

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE INTERMEDIACIÓN DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS PARA MASCOTAS A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA DIGITAL (APLICACIÓN MÓVIL)

MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

AUTORES: CANDEDO LLANO, RAQUEL
PANDO MEDINA, CYNTHIA MASSIEL
PUENTE MENDOZA, MAXIMIANO
SÁNCHEZ MARTÍNEZ, EDUARDO DANIEL
STURDIVANT ROMERO, STACY
SUÁREZ YSLA, PECK YALI

TUTOR: DR. JORGE LÓPEZ CIFRE

En Madrid, a 06 de abril de 2020

TABLA DE CONTENIDOS

I. RESUMEN EJECUTIVO	5
II. PLAN DE NEGOCIO	7
1. ANTECEDENTES	7
2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES	7
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos específicos:	9
5. JUSTIFICACIÓN DE PROYECTO	10
III. PLAN JURÍDICO Y LEGAL	11
6. FORMA JURÍDICA	11
7. OBLIGACIONES FISCALES	12
8. DETERMINACIÓN Y DECLARACIÓN TRIBUTARIA	13
9. LEY DE PROTECCIÓN ANIMAL	14
IV. PLAN DE MERCADOTECNIA	15
2. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y MERCADO OBJETIVO	15
3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPETENCIA	16
3.1. Antecedentes	16
3.2. Expectativas a corto y mediano plazo	16
3.3. Análisis del sector	16
3.4. Competencia	17
4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y ESTUDIO DE MERCADO	19
4.1. Preferencias y necesidades del consumidor	19
4.2. Segmentación de mercado	20
4.3. Modelo de encuesta	23
4.4. Ficha técnica de investigación	24
4.5. Recolección de datos y análisis	25
5. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	25

6. ANÁLISIS PESTEL	28
7. ANÁLISIS FODA	29
8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
8.1. Estrategias de crecimiento	30
8.2. Estrategias de segmentación	31
8.3. Estrategias competitivas	31
9. MEZCLA DE MERCADOTECNIA (TRADICIONAL Y EXTENDIDA)	33
9.1. Producto	33
9.2. Precio	35
9.3. Plaza y distribución	35
9.4. Promoción y comunicación	36
9.5. Personas	38
9.6. Procesos	38
9.7. Pruebas (evidencia)	39
V. PLAN DE OPERACIÓN (PROCESOS)	40
1. DESPLIEGUE DE PANTALLAS GENERALES	40
1.1. Menú de inicio	40
1.2. Menú de usuarios y servicios	40
1.3. Menú registro de usuario	40
1.4. Menú registro de mascotas	40
1.5. Menú ubicación de servicios	40
1.6. Menú de búsqueda de clínicas veterinarias	40
1.7. Menú más opciones	41
2. FUNCIONAMIENTO DE LA APLICACIÓN	41
1.1. Fase Inicial	41
1.2. Selección	41
1.3. Pago de Servicio	41
1.4. Prestación de Servicio	41
1.5. Calificación de Servicio	42
3. FLUJO DE PROCESOS EN LA APLICACIÓN MÓVIL	42
VI. PLAN COMERCIAL	45
4. CARACTERÍSTICAS COMERCIALES	45

5.	GASTO PROMEDIO MENSUAL (CLIENTE) SEGÚN DEMANDA POTENCIAL.....	45
VII.	PLAN FINANCIERO	49
1.	OBJETIVOS DE ESTUDIO FINANCIERO.....	49
2.	INVERSIÓN, CAPITAL DE TRABAJO Y FINANCIAMIENTO.....	49
3.	ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	50
3.1.	Costos fijos.....	51
3.2.	Costos variables.....	51
4.	RIESGOS DEL PROYECTO.....	51
5.	PUNTO DE EQUILIBRIO	51
6.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	52
7.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	52
8.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	53
8.1.	Análisis de viabilidad de proyecto.....	53
8.2.	Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas	54
8.3.	Análisis de Balance General.....	55
8.4.	Análisis de principales indicadores financieros	56
8.5.	Análisis de sensibilidad.....	57
V.	PLAN DE ADMINISTRACIÓN.....	58
1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ESBELTA).....	58
2.	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y NECESIDADES DE PERSONAL	58
3.	REMUNERACIÓN, COMPENSACIÓN E INCENTIVOS	58
4.	PLAN ESTRATÉGICO.....	59
5.	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	59
VI.	CONCLUSIONES.....	60
VII.	REFERENCIAS	62
VIII.	ANEXOS.....	65
1.	RESULTADOS DE ENCUESTA (PARTE I).....	65
2.	RESULTADOS DE ENCUESTA (PARTE II)	71
3.	ANEXO: FLUJO DE CAJA PROYECTADO	73
4.	ANEXO: FLUJO DE CAJA PROYECTADO (CONSOLIDADO).....	74

TABLAS, GRÁFICOS E LUSTRACIONES

Tabla 1- Listado de servicios	15
Tabla 2 - Empresas de bienes y servicios para mascotas con aplicación móvil.....	18
Tabla 3 - Distribución poblacional por zonas geográficas y NSE (2017).....	20
Tabla 4 - Distribución poblacional por subzonas geográficas y NSE (2017)	21
Tabla 5 - Formato de encuestas	23
Tabla 6 - Formato de encuestas (continuación)	24
Tabla 7 - Características de encuesta y muestra.....	24
Tabla 8 - Características de servicios.....	26
Tabla 9 - Principales proveedores por tipo de servicio (búsqueda cruzada).....	27
Tabla 10 - Análisis de factores externos (PESTEL)	28
Tabla 11 - Análisis de factores internos (FODA)	29
Tabla 12 - Matriz de opciones estratégicas de crecimiento (Ansoff).....	30
Tabla 13 - Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.....	32
Tabla 14 - Identidad gráfica	34
Tabla 15- Ejemplo de proceso de interacción simplificado entre grupos de interés.....	36
Tabla 16 - Gasto total por cliente según demanda potencial y frecuencias	46
Tabla 17 - Parámetros y condiciones comerciales de servicios para cálculo de ingresos.....	47
Tabla 18 - Relación de gastos de inversión (S/.).....	49
Tabla 19 - Relación de gastos de inversión (continuación)	50
Tabla 20 - Capital Social de la empresa.....	50
Tabla 21 - Cálculo de punto de equilibrio.....	52
Tabla 22 - Estado de resultados integral	54
Tabla 23 - Estado de resultados integral (continuación).....	55
Tabla 24 - Estado de situación financiera	55
Tabla 25 - Indicadores financieros	56
Tabla 26 - Análisis de sensibilidad, factores de penetración y comisiones	57

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un emprendimiento de negocio en el que se evalúa la viabilidad teórica y económica para la posterior implementación de una plataforma digital con aplicativo móvil de intermediación de servicios especializados donde se puedan comercializar productos y/o servicios para personas que tengan mascotas en la Zona Metropolitana de Lima, Perú; basada en el modelo de negocio de economía colaborativa.

El término “economía colaborativa”, fue originalmente acuñado por Marcus Felson y Joe L. Spaeth en 1978. Tiempo después vuelve a utilizarse por Ray Algar (2007) en su artículo “Collaborative Consumption” publicado en el boletín Leisure Report; fue hasta finales del 2010 que empezó a generalizarse con la publicación del libro “What’s mine is yours”, en el que se explica cómo la extraordinaria disrupción causada por la revolución de las comunicaciones está generando una explosión en el compartir, intercambiar, prestar, comercializar, alquilar, regular e intercambiar.

En un mundo en donde la tecnología cada vez equipara y está inmersa en la mayor parte de los negocios, y donde el factor tiempo para las personas es una de las principales limitantes para el día a día, se tiene la necesidad de contar con servicios de intermediación que hagan la vida más sencilla, en donde las personas puedan trabajar, dedicarse a su familia, sin preocuparse por disponer horas en el día para realizar actividades secundarias o cotidianas que se pueden tercerizar en cuestión de minutos y monitorear a tiempo real.

Ante la necesidad de contribuir y facilitar la vida a la población económicamente activa, se propone la creación de una plataforma digital con aplicativo móvil de intermediación para ofrecer servicios especializados para mascotas, teniendo como valor añadido el ofrecer la seguridad a nuestros clientes de que los prestadores de servicios afiliados a nuestra plataforma digital y aplicación móvil cumplen con estándares de calidad en su trabajo. Así, la información analizada en este documento nos permite determinar la viabilidad del negocio, para lo cual se considera el año 2020 como el año cero para el proyecto, y el inicio operativo para principios del 2021.

En un primer apartado, se presentará la idea de negocio de manera general y a los integrantes del equipo promotor de este proyecto, resaltando su experiencia en distintas áreas laborales y campos de estudio. Se definen los objetivos generales y específicos del proyecto, así como la justificación del modelo de negocio. Asimismo, se revisarán las condiciones legales y jurídicas para la constitución de una persona moral en la provincia de Lima, las obligaciones tributarias y el alcance general de la Ley de Protección de Animales en Perú.

Posteriormente, se realiza un análisis exhaustivo de las estrategias a seguir en el área de mercadotecnia. Primero, definiendo el alcance del producto y el mercado al que éste va dirigido, con una descripción general de los servicios que serán ofertados a través de la aplicación móvil. Se realiza un análisis del sector mascotas en Perú y las condiciones actuales de competencia en la ciudad de Lima, con especial énfasis en las expectativas de crecimiento del sector en el corto y mediano plazo, y el desarrollo de nuevos modelos de negocio a través de medios digitales. Para esto, se realizó una investigación de mercado para conocer las características y preferencias de las personas que cuentan con mascotas con el fin de brindar más información sobre las necesidades que como empresa debemos satisfacer en primera instancia.

Se analizan también los proveedores actuales de servicio en la zona, especialmente aquellos con un potencial de afiliación a la aplicación que permitan añadir valor a nuestro emprendimiento, principalmente por la cartera de clientes y experiencia que tienen en el mercado. Al ser un intermediario, es importante establecer una vinculación comercial estrecha a largo plazo.

Asimismo, se realiza una evaluación de factores internos y externos a la empresa con impacto directo en la planeación y formulación de estrategias en materia administrativa, de crecimiento y penetración de mercado, segmentación según características e intereses similares de la población objetivo, y la posición de la empresa frente a la competencia actual y futura. Estos elementos son desarrollados a detalle en el apartado de mezcla de mercadotecnia. Una vez realizado el estudio de mercado y definido las estrategias a seguir, se desarrolla un plan comercial, económico y financiero que evalúa la viabilidad del negocio bajo estas premisas y con el planteamiento de distintos escenarios.

En el apartado de operación y procesos, se describe la interacción entre los grupos de interés involucrados en el negocio: proveedores de servicios especializados, nuestra empresa como intermediario comercial, los usuarios propietarios de mascotas, y el alcance de agentes externos que brindan soporte a la operación del negocio a través de la aplicación. Por último, se evalúan las condiciones generales del proyecto desde el área administrativa y de recursos humanos para el desarrollo de estrategias a mediano y largo plazo, así como la definición de indicadores que permitan llevar control y seguimiento de la evolución del negocio.

En resumen, con el análisis estratégico del mercado, la organización interna de la empresa y la viabilidad económica del modelo de negocio se definirá el alcance de esta propuesta de negocio, respaldado por el aumento en el número de hogares con mascotas y las facilidades de intermediación de servicios a través de dispositivos móviles con aplicativo específico, resultando en una oportunidad de negocio tangible y con gran potencial de implementación en Perú.

II. PLAN DE NEGOCIO

1. ANTECEDENTES

En los últimos años el sector mascotas ha ido creciendo, debido a campañas de adopción, cuidado, sensibilización, entre otros. Entre las mascotas más comunes destacan los perros, gatos, hámsteres, conejos, loros, y otros animales. El cuidado de mascotas refiere a servicios dedicados a la alimentación, peluquería, salud, ventas de accesorios, entre otros; por tal motivo, las empresas veterinarias han venido trabajando en servicios especializados que puedan ofrecer ventajas competitivas respecto a otras, creando plataformas web y móvil, servicios de 24 horas, recolección y entrega, con el fin de incrementar ingresos e ir ganando mayor cantidad de clientes.

El presente proyecto desarrollará e integrará un plan de negocio para el emprendimiento de una aplicación móvil de intermediación de servicios especializados en cuidado de mascotas, en el cual se comenzará por identificar y definir las necesidades del mercado potencial en cada una de las zonas delimitadas; determinar la oportunidad de innovación, segmentar y analizar las oportunidades de negocio con los distintos ofertantes de servicios como veterinarias, realizar un análisis del consumidor y de mercado tanto cuantitativo como cualitativo, así como una valuación legal para posteriormente desarrollar la viabilidad del mismo y su puesta en marcha al público objetivo.

En las zonas urbanas de Perú, la cantidad de hogares con alguna clase de mascota ha aumentado en los últimos años, mostrando que existe la posibilidad de un negocio rentable y sostenido. Actualmente, la posesión de una mascota le otorga derechos respaldados por el Estado de acuerdo con la Ley No. 30407, en la cual existen penas y castigos por cualquier tipo de maltrato y agresión, así como una normatividad de protección a los animales.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES

Stacy Sturdivant (Promotor / Comercial): Abogada por la Universidad Católica del Perú, con experiencia en consultoría estratégica integral dirigida a la estructuración económica tributaria, legal y corporativa de negocios e inversiones extranjeras y nacionales, financiamiento de operaciones, planificación de fusiones y adquisiciones, consultoría en derecho financiero y bancario, así como en mercado de capitales y negociación de valores.

Cynthia Pando (Operación): Ingeniera Industrial, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con experiencia en sistemas de gestión bajo la normativa internacional ISO y mejoras de procesos; actualmente, trabaja en las áreas de consultoría y formación de sistemas de gestión de calidad, seguridad, medio ambiente, salud ocupacional, anti soborno, seguridad de la información, continuidad de negocio, gestión de emergencias, entre otros.

Maximiano Puente (Tecnologías de Información): Ingeniero Civil, egresado del Instituto Tecnológico de Reynosa, México. Cuenta con experiencia en proyectos urbanísticos, así como en

la realización de estudios topográficos y viales. Actualmente se desempeña como Residente de Obra para empresas de telecomunicaciones.

Eduardo Sánchez (Promotor / Mercadotecnia): Economista egresado de la Universidad de Monterrey, México. Cuenta con especialidades en Gestión Empresarial, Administración de Proyectos y Derecho Energético. Se ha desempeñado tanto en el sector público como privado en áreas de desarrollo económico, inversión extranjera, proyectos estratégicos, precios de transferencia e inteligencia de mercados. Actualmente, codirige dos empresas del sector energético, específicamente en el desarrollo de proyectos renovables a pequeña y gran escala.

Raquel Candedo (Recursos Humanos): Pedagoga, egresada de la Universidad Panamericana en la Ciudad de México, cuenta con experiencia en el área de Recursos Humanos, desempeñándose como Gerente del área de Reclutamiento y Selección del Personal, además del área de Inducción y Capacitación. Laboró durante 10 años en una Caja de Ahorros Española (Caixanova, actualmente Abanca), en la Ciudad de México, como gestor administrativo y finalmente como subdirectora de la Oficina de Representación en México. Actualmente, colabora en el Área de Planeación Estratégica de 2 empresas en la implementación de Sistemas para la certificación del ISO 9000, realizando Manuales de Puesto, Procesos Internos y apoyando en el área de Selección de Personal, Inducción y Capacitación.

Peck Ysla (Finanzas): Magister en Finanzas egresado de la Escuela de Negocios de ESAN, cuenta con experiencia en empresas Internacionales principalmente en Big Four, actualmente se desarrolla como Gerente de Administración y Finanzas de una empresa del Estado de Peru que ejerce monopolio a nivel mundial y que se dedica a la comercialización e industrialización de productos catalogados como primer necesidad y médicos.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Actualmente, el desarrollo de nuevos modelos de negocio ha sido impulsado en gran medida por los avances tecnológicos y el acceso a información por parte de la población. El uso de dispositivos móviles y plataformas digitales ha permitido que nuevas empresas rompan los límites geográficos de su ubicación y expandan sus fronteras de negocio hacia otros horizontes. La disrupción que muchos de estos negocios han generado en las ciudades o mercados donde se desarrollan, abren la posibilidad de que nuevas empresas en otros países puedan replicar las mejores prácticas y modelos de operación en diferentes entornos.

“ISY PET” (derivado de las palabra easy y pet en inglés que significan fácil y mascota) es una plataforma digital con aplicación móvil de intermediación de servicios especializado para mascotas que nace con el objetivo de brindar facilidades a la población para la selección y provisión de servicios y productos especializados en mascotas, considerando el incremento por hogar de mascotas, el incremento del gasto promedio por hogar en mascotas, la proliferación de una cultura de adopción de mascotas, la mejora de la calidad de vida de las mascotas en los últimos años y la falta de tiempo en el día a día de las personas.

Se trata entonces de una plataforma digital con aplicación móvil pensada en el cliente, en que el requerimiento de servicios o productos para mascotas puedan ser hechas en pocos minutos, con las condiciones que mejor convengan al cliente. Es decir, unir a aquellos prestadores de algún servicio o comercializadores de algún producto vinculado a mascotas con aquellos usuarios interesados, fungiendo como un intermediario.

“ISY PET” proporcionará a sus usuarios un catálogo de servicios diversificado con un portafolio de opciones o proveedores confiables previamente verificados, de los cuales podrá seleccionar un servicio específico bajo los términos y condiciones de la empresa proveedora. “ISY”, como intermediario en el servicio, generará ingresos según las comisiones pactadas con los proveedores ofertantes en la aplicación móvil cada que su trabajo sea requerido, así como por la venta de espacios publicitarios en la interfaz de la plataforma.

Hoy en día, las barreras de entrada para este tipo de negocios suelen ser bajas comparadas con otras industrias. No obstante, existen retos en el desarrollo y ejecución de estos, pues su naturaleza disruptiva viene a generar fricción entre sistemas legales y fiscales en las ciudades o países donde se implementan. Es fundamental el sustento de estos negocios en estrategias comerciales y de mercadotecnia que faciliten su crecimiento y masificación.

Si bien suelen ser emprendimientos flexibles y adaptables, el éxito radicará en la confianza de la población y la calidad de los servicios ofertados, cubriendo necesidades o la realización de actividades que generalmente toman tiempo indispensable para otras labores en el día a día. Algunos de los servicios a ofertar, de manera enunciativa mas no limitativa, son: veterinarios por especialidades, vacunación, desparasitación, castración, entrenamiento y corrección de conducta, hospedaje, albergues, servicio de sepelio, venta de alimentos (comida fresca, comida congelada, comida balanceada, etc.), entre otros.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la implementación de una plataforma digital (web y móvil) donde ofertantes y demandantes puedan comercializar productos y/o servicios enfocado principalmente en mascotas en Lima, Perú, basada en una economía colaborativa.

1.2. Objetivos específicos:

- i. Identificar una base de usuarios potencial en zonas geográficas específicas, con la finalidad de atraer a prestadores de servicios (proveedores) y entablar alianzas estratégicas para ambas partes.
- ii. Definir el catálogo de servicios que se van a ofertar a través de la plataforma, para ello, hemos de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo del mercado e identificar la necesidad real de los servicios a brindarse a nuestro público objetivo.

- iii. Generar una base de datos extensa de proveedores confiables (portafolio de opciones) realizando una rigurosa investigación y evaluación de estos, a efectos de asegurar un servicio de calidad, con el precio justo y en el tiempo correcto, asegurando la satisfacción del cliente.
- iv. Determinar una estrategia adecuada para negociar y captar proveedores, sin desatender el crecimiento estable y seguro de los servicios brindados a través de la plataforma y definir los lineamientos para garantizar la seguridad de la transacción.
- v. Diseñar e implementar una aplicación dinámica, visualmente atractiva, fácil y rápida de usar, que integre las características principales de cada categoría de servicio y las opciones ofertadas por cada proveedor.
- vi. Definir una estrategia de mercado para la captación de nuevos clientes o usuarios, y la retención de estos.
- vii. Establecer el desembolso del servicio o del producto sujeto a confirmación de satisfacción del cliente.

5. JUSTIFICACIÓN DE PROYECTO

El cambio de rol de los animales domésticos en la sociedad ha generado la necesidad de una plataforma que conecte a diversos proveedores, con los dueños de las mascotas según el servicio y modalidad que requieran en cada caso en particular. En la actualidad, por ejemplo, las personas que son contratadas para realizar servicios de paseos u adiestramientos no presentan documentos que acrediten confiabilidad, por el contrario, cada vez hay menos personas dispuestas a tener documentos necesarios que acrediten confiabilidad. En atención a estos puntos, existen las siguientes oportunidades como proyecto:

- i. Ingresar a un mercado desatendido de manera formal, enfocado en el segmento socio económico A (alto), B (medio alto) y C (alto).
- ii. Alternativa potencial para todas aquellas familias que no cuentan con el tiempo y la energía para realizar las múltiples tareas que implica la tenencia de una mascota de forma responsable.
- iii. Los clientes podrán destinar el tiempo utilizado en los quehaceres de las mascotas, en otras actividades que les reporte beneficios sustanciales con mayor valor agregado, como pasar más tiempo de calidad en familia y con las mascotas, practicar actividades saludables o finalmente descansar para recuperar energía.

