



**Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas
bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima
Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración

Jorge Bustamante Villegas _____

Jorge Armando León Hilario _____

Walter Antonio Montañez Vera _____

Deivi Yamir Sánchez Fustamante _____

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 63

Lima, 06 de setiembre de 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas
bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima
Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho**

ha sido aprobada.

.....

Alberto Zapater Cateriano (Jurado)

.....

Sergio Cuervo Guzmán (Jurado)

.....

Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....

Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad Esan

2019

A Dios por las bendiciones que recibo día a día, a mis padres y familia que siempre estarán presentes apoyándome, a mi novia que me acompaña y apoyo en esta nueva etapa de superación.

Jorge Bustamante

A Dios por permitirme compartir momentos gratos de superación, a mis padres por su apoyo incondicional y sus sabias enseñanzas de perseverancia para mejorarme día a día y ser una mejor persona; a mi esposa por su paciencia y apoyo durante toda esta etapa de estudios; a mis hijos esperando que sigan por el camino de superación sin límites.

Jorge León

A Dios por guiarme en este camino y destino que sigo, a mi papá, por su constante ayuda, a mi abuelita por todo lo que me ha dado, a mi abuelito por el gran apoyo que me dio y a mi enamorada, por su amor y constante apoyo.

Walter Montañez

A mis padres, mi hermana y novia, por el apoyo incondicional, paciencia y comprensión que me brindaron en todo este tiempo que dejamos de compartir por los estudios. A mis amigos, miembros de este equipo, por demostrar su gran amistad, colaboración y gran dedicación en la culminación de este proyecto.

Deivi Sánchez

INDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Idea de negocio.....	3
1.2. Objetivos del proyecto.....	3
1.2.1. Objetivo General.....	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Alcance, limitaciones y contribución	4
1.3.1. Alcance	4
1.3.2. Limitaciones	4
1.3.3. Contribución	5
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO	6
2.1. Método de investigación.....	6
2.1.1. Enfoque cuantitativo de la Investigación.....	6
2.1.2. Enfoque cualitativo de la Investigación.....	7
2.2. Estructura de trabajo de investigación.....	8
2.3. Fuentes de información	9
2.3.1. Fuentes de información primaria	10
2.3.2. Fuentes de información secundaria	10
2.4. Técnicas de recopilación de la información	10
2.4.1. Encuesta.....	11
2.4.2. Entrevistas.....	11
2.4.3. Focus Group.....	11
2.5. Descripción de las principales herramientas	12
2.5.1. Análisis PEST	12
2.5.2. Cinco fuerzas de Porter.....	13
2.5.3. Modelo Network Orchestrator	13
2.5.4. Modelo de negocio del Network Orchestrator.....	14
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL.....	15
3.1. Objetivos	15
3.2. Definición de mascotas.....	15
3.3. Razas de perros y gatos	16
3.4. Fisiología digestiva de los perros y gatos.....	16
3.5. Alimentos para mascotas	18
3.5.1. Según a que etapa alimenticia.....	19
3.5.2. Según el contenido.....	19
3.5.3. Según la forma en que se elabora	20
3.5.4. Según su calidad	21
3.5.5. Según su presentación.....	22
3.6. E-Business & E-Commerce.....	23
3.7. Network Orchestrators.....	24

3.8.	Marketing digital	26
3.8.1.	Analítica web	26
3.8.2.	Data Science	26
3.8.3.	Publicidad digital	26
3.8.4.	SEM	27
3.8.5.	SEO & Posicionamiento web	27
3.8.6.	Google Ads	27
3.8.7.	Inbound Marketing	27
3.9.	Conclusiones.....	28
CAPÍTULO 4. MARCO CONTEXTUAL		29
4.1.	Objetivos	29
4.2.	Situación del mercado	30
4.3.	Mercado de alimento para mascotas o “pet food”	31
4.4.	El mercado de aplicaciones móviles en el Perú.....	32
4.5.	Mercado de sistema de pagos electrónicos.....	32
4.6.	Tiendas especializadas en alimento para mascotas en Perú	33
4.7.	Los e-business de venta de alimentos para mascota en el Perú.....	34
4.8.	Tendencias del marketing digital.....	36
4.9.	Estudio de la competencia	38
4.10.	Marcas de comida para mascotas	41
CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO		45
5.1.	Objetivos de la Investigación	45
5.2.	Investigación cualitativa: Entrevistas	46
5.2.1.	Objetivos de las entrevistas	46
5.2.2.	Resultados.....	47
5.3.	Investigación cualitativa: Focus Group	48
5.3.1.	Objetivo del Focus Group.....	48
5.3.2.	Público objetivo	49
5.3.3.	Resultados.....	50
5.4.	Investigación cualitativa: Encuestas.....	51
5.4.1.	Objetivos de la encuesta	51
5.4.2.	Población objeto de estudio	52
5.4.3.	Tamaño y distribución de la muestra.....	53
5.4.4.	Estimación de la demanda efectiva.....	54
5.5.	Conclusiones.....	55
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		57
6.1.	Objetivos	57
6.2.	Evaluación Externa.....	57
6.2.1.	Análisis del Entorno PEST	58
6.2.2.	Cinco fuerzas competitivas de Porter	60
6.2.3.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	61

6.3.	Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	62
6.3.1.	Visión.....	62
6.3.2.	Misión.....	62
6.3.3.	Valores.....	62
6.3.4.	Código de Ética.....	62
6.4.	Estrategia competitiva	63
6.5.	Propuesta de valor	64
6.6.	Modelo de negocio del Network Orchestrator	65
6.7.	Acciones estratégicas.....	69
6.8.	Conclusiones.....	70
CAPÍTULO 7. PLAN DE MARKETING		71
7.1.	Objetivos	72
7.1.1.	Objetivo General.....	72
7.1.2.	Objetivos específicos	72
7.2.	Estrategia de cartera	72
7.3.	Estrategia de segmentación	74
7.4.	Estrategia de diferenciación y posicionamiento	75
7.5.	Estrategia Funcional	76
7.5.1.	Decisión estratégica sobre el producto	76
7.5.2.	Decisión estratégica sobre el precio	82
7.5.3.	Decisión estratégica sobre la distribución	83
7.5.4.	Decisión estratégica sobre la comunicación.....	84
7.6.	Presupuesto.....	88
7.7.	Conclusiones.....	89
CAPÍTULO 8. PLAN OPERATIVO.....		90
8.1.	Objetivos	90
8.2.	La empresa.....	90
8.3.	Cadena de valor	92
8.4.	Diseño de los procesos de servicio.....	94
8.5.	Organigrama	98
8.6.	Localización de planta.....	99
8.7.	Turnos y horarios de atención	102
8.8.	Capacidad instalada	104
8.9.	Plataforma web.....	105
8.9.1.	Página web para e-commerce	105
8.9.2.	Valor agregado: “Plan de Vida para las Mascotas”	108
8.10.	Indicadores	110
8.11.	Presupuesto de constitución de la empresa	112
8.12.	Conclusiones.....	112
CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO		113
9.1.	Objetivos del plan financiero.....	113

9.2.	Supuestos y políticas generales	114
9.3.	Proyección de ingresos	115
9.3.1.	Demanda Efectiva.....	115
9.3.2.	Proyección de las ventas	116
9.4.	Proyección de costos y gastos	118
9.4.1.	Remuneraciones.....	118
9.4.2.	Costos del producto	119
9.4.3.	Costos y Gastos.....	119
9.4.4.	Proyección de los costos y gastos	120
9.5.	Estimación de la inversión.....	121
9.5.1.	Activo fijo	121
9.5.2.	Capital de trabajo	122
9.5.3.	Estructura de inversión	123
9.6.	Depreciación.....	124
9.7.	Estado de ganancias y pérdidas (EGP).....	125
9.8.	Flujo de caja económico (FCE)	126
9.9.	Payback o plazo de recuperación	127
9.10.	Análisis Beneficio - Costo (B / C).....	127
9.11.	Punto de Equilibrio.....	128
9.12.	Análisis de escenarios.....	129
9.13.	Análisis de sensibilidad	130
9.14.	Conclusiones.....	134
	CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES	135
	BIBLIOGRAFIA	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Estructura del Trabajo.....	8
Tabla 2.2. Fuentes de información primarias.....	10
Tabla 2.3. Fuentes de información secundaria.....	10
Tabla 3.1. Porciones según peso del perro.....	17
Tabla 3.2. Diferencia entre alimento extrusionado y no extrusionado	20
Tabla 4.1. Tipos de alimentos que consumen las mascotas	30
Tabla 4.2. Condiciones de los principales competidores	39
Tabla 4.3. Marcas y precios de alimento secos.....	41
Tabla 4.4. Marcas y precios de alimento húmedos	42
Tabla 4.5. Marcas y precios de alimento BARF	42
Tabla 4.6. Marcas y precios de alimento medicado.....	42
Tabla 4.7. Marcas según la calidad del alimento	43
Tabla 5.1. Relación de personas que fueron entrevistadas	46
Tabla 5.2. Objetivos de las entrevistas.....	46
Tabla 5.3. Conclusiones de las entrevistas.....	47
Tabla 5.4. Fichas técnicas de investigación cualitativa - Focus Group	49
Tabla 5.5. Conclusiones del Focus Group	50
Tabla 5.6. Estimación de la población objeto de estudio.....	52
Tabla 5.7. Fichas técnicas de investigación cuantitativa	53
Tabla 5.8. Estimación de la Demanda Efectiva	54
Tabla 5.9. Conclusiones de la investigación de mercado	55
Tabla 6.1. Análisis del Entorno PEST	58
Tabla 6.2. Las cinco fuerzas de Porter	60
Tabla 6.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
Tabla 6.4. Aplicación de los Principios del Network Orchestrator	65
Tabla 6.5. Plataforma de modelo de negocio Network Orchestrator.....	68
Tabla 7.1. Cartera estratégica de mercado / producto.....	72
Tabla 7.2. Estrategias de mercado / producto	73
Tabla 7.3. Variables Comunes entre los segmentos.....	74
Tabla 7.4. Objetivo de cobertura y penetración	84
Tabla 7.5. Estrategia de Marketing Digital SEM.....	85
Tabla 7.6. Estrategia de Marketing Digital SEO	86
Tabla 7.7. Presupuesto de Marketing.....	88
Tabla 8.1. Clasificación de Actividades económicas.....	91
Tabla 8.2. Pasos a seguir para la constitución de la empresa.....	91
Tabla 8.3. Distancias y tiempos por distritos desde San Luis.....	101
Tabla 8.4. Horario de atención y recepción de pedidos	102
Tabla 8.5. Turnos y horarios de atención a Zonas A, B y C	102
Tabla 8.6. Detalle de la atención de pedidos.....	103
Tabla 8.7. Cálculo de demanda de área de almacén	104
Tabla 8.8. Contenido de la plataforma de CAPITAN PET.....	106
Tabla 8.9. Área de recomendaciones de CAPITAN PET	107
Tabla 8.10. Indicadores de Administración y Finanzas	110
Tabla 8.11. Indicadores de Ventas	111
Tabla 8.12. Indicadores de Logística	111
Tabla 8.13. Indicadores de Servicio al Cliente	111
Tabla 8.14. Indicadores de Marketing	111

Tabla 8.15. Presupuesto constitución empresa	112
Tabla 9.1. Condiciones tributarias	114
Tabla 9.2. Condiciones para la depreciación	114
Tabla 9.3. Estimación de la población objeto de estudio.....	116
Tabla 9.4. Consideraciones para el crecimiento de ventas	116
Tabla 9.5. Proyección de ingresos	117
Tabla 9.6. Requerimientos y remuneración del personal (S/.).....	119
Tabla 9.7. Costo del Producto (S/.).....	119
Tabla 9.8. Costos de operación (S/.)	120
Tabla 9.9. Gastos de operación (S/.)	120
Tabla 9.10. Proyección de costos directos e indirectos y gastos (S/.).....	121
Tabla 9.11. Proyección de costos y gastos variables y fijos (S/.)	121
Tabla 9.12. Activos Tangibles (S/.)	121
Tabla 9.13. Activos Intangibles (S/.)	122
Tabla 9.14. Ciclo de conversión de efectivo.....	123
Tabla 9.15. Capital de Trabajo (S/.).....	123
Tabla 9.16. Estructura de inversión (S/.)	124
Tabla 9.17. Depreciación (S/.)	124
Tabla 9.18. Estado de ganancias y pérdidas sin financiamiento (S/.).....	125
Tabla 9.19. Flujo de Caja Económico (FCE).....	126
Tabla 9.20. Payback o plazo de recuperación.....	127
Tabla 9.21. Análisis Beneficio / Costo (B/C)	127
Tabla 9.22. Punto de Equilibrio	128
Tabla 9.23. Análisis de escenarios	129
Tabla 9.24. Alimento para perro Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo). 130	
Tabla 9.25. Alimento para gatos Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo). 131	
Tabla 9.26. Alimento perro Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo Fijo) . 132	
Tabla 9.27. Sensibilidad Demanda/Costo Fijo.....	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. The Network Orchestrator and Platform Business Model	14
Figura 3.1. Ventajas de escalado según modelo de negocio.....	24
Figura 3.2. The Network Orchestrator and Platform Business Model	25
Figura 7.1. Proceso de planificación de marketing.....	71
Figura 7.2. Marca CAPITAN PET	80
Figura 7.3. Adhesivos para productos	81
Figura 7.4. Logo de Delivery	81
Figura 7.5. Niveles de productos y servicios planteados.....	82
Figura 7.6. Canales de marketing de consumidor.....	83
Figura 8.1. Cadena de Valor	92
Figura 8.2. Venta mediante la plataforma online.....	95
Figura 8.3. Venta mediante la atención de un vendedor.....	96
Figura 8.4. Macro procesos.....	97
Figura 8.5. Organigrama.....	98
Figura 8.6. Distritos de las Zona 6 y Zona7.....	99
Figura 8.7. Distribución de distritos por zonas de atención.....	100
Figura 8.8. Lay out de las instalaciones.....	104
Figura 8.9. Plataforma de e-commerce CAPITAN PET	105
Figura 8.10. Características por tipo de mascota	109
Figura 8.11. Consejos para tu mascota	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Principales competidores directos	38
Gráfico 4.2. Marcas de comida para perros líderes del mercado local	44
Gráfico 6.1. Reloj Estratégico: opciones de la estrategia competitiva.....	63
Gráfico 6.2. Lienzo de la propuesta de valor para el e-business.....	64
Gráfico 7.1. Consideraciones para “productos de compra”	76
Gráfico 9.1. Punto de Equilibrio	129

JORGE BUSTAMANTE VILLEGAS

Ingeniero Industrial colegiado con más de 8 años de experiencia en áreas de administración, operaciones, logística y comercial, generando valor mediante la mejora de procesos y desarrollo de propuestas para lograr los objetivos organizacionales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A.

Empresa de propiedad del Estado y de derecho privado dedicada al transporte, la refinación, la distribución y la comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.

Representante Comercial - Unidad Lima.

Junio 2017-Actualidad

Gestión comercial y análisis de las condiciones y evolución de mercado, a fin de realizar propuestas para su atención, así como las modificaciones y/o actualizaciones de las políticas comerciales. Suscripción y administración de contratos de clientes afiliados, encargado de control de presupuesto del área.

- Crecimiento sostenido de las ventas.
- Administración exitosa de contratos de la cadena de establecimientos de venta al público de combustibles más importante en el Perú para la organización, gestionando mejoras de gran impacto, para proyectos para lograr su permanecía en el largo plazo.

Representante Comercial, Unidad Oriente, Ucayali.

Abril 2014-mayo 2017

Encargado de la gestión comercial de toda la región, siendo una zona con grandes conflictos sociales, se buscaba desarrollar y mantener relaciones con los clientes, elaborar y coordinar con las diferentes áreas de la empresa la suscripción y administración de contratos con los clientes.

- Incremento del share de 75% a 85%.
- Incremento de Estaciones afiliadas, pasando de 15 a 25 clientes con contrato vigente.

Becado Profesional, Dpto. Comercial, Ref. Talara. Abril 2013-diciembre 2013

Elaboración de respuestas técnicas y normativas, y sustentos para proyectos de mejora del área. Apoyo en la elaboración de manuales de operación, instructivos y documentos del SIG. Actualización y desarrollo de reportes, estadísticas, proyecciones y control de avance de contratos, análisis de capacidad de recepción, almacenamiento y despacho.

- Ganadores del banderín del SIG por cumplimiento de objetivos (primera vez del área).

CASA GRANDE S.A.A. - COAZUCARERA DEL PERÚ S.A. - GRUPO GLORIA

Siembra y procesamiento de caña de azúcar y comercialización de productos derivados.

Asistente de producción de campo, Trujillo. Abril 2012-marzo 2013

Planificación y elaboración del Plan de Producción Anual y programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) y de Cosecha semanal, programa semanal de transporte de personal y material y programa mensual de requerimiento de materiales y EPP. Análisis y proyección de actividades para la elaboración del programa anual de requerimiento de personal (PARP).

- Elaboración e implementación de programas de planificación y control.

FABRICACIONES METÁLICAS CARRANZA - FAMECA S.A.

Fabricar y vender carrocerías, remolques y semirremolques, mejorando continuamente para satisfacer las necesidades del mercado.

Asistente de Producción de tolvas - Trujillo. Mayo 2011 – Diciembre 2011

Asistente supervisor de la línea de producción de tolvas y del personal operario, siendo responsable del abastecimiento de materiales y de la distribución del personal.

- Desarrollar e Implementación de la línea de ensamble de tolvas.
- Incremento de Prod. de 35%.

MGM CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.

Arquitectura, Inmobiliarias e Ingeniería de la Construcción.

Asistente - Área Logística - Trujillo, La Libertad, Perú. Enero 2011 - Abril 2011

Asistencia en los procesos de cotización, elección de mejores opciones y visita a proveedores para el control de adquisiciones. Responsable de su envío y/o recepción en obra. Encargado del almacén central, almacenes temporales de obra y personal a cargo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Negocios 2017 - actualidad

Programa de Especialización de Ejecutivos (PEE) Curso Online Enero a Junio 2016

- Curso I PEE: Customer Value: Segmentación y Estrategias de Diferenciación
- Curso III PEE: Estrategias y Técnicas de Venta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO (UNT)

Facultad De Ingeniería. Ingeniero Industrial

2006 - 2011

GRUPO IACCSAC / IMPULSA ASSET MANAGEMENT

Empresa líder dedicada a la consultoría financiera y consultoría de mejora de procesos.

Consultor Senior de Análisis de Procesos

Octubre 2011 – Enero 2014

Dirigir, supervisar y coordinar los proyectos de implementación ISO requeridas por la empresa. Gestionar recursos para la implementación de proyectos de mejora basada en las Normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Determinar indicadores de mejora para las organizaciones teniendo como principio el Balanced Scorecard.

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Norma ISO 9001 en las siguientes empresas: “World Communications, Grupo IACCSAC, Bunker Security S.A.C, Krese SAF, LAOSAC”.
- Implementar un Sistema Integrado de gestión basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 en las siguientes empresas: “Esmeralda Corp, Emov Ingenieros, Bruer Resort”.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Negocios

2017 - actualidad

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

2013 - 2014

- Especialización avanzada en Gestión, Mejora,
- Rediseño y Automatización de Procesos

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

2011 - 2014

- Especialización avanzada en Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

2009 – 2010

Especialización en gestión de la calidad total y productividad de productos y servicios

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA (5to superior) 2003 – 2009

Ingeniería en Gestión Empresarial

OTROS ESTUDIOS

SGS: Calidad ISO 9001:2015

2017

SGS: Ambiental ISO 14001:2015

2017

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

Un techo para mi país – Promotor de créditos

2009

JORGE ARMANDO LEON HILARIO

Profesional con sólida formación en valores y proactiva con habilidades para trabajar en equipo en la busca de lograr los objetivos corporativos, con más 12 años en implementación de proyectos de Fibra Óptica con más 15,000 Km de fibra óptica implementada y en operación. Liderando trabajos desde su licitación, procura, ejecución, seguimiento, control y entrega final de obra de una manera eficaz y eficiente, cumpliendo los estándares solicitados por el Cliente en tiempo, calidad y precio. Con seguimiento constante del proyecto para la toma de acciones oportunas para su cumplimiento.

Experiencia en manejo de recurso humano y contratistas, concientizando y transmitiendo las metas a corto, mediano y largo plazo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CICSA PERU S.A.C.

