K. Douglas Hoffman & John E. G. Bateson. (Eds.). (2008). Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos. (2° edición). Cengage Learning

KPMG. (23 de diciembre 2019). 2030. Claves para la nueva década.

https://www.tendencias.kpmg.es/wp-content/uploads/2019/12/CLAVES_2030_23122019_WEB-1.pdf

Ley de protección y bienestar animal - LEY - N° 30407. (8 de enero del 2016).

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30407.pdf>

Michael E. Porter (Ed.). (2018). Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámides

Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Contabilidad Pública. (2018). Análisis presupuestario y financiero de las entidades empresariales al primer semestre 2018.

Mobimetrics. (2021). *Adopción de mascotas durante la pandemia en Perú*. Recuperado de la base de datos de Mobijob. <https://mobimetrics.co/stats/adopcion-de-mascotas-durante-la-pandemia-en-peru/>

Movistar. *Recuperado el 21 de marzo 2024, de* <https://ofertas.movistarempresas.com/>

Payments and Commerce Market Intelligence . (2024). *Radiografía del comercio electrónico en Perú*. Recuperado de la base de datos de Payments and Commerce Market Intelligence.

https://paymentscmi.com/wp-content/uploads/2024/01/2024_PCMI_Radiografia-Comercio-Electronico-Peru_ES.pdf

Philip Kotler & Kevin Lane Keller. (Eds.). (2016). Dirección de Marketing (15° edición). Pearson

Pleno. Sentencia 348/2023 Tribunal Constitucional (25 de julio de 2023).

<https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2023/00949-2022-AA.pdf>

Propuestas para la protección del consumidor en el comercio electrónico y la seguridad de productos. INDECOPI N° -2021. (25 de marzo de 2021)

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1776699/Documento%20de%20Trabajo%20-%20Comercio%20electronico%20%20version%20final%5BF%5D.pdf.pdf?v=161763662>

Pet Backer. (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2024, de <https://www.petbacker.es/>

Pet's Camp Perú (s.f). Recuperado el 30 de enero de 2024 de <https://www.facebook.com/HospedajePCP>

Redacción El Comercio (4 de febrero 2024). Elecciones 2026: ¿cuántos de los más de 20 partidos políticos tienen posibilidades de pasar la valla electoral?. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/politica/congreso/elecciones-2026-cuantos-partidos-politicos-tienen-posibilidades-de-pasar-la-valla-electoral-jne-onpe-noticia/?ref=ecr>

Redacción El País. (16 de junio de 2023). Dina Boluarte sepulta su promesa de adelanto electoral: “El tema está cerrado. Seguiremos hasta julio de 2026”. *El País*.

<https://elpais.com/internacional/2023-06-16/dina-boluarte-sepulta-su-promesa-de-adelanto-electoral-el-tema-esta-cerrado-seguiremos-hasta-julio-de-2026.html>

Redacción El Peruano. (9 de julio 2023). La estabilidad política eleva la confianza. *El peruano*.

<https://elperuano.pe/noticia/217496-la-estabilidad-politica-eleva-la-confianza>

Redacción Gestión (31 de diciembre 2023) Cotización del dólar en Perú: ¿Qué se espera para el 2024?. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/cotizacion-del-dolar-en-peru-que-se-espera-para-el-2024-estados-unidos-sol-peruano-banco-central-de-reserva-noticia/>

Redacción Gestión (31 de diciembre 2023). Sepa los requisitos y costos para constituir una empresa en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/sepa-los-requisitos-y-costos-para-constituir-una-empresa-en-el-peru-empleos-salarios-management-noticia/>

Redacción La República. (31 de marzo de 2022). El boom del *pet friendly*: cada vez son más los espacios amigables para las mascotas. *La República*.

<https://larepublica.pe/sociedad/2022/03/31/el-boom-del-pet-friendly-cada-vez-son-mas-los-espacios-amigables-para-las-mascotas>

Redacción Mercado Negro. (2021). Humanización de las mascotas: tendencia de marketing y negocio en efervescencia. *Mercado Negro*.