III. PLAN JURÍDICO Y LEGAL

6. FORMA JURÍDICA

La Ley General de Sociedades No. 26887 regula las reglas aplicables a todas las sociedades en Perú, desde la creación de sociedades para el desarrollo de la actividad empresarial para los diferentes sectores económicos del país hasta la disolución, extinción y liquidación de estas. En tal sentido, la norma de sociedades es un instrumento que contribuye al funcionamiento de la economía y orden nacional. Las empresas son entes que nacen con el propósito de obtener ganancias giran en torno a ellas acreedores, consumidores, empleados, el Estado, y diversos grupos de interés.¹

En el ciclo de vida de las sociedades, pueden existir tanto causas legales como la libre decisión de los socios, que disponen la extinción de una sociedad, y por ende, para cautelar el proceso de extinción de la empresa, es decir el cierre definitivo del negocio y sus responsabilidades, se encuentran regulados una serie de requisitos que deben cumplirse, de tal manera que se resguarde el ordenamiento establecido por el legislador con transparencia y sin lesionar los intereses tanto de los propietarios como de terceros.

En el Perú, el legislador ha logrado brindar a la sociedad una herramienta acorde con la realidad, que es el marco legal que regula el nacimiento de una sociedad (No. 26887), con sus modificaciones. Algunos artículos de la norma fueron prorrogados a la entrada en vigor de la ley (artículo 176 Obligaciones por Pérdidas, 220 Reducción obligatoria por Pérdidas y el inciso 4) del artículo 407 causas de la disolución) ello con el fin de no afectar a las empresas ya que por aquellos años la situación del país económicamente era adversa. Por lo tanto, lo estricto de estos artículos afectaría el normal desarrollo y subsistencias de muchas organizaciones; en la actualidad los artículos se encuentran vigentes desde el año 2005.

La norma dispone reglas aplicables a sociedades anónimas. Otras formas societarias, normas complementarias, contratos asociativos y disposiciones finales y transitorias están incluidas en cinco libros y un título final. Ahora bien, en la Ley No. 26887 se contempla varias modalidades de sociedades a elegir de acuerdo con varios factores como, por ejemplo, el tipo de negocio que se pretende realizar, la cantidad de socios que la van a conformar, el tipo de responsabilidad que se desea asumir, si se va a listar en bolsa de valores o no, entre otros factores.

En ese contexto, a lo largo de la existencia de una sociedad primero se dará el nacimiento de esta, es decir, nacerá con el pacto social, luego desarrollará actividades señaladas en su objeto social, inclusive, podrá sufrir cambios que pueden llevar al término de su existencia. El libro IV Normas Complementarias trata las disposiciones legales para la disolución, liquidación y extinción de la sociedad desde el artículo 407 al 422.

¹ Valdiviezo, Jose (Primera quincena de marzo 2016). Disolución, liquidación y Extinción de sociedades en el aspecto contable. (Parte I). Actualidad Empresarial No. 346.

En mérito a ello, de acuerdo con el Plan de Negocio que describe nuestra idea de negocio, la empresa adoptará la siguiente forma societaria: Sociedad Anónima Cerrada “SAC”, sociedad anónima en la que no puede haber más de veinte socios y que tiene una estructura básica conformada por tres niveles de órganos internos ²:

1. La junta general de accionistas. Es el órgano de máximo nivel en la sociedad, el cual está conformado por todos los accionistas. Es un órgano de decisión, no de administración de la sociedad. Las decisiones de la junta general de accionistas se adoptan por mayorías, computando los porcentajes de participación que posee cada accionista en el capital social.
2. El directorio. Es el órgano colegiado de administración de la sociedad anónima, el cual está conformado por directores que son elegidos por votación de los accionistas, bajo un sistema que procura la mayor representación posible de los accionistas minoritarios. La finalidad del directorio es que la junta de accionistas no tenga que reunirse en forma frecuente para asuntos que son de administración de la sociedad y que el directorio puede resolver.
3. La gerencia. Es el órgano de administración y representación de la sociedad. Es posible que exista más de un gerente, en función de las necesidades de la sociedad, pero solo existe un gerente general. Básicamente, el gerente general ejerce la representación de la sociedad y se encarga de ejecutar las decisiones tomadas por la junta de accionistas y por el directorio.

En la medida que la SAC tiene estos distintos niveles de órganos internos, la Ley General de Sociedades le asigna a cada uno determinadas competencias y funciones, así como establece formalidades para la adopción y ejecución de sus decisiones. Así, con respecto al capital social, las acciones deberán estar suscritas y asumidas por personas que se obligan con la sociedad al pago del aporte asumido y tendrá que ser pagada por lo menos en un 25%.³

Respecto a los aportes, también pueden ser en bienes dinerarios o no dinerarios (que el objeto o derecho en cuestión sea susceptible de valoración económica, es decir debe existir la posibilidad que la prestación pueda ser sustituida por dinero). El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25% y su duración es indeterminado o determinado⁴.

7. OBLIGACIONES FISCALES

La obligación tributaria, que es de derecho público, es el vínculo entre el acreedor y el deudor tributario, establecido por ley, que tiene por objeto el cumplimiento de la prestación tributaria, siendo exigible coactivamente. De acuerdo con lo establecido en el artículo 3 del Código Tributario, la obligación tributaria es exigible:

² Título I, Sección Séptima, Artículos 234 a 248 de la Ley General de Sociedades N° 26887

³ Artículo 51 de la Ley General de Sociedades N° 26887

⁴ Artículo 74 de la Ley General de Sociedades N° 26887

1. Cuando deba ser determinada por el deudor tributario, desde el día siguiente al vencimiento del plazo fijado por Ley o reglamento, y a falta de este plazo, a partir del décimo sexto día del mes siguiente al nacimiento de la obligación, y tratándose de tributos administrados por la SUNAT, desde el día siguiente al vencimiento del plazo fijado en el artículo 29 del Código Tributario o en la oportunidad prevista en las normas especiales en el supuesto contemplado en el inciso e) de dicho artículo (tributos a la importación) y;
2. Cuando deba ser determinada por la Administración Tributaria, desde el día siguiente al vencimiento del plazo para el pago que figure en la resolución que contenga la determinación de la deuda tributaria. A falta de este plazo, a partir del décimo sexto día siguiente al de su notificación”.

8. DETERMINACIÓN Y DECLARACIÓN TRIBUTARIA

Procedimiento mediante el cual, el deudor tributario verifica la realización del hecho generador de la obligación tributaria y señala la base imponible y la cuantía del tributo. Por su parte, la Administración Tributaria verifica la realización del hecho generador de la obligación tributaria, identifica al deudor tributario, señala la base imponible y la cuantía del tributo.

Todo inversionista deberá de tener en cuenta que:

1. La Materia Imponible es la manifestación de riqueza considerada por el legislador, en forma particular, al establecer el tributo,
2. La Base de Cálculo, es el criterio por la ley para delimitar y medir la materia gravada, y
3. El Monto o Valor Imponible, es la magnitud resultante de las bases de cálculo y su reducción a una expresión numérica, mediante la formulación de las operaciones aritméticas necesarias, sobre la que recaerá el porcentaje, tasa o alícuota tributaria.

La declaración es la transmisión de información a la Administración Tributaria efectuada por el sujeto pasivo, esta transmisión de información puede utilizar diversos tipos de vías, física, virtual, entre otras. En este sentido, el Código Tributario vigente en el artículo 88 precisa que “La declaración tributaria es la manifestación de hechos comunicados a la Administración Tributaria en la forma establecida por Ley, Reglamento, Resolución de Superintendencia o norma de rango similar, la cual podrá constituir la base para la determinación de la obligación tributaria”. Se debe aclarar que esta declaración puede tener la naturaleza jurídica de informativa o determinativa.

Así, el artículo 88 del Código Tributario establece que la Declaración referida a la determinación de la Obligación Tributaria podrá ser sustituida dentro del plazo de presentación de esta. Vencido este plazo, podrá presentarse una declaración rectificatoria. La Declaración Rectificatoria surtirá efectos con su presentación siempre que determinen igual o mayor obligación; en caso contrario, surtirá efectos si en un plazo de 60 (sesenta) días hábiles siguientes a la presentación de la declaración rectificatoria, la Administración Tributaria no emitiera pronunciamiento sobre la veracidad y exactitud de los datos contenidos en dicha declaración rectificatoria.

9. LEY DE PROTECCIÓN ANIMAL

Durante muchos años en Perú no existía regulación alguna que permita salvaguardar el bienestar animal, es decir ninguna norma que cuide los intereses de los animales, tanto domésticos como no domésticos. Sin embargo, luego de varios proyectos fallidos ingresados al Congreso del Perú, los cuales fueron rápidamente desestimados, éstos sirvieron como base para sustentar la necesidad e interés de la población de protección de los animales.

Así, recién desde enero de 2016, se promulgó y entró en vigor la Ley de Protección y Bienestar Animal, Ley No. 30407. Esta Ley, si bien en teoría busca sancionar la crueldad, el abandono y la muerte de animales domésticos y silvestres, en la práctica es muy incompleta y se presta interpretaciones confusas, inclusive no sanciona las corridas de toro y pelea de gallos. A pesar de ello, sirve como precedente para demostrar una necesidad de cambio positivo en beneficio de los animales y la preocupación que existe en gran parte de la población de protección del bienestar los animales.

IV. PLAN DE MERCADOTECNIA

2. DEFINICIÓN DE PRODUCTO Y MERCADO OBJETIVO

Consiste en un servicio de intermediación digital que conecta a proveedores locales de servicios especializados y productos para mascotas con clientes residenciales (propietarios). Buscando cumplir con las principales necesidades de las mascotas y su integración en una sola plataforma, se ofrecerán los siguientes servicios a través de la aplicación móvil:

Tabla 1- Listado de servicios

Categoría	Producto o servicio	Característica
Medicina veterinaria	Clínicas veterinarias	Cita, recolección y servicio
	Veterinarios	Cita y servicio a domicilio
	Centros de rehabilitación	Cita, recolección y servicio
Etología	Escuelas de adiestramiento	Cita, recolección y servicio
Nutrición	Alimentos y suplementos	Compra y entrega
Cuidado	Hotel o pensión (larga estancia)	Cita, recolección y servicio
	Guarderías (estancia periódica)	Cita, recolección y servicio
	Cuidado esporádico	Cita, recolección y servicio
Accesorios	Vestimenta y adornos	Compra y entrega
	Juguetes y accesorios	Compra y entrega
Ejercicio	Paseos y excursiones	Cita, recolección y servicio
	Gimnasio	Cita, recolección y servicio
Estética	Baño y peluquería	Cita, recolección y servicio
	Relajación y spa	Cita, recolección y servicio
Transportación	Servicios de transporte	Cita, recolección y servicio
Funerarios	Crematorios	Recolección y servicio
Otros	Pólizas de seguro	Directorio
	Centros de adopción y rescate animal	Directorio

Fuente: Elaboración propia

La integración de estos servicios en una sola aplicación móvil facilitará a los propietarios de mascotas encontrar y comparar a los prestadores de cierto servicio especializado ajustándose sus necesidades. El alcance de cada servicio dentro de la aplicación dependerá de ciertas condiciones, por ejemplo: aquellos que involucren la recolección y entrega de la mascota, llevar control de citas o programar algún servicio, adquisición y entrega de productos, o simplemente como un catálogo de opciones o directorio de proveedores.

Uno de los principales retos del producto en fase de desarrollo es la aceptación del cliente potencial al tratarse de una forma innovadora de ofertar este tipo de servicios a través de una aplicación. Es importante garantizar que los proveedores cumplan con estándares de calidad en el servicio y atención que proporcionan, tiempos de respuesta y seguimiento a las órdenes de compra (según sea el caso), así como garantías de cobro y reembolso según sea el caso.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPETENCIA

3.1. Antecedentes

El mercado de consumo para mascotas, incluyendo productos y servicios especializados, se ha incrementado en los últimos años. No obstante, la provisión de estos bienes y servicios a través de una aplicación no se ha explotado de manera integral en Perú. Si bien existen aplicaciones de servicios generales (por ejemplo: limpieza, domicilio, entrega y repartición de comida, entre otros), éstas no están dirigidas necesariamente a usuarios con mascotas. Aquellas existentes en el mercado, principalmente de clínicas veterinarias, están enfocadas a proveer un servicio en específico.

3.2. Expectativas a corto y mediano plazo

En los últimos años, se ha incrementado el número de hogares con mascotas en Perú y en la Zona Metropolitana de Lima, incluyendo la masificación de teléfonos celulares, el acceso a servicios de Internet, el gran uso de dispositivos móviles inteligentes y su impacto en los hábitos de consumo. Las empresas de gestión y análisis de redes sociales, Hootsuite y We Are Social, publicaron para 2019 las estadísticas de uso y consumo digital en el país, destacando un incremento anual del 3.8% en suscripciones móviles y casi un 10% en usuarios de Internet, lo cual significa mayor conectividad entre la población. De la población adulta, más del 58% utiliza teléfonos inteligentes, de las cuales el 71% de las personas utiliza el Internet diariamente.

Para el desarrollo de este negocio, se considera la creación de una plataforma digital (web y móvil) de intermediación entre ofertantes y demandantes donde se facilite la comercialización de productos y servicios para mascotas, buscando satisfacer las necesidades de sus propietarios de manera rápida y sencilla. La valoración, protección y estima de las mascotas en la actualidad dirige a los usuarios hacia requerimientos más específicos y exigentes en cuanto a calidad, desde la compra de productos y alimentos, hasta la provisión de servicios veterinarios, cuidado y transporte. Es por ello, que se considera oportuno utilizar esta ventana de negocio para vincular de forma innovadora el mercado de consumo para los usuarios propietarios de mascotas.

3.3. Análisis del sector

En Perú, no existen cifras oficiales que permitan determinar con exactitud el número de mascotas u hogares peruanos con mascotas, o el valor que este sector representa en la economía local. No obstante, un estudio de mercado realizado por Euromonitor International (2016) estima

que el número de mascotas al término del 2016 ascendía a siete millones, aumentando a una tasa de 3% anual sostenida y proyectando más de ocho millones para el año 2021.

De acuerdo con un estudio de la firma consultora Kantar Worldpanel (2019), el número de hogares con mascotas en Perú es del 49%; comparando los períodos 2016-2017 con 2018-2019, la población de perros y gatos creció en un 30% y 59% respectivamente. Las mascotas muy pequeñas presentaron un aumento de más de 445%, reflejando las preferencias de las familias y los espacios cada vez más reducidos, principalmente aquellos sin hijos.

La firma de consultoría IPSOS (2017) estima que, específicamente para la Lima Metropolitana, la cantidad de mascotas para el año 2021 será de 1.45 millones asumiendo que existe una mascota por hogar, lo cual representa el 55% de los hogares limeños. Por su parte, la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2018) confirma un incremento en el número de hogares con mascotas, oscilando en un 57% en Lima Metropolitana para el año 2018.

El número de hogares con mascotas está en constante crecimiento y, por ende, el aumento en la demanda de bienes de consumo y servicios especializados, especialmente en aquellos hogares sin hijos con un mayor ingreso o NSE A y B (alto y medio alto). Kantar Worldpanel (2019) refiere que el aumento en la demanda de alimentos, por ejemplo, se ha incrementado hasta un 34% en volumen y 28% en valor de mercado anualmente. Para el año 2021, proyectan que el mercado de alimentos y productos para el cuidado de mascotas alcance los S/893.5 millones, un incremento del 39% comparado con el año 2016 (S/642.4 millones).

El papel que juegan las mascotas en la actualidad toma relevancia como oportunidad de negocio, pues se consideran como un integrante más del hogar y que genera mayor preocupación y sensibilidad orientados al cuidado de los animales, y a quienes se les dedica un porcentaje importante de los ingresos del hogar para su bienestar.

3.4. Competencia

Para ISY PET, empresa integradora de servicios especializados para mascotas a través de una plataforma digital con aplicación móvil, no se identifican en el mercado competidores directos que tengan el mismo objeto comercial, estrictamente hablando.

No obstante, las cadenas de clínicas veterinarias, estéticas para mascotas, paseadores independientes, tiendas de alimento y accesorios, por ejemplo, serían competidores directos en caso de contar con una aplicación móvil en la cual oferten, programen y comercialicen sus productos y/o servicios. En Lima Metropolitana, por ejemplo, existen más de 640 clínicas veterinarias y más de 350 tiendas especializadas en artículos para mascotas.

Si bien existen otras aplicaciones dirigidas a usuarios con mascotas, su funcionalidad es distinta al emprendimiento de este proyecto. Entre las principales aplicaciones móviles (tanto para sistemas operativos iOS de Apple y Android, principalmente), se encuentran las siguientes:

Tabla 2 - Empresas de bienes y servicios para mascotas con aplicación móvil

APP	SERVICIO	CONSUMIDOR
<i>IKIBBLE FREE</i>	Esta aplicación indica los alimentos que debe comer un perro, cuáles no son buenos para él, cómo preparar su comida y en qué momento del día conviene hacerlo.	Dirigido a los dueños de mascotas que requieren elaborar una dieta especial a su mascota, debido a alguna condición específica que pueda presentar, como enfermedades, alergias, entre otras cosas, o simplemente por elección.
<i>MIWUKI APP</i>	Programa para la gestión de adopción de mascotas, acogidas y rescates de animales llevadas a cabo por protectoras, asociaciones, rescatistas y administraciones públicas.	Dirigido a personas interesadas en agregar una mascota a sus hogares pero que no quieran comprar, permitiéndoles un abanico de posibles prospectos
<i>PET FIRST AID – RED CROSS</i>	Instrucciones paso a paso para emergencias médicas con mascotas, localizador de veterinarias, signos de alertas	Dirigido a aquellos dueños de mascotas que estén pasando por una emergencia con su mascota - línea 911 para animales.
<i>VITUS VET</i>	Se puede agregar y organizar el registro médico de tu mascota, y permite el acceso a varios miembros de la familia para poder tener la información a tiempo real por cualquiera de ellos, en caso de emergencia.	Dirigido a mascotas que presentan un diagnóstico para observar, o mascotas que tengan hogares compartidos
<i>PETOMETER</i>	Aplicación que permite medir el recorrido de tu mascota en sus paseos, necesita de un collar determinado para funcionar	Personas interesadas en medir que tan activo es su perro, sea por temas de salud, o porque realizan algún tipo de deporte con ellos.
<i>TWINDOG</i>	Esta aplicación permite encontrar amigos para tu mascota y a la vez para los dueños.	Personas con mascotas en búsqueda de socializar y ampliar red de contactos.
<i>PROYPET</i>	Conecta servicios veterinarios con dueños de mascotas, graba la información de la mascota y sirve como recordatorio de servicios requeridos.	Personas con mascotas que necesiten localizar un veterinario y proveedores para promocionar servicios.
<i>EL PETTER</i>	Proporciona una manera fácil de almacenar información las mascotas (números de registro, medicamentos, registros de vacunación y más)	Personas con mascotas, especialmente mascotas enfermas.
<i>ARRUF</i>	Ayuda a encontrar las mascotas perdidas.	Personas que han perdido una mascota o que han encontrado una mascota que parece perdida.

El alcance de estas aplicaciones proporciona una referencia o punto de comparación; no obstante, ninguna de ellas presta un servicio igual o similar a ISY PET. El proyecto de ISY PET pretende ofrecer múltiples servicios a través de diversos proveedores verificados y personalizados directamente al usuario en consideración de su ubicación y nivel de ingresos, en tiempo y forma solicitada.

Adicionalmente, una gran parte de los proveedores potenciales de servicios (por ejemplo, clínicas veterinarias) ofertan sus servicios a través de aplicaciones o plataformas propias para la captación y seguimiento de usuarios. Es importante recalcar, que aún no se ha generalizado su uso por desconocimiento de la existencia de estas aplicaciones debidas a la falta de estrategias de marketing que resulten efectivas para conseguir o interesar usuarios. La mayoría de los negocios ofertan sus productos y/o servicios “in situ” con horarios de atención limitados para atención de mascotas, muchos de ellos cerrados en fines de semana o sin atención veinticuatro horas.

Si bien estas empresas pueden contar con sitios web o aplicaciones sencillas, ninguna de ellas integra otros componentes de la cadena de valor en el sector mascotas. Estos sitios o aplicaciones, en su conjunto y para cada uno de los servicios especializados / productos, serían posibles sustitutos de una aplicación integradora directamente por los ofertantes, proveedores o prestadores de servicios.

4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR Y ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Preferencias y necesidades del consumidor

Del total de los hogares que cuentan con mascotas en Perú, entre el 74 - 76% (con tendencia decreciente anual) cuentan con perros y un 39 - 43% con gatos (incremento de más del 60% en las últimas dos décadas); en un menor porcentaje se encuentran otro tipo de mascotas como canarios, pericos y peces. El estudio de CPI (2018) muestra que la tenencia de gatos es significativamente mayor en hogares con un NSE D y NSE E (50.4%), sectores que tienen también mayor número de mascotas (2.4 en promedio contra 1.8 de NSE A y B). Por otro lado, los hogares de los NSE A, B y C son los que destinan más recursos para sus mascotas; el 86.6% de los hogares en estos NSE prefieren perros.