Carso Infraestructura y Construcción es una empresa mexicana que forma parte de Grupo Carso, uno de los consorcios industriales, comerciales y de servicios más grandes de América Latina.

En el rubro de Telecomunicaciones ofrece servicios integrales de infraestructura para telecomunicaciones fijas y móviles a nivel nacional e internacional, apuntalados por procesos eficientes, una gran capacidad de producción y amplia experiencia en el sector.

Jefe de Proyectos

Abril 2014 – Actualidad

Con más de 12 años de experiencia en gestión y control de proyectos de fibra óptica, con más 15,000 Km de Fibra Óptica implementados y en operación. Liderando trabajos desde licitaciones, ejecución y entrega final de obra. Cumpliendo los estándares solicitados por el Cliente en tiempo, calidad y precio, de una manera eficaz y eficiente. Con seguimiento de programas de obra y la toma de decisiones oportunas para su cumplimiento. Experiencia en manejo de recurso humano y contratistas. Conciantizando y transmitiendo las metas a corto y mediano plazo. Producción en ventas por 16 millones de soles anuales y control financiero para garantizar la rentabilidad de la empresa.

Jefe de Servicios Corporativos**Abril 2011 - Marzo 2014**

Funciones de establecer y controlar las labores del personal involucrado en los servicios de Ingenieros de Soporte Corporativo, Mesa de Ayuda Averías, Mesa Ayuda de Activaciones, Explotación y expansión de Red, Auxiliares Mantenimiento y CAD-GIS con el cliente Claro. Esto de acuerdo con las directrices de los convenios y las políticas de la empresa, con el fin de conseguir una adecuada coordinación, gestión y calidad de servicio al cliente Claro y la Organización. Se realizaron estructuras de costos, presupuestos y Avances Financieros del área.

**Supervisor de conexión, pruebas y balanceo de redes HFC
Abril 2007 – Marzo 2011**

Funciones de activación y balanceo en Planta Interna de Redes HFC - Triple Play tales como llegada a CMTS, ARPD, Path-track, equipos para barrido forward y reversa JDSU 5500 – 5510 y equipos para monitorear la red como HMTS. Manejo de software HFC Manager para monitoreo de la red HFC – Triple Play. Activación y Balanceo con Telemetría en planta externa de equipos activos Motorola y Cisco tales como Receptor Óptico, Amplificadores BTB, BT3, MB, LE. Experiencia en levantamiento, digitalización, construcción, activación y reparación de averías de redes HFC.

INTEGRACIÓN Y PROYECTOS**Enero 2006 - Marzo 2007**

Empresa dedicada a brindar servicios a Telmex Perú.

Área de Instalaciones de última Milla para servicios de Telefonía, Datos. Instalaciones de última Milla lado POP y cliente.

Mantenimiento de POP y Resolución de averías a clientes

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración de Negocios

2017 - actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL**2001 - 2005**

Ingeniero de Telecomunicaciones

DEIVI YAMIR SÁNCHEZ FUSTAMANTE

Ingeniero Industrial con más de 5 años de experiencia en el sector eléctrico, generando valor en el diseño, desarrollo e implementación de proyectos con visión estratégica.

Experiencia en el área comercial y área de operaciones de empresas del sector eléctrico. Con desempeño en la participación de licitaciones, evaluaciones económicas a clientes, así como en la gestión de contratos y postventa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ATRIA ENERGIA S.A.C.

Empresa transnacional comercializadora de energía, que cuenta con una gran participación en el mercado de clientes libres.

Jefe de Atención al Cliente

Mayo2019 - Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la de gestionar todos los requerimientos que presenten nuestros clientes tanto operativos como comerciales, garantizando de esta forma la completa satisfacción del cliente.

- Participación de la creación e implementación del área de operaciones
- Implementación de procedimientos de gestión del área, logrando estandarizar los distintos procesos del área con resultados sobresalientes en área operativas de hasta un 12% de incremento en la productividad.
- Desarrollar y ejecutar un plan de gestión de clientes que logró incrementar la satisfacción al cliente hasta en un 20%.
- Participación en la identificación de la necesidad, identificación de oportunidades, presupuesto y creación de distintos equipos técnicos en provincia.

ELECTRICA SANTA ROSA S.A.C.

Empresa transnacional comercializadora de energía, que cuenta con una gran participación en el mercado de clientes libres.

Jefe de Administración de Contratos

Julio 2018 - Abril 2019

Gestión de los contratos de ventas de energía, garantizando el servicio post venta.

- Desarrollo y control de los procesos de post venta
- Gestión de los proyectos desarrollados en nuestros clientes
- Gestión de proveedores
- Control del cumplimiento de los contratos de venta de energía.
- Gestión del área de Centro de Control, monitorear y dar soporte a los clientes.

ELECTRICA SANTA ROSA S.A.C.

Empresa transnacional comercializadora de energía, que cuenta con una gran participación en el mercado de clientes libres.

Analista Comercial

Junio 2011 - Febrero 2014

- Licitaciones, elaboración de evaluaciones técnico-económicas de clientes.
- Elaboración de la provisión, para el Cierre Contable Mensual, de la facturación por venta de energía eléctrica a Clientes Regulados, Libres.
- Facturación de los Clientes Regulados y Libres, así como el control de pagos efectuados por los mismos (Gestión de Contratos).
- Elaboración y control de la facturación por compra/venta de las Transferencias de Potencia, Energía Activa, Reactiva y SST/SCT en el COES.
- Reportar documentos e informes solicitados por la empresa y los organismos fiscalizadores y/o reguladores (OSINERGIM, COES, MINEM).

C&M ENGINEERING S.A.C.

Empresa dedicada al desarrollo y ejecución de proyectos civiles y eléctricos.

Supervisor de Seguridad y Calidad

Mayo 2013 - Diciembre 2013

- Apoyo en el Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo (PASST)
- Inspecciones y auditorias de campo que permitan controlar el cumplimiento de las normas de seguridad y el buen estado y uso de los equipos de protección personal.
- Ejecutar el programa anual de capacitaciones establecido dentro del PASST
- Convocar y dirigir las reuniones del Sub-comité de seguridad
- Elaborar y actualizar los formatos de control y registros, así como los planes de contingencia, rutas de evacuación y mapa de riesgos.
- Investigar accidentes de trabajo, determinar las causas del mismo y realizar las medidas correctivas y/o preventivas.
- Elaborar, planificar y utilizar el presupuesto autorizado para esta área.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración de Negocios

2017 - actualidad

Diplomado Internacional en Energías Renovables

2016 - 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO (UNT)

Diplomado en Seguridad y Gestión en Salud Ocupacional

2013 - 2013

Diplomado en Interpretación y formulación de SIG

2012 - 2012

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE (5TO SUPERIOR)

2007 - 2012

Bachiller en Ingeniería Industrial

RESUMEN EJECUTIVO

- Grado:** Maestro en Administración de Negocios
- Título de la tesis:** Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho
- Autores:** Jorge Bustamante Villegas
Jorge Armando León Hilario
Walter Antonio Montañez Vera
Deivi Yamir Sánchez Fustamante

Resumen:

En la actualidad las mascotas se han convertido en parte importante de las familias, siendo consideradas como un integrante más de estas; es así que, el 60% de los hogares del Perú poseen al menos una mascota. Todo esto ha permitido un crecimiento acelerado del mercado de mascotas en el Perú, donde los clientes se vuelven cada vez más exigentes en busca de darle los mejores productos para sus engreídos; esto no ha sido ajeno al mercado de alimentos para mascotas ya que actualmente en los NSE A y B de Lima Metropolitana, el 49% de las familias alimenta a sus mascotas con comida balanceada, el 47% combina la comida balanceada con la comida casera, mientras que el 6% de los hogares los alimenta únicamente con comida casera.

Por otro lado, se ha realizado la investigación correspondiente de la competencia, encontrándose que los servicios que ofrecen la mayoría de los “Pet Shop” están orientados básicamente a la venta de productos de manera física o virtual, es por estas razones que surge la idea de la “Venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business”, con el nombre de CAPITÁN PET, considerando como valor agregado un “Plan de Vida para las Mascotas”, con una estructura de consejos que cubran los aspectos más importantes para el cuidado de las mascotas, incentivando y motivando así, el consumo de productos y accesorios ofrecidos en nuestra tienda virtual.

Como estrategia de mercado/cartera, se ha considerado inicialmente centrar los esfuerzos de marketing en familias de NSE AB que posean al menos un perro o un gato, en Lima Centro (Zona 6 y Zona 7), orientándose especialmente a parejas jóvenes que buscan hacer un uso más eficiente de su tiempo y darles el mejor cuidado posible a sus mascotas, llevando al incrementando del gasto que realizan, sobre todo en alimentos, al mismo tiempo que se incrementa el uso del canal online para realizar compras.

Se ha determinado que el centro de almacenamiento, distribución y operaciones se ubicará en el distrito de San Luis y las ventas sean realizadas vía internet o contacto directo con el vendedor, en ambos casos se dará servicio delivery sin costo por un monto mínimo y cuya entrega se programará en grupos de horarios.

Para poder ingresar al mercado actual se ha decidido aplicar una estrategia híbrida, ingresando con una oferta superior y si es necesario con un precio inferior, a fin de lograr penetración de mercado; esto sumado al modelo de negocio e-business, bajo los principios del Network Orchestrator que permitirán incrementar rápidamente la red de clientes y lograr una constante retroalimentación de dicha red, mediante la suscripción, teniendo como incentivo el recibir el “Plan de Vida para las Mascotas”.

Asimismo, se ha optado por el uso del marketing digital bajo la estrategia SEM para lograr visibilidad inmediata de la web y la estrategia SEO para lograr relevancia de la web y posicionarla dentro de los motores de búsqueda, además, a fin de lograr mayores visitas, se ofrecerá contenido de interés, como el plan de alimentación, veterinarios, red social de mascotas, plan de actividades y área de recomendaciones.

Para el análisis financiero, se ha considerado un crecimiento de la demanda de 3.5% anual y una cuota de mercado inicial de 1.5% del mercado efectivo, lo que implicará atender en nuestro primer año a 1,203 familias mensuales y con una inversión inicial en activos y capital de trabajo de S/ 260,989 con un costo de oportunidad del capital propio sin apalancamiento de 32%, se obtenido un flujo económico con un VAN de S/ 79,139 y un TIR de 44%, con un Pay Back de 2.75 años y un ratio B/C de 1.010. Además, el punto de equilibrio es de 2,031 miles de soles y 122,514 kilos de alimento.

EXECUTIVE SUMMARY

Grado: Maestro en Administración de Negocios

Título de la tesis: Business plan for the sale of food and pet products under the model of an e-business in the market of North Lima, Lima Center and in the district of San Juan de Lurigancho

Autores: Jorge Bustamante Villegas
Jorge Armando León Hilario
Walter Antonio Montañez Vera
Deivi Yamir Sánchez Fustamante

Resumen:

Nowadays pets have become an important part of families, being considered as another member of these; Thus, 60% of households in Peru have at least one pet. All this has allowed an accelerated growth of the pet market in Peru, where customers become increasingly demanding in search of giving them the best products for their indulged; this has not been foreign to the pet food market, because in the NSE A and B of Metropolitan Lima, 49% of families feed their pets with balanced food, 47% combine balanced food with homemade food, while 6% of households only feed them with homemade food.

On the other hand, the corresponding investigation of the competition has been done, finding that the services offered by the majority of the "Pet Shop" are basically oriented to the sale of products in a physical or virtual way, for these reasons the idea of "Sale of food and pet products under the model of an electronic business", with the name of CAPTAIN PET, considering as an added value a "Life plan for pets", with a structure of advice that covers more important aspects for the care of pets, encouraging and motivating the consumption of products and accessories offered in our virtual store.

As a market / portfolio strategy, it has been initially considered to focus marketing efforts on families of NSE AB who own at least one dog or cat, in city center (Zone 6 and Zone 7), especially targeting young couples seeking more efficient use of their time and give the best possible care to their pets, increasing the expense they make, especially in food, while increasing the use of the online channel to make purchases.

It has been determined that the place of storage, distribution and operations will be located in the district of San Luis and sales will be made via internet or direct contact with the seller, in both cases there will be delivery service at no cost, for a minimum amount and the Delivery will be scheduled in time groups.

In order to enter the current market, it has been decided to apply a hybrid strategy, entering with a higher offer and if necessary with a lower price, seeking to achieve market penetration; this added to the e-business business model, under the principles of the Network Orchestrator that will allow to rapidly increase the customer network and achieve constant network feedback, through subscription, having as an incentive to receive the "Life Plan for pets".

Likewise, we have opted for the use of digital marketing under the SEM strategy to achieve immediate visibility of the web and the SEO strategy to achieve relevance of the web and position it within the search engines, in addition, in order to achieve greater visits, Content of interest will be offered, such as the food plan, veterinarians, pet social network, activity plan and recommendations area.

For the financial analysis, a demand growth of 3.5% per year and an initial market share of 1.5% of the effective market have been considered, in our first year we will attend 1,203 families per month and with an initial investment in assets and capital of work of S / 260,989 with an "Opportunity cost of own capital without leverage" of 32%, an economic flow was obtained with a NPV of S / 79,139 and an IRR of 44%, with a Pay Back of 2.75 years and a B / C ratio of 1,010. In addition, the equilibrium point is 2,031 thousand soles and 122,514 kilograms of food.

■ INTRODUCCIÓN

Las mascotas se han convertido en parte de las familias por el cariño que se les brinda y son cada vez más los hogares que los consideran como parte integrante de ellos (La Red Zoocial, 2018).

Es así que el 60% de los hogares del Perú urbano poseen al menos una mascota, siendo los perros y gatos los preferidos con 79% y 42% respectivamente, en tanto que, en los NSE A y B el 87% poseen por lo menos un perro y 24% por lo menos un gato (CPI, 2018). Además, 55% de hogares limeños, alrededor de 1.37 millones de hogares, tienen alguna mascota, y este número se incrementaría a 1.45 millones para el 2021 (Ipsos, 2017), por otro lado, un estudio más reciente indica que el 57% de los hogares de Lima Metropolitana ya poseen por lo menos una mascota (CPI, 2018).

En cuanto a la alimentación, en los NSE A y B de Lima Metropolitana, el 49% de los hogares alimenta a sus mascotas con comida balanceada y 47% tanto con comida balanceada como con comida casera, en tanto que, menos del 6% de los hogares opta por alimentar a sus mascotas solo con comida casera (CPI, 2018).

En este contexto, Silvia Díaz (2016), directora de Inversa, menciona que los peruanos gastan en su mascota en promedio al mes una suma entre S/ 144 a S/ 220 soles. El 53% de este gasto corresponde a alimentos y productos para sus mascotas.

En los últimos años se está dando una transición, por lo que se va dejando poco a poco a la comida casera para mascotas, principalmente porque “el consumidor peruano ha ido comprendiendo cada vez más acerca del tipo de alimento que debe darle a su perruno compañero, tanto a través de los esfuerzos de las empresas como de la orientación recibida en las veterinarias y petshops” (El Comercio, 2016).

Este cambio de comportamiento del consumidor peruano se refleja en el crecimiento en el mercado de venta de alimentos para mascotas. Es así que, en el año 2015 las importaciones de alimentos para mascotas bordearon las 18,500 TM, siendo el 80.9% alimento para perro y el 19% para gato, de los cuales el 96.7% fueron presentaciones en bolsa (croquetas) y el 3.3% enlatado (Gestión, 2016).

En este contexto, Milagros Sulca citada por Verano (2018), estima que el mercado de alimento para mascotas o “pet food” movería para el año 2018 aproximadamente 73,000 toneladas, lo que equivale a S/ 620 millones, por su parte Juan José Iglesias citado por Verano (2018), estima un crecimiento de 3.7% para el año 2018, menor al crecimiento alcanzado en los tres años de alrededor 9%. Sin embargo, aclara que esto no se debe a un menor volumen, sino a un cambio en el mix de consumo.

Este crecimiento se da por la proporción de perros y gatos alimentados con comida preparada, que es baja en relación con otros países de la región, siendo los conductores del crecimiento la difusión de información sobre comida preparada, el cuidado de mascotas y el incremento del valor de los productos (Hurtado & Aizcorbe, 2016).

De acuerdo a lo mencionado por Mendoza Riofrío citada por El Comercio (2017), se puede identificar tres tipos de clientes para el mercado de alimento para mascotas: (i) “ama de casa tradicional, quien todavía es la principal encargada de las compras del hogar y suele recurrir al canal físico por los alimentos”, (ii) “los matrimonios de entre 30 y 45 años, en donde la compra ya no es un encargo exclusivamente femenino” y están (iii) “los jóvenes solteros de entre 25 y 35 años, quienes prefieren la tienda online”.

Actualmente la gran mayoría de los clientes aún opta por los canales tradicionales para comprar los alimentos para sus mascotas. No obstante, esto vienen variando poco a poco, en especial en el público joven, que optan por la compra online y ya representa el 10% del movimiento comercial, caracterizándose por ser más exigentes, buscando productos que no se encuentran en el canal tradicional y esperan ser atendido por profesionales especializados en el cuidado de mascotas (Mendoza Riofrío, 2017).

Podemos indicar que los clientes objetivo se caracterizan por considerar a sus mascotas como parte integrante de su familia, especialmente en parejas jóvenes que buscan hacer un uso más eficiente de su tiempo y darle el mejor cuidado posible a sus mascotas debido a la tendencia actual de humanizarlas, con mayor desprendimiento buscando protegerlos, lo que ha llevado a que exista un incrementando en el gasto que realizan, sobre todo en alimentos, al mismo tiempo que se incrementa el uso del canal online para realizar dichas compras.

1.1. Idea de negocio

Venta de alimentos y productos para mascotas bajo un modelo de un e-business, considerando una tienda virtual, a la que se podrá acceder para realizar sus compras y encontrar contenido valioso. Este servicio se orientará hacia clientes de los NSE A y B ubicados en el mercado de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3), incluyendo el servicio de entrega a domicilio. Se considera como un cliente de gran atractivo a los jóvenes, por ser más proclives al uso del e-comercio.

La propuesta de valor será desarrollar el negocio bajo la filosofía “**haz feliz a tu primera familia**”, la cual hará que se enfoquen todos los esfuerzos para ayudar a crear un “**Plan de Vida para las Mascotas**”, mediante el cual se elaborará una estructura de consejos que cubran los aspectos más importantes para el cuidado de las mascotas como son: la alimentación, el engreimiento, la salud y la educación que asegure a los dueños un cuidado y seguimiento de sus mascotas, incentivando y motivando así el consumo de los productos y accesorios ofrecidos en nuestra tienda virtual.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. *Objetivo General*

Determinar la viabilidad de un plan de negocio basado en un e-business dedicada a la venta de alimentos y productos para mascotas en el mercado de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3).

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico integral de la situación del mercado actual de venta de alimentos para mascotas en Lima Metropolitana.
- Realizar un estudio de mercado para definir el perfil del cliente, estimar el mercado objetivo, la demanda potencial y efectiva y la aceptación de la propuesta de valor.
- Desarrollar el análisis estratégico, para establecer el modelo de negocios.
- Desarrollar el plan de marketing y el plan de operaciones para la idea de negocio, que permita implementar el desarrollo estratégico precisado en el punto anterior.
- Determinar la viabilidad económica del plan de negocio.
- Elaborar el análisis de riesgos del plan de negocio.

1.3. Alcance, limitaciones y contribución

1.3.1. Alcance

Con el desarrollo del presente informe se pretende obtener una solución confiable para el planteamiento de un negocio bajo el modelo e-business para la venta de alimento para mascotas usando como canal de ventas una plataforma web.

Se tendrá un enfoque de investigación cuantitativa y cualitativa, se recopilará información secundaria e información primaria, para esta última se hará uso de entrevistas, Focus Group y encuestas. La metodología de investigación será descriptiva, por la cual se seleccionará una serie de conceptos a fin de describirlos usando información secundaria y poder realizar la proyección del modelo de negocio.

Para definir el perfil del cliente y la estimación de la demanda potencial y efectiva se realizará una investigación de mercado, la delimitación espacial de la investigación estará comprendida en Lima Metropolitana en las zonas de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y 7) y Lima Este (Zona 3). La investigación abarca demográficamente los hogares de los NSE A y B que sean dueños de mascotas.

El desarrollo del presente informe de tesis se realizará en el periodo de tiempo desde el mes de febrero hasta agosto del año 2019. La información secundaria recabada tendrá una temporalidad variable y se evaluará de acuerdo a su validez en la actualidad.