<https://www.mercadonegro.pe/marketing/humanizacion-de-las-mascotas-tendencia-de-marketing-y-negocio-en-efervescencia/>

Redacción Perú Retail. (2019). Día mundial del perro: ¿Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué productos?. *Perú Retail*. https://www.peru-retail.com/dia-del-perro-hogares-peruanos-gastan-hasta-s-300-mensuales-en-sus-mascotas/?doing_wp_cron=1711660675.023139953613281250000

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

Redacción RPP. (7 de febrero 2024). Lluvia de partidos políticos: ¿Qué pasaría si las 38 organizaciones inscritas y en proceso de inscripción se presentan en las Elecciones 2026?. *RPP*. <https://rpp.pe/politica/elecciones/elecciones-2026-38-partidos-politicos-estan-inscritos-y-en-proceso-de-inscripcion-ante-el-jne-noticia-1532577?ref=rpp>

Romainville, M. (27 de julio de 2015). Conozca el rentable negocio de hospedaje para perros en Lima. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/conozca-rentable-negocio-hospedaje-perros-lima-195076-noticia/?ref=ecr>

Saiz de Vicuña, J. (2020). *El plan de Marketing en la práctica* (16ª ed.). Editorial ESIC, España

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (13 de febrero 2024). Impuesto a la Renta (IR). <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta-ir>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Tabla de Tiempos de Vida Útil de los Equipos. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2022/anexo-071-2022.pdf>

Urbania. Recuperado el 21 de marzo 2024, de <https://urbania.pe/>

Vargas, G (2021). *De pelos y patas, la industria mantiene una tendencia creciente que ha abierto las puertas a servicios y productos que hace 10 años no existían en el Perú*. Incubadora Innova Esan. <https://www.ue.edu.pe/mails/2021/ue/img/8-De-pelos-y-patas-la-industria-mantiene-una-tendencia-creciente-que-ha-abierto-las-puertas-a-servicios-y-productos-que-hace-10-a%C3%B1os.pdf>

Yrigoyen, L. (23 de mayo de 2021). Mascotas: ¿Por qué durante la pandemia aumentó la adopción de perros y gatos?. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/somos/estilo/mascotas-por-que->

[durante-la-pandemia-aumento-la-adopcion-de-perros-y-gatos-bienestar-adopcion-animal-noticia/?ref=ecr](#)

Anexos

Anexo 1. Guía de *Focus Group* para Dueños Mascotas

GUIA DE FOCUS GROUP - CLIENTE QUE BUSCA ALOJAMIENTO / GUARDERÍA PARA SU MASCOTA

Buenas tardes

Moderadora:

El presente Focus Group tiene el objetivo de recabar información para nuestra tesis de plataforma web Balfi Es por eso que se ha invitado a cada uno de ustedes como dueños de mascotas y dog lovers. Cabe mencionar que este focus group será grabado y toda la información recabada será usada solo con fines educativos del desarrollo de la tesis de maestría para la universidad del pacifico.

Moderadora: Para iniciar con las presentaciones y romper el hielo, cada persona procederá a presentar a su mascota indicando como se llama, cuántos años tiene, que caracteriza más a su mascota y responderá la siguiente pregunta

- ¿Qué hace su mascota en el día?
- ¿Qué tal interactúa con otros perritos y personas?
- Por qué dejaría o ha dejado a su mascota en un alojamiento/guardería?
- Ejemplifique el lugar ideal para que un perrito esté feliz donde lo cuidan (casa o departamento temporal). Detalle cuáles serían las características del lugar. (colocaremos todo lo que nos gustaría que tenga el lugar y pase nuestra mascota en un lugar)
- Qué es lo que busca cuando reservar un alojamiento para sus mascotas ¿por qué?
- Cuáles son los motivos porque elige un alojamiento
- En el año, ¿cuántas veces usa alojamiento para sus mascotas y por cada vez que cuantos días reserva?