Según una entrevista realizada por el medio local El Comercio (2016) a la directora de la firma consultora peruana Invera, Silvia Díaz, el peruano gasta en promedio S/220 al mes en atención a su mascota, y S/144 cuanto mínimo. En promedio, estos hogares cuentan con un ingreso bruto mensual de S/4,470. Ajustando el valor promedio por inflación (4% anual), el gasto promedio mensual asciende para el año 2020 a S/257.

Para este mercado de bienes de consumo y servicios, algunos datos que arroja el estudio de mercado realizado por IPSOS (2017) son que el 76% de los hogares con mascotas suelen dar alimento especializado a sus mascotas; el 29% compran la comida con distribuidores o bodegas especializadas; el 41% del total compra juguetes, pelotas y huesos; y el 24% suele comprar arena para gatos. El 70% de los propietarios lleva a sus mascotas a clínicas veterinarias, el 35% las lleva al menos una vez al mes y solo un 9% las lleva al veterinario con menor frecuencia.

En resumen, podemos considerar que del 55% de los hogares en Lima Metropolitana que cuentan con mascotas, los pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C destinan más recursos al cuidado y atención de sus mascotas (cerca del 5% de sus ingresos), en mayor proporción hacia perros. De estos gastos, tres cuartas partes adquieren alimentos a través de distribuidores o tiendas especializadas en mascotas, y en general una tercera parte lleva a sus mascotas al veterinario una vez al mes. La relación entre gasto destinado a mascotas (alimentación y veterinarias) por niveles socioeconómicos es inversamente proporcional a las preferencias entre perros y gatos: los NSE A, B y C con predilección hacia los perros gastan más comparado con los NSE D y E que prefieren gatos. El incremento anual de hogares con mascotas en Perú implica mayor gasto y una tendencia hacia la diversificación de productos y servicios, principalmente en los segmentos demográficos de personas jóvenes (18-35 años) principalmente parejas jóvenes sin hijos o con hijos menores de cinco años), y amas de casa mayores de 55 años (Kantar Worldpanel, 2019).

4.2. Segmentación de mercado

El mercado objetivo para el lanzamiento inicial de la aplicación será Lima Metropolitana, que cuenta con 43 distritos. A su vez, éstos se dividen en zonas: Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur, Callao y Balnearios, con una distribución poblacional y de estructura socioeconómica (CPI, 2017) de la siguiente forma:

Tabla 3 - Distribución poblacional por zonas geográficas y NSE (2017)

Zona	Porcentaje	Población (miles)	AB	C	D	E
Lima Norte	24.90%	2541.1	22.00%	48.60%	24.40%	5.00%
Lima Centro	7.50%	769.6	22.10%	57.00%	16.90%	4.00%
Lima Moderna	13.00%	1325.4	75.50%	20.80%	3.60%	0.10%
Lima Este	24.70%	2518.1	18.00%	43.40%	29.90%	8.70%
Lima Sur	18.70%	1908.6	14.70%	40.80%	31.70%	12.80%
Callao	10.20%	1038.7	21.90%	43.40%	23.90%	10.80%
Balnearios	1.00%	106.8	11.20%	56.50%	23.10%	9.20%
	100.00%	10,208.30				

Fuente: Elaboración propia. Se incluye la Provincia del Callao.

Según los resultados del Censo Poblacional realizado por el INEI (2017), Lima Metropolitana cuenta con más de 9.17 millones de habitantes distribuidos en más de 2.46 millones de hogares (incluyendo 43 distritos sin la Provincia del Callao). Para la primera etapa de desarrollo del proyecto, se tomará como punto de partida la zona de Lima Moderna, que comprenden 12 distritos: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo; adicionalmente, se integrará el distrito de Los Olivos (Lima Norte) y Breña (Lima Centro), dando un total de 14 distritos.

Tabla 4 - Distribución poblacional por subzonas geográficas y NSE (2017)

Zona	Distritos Lima Moderna	Población (miles)	AB	C	D	E
Grupo 1	La Molina Miraflores San Borja San Isidro Santiago de Surco	795.1 (44.6%)	629.7 (79.20%)	118.5 (14.90%)	35.8 (4.50%)	11.1 (1.40%)
Grupo 2	Jesús María Lince Magdalena del Mar Pueblo Libre San Miguel	398.9 (22.4%)	284.5 (71.32%)	89.4 (22.40%)	21.8 (5.47%)	3.2 (0.81%)
Grupo 3	Barranco Breña Los Olivos Surquillo	587.8 (33.0%)	161.6 (27.49%)	290.9 (49.48%)	117.6 (20.00%)	17.7 (3.02%)
		1,782.8	1,075.8	498.7	175.2	32.1

Fuente: Elaboración propia. Se incluye la Provincia del Callao.

Seleccionando los distritos mencionados anteriormente, la población es de 1.78 millones de habitantes distribuidos en 563 mil hogares, concentrando el 19.5% de la población de Lima Metropolitana en el 22.8% de los hogares totales. Los Grupos 1 y 2 concentran dos terceras partes de la población objetivo, localizada en los 14 distritos seleccionados.

Tomando en consideración el número de habitantes en cada Grupo de distritos seleccionados y su distribución según nivel socioeconómico, tenemos que la población objetivo para el presente estudio se acota inicialmente a 1.08 millones de personas pertenecientes al NSE AB. Si bien el número de habitantes pertenecientes al NSE C es considerable principalmente en el NSE C, el análisis de mercado realizado previamente indica que las personas de NSE A y B son quienes destinan más proporción de sus ingresos al cuidado y atención de mascotas.

El número de habitantes en el NSE AB, representa poco más del 60% de los hogares en los distritos seleccionados de Lima Moderna (340 mil hogares). Se puede asumir para efectos de análisis que por cada hogar existe una mascota, considerando que el 55% como mínimo de los hogares cuentan con alguna mascota (IPSOS, 2017), estimando que existen en Lima Metropolitana un aproximado de **187 mil hogares con mascotas**. El número de personas por hogar de NSE AB es en promedio de 3 personas (3.16).

Por otro lado, el censo poblacional y económico de Perú (INEI, 2017) en su análisis de perfil sociodemográfico, arroja los siguientes datos de segmentación a considerar para la provincia

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

“Plan de Negocios para el desarrollo de una empresa de intermediación de servicios especializados para mascotas a través de una aplicación móvil”

CANEDO LLANO, RAQUEL
PANDO MEDINA, CYNTHIA MASSIEL
PUENTE MENDOZA, MAXIMIANO
SÁNCHEZ MARTÍNEZ, EDUARDO DANIEL
STURDIVANT ROMERO, STACY
SUÁREZ YSLA, PECK YALI

de Lima: el 49.8% de los hogares tiene conexión a Internet (1.17 millones de hogares), y el 92.8% de los hogares tiene algún miembro con teléfono celular. Kantar Worldpanel (2019) añade que de la población de 45 años y más, solamente el 69.8% cuenta con acceso a Internet a través de un dispositivo móviu- contr

4.3. Modelo de encuesta

Con la aplicación de encuestas se identificarán las necesidades que permitan enfocar el modelo de negocio, determinando los recursos promedio que estarían dispuestos a destinar para sus mascotas, así como los principales servicios a utilizar o los de mayor frecuencia (información cuantitativa y cualitativa). Asimismo, dependiendo de los resultados se orientarán los esfuerzos para establecer relaciones comerciales con los principales proveedores de servicios especializados y darles prioridad según las preferencias de los usuarios potenciales.

La encuesta comprende de dos partes, una de características generales y preferencias, y otra de frecuencia de uso potencial de servicios especializados para mascotas.

Tabla 5 - Formato de encuestas

Preguntas Parte 1	Opción de respuestas
Género de nacimiento	Hombre, mujer
Estado Civil	Soltero, casado, unión libre, divorciado, separado, viudo
Rango de edad	Mayor de 18 años a 24 años; de 25 a 35 años; de 36 a 50 años; mayor de 50 años
Mayor nivel de educación alcanzada	Secundaria / bachillerato, profesional técnico o universitario, maestría, doctorado, otros
Horas promedio de trabajo semanales	Medio tiempo, máximo 30 horas, máximo 40 horas, máximo 48 horas, más de 48 horas, no trabaja
Días laborales	Lunes a viernes, lunes a sábado, lunes a domingo, solo días feriados, horario rotativo
Ingreso mensual promedio	Menos de S/2,000; S/2,001 a S/4,000; S/4,001 a S/8,000; S/8,001 a S/12,000; S/12,001 a S/16,000; más de S/16,001
Principal actividad económica	Trabajador independiente, trabajador dependiente, empresario, percibe rentas, desempleado sin ingresos
Jefe de hogar	Sí / no
Tiene hijos	Sí / no
Tiene mascotas	Sí / no
Número de mascotas	Cantidad
Tipo de mascotas	Perro, gato, conejo, tortuga, roedor, pez, otros
Uso de redes sociales	Web, blog, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, otra
Sistema operativo	Android, iOS, Windows
Servicios contratados al menos una ocasión	Clínica veterinaria, veterinario a domicilio, consulta en línea, nutrición, paseos y excursiones, escuela de adiestramiento, baño y estética, servicios funerarios y de cremación, guarderías u hospedaje, alimentación de mascotas, compra de vestimenta y accesorios, otros servicios
Frecuencia asistencia a veterinarias	Semanal, dos veces al mes, cada 3 meses, cada 6 meses, una vez al año, rara vez o nunca

4.5. Recolección de datos y análisis

Se realizaron un total de 388 encuestas a 205 mujeres (52.8%) y 183 hombres (47.2%) habitantes de Lima, Perú. En la sección de Anexos, se presentan la distribución porcentual por respuesta para cada pregunta. Los resultados a destacar se describen a continuación:

- ~ El 39% de los encuestados son personas casadas o en unión libre, y un 35% solteros.
- ~ El 40% de estos tiene entre 25 y 35 años, y un 41% entre 36 y 50 años.
- ~ Más del 54% tiene estudios de profesional técnico o universitario, y un 21% cuenta con nivel de maestría
- ~ El 22% trabaja máximo 30 horas a la semana, 24% máximo 40 horas y un 25% hasta 48 horas semanales, principalmente de lunes a viernes (50%).
- ~ El 39% de la muestra tiene un ingreso promedio de S/4,001 a S/8,000. Un 30% tiene ingresos superiores a S/8,001 mensuales. Cerca del 60% de estos son trabajadores dependientes. Solo un 20% son independientes.
- ~ Dos terceras partes de los encuestados son quienes más contribuyen a los ingresos del núcleo familiar. Un 54% de la muestra tiene hijos.
- ~ Del total de los encuestados, 317 tiene al menos una mascota (82%). El resto, fue descartado para continuar la encuesta.
- ~ De estos, el 40% tiene una sola mascota, el 39% tiene dos mascotas. Más del 71% respondió que tiene perros y un 27% gatos, principalmente.
- ~ Sobre el uso de redes sociales, el 84% de ellos utiliza Facebook como principal canal de comunicación; 40% utiliza Instagram y un 25% Twitter.
- ~ Cerca del 70% de los usuarios cuenta con un sistema operativo Android en sus teléfonos celulares. Un 27% utiliza iOS de Apple.
- ~ El 49% de los encuestados mencionó llevar a sus mascotas al menos dos veces al mes al veterinario, ya sea por temas de salud o estéticos. El 26% de ellos, una vez cada tres meses.
- ~ Los principales servicios que han contratado los usuarios son: 81% servicios de veterinaria, 43% servicios de baño y estética, y un 31% y 28% de ellos han realizado compras alimentos u accesorios, respectivamente, a través de un intermediario.
- ~ La frecuencia de contratación por tipo de servicio será desarrollada en el apartado comercial de este proyecto para el cálculo de ingresos potenciales de la empresa.

5. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES

Las empresas dedicadas a proveer servicios especiales para mascotas cuentan con costes operativos y administrativos cuantiosamente mayores confrontados con los costes de administración de plataforma digital, y dependen directamente del tipo de servicio o producto que ofrecen, por ejemplo: con gastos fijos como alquiler de local, pago de plantilla laboral, obtención

de licencias, vehículos de transporte y su mantenimiento, consumos de servicios básicos como agua, luz y teléfono, entre otros.

La selección de proveedores corresponderá a un análisis geográfico de la zona metropolitana de Lima, iniciando con el mapeo de unidades de negocio por núcleos o distritos, para cada uno de los servicios a ofertar a través de la plataforma digital. Los servicios de alta demanda corresponden a clínicas veterinarias, estéticas y tiendas de mascotas.

Tabla 8 - Características de servicios

Categoría	Producto o servicio	Característica
Medicina veterinaria	Clínicas veterinarias	211 clínicas veterinarias Proveen también servicios de baño y corte.
	Veterinarios	
	Centros de rehabilitación	
Estética	Baño y peluquería	11 centros o escuelas
	Relajación y spa	
Etología	Escuelas de adiestramiento	374 tiendas de mascotas con venta de alimento, vestimenta y accesorios
Nutrición	Alimentos y suplementos	
Accesorios	Vestimenta y adornos	
	Juguetes y accesorios	
Cuidado	Hotel o pensión (larga estancia)	16 centros de guardería, cuidado y pensión para mascotas en Lima Moderna
	Guarderías (estancia periódica)	
	Cuidado esporádico	
Ejercicio	Paseos y excursiones	6 empresas
	Gimnasio	
Transportación	Servicios de transporte	4 empresas de transporte privado con traslado mascotas
Funerarios	Crematorios	6 empresas con servicios funerarios y de cremación
Otros	Centros de adopción y rescate	12 asociaciones de adopción y rescate animal

Fuente: Elaboración propia

Para la fase de introducción de la aplicación, se pretende establecer una relación comercial con las siguientes empresas proveedoras de servicios para ser incluidas o afiliadas a ISY PET de manera inicial. Estas empresas cuentan con años en el mercado y tienen una cartera de clientes atractiva, principalmente en la zona de Lima Moderna donde se ubican los 14 distritos.

Al realizar la búsqueda de proveedores para cada tipo de servicio, muchos de ellos repiten u ofertan diversos servicios de distintas categorías. Asimismo, muchos de ellos ofrecen servicio de transporte (recolección y entrega de mascota hogar – negocio – hogar). Para el desarrollo de la aplicación, además de especificar las opciones de transporte y movilidad de mascotas para que

reciban un servicio específico o se realice la entrega de productos, será importante proporcionar al usuario tres motores de búsqueda:

- (i) directamente por tipo de servicio para mostrar todos los proveedores posibles y los servicios específicos que cada uno ofrece, o productos disponibles.
- (ii) búsqueda de proveedor específico;
- (iii) por georreferencia, según la ubicación del usuario.

Tabla 9 - Principales proveedores por tipo de servicio (búsqueda cruzada)

Producto o servicio	Característica
Clínicas veterinarias, veterinarios a domicilio (urgencias), centros de rehabilitación y gimnasios, servicio de baño y corte de pelo; venta de alimentos, vestimenta y accesorios	Zooland, Pet Point, Gatuario, D’Pocas Pulgas, Entre Patas, La Molina, Palao Pets, Rondón, Groomers, Animal Planet, Animal Friends, Pet Center, Aristocat, Salvador, Pet Salud Cipreses, Surco Vet, PetMed, VetDerm, My Little Friend, Petland, Pancho Cavero
Escuelas de adiestramiento o entrenamiento	VIP Dog Training, Kirchenhaus, Vicfogs Perú, Corredoras para Perros Perú, Neocan K9, Pet Center, Walking Dog, Sparta Center, Club del Bienestar Animal
Hotel o pensión de larga estancia, guarderías de corta estancia, cuidadores particulares	Wau Hospedaje, Dog Houser, Wawa Can, El Refugio Perú, Guau Guardería Míau, Pet Huasi, Love Dogs, Doggy Camp, Petisos, Valle de las Colitas, Puky House, Pet Camps, Patitas Felices, El Panda
Paseos y excursiones	Inkatrek Perú, Travelcan, Dog Walker Perú, Huellitas Pet, Excursiones Perruanas, Pata de Perro Perú
Servicios de transporte	Uship, Petwings Perú, Varikennel
Servicios funerarios y de cremación	Incineraciones Perú, San Francisco de Asis, Pet Forever, Eterno Amigo, Huellitas Perú, Friend and Angels
Centros de adopción y rescate	Klisman López, Grupo Caridad Cieneguilla, Asociación Patitas, Wuf, Gatuario, Matchota, Voz Animal Perú, Asociación Misicha Perú

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS PESTEL

Tabla 10 - Análisis de factores externos (PESTEL)

Factor	Análisis
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgación de la Ley de Protección y Bienestar Animal, la cual fue promovida por diversos grupos parlamentarios del país en voz de la población, esto para regular y establecer las normas y condiciones para el cuidado y protección de mascotas. • Actualmente, fuera de la crisis epidemiológica que acaece en el mundo, prevalece y se espera una estabilidad política gubernamental.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Las estimaciones de crecimiento para el país previo a la crisis epidemiológica actual proyectaban un incremento sostenido en el Producto Interno Bruto entre 4 y 5% anual para el año 2020. • Existen diversos escenarios de impacto económico negativo ante una inminente recesión global. • Por otro lado, el crecimiento en los ingresos promedio para el NSE A y B se estimaba en un 30% para los próximos 2 años. • En los últimos años, el comercio electrónico ha tenido un incremento del 144% (APEIM, 2019). • Asimismo, la Población Económicamente Activa va en aumento, así como los ingresos promedios por hogar en Lima Metropolitana.
Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia en el cuidado y protección de los animales a nivel global, lo cual se ha traducido en un incremento en el número de hogares con mascotas. • Esto ha traído un cambio cultural y de percepción contra la crueldad, abandono y muerte de animales. • Tendencia a estructuras familiares esbeltas o sin hijos, lo que ha potenciado la creía y adopción de mascotas.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas de telefonía móvil con acceso a servicio de datos, así como la penetración de negocios a través de estrategias de comunicación, redes sociales y ventas en línea.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Hoy en día, la sociedad demanda mayor limpieza en los parques y zonas de uso público. • De igual manera solicitan la garantía de que las mascotas tengan los cuidados mínimos como parte del cuidado ecológico (no dañando plantas o vegetación, limpiando heces de los animales, etc.).
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley No. 27596 regula el Régimen Jurídico de Canes, por ejemplo, en el que las municipales a través de ordenanzas solicitan la inscripción de mascotas (padrón) a fin de validar la crianza responsable.

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS FODA

Tabla 11 - Análisis de factores internos (FODA)

Característica	Situación
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor alcance de usuarios potenciales a través de plataforma virtual y aplicación móvil. • Plataforma práctica y sencilla, comparado con la gestión individual de servicios específicos. • Integración de proveedores avalados y especializados. • Administración virtual con atención a tiempo real y oportuna. • Relación costo-beneficio sobre el tiempo ahorrado para realizar otras actividades cotidianas (perspectiva usuario) • Diversificación en formas de pago
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de todos los servicios relacionados con mascotas en una sola aplicación digital. • Creación de sinergias entre proveedores de distintos servicios para ofertar paquetes o promociones. • Canal de ingresos adicionales por publicidad dentro de aplicación • Ampliación de modelo de negocio al incluir un <i>Marketplace</i> de productos nuevos o de segunda mano, ofertados por los mismos usuarios para los usuarios. • Reporte de emergencias o situaciones de riesgo identificadas con animales que requieran atención de autoridades competentes. • Canal informativo con noticias relevantes o disposiciones en materia • Identificación de oportunidades de trabajo en el sector mascotas, desde ayudantías en clínicas veterinarias hasta la provisión independiente de servicios por parte de <i>freelancers</i>.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en mercado de bienes de consumo y servicios para mascotas • Atención únicamente a través de la aplicación, poca experiencia en el desarrollo y programación • Problemas técnicos en la aplicación pueden traer retrasos o impacto negativo en la percepción de los usuarios. • No hay control directo en la calidad de servicios de proveedores, pero si evaluación al finalizar • Monitoreo constante de referencias o comentarios para garantizarlo.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de aplicaciones específicas entre proveedores de servicios afines (clínicas, estéticas). • Tiendas especializadas en mascotas con mayor presencia de marca en el mercado incursionando con aplicación integradora • Aspectos de seguridad de la mascota (robos, accidentes, maltratos) por parte de prestadores de servicio especializado o transporte

8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Como parte de la planeación estratégica de una empresa o negocio, es importante definir tanto los objetivos como las acciones concretas que se deben ejecutar para dar cumplimiento a estos. Desde la perspectiva de mercadotecnia, se han definido las siguientes estrategias orientadas a la captación de clientes, la atención a sus necesidades y la relación con proveedores, esto con el fin de brindar mayor certidumbre en el cumplimiento de objetivos comerciales. Estas estrategias incluyen los enfoques segmentación, crecimiento, posicionamiento y competencia.