1.3.2. Limitaciones

Limitado acceso a la información acerca de los precios de mayorista de los productos a comercializar, lo que podría afectar los resultados del análisis financiero.

Limitado acceso a información actualizada sobre la cantidad, ubicación y condiciones de los perros y gatos en la zona de investigación delimitada.

Limitados recursos económicos para obtener información de empresas dedicadas al rubro de alimentos para mascotas, así como, para ampliar el estudio de mercado realizado, en cuanto Focus Group, número de encuestas y validación de la marca.

1.3.3. Contribución

Las nuevas tecnologías de conexión de redes aplicadas al e-business apuntan a volver más eficiente la gestión logística, reduciendo los tiempos dentro de la operación, mejorando el control de inventarios y la flexibilidad del negocio para adaptarse a la demanda cambiante y mejorar la respuesta frente a imprevistos, aumentando notablemente la eficiencia de la gestión.

Es así que los e-business contribuyen al conocimiento colectivo en base a la experiencia que genere el negocio, para mejorar la competitividad de las empresas que esperan desarrollar modelos similares y aumentar la productividad global del mercado, así como el incremento del conocimiento, dada la teorización que se logrará con el presente proyecto, acerca de los e-business y su aporte al valor de las empresas.

En el sector específico que atiende a dueños de mascotas, se encuentra escasa información de un plan de negocio similar al propuesto, es así que desarrollaremos un modelo que podrá ser reproducible con las salvedades que correspondan y mejorar los tiempos y costos en estudios necesarios que ayude a futuros emprendimiento de negocios similares.

■ MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene por finalidad definir el marco metodológico a utilizar para la elaboración del presente plan de negocios, para esto se especifica las herramientas utilizadas para lograr los objetivos de cada capítulo. Entre los que destacan el estudio de mercado para obtener nuestro mercado meta efectivo y la caracterización de nuestros clientes, el modelo de negocio basado en un Network Orchestrator, a fin de esquematizar el e-business contemplando una red de clientes de la cual se obtendrá una constante retroalimentación y el marketing digital para llegar a nuestro mercado meta.

2.1. Método de investigación

El presente proyecto tiene un enfoque de investigación mixto, lo que significa que usa una combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo.

2.1.1. *Enfoque cuantitativo de la Investigación*

Investigación Cuantitativa. Permitirá cuantificar los datos obtenidos mediante su recolección estructurada a partir de una muestra representativa de las zonas elegidas en el alcance del presente informe, para luego generalizar los resultados de la muestra a la población de interés, mediante el análisis estadístico de los datos, a fin de recomendar una acción final como el mercado meta y su caracterización (Rosendo Ríos, 2018).

Tipo de Investigación No experimental. Se observará los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin que el investigador tenga que intervenir en su desarrollo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Metodología de la Investigación Descriptiva. Se seleccionará una serie de conceptos o variables y se medirán independientemente, con el fin, precisamente, de describirlas, para ello se recopila información secundaria para desarrollar un análisis y proyección del modelo de negocio. No se pretende establecer la forma de relación entre estas características (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Corte de Investigación Transversal. Implica la recolección de datos en un solo corte en el tiempo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

2.1.2. Enfoque cualitativo de la Investigación

Investigación cualitativa. Se recolectará datos no estructurados de una pequeña muestra, no necesariamente representativa, y que provendrán del mercado y de especialistas, a fin de obtener un primer entendimiento sobre temas como el e-business, mercado de alimentos para mascotas y sobre el mercado meta, sus motivaciones y razones en relación a la idea de negocio planteada (Rosendo Ríos, 2018).

Tipo de Investigación Interactiva. El investigador es sensible a los efectos que él causa sobre las personas objeto de estudio, se involucra e interactúa con los informantes de modo natural, sin ser intruso, sigue una conversación, no un rígido interrogatorio, por lo menos hasta llegar a comprender el contexto (Hernández-Arteaga, 2012).

Metodología de la Investigación Descriptiva. Los estudios descriptivos ponen su interés en la descripción de los datos, sin conceptualización ni interpretación. Pretenden describir de forma fiel la vida, lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa. Se suelen presentar como una narración (Universidad de Jaén, 2019).

Diseño de Investigación Biográfico / Narrativo. Se pretende mostrar el testimonio subjetivo de un informante en el que se recogen los hechos, experiencias, opiniones, valoraciones, conceptualizaciones de su propia existencia. Es esencialmente una descripción fenomenológica que exige de cuatro habilidades en el investigador: observar, escuchar, comparar y escribir (Universidad de Jaén, 2019).

Diseño de Investigación Diseño Documental. La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códices, constituciones), dentro de la cual podremos incluir a la investigación bibliográfica y toda la tipología de revisiones existentes (revisiones narrativas, revisión de evidencias, meta-análisis, metasíntesis) (Universidad de Jaén, 2019).

2.2. Estructura de trabajo de investigación

El presente trabajo se estructura en once (11) capítulos tal como se muestra en la Tabla II.1 del Trabajo, que se muestra a continuación:

Tabla II.1.Estructura del Trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
I	Introducción	Busca explicar la realidad actual del mercado de mascotas en el Perú, e identificar las condiciones de mercado para la implementación de la idea de negocio.	Fuentes secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de tesis relacionadas. ✓ Revisión de páginas webs relacionadas. ✓ Revisión de libros relacionadas. ✓ Revisión de artículos relacionadas. ✓ Revisión de datos estadísticos donde se determina niveles socioeconómicos.
II	Marco metodológico	Definir la estructura del trabajo y las herramientas utilizadas para su desarrollo.	Fuentes secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de tesis relacionadas. ✓ Revisión de páginas webs relacionadas. ✓ Revisión de libros relacionadas. ✓ Revisión de artículos relacionadas. ✓ Revisión de datos estadísticos donde se determina niveles socioeconómicos.
III	Marco conceptual	Definir los conceptos más importantes para entender a profundidad los temas tratados en cada capítulo del plan de negocio.	Fuentes secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de páginas webs, noticias relacionadas, datos estadísticos y legislación vigente.
IV	Marco contextual	Investigar el mercado de alimentos de mascotas en Perú, las preferencias de los pet lovers, los modelos comerciales electrónicos existentes y el marco regulatorio existente.	Fuentes primarios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista a expertos Fuentes secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de páginas webs, noticias relacionadas, datos estadísticos y legislación vigente.
VI	Estudio de mercado y estimación de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará una investigación cualitativa con especialistas, así como los potenciales clientes, con el fin de identificar los gustos y preferencias del mercado. - Se realizará una investigación cuantitativa para determinar la demanda de mercado y caracterizarlo. 	Fuente primaria: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista a expertos ✓ Focus Group ✓ Encuestas Fuentes secundarias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de páginas webs, noticias relacionadas, datos estadísticos.

Tabla II.1. Estructura del Trabajo

Cap.	Título	Propósito	Metodología
VII	Análisis estratégico	Se realizará un análisis interno y externo de la empresa utilizando las distintas herramientas, para definir las estrategias a utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PEST ✓ 5 fuerzas de Porter ✓ Estrategia competitiva ✓ Lienzo de la propuesta de valor ✓ Modelo Network Orchestrator
VIII	Plan de marketing	Se define los objetivos, el público objetivo al cual se quiere llegar, la propuesta de valor que se quiere entregar al cliente y el mix de marketing que se realizara.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de planificación de marketing propuesto por Sainz de Vicuña Ancín (2013) ✓ Estrategia de cartera, segmento, posicionamiento, funcional. ✓ Marketing Digital: SEO y SEM
IX	Plan de operaciones	Se define la cadena de valor de la empresa, la forma como se gestionarán los proveedores, los recursos humanos que se utilizara y todas las actividades necesarias para implementar a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizacional ✓ Flujograma de la cadena de valor.
X	Plan financiero	Se evalúa la viabilidad económica del plan de negocios para lo cual se determina el flujo de ingresos y egresos, así como su VAN y TIR.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecciones de flujos financieros ✓ Uso del VAN y TIR
XI	Plan de riesgos	Se realiza la identificación y evaluación de los riesgos existentes al plan del negocio, así como se gestiona su plan de riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de matriz de evaluación de riesgos de puntos críticos
XII	Conclusiones	Se expresan las conclusiones del plan de negocio a desarrollarse.	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Fuentes de información

Las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas es parte del proceso de investigación (Universidad de Alcalá, 2019). Las fuentes de información a utilizar son:

2.3.1. Fuentes de información primaria

Contienen información original no abreviada ni traducida, llamada también fuentes de información de primera mano, incluye la producción documental electrónica de calidad (Wigodski, 2010). Las fuentes de información primaria a utilizar se pueden apreciar en la Tabla II.2 a continuación:

Tabla II.2. Fuentes de información primarias

Herramienta	Forma de ejecución
Entrevistas a expertos	Se realiza utilizando una entrevista a un experto en el tema tratado. Marketing y petshops, plataformas web, entre otros.
Focus Group	- El análisis cualitativo se basa en un Focus Group dirigido a dueños de mascotas (hombres y mujeres) de clase socioeconómica A y B. - El Focus Group estuvo orientado a personas de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3) de 18 a 55 años de edad.
Encuestas	Se realizó una encuesta a 250 personas que pertenecen a los niveles económicos A / B.

Fuente: Autores del presente informe.

2.3.2. Fuentes de información secundaria

Contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados, ejemplo de ella lo serían los resúmenes, obras de referencia como diccionario o enciclopedia, un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes entre otros (Wigodski, 2010). Las principales fuentes de información secundaria a utilizar se aprecian en la Tabla II.3:

Tabla II.3. Fuentes de información secundaria

Herramienta	Forma de ejecución
Estadísticas	INEI, IPSOS, APEIM, BM, SBS, entre otras.
Páginas webs	Ministerio de producción, web de la competencia, entre otros.
Publicaciones	Tesis, libros, revistas, informes y otros.

Fuente: Autores del presente informe.

2.4. Técnicas de recopilación de la información

De acuerdo a la fuente de la cual se obtiene la información, se utiliza las siguientes:

2.4.1. Encuesta

Se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas que sea representativa de la población general de la que procede (Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2017), mediante lo cual se buscará identificar comportamientos, intenciones de compra, conocimiento de los productos, así como motivaciones de los futuros clientes, además de necesidades y expectativas del mercado en las áreas geográficas de estudio consideradas, como son: Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3).

2.4.2. Entrevistas

El objetivo principal de la entrevista es indagar de manera exhaustiva a una sola persona, de tal forma que se sienta cómoda y libre de expresar en detalle sus creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema en estudio (dataanalysis, 2015). Se buscará realizar entrevistas a expertos en los temas relacionados al plan de negocio, como son los e-commerce, los mercados de alimentos para mascotas y el cuidado de las mismas.

2.4.3. Focus Group

Tiene la misión de conseguir información cualitativa de los futuros clientes acerca de sus expectativas y preferencias sobre la compra de alimentos y productos para mascota. Este focus group estará dirigido por un moderador que buscará:

- Conseguir información directa de los clientes potenciales.
- Identificar los criterios que utilizan los clientes para realizar la compra de alimentos y productos para mascota.
- Identificar las preferencias de compra de alimentos y productos para mascota por parte de los clientes.

A diferencia de la entrevista, el focus group tiene una conversación guiada por un moderador, en donde se desarrollarán preguntas a un grupo, sobre uno o varios temas establecidos para identificar hábitos, tendencias, necesidades conclusiones e incluso recomendaciones de los futuros clientes.

2.5. Descripción de las principales herramientas

2.5.1. Análisis PEST

Mediante el análisis PEST se pretende identificar factores externos que pueden afectar al negocio o que tengan algún nivel de incidencia tales como: política, económico, político, tecnológico, medio ambiental y legal de tal forma que se puedan implementar controles que permitan un mejor desenvolvimiento de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto analizaremos cada una de las variables mencionadas, de la siguiente forma:

- *Variables políticas:* analizaremos las leyes e incentivos empresariales aplicables al sector, leyes sobre el empleo, la estabilidad económica y de gobierno, el sistema estatal, entre otros.
- *Variables económicas:* analizaremos la evolución de la tasa de interés, del tipo de cambio, la tasa de inflación, el crecimiento del PBI, el índice de desempleo y las facilidades existentes para acceder a los recursos.
- *Variables sociales:* analizaremos los cambios en el estilo de vida de nuestro público objetivo, su nivel de educación, sus gustos, sus modas y hábitos de consumo. Toda variable social que afecte al negocio.
- *Variables tecnológicas:* analizaremos la penetración de la tecnología en el mercado objetivo, su cobertura, obsolescencia, así como las nuevas tendencias que se presentan en este campo.
- *Variables ecológicas:* analizaremos las leyes ambientales, el reciclaje existente en el mercado y la conciencia medio ambiental del público objetivo.
- *Variables legales:* analizaremos todas las leyes que apliquen al negocio que estamos creando y determinaremos acciones para dar cumplimiento a las mismas.

2.5.2. Cinco fuerzas de Porter

Este modelo permite evaluar el mercado en el cual se desenvuelve la empresa, para lo cual analiza: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores.

Para el desarrollo del proyecto analizaremos cada una de las variables mencionadas, de la siguiente forma:

- Poder de negociación de los clientes: analizaremos el mercado objetivo determinando el tamaño de mercado y proveedores sustitutos de tal forma que permita determinar el poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores: analizaremos el grado de concentración de los proveedores, número de proveedores existente en el mercado y el costo de los insumos que proveen, de tal forma que permita determinar el poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores: identificaremos las barreras del mercado objetivo analizando las amenazas de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos: identificaremos los productos sustitutos de mercado y analizaremos el impacto que tiene en el mercado objetivo.
- Rivalidad entre los competidores: identificaremos el número de competidores y la rivalidad existente entre ellos y su impacto en el mercado objetivo.

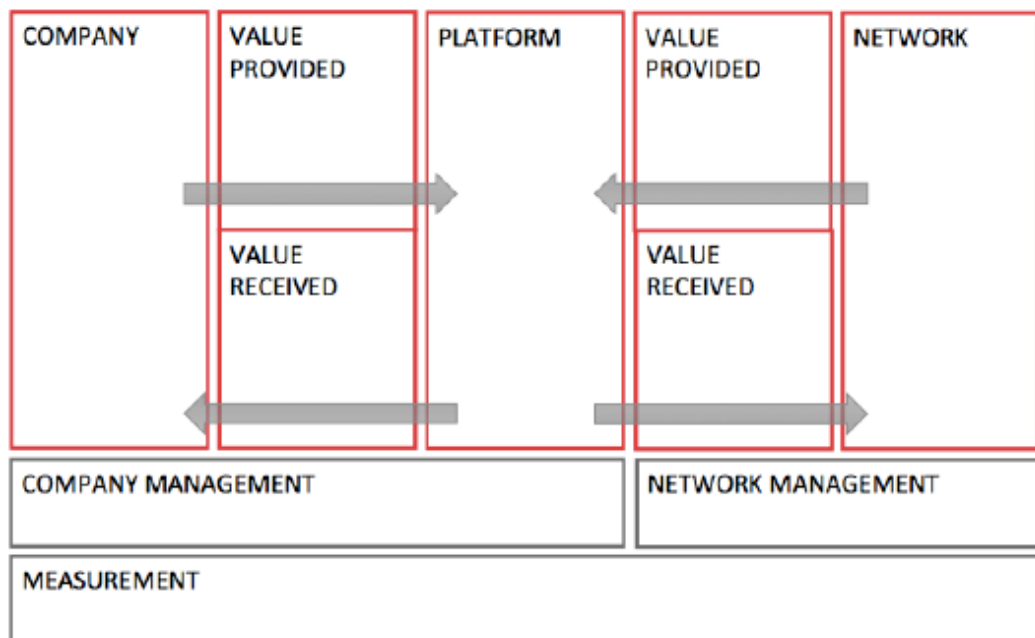
2.5.3. Modelo Network Orchestrator

Este modelo entrega valor a través de la conectividad, “creando una plataforma que los participantes utilizan para interactuar o realizar transacciones con otros miembros de la red. Pueden vender productos, construir relaciones, compartir consejos, dar opiniones, colaborar y más”. La finalidad es la de aprovechar las ventajas de los modelos que usan una plataforma para crear una red de retroalimentación con los clientes, mediante la cual se espera incrementar los ingresos de manera más rápida al mejorar los márgenes por el uso más eficiente de los activos de la empresa en comparación con otros modelos, asimismo, una red tiene la capacidad de escalar de manera más económica (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 7).

2.5.4. Modelo de negocio del Network Orchestrator

Para definir el modelo de negocio bajo los principios del Network Orchestrator, usando la herramienta “The Network Orchestrator and Platform Business Model” [El Network Orchestrator y el modelo de negocio de la plataforma] (Libert, Beck, & Wind, 2016), que contempla los aspectos importantes que una empresa de red debe tener en cuenta en el proceso de creación de un nuevo modelo de negocio. Los puntos a desarrollar son: la plataforma, el Network o la red, el valor entregado y recibido por la red, la empresa, el valor entregado y recibido por la empresa, la gestión de la empresa, la gestión de la red y la medición. (ver Figura II.1).

Figura II.1. The Network Orchestrator and Platform Business Model



Fuente: (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 28)

MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene por finalidad dar a conocer las principales definiciones de términos y temas relacionados al plan de negocio, para poder tener un mayor entendimiento del mismo, así como de lo que se espera con el emprendimiento.

Es así que se presentan definiciones relacionadas a las mascotas y su alimentación y tipos de alimentos principalmente, así como definiciones relacionadas al Network Orchestrators y sus principios, el modelo e-business y la diferencia con el comercio electrónico (e-commerce).

3.1. Objetivos

- Entender el significado de lo que es una mascota.
- Tener un mayor entendimiento de lo que es un alimento para mascotas y las diferentes calcificaciones acerca de las mismas.
- Tener un mayor entendimiento acerca de la alimentación de las mascotas.
- Conocer acerca de los modelos e-business y los e-commerce.
- Conocer acerca del Network Orchestrator.

3.2. Definición de mascotas

De acuerdo a Serpell & Paul (citado en Díaz Videla, 2017), “la mayoría de los animales domésticos son explotados con indiferencia a partir de los recursos económicos y los servicios prácticos que proveen”, sin embargo, existe una categoría de animales domésticos, que está excluida de esta explotación, y que generalmente son mantenidos en los hogares, a estos se los llama, mascotas. (Díaz Videla, 2017, pág. 56).

Savishinsky (citado en Díaz Videla, 2017) introduce la definición de mascota como un animal es de “aquel animal que se encuentra bajo control humano, vinculado a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores, y recibiendo un trato especial de cariño, cuidados y atención que garantizan su estado de salud”. Asimismo, Herzog (citado en Díaz Videla, 2017) destaca que los animales prototípicos que identifican a la categoría de mascotas son los perros y los gatos.

3.3. Razas de perros y gatos

Existen unas 800 razas de perro, muchas más que de cualquier otro animal conocido y con diferencias notables entre ellos; además hay que sumar aquellos mestizajes que no corresponden a ninguna de las razas conocidas. La mayoría de las razas son de origen moderno, definidas por los humanos mediante un proceso de selección artificial (mascoter.com, 2019). La Federation Cynologique Internationale estableció una clasificación en diez grandes grupos, teniendo en cuenta la función y características de los animales, otra clasificación común es de acuerdo a su peso y tamaño (Federation Cynologique Internationale, 2019).

En cuanto a los gatos, hasta ahora se cuentan 50 razas reconocidas, las cuales no muestran tantas diferencias físicas como en el caso de los perros. Existen dos principales clasificaciones, por un lado, por su tamaño, tenemos las (i) razas pequeñas y medianas (menor a 7 kilos) y las (ii) razas grandes (mayor a 7 kilos) y que pueden llegar a ser gigantes. Por otro lado, según su pelaje y otras características, se clasifican en (i) gatos de pelo corto, (ii) gatos de pelo largo y semilargo y los (iii) gatos sin pelo y otras peculiaridades, como las colas cortas, orejas caídas, cabezas achatadas, entre otros. (mascoter.com, 2019).

3.4. Fisiología digestiva de los perros y gatos

Según Gaviria Arango (2016), hace 12,000 o 14,000 años el hombre empezó a cambiar los hábitos alimenticios de los animales que domesticaba, en este camino estuvo el perro, sin embargo, estos son omnívoros (se alimentan de vegetales y carnes) y han mantenido su sistema digestivo sin cambios, por lo que, su alimentación debe cubrir estas necesidades, aunque ahora su alimentación principal son los concentrados¹.

