

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales
MAESTRÍA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD



MODELO DE NEGOCIOS ALEBRIJES PARA CREAR UNA RED DE CUIDADORES DE PERROS

Proyecto Profesionalizante que para obtener el grado de
MAESTRA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Presentan:

Agustín Martínez Ibarra - MBA
Elías González Paul Rivera - MBA
Carlos Alberto Martínez Sainz - MBA
Marisol Flores López - MCA
Katia Elizabeth Arteaga Cruz - MCA
Ricardo Castro Huerta - MMG

Tutor: Mtro. Alberto Cautli Flores Martínez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. febrero de 2018.

ABSTRACT.

El proyecto se centra en el diseño de un modelo de negocio que busca construir un lazo de confianza entre los dueños de los perros y los cuidadores quienes tiene como principal característica la empatía y afección a los perros, lo anterior a través de la creación de una red de cuidadores, que versa en las siguientes propuestas de valor: “Confianza, Experiencia y Accesibilidad”.

Dicho servicio va dirigido al segmento que definimos en nuestro arquetipo de cliente (hombre y mujeres entre 20 y 40 años de edad, con un nivel socioeconómico C y C+), cuya necesidad se refiere específicamente en encontrar un lugar o una persona que cuide de manera responsable al perro, mientras este no puede hacerlo.

Lo anterior, en razón de en la actualidad los perros son considerados como un integrante más en las familias, generando una tendencia a humanizarlos hasta el punto de adoptar términos como “perrhijo” (Anon., 2017), con la idea de combinar la palabras perro e hijo describiendo así a la nueva tendencia de tratar a los perros como niños dentro del núcleo familiar.

ÍNDICE

1. Resumen del proyecto	4
2. Justificación del trabajo	6
3. Planteamiento inicial	8
4. Revisión de literatura	9
5. Metodologías utilizadas	10
6. Mercado meta	14
a. Análisis del sector (industria, comercio, servicios)	14
b. Arquetipo del cliente/usuario.....	18
c. Tamaño del mercado.....	21
d. Tendencias	22
e. Fuerzas del mercado (Identificación).....	25
7. Análisis de los resultados.....	25
a. Hipótesis identificadas	29
b. Hallazgos	31
c. Pivotes realizados.....	32
d. Propuesta de valor.....	33
e. Solución propuesta.....	33
f. Evolución del prototipo (MVP).....	34
g. Fuerzas del mercado (análisis del proyecto).....	35
h. Monetización	37
8. Conclusiones	39
9. Propuesta	41
a. Modelo de Negocio.....	41
10. Plan de acción estratégico (siguientes pasos / que sigue).....	42
11. Bibliografía	43
12. Anexos	45

1. Resumen del proyecto

Tomando como base el objeto de la materia que nos ocupa “IDI 3 y 4”, mediante la cual se plantea la intención de crear un producto o servicio innovador que satisfaga las necesidades del mercado, iniciamos a plantear diversas ideas encaminadas a las personas que tienen una mascota en casa, específicamente “perros”, y que en ocasiones no pueden prestar el tiempo para cuidarlo, llevarlo a pasear, a la cita con el veterinario, bañarlo, etc.

En mérito de lo anterior, se planteó la hipótesis inicial que versa en “crear un espacio para que los dueños de los perros puedan acudir para que su mejor amigo (perro) sea cuidado”.

A partir de las primeras sesiones de trabajo en clase con los sinodales, así como los resultados derivados de la exploración en campo a través de las entrevistas, se vislumbró un sesgo en nuestra información, toda vez que confirmamos esta que de origen señalamos.

Por tanto, decidimos realizar un “zoom out”, es decir que las preguntas se diseñaron de manera general con el objeto de conocer a profundidad la necesidad que atañe a nuestros clientes potenciales, los cuales se habían identificado en primera instancia como hombres y mujeres entre 20 y 40 años.

Una vez identificadas las constantes citadas con antelación, continuamos con la validación de la información obtenida de las entrevistas, confirmando la necesidad que tienen los dueños de perros de un lugar confiable y seguro para el cuidado de su perro, logrando con esto el ajuste del “cliente - problema” o “customer - problem fit”.

En este sentido, realizamos una lluvia de ideas del proyecto de mérito, observando que además de dicha necesidad por parte de los dueños de los perros, estos buscaban que este sea tratado como en casa, es decir, que la persona designada para su cuidado sea verdaderamente afecta a los perros, logrando crear un vínculo de amistad con este y el propio dueño.

De tal manera y considerando esas bases, procedimos a buscar socios clave para estructurar un Producto Mínimo Variable o MVP, que nos permitió definir nuestro servicio, el cual se detalla en los párrafos siguientes.

El proyecto se centra en el diseño de un modelo de negocio que busca construir un lazo de confianza entre los dueños de los perros y los cuidadores quienes tiene como principal característica la empatía y afección a los perros, lo anterior a través de la creación de una red de cuidadores, que versa en las siguientes propuestas de valor: “Confianza, Experiencia y Accesibilidad”.

Detectamos que existe una necesidad durante la exploración en campo realizada al segmento que definimos en nuestro arquetipo de cliente (hombre y mujeres entre 20 y 40 años de edad, con un nivel socioeconómico C y C+), la cual se refiere específicamente en encontrar un lugar o una persona que cuide de manera responsable al perro, mientras este no puede hacerlo.

2. Justificación del trabajo

Hoy en día las mascotas, específicamente los perros, juegan un papel muy importante en el seno de las familias mexicanas, según datos del Consejo Nacional de Población (CONAPO) desde el año 2000 parejas jóvenes han optado por adoptar perros en lugar de tener un hijo biológico (Anon., 2017). Como resultado a esta nueva alternativa el número de perros domésticos ha aumentado 20 por ciento desde ese año hasta 2010. Mientras que la adopción de perros aumenta se ha presentado una disminución considerable en el número de nacimientos en el país, 17 por ciento por cada año, según estadísticas del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y Euromonitor International. Datos analizados por De la Riva Group, empresa dedicada a investigaciones de mercado, indican que en México ya hay ocho perros domésticos por cada bebe de cero a dos años de edad. Un resultado cualitativo de esta investigación indica que la importancia que un perro puede tener dentro del núcleo familiar se mide en base a los recursos que se inviertan los cuales puede llegar hasta los 3 mil pesos mensuales. (Botero, 2014)

Los perros son considerados como un integrante más en las familias, generando una tendencia a humanizarlos hasta el punto de adoptar términos como “perrhijo” (Anon., 2017), concepto acuñado en México por primera vez en 2011 con la idea de combinar la palabras perro e hijo describiendo así a la nueva tendencia de tratar a los perros como niños dentro del núcleo familiar.

Esta tendencia, avalada en los resultado de la investigación realizada por De la Riva Group cotejada con los datos de natalidad de INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y Euromonitor Internacional, ha tenido un crecimiento contante en los últimos años entre las nuevas generaciones teniendo como principal característica el trato a los perros como humanos o sus propios hijos resultando en una amplia gama de opciones para su cuidado, que va por ejemplo desde llevarlos a una sesión de spa y aceites esenciales para el estrés hasta una día “de perros” que consiste en una salida especial donde el dueño centra su atención en consentir a su perro; este día puede incluir llevarlo a la estética o a lugares especiales de recreación como parques, albercas, cafeterías, lugares de juegos y/o a casa de

otros dueños de perros donde puedan convivir y tener un tiempo de esparcimiento y diversión.

Sumado a lo anterior, una encuesta realizada a una muestra de 2 mil 151 personas en el año 2017 por la Asociación Mexicana de Médicos Veterinarios y la Asociación Mexicana de Nutrición Animal publicada en la revista Forbes (Anon., 2017) arrojó como resultado que el 80 por ciento de los hogares en México tiene un integrante “no humano” en la familia.

En base a lo investigación realizada hasta este punto consideramos viable continuar con nuestra exploración con el propósito de generar un posible producto o servicio enfocado a resolver esta problemática.





Fuente: Elaboración propia con datos de Consulta Mitofsky 2011 e infografía internet

3. Planteamiento inicial

Esta idea de proyecto surgió en una segunda sesión de trabajo que tuvimos como equipo; uno de los integrantes comentó de manera espontánea que uno de sus amigos le pidió que cuidara a su perrita porque tenía que salir fuera de la ciudad y ya había agotado sus opciones: en primera instancia la veterinaria donde por lo regular la dejaba no podía recibirla porque no tenían espacio aunado al hecho de que era muy tarde para reservar espacio, situación que era una constante en la veterinaria. Su segunda opción era un familiar y en esta ocasión tampoco estaba disponible para cuidarla.

Fue entonces que decidimos investigar más para determinar si este problema era una constante entre dueños de perros y a su vez también para conocer el resto de sus necesidades como segmento de mercado. Iniciamos el proceso de exploración con este objetivo en mente aplicando los conceptos de la metodología “*Lean Startup*”, la cual nos permitió validar las hipótesis con los clientes y el mercado, vislumbrando a través de las entrevistas realizadas en campo una oportunidad de negocio con un factor diferenciador e innovador que actualmente no se oferta en el mercado canino.