8.1. Estrategias de crecimiento

Para este análisis, se utilizará la matriz de dirección del crecimiento de Ansoff. Al ser un nuevo negocio por emprender, esta herramienta resulta útil en la identificación de una línea estratégica de la relación producto-mercado (Sainz, 2008):

Tabla 12 - Matriz de opciones estratégicas de crecimiento (Ansoff)

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<p>Penetración de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, considerar una cuota de mercado del 5% para el primer año, con una tasa de crecimiento conservadora anual del 7.5% • Se considera únicamente los 14 distritos seleccionados de Lima Moderna y los servicios a ofertar • Mayor inversión en estrategias de marketing promocional para conocimiento de marca (<i>awareness</i>) 	<p>Desarrollo de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque relacional con proveedores para promover vínculos duraderos • Personalizar e incluir los servicios que ofertan los proveedores • Perfil de mascota clínico y de preferencias con seguimiento de servicios y productos adquiridos • Administración de perfiles de mascotas generados por clínicas veterinarias
Mercados nuevos	<p>Desarrollo de mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de expansión geográfica hacia más distritos de Lima, principalmente de NSE C. • Incluir mayor número de proveedores establecidos en Lima, que abarquen la expansión territorial 	<p>Diversificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incluir espacio destinado a comercialización de productos nuevos o de segunda mano entre usuarios (<i>Marketplace</i>). • Publicidad de proveedores o marcas • Catálogos de mascotas en adopción

Fuente: Elaboración propia

8.2. Estrategias de segmentación

Como se describió en el apartado III de análisis de consumidor y estudio de mercado, es importante que los grupos de compradores o usuarios sigan un criterio de segmentación, orientado a que los productos o servicios de la empresa lleguen a aquellos grupos potenciales y ajustar las estrategias de mercadotecnia.

El factor principal de segmentación es la tenencia de mascotas. Para esto, se procedió a definir el alcance geográfico del modelo de negocio resultando en la selección de 14 distritos de la zona metropolitana de Lima. Demográficamente, se definieron zonas específicas de la zona metropolitana de Lima y se segmentó según el mayor nivel socioeconómico de los distritos (AB) que resultan ser quienes mayor porcentaje de sus ingresos mensuales dedican al cuidado y atención de sus mascotas, especialmente parejas jóvenes sin hijos. Se analizaron otros factores sociodemográficos como la tenencia de teléfonos celulares y acceso a Internet, que también predominan en el NSE A y B en más del 90% de su población.

Algunas características que comparte este grupo poblacional son, principalmente en el comportamiento y estilo de vida: (i) mayor interés, preocupación y cuidado por animales; (ii) mayor uso y dependencia de dispositivos móviles para la realización de actividades cotidianas que simplifiquen procesos y optimicen los tiempos empleados en su ejecución; (iii) necesidad de comparar la mayor cantidad de proveedores para un producto o servicio especializado, con la posibilidad de evaluar por calidad técnica y percibida; (iv) posibilidad de monitorear y dar seguimiento a sus compras de manera fácil y sencilla a través de una aplicación móvil o plataforma digital, así como control de preferencias en la selección de proveedores (periodicidad, por ejemplo); (v) personas y familias jóvenes con mayor poder adquisitivo, y el rol activo de las mascotas en el modelo de hogar.

Para efectos de desarrollo del modelo de negocio, se propone el uso de una estrategia concentrada o de nicho, para un segmento específico de la población; esto permitirá obtener más información y conocimiento de los clientes y usuarios potenciales, entender sus necesidades y ofertarlas de manera que satisfagan sus expectativas. Consecuentemente, como se describió en la estrategia de crecimiento, será importante que, a mayor grado de fidelidad de los usuarios, se puedan ir añadiendo nuevos servicios o modalidades de negocio, al mismo tiempo que se realiza una expansión geográfica en la cobertura de la aplicación.

8.3. Estrategias competitivas

Para sustentar la toma de decisiones dentro de la empresa se requiere la definición de una estrategia competitiva que permita responder ante movimientos de la competencia y variaciones en el comportamiento del mercado. La elaboración del modelo de cinco fuerzas de Porter permite examinar el entorno competitivo de la empresa en cinco ejes, y ver el grado de rivalidad en el sector que afecta directamente a los niveles de penetración de mercado y rentabilidad: (i) barreras de entrada o amenaza de posibles nuevos competidores; (ii) poder de negociación de clientes; (iii) poder de negociación de proveedores; (iv) amenaza de productos y servicios sustitutos; (v) y la rivalidad entre competidores del sector (Martínez, 2012).

Tabla 13 - Modelo de Cinco Fuerzas de Porter

	(1) Amenaza de nuevos competidores	(2) Poder de negociación de clientes	(3) Poder de negociación proveedores	(4) Amenaza de productos sustitutos	(5) Rivalidad entre competidores
Liderazgo en costos	<p>(1) La ventaja es de ISY PET al ser la primera aplicación móvil de intermediación. La penetración de mercado que se logre durante el primer año será decisiva para generar una barrera de entrada (cuota de mercado) para nuevos competidores e incrementar sus costos en estrategias de mercadotecnia para ganarlo.</p> <p>(2) Si otras aplicaciones que oferten servicios independientes o especializados (no integradores) son más atractivos en precio, el cliente tenderá a ir con ellos.</p> <p>(3) La comisión que se cobra a los proveedores debe ser lo suficientemente atractiva para justificar un aumento en los precios al cliente, pero que sea el pago por intermediación y captación de nuevos clientes lo que sea atractivo para ellos. Si la comisión es alta en la perspectiva del proveedor, éste no accederá a formar parte de ISY PET. La comisión es pagadera únicamente por los servicios intermediados a través de la aplicación móvil.</p> <p>(4) La incursión de proveedores actuales con aplicaciones móviles para ofertar sus productos o servicios: cuentan con mayor experiencia en el sector, tienen mayor nivel de ingresos, cartera de clientes definida y cuota de mercado definida.</p>				
Diferenciación	<p>(1) Actualmente no existe una competencia directa (aplicación intermediaria o de integración de servicios): No obstante, los proveedores (clínicas veterinarias, por ejemplo) pueden iniciar en lo individual a ofertar sus servicios a través de plataformas digitales o aplicaciones móviles.</p> <p>(2) El poder de negociación lo tienen principalmente los clientes, al comparar entre distintos proveedores de servicios y la selección de estos. Si los proveedores no son lo suficientemente atractivos para el cliente, no se efectuará la intermediación.</p> <p>(3) La diferenciación de costos entre proveedores, si bien tiene un impacto directo en las comisiones o ingresos para ISY PET, no se tiene poder de control sobre ellos.</p> <p>(5) La creación de nuevas aplicaciones después de ISY PET será difícil en un inicio en cuanto a penetración de mercado y captación de usuarios. Si estas ya cuentan con una cartera de clientes, existe riesgo que estos migren de ISY PET hacia ellos.</p>				
Enfoque en nicho	<p>(1) (5) Al concentrarnos en los NSE A y B como nicho objetivo, ganamos ventaja sobre quienes planeen hacerlo a la población en general o tengan mayor cobertura.</p> <p>(2) (3) El poder de negociación de los clientes influye directamente en qué tipo de proveedores están integrados en ISY PET, dirigidos principalmente a NSE AB con mayor poder adquisitivo. La discriminación de precios para un nicho específico corre a cuenta directa de los proveedores, ergo mayores ingresos para ISY PET.</p>				

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, podemos definir una postura estratégica para ISY PET basado en la competencia implícita en el sector, principalmente:

1. Al ser la primera aplicación integradora de bienes de consumo y servicios para mascotas, se tiene la oportunidad de liderar el mercado; esto es, ser punto de referencia para que proveedores ya existentes migren sus servicios hacia una plataforma digital o aplicación móvil, o bien para que integren otros servicios que complementen el que ya ofertan.
2. Si bien los costos operativos y administrativos de ISY PET no son comparables con los generados por un proveedor, una estrategia en liderazgo de costos deberá medir la reacción o elasticidad de precios ofertados al cliente. Es decir, que la comisión que se carga a los proveedores por la intermediación de servicios a través de la aplicación no aumente en proporciones sobredimensionadas el precio trasladado al consumidor, lo cual puede llevar a no concretar ventas.
3. Como estrategia de diferenciación, ISY PET deberá cubrir cada eslabón de la cadena de bienes y servicios para mascotas, desde la captación y negociación de la mayor cantidad de proveedores en las zonas geográficas determinadas, así como la captación y fidelización de clientes a través de estrategias de mercadotecnia aplicadas al segmento socioeconómico AB. No existe una aplicación similar dirigida a mascotas, por lo que los parámetros de diferenciación serán impuestos por nuevas empresas queriendo incursionar en el modelo de negocio de ISY PET (seguidores).
4. La definición de un objetivo estratégico reducido o enfocado a un nivel socioeconómico determinado (AB) hace más eficiente el direccionamiento de acciones, selección de proveedores, preferencias del consumidor, manejo de precios y comisiones, entre otros. Como se mencionó anteriormente, una de las estrategias de crecimiento es precisamente la ampliación del segmento hacia otros niveles socioeconómicos (NSE C), una vez alcanzada una cuota de mercado significativa entre el nicho inicial.
5. No se cuenta con información sobre proyectos empresariales enfocados al servicio virtual multifacético para mascotas, por el contrario, nos enfrentamos a un sector de servicio muy tradicional, con nula oferta innovadora, lo que genera una gran posibilidad de éxito para nuestro emprendimiento.

9. MEZCLA DE MERCADOTECNIA (TRADICIONAL Y EXTENDIDA)

9.1. Producto

La plataforma digital y aplicación móvil proveerán un servicio de intermediación de bienes de conveniencia para mascotas, bienes de compra esporádica como vestimenta y accesorios, así como servicios especializados (entrenamiento, hospedaje, etc.). Se considera el desarrollo de la aplicación como un producto incrementado o diferenciado, pues aún y que el servicio solicitado es el mismo a través de la aplicación o directamente con el proveedor, el objetivo de ISY PET es facilitar la vinculación entre el ofertante y el consumidor de manera sencilla, rápida y sin dedicar tiempo en realizarla de manera individual (por ejemplo: no hay necesidad de trasladarse para llevar

a la mascota a una cita o comprar producto, pues ambos se realizan a través de la aplicación con el servicio de recolección y transporte). Contar con una identidad de marca como empresa es importante para generar un impacto de seguridad y confianza en la experiencia y calidad de la aplicación, en la cual están confiando el cuidado y atención de sus mascotas (ver tabla de características de identidad gráfica).

La fase inicial dentro del ciclo de vida del producto estará definida durante el primer año de operación comercial, o bien, una vez alcanzada la cuota de mercado objetivo del 5% que se ha puesto como objetivo de la estrategia de crecimiento. Durante la fase de introducción de la aplicación móvil, se proyecta que las ventas sean bajas conforme se vayan empatando todas las estrategias de mercadotecnia que las impulsen.

Tabla 14 - Identidad gráfica

Componente	Detalle			
Nombre	ISY PET: La palabra “isy” homófona de la palabra “easy” que significa fácil en inglés, y “pet” de mascota. El propósito es mandar una señal de gestión fácil y rápida de todo lo que involucre el cuidado y atención de mascotas. El nombre de marca es registrable, fácil de pronunciar, corto y evocador.			
Logo				
Tipografía institucional	Stainless Beta, Stainless Bold, Stainless Light			
Colores (RGB)	24, 123, 179	95, 188, 108	244, 192, 89	129, 130, 133
	16, 82, 111	40, 100, 49	153, 107, 35	79, 82, 84
Significado y usos	Azules: estabilidad, lealtad, confianza, paz, responsabilidad. - Uso: interfaz cliente, perfil de usuario y mascota Verdes: crecimiento, renovación, tranquilidad, energía, naturaleza, seguridad - Uso: beneficios de la aplicación, características, identidad, propósito Amarillos: energía, felicidad, positive, alegría, inteligencia - Uso: datos interesantes, procesos compra, experiencia, evaluación Grises: autoridad, respeto, estabilidad, sobriedad, tranquilidad, imparcial - Uso: aplicaciones externas, contacto, soporte, problemas			
Propósito de marca	Facilidad de uso, calidad técnica de la aplicación, experiencia y soporte, atención especializada e individual a las necesidades del usuario y su mascota			

Fuente: Elaboración propia

9.2. Precio

Para los usuarios, la descarga de la aplicación en cualquiera de los sistemas operativos móviles (iOS de Apple, Android de Google, y Windows Phone) será gratuita. No se contempla en la fase inicial ni como estrategia futura, el cobro de alguna cuota al usuario por descarga, o el escalamiento de la aplicación a una versión premium. Las facilidades de pago para el usuario contemplan el uso de tarjetas bancarias de débito o crédito, servicio PayPal, y posteriormente la incursión de tarjetas prepagadas ISY PET – una vez cubierta cierta cuota de mercado en la fase de crecimiento.

Para los proveedores, no existe un cobro por afiliación inicial, pues el modelo comercial de ISY PET radica en el cobro de comisiones por transacción comercial realizada. No obstante, como se mencionó anteriormente en la identificación de oportunidades, se puede llegar a realizar un cobro por publicidad y anuncios para aquellos proveedores que deseen utilizar la aplicación como una herramienta de promoción.

Considerando el cobro de una comisión fija del 3% por transacción realizada, es fundamental establecer una relación comercial a largo plazo con los proveedores de servicios para que este no sea justificación de un aumento desmedido en los precios. Cualquier variación que exista en el precio, ya sea por demanda, promoción o estrategia de captación, será conducido y acordado entre las partes (proveedor e ISY PET) para facilitar su contratación a través de la aplicación móvil. El cumplimiento de estándares de calidad es exigible en todo momento de ISY PET hacia los proveedores. Asimismo, es responsabilidad de los proveedores que sus precios estén orientados al segmento de población al que se dirige la aplicación. Una posible discriminación de precios puede llegar a ser aplicada directamente por parte de los proveedores una vez que se amplíe el sector geográfico y socioeconómico de alcance de la aplicación. La fuente de ingresos para ISY PET será única y exclusivamente el 3% de comisión, independientemente de las posibles variaciones en precios de productos o servicios, y de un 2% dirigida al usuario.

9.3. Plaza y distribución

ISY PET, en el proceso de distribución de producto o provisión de servicio, funge como canal de distribución y flujo mixto entre las partes interesadas en realizar una transacción: existe un proveedor o punto de origen del producto, después ISY PET como integrador, el servicio de transporte vinculado a la recolección y entrega de las mascotas, y por último el usuario o cliente que realiza la transacción comercial. De esta forma, ISY PET se consideraría como parte de la fuerza comercial de los proveedores en la captación de nuevos clientes. Un elemento importante dentro de la aplicación es la programación de servicios y entrega de productos en los horarios que defina el cliente.

Tabla 15- Ejemplo de proceso de interacción simplificado entre grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la transacción comercial se realizará a través de ISY PET, se debe considerar que aquellos servicios que impliquen el transporte de las mascotas desde el hogar hasta el punto de venta del proveedor, o bien la recolección y entrega de mercancía, deberán correr a cuenta del mismo propietario como cargo adicional. Para esto, se deben desarrollar relaciones comerciales específicas con plataformas de transporte como Uber Pet, Pet Drive, y Taxi Can para la coordinación de servicios. Será necesario evaluar los costos de esta relación comercial y su impacto en los precios para el usuario, los tiempos empleados en el transporte, así como la calidad, capacidad y seguridad en traslado de mascotas. Especial atención en los riesgos que asumen todas las partes en el traslado de la mascota entre el domicilio del propietario y la ubicación del proveedor, y las garantías que tanto ISY PET y los proveedores de servicios tengan que proporcionar al usuario.

Como intermediario comercial, ISY PET deberá asegurar a los proveedores afiliados a la aplicación, una cobertura de mercado atractiva en relación con la cantidad de usuarios. De igual forma, se deberá proporcionar a los usuarios un abanico de opciones lo suficientemente amplio para comparar y evaluar las opciones de proveeduría, así como una política de control y cuidado de sus mascotas.

9.4. Promoción y comunicación

La estrategia de promoción se enfocará principalmente en el usuario con el fin de incrementar la demanda de servicios a través de la aplicación móvil. En la fase de introducción y lanzamiento del producto, es necesario aumentar la presencia de marca y generar la audiencia suficiente para dar confianza a los proveedores afiliados a ISY PET. Por ello, los gastos en promoción y publicidad en esta fase son altos (presupuesto asequible), pues se requiere de un posicionamiento de marca importante para poder generar ingresos conforme aumente la aceptación del producto entre los clientes.

La estrategia de promoción y comunicación se concentrará en 5 fases orientadas al cliente: conocimiento de marca, consideración como aplicación integradora, preferencia sobre proveedores de servicios convencionales, contratación de servicios y compra de producto, y fidelización de cliente con la marca. Para esto, se definen los siguientes parámetros de acción:

1. Público objetivo definido por hombres y mujeres que tengan mascotas, principalmente en un rango de 18 a 39 años (parejas jóvenes) hasta 55 años, habitantes de 14 distritos seleccionados de la zona metropolitana de Lima, con un nivel socioeconómico AB.,
 - ~ Microsegmentación por intereses, servicios puntuales y palabras clave que tengan relación con los productos y servicios ofertados a través de la aplicación.
2. El objetivo principal será posicionar la marca ISY PET como una empresa seria, comprometida con los animales, su atención y cuidado; responsable, innovadora y la mayor empresa integradora de productos y servicios especializados para mascotas.
 - ~ Desarrollo integral de marca ISY PET, su consolidación y posicionamiento en redes sociales, generando una estrategia de comunicación y construcción de marca (*storytelling*) de acuerdo con los intereses y requerimientos de los usuarios potenciales.
3. La definición del mensaje en las primeras campañas será orientada al conocimiento de la aplicación y los servicios ofertados en esta, así como los proveedores afiliados que ya cuentan con una cartera importante de clientes.
 - ~ Aumentar presencia de marca entre usuarios potenciales destinando parte importante del presupuesto en campañas publicitarias y de promoción en herramientas de búsqueda (Google – AdWords, SEM, Analytics, Alerts, Trends y Web Master Tools) y redes sociales (Facebook e Instagram).
4. La línea de comunicación en redes sociales estará definida en cinco ejes rectores:
 - ~ Descarga de la aplicación;
 - ~ Beneficios de la aplicación para propietarios con mascotas, características de los servicios, seguridad, cuidado y atención, programa de referidos u otro tipo de incentivo a usuarios que compartan la aplicación;
 - ~ Promociones directas al usuario a través de proveedores específicos o beneficios en general por el uso de la aplicación como programas de lealtad;
 - ~ Información relevante del sector, testimoniales, datos interesantes; y por último,
 - ~ Contacto e información general de la empresa.
5. Monitoreo semanal de las pautas generadas en motores de búsqueda (*Google*) y redes sociales (*Facebook e Instagram*), los resultados generados por las campañas publicitarias lanzadas en tiempos específicos, y la creación o modificación de contenido para las semanas posteriores.
 - ~ Métricas clave: presupuesto utilizado, número de impresiones o veces que aparecieron anuncios de la aplicación, impactos por anuncio, número de personas alcanzadas, frecuencia, cantidad de clics, su costo, y por último los leads obtenidos o mensajes enviados a través de la página web.
6. Promover una estrecha colaboración con los proveedores afiliados, haciendo énfasis en el papel de ISY PET como fuerza comercial interna:
 - ~ Diseño del sello distintivo de marca como parte de la estrategia de promoción, para que proveedores refieran en sus medios la afiliación a la aplicación (enfoque en relaciones públicas).
7. Fomentar la participación de usuarios como promotores de la aplicación:
 - ~ Promover una campaña de referencia con otros usuarios, ofreciendo algo atractivo para los primeros clientes (*early adopters*) y que este sea un incentivo para compartir la aplicación

con sus contactos (descuentos, bonificaciones, acumulación de puntos y canjeo por dinero electrónico, recompensas de productos gratis, envíos sin costo).

8. Creación de *webpage* y *landing page* con toda la información relevante de la empresa, información de contacto directo y chat de soporte inmediato. Asimismo, un direccionamiento a la descarga de la aplicación en los sistemas operativos de dispositivos móviles (iOS de Apple, Android y Windows Phone).

9.5. Personas

Los proveedores afiliados a ISY PET no forman parte de la planilla laboral, limitando su participación únicamente en la oferta y aprovisionamiento de sus servicios a través de la plataforma. No obstante, los beneficios indirectos de esta afiliación incluyen la oportunidad de unirse como gremio, conseguir clientes a través de un intermediario comercial y promocionarse constantemente en un segmento demográfico demandante.

En el caso de las empresas formales como clínicas veterinarias (cadenas o independientes), locales especializados para mascotas, tiendas para mascotas y otros negocios existentes, factores como el tiempo, conocimientos técnicos digitales y costos, restringen la posibilidad de crear su propia aplicación. Adicionalmente, canalizar su atención por ese medio de forma individualizada no les garantiza un incremento de clientes, sino solo les brinda facilidades para administrar a los clientes que la usen, con lo cual no se vuelve una necesidad para ellos la creación de una aplicación propia. En el caso de proveedores independientes (paseadores, cuidadores, veterinarios sin afiliación a clínicas), la afiliación a ISY PET les brindará una oportunidad laboral adicional y un medio para incrementar sus ingresos.

9.6. Procesos

Como parte del desarrollo y programación de la aplicación, es importante considerar la siguiente cadena de procesos desde la afiliación de proveedores hasta la materialización de transacciones comerciales por parte de los usuarios y la evaluación de su experiencia.