Además, según Chandler (2018) la principal función del proceso digestivo es degradar los componentes de los alimentos y asimilar nutrientes, iniciando en la boca con la segregación de saliva en la masticación², que a su vez lubrica los alimentos facilitando su paso, además en el perro sirve de refrigerante por evaporación en el jadeo.

¹ Mezcla de materia prima a base de carne, grano y vegetales, generando una dieta balanceada (Gaviria Arango, 2016)

² “tanto el gato como el perro cuentan con cuatro pares de glándulas salivares, las parótidas, situadas delante de cada oreja, las sublinguales, ubicadas bajo la lengua, las submaxilares (o mandibulares), que se encuentran debajo de la mandíbula inferior y las zigomáticas, situadas sobre la mandíbula superior, debajo del ojo” (Chandler, 2018).

Un dato importante para entender la fisiología de las mascotas es que los perros disponen de unas 2,000 papilas gustativas, y para entender la dimensión de esta medida, podemos comparar con la cantidad que posee un humano, con alrededor de 12,000 papilas gustativas, es así que solo pueden diferenciar entre dulce, salado, agrio y amargo, que se podría traducir en agradable, desagradable e indiferente, de acuerdo a lo mencionado por (Escuela Veterinaria MasterD, 2018).

Los perros pueden alimentarse con grandes comidas, mientras que los gatos ingieren cantidades pequeñas, pero más frecuentemente. Por ello, es posible que la capacidad del estómago del perro, se de una importancia mayor (Chandler, 2018).

Asimismo, según Gaviria Arango (2016), las mascotas deben alimentarse de acuerdo a su etapa de vida, la cual hace que sus necesidades fisiológicas varíen, y cumpliendo con esto, se logra una mejor calidad de vida al animal. Por ejemplo, cachorros el un día hasta el mes catorce, debe alimentarse tres veces por día, los adultos por su parte, pueden alimentarse hasta dos veces al día. En el caso de un perro anciano, esta deberá ser diferente debido a que su metabolismo es más acelerado, pudiendo comer tres veces al día en raciones más pequeñas (Gaviria Arango, 2016).

Desde los seis meses, los perros comienzan a ser adultos y deben consumir alimentos diariamente, al llegar a los ocho meses se debe decidir si optar por una o dos raciones, la cual dependerá del tamaño y peso de la mascota, debiendo comer 2 o 3% de su peso total (Procuraduría Federal del Consumidor - PROFECO, 2016). En la siguiente figura se presenta una tabla con recomendaciones:

Tabla III.1. Porciones según peso del perro

Talla del perro	Miniatura		Pequeña		Mediana		Grande		Extra grande
Peso (kg)	1.5	6	6.5	9	10	25	26	45	+45
Porción (grs)	60	100	110	190	200	350	360	600	750

Fuente: Procuraduría Federal del Consumidor – PROFECO (2016)

3.5. Alimentos para mascotas

La importancia de la alimentación de las mascotas radica, según Hand (citado en Gaviria Arango, 2016), en que un amplio número de factores afectan su nutrición, como el nivel de fósforo y proteína que previene enfermedades renales, relación entre energía tomada en el crecimiento y la predisposición a la obesidad; el nivel de nutrientes antioxidantes, entre otros (Gaviria Arango, 2016, pág. 16).

Según Rocha (citado en Gaviria Arango, 2016), el tiempo desde que los animales se convirtieron en mascotas es largo a comparación del tiempo en que se vienen desarrollando los alimentos comerciales, que además de cubrir necesidades nutricionales, buscan atender a un estilo y un ciclo de vida, así como atender a las necesidades asociadas a enfermedades y discapacidades crónicas que puedan padecer.

Respecto a la dieta de comida casera, VETS affinity (2018) menciona que el aporte de vitaminas y nutrientes no siempre será el adecuado y más aún si no son elaboradas de manera específica para cada perro, en cambio, asegura que las dietas específicas están formuladas para suministrar todos los nutrientes necesarios para que crezcan y se desarrollen de forma saludable, y sin duda, esto dependerá de la procedencia de cada alimento, además se deberá valorar otros factores como la edad, tamaño, actividad física, raza, a la hora de diseñar una dieta.

Antes de elegir el tipo de alimento, se debe entender que este puede variar de acuerdo a una gran cantidad de variables, sin embargo, de acuerdo a lo recomendado por la Escuela Veterinaria MasterD (2018), algunos puntos a tener en cuenta son:

- Es recomendable el uso de tablas de equivalencia entre el peso, constitución o tamaño del perro, nivel de actividad por día, su edad y la cantidad de comida.
- Dividir la ración diaria resulta más sano y satisfactorio para las mascotas.
- Las proteínas presentes en los alimentos caninos provienen de productos derivados de carne, pescado, entre otros. En la etiqueta menciona los términos carne de pollo, de vaca u otros, y que 95% del peso en seco provenga de esa fuente proteica.
- Los perros y gatos son carnívoros, por lo que se debe considerar el porcentaje de nutrientes que tiene un alimento antes de comprarlo.

En cuanto a la clasificación de los alimentos para mascotas, existen muchos criterios a tener en cuenta, y no existe un estándar para ello, algunos de los criterios más frecuentemente usados por los especialistas son los que se describen a continuación:

3.5.1. Según a que etapa alimenticia

- **Si son cachorros**, suelen contener nutrientes adicionales, y debe estar formulada para ayudarlos a crecer sanos y fuertes. Generalmente son de un tamaño pequeño para que sea más fácil de comer. Para cachorros grandes, se debe considerar alimentos con una cantidad limitada de calcio para evitar que crezcan muy rápido, ya que pueden sufrir problemas de huesos y músculos a lo largo de su vida (MascotaRey.com, 2019).
- **Si son adultos**, debe asegurarse una dieta completa y equilibrada, y suele decirse que es una dieta de mantenimiento, adecuados para cuando han pasado su etapa de crecimiento, entre los 6 o 7 meses de edad, o alrededor de 12 meses, pero las razas grandes y gigantes (MascotaRey.com, 2019).
- **Si son ancianos**, son más fáciles de abordarse, además incluyen glucosamina, para huesos y articulaciones fuertes; menos proteínas, porque son menos activas; condroitina, para la salud de las articulaciones; y grasa extra, para una mejor absorción de nutrientes (MascotaRey.com, 2019).
- **Para todas las etapas**. Según Barraza (2016, pág. 103), al ser las características entre cada etapa similar, muchas marcas se clasifican así, y no desean que se restrinja su producto a una sola categoría limitada.
- **Para hembras gestantes y en lactancia**.

3.5.2. Según el contenido

- Si dice “comida para perro **de** carne”, quiere decir que 95% es de carne.
- Si dice que es una “**fórmula**”, entonces su contenido mínimo de carne es de 25%.
- Si dice “comida para perro **con** carne”, solo tiene 3% de carne.
- Si dice “comida para perro **con sabor** a carne” y debe ser detectable por el perro.

Además de estos, existen los alimentos holísticos, en donde los animales usados en su composición son de ganadería ecológica y viven libres y en armonía. También encontramos los alimentos veganos, que no llevan carne ni pescado (Oliver, 2016).

3.5.3. Según la forma en que se elabora

- **Extrusionados** (croquetas), representan el 95% de los alimentos, estos han sido secados y llevados a altas temperaturas para mantenerlos intacto por más de un año en su envase, provocando que la mayoría de nutrientes se pierdan (Oliver, 2016).
- **No extrusionados** (peletizados, prensados en frío, o semihúmedos), estos no pasan por el proceso de secado a altas temperaturas, solo calentándose a 75 grados y con mucho mayor humedad que las croquetas, permitiendo que las cualidades y nutrientes quedan casi intactos y la textura es más blanda (Oliver, 2016). Indican, además, que estos alimentos al ser más húmedos requieren mayor cuidado en su almacenamiento, sobre todo en épocas con mayores temperaturas, a la vez que su tiempo de duración almacenado es menor.

A continuación, se presenta algunas de las diferencias entre estas dos formas de elaborar el alimento para mascotas de acuerdo a Grandville (2016):

Tabla III.2. Diferencia entre alimento extrusionado y no extrusionado

ALIMENTO EXTRUSIONADO (CROQUETAS)	ALIMENTO NO EXTRUSIONADOS (PELLETS)
Al tocarlo mancha las manos con aceite o grasa.	Es seco.
Es más duro. Al caer al suelo suena como una piedrita, cuando el perro lo come se oye como rompe y crujen las croquetas, un sonido parecido al estar mordiendo huesecillos.	Es relativamente blando porque se trata de materia prima prensada.
No se deshace rápidamente en el estómago, de hecho, cuando un perro vomita después de 3 horas salen las croquetas partidas o enteras pero hinchadas.	Se deshace fácilmente en el estómago, por eso si vomita echa como un puré.
Tiene más volumen porque tiene burbujas de aire que se forman por las altas temperaturas al momento de extrusionar.	Al ser un proceso muy diferente, por medio de la compresión de sus ingredientes dándole forma de Pellet, es muy compacto y sin aire. Por eso una bolsa de 20 Kg nuestra parece más pequeña que una bolsa de alimento extrusionado de 12 Kg.

Elaboración: Autores del presente informe

3.5.4. Según su calidad

- **Súper Premium**, son alimento con ingredientes de alta calidad y contenido de sustancias no obligatorias por las normas y podrían ayudar a prevenir enfermedades (Diniz, 2017). Por lo general, se adquieren en veterinarias. Los elementos usados en estos productos suelen ser muy digestibles y presentan un rango de nutrientes entre bueno y excelente (Escuela Veterinaria MasterD, 2018).
- **Premium**, contienen más grasa y calorías, así como ingredientes que protegen las articulaciones y mejoran la salud intestinal y facilitan la digestión. Al ser más nutritivos, no necesita comer tanto y se reducen sus heces (Diniz, 2017). Pueden incluir todos los nutrientes que, teóricamente, se requieren para mantener la salud, buena forma física con un buen desarrollo, aunque no hay garantía de que se pueda digerir o absorber todos los nutrientes (Escuela Veterinaria MasterD, 2018).
- **Económicos**, son alimentos que contienen menos grasa y reemplazan el omega 3 del salmón, y en su reemplazo pueden colocar linaza, la cual no se absorbe muy bien por lo perros y en los gatos no se absorbe. «La proteína también es de una calidad inferior, con una mezcla de harina de carne y polvo de hueso, que no se absorbe muy bien» (Diniz, 2017). Proporcionan ingredientes como exige la ley, pero no pueden afirmar que esté nutricionalmente equilibrada o que sea completa, y pueden contener fibras indigeribles o poco digestibles (Escuela Veterinaria MasterD, 2018).
- Por último, los de marcas blancas o de supermercado.

3.5.5. *Según su presentación*

- **Alimento seco**, una ventaja de este alimento es que, al necesitar ser masticados, ayuda a deshacerse del sarro (mascoteros.com, 2019). Es duradero y tiene diferentes tipos de presentaciones, el problema es que a menudo contienen rellenos, conservantes e ingredientes procesados, por lo que es importante elegir la comida seca con mucho cuidado (MascotaRey.com, 2019).
- **Alimento húmedo**, generalmente tiene un alto contenido de carne y grasas, pero una menor proporción de verduras y frutas, y la mitad de calorías que un alimento seco, además las $\frac{3}{4}$ partes son agua, ayudando a ingerir más líquidos y con ello reduce el riesgo de una infección urinaria. Es más sabrosa para los perros y más fácil de masticar, pero se debe usar como un extra a la alimentación base (mascoteros.com, 2019).
- **Alimentos naturales**, estos están en auge en la actualidad, de manera similar a la BARF, optan por una alimentación como la que llevaría el perro en la naturaleza: carnes, huesos o huevos crudos, aunque algunas personas y marcas, optan por cocinar estos alimentos, aunque siempre sin aceite (mascoteros.com, 2019). Al igual que el alimento húmedo, contiene gran cantidad de agua en comparación con el seco, por lo tanto, no requiere que el animal beba tanta agua (Diniz, 2017).
- **Alimento BARF**, que es acrónimo de Biologically Appropriate Raw Food, y se trata de alimentar a los canes con comida cruda como era su nutrición como animales carnívoros (Lapiente Gracia, 2019). En español, dignifica Alimentos crudos biológicamente apropiados, que es una combinación de alimentos crudos, incluyendo los huesos, a lo cual existen diferentes posiciones a favor y otras en contra, sin embargo los especialistas más neutrales, indican que este antes de iniciar con este tipo de dieta, se debe tener en consideración que esto puede jugar en favor o en contra de la salud de la mascota, y dependerá de evaluar cada caso particular, por ejemplo, para perros adultos, debe considerarse un periodo de adaptación, para perros glotones o muy nerviosos, debe tenerse cuidado con los huesos, entre otras muchas posibilidades.

3.6. E-Business & E-Commerce

De acuerdo a Basantes Andrade, y otros (2016), el e-commerce significa usar el Internet y las páginas web para hacer transacciones comerciales; mientras que el e-business significa que todos los procesos detrás de la venta están integrados a través de la plataforma web; esto implica el uso de aplicaciones o software que permitan el realizar e-commerce con la integración de todos los procesos. La diferencia esencial del negocio electrónico está determinada por la relación con los clientes, los proveedores, socios y los procesos internos de la empresa.

El negocio que solo hace compra-venta vía internet es un e-commerce (estrategia de ventas). El negocio que integra sus procesos y sus funciones incluyendo la compra-venta, es un e-business que incluye además el e-commerce (estrategia de negocio). Las principales diferencias son:

- El e-commerce cubre los procesos que llegan a los consumidores, proveedores, socios, ventas, marketing, toma de órdenes de pedido y servicios al consumidor.
- El e-business incluye al e-commerce, y además de ello, incluye procesos internos como producción, desarrollo de productos, administración de riesgo, finanzas, desarrollo de estrategias y recursos humanos.
- La estrategia de e-commerce, se orienta a las ventas, sirve para determinar el uso del internet en pro de mejorar las ventas, marketing, compras y el servicio al consumidor. Se focaliza en las ventas y órdenes de compra realizadas mediante Internet y mide el crecimiento o decrecimiento de las ganancias.
- Las estrategias de e-business tienen un alcance mayor, requieren de cambios estructurales dentro de la organización, lo que significa el rediseño total del negocio generando procesos más eficientes con el uso de la tecnología de redes.

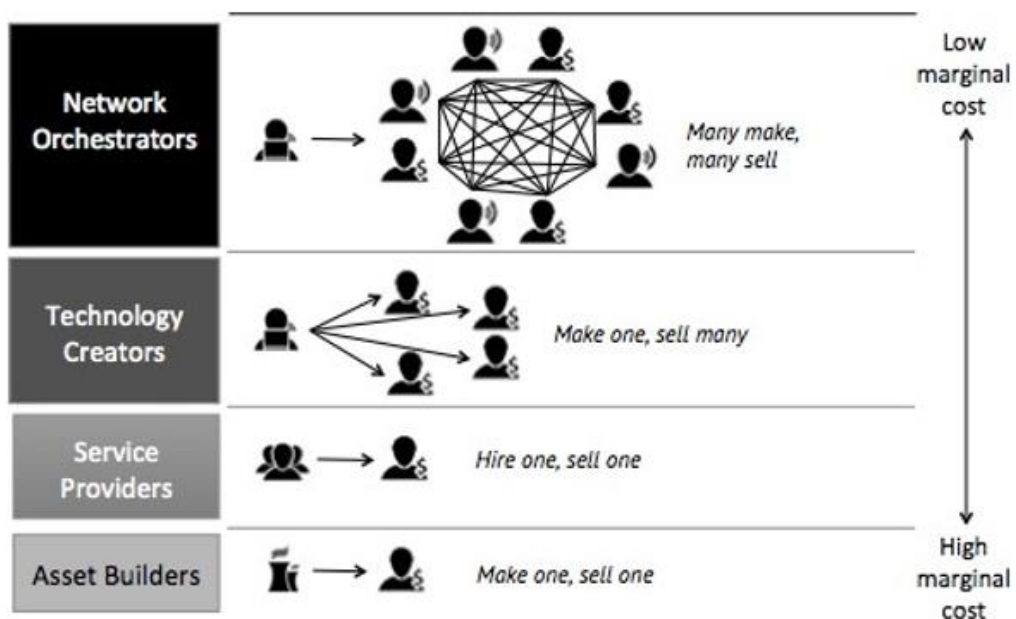
En resumen, el e-business proporciona apoyo a través de las herramientas informáticas, por ejemplo, una web informativa, una lista de e-mail de potenciales clientes, mientras que, el e-commerce implica una transacción de bienes y servicios realizada en línea y a través de redes electrónicas como el internet.

3.7. Network Orchestrators

De acuerdo a los estudios de Libert, Beck y Wind; casi todas las organizaciones se clasifican en cuatro modelos de negocio, que son: (1) los Constructores de activos, que entregan valor a través del uso de bienes físicos, (2) los proveedores de servicios ofrecen valor a través de personas calificadas, (3) los creadores de tecnología entregan valor a través de ideas y (4) los Network Orchestrators entregan valor a través de la conectividad. “The relationships, or connections, created by a Network Orchestrator may actually provide access to any of the other asset types” [Las relaciones o conexiones creadas por un Network Orchestrator pueden proporcionar acceso a cualquiera de los otros tipos de activos] (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 8).

“These companies create a platform that participants use to interact or transact with the many other members of the network. They may sell products, build relationships, share advice, give reviews, collaborate, and more” [Estas empresas crean una plataforma que los participantes usan para interactuar o hacer transacciones con muchos otros miembros de la red. Pueden vender productos, construir relaciones, compartir consejos, dar opiniones, colaborar y más] (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 7).

Figura III.1. Ventajas de escalado según modelo de negocio

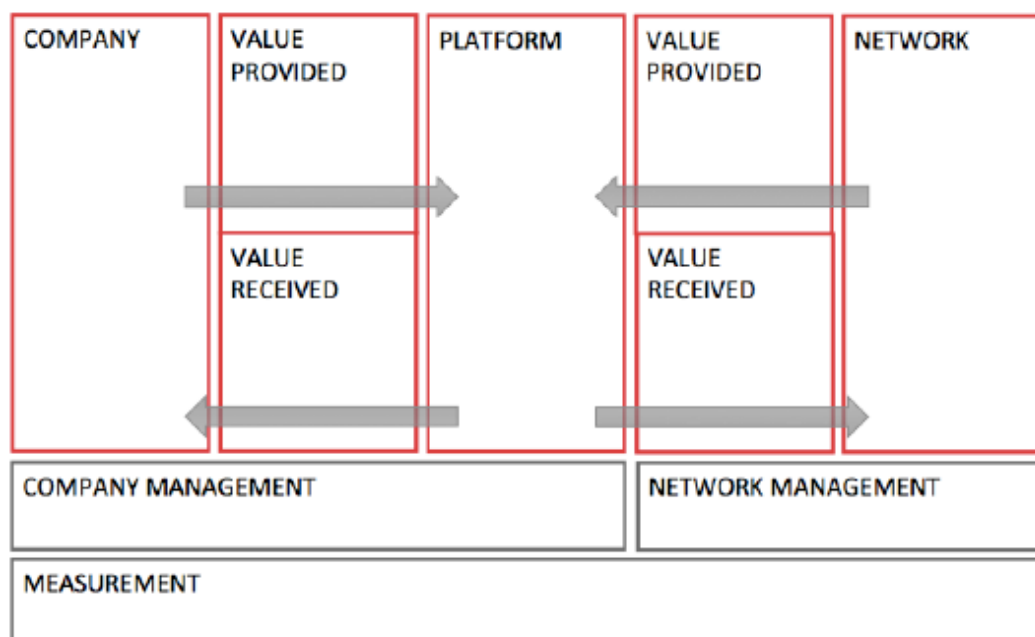


Fuente: (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 9)

Este modelo de negocio tiene muchas ventajas económicas y operativas, asimismo, tienen un rápido escalamiento y el costo por cada cliente adicional es prácticamente igual a cero. Asimismo, tiene implicaciones en toda la organización, desde los activos en los que invierte, la interacción con los clientes, hasta los indicadores que persigue.