Asimismo, nos apoyamos de la metodología “*Customer Development*” de Steve Blank la cual se basa en el descubrimiento de clientes potenciales; entendiendo sus problemas y definiéndolos para así desarrollar productos o servicios enfocándose en soluciones para los clientes y mercado a través de la investigación y desarrollo de propuestas de valor.

Inicialmente pensábamos que la problemática existente era la falta de lugares donde cuidaran a los perros, a partir de esta hipótesis comenzó nuestro proceso de exploración.

Buscando un modelo comercial comenzamos el proceso de exploración utilizando una estrategia B2C (*Business to Customer*) término que se refiere a la actividad comercial entre un negocio y un consumidor individual.

El resultado de esta exploración primaria nos permitió en primera instancia confirmar que existe una problemática que se centra en la carencia de un lugar / persona dónde dejar a su perro.

4. Revisión de literatura

Con el propósito de que el proyecto que nos ocupa cumpliera con lo previsto en la metodología analizada durante el curso IDI III y IV, nos apoyamos de la literatura de actualidad y alta relevancia para el método denominado “*Lean Startup*”, el cual se basa en crear negocios y productos, acortando los ciclos de desarrollo de estos, adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido.

La hipótesis central de la metodología lean startup es que si las compañías startups invierten su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, pueden reducir los riesgos de mercado y evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto o servicio.

En tal sentido, nuestro proyecto se basó en dicha metodología, toda vez que se desarrollaron diversas hipótesis al salir a validar en campo, comparar resultados y analizarlos, para posteriormente redefinir nuevas hipótesis para repetir el ciclo de validación con el propósito de obtener datos veraces y sobre todo aceptados por nuestro cliente potencial.

En ese tenor, se enlista a continuación la principal literatura de apoyo:

- Blank, E.& Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step – By – Step Guide Building a Great Company*. Pescadero, EUA: K&S Ranch.
- Fishbein, M. (2011) *Customer Development for Entrepreneurs: How to Test Startup Ideas and Build Products People Love*.
- Moote, I. (2014). *Design Thinking para la Innovación Estratégica*. Barcelona: Empresa activa.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2008) *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Publishing Group.
- Blank, S. (2013) *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Estados Unidos: K&S Ranch.

5. Metodologías utilizadas

Durante el proceso de formación del posgrado que nos ocupa hemos desarrollado diversas habilidades a través de las asignaturas cursadas, específicamente en el área de Innovación y Emprendimiento (IDI II) revisando primeramente la metodología “*Design Thinking*” la cual se enfoca en generar una propuesta de producto o servicio a través del diseño de prototipos que se validan y ajustan el mercado.

Esta metodología se desarrolla siguiendo varias etapas, una de ellas es la exploración y se centra en conocer a los influenciadores de compra que intervienen, los cuales se definen según el diccionario LID de Marketing directo e interactivo (Joost van Nispen, 2012) como

toda persona que genera información de productos, servicios o de cualquier tema de actualidad.

En esta etapa de exploración se busca conocer al usuario en los siguientes niveles:

- ✓ Mentalidad o “*Mindset*”: lo que piensa, ¿de dónde viene?
- ✓ Motivantes o “*Drivers*”: comportamientos y hábitos.
- ✓ Objetivos: resolución de problemáticas.
- ✓ Percepción: el valor percibido y propuestas de valor.
- ✓ Ideología: barreras o influenciadores ideológicos.

El resultado de esta etapa es la construcción de un primer arquetipo de cliente que se define como la tipología de cliente con la problemática que incluye las necesidades y motivaciones además de un perfil demográfico y es útil durante el proceso de desarrollo de productos y servicios ya que es una representación visual de un posible segmento de cliente.

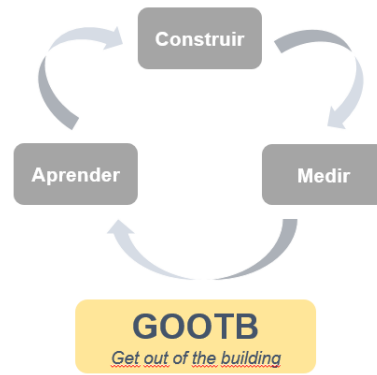
Basado en el arquetipo se construyó el mapa de empatía el cual es una herramienta clave en “*Design Thinking*” para conocer quién es el cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor se le van a ofrecer. Esta representación gráfica consta de cuatro áreas primarias donde se busca conocer:

- ✓ Lo que piensa y siente
- ✓ Lo que ve
- ✓ Lo que dice y hace
- ✓ Lo que oye

Como áreas secundarias y para dar soporte se analizan además sus esfuerzos; sección donde se describen sus frustraciones y miedos. Por último, la sección de resultados donde se plasman sus deseos o necesidades y el grado de éxito sobre los obstáculos planteados.

Llegamos así a la asignatura IDI III y IV donde se revisaron dos metodologías base, primero “*Lean Startup*” la cual según Eric Ries en su libro *The Lean Startup* (Ries, 2008)

se enfoca en un proceso para descubrir qué artículos tendrán éxito en el mercado y cuáles no buscando primero validar las hipótesis mediante la experimentación de los consumidores con determinado producto siguiendo el ciclo *Lean Startup*:



Como segunda metodología utilizada esta “*Customer Development*” del autor Steven Gary Blank quien la describe en su libro *The Four Steps to the Epiphany* (Blank, 2013) como la filosofía con enfoque en el desarrollo orientado al cliente prestando una atención obsesiva a él y al mercado. Es considerada la base para la creación de *startups* o compañías emergentes ya que enfoca todo su potencial en descubrir el verdadero mercado para la empresa y producto, apostando por aprender de los propios clientes a lo largo de su desarrollo.

Consta de las siguientes cuatro fases que se repiten cíclicamente hasta tener el conocimiento necesario de los clientes:

- ✓ *Customer discovery* o descubrimiento de clientes: permite averiguar si hay clientes potenciales para el producto que se tiene en mente.
- ✓ *Customer validation* o validación de los clientes: ayuda a corroborar el segmento de mercado o clientes.
- ✓ *Customer creation* o creación de clientes: consiste en crear demanda de para producto o servicio y probar los canales de venta.
- ✓ *Company building* o construcción de la empresa: etapa donde se genera la estructura operativa de la empresa.

Ambas metodologías (Lean Startup y Customer Development) nos ayudaron a poner las bases para diseñar un modelo de negocio también basados en el libro de Generación de Modelos de Negocio de Osterwalder y Pigneur. Con estos pilares se definieron una serie de experimentos donde se realizaron entrevistas para validar hipótesis enfocadas en:

- a) Clientes, usuarios y beneficios
- b) Problemas y necesidades.
- c) Soluciones

Para llevar a cabo nuestro proyecto nos apoyamos inicialmente de la metodología *Lean Startup*, comenzando con la exploración del cliente, definiendo preguntas específicas que nos permitiera construir un arquetipo con el propósito de confirmar nuestra hipótesis relativa a la problemática y/o necesidades de posible cliente para posteriormente presentar las soluciones que mitiguen dicha problemática o necesidad.

Para ello fue necesario recurrir a las siguientes herramientas:

- ✓ Lienzo de modelo de negocios: herramienta que nos facilitó el esquematizar y validar el modelo de negocio desde un punto de vista integral.
- ✓ Lienzo de propuesta de valor: con el cual identificamos los *customer jobs* o actividades habituales que realizan los clientes para solucionar su problemática y lo cruzamos con los *pains* o dolores y *gains* o beneficios para posteriormente determinar y afinar los productos y servicios que podíamos ofrecer.
- ✓ Mapa de empatía: herramienta que ayuda a profundizar en las características de los posibles clientes para realizar ajustes de los productos o servicios. En este caso nos ayudó a conocer quién es nuestro posible cliente, qué problema tiene y qué propuesta de valor podemos ofrecerle.

6. Mercado meta

a. Análisis del sector (industria, comercio, servicios)

Realizando un análisis del mercado de mascotas, encontramos un importante número de variables y datos importantes que nos han permitido impulsar y enriquecer nuestro proyecto buscando más información y respuestas en nuestro acercamiento con los dueños de perros buscando profundizar, encontrando que el trato que los dueños tiene hacia los perros como un miembro más de la familia es una tendencia importante.

Nuestra fase de investigación del sector puede dividirse en dos áreas: investigación en campo e investigación estadística en fuentes secundarias como INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y Euromonitor Internacional, empresa que se dedica a identificar y analizar tendencias del mercado y consumidores de diferentes industrias y países.