- i. Afiliación de proveedores: actividades de contacto dirigidas a la captación de proveedores vinculados con servicios especializados en mascotas.
- ii. Evaluación: es requisito para ingresar como proveedor en nuestra plataforma, que los responsables de brindar el servicio conozcan y se encuentren conforme a nuestras políticas de servicio, humanización y buen trato, así como aprobar las acreditaciones legales correspondientes, perfiles de seguridad y no antecedentes penales.
- iii. Elección de los servicios y productos a ofertar: los proveedores deberán proporcionar un listado completo de los servicios o productos que desean ofertar a través de la aplicación, términos y condiciones comerciales, así como necesidades de la aplicación para definir cualquier información adicional que se requiera para poder brindar el servicio.
- iv. Fijación de precio: los que defina el proveedor. Internamente, para cada servicio se ha definido un rango de precios a valor de mercado estimado (proyección de demanda e

- ingresos). Cualquier modificación o variación de precios por parte del proveedor deberá acordarse con ISY PET en caso de que sea parte de una estrategia comercial interna.
- v. Afiliación de clientes: generación de perfiles de usuarios y mascotas registradas, requisito indispensable para la contratación de servicios o adquisición de productos.
 - vi. Selección de producto o servicio: el cliente elegirá el servicio o producto que requiera, podrá acceder a los proveedores registrados para tal servicio, y decidir entre el nivel de experiencia y rango de precio que más se ajuste a sus necesidades. Aquellos servicios que en lo particular requieran una revisión de la mascota (consultas clínicas, por ejemplo), se realizarán cargos definidos por servicio proporcionado y se dejará un vóucher abierto en caso de que la cuenta se incremente por servicios o productos adicionales.
 - vii. Atención de clientes (soporte, consultas, reportes): opción de servicio para usuarios y proveedores, a efectos de colaborar con ellos para la realización satisfactoria del servicio.
 - viii. Finalización del servicio: en nuestra aplicación se deberá registrar el avance del servicio, identificar cuando ha concluido y de no haber una observación sustancial del cliente, se realizará el desembolso al proveedor, asegurando de esta manera que efectivamente se haya realizado el servicio y que el cliente se encuentre conforme.
 - ix. Envío de reporte a proveedores: al finalizar el servicio el cliente podrá calificar el servicio, el cual incidirá directamente en la calificación del proveedor y el promedio de calificaciones estará disponible para todos los usuarios de la aplicación. Además de ello, de existir algún comentario del cliente, este será canalizado directamente al proveedor con la finalidad de mantener un alto servicio, y mejorar constantemente la experiencia de los clientes.

9.7. Pruebas (evidencia)

En la actualidad, con el avance de la tecnología, la mayor parte de los negocios realizados dejan algún tipo de evidencia, resultando información importante que permite conocer diversos hechos, como evaluar la experiencia que tienen tanto los clientes como los proveedores con diversas aplicaciones, o la experiencia tienen los clientes con un determinado local comercial. Adicionalmente, permite mejorar aspectos de los cuales no se tiene un entendimiento completo o que no se conocían.

Para ello, se ha optado por mantener una comunicación constante y directa con nuestros clientes y proveedores tratando en la medida de lo posible de responder en un breve plazo de tiempo. Además de ello, utilizar el método de encuestas de satisfacción o evaluación del servicio una vez concluido, con la finalidad de obtener testimonios sobre la percepción de nuestros clientes. Parte importante de la mejora continua, es identificar las áreas de oportunidad y fallas cometidas. Una aplicación móvil o plataforma digital, más allá de errores de programación o del sistema, enfocaremos esfuerzos en conocer la experiencia del usuario a través de la interfaz y su opinión sobre los servicios o productos adquiridos a través de la aplicación. De igual manera, la evaluación de los proveedores nos proporcionará herramientas de negociación según los comentarios o calificaciones que los usuarios asignen, ya sea para continuar dentro del catálogo de proveedores o para finiquitar cualquier relación comercial.

V. PLAN DE OPERACIÓN (PROCESOS)

1. DESPLIEGUE DE PANTALLAS GENERALES

1.1. Menú de inicio

En la pantalla principal se muestran los accesos ya sea para usuarios o servicios. La opción de usuarios está destinada para nuestros consumidores de servicio. Y la opción de servicios está destinada para nuestros proveedores de servicio. Cada uno de estos apartados tiene como registrarse directamente.

1.2. Menú de usuarios y servicios

Al oprimir la opción de usuario o servicios, se redirecciona a un nuevo menú donde se ofrece la opción de iniciar sesión en dado caso de ya estar registrado. Teniendo un usuario y una contraseña. Si esta última fue olvidada, está el apartado para recuperarla debidamente.

1.3. Menú registro de usuario

En el menú principal, al no contar con una cuenta en la aplicación, se pide el registro del usuario o del servicio, obteniéndolo de manera sencilla, con el llenado de los datos principales como lo son: nombre, apellido, dirección, teléfono, correo electrónico, métodos de pago y tarjetas bancaria, generación de contraseñas. Al final de la pantalla aparece la opción de guardar datos y aceptación de términos de privacidad y protección de la información compartida.

1.4. Menú registro de mascotas

Posteriormente al registro del usuario, se continua con el registro de los datos principales de la mascota: nombre, edad, raza, género, historial de enfermedades, historial de vacunación. Al finalizar con el llenado de estos datos, aparece la opción guardar datos. Con esto quedan guardados en la base de datos y cualquier servicio podrá tener acceso a ellos.

1.5. Menú ubicación de servicios

Al ya contar con el registro del usuario y de la mascota, se pasa directamente a la búsqueda del servicio requerido a través de la ubicación en tiempo real, dando opciones más cercanas o las requeridas. Por mencionar algunos, en la aplicación aparece la opción de ver más. Al tocarla se desglosan muchas más opciones de servicio, como, por ejemplo:

1.6. Menú de búsqueda de clínicas veterinarias

Al seleccionar clínicas veterinarias, saldrán las opciones más cercanas a la ubicación en que te encuentres. Con datos como nombre, dirección, teléfono e inclusive algunos servicios publican sus horarios ya sean de apertura o de cierre. En este caso el usuario se encuentra en la intersección de la Av. Canadá con Av. Paseo de la Republica. Por lo tanto, las búsquedas de medicina veterinaria serán cercanas a ese punto.

1.7. Menú más opciones

La aplicación cuenta con un apartado llamado más opciones, en el cual aparece no encuentro lo que busco, siendo este de mucha importancia para el crecimiento de la app. Enseguida se encuentra la opción, reportes, donde se pueden poner quejas acerca de la app, de un mal servicio, de una ubicación errónea, etc. A continuación, aparece el apartado de, calificación del servicio, este aparece automáticamente cuando se termina con un servicio que se pidió, ya sea una veterinaria, tienda de alimentos, etc. Ayuda tanto a los servicios como a la app.

2. FUNCIONAMIENTO DE LA APLICACIÓN

1.1. Fase Inicial

Esta fase comprende el primer contacto cliente- aplicación, en donde este descarga la aplicación, genera el registro de información necesaria para el uso del aplicativo (app), siendo ésta la del cliente como de la(s) mascota(s) dependientes del mismo. Esta fase culmina con la generación de usuario y contraseña para el uso cotidiano de la APP, en donde previamente el usuario acepta términos y condiciones legales y aplicables de uso de servicio, así como la aceptación del tratamiento de datos personales por parte de ISY PET. Cabe resaltar que, como términos de servicio, se incluirá el servicio de soporte técnico al usuario y al proveedor durante todas las etapas comprendidas para el uso de la presente plataforma.

1.2. Selección

La etapa de selección inicia con el ingreso del cliente a ISY PET para la solicitud de un servicio en específico; dichos servicios se encontrarán enlistados en la plataforma para su fácil acceso. Una vez elegido el servicio, la plataforma enviará una alerta a todos los proveedores existentes de la base de datos ISY PET, para que éstos acepten o rechacen el servicio según disponibilidad y precios establecidos. El cliente recibirá la lista de empresas (previamente aceptadas) que brindan el servicio, así como los precios y una breve explicación de las coordinaciones próximas a realizar. Con toda esta información el cliente debe elegir el servicio de su preferencia.

1.3. Pago de Servicio

En este proceso se genera el vóucher de pago por la lista de servicios a tomar por el cliente, considerándose servicio de transporte en los servicios donde aplica el recojo y entrega de la mascota según ubicación usuario/ proveedor. El módulo de pago en la aplicación debe considerar garantía/ seguridad para todas las transacciones realizadas.

1.4. Prestación de Servicio

La prestación del servicio comprende el desempeño como tal de la lista de servicios ofrecidos por ISY PET, en donde una vez generado el pago, tanto el usuario como el proveedor podrán contactarse directamente para poder realizar las coordinaciones necesarias.

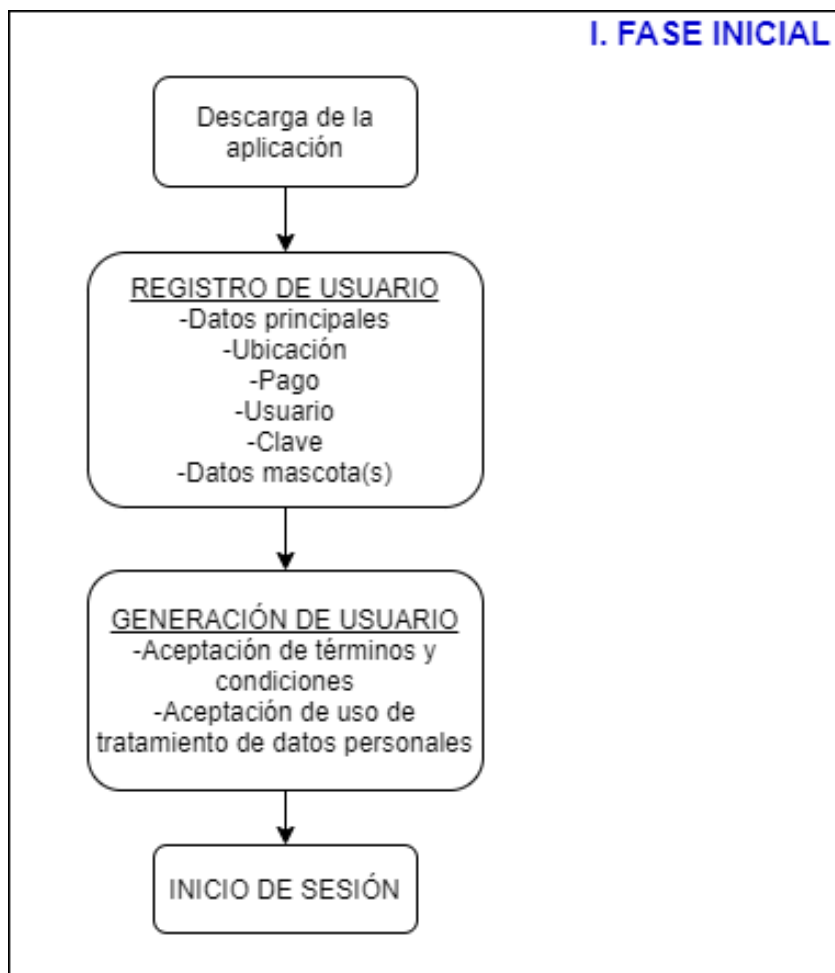
1.5. Calificación de Servicio

En este último proceso, pero no menos importante, se busca obtener la retroalimentación de todas las partes interesadas que interactúan en ISY PET.

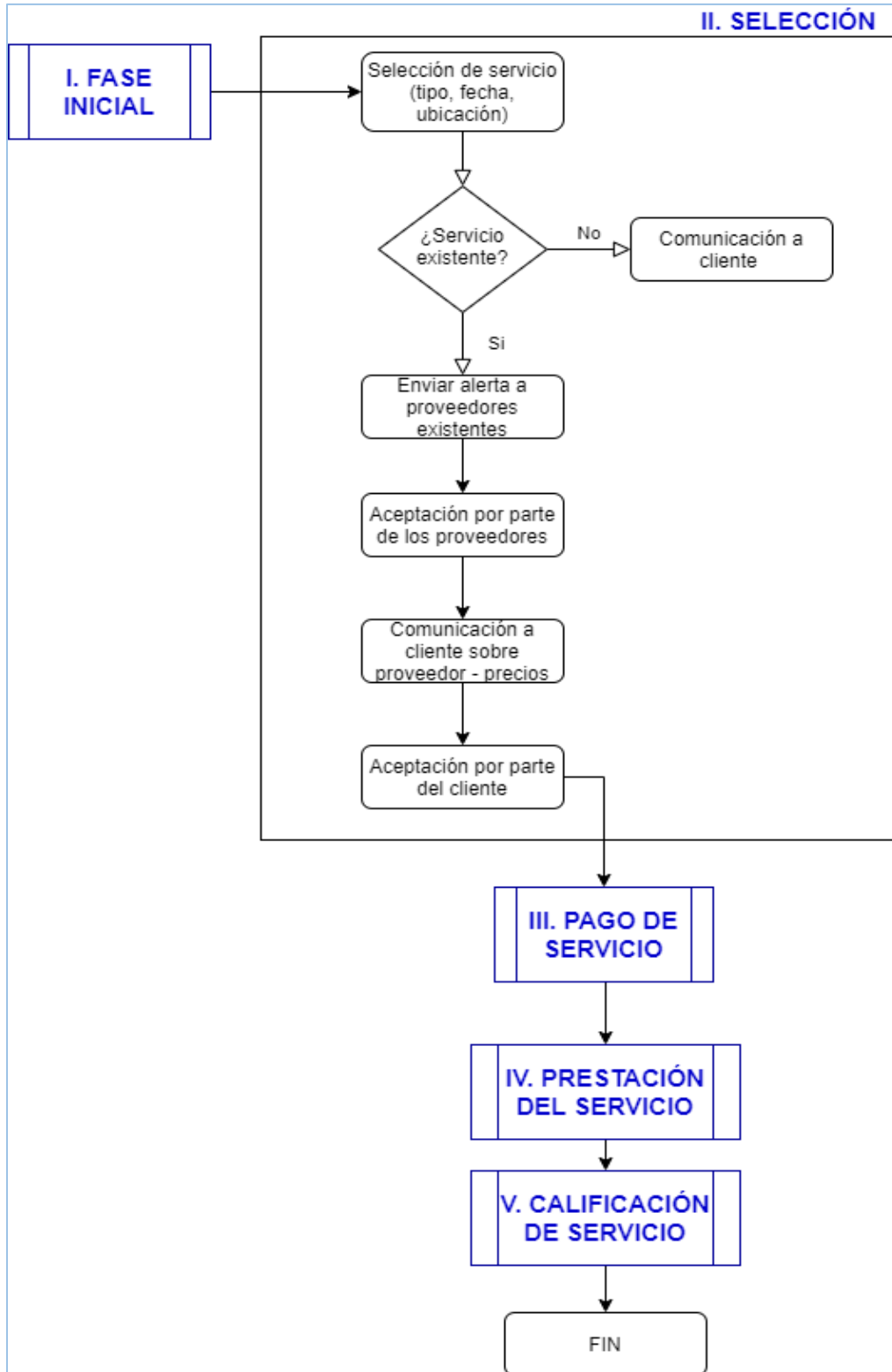
En esta fase, se busca lo siguientes:

- Calificación al proveedor (por parte del usuario)
- Calificación al cliente (por parte del proveedor)
- Calificación del transporte (en caso aplique)
- Calificación del aplicativo (por parte de usuario/ proveedor)
- Retroalimentación general (recomendaciones, otros)

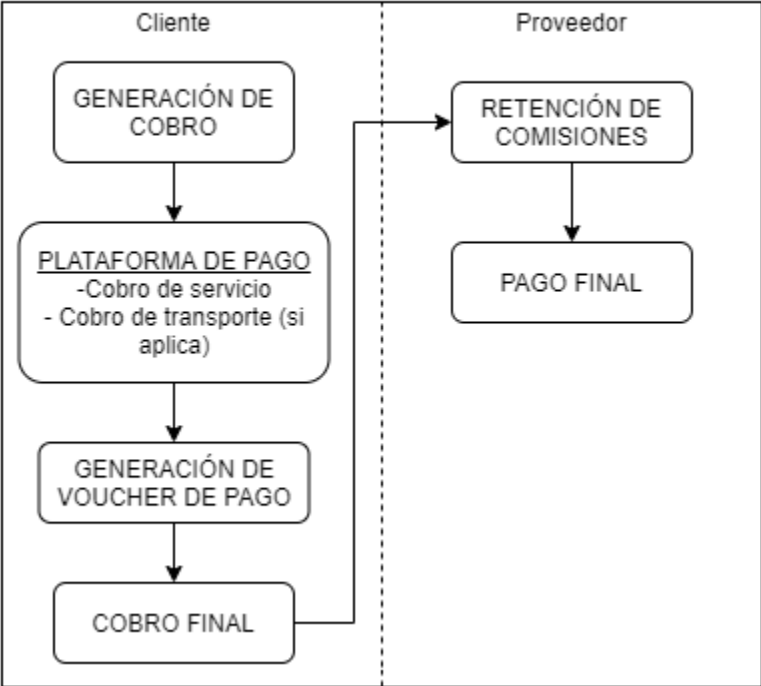
3. FLUJO DE PROCESOS EN LA APLICACIÓN MÓVIL



Fuente: Elaboración Propia



III. PAGO DEL SERVICIO



VI. PLAN COMERCIAL

4. CARACTERÍSTICAS COMERCIALES

A efectos de entender la estrategia comercial de ISY PET, partimos por enunciar las principales características comerciales en que se sustenta este proyecto, siendo las siguientes:

- ~ Descarga y uso gratuito de aplicativo para usuarios de los sistemas operativos móviles
- ~ Cobro de una comisión fija a proveedores del **3%** sobre el valor del servicio o total de productos adquiridos por transacción realizada. Esta comisión se encuentra considerada dentro del catálogo de precios de los proveedores al que acceden los usuarios.
- ~ Cobro de una comisión fija a clientes del **2%** sobre el valor del servicio elegido por transacción realizada. No hay cargo de comisión sobre el costo de movilidad.
- ~ El servicio de transporte (recolección y entrega de mascotas) puede estar incluido o no en el precio ofertado por el proveedor (en caso de que éste cuente con servicio de transporte particular); de otro modo, el costo por traslados de la mascota será redireccionado a una de las empresas de transporte privado y asumido en su totalidad por el usuario.
- ~ El pago de los servicios se realizará en etapa inicial únicamente a través del uso de tarjetas bancarias de crédito o débito y servicio PayPal. Posteriormente, se evaluará la emisión de tarjetas prepagadas ISY PET conforme se logre una mayor penetración de mercado.
- ~ Promociones por registro de usuario en el aplicativo, con beneficios o descuentos negociados previamente con proveedores, tanto para usuarios registrados como usuarios nuevos.
- ~ Acumulación de puntos y canjeo por dinero electrónico con recompensas de productos, envíos sin costo, entre otros.
- ~ Redireccionamiento de página web ISY PET a descarga inmediata de aplicativo.
- ~ Concentración de estrategias a alcance de volumen significativo de usuarios y transacciones.