Libert, Beck y Wind (2016, pág. 13) ofrece una metodología que cuenta con 10 principios para crear modelos basados en redes (Tecnología: de lo físico a lo digital, Activos: de lo tangible a lo intangible, Estrategia: del operador al asignador, Liderazgo: de comandante a cocreador, Clientes: del cliente al colaborador, Ingresos: de la transacción a la suscripción, Empleados: de empleado a socio, Medición: de contabilidad a Big Data, Tableros: del gobierno a la representación y por último el Modo de pensar: de cerrado a abierto) luego usa el proceso llamado “PIVOT” de cinco pasos (Identifique su estado actual honestamente, Identifica lo que tienes y lo que necesitas, Visualice su futuro modelo de negocio, Opera tu nueva iniciativa y Haga un seguimiento de su progreso y adaptarse) para iniciar su implementación, además sabemos que “en Network Orchestration hay un ciclo de valores para la empresa y un ciclo de valores para la red, que se cruzan con una plataforma digital” (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 28).

Figura III.2. The Network Orchestrator and Platform Business Model



Fuente: (Libert, Beck, & Wind, 2016, pág. 28)

3.8. Marketing digital

De acuerdo a CISS (2010) tomada de Sainz de Vicuña Ancín (2018) el marketing digital es el conjunto de estrategias desarrolladas en internet para comunicar o vender cualquier información, bien o servicio. De otro lado, Wikipedia citado por Sainz de Vicuña Ancín (2018), dice que el marketing digital hace uso de dispositivos electrónicos, como computadoras, celulares inteligentes, consolas de videojuegos, entre otras, para involucrar a las partes interesadas, aplicando tecnologías o plataformas tales como sitios web, correo electrónicos, aplicaciones y redes sociales.

3.8.1. *Analítica web*

Es la recopilación y estudio de datos de la actividad de una página web para tomar decisiones. La información puede ser de visitas, páginas más visitadas, tiempo de navegación, contenido más exitoso, procedencia de los visitantes y dispositivos a través de los cuales se visita la web. Algunas herramientas para este fin son Google Analytics y Search Console (antes Google Webmaster Tools), que ofrece información offsite y onsite para poder tener más control de los resultados de búsqueda de Google y mejoras técnicas como la velocidad de carga, resolución, tecnología empleada por las personas que visitan tu web, entre otras. (Vicenpresidencia de la República Dominicana, 2017).

3.8.2. *Data Science*

Conjunto de herramientas para extraer conocimiento a partir de datos recopilados de los clientes y convertirlos en insights. Esto incluye disciplinas como estadística, matemáticas, programación, minería de datos, machine learning y visualización de datos, así como conocimientos empresariales y del sector (Cyberclick, 2019).

3.8.3. *Publicidad digital*

Aplicación de técnicas y estrategias de marketing y comercialización haciendo uso de medios digitales. Es una forma de publicidad que hace uso del internet para generar mensajes promocionales, incluyendo el e-mail marketing, mercadeo en buscadores web (SEM), mercadeo en redes sociales, publicidad por visualización y publicidad móvil (Vicenpresidencia de la República Dominicana, 2017).

3.8.4. SEM

El SEM son las siglas de Search Engine Marketing o “Marketing de motores de búsqueda”, con una forma de marketing por internet que promueve el contenido digital para lograr la visibilidad y posicionamiento en las páginas de búsquedas. Algunos métodos del SEM con: el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), el pago de anuncios en plataformas digitales o Pago Por Clic (PPC), la publicidad contextual, siempre que haya un pago de por medio (Wikipedia, 2019).

3.8.5. SEO & Posicionamiento web

El SEO son las siglas de Search Engine Optimization es decir “optimización para los motores de Búsqueda”, sirve para aplicar un conjunto de acciones para mejorar la posición del sitio web en la lista de resultados cuando se realiza una búsqueda. Los criterios para una mejor ubicación en los resultados de búsqueda son: **La autoridad del dominio**, web que recibe muchas entradas y genera contenido valioso, la **relevancia del contenido**: cuanto mejor coincide el contenido de la web con la búsqueda realizada en Google, los **enlaces entrantes**: cuando otras páginas ponen un enlace apuntando hacia tu web y la **calidad de la web**: velocidad de carga, que sea fácil de utilizar y que se adapte a dispositivos móviles (Vicenpresidencia de la República Dominicana, 2017).

3.8.6. Google Ads

Google ha integrado tecnologías como el machine learning o la inteligencia artificial (IA) a fin de llevar la automatización de campañas de marketing. Con google Ads han puesto bajo un mismo grupo los servicios publicitarios: Search, Youtube, Display, Apps, Maps y otros varios (Cyberclick, 2019). Con Google Ads se puede coocer el rendimiento de la web, realizar prueba de anuncios y control de presupuesto.

3.8.7. Inbound Marketing

Metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas, es decir, de forma amigable, para contactar a un potencial cliente al inicio de su proceso de compra y acompañarlo mediante contenido apropiado en cada fase del proceso hasta el final, hasta llegar a fidelizarlo (Inboundcycle, 2019).

3.9. Conclusiones

- Las mascotas, entre ellos los perros y gatos, son animales de naturaleza carnívora, por lo tanto, su alimentación natural es a base de vegetales y carnes.
- Para poder determinar el tipo y cantidad de alimentación para la mascota se deben considerar distintos factores como; el tipo de metabolismo de la mascota, el peso, la raza, la contextura, el tamaño, la edad, el nivel de actividad por día y la cantidad de dinero que dispondría el dueño para su alimentación.
- Entre los criterios a considerar para la clasificación del tipo de alimento para la mascota, podemos mencionar los siguientes; según su etapa alimenticia (cachorros, adultos, ancianos, gestantes y para todas las etapas), según el contenido (selección según el porcentaje de carne que contiene el alimento), según la forma en que se elabora (croquetas y prensados fríos y semihuesos), según su calidad (Super Premium, Premium y Económicos), según su presentación (Seco, húmedo, naturales y BARF).
- De acuerdo a la calidad de los alimentos, existen las categorías Súper Premium, Premium y comerciales, siendo estas últimas las más económicas, además, son las marcas de alimentos más vendidas en el mercado peruano.
- Para ser un e-business se debe ir más allá de una venta online, requiere una estrategia que genere valor para atraer y mantener a los clientes y que a la vez genera utilidades a la empresa.
- El Network Orchestrator es un modelo de negocio de red que tiene muchas ventajas económicas y operativas, asimismo, tienen un rápido escalamiento ya que el costo por cada cliente adicional es prácticamente igual a cero.

■ MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene por finalidad que, a través de una investigación exploratoria con datos secundarios, se pueda mostrar la situación de aspectos importantes relacionados con el plan de negocio planteado, como son: el mercado peruano con respecto al desempeño de las aplicaciones móviles, el desempeño del mercado de sistemas de pagos electrónicos, el desempeño de la situación de las tiendas especializadas en alimentos para mascotas que usan el e-commerce como medio de comercialización, el desempeño de los e-business de venta de alimentos y el marketing digital de dichos modelos de negocio y la situación de la competencia en el mercado peruano así como de los principales productos comercializado.

Es así que se pretende mostrar el desarrollo, la situación actual y las tendencias del mercado peruano con respecto a las aplicaciones móviles en el Perú, los e-business especializados de alimentos para mascotas, el marketing digital, la competencia en el mercado de alimentos para mascotas.

4.1. Objetivos


- Entender el desarrollo del mercado de las aplicaciones móviles en el Perú.
- Determinar la situación del mercado de sistema de pagos electrónicos en el Perú.
- Determinar la situación de los e-business especializadas en venta de alimento para mascotas.
- Determinar las tendencias del marketing digital como herramienta de comunicación y promoción de los modelos de negocio e-business.
- Determinar las características de la competencia y de las principales marcas de alimentos para mascotas.

4.2. Situación del mercado

El 60% de los hogares del Perú urbano poseen al menos una mascota, siendo los perros y gatos los preferidos con 79% y 42% respectivamente, en tanto que, en los NSE A y B el 87% poseen por lo menos un perro y 24% por lo menos un gato. Además, 57% de los hogares de Lima Metropolitana ya poseen por lo menos una mascota (CPI, 2018).

En cuanto a la alimentación, en los NSE A y B de Lima Metropolitana, el 49% de los hogares alimenta a sus mascotas con comida balanceada y 47% tanto con comida balanceada como con comida casera, en tanto que, menos del 6% de los hogares opta por alimentar a sus mascotas solo con comida casera (CPI, 2018).

Tabla IV.1. Tipos de alimentos que consumen las mascotas

Tipos de alimentos que consumen las mascotas						
	Total Perú Urbano	Lima Metropolitana	Interior del Perú Urbano	A/B	C	D/E
	CASERA Y BALANCEADA	46.3	53.9	41.7	46.1	56.1
SÓLO CASERA	32.3	8.7	46.7	5.2	17.9	52.2
SÓLO BALANCEADA	21.4	37.4	11.6	48.7	26.0	7.9

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

Fuente: CPI (2018)

Un estudio realizado por Ipsos Perú nos revela que, en Lima Metropolitana, hay “alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. Entre las primeras, la mayoría se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. Entre las segundas -las petshops- la mayor concentración de puntos de venta está ubicado en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco)” (Álvarez Pecol, 2015).

Otro dato importante es que el crecimiento de este mercado se debe a la difusión de la información sobre la comida preparada, el cuidado de mascotas y el incremento del valor de los productos (Gestión, 2016).

4.3. Mercado de alimento para mascotas o “pet food”

Según Nicolás Mulder, fundador de la empresa Superpet, citado por Patiño (2018), "El mercado de mascotas tiene dos grandes partes. La primera es la parte de productos de consumo (alimento, juguetes, accesorios, antipulgas). Luego tenemos la parte del cuidado o servicios de la mascota". El primer sector superó los S/ 820 millones en el año 2017, de los cuales, fueron S/ 700 millones gastados en alimento embolsados para perros y gatos, y podría llegar a los S/ 1,000 millones en los próximos cuatro años.

Además, de los S/ 700 millones en comida para perros y gatos, la venta a granel en bodegas representa 70% del mercado, por su parte los autoservicios y supermercados tienen el 20% y finalmente el canal especializado o premium, el 10%. Además, el precio por kilo bordea los S/ 5.3, S/ 7.3 y S/ 20.0 respectivamente (Patiño, 2018).

Algunas consultoras se atrevieron a realizar estimaciones del crecimiento del mercado de alimentos para mascotas o “pet food”, es así que la Consultora Maximixe citada por Gestión (2016) señaló un crecimiento del 12.3% durante el año 2016 llegando a 37,634 TM y para el año 2017 alcance un crecimiento del 10%, y por su parte la Consultora Euromonitor citado por Hurtado, J., & Aizcorbe, J. (2016), señaló que para el año 2020 el referido mercado de podría facturar S/ 580 millones, siendo esto un incremento de 47% respecto al año 2015.

De acuerdo a información más reciente, y demostrando el importante potencial de este mercado, Milagros Sulca, gerente de Nuevos Negocios de Kantar Worldpanel, citada por Verano (2018), estima que el mercado de “pet food” movería para el año 2018, aproximadamente 73,000 toneladas, lo que equivale a S/ 620 millones, por su parte Juan José Iglesias, country business officer de Nestlé Purina PetCare, citado por Verano (2018), estima que el crecimiento del mercado para el año 2018 en 3.7%, menor al crecimiento alcanzado en los tres años de alrededor 9%. Sin embargo, aclara que esto no se debe a un menor volumen, sino a un cambio en el mix de consumo.

4.4. El mercado de aplicaciones móviles en el Perú

El mercado peruano se está dando un boom de aplicaciones móviles, según las últimas investigaciones acerca del mercado de apps móviles, en el diario Gestión comentan que en el Perú habríamos llegado a 50 millones de soles en el año 2018, sobre todo en retail, consumo masivo, finanzas, entre otros. Y se presente un increíble crecimiento de 50% al año según estima Perú Apps, quienes cuentan con 80% de la industria de Apps de Lima (Gestión.pe, 2018).

El mercado de aplicaciones móviles está en un constante crecimiento por la cantidad de equipos móviles que existe y los usuarios buscan, cada vez más, nuevos aplicativos que les ayuden a mejorar su día a día.

4.5. Mercado de sistema de pagos electrónicos

La situación del mercado de sistema de pagos electrónicos va en incremento, en relación a ello, el Banco Central de Reserva (BCR) comenta que el valor de las transacciones mediante pago electrónico en Perú está alrededor de S/ 127,000 millones de enero a junio del 2018, asimismo, Indicó mencionó que dicho representa un incremento de 57% respecto al mismo periodo de 2017 (Gestión, 2018).

Además, las transferencias electrónicas subieron en un 60%, así como los pagos mediante tarjetas en 8%. Por su parte el Banco Central de Reserva menciona que las transferencias electrónicas, que son el 95% de las transacciones de pagos minoristas, incrementaron en 60%, mientras que los pagos con tarjetas de crédito, que tiene una participación de 3%, creció solo 8% y mediante tarjetas de débito, con una participación del 1%, subió 21% (Gestión, 2018).

Además, según lo publicado por diario Gestión, el BCR (Banco Central de Reserva) indica que el promedio de pagos electrónicos de enero-junio alcanzan alcanzaron 22.7 millones de operaciones, superior a los 17.8 millones con tarjetas de débito y 15.2 millones de crédito (Gestión, 2018).

4.6. Tiendas especializadas en alimento para mascotas en Perú

La situación actual de las tiendas especializadas en alimentos para mascotas en el Perú representa cada vez más una parte importante del presupuesto de los hogares peruanos, esto según un estudio del diario en Comercio donde indica que:

- Las mascotas se convierten cada vez más en una parte importante del presupuesto de los hogares. Como un integrante más de la familia, su cuidado se ha vuelto más relevante. Y con ello, la proliferación de productos y servicios específicos para cada necesidad.
- Entre grooming, spa, accesorios, fiestas de cumpleaños, matrimonios, paseos, colegios, crematorios, son tan solo una muestra de esta peluda explosión, que ha despertado un apetitoso mercado que evoluciona.

Según la consultora Inversa, citada por El Comercio (2106) “el 45% de familias peruanas tiene perros en casa, mientras que el 16% posee gatos (Inga C. , 2016).

Además, según Euromonitor International, “en el 2016 los peruanos gastaron S/. 642,4 millones en alimentos y productos para el cuidado de sus mascotas. Y para el 2021 la consultora proyecta que este mercado alcanzara los S/. 893,5 millones, 39% más grande que su tamaño actual”. (Inga C. , 2016).

Los accesorios para mascotas representan un 53% del gasto en el rubro, esto según lo comenta Euromonitor International, “Los platos para comida, ropa para pasear y de cama, collares y casas son, dentro de la categoría de productos, los más requeridos por los dueños. No por nada representan el 53% del gasto en este rubro que, junto al de alimentos, suman más de S/600 millones en ventas” (Inga C. , 2016).

Además, Silvia Díaz, directora de Inversa comenta que “Dentro de la gran oferta total, la comida, los medicamentos y la peluquería siguen concentrando el grueso del gasto. El peruano promedio gasta S/.220 al mes en el cuidado de su perro y S/.144 como mínimo” (Inga C. , 2016).

Gran parte de las marcas que existen en el mercado se están especializando, para lo cual van lanzando alimentos para mascotas con ciertas características para necesidades específicas como hipo alergénicas, para fácil digestión u otras. (Inga C. , 2016).

4.7. Los e-business de venta de alimentos para mascota en el Perú

El comercio electrónico en el Perú se ha convertido en una tendencia con el que muchas empresas desean trabajar. De acuerdo con Jaime Montenegro, gerente de Comercio Electrónico de la CCL, el e-commerce mueve US\$2.500 millones al año. Así mismo menciona que la penetración de Internet en el Perú es del 70%, al igual que la del smartphone. Es decir, son 21 millones de peruanos conectados a la red.

Estas cifras han provocado que alrededor de 1.000 empresas entre grandes y pequeñas, se sumen a este canal de ventas. Siendo muchos de estos nuevos jugadores provienen del 'retail' físico y otra parte importante son emprendimientos personales. (Salas Oblitas, 2018)

Luis Ulloa, Head Ecommerce de VisaNet Perú, afirma que este canal de ventas tenía una representatividad del 15% en el 2017 y para el año 2018 ya es responsable del 20% de las ventas que se generan en el país, siendo los sectores que más participación tienen en este canal de ventas el Turismo y Retail.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que un negocio cuando recién empieza puede manejar una conversión de 0,3% y llegar al 0,7% con algunos años de trayectoria. Significa que por cada 1.000 personas que visiten una página, 70 terminarían comprando en vuestro sitio web. En mercados maduros, como el brasileño, la conversión llega a 2%. Así mismo hay supermercados en el país que reciben por día entre 15.000 y 20.000 visitas, mientras que las tiendas virtuales de los grandes almacenes pueden alcanzar las 50.000 visitas al día.

El mundo de las mascotas en el Perú no es ajeno a esta realidad. Cada vez más personas desean adoptar o comprar una mascota. Según PQS, uno de cada tres hogares cuenta con un perro en su familia. Esto ha generado la expansión del mercado de alimentos y accesorios para mascotas, trayendo de la mano el dinamismo del sector y con ello la innovación y expansión de los canales de venta y distribución. (PQS, 2018).

De acuerdo a NAKCY, entre las mayores ventajas de compra online tenemos:

- Comodidad. Debido a que se puede realizar la compra desde cualquier dispositivo que tenga conexión a internet. No se tiene que realizar ningún tipo de desplazamiento ni perder tiempo para hacer la compra.
- Diversidad de elección. Una notoria ventaja que te brinda las compras por internet es la posibilidad de elegir entre diversas opciones, se puede encontrar todo lo que se busca y se necesita para nuestra mascota. Se tendría un amplio catálogo a disposición.
- Menor coste. A mayor libertad de elección, mayor competencia y menor coste para el consumidor, resultando beneficiado.
- Control del proceso de compra. Ya que en todo momento podemos verificar lo que estamos comprando y lo que cuesta. (NAKCY, 2017)

En Lima existen unas dos mil veterinarias y petshops, las cuales ofrecen toda la gama de productos y accesorios para mascotas, sin embargo, estos en su gran mayoría utilizan el canal tradicional de venta directa (Mendoza Riofrío, 2017).

Sin embargo, este comercio electrónico, también se encuentra presente como un canal de venta para adquirir la alimentación que nuestras mascotas necesitan para vivir de forma saludable, SUPERPET y VETPLACE son las empresas más representativas en Lima que utilizan el e-commerce como canal de ventas

Y no solo hablamos de alimentos, sino que también se puede leer artículos específicos sobre mascotas, o realizar consultas a ciertos foros o blogs de orientación. Sin embargo, por el gran dinamismo y proyección de crecimiento del mercado, la compra de productos para mascotas en línea aún no está muy desarrollada en nuestro país, brindando un nicho de negocio a desarrollar para llegar a nuevos consumidores (Mendoza Riofrío, 2017).

4.8. Tendencias del marketing digital

las horas de visualización en internet que pronto superarán a las de TV, con un consumo de hasta 2.6 horas por día en medios digitales y de 2.7 horas en TV. Además, 45 minutos serán gastados viendo videos en los celulares (Cyberclick, 2019).

El **Customer Data Platform (CDP)**, es una plataforma para integrar, etiquetar y almacenar información first-party³ de los clientes y posteriormente poder impactar de nuevo en ellos, técnica que se conoce como “retargeting”. El CDP “centraliza los datos del cliente omnicanal de fuentes heterogéneas, los unifica en un repositorio y, después, los enriquece con atributos para generar audiencias y perfiles 360” (Cyberclick, 2019).

El marketing de **influencers** en YouTube es una tendencia por ser segunda página con más visitas en el mundo. Las dos estrategias para contar con el apoyo de un influencer es el intercambio de económico o de otra índole, o como segunda opción, el uso de los **microinfluencers**, que cuentan con seguidores de mejor calidad al tratarse de nichos más concretos y generan una mayor confianza (Cyberclick, 2019).

Determinar la **audiencia con las keywords** en las búsquedas será reemplazada por los factores demográficos y por los eventos vividos. Mediante Google se pueda determinar por el comportamiento, las visitas a tiendas o los restaurantes que frecuentan, entre otros. Esto llevará a la personalización a otro nivel (Cyberclick, 2019).

La aplicación de **WhatsApp incluirá publicidad** a través de los Stories o estados, ya que esta función es usada por 450 millones de usuarios al día (Cyberclick, 2019).