Moderadora: En la parte final del Focus group pasaremos a realizar una dinámica de completar frases, pueden complementar con lo primero que se le viene a la mente. Para eso tendremos otros 10 minutos. Las frases son:

Cuando necesito algo para mi mascota que no tengo en casa, lo busco en..... ¿POR QUE?

Quando navego en un Marketplace me gusta. ¿POR QUÉ?

¿Cuándo navego en un Marketplace me gusta su diseño...con...POR QUE?

Quando pago un producto dentro de un Marketplace me da confianza cuando pago por. ¿POR QUÉ?

¿Cuándo navego en un Marketplace de alojamiento me gusta ...POR QUE?

Quando navego en un Marketplace de alojamiento no me gusta... ¿POR QUÉ?

Quando navego en un Marketplace de alojamiento para mascotas me gusta ver ¿POR QUE?

Por eso vemos como oportunidad implementar una web que sirva de intermediario entre los dueños de mascotas que necesitan | dejar a sus mascotas caninas en un alojamiento y/o casa y las personas que buscan recibirlas en sus hogares.

Las personas que accedan a la web para este servicio, lo harán a través de una suscripción en la web podrán arrendar de la lista de oferentes de hogares de confianza disponibles para dejar a sus mascotas

Moderadora: Para cerrar nos gustaría cerrar con dos preguntas:

¿Con qué frecuencia usarían un Marketplace para buscar alojamiento para sus mascotas?

¿Cuál sería un monto atractivo por cada noche de alojamiento?

Moderadora: Esto ha sido todo, muchas gracias por su apoyo y tiempo para el desarrollo de este focus group que tiene como fin el desarrollo de la tesis de maestría para la universidad del pacifico, sobre un alojamiento canino.

Anexo 2. Guía de *Focus Group* para Perfil de personas *Partners* Cuidadores

GUIA DE FOCUS GROUP - CLIENTE QUE OFRECE ALOJAMIENTO / GUARDERÍA PARA MASCOTA

Estructura de Focus Group

I PARTE - Juego de la pelota (Técnica de presentación, 5 minutos)

Moderadora: El presente Focus Group tiene el objetivo de recabar información para nuestra tesis de alojamiento canino, y por medio de las dinámicas a desarrollar validar la idea. Es por eso que se ha invitado a cada uno de ustedes como dueños de mascotas y pet lovers. Cabe mencionar que este focus group será grabado y toda la información recabada será usada solo con fines educativos del desarrollo de la tesis de maestría para la universidad del pacífico.

Moderadora: Para iniciar con las presentaciones y romper el hielo, comenzaremos jugando con una pelota, la cual debe ser lanzada a cada uno de los integrantes de forma aleatoria y la persona que tenga la pelota en su poner se presentará y responderá la siguiente pregunta ¿Qué le gustan de los perritos?, ¿Tienen o han tenido perritos? y ¿Por qué cuidarán de una mascota?

II PARTE – Un lugar mejor (20 minutos)

Moderadora: En la segunda parte del Focus group hablaremos de cómo sería el mejor servicio de hospedaje/ guardería que podemos brindar.

En esta dinámica a desarrollar cada persona comentará como el lugar donde cuidará a la mascota sería un lugar mejor.

En la primera parte se hablará de cómo describiría su servicio de hospedaje teniendo en cuenta la ubicación, espacio, etc., para que un perrito esté feliz donde lo cuidan.

Luego en una pizarra colocarán cuales serían sus tiempos de su servicio de cuidado.

Al finalizar comentaremos las razones por las que quieren dar el servicio de alojamiento/guardería de perritos.

III PARTE - Preguntas de cierre (5 minutos)

Moderadora: Para cerrar nos gustaría cerrar con dos preguntas:

¿Les gustaría brindar su servicio de alojamiento/guardería de perritos?, ¿Usaría una plataforma de Marketplace de hospedaje para brindar su servicio? ¿Estaría dispuesto a pagar un % de comisión por cada cliente se obtienen en el Marketplace?

Moderadora: Esto ha sido todo, muchas gracias por su apoyo y tiempo para el desarrollo de este focus group que tiene como fin el desarrollo de la tesis de maestría para la universidad del pacífico, sobre un alojamiento canino.