En tal tesitura, se vislumbra el creciente amor por las mascotas que ha representado un gran crecimiento en industrias como Pet Food alrededor del mundo, y Estados Unidos no es la excepción. Desde hace dos décadas, los estadounidenses parecen adictos a adoptar mascotas y esto ha representado un flujo de miles de millones de dólares en el mercado.

Según estadísticas recientes, los gastos en salud, alimentos y entretenimiento para mascotas podrían llegar a más de 69.000 millones de dólares tan solo en Estados Unidos. De esta cantidad, \$ 28.300 millones (según los números de 2016) van directamente a la industria de alimentos para mascotas. No obstante, las preferencias de los dueños de mascotas están más allá de las marcas más comerciales. De acuerdo con una nueva investigación de GlobalData (Anon., s.f.), empresa de análisis de datos y tendencias en medios digitales, la mitad de todos los dueños de mascotas están optando por “comidas saludables”, obligando a muchas empresas a formular opciones de alimentos premium.

Además del alimento, otro gasto importante es el cuidado veterinario. Según una encuesta realizada por la *American Pet Products Association*, APPA, (Anon., s.f.) en 2016, un propietario promedio gasta 551 dólares al año en procedimientos quirúrgicos para su

mascota y 235 dólares al año en chequeos de rutina. Otros gastos anuales incluyen el embarque de perreras (\$ 333), aseo (\$ 83), vitaminas (\$ 62) y juguetes (\$ 47). Hoy en día, el 68% de los estadounidenses poseen una mascota, lo que equivale a aproximadamente 84,6 millones de hogares.

La locura por las mascotas en Estados Unidos parece ir a aspectos mucho más profundos que las compras de alimento. Una encuesta reciente de SunTrust Mortgages (Anon., s.f.), empresa de bienes raíces, encontró que en la población millennial, los perros se están convirtiendo en un factor de decisión en la compra de bienes raíces. SunTrust encontró que un tercio (33%) de los millennials que compraron su primera casa, optó por una que tuviera un patio y un mejor espacio para su perro.

Si aún no parecía tan intenso el amor por las mascotas, una nueva encuesta de PetSmart Charities (Anon., s.f.) encontró que el 66% de los estadounidenses dicen que la adopción de una mascota les haría más felices “a largo plazo” que ganar la lotería y el 64% de ellos dijo que renunciar a su mascota sería peor que perder su trabajo.

<http://petfoodlatinoamerica.com/2017/08/18/mascotas-estados-unidos-industria-millonaria/>

Concatenado con lo anterior, la industria de mascotas en México va en aumento, en virtud de que el 47% de los hogares en México tienen perro o gato, según Consulta Mitofsky; lo que representa un gran nicho de oportunidad.

Esta investigación en fuentes secundarias nos permitió evaluar la viabilidad de la hipótesis planteada y nos dio la pauta para posteriormente realizar una investigación en fuentes secundarias.

Actualmente, existen en el mercado muchas opciones que ofrecen parcialmente una solución a los clientes, los cuales nombramos competencia indirecta, sin embargo Alebrijes, tiene como propósito crear una red de cuidadores cimentada en tres pilares “Confianza,

Experiencia y Conveniencia, además de un abanico de servicios adicionales al cuidado del perro, por ejemplo, llevarlo al veterinario, bañarlo, etc.

Es importante mencionar, que las Veterinarias y Hospitales que ofrecen el servicio de cuidado de perros, son costosos y sobre todo no otorgan la confianza de que su mejor amigo (perro) será tratado como en casa.

Alebrijes, ofrecerá un servicio de confianza, creando una experiencia entre el cuidador, el perro y el dueño de este, así como también será accesible, en virtud de que el servicio será a través de una red de cuidadores, montada en una plataforma que permitirá al usuario ubicar en toda la zona metropolitana de Guadalajara 24/7 al cuidador que estará a cargo de su perro cuando este no pueda.

Cuadro con ejemplo de precios por el servicio de pensión u hotel para perros

Empresa	Precio por noche según tamaño		Principales requisitos
	Raza pequeña	Raza grande	
Dogpark	\$250		<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de formato y firma de conformidad aceptando términos y condiciones del servicio. • Traer alimento e indicación de horario de comida. • Copia de cartilla de vacunación completa (Incluidas vacunas contra giardia y bordetella). • Periodo de socialización.
Animaltraining	\$190	\$210	<ul style="list-style-type: none"> • Cartilla de vacunación completa (incluida vacuna contra bordetella). • Alimento e indicación de horarios. • Firma de contrato (En donde se hace las especificaciones de la mascota). • Opcional: manta, cama.
Inteligencia canina	\$190 (temporada baja) \$250 (temporada media) \$300 (temporada alta)		<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima de cuatro meses. • Carnet de vacunación completa (Incluidas vacunas contra giardia y bordetella). • Indispensable que las vacunas se hayan aplicado 15 antes de ingresar. • Desparasitación • Baño obligatorio del perro a la entrega (costo adicional que dependerá del tamaño y tipo de pelo).
Hundhaus	\$200	\$250	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de cartilla de vacunación vigente • Copia de identificación oficial del dueño • Traer alimento e indicación de horario de comida. • Estar acostumbrado a la convivencia con otros perros.
La Guardería	\$200		<ul style="list-style-type: none"> • Buen estado de salud. • Edad mínima de cuatro meses. • Certificados de vacunas y antiparasitarios vigentes (incluida vacuna contra bordetella). • El perro debe ser sociable con otros perros para interactuar y jugar. • Reservación previa de cualquier servicio requerido y liquidarlo al 100%. • Llenado de cuestionario sobre las características del perro (carácter, convivencia, etc.). • Traer alimento e indicación de hoarao de comida.
Mascotainn	\$120	\$200	<ul style="list-style-type: none"> • Carnet de vacunación completo (incluidas vacunas contra giardia y bordetella). • Fecha de la última desparasitación. • Estar sanos. • Si requiere de atención adicional tendrá un costo especificado por el médico veterinario.
Mundog	\$200		<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima de 4 meses. • Copia cartilla de vacunación con vigencia máxima de un año (incluidas vacunas contra giardia y bordetella). • Aplicación de pipeta antipulgas (con vigencia máxima de tres meses). • Traer alimento e indicación de horario de comida. • Collar y correa. • Reglamento firmado. • Opcional: cama, juguetes, cobija que usa en casa.
Nuggi	\$220 (Junior suite)	\$350 (Le grand suite)	<ul style="list-style-type: none"> • Carnet de vacunación completa (incluidas vacunas contra giardia y bordetella). • Pipeta antipulgas. • Desparasitación. • Traer alimentos e indicación de horario de comida. • De preferencia hacer reservación.
Pet Central	\$300 (cuarto sencillo) \$350 (cuarto suite)		<ul style="list-style-type: none"> • Copia del carnet de vacunación (Polivalente: cuádruple o sextuple, rabia y bordetella). • Encuesta de rutina. • Firma de contrato. • Chequeo veterinario. • Acudir a dos pruebas de socialización. • Traer alimento e indicación de horario de comida.
Vet-Lesant	\$150 (temporada baja) \$170 (temporada alta)	\$170 (temporada baja) \$200 (temporada alta)	<ul style="list-style-type: none"> • Carnet de vacunación completa vigente (Múltiples, rabia, giardia y bordetella). • Última desparasitación y pipeta antipulgas máximo con un mes contando el tiempo de pensión de su aplicación. • Traer alimento e indicar horario de comida, además de platos, cama, collar y correa para paseo, lo necesario para comodidad de la mascota.

Nota: La información presentada es estrictamente para fines informativos y comparativos. Para mayor información sobre características, requisitos y precios, se recomienda acudir directamente con el proveedor del producto o servicio.

Esta selección de precios, servicios y productos se ha realizado de forma aleatoria. No consideres este artículo como recomendaciones de consumo.

Fuente: Información recabada vía telefónica y en los sitios de internet de los proveedores en junio y julio de 2014, por lo que a la fecha de publicación pudo haber cambiado.

b. Arquetipo del cliente/usuario

Los clientes Alebrijes son en su mayoría hombres y mujeres profesionistas, donde su principal necesidad y/o problemática relacionada con el cuidado su perro, radica en encontrar un lugar cómodo y seguro donde dejar a su perro, cuando este no pueda cuidarlo, llevarlo al veterinario, o al parque por diversas cuestiones.

De todos los clientes entrevistados, el 90% confirma tener o haber tenido un problema para encontrar un lugar adecuado para dejar a su perro. Existen veterinarias y Hoteles para mascotas, sin embargo afirman que estos no ofrecen un cuidado personalizado, toda vez que la mayoría de las veces que ha sido necesario acudir a estos, su mascota (perro) sufre algún tipo de maltrato físico o psicológico en virtud de que regresa a casa temeroso o triste. El costo es elevado.

Bajo esa perspectiva, se acoto a un rango de edad de 20 a 40 años de edad, solteros o recién casados, en razón de que este segmento con gusto y afección para con las mascotas (perros) va en aumento, esto derivado de los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas en campo.