Los **Snack Ads**, son vídeos de menos de 10 segundos. La atención del usuario se viene reduciendo y dispersando por la gran cantidad de contenido. Según Curtis Tredway citado por Cyberclick (2019) el 89.61% de la audiencia mantiene la atención los primeros 10 segundos, a los 20 segundos baja a 80.41%, a los 30 segundos cae al 66.16%, al minuto baja a 46.44%, hasta los 5 minutos solo el 9.42% sigue atendiendo.

³ First party data o datos de primera fuente. Se recolectan por fuentes propias del anunciante, a través de las visitas a su web, sus acciones previas de publicidad, redes sociales, e-mail marketing, o listas contactos proporcionadas por sus clientes (ONiUP, 2017).

En esta tendencia, Google ya recomienda vídeos de 6 segundos, llamados **Bumper Ads** para lograr mantener la atención y convencer a nuestros potenciales clientes.

Unos de los problemas de llevar a los usuarios de una red sociales a las plataformas de e-commerce es el tiempo de carga que tardará, peligrando que se capte al potencial cliente en el buyer journey⁴, por lo que las redes sociales han credo el **Social Shopping**, así, gracias a Facebook Marketplace e Instagram Shopping, se puede desarrollar estrategias de marketing en las mismas redes sociales (Cyberclick, 2019).

En el **Email Marketing** se irá implantando la tecnología de la Inteligencia Artificial (IA) para su optimización, a fin de encontrar compradores con parámetros bien establecidos. Así mismo, ya se habla del “**email marketing contextual**”, donde el contenido se actualiza cada vez que este se abre (Cyberclick, 2019).

De acuerdo a Cyberclick (2019), el **mobile first indexing** afecta al indexing, es decir, a cómo se almacena una web en el índice y no a su posicionamiento final, pero en algunas ocasiones podría ser negativo para el posicionamiento de las webs de escritorio, esto si es que, la versión móvil y la versión web tienen contenidos diferentes.

Por ello se debe mantener la misma información en todas las versiones de una página, en lugar de crear sitios separados, es preferible plantear el **diseño responsive**⁵, para que un sitio web se adapte a la perfección a todo tipo de dispositivos, y además de posicionar mejor en los índices de Google y con ello una mejor posición mostrada, la inversión en tiempo de creación y mantenimiento es menor.

⁴ Buyer journey es el camino de un consumidor desde que se interesa hasta que toma la decisión de comprarlo (Padilla, 2019).

⁵ El diseño responsive es redimensionar y colocar los elementos de la web para adaptar el ancho de cada dispositivo permitiendo una correcta visualización y mejor experiencia de usuario. Aquí se usa de código media-queries de CSS3 (40defiebre, 2019).

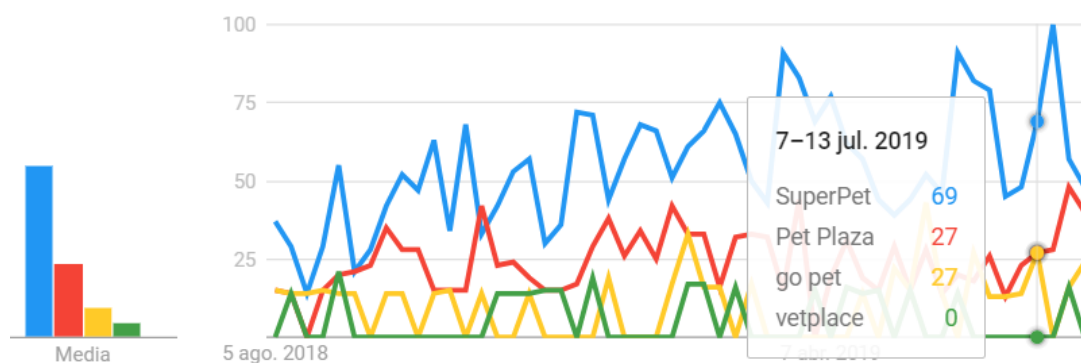
4.9. Estudio de la competencia

En base a la entrevista realizada a expertos, se han identificado a siete empresas más representativas del mercado de venta de alimentos para mascotas vía online y utilizando una plataforma web y delivery como uno de sus canales de reparto.

Esta información se corroboró mediante la herramienta de Google Trends, que en base a las búsquedas realizadas vía google en el periodo de enero 2018 a julio 2019, utilizando la herramienta, se obtiene un ranking de los nombres de las empresas más buscadas, en donde, se distinguen por las búsquedas las empresas Superpet, Pet Plaza, vetplace y Go Pet, siendo Superpet la que cuenta con mayor número de búsquedas y la que mayor crecimiento en cuanto búsquedas ha tenido en el mercado (ver Gráfico IV.1).

En efecto, respecto a la empresa Superpet, sabemos que “el 2017 (...) triplicó sus ingresos y multiplicado su oferta a 1,200 ítems. En su primer año, el 2016, facturaron S/ 800 mil y en el 2017 van a cerrar en alrededor de S/ 3 millones, lo cual significa que crecen de 10 y 15% al mes” (Mendoza Riofrío, 2017).

Gráfico IV.1. Principales competidores directos



Nota: “Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente” (Google Trends, 2019).

Fuente: Google Trends (2019)

En base a la información sobre los principales competidores se ha elaborado la Tabla IV.2 con las condiciones de los principales competidores del mercado de ventas de alimentos para mascotas mediante una plataforma web:

Tabla IV.2. Condiciones de los principales competidores

Empresa	Productos y/o Servicios	Condiciones	Canales de venta / comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. Cuidado e higiene para mascotas. 	Pedido Mín: S/ 45 Envío: S/7 y Gratis por + S/90 Entrega: Flexible entre las 8am-11pm	Plataforma / App / WhatsApp / Facebook / Instagram / e-mail / celular / Tf. fijo
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. Cuidado e higiene. Farmacia. 	Pedido Mín: S/ 50 Envío: S/ 6.90 y Gratis por + S/80 Entrega: Flexible	Plataforma / WhatsApp / Facebook / e-mail / Tf. fijo
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. Cuidado e higiene para mascotas. 	Sin pedido mínimo Envío: Gratuito en zona seleccionada y S/7 fuera de zona Entrega: 9am-5pm	Plataforma / WhatsApp / Facebook / e-mail / celular / Tf. fijo
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. Farmacia, hotel y escuela canina. 	L – V: 9am-5pm	Plataforma / WhatsApp / Facebook / Instagram / e-mail / celular
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. Farmacia, hotel y escuela canina. 	Pedido Mín: S/ 35 Envío: Mín. S/7 y Gratis por + S/90 Entrega: Flexible	Plataforma / WhatsApp / Facebook / e-mail / celular
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento, accesorios y juguetes. 	Pedido Mín: S/ 60 Envío: Mín. S/7 y Gratis por + S/90 en zonas seleccionadas Entrega: 12-24 h.	Plataforma / WhatsApp / Facebook / e-mail / celular
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento y artículos 	Sin pedido mínimo Envío: Mín. S/7 y Gratis por + S/75 Entrega: Máx. 7pm	Plataforma / WhatsApp / Facebook / Instagram / e-mail / celular
	<ul style="list-style-type: none"> Alimento 	Envío: Gratuito en zona seleccionada y S/7 fuera de zona Entrega: Máx. 48 h.	Plataforma / WhatsApp / Facebook / e-mail / celular

Elaboración: Autores del presente informe

En base a la información recopilada y analizada, se realizó el análisis de la competencia existente, definiéndola como (1) competencia directa a aquellas empresas que comercializan de alimento para mascotas, se focalizan en el mismo mercado y además, realizan la venta vía online, considerando esto una característica de la necesidad que nuestro público objetivo desea satisfacer, que es la eficiencia en el uso de su tiempo para poder aprovecharlo con su familia, mientras que, (2) la competencia indirecta, a aquellas empresas que comercializan alimentos para mascotas en el mismo mercado, pero realizan la venta por otros canales diferentes al online, denotando no tener la misma necesidad que nuestro público objetivo. Las características de los competidores directos son:

- En su mayoría, la competencia usa las redes sociales como canales de marketing.
- El 50% de ellas brindan productos y servicios adicionales como fármacos, artículos, hospedaje, entre otros.
- Todas ellas se enfocan en productos Premium y Súper Premium dentro de los primeros productos mostrados.
- El servicio delivery se paga en la mayoría de los casos, siendo gratis cuando se está dentro de ciertos distritos o por compras mínimas por importe o volumen.
- Los tiempos de entrega pueden llegar a ser de hasta 24 horas en promedio.
- La mayoría de empresas tuvieron una rápida respuesta al WhatsApp, sin embargo, pocas ofrecieron o dieron información adicional.
- Se apreció que ninguna se enfoca en brindar un “Plan de Vida para las Mascotas” permitiendo ser una alta ventaja competitiva para la presente propuesta.

Los competidores indirectos son las compañías que comercializan comida y accesorios para mascotas utilizando cualquier canal de ventas. Dentro de este campo podemos identificar a las bodegas, mercados, supermercados, veterinarias. Para el año 2007, en la capital, existían alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas, entre las primeras, la mayoría se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. Entre las segundas, las petshops, la mayor concentración de puntos de venta se ubica en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco) (Álvarez Pecol, 2015).

4.10. Marcas de comida para mascotas

En el mercado existe una gran variedad de marcas de alimentos para mascotas y una buena idea para iniciar con la elección del alimento ideal es tomar en cuenta la clasificación realizada en el punto anterior, de esta manera se deberá considerar la edad del animal, su raza, la contextura, la cantidad de dinero que se va a destinar para su compra, entre otras variables.

A continuación, presentamos diferentes clasificaciones de las principales marcas y sus precios referenciales en el mercado peruano, las cuales se podrán apreciar de la Tabla IV.3 a la Tabla IV.7:

Tabla IV.3. Marcas y precios de alimento secos

PARA PERROS		PARA GATOS	
Marca / Características	Precio (Sol/kg)	Marca / Características	Precio (Sol/kg)
ROYAL CANIN / Hipoalergénico	41.42	NORTH PAW / Todas las Edades	51.07
HILLS / Cuidado de Articulaciones	30.56	EARTHBORN / Primitivo felino	48.41
EARTHBORN HOLISTIC / Control de Peso	26.66	HILLS /Adulto Control de bola de pelos	35.71
NORTH PAW / Perro Adulto Grande	25.43	ROYAL CANIN / Persas	29.90
PROPLAN / Cordero / Cachorro	19.90	1st CHOICE / Gatito inicio saludable	29.38
EUKANUBA / Cachorro Raza Grande	18.50	CANBO / Cuidado del Tracto Urinario	20.99
CANBO / Cachorro Cordero razas pequeñas	16.90	PROPLAN / Razas Medianas	18.33
SPORTMIX CANINEX / Pollo y vegetales	16.66	FRISKIES / Cangrejo, pescado, pollo, carne y salmón	10.32
DOG CHOW / Adulto Raza Mediana y Grande	9.99	CAT CHOW / DELI MIX especial CIQ - Carne, pavo y pescado	10.00
RICOCAN / Carne y Leche Cachorros Razas Pequeñas	7.63	RICOCAT / Adultos Esterilizados	7.99

Fuente: (SuperPet, 2019)

Tabla IV.4. Marcas y precios de alimento húmedos

PARA PERROS		PARA GATOS	
Marca / Características	Precio (Sol/kg)	Marca / Características	Precio (Sol/kg)
HILLS / Cuidado Urgente	106.25	FELIX / Travesuras Ocean Mix - Camarón, Salmón y Atún	215.00
ROYAL CANIN / Perro cardiaco	48.54	HILLS / Cuidado urgente	106.25
TASTE OF THE WILD / Salmón Ahumado	37.17	ROYAL CANIN / Madre y cachorro gatuno	102.05
CANBO / Enlatado Cachorro Hipoalergénico	29.75	TASTE OF THE WILD / Rocky Mountain Feline	69.41
DOG CHOW / Cordero y Arroz	21.35	FANCY FEAST TERRINE / Pollo y Pescado	57.65
RICOCAN / Adulto Paté de Carne	12.51	RICOCAT / Adulto Paté Hígado Pollo	14.85

Fuente: (SuperPet, 2019)

Tabla IV.5. Marcas y precios de alimento BARF

PARA PERROS		PARA GATOS	
Marca / Características	Precio (Sol/kg)	Marca / Características	Precio (Sol/kg)
RAMBALA / Comida Congelada Premium Pavo Hipoalergénico	24.00	RAMBALA / Comida Congelada Premium Res y Pollo	24.00
BARKER / Hamburguesas de Pavo	22.90		

Fuente: (SuperPet, 2019)








Tabla IV.6. Marcas y precios de alimento medicado

PARA PERROS		PARA GATOS	
Marca / Características	Precio (Sol/kg)	Marca / Características	Precio (Sol/kg)
ROYAL CANIN / Tratamiento Urinario	32.14	HILLS / Cuidado Urinario	50.00
HILLS / Cuidado de Articulaciones – Seco	30.56	ROYAL CANIN /- Tratamiento Urinario	37.13

Fuente: (SuperPet, 2019)

Otra clasificación importante es según la calidad del alimento, lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

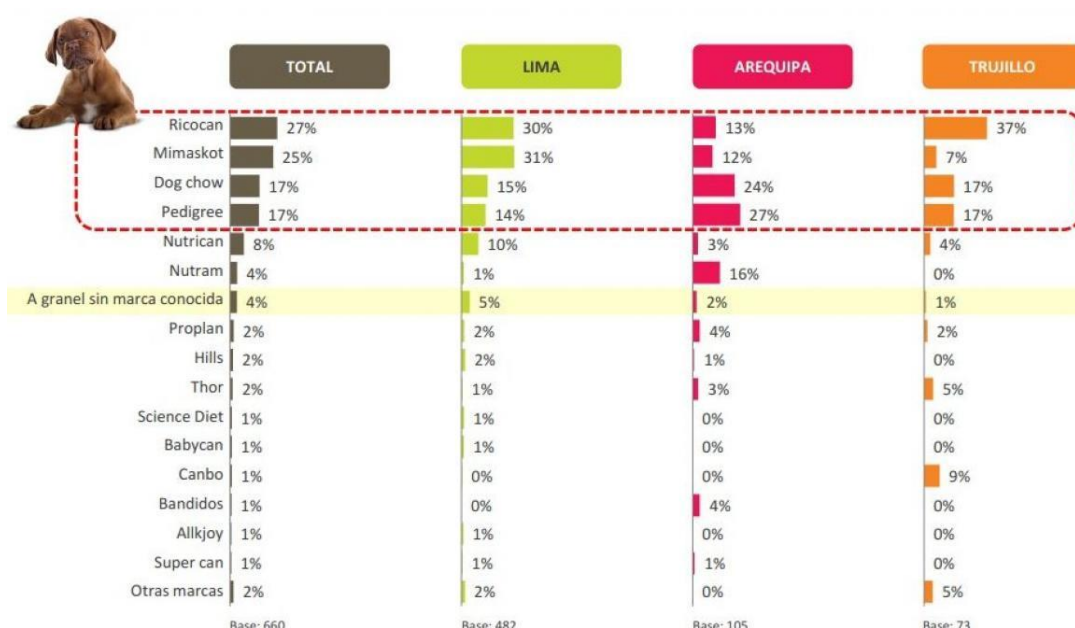
Tabla IV.7. Marcas según la calidad del alimento

MARCAS SÚPER PREMIUM	EUKANUBA	
	PROPLAN	
	ROYAL CANIN	
MARCAS PREMIUM	HILLS	
	PROPAC	
MARCAS COMERCIALES	PEDIGREE	
	DOG CHOW	
	MIMASKOT	
	RICOCAN	

Elaboración: autores del presente informe

De acuerdo a un estudio sobre las marcas de alimentos para mascotas que lideran el mercado peruano realizado por “la consultora Kantar Worldpanel (KWP), son entre 22 y 25 marcas de alimento para mascotas las que participan en nuestro país- entre locales e importadas-, las que se calcula que a final del año generarán S/ 400 millones en ventas” (El Comercio, 2016). Para finales del año 2016, de acuerdo al mencionado estudio, el ranking en el Perú estaba conformado por la siguiente lista:

Gráfico IV.2. Marcas de comida para perros líderes del mercado local



Fuente: (El Comercio, 2016)

Como se puede apreciar en la **Gráfico IV.2**, en el mercado limeño, las marcas más vendidas son productos económicos, siendo las principales marcas Mimaskot con 31% y Ricocan con 30%. Por otro lado, de la muestra tomada, solo el 5% compra producto a granel sin marca conocida. Mientras que alimentos de marca Súper Premium como Proplan, o Premium como Hill’s, solo representan el 2% de la muestra cada una.

De acuerdo a información más reciente y en relación a lo antes mencionado, Pedigree y Whiskas, junto con las marcas de Nestlé (Purina y Proplan) y Rintisa (Ricocan) que se encuentran bien posicionados, participan en el segmento Premium. Además, sabemos que, en el tercer lugar, Pedigree tiene el 25% de la torta de alimento para perros y Whiskas, el 32% en comida para gatos (Inga C. , 2018).

■ INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El presente capítulo tiene por finalidad lograr estimar la cantidad y las características de los clientes potenciales que está dispuesto a utilizar el servicio y producto ofrecido, qué precio están dispuestos a pagar y que tan importante es para ellos la propuesta de valor agregado entregado.

La investigación de mercado estará estructurada en dos partes, la primera se realizará mediante una investigación cualitativa y está conformada a su vez por entrevistas a expertos y en la segunda parte se realizará la investigación cuantitativa mediante el uso de encuestas.

La entrevista a expertos servirá para conocer el potencial del negocio, características del sector, de los clientes y demás factores que nos dan una perspectiva del mercado, en cuanto al Focus Group, este servirá para validar las características y preferencia de los dueños de mascotas de NSE AB de las zonas 2, 3, 6 y 7 de Lima Metropolitana. Por su parte las encuestas servirán para calcular la demanda potencial y validar la información recopilada en el análisis cualitativo.

5.1. Objetivos de la Investigación

- Determinar las características de la competencia directa.
- Caracterizar al cliente potencial del negocio planteado.
- Determinar la demanda potencial y efectiva del negocio planteado.
- Determinar las características cuantitativas más importantes del mercado potencial.

5.2. Investigación cualitativa: Entrevistas

Se entrevistó a dos expertos; el primero de ellos, fue el Ing. Grimaldo Celis, quien es un Ingeniero de Sistemas colegiado que ha emprendido empresas relacionadas a negocios de redes, sistemas e informática. Se tiene mayor detalle de las entrevistas en el ANEXO VI. El siguiente entrevistado es el Lic. Yares Pajares, quien es un experto en marketing para veterinarias.

Tabla V.1. Relación de personas que fueron entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa
1. Ing. Grimaldo Celis	Gerente Propietario	MiComputadora (Venta de hardware y software, asesoría en redes y servicio técnico)
	Gerente Propietario	ZonaGamer (Juego en redes)
2. Lic. Yares Pajares	Director	Pecuarías (agencia especializada en el rubro veterinario)
	Director	Veterinaria Emprendedora (blog de marketing)
3. Veterinaria Saraí Huayhualla Jeri	Veterinaria	Veterinaria My Pet La Estancia

Fuente: Autores del presente informe.

5.2.1. Objetivos de las entrevistas

Tabla V.2. Objetivos de las entrevistas

Entrevista a empresario conocedor de sistemas y redes	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los beneficios de un negocio e-business. - Identificar lo que buscan las personas que realizan operaciones por internet. - Identificar las limitaciones de un e-business.
Entrevistas a experto en marketing para veterinarias	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las principales tendencias de los hogares con respecto a las mascotas. - Identificar las condiciones que los competidores otorgan actualmente a los clientes. - Identificar oportunidades a ser cubiertas que valoren los clientes potenciales.
Entrevista a un veterinario	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer una forma saludable de alimentar a las mascotas - Conocer los tipos de alimentos para mascotas que hay

Fuente: Autores del presente informe.