Anexo 3. Encuesta de Investigación Concluyente a dueños de Mascotas Caninas

Plataforma Digital de Alojamiento de mascotas caninas Balfi

Encuesta para servicio de una plataforma web de alojamiento de mascotas caninas

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Tiene mascotas caninas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. ¿Cuántas mascotas tiene? *

Marca solo un óvalo.

- 1
 2
 Mas de 3

3. Marca la(s) alternativas que más se acercan a los motivos por los que usarías un alojamiento/guardería de mascotas *

Marca solo un óvalo.

- Por un viaje de trabajo
 Un compromiso por varios días (full day, salida de fin de semana)
 En una emergencia
 Por vacaciones fuera de casa

Balfi - Tu segundo hogar (la foto es referencial)



5. Luego de explicada la propuesta, ¿Cuál es el grado de aceptabilidad con que calificarías la propuesta? *

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5
Nad Muy atractiva

6. ¿Usaría la plataforma web Balfi para conectar con personas dog lovers que alquilan un alojamiento y cuidado para su mascota?

Marca solo un óvalo.

- Si
 Tal vez
 no

4. Indica de mayor a menor siendo 5 el atributo que más valoras y 1 el que menos valoras al elegir un servicio de alojamiento para mascotas

Marca solo un óvalo por fila.

	1 (No valorado)	2 (Menor valorado)	3 (Regularmente valorado)	4 (Valorado)	5 (Muy valorado)
Las recomendaciones que tiene el alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proceso de reserva del alojamiento sea rápida y fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación con el cuidador de la mascota (seguimiento del cuidado diario)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cercanía de la ubicación del alojamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El traslado de la mascota de manera rápido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ayúdanos calificando según importancia los atributos de Balfi por lo que lo elegirías * como plataforma web de alojamiento/guardería, siendo 5 el atributo más importante y 1 el atributo menos importante

Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Poco importante)	2 (Menos importante)	3 (Regularmente importante)	4 (Importante)	5 (Muy importante)
Seguridad de la página	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferentes opciones de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calificación y comentarios de hospedaje por otros usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descripción del hospedaje (fotos o video)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información de la persona a cargo del cuidado de la mascota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 4. Fórmula para determinar la Demanda de poblaciones finitas

Ecuación 1. Fórmula de determinación de muestra en poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z^2 * \sigma^2}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * \sigma^2}$$

Anexo 5. Estimación de la Demanda

Dónde:

N = Universo,

$Z^2 = 1.96^2$, donde se considera 95% de confianza.

$e^2 = 0.1^2$, donde 1% es el error permisible

$\sigma^2 = 0.5^2$, y se considera una varianza de 0.5 |

Factor	Item	Porcentaje	Cantidad de Personas	Fuente
Total Lima Moderna	Nro de Hogares en Lima Moderna	100%	438,300	CPI Research 2023
Nivel Socioeconómico	A /B	69%	302,865	CPI Research 2023
Rango de Edad	De 28 a 58 años	44%	134,472	CPI Research 2023
Social	Hogares con mascotas	60%	80,683	Ipsos 2023
Social	Hogares con mascotas que tienen perros	85.90%	69,307	Datum,2020
F1: Estilo de Vida	¿Han usado alojamiento de mascota?	70.50%	48,859	Encuesta
F2: Intención de Compra	¿Estaría dispuesto a usar el servicio de Balfi?	86.68%	42,353	Encuesta
F3: Disposición pago	¿Estaría dispuesto a pagar más de S/65?	77.45%	32,804	Encuesta
Early adopter	Adoptantes Iniciales	16%	5,249	
Adoptantes iniciales	Alcance del marketing	37%	1,942	
Frecuencia de Compra	Nro de Reservas al año	3.164	6,145	Encuesta
Días por reserva	Nro de días reservados	3	18,435	Encuesta

Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 6. Mantra de la marca



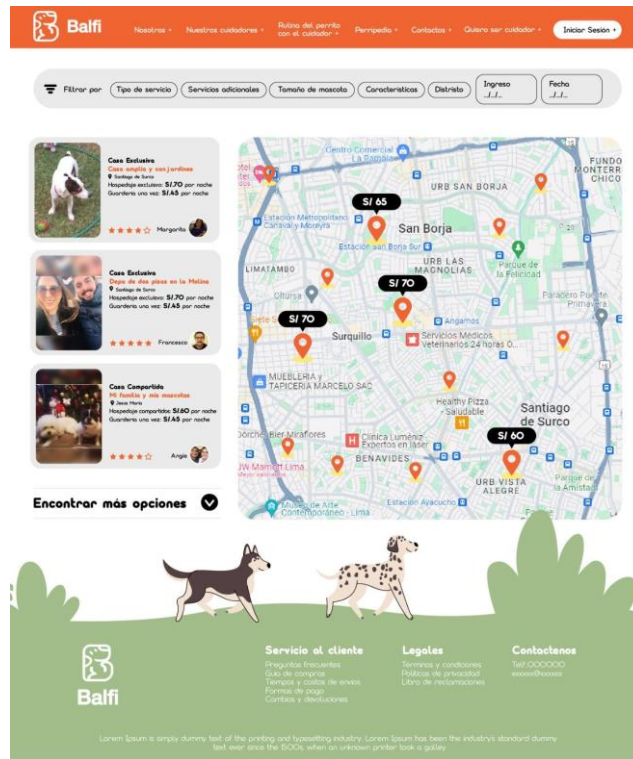
Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 7. Pantallas de la web

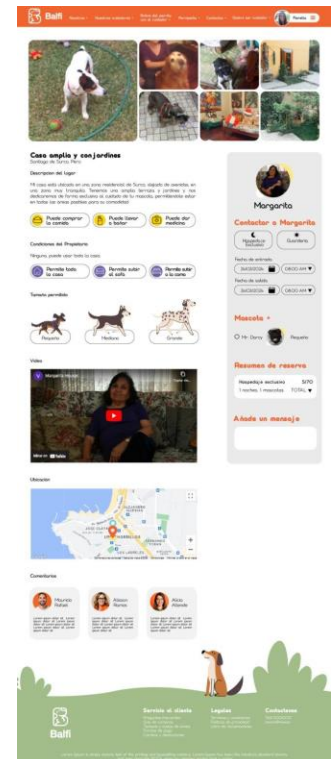
Home



Pantalla de búsqueda de hospedaje



Pantalla de reserva



Nota. Elaboración propia, 2024

Pantalla de Registro:

Dueño de mascota

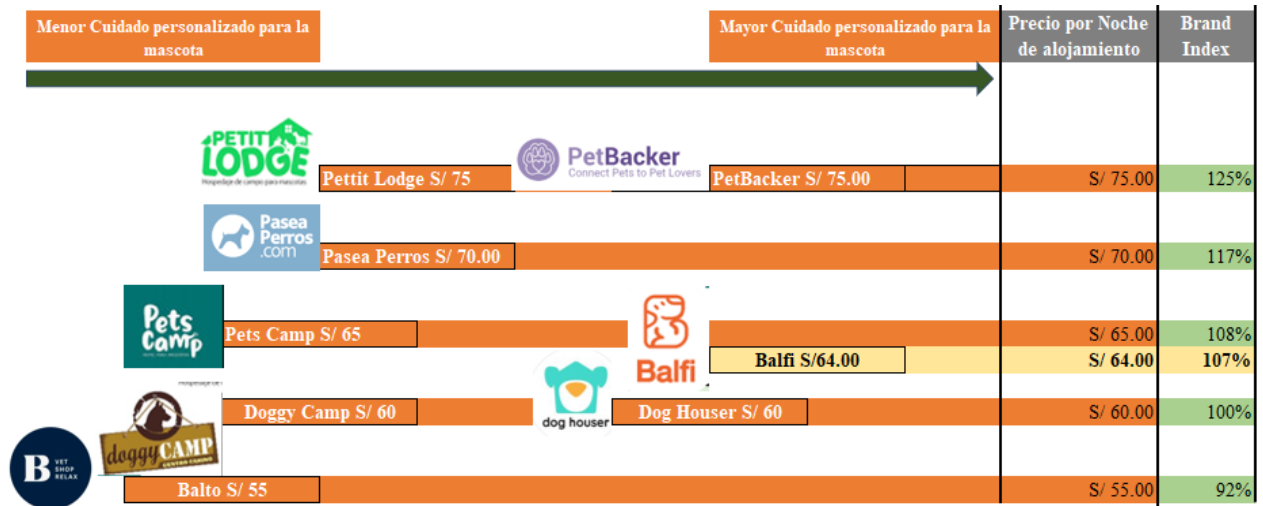
Solicitud para ser cuidador

Pantallas internas:

Pantalla interna de usuario registrado

Pantalla de información de la mascota

Anexo 8. Brand Index de Alojamiento caninos en Lima Metropolitana



Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 9. Recursos de la Estrategia de Promoción

Google

Patrocinado



<https://www.balfi.com> > alojamiento > perros

Alojamiento perros Lima - Entrenamiento canino

Encuentra el alojamiento ideal para tu mascota. Ofrecemos servicios de alojamientos a través de nuestra red de cuidadores cercanos a tu ubicación con el mismo cariño como si fueras tu mismo.

Alojamiento para mascotas · Entrenamiento canino · Guardería para mascotas

Nota. Elaboración propia, 2024

Mailing



Nota. Elaboración propia, 2024

Redes sociales:



Nota. Elaboración propia, 2024

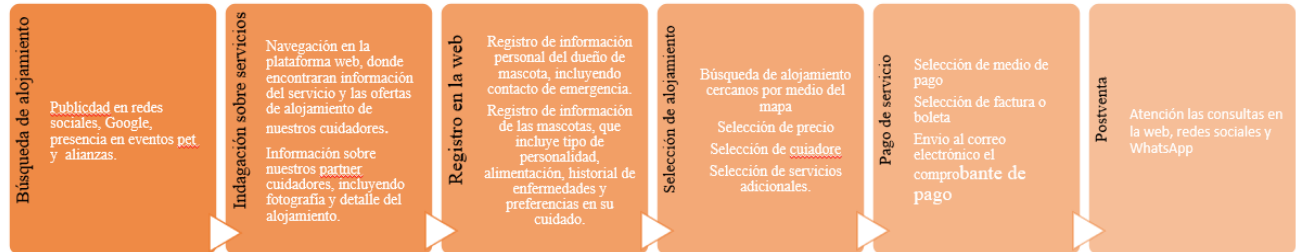
Merchandising



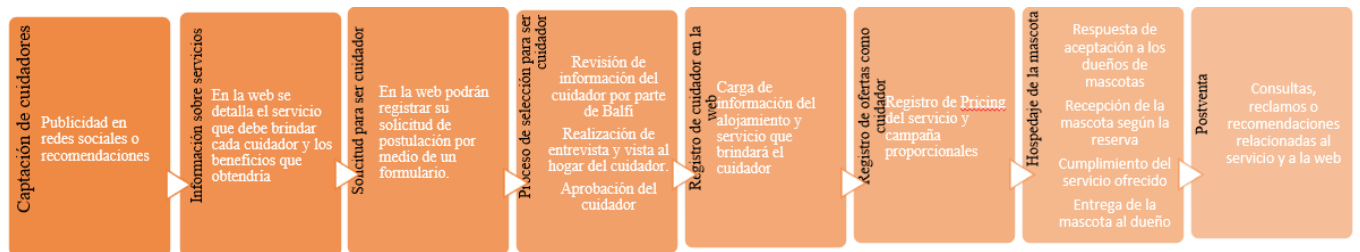
Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 10. Procesos