Por otro lado, están las familias contemporáneas (padres con hijos menores) que tienen una o más mascotas (perros y gatos) que prefieren acudir con un familiar cercano para pedir que cuiden de estos o viajar con ellos.

Concatenado con lo anterior, los clientes objetivos se encuentran en el nivel socioeconómico socioeconómico C y C+, determinados en base a los resultados de las entrevistas, el gasto promedio y el tipo de servicio que Alebrijes brindará.

Lienzo de propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta que busca confrontar lo que es la propuesta de valor que planteamos con nuestro cliente, es decir, confirmar que esa propuesta de valor le hace sentido al cliente; dicha herramienta se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de

alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio.

Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

Bajo ese tenor, logramos confrontar lo que decimos es nuestra propuesta de valor con nuestro cliente.

Mapa de empatía

Herramienta clave en la metodología “*Design thinking*” la cual ayuda a “ponernos en el lugar de nuestro cliente” con el objetivo de identificar realmente las características que nos permitirán realizar un mejor ajuste entre nuestros productos o servicios y sus necesidades o intereses.

Se trata, de conocer las siguientes variables:

- ✓ Qué ve: cuál es su entorno y cómo es; qué amistades posee; qué propuestas le ofrece ya el mercado...
- ✓ Qué dice y hace; cuál es su actitud en público, qué aspecto tiene; cómo se comporta, qué contradicciones tiene...
- ✓ Qué oye: qué dicen (o le dicen) sus amistades, su familia, su personal, sus jefes o jefas, las personas influyentes de su entorno; a través de qué canales multimedia le llega la información...
- ✓ Qué piensa y siente: qué es lo que realmente le importa; cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes, sueños y aspiraciones.

A partir de estas cuatro se obtienen otras dos:

- ✓ Cuáles son los esfuerzos que realiza: a qué le tiene miedo; cuáles son las barreras y obstáculos que se encuentra para obtener lo que desea; con qué riesgos se tropieza en su camino y debe asumir; qué esfuerzos o riesgos no asumirá.
- ✓ Cuáles son los resultados, los beneficios que espera obtener: cuáles son sus necesidades o deseos reales; cómo mide el éxito, en función de qué; cómo podría alcanzar sus objetivos.

c. Tamaño del mercado

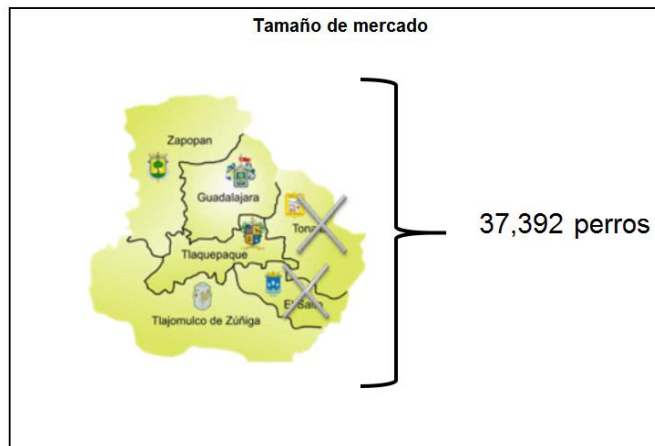
El mercado de mascotas en México es uno de los que mayores proyecciones de crecimiento tiene hacia los próximos años, impulsado por factores como una mayor adopción de este tipo de animales en los hogares.

<http://www.elhorizonte.mx/finanzas/mercado-de-mascotas-en-mexico-con-potencial/1873384>

En México existe una población total de 26 millones de mascotas, 19 millones 500 mil son perros, siendo este el país con el mayor número de perros en Latinoamérica, según estimaciones de la Asociación de Productores de Alimentos para Perros y Gatos (AMASCOTA).

<http://www.conafab.org/membresia/amascota>

Para el cálculo del tamaño de mercado nos basamos en datos tanto de INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) como de Euromonitor Internacional, cruzando esta información con nuestro arquetipo de cliente; personas de entre 20 y 40 años con un nivel socioeconómico medio y medio alto (C y C+) calculando así que el valor del mercado canino en este segmento es de 1 millón 869 mil 600 perros. Por lo tanto, definimos un 2 por ciento con participación de mercado, lo cual quiere decir que estaríamos atacando como zona geográfica el área metropolitana de Guadalajara, que consta de 37 mil 392 perros.



d. Tendencias

Según datos del artículo “Crecen ventas en cuidado de mascotas” publicado en el periódico Reforma (Anon., 2016), en México, la industria de cuidado de mascotas en 2016 alcanzó ventas por 36 mil 170 millones de pesos en 2016, un crecimiento de 8 por ciento en comparación con 2015, esto según estimaciones de la agencia Euromonitor Internacional. Esta alza se basa en cuatro tendencias en el mercado mexicano: humanización y segmentación, basada en un incremento de los hogares compuestos por una o dos personas y la integración de las mascotas como miembros de su familia lo cual también impulsa la compra de accesorios, juguetes y alimentos especializados. Además de nuevos espacios para mascotas y el aumento de las ventas por internet.

Se estima que los perros han acompañado al ser humano durante 10,000 años, pero ¿qué es exactamente lo que ha hecho posible esta amistosa relación por tanto tiempo? La hormona del amor es la respuesta, su nombre científico es oxitócica. Mediante unos estudios realizados en Japón se detectó que las mascotas y sus amos retroalimentan su felicidad mirándose a los ojos, un fenómeno que dispara la producción de la hormona del amor en los cerebros de ambos, los resultados respaldan la existencia de un bucle de oxitócica que se auto perpetúa en la relación entre humanos y perros, de una manera similar a como ocurre con una mujer y su hijo.

En otras palabras, es muy probable que este lazo entre las dos especies, esté fuertemente relacionado con el vínculo afectivo y emocional entre ambas, lo que ha llevado a muchos restaurantes, cafés, y bares así como Chefs de todo el mundo a incluir en el universo de la gastronomía a los amigos de 4 patas, transformando su entorno a un concepto “*pet friendly*”, es decir, lugares que reciben como un pasajero más a tu mascota sin que le prohíban la entrada Y no sólo eso, también se trata de generar espacios donde ellos pueden desenvolverse y disfrutar de un rato agradable.

Cada vez es más común que la gente tenga perros, por lo que las demandas de los amantes de los mismos también cambian, por lo que el mercado enfocado a ellos presenta un crecimiento acelerado. La industria de las mascotas y “*pet friendly*” en Estados Unidos la tercera más lucrativa y en México tiene un potencial de crecimiento muy alto, siendo el cuarto lugar a nivel mundial en cuanto a población de mascotas, es decir, más de 18 millones de animales de compañía.

Las estadísticas revelan que el 90 por ciento de las mascotas que existe en México son caninas, por esta razón existe un mayor número de personas dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero con el objetivo de mejorar su calidad de vida y consentirlos.

<http://gastronomadasmx.com/pet-friendly-la-tendencia-que-llego-para-quedarse/>

Y según datos de Google Trends (herramienta de Google Labs que muestra los términos de búsqueda más populares del pasado reciente) presentados en la revista merca.20 en su artículo “Algunas tendencias en el mercado de mascotas en 2017” en 2016 se incrementó el porcentaje de búsquedas de estéticas caninas, en especial las móviles.

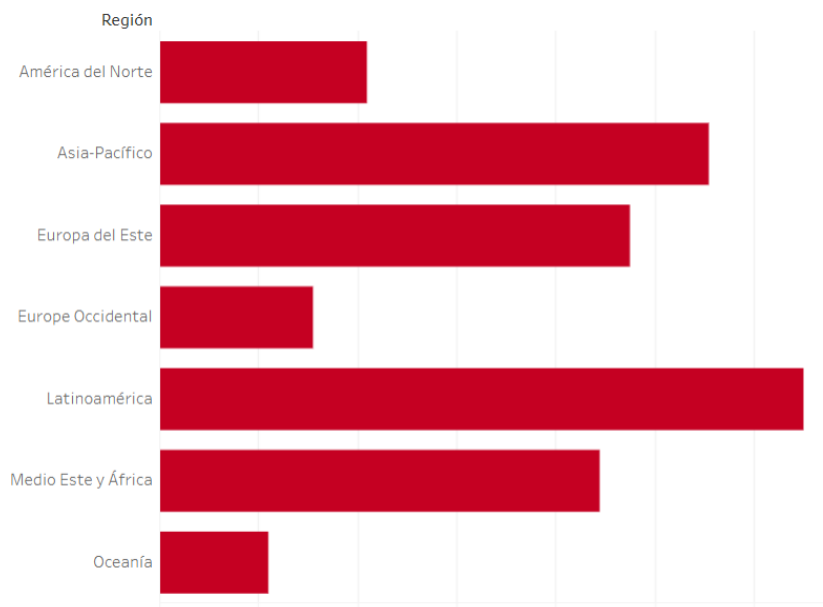
Estéticas Caninas



<https://trends.google.com.mx/trends/explore?q=Est%C3%A9tica%20canina>

De acuerdo a la siguiente gráfica de un estudio realizado por Euromonitor Internacional, se muestra un crecimiento importante en el mercado de mascotas:

CRECIMIENTO DEL MERCADO DE MASCOTAS EN 2017 POR REGIÓN



<https://www.merca20.com/algunas-tendencias-en-mercado-mascotas-2017/>

e. Fuerzas del mercado (Identificación)

Para el análisis de las fuerzas del mercado utilizamos como herramienta el análisis de 5 fuerzas de Porter, creado por Michael Porter en 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia que se tiene dentro de una industria, con el fin de saber dónde está colocada una empresa en relación a otra en ese momento. Permite desarrollar una estrategia de negocio que se centre en maximizar las oportunidades en la categoría del modelo donde más fuerte se sea siendo estas: Proveedores, Productos sustitutos, Clientes, Nuevos entrantes y al centro Competencia en el mercado.