5.2.2. Resultados

Tabla V.3. Conclusiones de las entrevistas

Objetivo	Conclusión
Entrevista a empresario conocedor de sistemas y redes	
Identificar los beneficios de un e-business	Cada vez más emprendedores optan por utilizar el modelo e-business, ya que permite un mayor alcance de ventas, permite optimizar recursos al requerir menos infraestructura y personal que una tienda física, facilita la venta 24 horas los 7 días de la semana, así como registrar mayor información de las preferencias de consumo de sus clientes.
Identificar que buscan las personas que realizan operaciones por internet	Atender sus necesidades a través de una plataforma que le brinde confianza. Buscan una plataforma amigable para hacer fácil el proceso de compra.
Identificar las limitaciones de un modelo e-business	Una de las principales limitaciones o barreras de los e-business es la desconfianza de los consumidores, por el temor a brindar su información personal y números de tarjeta, así como el temor por que el producto no llegue y de que exista un mal manejo de las garantías del producto en caso se requiera un reembolso o devolución.
Entrevistas a experto en marketing para veterinarias	
Identificar las principales tendencias de los hogares con respecto a las mascotas	Actualmente las mascotas son consideradas como un miembro integrante de la familia, por lo que no dudan en darle los cuidados necesarios para mantenerlos con salud y bienestar; es así como se generan nuevas necesidades por parte de los clientes que deberían ser cubiertos con la generación de nuevos productos o servicios.
Identificar las condiciones que los competidores otorgan actualmente a los clientes y que oportunidades potenciales hay	El mercado actual no llega a cubrir las nuevas necesidades de servicios que tiene el cliente, por ejemplo: plan de vida, plan alimentario, disponibilidad inmediata de los productos, información clara de los productos o servicios que venden a los clientes (beneficios, contraindicaciones y otros). Es aquí donde se abre una oportunidad para que nuevas empresas ingresen.
Entrevista a un veterinario	
Conocer una forma saludable de alimentar a las mascotas	No hay una manera única para alimentar bien a una mascota, esto es variable y depende de varios factores. Por lo que es adecuado asesorarse con un veterinario ya que este determinará el tipo, frecuencia y cantidad de alimentación que mantendrá a la mascota en buen estado de salud y permitirá al dueño no hacer gastos innecesarios.
Conocer los tipos de alimentos para mascotas que hay	Los tipos de alimentos típicos son los secos, semihúmedos y húmedos, el más consumidos es el alimento seco, sin embargo, hay una tendencia creciente por los alimentos húmedos, ya que, aportan un sabor más agradable para las mascotas, lo cual es importante para su dueño.

Fuente: Autores del presente informe

5.3. Investigación cualitativa: Focus Group

El análisis cualitativo interactivo y descriptivo estuvo basado en un Focus Group orientado a dueños de mascotas (hombres y mujeres) de los NSE A y B de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3) de 18 a 55 años de edad, estuvo compuesto por seis participantes y tuvo una duración de 50 minutos y se contó con una guía de pautas en función a los objetivos previamente definidos.

Para conseguir el público objetivo, se hicieron preguntas filtro relacionadas al lugar de residencia, edad, NSE y si cuentan mascotas. La guía de pautas y el detalle de la información encontrada en el Focus Group se encuentra en el ANEXO VII.

Se aplicó la técnica proyectiva, en donde se mostró imágenes que representan al servicio y es donde afloraron sus ideas, valores y expectativas (Mikkelsen, 2016).

5.3.1. Objetivo del Focus Group

a. Objetivo general

Disponer de información cualitativa sobre opiniones, actitudes y experiencias en relación al plan de negocio y su nivel de aceptación, hábitos, necesidades y preferencias sobre consumo de alimentos para mascotas, conocimiento y motivación en el proceso de compra, de personas dueñas de mascotas del NSC A y B de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3).

b. Objetivos específicos

- Identificar el perfil del público objetivo.
- Identificar hábitos, necesidades y preferencias en relación al consumo de alimentos para mascotas (alimento preferido, presupuesto, beneficio buscado).
- Determinar el nivel de conocimiento y la motivación del consumidor.
- Determinar cómo se da el proceso y la decisión de compra.
- Determinar preferencias y hábitos de compra de artículos para mascotas.
- Determinar el nivel de aceptación, conocimiento y aspectos que contribuyen de la idea de negocio, e identificar si la propuesta de valor es percibida positivamente.

5.3.2. Público objetivo

En la Tabla V.4 se detalla las fichas técnicas del Focus Group desarrollado:

Tabla V.4. Fichas técnicas de investigación cualitativa - Focus Group

Grupo	Focus Group N° 1
Enfoque	Cualitativa
Tipo / Metodología	Interactiva / Descriptiva
Técnica	Proyectista
Target	Dueños de Mascotas
Población	Familias dueñas de mascota
Condición de la muestra	Que utilicen el servicio propuesto
Unidad muestral	Dueñas de mascotas
Extensión	Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3)
Determinación de la muestra	Dueños de mascotas entre 18 y 55 años de los NSE A y B que decidan utilizar un servicio de compra de alimento vía online.
Muestra real	Dueños de mascotas entre 18 y 55 años de los NSE A y B de los distritos de Miraflores, San Martín de Porras, San Miguel, Independencia, Surco y San Juan de Lurigancho.
Número de entrevistados	6 (seis)
Moderador	Especialista de empresa contratado
Fecha	10/07/2019

Fuente: Autores del presente informe

Perfil del público Objetivo. De los participantes del Focus Group desarrollado, se identificó como perfil del público objetivo a hombres y mujeres de los NSE A y B, profesionales, empresarios o encargado del hogar con edades entre 25 y 45 años, con hijos o sin hijos, que consideran a sus mascotas como un integrante más de la familia y que se preocupan por qué no le falte nada, además, no disponen de mucho tiempo para realizar compras en tiendas y/o prefieren realizar compras por internet, por lo que tendrían disposición a poder utilizar el servicio propuesto en el plan de negocio.

5.3.3. Resultados

En base a la guía indicadas en Tabla A5 del ANEXO VII, utilizada para el desarrollo del Focus Group se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla V.5:

Tabla V.5. Conclusiones del Focus Group

<p>Identificar hábitos, necesidades y preferencias en relación al consumo de alimentos para mascotas (alimento preferido, presupuesto, beneficio buscado).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los alimentos para mascotas preferidos son en general alimento balanceado seco (croquetas) al que se le agrega comida casera como caldo de pollo, carne, sopas, que en específico fueron hechas para el animal. El darle sobras o comida para personas es poco frecuente ya que se asocia con hacerle mal a la mascota. ○ Los sabores mencionados fueron carne y jamón, cordero y leche cuando están pequeños. El alimento húmedo es usado con mayor frecuencia en gatos que en perros. Sin embargo, el consumo promedio no excede a una lata por semana. ○ En lo que refiere a marcas, los entrevistados suelen verse influenciados por la recomendación del veterinario. Es también frecuente buscar las propiedades de los alimentos por internet y verse influenciados por alguna condición previa del animal asociada a su raza u otros. Existe un patrón que se repite vinculado a buscar alternativas de alimentos cuando la mascota deja de comer, ya que se asocia a que se aburrió o ya no le gusta lo que hace que el dueño busque otras alternativas. ○ En cuanto al presupuesto, los dueños indican que suelen gastar entre 200 y 250 soles mensuales en alimentación, siendo frecuente que se gaste hasta 350 sin ningún tipo de incidente mensual. Si la mascota se enferma puede gastarse hasta 1000 soles.
<p>Determinar el nivel de conocimiento y la motivación del consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Las marcas Origin, Proplan, Cambo y Friskis están vinculadas a mascotas con necesidades especiales de alimentación y recomendadas por el veterinario. Marcas como Mimaskot, Dog Chow, Ricocan y Ricocat son alternativas para alimentar a sus mascotas, finalmente la mascota es la que decide si hay recompra o no ya que al comer se asume que le gusta. Los alimentos que se conocen y se usan de forma más frecuente son alimentos secos (croquetas) o húmedos (enlatados). Hay otro tipo de alimento precocido, pero resulta caro.
<p>Determinar cómo se da el proceso y la decisión de compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El veterinario es el que recomienda las alternativas para darle alimento. Esta recomendación es irrefutable en primera instancia, sin embargo, los dueños de las mascotas suelen preguntar sobre más alternativas y buscar sobre estas ya que los animales suelen “aburrirse” de los alimentos. El responsable directo del animal, que suele ser quien lo trajo a casa o a quien más le gustan los animales, es el que tiene la decisión de compra. Este suele buscar alternativas e incorporar alimentos caseros hechos para la mascota dentro de la dieta. Los alimentos húmedos son considerados como una alternativa ocasional para incorporar un sabor diferente.
<p>Determinar preferencias y hábitos de compra de artículos para mascotas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La compra de artículos y accesorios suele no ser planificada, se escogen cuando se va de visita al veterinario, en el lugar donde se hace la compra del alimento para la mascota o en ferias. Muchas veces los accesorios son adquiridos por impulso, no son planificados ni se tiene claridad respecto a la futura compra. Es valorado el material del que está elaborado el accesorio, como ropa, juguetes, entre otros.

<p>Determinar el nivel de aceptación, conocimiento y aspectos que contribuyen de la idea de negocio, e identificar si la propuesta de valor es percibida positivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La compra por internet llama la atención y tiene aceptación por parte de los participantes, se identifica a chu pets como tienda de artículos por internet indicando que venden ropa, accesorios, entre otros. ○ Todos los participantes tienen mucho interés por la calidad de vida del animal y les preocupa que en más de una ocasión se les acaba la comida y ya no es un momento oportuno como para comprarla. Hay preocupación porque el servicio se encarezca conforme se vaya alejando de la zona. ○ La página web de venta de alimentos tiene buena acogida siempre que el servicio sea de entrega a domicilio, la idea de comprar y pasar por la tienda no es bien vista. Los participantes estarían dispuestos a pagar entre 10% y 20% por un servicio diferenciado.
--	---

Fuente: Autores del presente informe

5.4. Investigación cualitativa: Encuestas

El análisis cuantitativo permitió cuantificar los datos obtenidos mediante las encuestas y validar la propuesta de negocio, se puede encontrar los detalles de la metodología en el ANEXO IX y las preguntas de la encuesta en el ANEXO VIII.

5.4.1. *Objetivos de la encuesta*

a. **Objetivo general**

Disponer de información estadística sobre hogares de los NSC A y B dueñas de mascotas de las zonas de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3), para medir y caracterizar el mercado meta del negocio planteado.

b. **Objetivos específicos**

- Definir el perfil de las familias con mascotas.
- Estimar la demanda potencial y efectiva.
- Saber los hábitos de compra (volumen, frecuencia, gasto, entre otros).
- Determinar el nivel de conocimiento del público objetivo sobre alimentos y productos para mascotas.
- Medir el grado de importancia del tipo de alimento y productos que se ofrecen.
- Medir la intención de compra.
- Saber el nivel de gasto que el público objetivo está dispuesto a pagar por los alimentos y productos ofrecidos.
- Identificar los atributos más valorados del modelo de negocio planteado.
- Conocer los medios de comunicación más usados.

5.4.2. Población objeto de estudio

Como se ha mencionado en el Alcance del presente informe, la investigación estará comprendida en Lima Metropolitana en las zonas de Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y 7) y Lima Este (Zona 3), además la investigación abarca los hogares de los NSE A y B que sean dueños de mascotas.

Para el mercado meta se ha tomado la información del MarketReport, Perú: Población 2019, de CPI (2019) en donde podemos encontrar el número de hogares de los NSE A y B de los distritos seleccionados para la investigación. Además, para estimar el número de hogares con mascotas se ha tomado la información del MarketReport, Tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional, de CPI (2018), que indica que el 56.5% de hogares en Lima Metropolitana cuenta con al menos una alguna mascota.

Tabla V.6. Estimación de la población objeto de estudio

Zona	Distrito	Población (miles)	Hogares (miles)	% NSE		Hogares NSE AB (miles) ⁶	Hogares NSE AB c/mascotas (miles) ⁷	Dist. (%)
				A (%)	B (%)			
Zona 2	Los Olivos	360.5	93.3	2.1	28.3	101.4	57.265	22.1
	SMP	724.3	183.7					
	Independencia	233.5	56.4					
Zona 3	SJL	1,157.6	286.7	1.1	21.5	64.8	36.609	14.1
Zona 6	Jesús María	82.0	24.3	16.2	58.1	102.9	58.142	22.4
	Lince	59.6	18.6					
	Pueblo Libre*	81.0	28.2					
	Magdalena	65.8	19.8					
	San Miguel	170.3	47.6					
Zona 7	Miraflores	107.8	38.4	35.9	43.2	190.2	107.438	41.4
	San Isidro	65.5	21.4					
	San Borja	122.9	35.7					
	Surco	360.4	103.5					
	La Molina	154.0	41.4					
TOTAL		3.745.2	999.0			459.2	259.454	100.0

* Dato tomado de MarketReport, Perú: Población 2018 CPI (2018).

Fuente: Elaboración autores del presente informe.

⁶ Los datos fueron tomados del Informe de CPI (2019). Número total de hogares por zona del NSE A y B en Lima Metropolitana: Zona 2 con 30.4%, Zona 3 con 22.6%, Zona 6 con 74.3% y Zona 7 con 79.1%.

⁷ Se consideró 56.5% de hogares de Lima Metropolitana de acuerdo a datos del Informe de CPI (2018).

De la estimación realizada con información secundaria, se tiene un total de 259,453 hogares de los NSE A y B que poseen por lo menos una mascota distribuidos en la Zona 2 (22.1%) con 57,265 hogares, la Zona 3 (14.1%) con 36,609 hogares, la Zona 6 (22.4%) con 107,438 hogares y la Zona 7 (41.4%) con 107,468 hogares.

5.4.3. *Tamaño y distribución de la muestra*

En la Tabla V.7 se detalla las fichas técnicas de la investigación cuantitativa:

Tabla V.7. Fichas técnicas de investigación cuantitativa

Enfoque	Cuantitativo
Tipo / Metodología / Corte	No experimental / Descriptiva / Transversal
Técnica de recolección	Se realizaron encuestas mediante entrevista presencial
Instrumentos de recolección de información	Se aplicó un cuestionario estructurado de corta duración para un adecuado manejo, con la mayoría de preguntas cerradas relacionadas a los objetivos de la investigación.
Unidad muestral	Hogares dueños de mascotas
Cobertura geográfica de la encuesta	Lima Norte (Zona 2), Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y en Lima Este (Zona 3)
Tamaño de la muestra	Conformada por 250 personas elegidas en forma aleatoria según la distribución por conglomerado de superficies geográficas (hogares) en las zonas objetivo del estudio.
Error / Nivel de confianza / Heterogeneidad	6.2% / 95% / P = 50%, Q = 50%
Fecha	15/07/2019 al 21/07/2019

Fuente: Autores del presente informe

El tamaño de la muestra es de 250 encuestas, el cual se calculó en base la población objetivo de estudio de 259,453 hogares distribuidos en las Zonas 2 (22.1%), Zona 3 (14.1%), Zona 6 (22.4%) y la Zona 7 (41.4%) de los NSE A y B que poseen por lo menos una mascota.

El nivel de confianza es del 95% lo que quiere decir que, de 100 estudios iguales, 95 obtendrán iguales resultados; asimismo, se usa un margen de error del 6.2%; es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio similar. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas que se especifica en el ANEXO IX, determinación de la muestra.

5.4.4. Estimación de la demanda efectiva

La demanda potencial y efectiva se calculó con base a la estimación de la población objeto de estudio (ver punto 5.4.2) y al estudio de mercado realizado, cuyos resultados generales y estadísticos se encuentran en el ANEXO IX. Con dicha información se procedió a elaborar la Tabla V.8, a continuación:

Tabla V.8. Estimación de la Demanda Efectiva

Zona	Hogares NSE AB (miles)	Hogares NSE AB con mascota	Demanda Potencial	Demanda Efectiva
Lima Norte (Zona 2)	101.4	57,265	45,812	26,800
Lima Este (Zona 3)	64.8	36,609	29,287	17,133
Lima Centro (Zona 6)	102.9	58,142	46,513	27,210
Lima Centro (Zona 7)	190.2	107,438	85,951	50,281
Total	459.2	259,454	207,563	121,424

Fuente: Elaboración autores del presente informe

La demanda potencial, conformada por la población de Lima Metropolitana de los NSE A y B que por lo menos tiene una mascota y que tengan la intención de comprar vía online, cuya proporción es de 80% de acuerdo a lo mostrado en el Gráfico A4.

Se puede estimar con un 95% de confianza que 207,563 hogares de Lima Metropolitana, dueños de al menos una mascota y que pertenecen a los NSE A y B conforman nuestra demanda potencial.

La demanda efectiva, conformada por la población de Lima Metropolitana de los NSE A y B que por lo menos tiene una mascota y que definitivamente usarían el servicio, cuya proporción es de 46.8% (ver Gráfico A4), esto es 121,424 hogares, que representa el 58.5% de la demanda potencial o población objetivo.

5.5. Conclusiones

Luego de analizar la información obtenida mediante la investigación de mercado, se llegaron a las conclusiones mostradas en la Tabla V.9 a continuación:

Tabla V.9. Conclusiones de la investigación de mercado

<p>Definir el perfil de las familias con mascotas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hogares dueños de al menos una mascota ubicados en Lima Norte (Zona 2), Lima Este (Zona 3), Lima Centro (Zona 6 y 7) de los NSE A y B. ○ Suele haber un perro por cada hogar y un gato por cada tres hogares. Los principales consumidores van entre los 23 y los 42 años. Más del 45% son parejas con hijos, 28.8% vive con sus padres y 25.2% vive en pareja, pero no tiene hijos. ○ Profesionales, empresarios o encargado del hogar, que consideran a sus mascotas como un integrante más de la familia y que se preocupan por qué no le falte nada, además, no disponen de mucho tiempo para realizar compras en tiendas y/o prefieren realizar compras por internet.
<p>Estimar la demanda potencial y efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Según el estudio de mercado que se detalla en el ANEXO IX, se calcula que con un 95% de confianza, el 58.5% de la población objetivo, definitivamente usaría el servicio. Es decir que, un aproximado de 121,424 hogares dueños de al menos una mascota en Lima Metropolitana de los NSE A y B, estarían dispuestos a comprar el servicio de alimentos para mascotas y otros adicionales a través de la plataforma.
<p>Determinar los hábitos de compra (volumen, frecuencia, gasto, entre otros)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hábitos de compra (volumen, frecuencia, gasto, entre otros). El alimento preferido por más de 97% de los encuestados es la comida seca de marca, algunos consumen comida húmeda enlatada y poco más del 1% consume comida BARF. Hay un 16.8% que también usa comida casera, sin embargo, no es a exclusividad. ○ El consumo promedio semanal es 2.29 kilos, sin embargo, puede variar llegando a un máximo de 12 kilos. El gasto promedio semanal es S/165.91, teniendo gran variedad en el gasto, pudiendo ser desde S/10.00 hasta S/800.00. ○ En lo que refiere al lugar donde realiza sus compras, la mayor parte de los encuestados realiza la compra en supermercados (64%), siendo la veterinaria y tiendas de barrio lugares menos frecuentes. La tienda virtual es el lugar menos frecuente para realizar esta compra, siendo solo un 2% de los encuestados. ○ El 49.2% de la compra es hecha por la madre o esposa y el 33.6% es hecha por el padre o esposo.
<p>Determinar el nivel de conocimiento del público objetivo sobre alimentos y productos para mascotas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El nivel de conocimiento del público objetivo sobre alimentos y productos para mascotas es bastante limitado y se prefieren marcas conocidas como Dog Chow o Eukanuba, siendo también frecuentes Mimaskot y Ricocan. Identifican la comida enlatada como una alternativa complementaria y el alimento BARF como una opción poco frecuente

Medir el grado de importancia del tipo de alimento y productos que se ofrecen	<ul style="list-style-type: none"> ○ En cuanto al grado de importancia del tipo de alimento y productos, los que prefieren a un perro como mascota son el 72.6% y de este grupo, el 20% elige como principal alimento la comida seca de marca Dog Chow y 18% la marca Eukanuba.
Medir la intención de compra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Un 80% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a realizar la compra de alimentos online, y solo poco más de 10% indicaron que no tendrían disposición a hacerlo. De estos, 64.8% indico que prefiere recibir el servicio por delivery y 35.2% que prefiere recoger el pedido en una tienda. ○ Además, el 50% de los entrevistados compraría comida de alta gama y 36.0% compraría comida de gama media. ○ Los servicios adicionales estarían contemplados con un valor adicional que podría ir entre 5% y 10% adicional al presupuesto mensual considerado. ○ De las personas que están dispuestos a realizar la compra por internet un 99.6% indicó que les gustaría recibir un servicio adicional de “Plan de Vida para las Mascotas”.
Saber el nivel de gasto que el público objetivo está dispuesto a pagar	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de gasto que el público objetivo está dispuesto a pagar por los alimentos y productos ofrecidos. El 91% de los encuestados está dispuesto a pagar entre un 5% y 10% adicional, solo un 9% está dispuesto a pagar entre 15% y 20% adicional por un servicio de delivery con complementos adicionales vía web.
Identificar los atributos más valorados del modelo de negocio planteado	<ul style="list-style-type: none"> ○ En cuanto a las motivaciones al momento de elegir un alimento, 41.6% indica que es porque su mascota lo prefiere, 35.6% elige una mejor alimentación es la salud de su mascota, 22.0% elige a partir del precio, 20.8% elige considerando que mejore su digestión y excrementos, y un 18.8% por ser fácil de preparar o por tener ingredientes naturales. Solo un 9.6% lo elige por recomendación. ○ Los atributos más valorados por los potenciales compradores es la entrega a domicilio. Estos preferirían recibir el alimento de preferencia entre las 18:00 horas y 22:00 horas (37.2% de los entrevistados) y entre las 07:00 y 10:00 horas (25.2% de los entrevistados). ○ Adicional a esto, los encuestados mencionaron algunos de los de servicios con los que les gustaría contar: atención médica, entrenamiento para la mascota, paseo, moda canina, orientación alimenticia, orientación sobre educación del animal, baño, peluquería, consulta médica, servicio de vacunas a domicilio, venta de accesorios, juguetes, eventos para animales e informe de promociones especiales y descuentos.
Conocer los medios de comunicación más usados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los medios de comunicación más usados son las redes sociales, entre ellas la más usada es el Facebook (94%), Instagram (40%) y Twitter (4%). La forma más viable de comunicar el servicio al público objetivo es Facebook.