5. GASTO PROMEDIO MENSUAL (CLIENTE) SEGÚN DEMANDA POTENCIAL

Considerando que ISY PET es la primera aplicación integradora de bienes de consumo y servicios para mascotas que acerca ofertantes con consumidores el costo de usar la aplicación resulta razonable y económico para todos los usuarios, tanto proveedores como clientes. El objetivo de la empresa durante la fase de introducción de la aplicación es lograr una penetración de mercado igual o mayor del 5% de los hogares con mascotas en un periodo de 1 año, (9,350 hogares con mascotas) canalizando el gasto destinado a sus mascotas a través de ISY PET. A continuación, se detalla la estrategia comercial a utilizar. Se considera una comisión con cargo al proveedor del 3% y al cliente del 2% en todos los servicios, salvo la compra de productos (alimentos, suplementos, vestimenta, accesorios, entre otros.):

Tabla 16 - Gasto total por cliente según demanda potencial y frecuencias

Producto / Servicio	Precio Proveedor (S/.)	Ticket Promedio (S/.)	Movilidad	Potencial demanda	Frecuencia mensual promedio	Ingreso por comisiones (S/.)
Clínicas Veterinarias	60.00	150	20	80.6%	0.583	3.52
Veterinario a domicilio	50.00	80	15	19.7%	0.583	0.46
Consulta en línea	40.00	40	No aplica	5.7%	0.256	0.03
Centros de Rehabilitación	70.00	70	20	5.0%	0.187	0.03
Escuelas de Adiestramiento	50.00	50	No aplica	7.9%	0.361	0.07
Alimentos y Suplementos	Precio en lista	150	10	12.7%	0.948	0.54
Vestimenta y accesorios	Precio en lista	50	10	28.3%	0.347	0.15
Hospedaje larga estancia	35.00	215	25	15.2%	0.108	0.18
Hospedaje corta estancia	50.00	100	25	15.2%	0.108	0.08
Cuidado a domicilio diario	15.00	15	No aplica	30.5%	1.080	0.25
Cuidado a domicilio	70.00	70	No aplica	30.5%	0.307	0.33
Paseos y excursiones	80.00	70	20	7.0%	1.129	0.28
Paseos diarios	15.00	15	No aplica	7%	1.080	0.06
Gimnasio (obesidad)	60.00	60	No aplica	16.5%	0.187	0.09
Baño	35, 45, 55	45	20	42.9%	0.992	0.96
Corte de pelo	25.00	25	20	42.9%	0.992	0.53
Corte de pelo (oído)	20.00	20	20	16.5%	0.992	0.16
Relajación y servicio spa	60.00	60	20	16.5%	0.347	0.17
Servicio funerario y cremación	250.00	250	25	4.4%	0.007	0.00
Cremación con reserva anticipada	200.00	200	25	11.7%	0.007	0.01
Ingreso total (comisiones) por cliente = S/7.90						
Gasto promedio por cliente en plataforma ISY PET (mensual) = S/158.04						

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 - Parámetros y condiciones comerciales de servicios para cálculo de ingresos

Producto / Servicio	Característica	Condiciones	Recargo	Descuento frecuencia
Clínicas Veterinarias	Cita, recolección, servicio	Consulta 35 min.	30%	No aplica
Veterinario a domicilio	Cita, servicio a domicilio	Visita 25 min.	30%	No aplica
Consulta en línea	Cita, servicio en línea	Video llamada a través del App 25 min.	15%	No aplica
Centros de Rehabilitación	Cita, recolección, servicio	Terapia por 45 min.	30%	10%
Escuelas de Adiestramiento	Cita, recolección, servicio	Sesión 1h	15%	10%
Alimentos y Suplementos	Compra y entrega	Valor del producto, entrega incluye comisión	No aplica	No aplica
Vestimenta y accesorios	Compra y entrega	Comisión en producto	No aplica	No aplica
Hospedaje larga estancia	Cita, recolección, servicio	Por noche, mínimo 1 semana, sin alimentos	No aplica	10%
Hospedaje (Fines de semana, feriados)	Cita, recolección, servicio	Por noche mínimo 2 noches	No aplica	No aplica
Cuidado a domicilio diario	Cita, servicio a domicilio	Por hora	15 %	5%
Cuidado a domicilio	Cita, servicio a domicilio	Por día hasta 8 horas	15 %	10%
Paseos y excursiones	Cita, recolección, servicio	Día completo (4 – 6 horas)	No aplica	No aplica
Paseos diarios	Cita, recolección, servicio	Duración 1 hora	15 %	5%
Gimnasio (obesidad)	Cita, recolección, servicio	Sesión 1 hora	15 %	10%
Baño	Cita, recolección, servicio	Depende del tamaño mascota	25 %	No aplica
Corte de pelo	Cita, recolección, servicio	Normalmente solicitado junto con el baño	25 %	No aplica
Corte de pelo (oído)	Cita, recolección, servicio	Recomendado en algunos casos al momento del baño	25 %	No aplica
Relajación y servicio spa	Cita, recolección, servicio	45 min.	25 %	No aplica
Cremación	Cita, recolección, servicio	Recojo, cremación y entrega de caja decorativa	35 %	No aplica
Cremación reserva anticipada	Cita, recolección, servicio	Separación de servicio, a la espera de suceso	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia. Nota: Recargos aplican por solicitud de servicio en horario nocturno, días feriados y de descanso (domingo). Los descuentos aplican por frecuencia de sesiones semanales, dependiendo del servicio.

Como se puede apreciar de las tablas anteriores, los ingresos que se generan en la aplicación se proyectan sobre la base de:

- ~ El ticket promedio por producto o servicio; en algunos casos el precio del producto o servicio es fijo. En otros casos, éste puede variar sobre la existencia de insumos adicionales que se pueden utilizar durante la prestación del servicio (colocación de inyectables, vacunas, medicinas), con lo cual hemos utilizado como referencia el costo final promedio a valor de mercado del servicio o producto.
- ~ La comisión total que se cobra tanto a proveedor como al cliente
- ~ La demanda potencial por el servicio o producto, que se mide sobre la base de la Parte I de la encuesta (ver Anexos).
- ~ La frecuencia de uso mensualizada, entendiéndose la frecuencia mensual equivalente que los clientes consumen un determinado servicio o producto, el cual se basa en el análisis cuantitativo de la Parte II de la encuesta realizada (ver Anexos).

Así, la estimación de ingresos por cliente promedio se obtiene de la aplicación de comisiones (tanto al proveedor como al cliente) sobre el valor del ticket promedio, según la demanda potencial y la frecuencia de uso ajustada mensualmente. Posteriormente, se sumaron los ingresos equivalentes por producto o servicio para calcular así el ingreso total por cliente promedio. El ingreso total por cliente promedio se multiplica por el número de clientes estimado que usaría la aplicación, para encontrar la estimación de ingresos totales por mes.

Respecto a los servicios funerarios, resalta que la expectativa promedio de vida de una mascota es de 12 años, es decir, se trata de un servicio cuya recurrencia de uso, implica tiempos sustancialmente más largos al resto de servicios plantados. Para efectos de la estimación de ingresos de este servicio, la demanda potencial y la frecuencia de uso recibe un tratamiento diferenciado. En los resultados de la Parte II de la encuesta realizada, de las 385 personas encuestadas, únicamente 188 personas han pasado por el proceso de fallecimiento de una mascota, el 52.9% de esas personas han perdido solo 1 mascota, y el 11.7% desearía contratar el servicio de cremación en la etapa de duelo. Adicionalmente, de las 388 personas encuestadas, únicamente el 4.4% había utilizado tal servicio, sin embargo, nuestra cuota objetivo es llegar al 5% de penetración en el primer año, por tanto, es nuestra meta captar 91 compras anticipadas del servicio mensualmente, calculando una frecuencia de uso mensualizada de 0.08%.

Para efectos prácticos de análisis, se asume que el gasto total de los clientes se canalizó a través de la aplicación, es decir, una vez captado el cliente, se espera que éste solo contrate productos y servicios para mascotas a través de ISY PET. En resumen, el gasto total por cliente promedio en la plataforma al mes asciende a S/.158.04. Lo cual representa un ingreso total por cliente promedio al mes de S/.7.90.

Cabe aclarar que, en las tablas anteriores, no se encuentran enunciados aquellos servicios que se brindan a través de nuestra aplicación de forma gratuita y no representan ingresos de forma directa para este proyecto (catálogos de mascotas en adopción, por ejemplo), los cuales nos adicionan beneficios importantes como cartera de clientes, promoción, flujo de usuarios, entre otros. Adicionalmente no se cobran comisiones por movilidad, por lo que no se incluyen en el cálculo de gastos e ingresos por cliente promedio.

VII. PLAN FINANCIERO

1. OBJETIVOS DE ESTUDIO FINANCIERO

Es objetivo principal de este estudio observar la viabilidad financiera del proyecto de investigación. En este apartado se desarrolla la identificación de variables económicas que no permiten a través de los ítems de inversiones, ingresos y costos, la toma de decisión para la puesta en marcha del presente proyecto:

2. INVERSIÓN, CAPITAL DE TRABAJO Y FINANCIAMIENTO

La inversión, capital de trabajo y el financiamiento se encuentra expresada y cuantificada en términos monetarios, el mismo que nos ha permitido identificar la inversión preoperativa. Durante la investigación y desarrollo del plan económico y financiero, se determinó que los gastos preoperativos están constituidos por gastos de constitución, licencias, registro de marca, notariales y registrales, desarrollo e implementación de página web y aplicación, inversión de activos menores para mobiliarios, así como la inversión de base de datos de clientes y la campaña de Marketing para el lanzamiento de este proyecto.

Tabla 18 - Relación de gastos de inversión (S/.)

Documentación notarial	Unidades	Costo	Total
Minuta de constitución	1	2,000.00	2,000.00
Derechos notariales	1	150	150.00
Derechos registrales	1	600	600.00
Trámites varios	1	2,000.00	2,000.00
Registro de Marca	1	1,000.00	1,000.00
Total Gastos Legales por Apertura			5,750.00
Funcionamiento	Unidades	Costo	Total
Desarrollo de APP	1	40,000.00	40,000.00
Base de Datos Clientes	1	5000	5,000.00
Gastos Mercadotecnia - Lanzamiento	1	13,000.00	13,000.00
Desarrollo de Página WEB	1	15,000.00	15,000.00
Otros Gastos de Constitución	1	18,220.00	18,220.00
Total Gastos por Implementación			91,220.00

Tabla 19 - Relación de gastos de inversión (continuación)

Oficina	Unidades	Costo	Total
Escritorio	3	650	1,950.00
Sillas	6	120	720.00
Silla gerencia	4	500	2,000.00
Computadora	4	1,800.00	7,200.00
Impresora 3en1	1	1,000.00	1,000.00
Total implementación de mobiliario		4,070.00	12,870.00
Total Gastos de Proyecto + Mobiliario			109,840.00

Se considera una aportación por cada uno de los seis accionistas por un valor nominal de S/ 25,000 soles, el mismo que permitirá cubrir los primeros desembolsos en el periodo cero que son imprescindibles para iniciar los trámites necesarios de autorizaciones para la apertura correspondiente de la oficina, desarrollo de la página web y el aplicativo ISY PET. Ello, nos permitirá posicionarnos en el mercado objetivo de Lima Metropolitana en los 14 distritos seleccionados de los sectores económicos AB.

El Capital de Trabajo definido para el presente proyecto, es de suma importancia por cuanto nos permitirá atender las necesidades y obligaciones que el proyecto requiere desde su puesta en marcha. El capital de trabajo tiene como propósito cuantificar de manera monetaria la inversión que va desde el primer año de proyección hasta por un periodo de cinco años, considerando como única fuente de financiación el aporte de los seis socios que constituirán la empresa ISY PET, este aporte deberá ser cancelado íntegramente previo al inicio del desarrollo del proyecto.

Tabla 20 - Capital Social de la empresa

Resumen	
Cantidad de Socios	6
Aporte c/Socio	25,000.00
Aporte de Capital de Trabajo	150,000.00

3. ESTIMACIÓN DE COSTOS

La inversión, capital de trabajo y el financiamiento se encuentra expresada y cuantificada en términos monetarios, el mismo que nos ha permitido identificar la inversión preoperativa. Durante la investigación y desarrollo del plan económico y financiero, se determinó que los gastos preoperativos están constituidos por gastos de constitución, licencias, registro de marca, notariales y registrales, desarrollo e implementación de página web y aplicación, inversión de activos

menores para mobiliarios, así como la inversión de base de datos de clientes y la campaña de Marketing para el lanzamiento de este proyecto.

3.1. Costos fijos

Se encuentran definidos los costos fijos, entiéndase los gastos por servicios de mantenimientos de página web, servicio de almacenamiento de nube, publicidad, alquiler, servicios básicos, gastos administrativos tales como la planilla. Los costos fijos totales en el rango que nos permite operar ascienden a S/ 48,693.43 promedio mensual.

3.2. Costos variables

Se trata de un proyecto de servicios de intermediación digital que conecta a proveedores locales de servicios especializados y productos para mascotas con clientes residenciales (propietarios), buscando cumplir con las principales necesidades de las mascotas y su integración en una sola plataforma, ofreciendo servicios a través de la aplicación móvil, con lo cual no se tienen identificados costos variables ligados a los ingresos operativos de la empresa.

4. RIESGOS DEL PROYECTO

Se ha identificado diferentes tipos de riesgos que podría desplazar de manera negativa la proyección del flujo de caja y los estados financieros de la empresa, estos riesgos detectados obedecen a factores internos y externos por lo que la empresa cuenta con otros mecanismos que permiten aminorar el riesgo.

El riesgo inherente identificado en el plan de negocio se encuentra asociado a la caída de la plataforma, uso de conexión de datos -VPN, y otros relacionados a la banda ancha, por lo que el proyecto contempla gastos por servicios que permitan la continuidad de las operaciones. Dependiendo de la cantidad de usuarios activos que tenga la aplicación, será necesario considerar futuras inversiones en infraestructura informática y de soporte en los servicios de la nube para respaldar este crecimiento, adecuando la operatividad de las aplicaciones o plataforma digital ante el aumento en el flujo o tránsito en estas, la actualización de sistemas operativos y de administración en tiempo real.

El riesgo sistémico que conlleva a la alteración de los indicadores económicos de la empresa identifica el factor riesgo país que alteran los costos fijos tales como sueldos, tributos, desastres naturales, inflación, canasta familiar entre otros.

5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del presente proyecto asciende a 6,157 servicios, de acuerdo a las ventas proyectadas que representan 1.52 veces el punto de equilibrio calculado.

Tabla 21 - Cálculo de punto de equilibrio

Servicios	Costos Fijos	Precio de Servicio	Costo Variable	Punto de Equilibrio
Medicina Veterinaria	298,913.44	48.55	0.00	6,157.25
Etología	5,267.96	0.86	0.00	6,157.25
Nutrición	40,030.65	6.50	0.00	6,157.25
Productos	10,883.67	1.77	0.00	6,157.25
Cuidado	61,571.86	10.00	0.00	6,157.25
Ejercicio	31,466.26	5.11	0.00	6,157.25
Estética	134,838.84	21.90	0.00	6,157.25
Funerario	1348.437926	0.22	0.00	6,157.25
Punto de Equilibrio				
Costos Fijos		584,321.12		
Costos Variables		0		
Precio de Venta		94.90		
Punto de Equilibrio		6,157.25		

6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Ver sección de Anexos

7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

La proyección de los estados financieros contempla las siguientes variables:

1. Para el año 1, penetración del 5%
2. Comisión Fija de 5% por transacción realizada,
3. Tasa de Inflación del 3% anual
4. Crecimiento de los gastos de acuerdo con la tasa de inflación
5. Los gastos preoperativos son amortizados en un periodo de 10 años
6. La financiación de proyecto es con recursos propios de la empresa.
7. El capital social está conformado por S/ 150,000 soles, provenientes de los 6 socios
8. Para el año 2, la mejora del flujo operativo obedece al menor gasto por concepto de constitución de la empresa, lanzamiento del producto y desarrollo del proyecto.

9. Según resultados, la empresa no requiere financiamiento en los años 3, 4 y 5.
10. Este tipo de servicio no genera devoluciones.
11. La tasa de depreciación es la misma que la tributaria.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Como parte de la evaluación del plan económico y financiero, determinamos como primer punto el cálculo del TIR y el VAN del plan de negocios para validar la viabilidad del proyecto, elaborando un análisis de los Estados Financieros Proyectados y los principales indicadores financieros. Ver sección de Anexos.

8.1. Análisis de viabilidad de proyecto

En el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) se considera el costo promedio ponderado de capital (COK) con tasa del 25%. Este costo de oportunidad de capital representa el valor mínimo anual requerido por los accionistas de la empresa para participar en este proyecto. Analizando los flujos obtenidos del plan de negocios se obtiene un valor actual neto positivo de S/.145,128 y con tasa interna de retorno de 52% (52% representa la tasa de descuento con la cual el valor actual neto de la inversión llega a cero). El valor actual de los ingresos de dinero en el flujo de caja operativo es mayor que el valor actual de los desembolsos de dinero del proyecto de servicios de intermediación para mascotas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja operativo		181,215	135,353	128,399	144,119	148,312
CAPEX	-109,840.00					
Var. Capital de Trabajo	-150,000.00					
Flujo de caja Libre	-259,840.00	181,215	135,353	128,399	144,119	148,312

COK	25%
VAN	145,128
TIR	52%
Recomendación	Aceptar

Considerando los supuestos base de una penetración del 5 % y una comisión de 5%, el valor presente neto de los flujos del proyecto es positivo, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 25%. Asimismo, la tasa interna de retorno asciende a 52%, la cual es superior a la tasa de descuento, por lo que se concluye bajo esos supuestos que el proyecto es rentable y recomendable de implementar.

8.2. Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas

Tabla 22 - Estado de resultados integral

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medicina Veterinaria	384,669.90	396,210.00	408,096.30	420,339.19	432,949.36
Etología	6,779.30	6,982.68	7,192.16	7,407.93	7,630.17
Nutrición	51,515.20	53,060.66	54,652.48	56,292.05	57,980.82
Productos	14,006.13	14,426.31	14,859.10	15,304.87	15,764.02
Cuidado	79,236.45	81,613.54	84,061.95	86,583.81	89,181.32
Ejercicio	40,493.74	41,708.55	42,959.81	44,248.60	45,576.06
Estética	173,523.29	178,728.99	184,090.86	189,613.58	195,301.99
Funerario	1,134.41	1,168.45	1,203.50	1,239.60	1,276.79
Total Ingreso	751,358.43	773,899.18	797,116.16	821,029.64	845,660.53
Descuentos por Comisión					
Descuento por Lanzamiento					
Total Descuentos	0	0	0	0	0
Total Ingreso Bruto	751,358.43	773,899.18	797,116.16	821,029.64	845,660.53
Costos de Ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	751,358.43	773,899.18	797,116.16	821,029.64	845,660.53
Gastos de Operación					
Agua	813.56	837.97	863.11	889.00	915.67
Luz	5,084.75	5,237.29	5,394.41	5,556.24	5,722.93
Teléfono - Internet	15,254.24	15,711.86	16,183.22	16,668.72	17,168.78
Alquiler de Local 70Mts.	42,840.00	44,125.20	45,448.96	46,812.42	48,216.80
Mantenimiento de Página	1,525.42	1,571.19	1,618.32	1,666.87	1,716.88
Alquiler de Storage	1,830.51	1,885.42	1,941.99	2,000.25	2,060.25
Pago de planilla	466,320.00	480,309.60	494,718.89	509,560.45	524,847.27
Mercadotecnia	4,576.27	4,713.56	4,854.97	5,000.62	5,150.63
salud	31,320.00	32,259.60	33,227.39	34,224.21	35,250.94
Útiles de Oficina	2,542.37	2,618.64	2,697.20	2,778.12	2,861.46
Depreciación	12,214.00	12,214.00	14,731.00	14,731.00	12,681.00
Total Gasto de Operación	48,693.43	584,321.12	601,484.33	621,679.44	639,887.90
Utilidad Operativa	167,037.31	172,414.85	175,436.72	181,141.75	189,067.93

Tabla 23 - Estado de resultados integral (continuación)

Gastos Financieros	0.00				
Ingresos Financieros	0.00				
Total Ganancias antes de Impuestos	167,037.31	172,414.85	175,436.72	181,141.75	189,067.93
Impuesto a la Renta 29.5%	49,276.01	50,862.38	51,753.83	53,436.82	55,775.04
Utilidad del Ejercicio	117,761.30	121,552.47	123,682.89	127,704.93	133,292.89

8.3. Análisis de Balance General

Tabla 24 - Estado de situación financiera

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente					
Caja y banco	221,374.53	356,727.38	485,125.93	629,244.85	777,556.96
Anticipos - Tributos					
Total Activo Corriente	221,374.53	356,727.38	485,125.93	629,244.85	777,556.96
Activo No Corriente					
Maquinaria y Equipo	10,906.78	10,906.78	21,813.56	21,813.56	21,813.56
Intangibles	96,970.00	96,970.00	96,970.00	96,970.00	96,970.00
Depreciación	-12,214.00	-24,428.00	-39,159.00	-53,890.00	-66,571.00
Activos netos	95,662.78	83,448.78	79,624.56	64,893.56	52,212.56
Total Activos	317,037.31	440,176.16	564,750.49	694,138.41	829,769.52
Pasivo Corriente					
Tributos	49,276.01	50,862.38	51,753.83	53,436.82	55,775.04
Total Pasivo Corriente	49,276.01	50,862.38	51,753.83	53,436.82	55,775.04
Pasivo No Corriente					
Financiamiento					
Patrimonio					
Capital social	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
Resultado acumulado		117,761.30	239,313.77	362,996.66	490,701.59
Resultado del Ejercicio	117,761.30	121,552.47	123,682.89	127,704.93	133,292.89
Total patrimonio	267,761.30	389,313.77	512,996.66	640,701.59	773,994.48
Pasivo y capital	317,037.31	440,176.16	564,750.49	694,138.41	829,769.52

Fuente: Elaboración propia

8.4. Análisis de principales indicadores financieros

Los estados financieros proyectados de ISY PET, mediante el uso de ratios financieros muestran la situación financiera de proyecto. Los indicadores de liquidez muestran la solvencia económica financiera de la empresa a corto plazo, en general muestran que los activos corrientes circulantes exceden al pasivo corriente, significando que la empresa puede utilizar su efectivo para pagar con holgura sus obligaciones de corto plazo.

El índice de Liquidez prueba ácida, es una medición más exigente de la solvencia de la empresa a corto plazo, por lo que no existe ninguna disminución al respecto. Los indicadores de solvencia muestran la medición de los compromisos del patrimonio de los accionistas con respecto a los acreedores, mostrando que el proyecto cuenta con respaldo patrimonial y autonomía financiera.

El indicador de rentabilidad muestra la capacidad del proyecto para generar ganancia con los recursos disponibles. Respecto al rendimiento obtenido sobre los activos y sobre el patrimonio, si bien, no tenemos datos de referencia de empresas del sector, consideramos una rentabilidad sobre el capital invertido (ROE) promedio de 27.29% con tendencia creciente significativa en los periodos evaluados, de igual manera consideramos significativo una rentabilidad sobre activos (ROA) promedio de 24.22% con tendencia creciente.