7. Análisis de los resultados

Una vez que analizamos el entorno que deseábamos estudiar, realizamos múltiples reuniones de trabajo en apoyo de la, herramienta de trabajo grupal denominada lluvia de ideas que nos facilitó el surgimiento de diversas alternativas para mitigar la necesidad vislumbrada en los párrafos citados con antelación.

Iniciamos nuestra investigación en campo denominada “Experimento 1”, obteniendo los primeros hallazgos “¿Quiénes podrían ser clientes?; ¿Cuál es el problema o necesidad? y ¿Qué valdría la pena explorar?, determinando así nuestras primeras hipótesis versus resultados.

Los dueños de los perros necesitan tener la certeza de que su mejor amigo será tratado como en casa, y además el lugar tiene que ser accesible.



La frecuencia en que las personas requieren dejar a sus perros con sus vecinos, amigos o familiares y hoteles para perros es regular.

- * Existe un problema entre los dueños de los perros para encontrar el lugar ideal donde dejarlos.
- * En la mayoría de los casos, desconfían del cuidador.
- * También les resulta complicado ubicar un lugar cercano.

Bajo esa tesitura, percibimos una oportunidad en el mercado canino, toda vez que existe una necesidad por parte de los dueños de los perros para que estos sean cuidados y tratados como un integrante más de la familia, lo anterior bajo el amparo del resultado de las diversas entrevistas y experimentos realizados.

Encontramos en diversas fuentes relacionadas a la industria de las mascotas los principales rubros con oportunidad de innovación específicamente:

- Alimentación
- Veterinaria
- Medicamentos
- Hotel
- Guardería
- Adiestramiento
- Vacunas
- Baño
- Aseo
- Accesorios.

Como parte del análisis del mercado de mascotas realizamos una investigación en tiendas de autoservicios constatando que los departamentos de mascotas abarcan un área de

exhibición inclusive mayor a la de otros departamentos con artículos de conveniencia para humanos. Las tiendas de artículos, servicios y accesorios para mascotas también se posicionan en el mercado con una amplia oferta de productos, lo cual confirma el potencial evidente del mercado que estamos evaluando y de la potencial elección en la solución.

Por otro lado, y de conformidad con el arquetipo estructurado en razón de nuestra exploración en campo, se analizó la industria del turismo, encontrando que es un sector de los más dinámicos en el país, con una cultura contagiada en la población que arroja planes firmes para viajar en territorio nacional e internacional, según la SECTUR.

<http://www.cptm.com.mx/panorama-del-sector-turistico?language=es>

Dejando en segundo término adquisiciones materiales, lo que parece indicar que el placer y felicidad son bastante duraderos, sin dejar de lado los medios digitales sociales que siguen acaparando la innovación tecnológica y cultural. Espacios que permiten compartir y mostrar vivencias, aventuras y momentos en destinos turísticos.

Derivado de lo anterior, se aprecia un mercado en desarrollo potencial. Un mercado que permite atender la necesidad de aquellos que gustan de viajar y resultan ser amantes de los perros.

Sin duda una oportunidad al alcance para romper con limitantes como lo son el cuidado de la mascota para poder salir de viaje. Se visualiza un cambio de cultura en donde se puede tener acceso a servicios de cuidado de mascotas, con la confianza que cualquier amante de las mascotas busca para garantizar el cuidado, atención y trato especializado para su mascota.

La hipótesis inicial que buscamos validar con nuestro cliente problema-inició con identificar la necesidad que tienen las personas amantes de los perros de tener un lugar confiable y seguro para dejar a sus perros, mientras que estos no pueden hacerse cargo, por diversas situaciones.

Bajo ese tenor, obtuvimos nuestro primer aprendizaje que fue que la mayoría de los casos en que las personas dejan a sus perros en veterinarias u Hospitales caninos, estos sufren porque no confían en el cuidador, así como también en varias ocasiones es complicado ubicar un lugar cercano de casa.

En razón de lo anterior, iniciamos a estructurar el “Lienzo de Propuesta de Valor”, a través del cual identificamos los principales *Customer Jobs* (Funcional, Emocional, Social y de Necesidades básicas), los cuales se vinculan con los *pains* y *gains*, vislumbrando así la forma en que estos mitigan dicha necesidad.

Aunado a lo anterior, desarrollamos el “Mapa de Empatía”, el cual nos permitió entender su perspectiva de vida a través de: qué ve, qué siente, qué piensa, qué oye, cuáles son sus principales miedos y cuáles son sus principales expectativas en torno a la problemática detectada.

La parte medular es **LA CONFIANZA** de que su perro será tratado como en casa.

Problemas actuales:

- No tienen **CONFIANZA** del lugar donde dejan a sus perros.
- Los tienen en jaulas, no los sacan a pasear.
- Poca disponibilidad de las Veterinarias y Hospitales para mascotas.
- Costos elevados.

Momentos problema / Necesidad:

- Cuando viaja por cuestiones labores o placer.
- Cuando surgen imprevistos familiares o de cualquier índole.

Estilo de vida:

- Viaja dos o tres veces por año.
- Acude a hospitales / veterinarias, familiares o amigos para dejar a su perro.
- Tiene un trabajo que le demanda más de ocho horas al día.

Dónde lo encuentro:

- Parques de perros.
- Establecimientos “amantes de las mascotas”.
- Veterinarias y estéticas caninas.

a. Hipótesis identificadas

Ciente- Problema

- Los dueños de los perros se enfrentan a diversas dificultades para encontrar un lugar de confianza donde dejar a su perro cuando salen de vacaciones o cualquier otro motivo, además de que no les gusta dar molestias a familiares o amigos.

Propuesta de valor

- Nuestra propuesta de valor versa en un servicio edificado en tres pilares Confianza, Experiencia y Accesibilidad, en virtud de se construirá una red de cuidadores a través de una plataforma con la certeza de que su perro será tratado como un miembro más de la familia, creando un vínculo afectivo entre el cuidador, el perro y el dueño de este y de fácil acceso.

Producto- mercado

- De conformidad con el análisis del estudio que nos ocupa la solución actual al problema detectado es que los dueños de los perros acuden a veterinarias u hospitales caninos para contratar el servicio de cuidado mientras estos salen de viaje o les es imposible atenderlos.

Canales

- Derivado del resultado de nuestras entrevistas se define como canales los medio digitales y redes sociales para el acercamiento a clientes para considerar como adicional una aplicación móvil.

Socios clave

- Validación. Entrenadores de perros y médicos veterinarios.

Fuentes de ingresos

- Validación comisión pago por evento.
- % de comisión.
- Validación con cuidadores.
- Publicidad y mantenimiento de página web y app.

b. Hallazgos

A lo largo del semestre, la exploración en campo nos permitió recabar elementos para enriquecer nuestra propuesta de modelo de negocio, asimismo ampliar nuestro panorama de exploración en la industria.

Emanan los siguientes hallazgos:

Algunos competidores proyectan una mercadotecnia que convence y transmite confiabilidad a aquellos dueños de perros que buscan un lugar dónde dejar a su mascota.

Sin embargo, durante nuestro experimento “Comprador misterioso” que consistió en tomar el papel de posible cuidador de perros en una reconocida empresa dedica al cuidado de mascotas en la zona metropolitana de Guadalajara, se identificaron áreas de oportunidad importantes en el filtro y selección de cuidadores de perros, toda vez que la atención telefónica carece de una estructura idónea para el reclutamiento de posibles candidatos. Cabe hacer mención que a pesar de que la empresa no obtuvo buenas referencias de nuestro compañero, toda vez que dos miembros del equipo señalaron que este no era una persona afecta a los perros y que solo era compañero de clase y que no podían confirmar si era una persona confiable, le fue otorgada el alta como cuidador.