Dueño de mascota



Partner cuidador de mascota



Nota. Elaboración propia, 2024

Anexo 11. Detalle de Gastos

Activo Fijo

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total	Vida Útil (años)	Gastos por depreciación anual
Laptop	3	S/ 1,800	S/ 5,400	3	S/ 1,800
Laptop Desarrollador	1	S/ 4,000	S/ 4,000	3	S/ 1,333
Escritorio (juego)	2	S/ 250	S/ 500	5	S/ 100
Sillas	4	S/ 125	S/ 500	5	S/ 100
Impresora	1	S/ 800	S/ 800	3	S/ 267
Total			S/ 11,200		S/ 3,600

Nota. Elaboración propia, 2024

Gastos por personal

Tipo	Personal	Sueldo Mensual	Gratificación	CTS	ESSALU D	VACACIONES	Total anual
Planilla	Gerente General	S/ 3,600	S/ 3,933	S/ 1,800	S/ 324	S/ 3,600	S/ 62,154
Planilla (2DO AÑO)	Gerente General	S/ 5,000	S/ 5,463	S/ 2,500	S/ 450	S/ 5,000	S/ 86,325
Planilla	Analista de Marketing	S/ 1,800	S/ 1,967	S/ 900	S/ 162	S/ 1,800	S/ 31,077
Planilla	Analista de Operaciones	S/ 1,800	S/ 1,967	S/ 900	S/ 162	S/ 1,800	S/ 31,077
Planilla	Especialista de IT	S/ 4,200	S/ 4,589	S/ 2,100	S/ 378	S/ 4,200	S/ 72,513
Tercerizado	Legal	S/ 1,000					S/ 12,000
Tercerizado	Finanzas - Contable - RRHH	S/ 1,500					S/ 18,000
Total							S/ 313,146

Nota. Elaboración propia, 2024

Capacitación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevos					
Veterinarios	S/ 2,250	S/ 1,125	S/ 1,688	S/ 1,013	S/ 1,215
Trainer de perros	S/ 2,250	S/ 1,125	S/ 1,688	S/ 1,013	S/ 1,215
Antiguos					
Veterinarios	S/ -	S/ 750	S/ 1,125	S/ 1,688	S/ 2,025
Trainer de perros	S/ -	S/ 750	S/ 1,125	S/ 1,688	S/ 2,025
Total	S/ 4,500	S/ 3,750	S/ 5,625	S/ 5,400	S/ 6,480

Nota. Elaboración propia, 2024

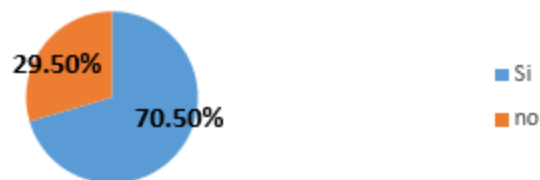
Pack de bienvenida

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuidadores	60	90	135	162	194
Precio de pack x cuidador	S/ 30	S/ 30	S/ 30	S/ 30	S/ 30
Total	S/ 1,800	S/ 2,700	S/ 4,050	S/ 4,860	S/ 5,832

Nota. Elaboración propia, 2024

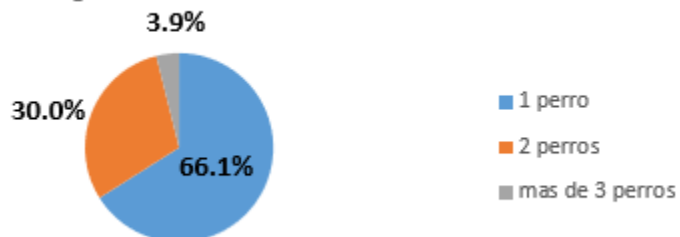
Anexo 12. Resultado de Encuesta: Resultado Estilo de vida: Uso de Alojamiento para mascotas caninas

¿Ha usado o usas alojamiento de mascotas caninas?