Tabla 25 - Indicadores financieros

Indicadores de Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez	4.49	7.01	9.37	11.78	13.94
Índice de Prueba Ácida	4.49	7.01	9.37	11.78	13.94
Capital de trabajo	172,099	305,865	433,372	575,808	721,782
Indicadores de Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo total / Activo total	0.16	0.12	0.09	0.08	0.07
Pasivo / Patrimonio	0.18	0.13	0.10	0.08	0.07
Grado de propiedad	0.84	0.88	0.91	0.92	0.93
Indicadores de Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Margen Ebitda	23.86%	23.86%	23.86%	23.86%	23.86%
Margen neto	22.23%	22.28%	22.01%	22.06%	22.36%
ROE	43.98%	31.22%	24.11%	19.93%	17.22%
ROA	37.14%	27.61%	21.90%	18.40%	16.06%
Ind. eficiencia y operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas / Activo total	2.37	1.76	1.41	1.18	1.02

8.5. Análisis de sensibilidad

Se sensibilizan los supuestos que mayor impacto tienen sobre el Valor presente Neto. En el caso del proyecto estas variables son la penetración de la aplicación sobre el mercado de usuarios de bienes y servicios para mascotas, y la comisión total que se cobra por Ticket de transacción que se realiza en la aplicación. En la tabla de sensibilidad se parte del escenario central o supuesto base y se simulan incrementos (decrementos) nominales de 1% en cada una de las variables, luego se calcula el valor presente neto del proyecto para cada combinación de variables. De esta manera se puede analizar el rango de resultados posibles, y determinar qué variable impacta más la viabilidad del proyecto. Se puede observar que la penetración y la comisión total tienen el mismo impacto o relevancia sobre el VAN. Además, se puede observar que la penetración de la app en el mercado de mascotas debe ser superior al 3% para que el proyecto sea viable.

Tabla 26 - Análisis de sensibilidad, factores de penetración y comisiones

		Penetración					
		-20%	-10%	Base	10%	20%	
		4.0%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%	
Comisión	-20%	4.0%	(460,924.12)	(326,245.98)	(191,567.83)	(56,889.69)	77,788.46
	-10%	4.5%	(326,245.98)	(174,733.07)	(23,220.15)	128,292.76	279,805.67
	Base	5.0%	(191,567.83)	(23,220.15)	145,127.53	313,475.21	481,822.89
	10%	5.5%	(56,889.69)	128,292.76	313,475.21	498,657.66	683,840.11
	20%	6.0%	77,788.46	279,805.67	481,822.89	683,840.11	885,857.33

Fuente: Elaboración propia

V. PLAN DE ADMINISTRACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ESBELTA)

La estructura de ISY PET es lineal y funcional, es decir, las responsabilidades se transmitirán por medio de la Dirección general a través de las gerencias, y estas a su vez a las áreas de especialización.

2. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS Y NECESIDADES DE PERSONAL

Para efectos de desarrollo del modelo de negocio, Isy Pet se estructura por un Director General, un Gerente de Marketing / Medios, un Gerente de Operaciones y por último un Asesor Comercial para llevar a cabo las demandas de la aplicación.

El horario de trabajo será de 08:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas, para conseguir con los objetivos institucionales. A continuación, se detallarán las horas y salario por puestos:

PUESTO	No. De Trabajadores	Horas x semana	Salario Bruto Anual
Director General	1	40	12000 soles
Gerente de Marketing/Medio	1	30	6000 soles
Gerente de Operaciones	1	30	8000 soles
Asesor Comercial	1	20	3000 soles

3. REMUNERACIÓN, COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

Las compensaciones para empleados es un factor decisivo para retener a los colaboradores con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizacionales, con la finalidad de reducir la rotación del personal, aumentar el nivel de satisfacción y fomentar la lealtad a la empresa.

Compensaciones directas para empleados

- Monetarias: Adicional al salario del trabajador, se dará: aguinaldo y vacaciones (ley).
- Bonos: El incentivo que utilizaremos para aumentar el rendimiento de los empleados en el cumplimiento de los objetivos anuales.

Compensaciones indirectas para empleados

- Beneficios no económicos: El seguro de salud será incluido dentro de nuestras prestaciones.
- Capacitación: Ofrecer a nuestros empleados la oportunidad de aumentar sus conocimientos en las áreas de interés de acuerdo con su especialidad dentro de la Empresa.

4. PLAN ESTRATÉGICO

Nuestro Plan Estratégico comienza con una declaración clara y precisa de la Misión, Visión y Valores Empresariales, ya que implican el pilar fundamental de nuestra Empresa, contando con el equipo humano más preparado y motivado, además de liderar la digitalización de nuestro sector, contando con la mejor app en calidad, sencillez de uso y la mejor reputación, logrando de esta manera una rentabilidad recurrente.

5. PLAN DE CONTINGENCIAS

1. Identificación de escenarios de riesgo y establecer un procedimiento por escrito de las acciones a seguir frente a ellos.
2. Determinar las actividades críticas y prioritarias e identificar cuan pronto se deben de reanudar.
3. Establecer las estrategias antes de posibles incidentes.
4. Estabilizar la situación y prever daños adicionales.
5. Revisión y control del plan de forma periódica y ajustarlo según sea necesario.

VI. CONCLUSIONES

No se cuenta con información sobre proyectos empresariales enfocados al servicio virtual multifacético para mascotas, por el contrario, nos enfrentamos a un sector de servicio muy tradicional, con nula oferta innovadora, lo que genera una gran posibilidad de éxito para nuestro emprendimiento.

Somos el primer emprendimiento a nivel nacional de integración de bienes de consumo y servicios para mascotas canalizado a través de una aplicación, con lo que se tiene la oportunidad de liderar el mercado; esto es, ser punto de referencia para que proveedores ya existentes migren sus servicios hacia una plataforma digital o aplicación móvil, o bien para que integren otros servicios que complementen el que ya ofertan.

Nuestra Estructura Organizacional es fundamental ya que define tanto el perfil como las responsabilidades y funciones a través de una adecuada distribución de los puestos y nos asegura el éxito en la consecución de los objetivos empresariales. Nos centramos en el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores, fomentando valores, trabajando con libertad y armonía, y estimulando la motivación y creatividad de nuestro equipo.

Los costos operativos y administrativos de ISY PET no son comparables con los generados por un proveedor, a través de una estrategia en liderazgo de costos se medirá la reacción o elasticidad de precios ofertados al cliente. Es decir, que la comisión que se carga a los proveedores por la intermediación de servicios a través de la aplicación no aumente en proporciones sobredimensionadas el precio trasladado al consumidor, lo cual puede llevar a no concretar ventas.

Como estrategia de diferenciación, ISY PET deberá cubrir cada eslabón de la cadena de bienes y servicios para mascotas, desde la captación y negociación de la mayor cantidad de proveedores en las zonas geográficas determinadas, así como la captación y fidelización de clientes a través de estrategias de mercadotecnia aplicadas al segmento socioeconómico AB. No existe una aplicación similar dirigida a mascotas, por lo que los parámetros de diferenciación serán impuestos por nuevas empresas queriendo incursionar en el modelo de negocio de ISY PET (seguidores).

La definición de un objetivo estratégico reducido o enfocado a un nivel socioeconómico determinado (AB) hace más eficiente el direccionamiento de acciones, selección de proveedores, preferencias del consumidor, manejo de precios y comisiones, entre otros. Como se mencionó anteriormente, una de las estrategias de crecimiento es precisamente la ampliación del segmento hacia otros niveles socioeconómicos (NSE C), una vez alcanzada una cuota de mercado significativa en el nicho inicial.

El punto de equilibrio calculado versus la demanda proyectada es superado en 1.5 veces. El análisis de sensibilidad del Van y TIR, muestran que el COK es favorable ante una caída del flujo del 10%, por lo que el VAN siempre será positivo. Respecto al periodo de recuperación de la inversión inicial se concluye que el 100% del monto invertido se recupera aproximadamente en el 1er año de operaciones.

Respecto al periodo de recuperación de la inversión inicial se concluye que el 100% del monto invertido se recupera aproximadamente en el 1er año de operaciones. Existe evidencia que el proyecto es líquido y sólo se requiere del aporte de los accionistas que conforman el capital social de la empresa para iniciar el proyecto.

En lo que respecta al análisis financiero del plan de negocio presentado demuestra que es un proyecto rentable, en condiciones normales a una tasa de descuento de 25% el VAN del proyecto es S/. 145,128 y la tasa interna de retorno TIR es 52%.

Concluimos que el proyecto presenta márgenes bastante altos al tener una estructura de costos bastante controlada por lo que, de alcanzar la penetración objetivo, genera mucha rentabilidad y tiene un potencial de valor como proyecto exponencial en la medida de que su uso sobre el universo potencial de usuarios se masifique.

VII. REFERENCIAS

1. Ballarin , C. (2019). Casi la Mitad de Hogares Peruanos Tienen Una Mascota. <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota> Visto 01 Marzo 2020
2. Barranzuela, I. (2020). Arruf, la app peruana gratuita para buscar mascotas perdidas. <https://www.mercadonegro.pe/digital/arruf-la-app-peruana-gratuita-para-buscar-mascotas-perdidas/> Visto 19 febrero 2020
3. Botsman, R.y Rogers, R. (2010). What’s Mine Is Yours / The Rise of Collaborative Consumption. Estados Unidos: Harper Collins Business.
4. CPI (2017). Peru: Poblacion 2017. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
5. CPI (2018). Tenencia de Mascotas en los Hogares a Nivel Nacional. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf Visto 06 Marzo 2020.
6. eCommerceday. (2019). Conectividad y Dispositivos Móviles Aceleran el Desarrollo del eCommerce en Perú. <https://www.ecommerceday.pe/2019/2019/07/03/conectividad-y-dispositivos-moviles-aceleran-el-desarrollo-del-ecommerce-en-peru/> Visto 28 Febrero 2020.
7. Google. (2015). Think with Google Latinoamérica. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/> Visto 27 Febrero 2020.
8. Granja, C. (2017). El tinder para perros. https://cronicaglobal.elespanol.com/creacion/vida-tecky/twindog-app-ligar-perro_80714_102.html Visto 18 febrero 2020
9. Grimm, D. (2015). Feature: A dog that lives 300 years? Solving the mysteries of aging in our pets. <https://www.sciencemag.org/news/2015/12/feature-dog-lives-300-years-solving-mysteries-aging-our-pets> Visto 17 febrero 2020
10. Guevara, J. (2019). Estadísticas Consumo Digital Perú 2019 - Redes Sociales. <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/> Visto 04 Marzo 2020.
11. INEI (2017). Características del Hogar. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf Visto 27 Febrero 2020.
12. INEI (2017). Hogares Segun Cobertura de las Tecnologias de Informacion y Comunicacion. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap07.pdf Visto 28 Febrero 2020.

13. INEI (2017). Peru: Estructura Empresarial, 2016.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf Visto 26 Febrero 2020.
14. INEI (2017). Provincia de Lima.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1620/ Visto 28 Febrero 2020.
15. Inga, C. (2016). Cuánto Gastan los Peruanos en sus Mascotas y en Qué.
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999-noticia/?ref=ecr> Visto 29 Febrero 2020.
16. IPSOS (2016). Mascotas 2016. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Mascotas%202016.pdf> Visto 25 Febrero 2020.
17. IPSOS (2017). Perú, País Perruno. https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf Visto 25 Febrero 2020
18. IPSOS (2020). Características de los Niveles Socioeconómicos en el Perú. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
19. Kantar. (2019). Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota.
<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota> Visto 17 febrero 2020
20. Kemp, S. (2019). Digital 2019 Peru. <https://es.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-peru-january-2019-v01> Visto 07 Marzo 2020.
21. Kemp, S. (2019). Global Digital Report 2019. <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019> Visto 07 Marzo 2020
22. Kemp, S. (2020). Digital 2020. <https://wearesocial.com/digital-2020> Visto 10 Marzo 2020.
23. Llamaface. (2014). Ikibble free. <http://www.ikibble.com/> visto 18 febrero 2020
24. Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). Analisis del Entorno.
https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=matriz+porter+c+inco+fuerzas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjakNzw_M_oAhVDA6wKHamgCp4Q6AEILzAB#v=onepage&q&f=false Visto 03 Marzo 2020
25. Miwuki. (2017). Adopta, Salva y gana un amigo. <https://www.miwuki.com/index-es> Visto 18 febrero 2020
26. Proypet. (2020). Proypet. <https://beta.proypet.com> Visto 19 febrero 2020
27. Sainz, J. M. (2008). El Plan de Marketing en la Practica (12e.).
<https://books.google.com.mx/books?id=fvdO7iN-KGUC&pg=PA250&dq=ansoff+producto+mercado+sainz+2008&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjB0Z>

[SX_8_oAhUJRa0KHSG1DPYQ6AEIJzAA#v=onepage&q=ansoff%20producto%20mercado%20sainz%202008&f=false](#) Visto 03 marzo 2020.

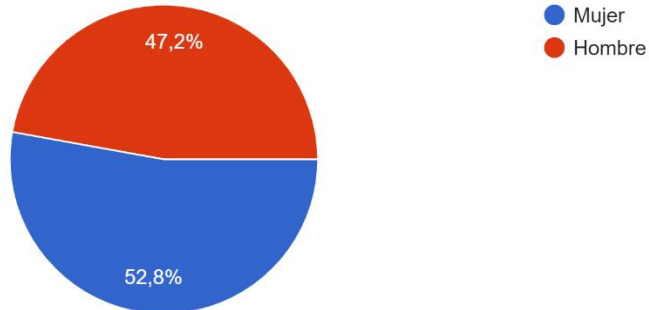
28. Sara Santoyo. (2017). Llega The Petter, una app móvil para organizar la vida de las mascotas. <https://diariodeemprendedores.com/todo-sobre-apps/petter-organizar-la-vida-de-las-mascotas.html>
Visto 19 febrero 2020
29. SurveyMonkey. (2020). Calculadora del Tamaño de Muestra. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> Visto 04 Marzo 2020
30. The American Red Cross shelters. (2019). Your Pets Need an Emergency Plan Too. <https://www.redcross.org/about-us/news-and-events/news/Pet-First-Aid-Awareness-Month-Get-the-Red-Cross-App.htm> Visto 18 febrero 2020
31. Veliz, M.J. (2014). Petometer: Una excelente aplicación para pasear a tu perro. <https://mascotadictos.com/2014/05/22/petometer-una-excelente-aplicacion-para-pasear-a-tu-perro/>
Visto 18 febrero 2020
32. Vitusvet. (2020). Veterinary Practice Management Software. <https://vitusvet.com/> Visto 18 febrero 2020

VIII. ANEXOS

1. RESULTADOS DE ENCUESTA (PARTE I)

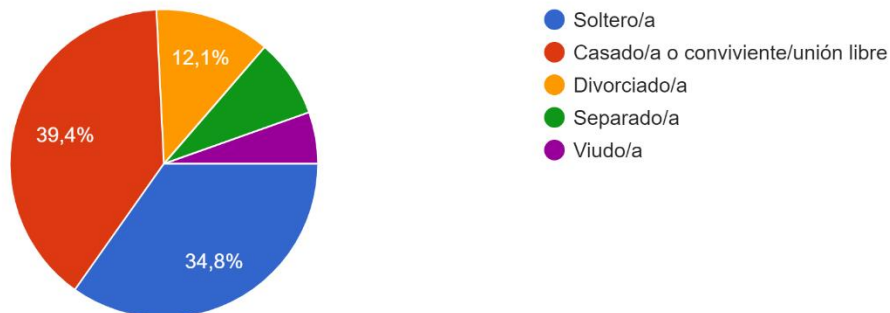
¿Cuál es su género de nacimiento?

388 respuestas



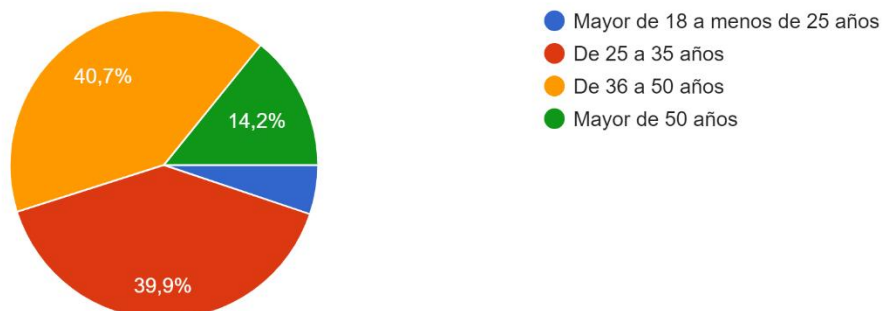
¿Cuál es su estado civil?

388 respuestas



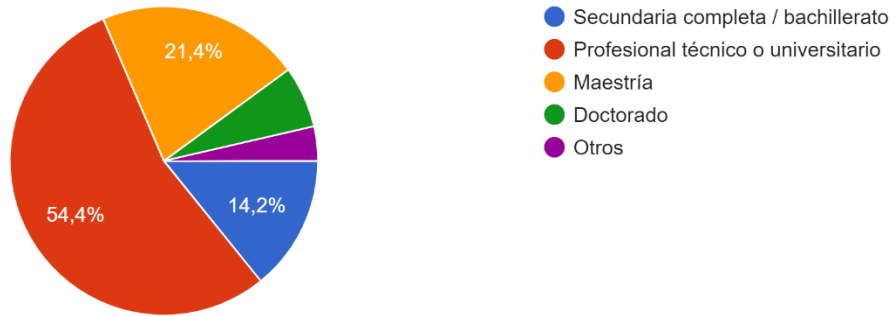
¿En qué rango de edad se encuentra?

388 respuestas



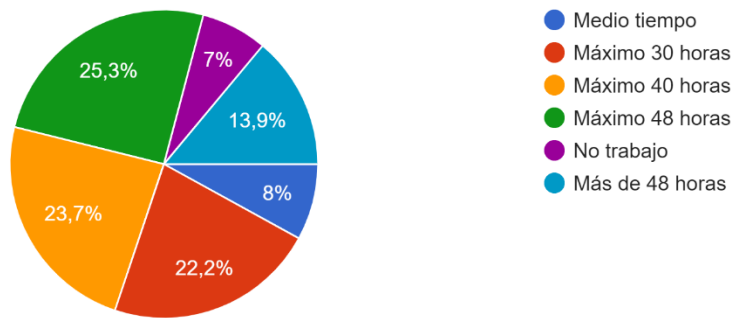
¿Cuál es tu mayor nivel de educación alcanzado?

388 respuestas



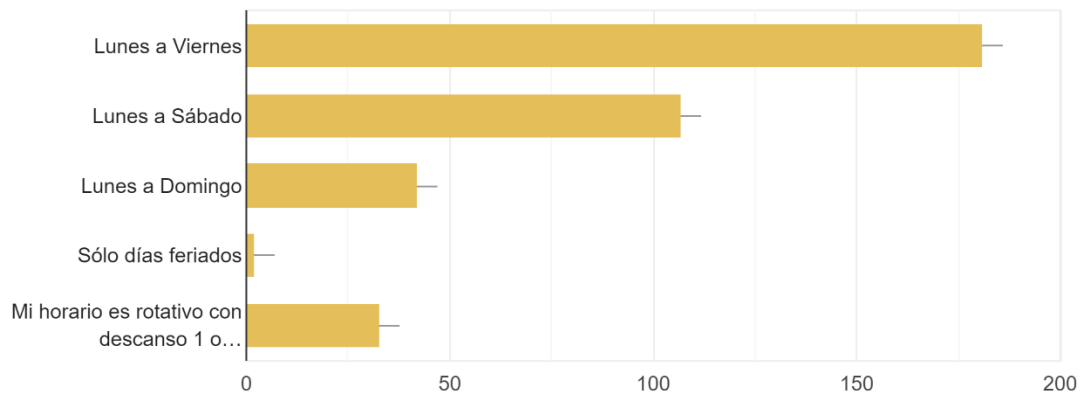
¿Cuántas horas a la semana trabaja en promedio?

388 respuestas

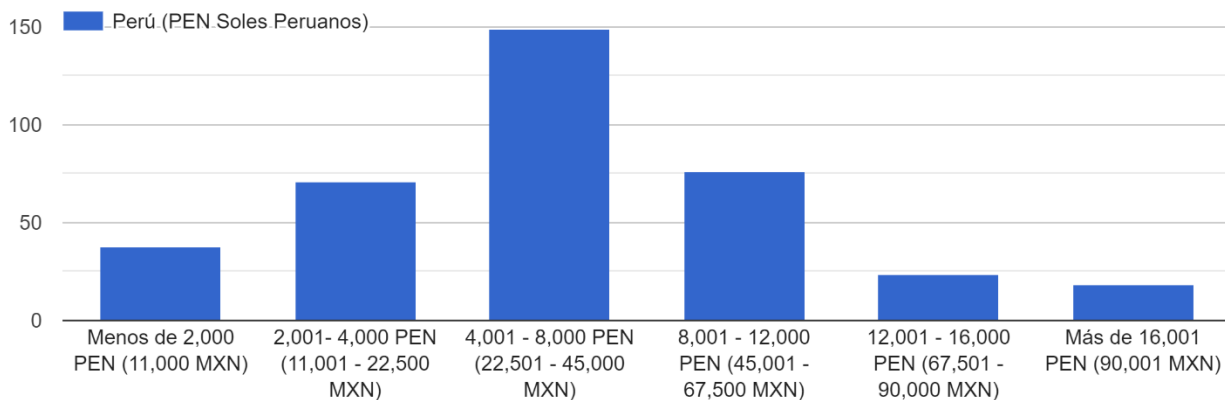


¿Qué días de la semana trabaja habitualmente?