La competencia es eminente. Existen hospitales caninos, hoteles y veterinarias que ofrecen servicios de cuidado y hospedaje para los perros con capacidad de atención limitada al igual que la disponibilidad. No hay certeza del espacio y lugar donde dormirá el perro; en muchos casos nuestros entrevistados mencionaron que los resguardaban en separos o jaulas. Existe una necesidad y exigencia visible por parte de los clientes potenciales. Buscan certeza, confiabilidad y extremos cuidados para sus perros. El cliente potencial demanda personal que tenga tiempo, espacio y afecto por los perros, lo anterior de conformidad con los resultados obtenidos durante nuestra exploración.

c. Pivotes realizados

En cuanto al pivoteo, que consiste en cambiar la estrategia del negocio para compensar las nuevas condiciones del mercado con aras de expandir la rentabilidad.

Inicialmente generamos entrevistas a un segmento de la población en donde recabamos información que nos impulsó a implementar un ajuste o pivote en el tipo de cliente que atacaremos. Identificamos que el rango de edad era importante, buscamos un sector de población con ingresos C y C+, solvencia en gastos propios para considerarlo como cliente potencial, de acuerdo a nuestro arquetipo. Por otro lado, pudimos segmentar de acuerdo a los hábitos de la población en donde nuestra idea de negocio pudiera hacer sentido.

El resultado arrojó que la principal causa por la cual dejaban a sus perros solos es porque tenían un viaje.

Este ejercicio fue de valor para nuestra investigación ya que derivó un ajuste o pivote en nuestra propuesta, para replantear la solución que ofreceríamos al mercado.

Los experimentos realizados fueron clave para evaluar aspectos como el comportamiento de los perros con personas ajenas, su adaptación a lugares diferentes al que frecuentan y así ajustar las características de la red de cuidadores que conformarían.

Interesante que en nuestro ejercicio denominado “Salir del edificio”, que consiste en explorar el entorno; acudimos a un parque donde se encontraban una gran cantidad de perros y dueños. La lógica nos indicaba que sería sencillo recabar datos en un lugar lleno de clientes potenciales, la realidad fue que esas personas se encontraban paseando y conviviendo con sus mascotas, no era un contexto que favoreciera y nos arrojara datos para seguir validando nuestro modelo de negocio, motivo por el cual realizamos un cambio en nuestra estrategia de exploración.

d. Propuesta de valor

De conformidad con los diversos experimentos a través de las hipótesis detectadas durante nuestra exploración se definió nuestra propuesta de valor cimentada en tres pilares que versan en Confianza, Experiencia y Conveniencia.

- ➔ **Confianza:** Toda vez que los cuidadores son personas que aman a los perros, tratándolos como un miembro más de la familia.
- ➔ **Experiencia:** En razón de que se buscará crear un lazo entre los cuidadores y los dueños de los perros, así como en estos.
- ➔ **Conveniencia:** En virtud de que se pretende tener un abanico amplio de opciones de cuidadores en toda la ciudad de Guadalajara.

e. Solución propuesta

Nuestra solución propuesta consiste en conformar una red servicio de cuidado de perros a través de personas amantes de perros para ofrecer un servicio integral de cuidado, aseo y educación a estas mascotas, cuando los dueños tienen que salir de casa por periodos largos de tiempo. Principalmente cuando viajan.

Nuestro servicio pretende cubrir las siguientes necesidades:

- Dar tranquilidad y certeza a los dueños de los perros cuando dejen a sus mascotas en nuestras manos.
- Procurar un filtro y selección de “niñeras” confiable integrando herramientas que ayuden a cumplir este propósito (pruebas psicométricas, entrevistas, referencias, etc).
- Ofrecer servicios adicionales como baño, paseo y entrenamiento al perro. La intención es que sean espacios provechosos y de beneficio al perro durante su estadía.

- Ofrecer precios justos y disponibilidad para garantizar que el servicio esté al alcance de cualquier evento que haya que atender.

f. Evolución del prototipo (MVP)

Ya definido nuestro segmento de mercado, en donde ajustamos nuestro arquetipo a un nivel socioeconómico C y C+ (medio y medio-alto), dado a que son personas que tienden a viajar y a su vez consentir a sus perros, surge la problemática porque no sabe dónde dejar a su perro en cierto tipo de condiciones.

Por esta razón, comenzamos a construir un Producto Mínimo Viable (MVP), que consiste en una versión parcial de un producto orientada a descubrir rápidamente qué pide el cliente, empleando para ello el menor esfuerzo posible.

En tal sentido desarrollamos un MVP, que pretendía unir a un cuidador de perros, con la persona que requería que se lo cuidaran, y fue precisamente aquí que, al momento de validar esta conexión entre personas, nos encontramos con el obstáculo de que un extraño accediera a dejar su perro a nuestro cuidado, por lo que comenzamos con conocidos cercanos entre los miembros del equipo, y así logramos dicho objetivo que es conectar personas. Este MVP, fue validado solamente durante una noche el fin de semana, en donde nos encontramos con la necesidad de saber más sobre cuidados de perros, personalidades y comportamiento entre razas, además de ver una oportunidad de agregar servicios extras aprovechando el tiempo durante la estancia del perro.

Posteriormente, decidimos visitar un parque de perros denominado “metro can”, con espacio de más de 2.5 hectáreas para mascotas, ubicado en Av. Beethoven 5800, La Estancia, 45030 Zapopan, Jal., con el objeto de validar, que además de simplemente cuidar al perro, existía la oportunidad de adicionar servicios, por lo que dentro del parque validamos la opción de bañado de perro, la cual resultó exitosa, lo que nos permitió robustecer nuestro MVP.



g. Fuerzas del mercado (análisis del proyecto)

Las 5 fuerzas de Porter representan un marco teórico de apoyo fundamental para cualquier negocio que pretende tener un panorama completo de su entorno. Entendiendo que es relevante tener visibilidad clara de los competidores actuales para sobrevivir en el mundo de los negocios.

Siguiendo este modelo, identificamos que nuestros principales clientes son aquellos que tienen una posibilidad clara de viajar; nivel socioeconómico inicia en “C”, en un rango de edad donde ya tienen liquidez para solventar gastos propios.

La competencia en la industria es clara. Existen veterinarias, hoteles de mascotas, sitios en internet con cuidadores de perros. Destacan:

<http://www.cuidamimascota.com/>

<https://www.kmimos.com.mx/>

Veterinaria Hospital Arboledas

Estos competidores sin duda fueron referencia para identificar áreas de oportunidad en el modelo de negocio que operan actualmente y agregar valor al mercado que crece de manera importante.

En cuanto a amenaza de nuevos entrantes, identificamos que no es un aspecto que a corto plazo impacte ya que son competidores específicos y selectos los que actualmente se posicionan en el mercado con importantes áreas de oportunidad, entendiendo que es un modelo de negocio relativamente nuevo.

Importante tomar en cuenta que la industria de mascotas crece año con año, con nuevos productos y servicios para estos animales que ya se posicionan para muchos como un integrante más en la familia.

<http://www.elhorizonte.mx/finanzas/mercado-de-mascotas-en-mexico-con-potencial/1873384>

Nuestro modelo tiene la necesidad de integrar aliados estratégicos más que proveedores recordando que buscamos crear una red de cuidadores de perros. Ellos serán pilar para conformar el servicio que brindaremos a los clientes. La negociación con dichos aliados promete no generar mayor complicación entendiendo que los candidatos que formarán parte de la red son amantes de los perros, se vista un modelo de negocio amigable y noble que no desencadenará negociaciones exhaustivas.

Durante nuestra exploración a lo largo del semestre encontramos la factibilidad de algunos productos sustitutos, considerar que muchos de ellos comprenden un desarrollo de tecnología sofisticado y prometen costos elevados:

- ✓ Sistema que monitoree al perro cuando se quede solo en casa.
- ✓ Aplicación (GPS) que te permita saber en tiempo real en dónde se encuentra el perro.
- ✓ Guardería de perros con espacios y personas amantes de los perros 24/7.

- ✓ cámara integrada que te permite monitorear en tiempo real lo que están haciendo y crear memorias fotográficas que se publiquen en automático a tus redes sociales.

h. Monetización

Nuestro negocio capta sus ingresos por medio de nuestra plataforma, en donde conecta a los amantes de perros, por un lado, quien necesite que le cuiden a su perro, como al que le interesa cuidar perros; en donde se cobra una comisión del 20 por ciento del total de las transacciones a los cuidadores de perros.

Es importante mencionar, que este modelo de negocio de “bajo costo”, para el dueño de los perros, está basado en cuidar a tu perro, sin embargo, si quieres adicionar algún servicio extra, como bañar a tu perro, entrenamiento personalizado, paseos, etc., esto se cobra extra a la persona que contrata el servicio.

Posteriormente se realizó un análisis, en el que se determinó una inversión inicial para echar andar el proyecto de 300 mil pesos, los cuales serán destinados para:

- Creación de plataforma web.
- Gastos iniciales para realizar los primeros exámenes de valoración de los cuidadores de perros.