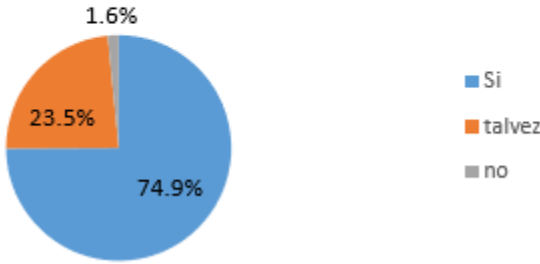
Anexo 13. Resultado de Encuesta: Número de mascotas caninas por hogar

¿Cuántas mascotas caninas tiene?



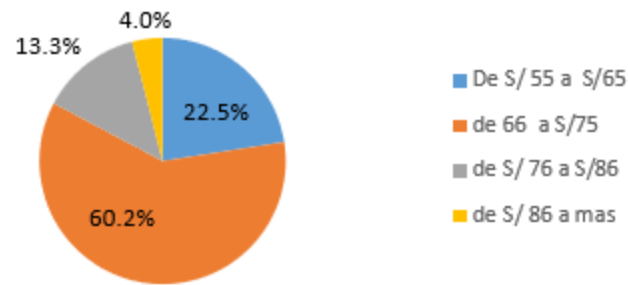
Anexo 14. Resultado de Encuesta: Intención de compra: Uso del servicio BALFI

¿ Usaría la plataforma web Balfi para conectar con personas dog lovers que alquilan un alojamiento y cuidado para su mascota?



Anexo 15. Resultado de Encuesta: Disposición de pago por día de alojamiento por medio de la plataforma Balfi

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el día de servicio de alojamiento contratado por medio de la plataforma Balfi, que incluye contactar con un hogar que pueda cuidar a su mascota en el distrito que usted desee ?



Anexo 16. Cadena de Valor

Gestión Financiera			
<ul style="list-style-type: none"> ● Control contable y de finanzas con un outsourcing de apoyo para las labores operativas. ● Monitoreo de los indicadores financieros, especialmente de la rentabilidad del negocio. 			
Gestión de RRHH			
<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de reclutamiento y selección de personal con un outsourcing. ● Evaluación continua del personal para dar seguimiento a las mejoras y crecimiento continuo. ● Realización de actividades enfocadas en el clima laboral. ● Capacitación con expertos veterinarios y/o entrenadores de perros certificados de manera trimestral. 			
Gestión de TI			
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de los activos digitales de operación diaria e incidencias. ● Desarrollo de mejoras en la plataforma según las necesidades del negocio. ● Implementación y monitoreo de las medidas de seguridad de la <i>web</i> (información del cliente y pasarela de pago). 			
Gestión de Aprovisionamiento			
<ul style="list-style-type: none"> ● Proveer los servicios y productos requeridos para la operación. ● Programar las compras de la oficina y pack de inicio de los <i>partners</i>. ● Gestión de las alianzas verificando el cumplimiento de derechos y obligaciones de estos. 			
Marketing	Gestión de clientes	Gestión de <i>partners</i>	Post venta
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño e implementación de promociones. ● Plan de marketing anual según los objetivos. ● Análisis de los clientes y competencia. ● Gestión de los canales. ● Gestión y control del presupuesto de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro en la página <i>web</i> y confirmación por correo del cliente. ● Ofertas de alojamientos o guarderías para la elección, reservación y confirmación del servicio adquirido. ● Gestión de consultas y respuestas en la <i>web</i>. ● Las cancelaciones o reprogramaciones. ● Realización de servicio de movilidad. ● Realización de servicios adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Postulación de personas interesadas. ● Evaluación de los posibles <i>partners</i>. ● Capacitación de los <i>partners</i> elegidos. ● Entrega de pack de bienvenida. ● Ingreso de oferta por parte del <i>partners</i> ● Gestión del servicio. ● Desarrollo de rutina establecida por Balfi para cada mascota y comunicación constante con el dueño. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recepción y atención de quejas y sugerencias a través de la <i>web</i>. ● Realización de encuestas para saber determinar el nivel de satisfacción o los puntos de mejora. ● Seguimiento del historial de los clientes para determinar personalizar el servicio.

Fuente: Porter, 2015.

Nota. Elaboración propia, 2024