363 respuestas

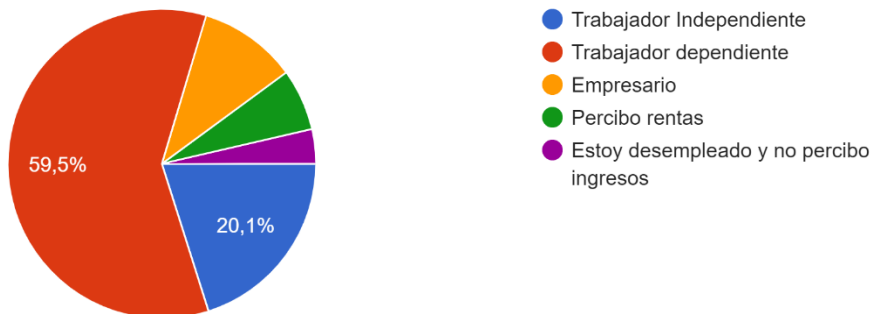


¿En qué rango se ubica su ingreso promedio mensual?



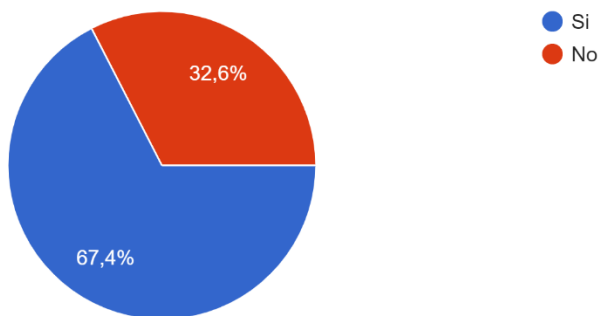
¿Cuál es su principal actividad económica ?

388 respuestas



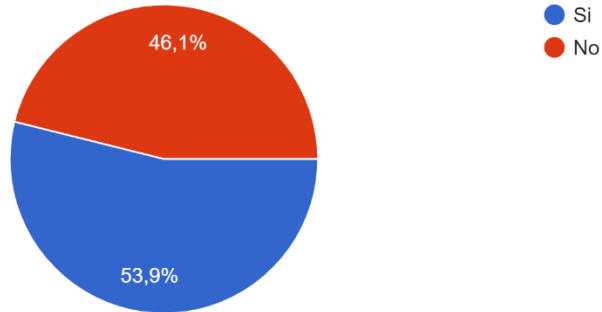
¿Es usted la persona del hogar que mas contribuye a los ingresos del núcleo familiar u hogar?

387 respuestas



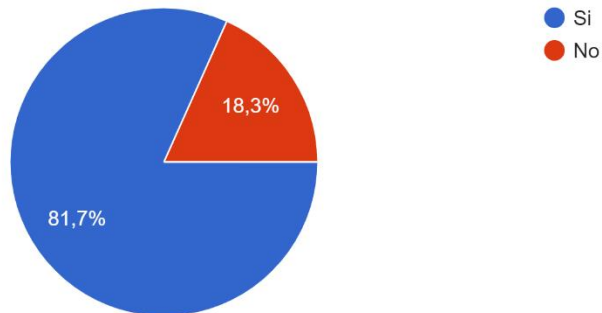
¿Tiene hijos?

386 respuestas



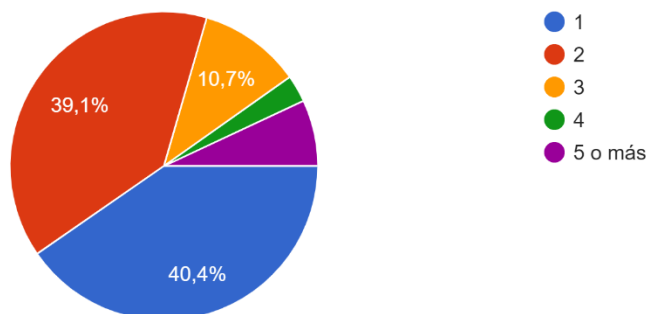
¿Tiene mascotas?

388 respuestas



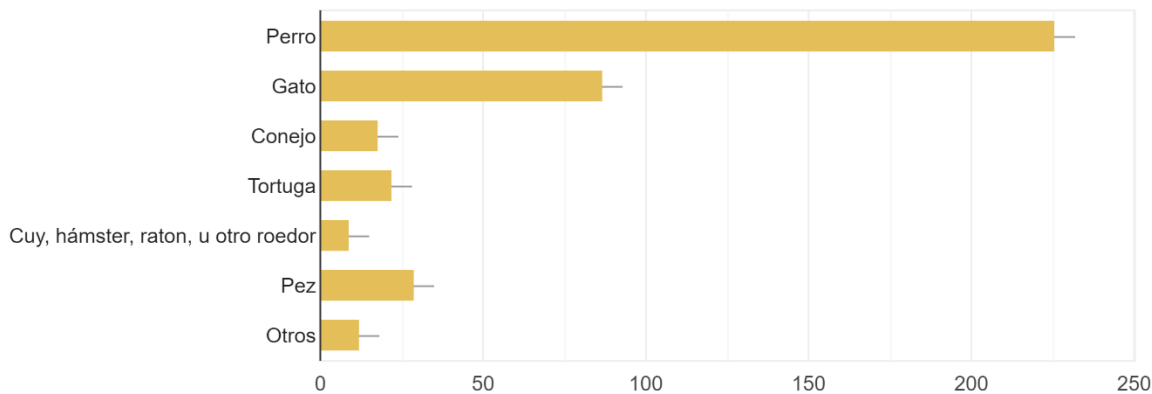
¿Cuántas mascotas tiene?

317 respuestas



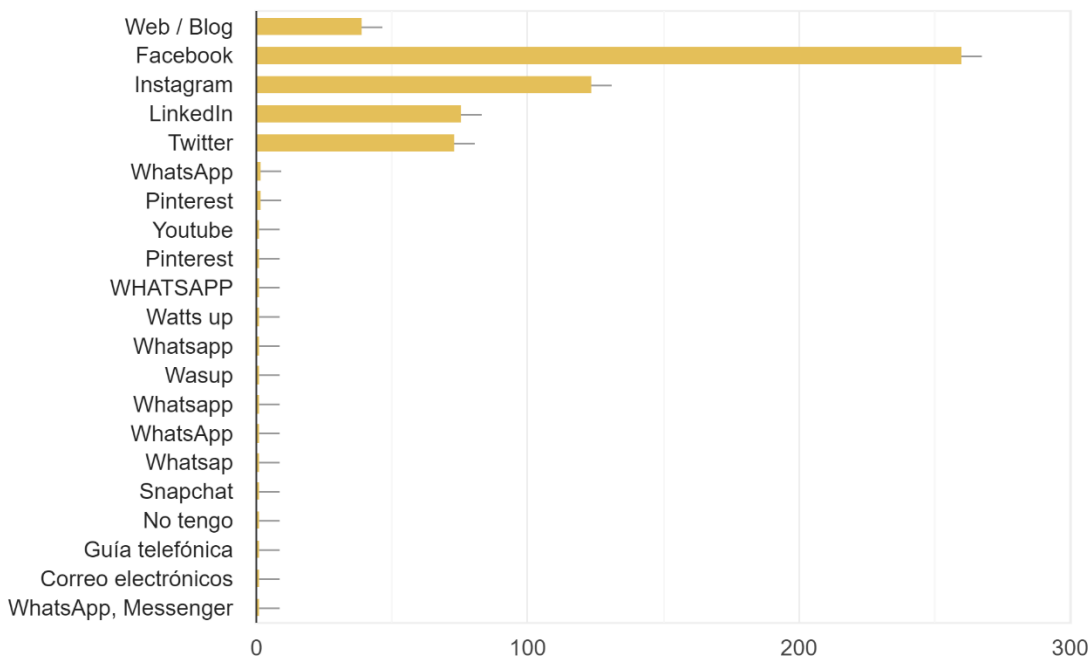
¿Qué tipo(s) de mascota(s) tiene?

317 respuestas



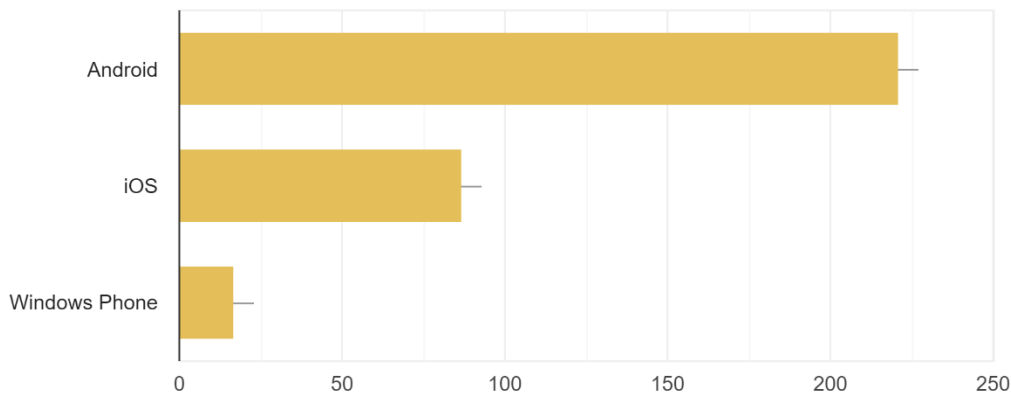
Señale los canales o redes sociales que utiliza

310 respuestas



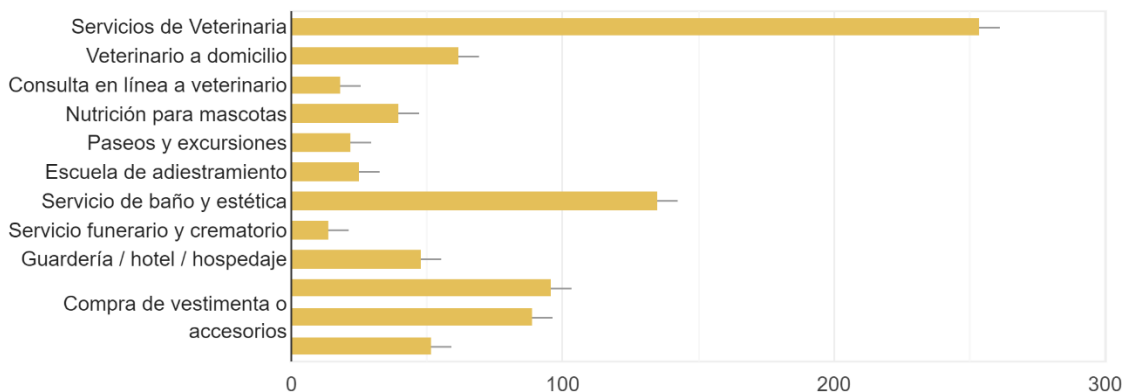
¿Qué sistema operativo usa normalmente?

317 respuestas



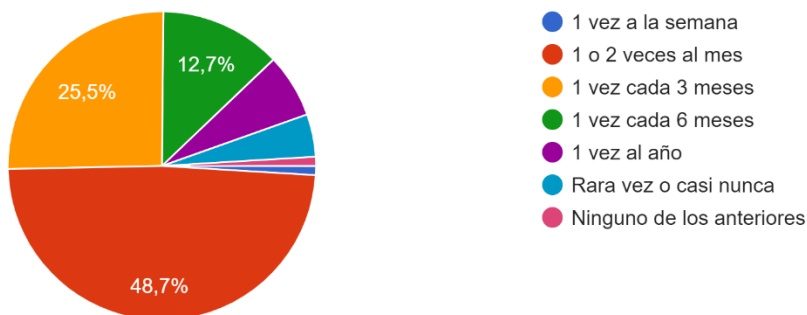
Marque cuál de los siguientes servicios ha contratado alguna vez para su(s) mascota(s)

315 respuestas



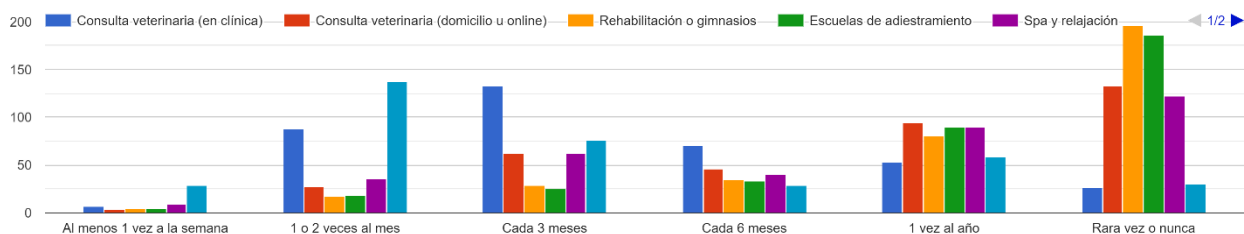
¿Qué tan seguido lleva a su mascota al veterinario por temas médicos, estéticos u otros motivos?

314 respuestas

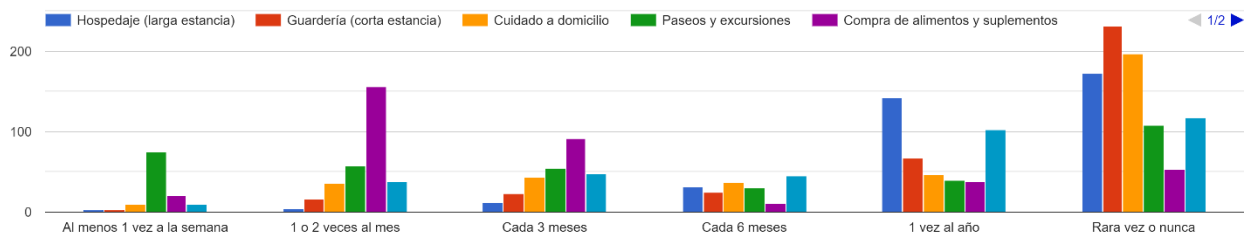


2. RESULTADOS DE ENCUESTA (PARTE II)

Indica que tan seguido usas los siguientes servicios o productos con tus mascotas

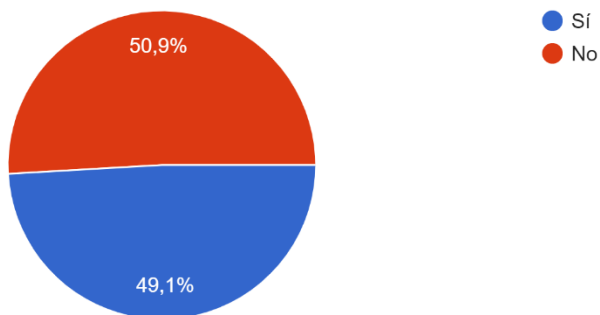


Indica la frecuencia de uso de los siguientes servicios complementarios:



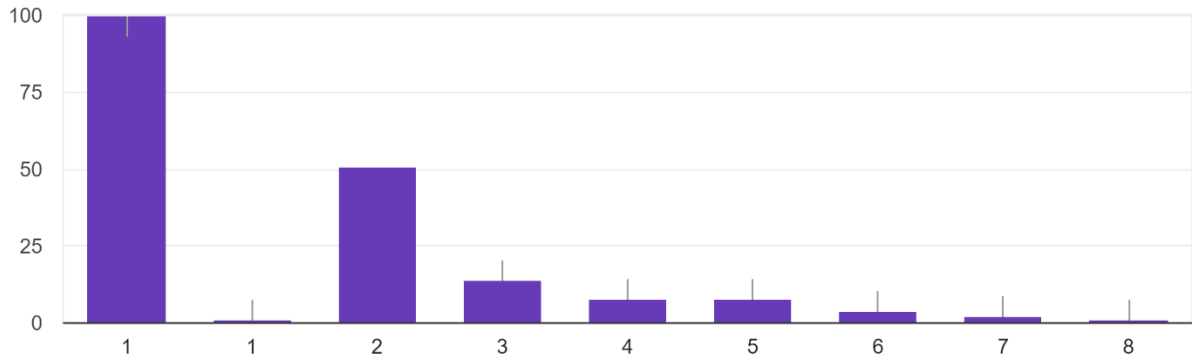
Alguna de tus mascotas ha fallecido?

385 respuestas



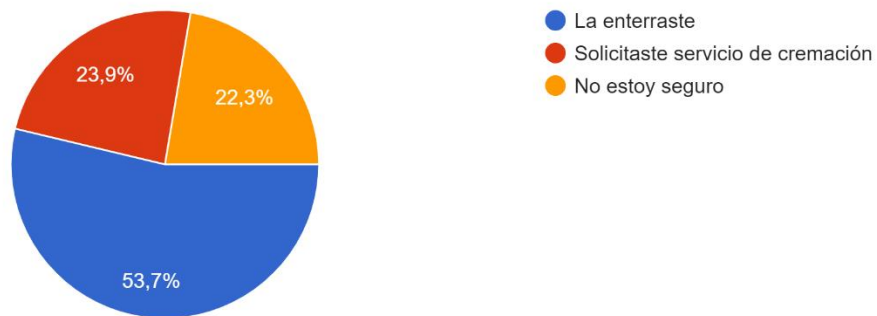
Cuántas mascotas que has tenido han fallecido?

189 respuestas



Qué harías si fallece tu mascota?

188 respuestas



3. ANEXO: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FLUJO DE CAJA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Bruto	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	88,660.29	59,106.86	132,990.44
Devoluciones													
Ingreso Neto	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	59,106.86	88,660.29	59,106.86	132,990.44
Total Egresos	47,478.67	49,441.89	49,441.89	49,441.89	49,441.89	63,941.89	49,441.89	49,441.89	49,441.89	49,441.89	53,950.04	63,941.89	89,712.27
Agua	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Luz	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Teléfono - Internet	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Alquiler de Local 70Mts	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00	3,570.00
Mantenimiento de Página	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Alquiler de Storage	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Pago de planilla	31,610.00	31,610.00	31,610.00	31,610.00	46,110.00	31,610.00	31,610.00	31,610.00	31,610.00	31,610.00	31,610.00	46,110.00	60,610.00
Mkt - Publicidad en Medios	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Essahud	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00	2,610.00
Útiles de Oficina	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Compra de Mobiliario													
PAGO DE IGV	6,578.67	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	8,541.89	13,050.04	8,541.89	19,812.27
PAGO IR													
Inversión inicial													
Total Gastos Legales por Apertura													
Total Gastos por Implementación													
Total implementación de mobiliario													
IGV Mobiliario													
Total Inversión													
Aporte de capital													
Capital de trabajo													
Préstamo amortización													
Intereses y moras													
Resultado Neto	0.00	11,628.19	9,664.97	9,664.97	9,664.97	-4,835.03	9,664.97	43,278.17	9,664.97	9,664.97	34,710.25	-4,835.03	43,278.17
Acumulado	40,160.00	51,788.19	61,453.16	71,118.13	80,783.10	75,948.06	85,613.03	128,891.20	138,556.17	148,221.14	182,931.39	178,096.36	221,374.53

4. ANEXO: FLUJO DE CAJA PROYECTADO (CONSOLIDADO)

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Bruto		886,602.95	913,201.04	940,597.07	968,814.98	997,879.43
Devoluciones						
Ingreso Neto		886,602.95	913,201.04	940,597.07	968,814.98	997,879.43
Total Egresos		705,388.42	777,848.19	812,198.51	824,696.06	849,567.31
Agua		960.00	988.80	1,018.46	1,049.02	1,080.49
Luz		6,000.00	6,180.00	6,365.40	6,556.36	6,753.05
Teléfono - Internet		18,000.00	18,540.00	19,096.20	19,669.09	20,259.16
Alquiler de Local 70Mts		42,840.00	44,125.20	45,448.96	46,812.42	48,216.80
Matenimeinto de Página		1,800.00	1,854.00	1,909.62	1,966.91	2,025.92
Alquiler de Storage		2,160.00	2,224.80	2,291.54	2,360.29	2,431.10
Pago de planilla		466,320.00	480,309.60	494,718.89	509,560.45	524,847.27
Mkt - Publicidad en Medios		5,400.00	5,562.00	5,728.86	5,900.73	6,077.75
Essalud		31,320.00	32,259.60	33,227.39	34,224.21	35,250.94
Útiles de Oficina		3,000.00	3,090.00	3,182.70	3,278.18	3,376.53
Compra de Mobiliario				12,870.00		
PAGO DE IGV		127,588.42	133,438.19	135,478.11	141,564.57	145,811.51
PAGO IR			49,276.01	50,862.38	51,753.83	53,436.82
Inversión inicial	109,840.00	0				
Total Gastos Legales por Apertura	5,750.00					
Total Gastos por Implementación	91,220.00					
Total implementación de mobiliario	10,906.78					
IGV Mobiliario	1,963.22					
Total Inversión	150,000.00					
Aporte de capital	150,000.00					
Capital de trabajo						
Préstamo amortización						
Intereses y moras						
Resultado Neto	0	181,214.53	135,352.84	128,398.56	144,118.92	148,312.11
Acumulado	40,160.00	221,374.53	356,727.38	485,125.93	629,244.85	777,556.96