Adicional a esto, para que nuestro negocio opere, se conforma de los siguientes gastos:

- Recursos Humanos:

Se requiere un gerente general que controle la operación del negocio y además dos analistas de perfiles de los posibles cuidadores de perros, quienes se apoyan de los siguientes softwares, KSTK test (test de personalidad), 16FP (factores de personalidad) y VAL-ZVC (valores personales), para obtener resultados de personalidad y comportamiento por medio de diversas pruebas.

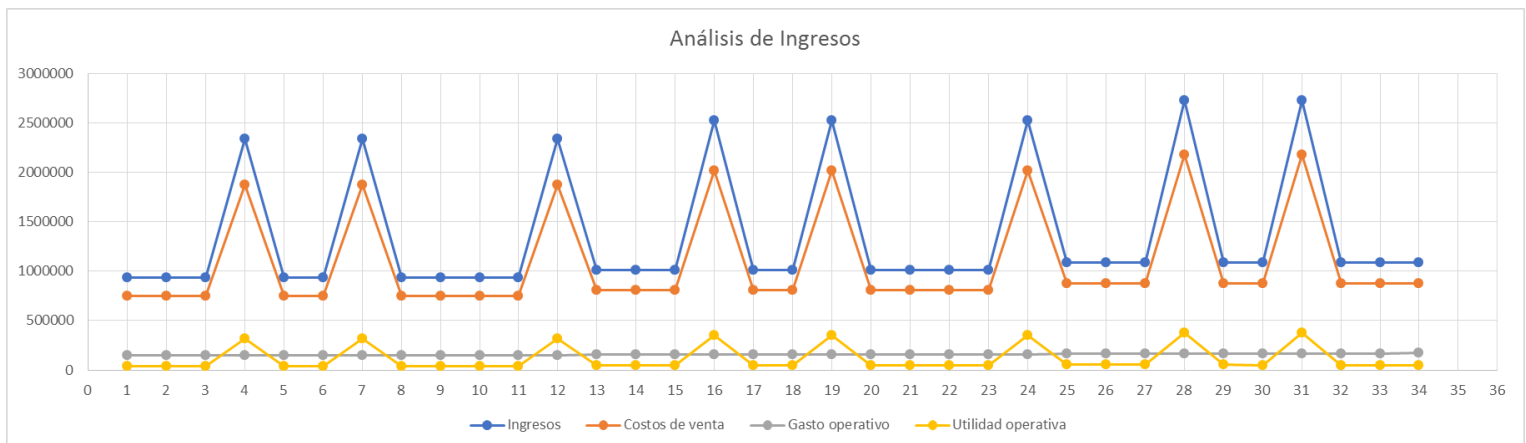
- Publicidad y Mercadotecnia:

Un diseñador quien realizará la creación de contenidos y publicidad por diversos medios como redes sociales e impresos, aunado a la herramienta de Google adwords, la cual se paga de manera mensual. Esta herramienta ayudará a la toma de decisiones estratégicas para nuestro modelo de negocios.

- Tecnologías de Información

El mantenimiento constante de nuestra plataforma web y aplicación móvil, así como los posibles ajustes que estos puedan requerir.

REVENUE STREAMS



8. Conclusiones

Nuestro proceso de desarrollo para este proyecto fue muy gratificante; aprendimos no solo nuevas metodologías y herramientas si no también nuevas visiones de negocios. Entendimos la importancia que tiene la fase de investigación en todo proyecto ya que con ella logramos darles estructura a nuestros planteamientos iniciales y aprendimos que para que un modelo de negocios sea atractivo al mercado tenemos que ponerlo a prueba las veces que sean necesarias, escuchando la voz del cliente y realizando ajustes modelando la propuesta de valor hasta lograr armonizarla con la problemática del mercado potencial.

Al inicio fue retador adecuarnos a este modelo de trabajo ya que estábamos más acostumbrados a la metodología tradicional de emprender que sigue una estructura más cerrada y te lleva prácticamente de la mano. Sumado a que normalmente, el proceso que la mayoría de los emprendedores siguen es desarrollar un producto o servicio y entonces buscarle el mercado. Con la metodología “*Lean Startup*” pasa lo contrario, primero debemos de encontrar una problemática recurrente e importante que tenga cualquier persona para entonces comenzar a trabajar a partir de ella validando y entrevistando a los clientes potenciales.

Conforme fuimos entendiendo estas metodologías y herramientas, además de ponerlas en práctica a través de la investigación en capo, nos dimos cuenta de lo útil y efectivas que son para conocer tanto al mercado como a los clientes.

Como conclusiones para el desarrollo de nuestro proyecto, al principio de este semestre nuestra idea de trabajo o problemática a validar estaba enfocada a un tema completamente diferente que exploramos en dos experimentos. En una de las reuniones de trabajo del equipo uno de los integrantes platicó de manera muy general la problemática que un conocido suyo tenía al no encontrar un buen lugar donde dejar a su perro porque tenía que salir de la ciudad. Además de esto un integrante del equipo también había tenido una situación similar. Fue entonces que pensamos que esta problemática podía replicarse en más personas, lo platicamos entre todos y nos pareció una idea interesante para explorar.

Conforme fuimos revisando las metodologías, investigando y entrevistando nos dimos cuenta que no necesitábamos ser expertos en el tema para desarrollar un modelo de negocios viable. Nuestro proceso se basó en una serie de entrevistas y experimentos con los posibles clientes, esto nos permitió crear un arquetipo inicial que fuimos ajustando hasta definir nuestro segmento: hombres y mujeres de 20 a 40 años de un nivel socioeconómico C y C+. Con esta base avanzamos para construir el lienzo de modelo de negocio con los fundamentos de nuestro proyecto.

Definimos entonces la propuesta de valor soportada en tres pilares: confianza, experiencia y conveniencia. Continuamos modelando la propuesta hasta encontrar el modelo de negocios ideal, en nuestro caso fue el corretaje buscando una intermediación entre proveedores del servicio en este caso cuidadores de perros y clientes o dueños de los perros a través de canales de mercadotecnia directa como redes sociales, plataformas web y digitales.

Otra parte clave fue cuando logramos determinar el tamaño de nuestro mercado, una vez que habíamos validado que la problemática efectivamente existía y después de haber segmentado nuestro mercado nos dimos cuenta que cubriendo solamente el 1 por ciento del mercado el proyecto tenía futuro, y aumentando un 1 por ciento el siguiente año de operación, lo cual representa un crecimiento estable sustentado en que el mercado de los perros crece aproximadamente 8 por ciento al año.

La forma en la que opera el proyecto es a través de una plataforma digital que conecta dueños de perros con cuidadores, ofreciendo servicios integrales como baño del perro, llevarlo a consulta con el veterinario y entrenamiento para buenos modales además de cuidado clásico por noche o día completo. Los ingresos se generan a través del cobro de un porcentaje del servicio brindado lo cual permite soportar la estructura de costos del proyecto que a grandes rasgos de basa en: actividades de publicidad y mercadotecnia, mantenimiento


de canales como redes sociales, página web y app, psicometría, evaluación a los cuidadores y gastos operativos.

En resumen, el proyecto implicó mucho esfuerzo y tiempo, pero siempre estuvimos todos con la mejor disposición para aportar lo cual nos facilitó el desarrollo del mismo. La integración del equipo también fue clave para este proyecto, todos los integrantes del equipo ya nos conocíamos y después de tantas reuniones, llamadas, mensajes, correos, acuerdos, desacuerdos, risas y enojos estamos seguros que logramos formar un excelente equipo de trabajo.

Fue una experiencia increíble para todos los integrantes del equipo y sin duda nos llevamos aprendizajes valiosos que utilizaremos en nuestros caminos profesionales y personales.

9. Propuesta

a. Modelo de Negocio

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su perro limpio ✓ Entrenador de perros (Rafael) 	Conexión de personas.		Sinergia entre el usuario y proveedor a través del diseño de un servicio integral.	Hombres y mujeres de entre 25 y 35 años: Hombres y mujeres entre 20 y 40 años que tengan un nivel socioeconómico C & C+ que tengan gusto por los perros.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidadores. ✓ Infraestructura tecnológica. ✓ Recursos Humanos. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes sociales ✓ Sitio web ✓ Aplicación 	
Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
% de Comisión. RH → Validación de los cuidadores. Mito. Pagina web y App. Publicidad		Pago por evento.		

10. Plan de acción estratégico (siguientes pasos / que sigue)

a. Cuadro estratégico del negocio:

Elemento estratégico	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
El negocio o punto de venta	Constitución legal y registro de marca.		Búsqueda de otros nichos / segmentos de mercado.
Estrategia de ventas	Diseño de plataformas móviles.	Publicidad en redes sociales. Campañas de mercadotecnia digital.	Actividades de publicidad y mercadotecnia directa.
Estrategia de financiamiento	Inversión de socios y búsqueda de aliados estratégicos.	Inversión de aliados estratégicos.	
Planes de crecimiento	1 por ciento el primer año.	1 por ciento el segundo año. Diseño del plan de escalabilidad	Análisis de resultados del modelo de negocios.

b. Línea de tiempo del Plan Estratégico a dos años:

	2018				2019			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Constitución legal y registro de marca		Desarrollo de aliados estratégicos y proveedores			Diseño del plan de escalabilidad			
Diseño de plataformas mobil		Publicidad en redes sociales			Actividades de publicidad y mercadotecnia directa			
Pruebas de mercado de las plataformas		Activaciones en establecimientos pet friendly, parques, veterinarias y hospitales.			Búsqueda de otros nichos / segmentos de mercado			
Búsqueda de más aliados estratégicos		Campañas de mercadotecnia digital						Análisis de resultados del modelo de negocios

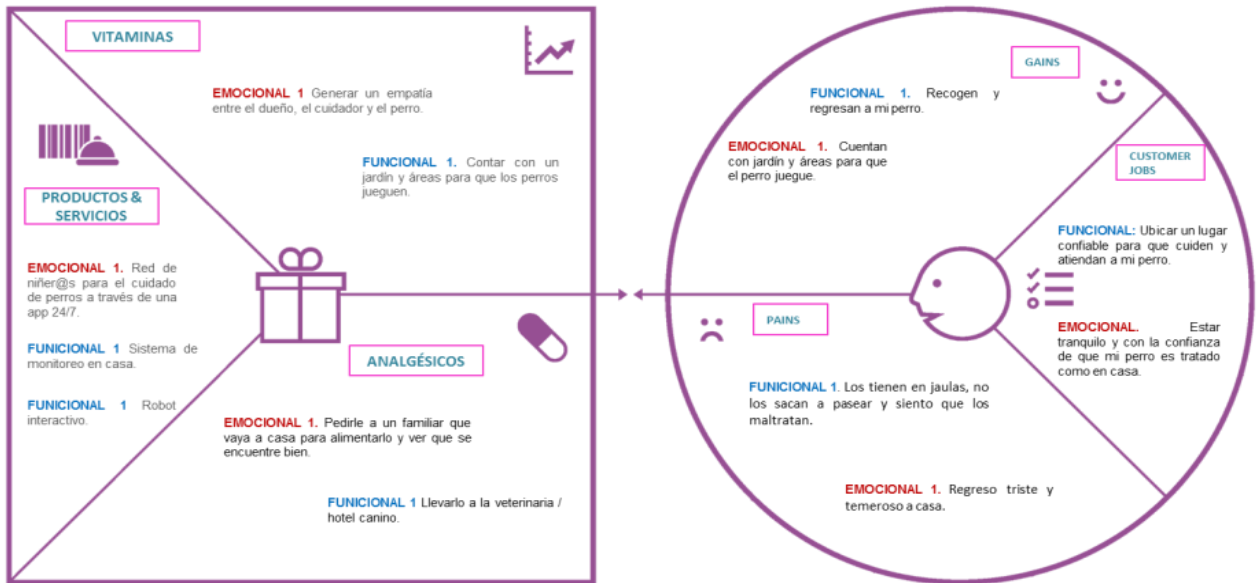
11. Bibliografía

- Blank, E.& Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step – By – Step Guide Building a Great Company. Pescadero, EUA: K&S Ranch.
- Fishbein, M. (2011) Customer Development for Entrepreneurs: How to Test Startup Ideas and Build Products People Love.
- Business model CANVAS, (2017), Recuperado a partir de: <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Moote, I. (2014). Desing Thinking para la Innovación Estratégica. Barcelona: Empresa activa.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. New Yersey: John Wiley & Sons.
- 10 insights of the Problem-Solution Fit canvas, (2017). Recuperado a partir de: <https://medium.com/lean-startup-circle/10-insights-of-problem-solution-fit-canvas-6999f75154fb>
- Ø Ries, E. (2008) The Lean Startup. Estados Unidos: Crown Publishing Group.
- Blank, S. (2013) The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. Estados Unidos: K&S Ranch.
- Osterwalder, A, Value Proposition Design, Yves Pigneur, Greg Bernarda and Alan Smith[FMAC2]
- Algunas tendencias en el mercado de mascotas en 2017, (2017). Recuperado a partir de: <https://www.merca20.com/algunas-tendencias-en-mercado-mascotas-2017/>
- Los "perrijos", nueva tendencia entre las parejas, (2017). Recuperado a partir de: <https://www.vanguardia.com.mx/losperrijosnuevatendenciaentrelasparejas-2143620.html>
- Las 5 fuerzas de Porter-Clave para el éxito de la empresa, (2017), Recuperado a partir de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Levitt, T. (2006). What business are you in?
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). Generación de modelos de negocio (15a ed.)
- Censo nacional de población en México INEGI, (2015), INEGI

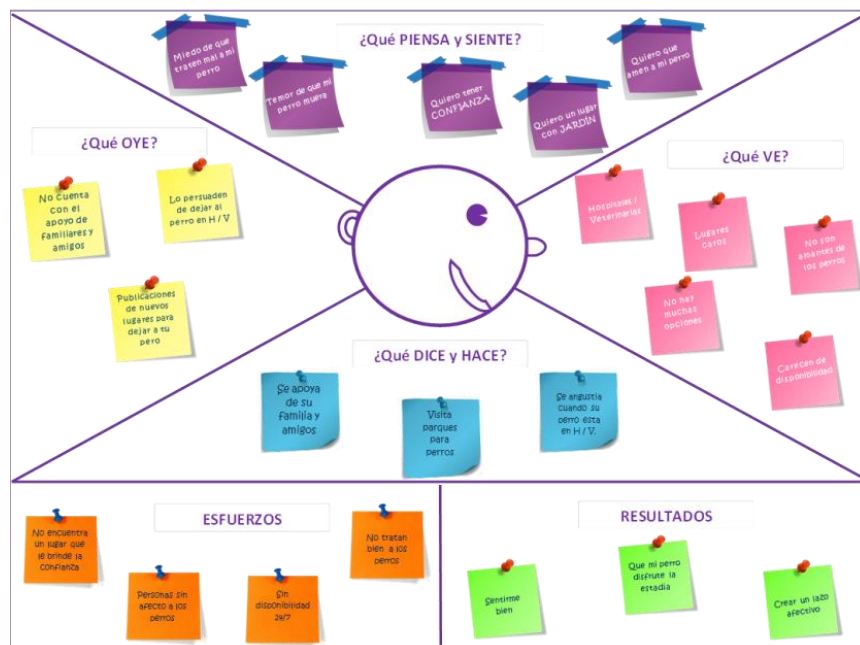
- Mercado de mascotas crecerá este año hasta 8%, (2017). Recuperado a partir de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mercado-de-mascotas-crecera-este-ano-hasta.html>
- Población de perros en Mexico, (2017), EUROMONITOR Internacional.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design (1a ed.). Wiley
- ¿Qué es un MVP? Cómo diseñarlo para el lanzamiento de una startup, (2017). Recuperado a partir de: <https://tiempodenegocios.com/que-es-un-mvp-como-disenarlo-para-el-lanzamiento-de-una-startup/>
- 9 razones por las que las startups fracasan (2017), Recuperado a partir de: <https://www.entrepreneur.com/>

12. Anexos


LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR




MAPA DE EMPATÍA



ARQUETIPO

	<p>PROBLEMA:</p> <p>No tienen CONFIANZA en el lugar / persona donde dejan a sus perros.</p>	<p>ESTILO DE VIDA:</p> <p>Viajar dos o tres veces por año. Acude a hospitales / veterinarias, familiares o amigos para dejar a su perro.</p>
<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 – 40 años. • Género: Hombres y Mujeres. • Escolaridad: Licenciaturas. • Nivel socioeconómico: C & C+ 	<p>NECESIDAD:</p> <p>Un lugar o una persona que cuide de manera responsable a su perro, mientras el pueda hacerlo.</p>	<p>DÓNDE LO ENCUENTRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parques • Establecimientos Pet Friendly. • Veterinarias y estéticas caninas.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Socios clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su perro limpio ✓ Entrenador de perros (Rafael) 	<p>Conexión de personas.</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuidadores. ✓ Infraestructura tecnológica. ✓ Recursos Humanos. 		<p>Sinergia entre el usuario y proveedor a través del diseño de un servicio integral.</p> <hr/> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redes sociales ✓ Sitio web ✓ Aplicación 	<p>Hombres y mujeres de entre 25 y 35 años.</p> <p>Hombres y mujeres entre 20 y 40 años que tengan un nivel socioeconómico C & C+ que tengan gusto por los perros.</p>
Estructura de Costos			Fuente de Ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Publicidad y Mercadotecnia. • <u>Mtto.</u> de canales: redes sociales, página web y App. • Psicometría y evaluación a los cuidadores. • Gastos operativos. 			<p>Comisión por evento.</p>	