Fuente: Autores del presente informe

■ ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo tiene por finalidad analizar el entorno externo de la empresa planteada a través del análisis PEST, a fin de determinar la existencia de factores no controlables que influyen en el éxito o el fracaso del negocio, y mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, mediante el cual se examinará como el negocio planteado interactúa en torno de la industria, a través de la evaluación de las fuerzas de los competidores, proveedores, compradores, nuevos entrantes y productos sustitutos.

Con la evaluación del entorno externo se podrá evaluar las oportunidades y amenazas existentes, asimismo, se definirán estrategias mediante las que se podría incursionar en el mercado y llevar a la empresa a una situación futura deseada.

Por último, el modelo Network Orchestrator describirá la lógica de la red del plan de negocio planteado, así como captura y entrega valor mediante una plataforma.

6.1. Objetivos

- Analizar el entorno externo del negocio propuesta.
- Determinar los factores externos al negocio que influyen en este
- Determinar los factores determinantes de éxito del negocio mediante la evaluación de los factores externo haciendo uso de la Matriz EFE
- Definir la visión, misión, valores y código de ética del negocio planteado
- Definir las estrategias para lograr la posición futura esperada de la empresa.
- Definir el modelo de negocio a través del Modelo Network Orchestrator
- Definir las acciones estratégicas para llevar a cabo el negocio planteado

6.2. Evaluación Externa

Se realizó la evaluación externa mediante dos herramientas, el análisis PEST y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, a través de las cuales se recopiló información relevante del entorno de la empresa y con la que se elabora la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) a fin de conocer el impacto del entorno sobre la empresa y cómo actuar ante dichos factores, conociendo las oportunidades que podría aprovechar para su beneficio, así como las amenazas que debe evitar.

6.2.1. Análisis del Entorno PEST

Del análisis PEST realizado y cuyo detalle se presenta en el ANEXO X, se ha definido los puntos más importantes de cada factor de la metodología, para realizar la evaluación del entorno externo de la empresa, cuyas conclusiones mostramos en la Tabla VI.1 a continuación:

Tabla VI.1. Análisis del Entorno PEST

Factor Externo	Factores relevantes por cada fuerza competitiva	Impacto
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	- La corrupción afecta a las empresas (por ejemplo, la llamada “permisología”) al requerir un permiso o licencia, puede implicar demoras prolongadas o exigencias adicionales, llegando hasta el punto de extorción (Herrera Velarde, 2018).	Negativo
	- Las políticas de comercio interno se están adecuando para consolidar el canal retail de comercio interno, mejorar en infraestructura, capacidad de gestión, productividad y eliminando exigencias administrativas (Alarcón, 2018).	Positivo
	- Presentación de cuatro lineamientos para el crecimiento económico equitativo y sostenible, sobre competitividad y productividad, e infraestructura, buscando la integración de la cadena de valor (CNCf, 2018).	Positivo
	- La crisis del sistema judicial impactaría en la economía en el mediano y largo plazo (Tassara Cánepa, 2018).	Negativo
	- Nuevos lineamientos aprobados por la OCDE, en beneficio del consumidor en el e-comercio (Indecopi, 2016).	Positivo
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	- Aumento poblacional anual de 1% del 2007 al 2017. Tendencia a la baja del ritmo de crecimiento , debido a los menores niveles de fecundidad (Censo 2017).	Negativo
	- Las personas de 15 a 64 años (fuerza potencial de trabajo) pasó de 63% (2007) a 65% en 2017 (INEI, 2018)	Positivo
	- Hay más de 9 millones de habitantes en Lima Metropolitana (INEI, 2014).	Positivo
	- En el año 2015 en Lima Metropolitana 88.7% de los hogares están fuera de la pobreza (INEI, 2018).	Positivo
	- La población ocupada de la costa creció 1.9% (172 mil personas); en la sierra aumentó 1.2% (65, 700 personas); y en la selva creció 1.3% (27,600 personas) (INEI, 2019).	Positivo
	- El 75% de la clase AB se encuentra concentrada en la llamada Lima Moderna CPI (2017).	Positivo
	- Tendencia de humanizar a las mascotas considerándolos parte de la familia. Aumentando las parejas que deciden no tener hijos o ellos ya no viven con sus padres (mascotas-hijos) (La Red Zoocial, 2018).	Positivo

Fuerzas económicas y financieras (E)	- El aumento de la confianza empresarial ayudaría a la aceleración de crédito y la mayor creación de empleos (Banco Mundial, 2019).	Positivo
	- El PBI del T-1 del 2019 creció 2.3%, debido a la evolución del consumo familiar (3.2%) y un mejor desempeño de la inversión privada (3.7%) (INEI, 2019). Cepal mantuvo su estimación de crecimiento de 3.6% para la economía peruana este año y rebajó su estimación para el promedio regional a un 1.3% (Gestión.pe, 2019).	Positivo
	- El gasto de consumo final privado creció 3.2%, por el aumento del ingreso real (2.5%) y del empleo (1.8%). El VAB del Comercio creció en el T-1 del 2019 (2.4%), por el comercio al por mayor (3.3%) y por menor (2.3%). (INEI, 2019).	Positivo
	- La inflación fue de 2% al mes de febrero 2019. ubicándose en la posición central del rango meta del BCR de 1% a 3% (BCRP, 2019).	Positivo
	- El financiamiento a Mipyme el 2018 fue atendido en 79.4% de distritos, superior al 26,8% del 2008, a causa de las mejores condiciones para la creación de empresas (PRODUCE, 2018).	Positivo
	- Reducción del 2.3% de Mipyme con acceso a crédito en el 2017 respecto al 2016, por una mejor selección de clientes y se concentraron más en los sectores que servicios y comercio (PRODUCE, 2018).	Positivo
	- El 2016 el financiamiento en el Perú fue uno de los más caros en América Latina , siendo de los principales problemas para el empresariado (PRODUCE, 2018).	Negativo
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	- El crecimiento del e-commerce en el Perú sería de 47% desde 2013 hasta el cierre del 2018 (El Comercio, 2018).	Positivo
	- 5.1 millones de peruanos compraron vía online en el 2018 y existen 16.6 millones potenciales compradores por e-commerce (El Comercio, 2018).	Positivo
	- Para el 2019 el e-commerce crecería entre 30% y 50% , superando a mercados maduros como Chile, Colombia, Brasil y Argentina, pasando a ser líder sudamericano (America Retail, 2018).	Positivo
	- El gasto en e-commerce pasaría de 1,700 millones de dólares en el año 2013 a 2,500 millones de dólares en el año 2018 (America Retail, 2018)..	Positivo
	- Existen múltiples opciones en relación a la tecnología de plataformas para e-commerce, incluso las llamadas de código abierto y gratuitas (Alvites, 2018).	Positivo

Fuente: Elaboración por parte de los autores del presente informe.

6.2.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter

Del análisis realizado en ANEXO VI se ha podido definir el poder cada una de las 5 fuerzas competitivas y los principales factores que definen a las fuerzas competitivas, los mismos que mostramos en la Tabla VI.2 a continuación:

Tabla VI.2. Las cinco fuerzas de Porter

Fuerza Competitiva		Factores relevantes por cada fuerza competitiva
Poder de negociación de los proveedores	↓ Baja	<ul style="list-style-type: none"> - Existe el riesgo de integración hacia delante. - Varias alternativas de proveedores, incluyen la importación - Se tiene acceso a toda la gama de productos y marcas a través de la mayoría de los proveedores. - Los distribuidores minoristas vienen creciendo en volumen de ventas, por lo que sigue siendo un cliente importante para los mayoristas.
Rivalidad de los competidores	↓ Baja	<ul style="list-style-type: none"> - Existen números competidores en el mercado y todos tienes acceso a los mismos productos - Oferta similar de los competidores, lo que puede significar que existe equilibrio entre los competidores. - El mercado está en crecimiento, dando la oportunidad de captar mayor cuota. - Los márgenes están mejorando con el e-commerce debido al menor costo fijo que significa.
Poder de negociación de los clientes	↓ Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta amplia con productos y precios estandarizados. - Hay facilidad para migrar hacia otro proveedor - Existe gran cantidad de clientes que con baja probabilidad de concentración y cuyos volúmenes de compra son bajos en relación al mercado o a la venta total de cada proveedor - El riesgo de integración hacia es bajo.
Amenaza de los sustitutos	↑ Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Existen diferentes circunstancias que permiten que se opte por un sustituto: La urgencia, aprovechar para hacer las compras en u supermercado, entre otras. - Parte del mercado aún prefiere los canales tradicionales.
Amenaza de los entrantes	↑ Alta	<ul style="list-style-type: none"> - No hay exigencias normativas especiales (por ejemplo: se eliminaron las exigencias sanitarias a la importación) - No se requiere estar cerca de los proveedores, es decir, no existen barreras geográficas. - Los costos para iniciar un proyecto son bajos por tratarse de una tienda virtual. - La tecnología es de fácil acceso y adaptación - Facilidad de acceso a los canales de distribución para un abastecimiento exitoso. - Posibilidad del ingreso de empresas ya establecidas que buscan diversificar sus inversiones y que cuentan con el capital suficiente.

Fuente: Elaboración por parte de los autores del presente informe.

6.2.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la información obtenida del análisis de los factores externos se elaboró la Matriz EFE, la cual cuenta con 13 factores determinantes de éxito, con 8 oportunidades y 5 amenazas (ver Tabla VI.3).

Tabla VI.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1.	Políticas para incrementar la productividad, competitividad, infraestructura y menos exigencias administrativas.	0.05	3	0.15
2.	Aumento de confianza empresarial, aceleración de créditos, más empleo, mayor ingreso real y mayor gasto del gobierno.	0.05	3	0.15
3.	Incremento del financiamiento a Mipyme por las mejores condiciones para la creación de empresas y de la economía.	0.10	3	0.30
4.	Tendencia de las familias a retrasar - o no considerar - los hijos e inclusión de mascotas como miembros de la familia.	0.16	4	0.64
5.	Se espera que el e-commerce crezca en Perú, pudiendo convertirse en el líder sudamericano de compras on-line.	0.16	4	0.64
6.	Bajo poder de negociación de los mayoristas, por la importancia de minoristas en el sector.	0.04	4	0.16
7.	Baja rivalidad entre competidores, debido al crecimiento del mercado, mayor margen por menores costos fijos.	0.04	2	0.08
8.	Bajo poder de negociación de los clientes, por la baja posibilidad de concentración.	0.04	3	0.12
Amenazas				
1.	Corrupción en entidades del gobierno mediante la “permisología” para la obtención de permisos y licencias.	0.06	1	0.06
2.	Dificultad de acceso al crédito debido a una mejor selección crediticia por problemas de morosidad en los últimos años.	0.10	2	0.20
3.	Alto costo de financiamiento en el Perú.	0.10	2	0.20
4.	Amenaza de sustitutos alta por producto de menor precio y hábitos de compra en canales de venta distintos al on-line.	0.05	2	0.10
5.	Amenaza de nuevos entrantes alta por barreras de entradas fáciles de superar.	0.05	1	0.05
		1.00		2.85

Nota: Los valores indican 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal

Fuente: Autores del presente informe

El resultado de la Matriz EFE es de 2.85 (ver Tabla VI.3) lo que indica que el negocio planteado “responde bien” a los factores externos existentes para lograr el éxito de la empresa y llegar a la posición futura deseada.

6.3. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

6.3.1. Visión

Ser reconocidos, en los próximos 5 años, como uno de los principales e-business del sector por brindar productos de alta calidad, con una atención especializada y mejorando la calidad de vida de las mascotas.

6.3.2. Misión

Crear un modelo de negocio de red que ayude a nuestros colaboradores (clientes) a dar una mejor calidad de vida a sus mascotas a través de un plan de vida para lograr menores preocupaciones en su cuidado.

6.3.3. Valores

Los valores se alinean con la situación de una empresa que inicia operaciones y requiere el mayor esfuerzo y compromiso de sus fundadores y socios (empleados), así como una rápida evolución y flexibilidad basado en un continuo aprendizaje.

- Constancia y compromiso
- Aprendizaje y adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Creación de valor
- Constante adaptación a nuevas tecnologías
- Comunicación efectiva y escucha activa

6.3.4. Código de Ética

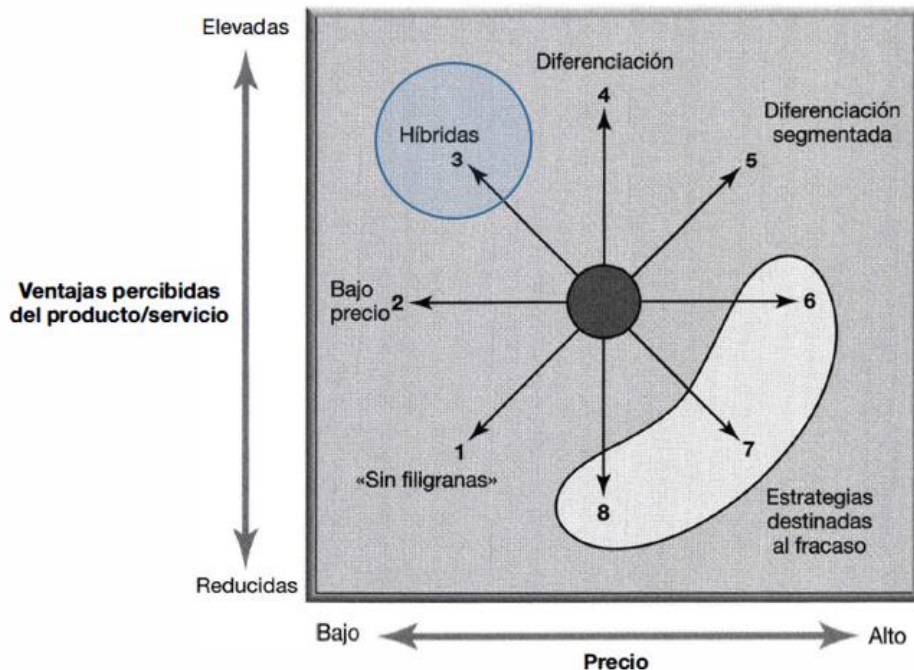
Considera el cumplimiento de las normas y la relación con los stakeholder

- Respeto de los intereses de los stakeholders
- Actuar dentro del marco de la ley y la responsabilidad social.
- Buscar mínimos los impactos ambientales.
- Trabajar para el crecimiento conjunto bajo los intereses de fundadores y de los socios (empleados).

6.4. Estrategia competitiva

Para definir la estrategia competitiva, usamos el llamado “reloj estratégico” citado por Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006).

Gráfico VI.1. Reloj Estratégico: opciones de la estrategia competitiva



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Es así que, en base al análisis de la competencia desarrollado en el Punto 4.9. Estudio de la competencia, se han identificado la existencia de diversas empresas dedicadas a la venta de comida y accesorios para mascotas a través de una plataforma web, las cuales se encuentran posicionadas y con cuotas ya ganadas.

Conociendo a la oferta de la competencia y al mercado, de las ocho posibilidades de combinación de precio y valor añadido como estrategias propuestas por G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) en su “Reloj Estratégico”, se optó por la Estrategia Híbrida, la cual se suele usar al entrar en un mercado con competidores establecidos, desarrollando una estrategia global, buscando alguna deficiencia en la competencia, e ingresar con un producto/servicio superior y, si es necesario, con un precio inferior.

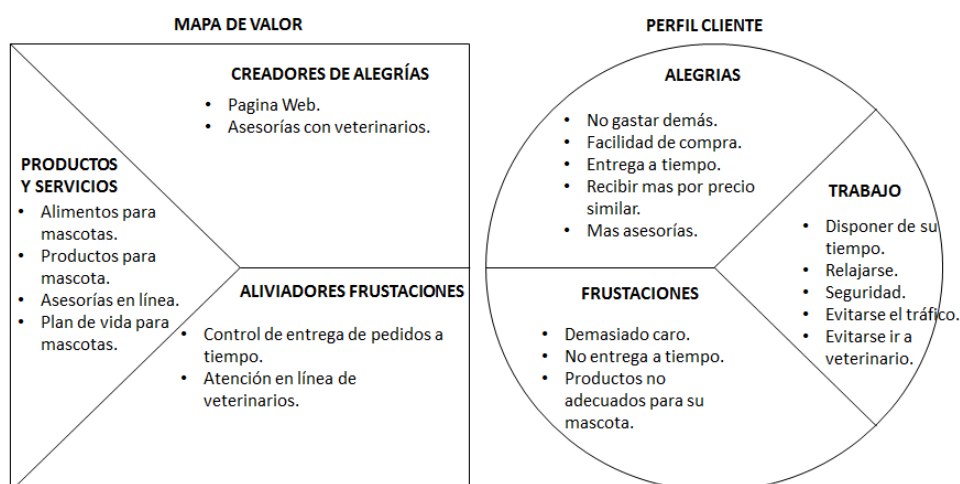
El objetivo de dicha estrategia es lograr una cuota de mercado inicial desde donde crecer, desviar la atención del competidor, y establecer una plataforma de partida desde la que avanzar a continuación. Para su aplicación se debe tener en cuenta: (a) los costes generales se pueden sostener con márgenes reducidos, y (b) definir estrategias de seguimiento una vez lograda la entrada.

Es así que, en cuanto a la dimensión del precio, se considerará mantener precios cercanos o menores a los de la competencia directa de la empresa, y sobre la dimensión de ventaja percibida del producto/servicio, a fin de ganar penetración de mercado, se ofrecerá el “Plan de Vida para las Mascotas” como valor agregado que nos diferenciará de la competencia, el mismo que ha sido validado en el estudio de mercado realizado (ver ANEXO IX).

6.5. Propuesta de valor

Para su identificación se usó la metodología del “lienzo de la propuesta de valor” (ver ANEXO XVIII) en donde se representa visualmente tres partes: el perfil del cliente, el mapa de valor y el encaje (Osterwalder & Pigneur, 2017).

Gráfico 6.2. Lienzo de la propuesta de valor para el e-business



Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Es así que se identifica como una propuesta de valor agregado un “Plan de Vida para las Mascotas”, considerando la necesidad del uso eficiente del tiempo, mediante la asesoría de especialistas para dar una mejor alimentación para sus mascotas.

6.6. Modelo de negocio del Network Orchestrator

Mediante la metodología de las 10 reglas para el éxito de una red y la plataforma, propuesta por Libert, Beck y Wind (2016), se busca el éxito de un modelo de negocio de red, para lo cual se ha analizase cada uno de sus principios en el ANEXO XII y las conclusiones se presentan en la siguiente matriz de acción:

Tabla VI.4. Aplicación de los Principios del Network Orchestrator

Principio	Acciones / Herramientas
a. Tecnología: de lo físico a lo digital	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los principales productos intangibles será la propuesta del “Plan de Vida para las Mascotas” a la que se accederá mediante una plataforma digital. - Se contará con una multiplataforma de e-commerce con acceso desde una página web, una app y desde redes sociales. - Constante capacitación al personal respecto a redes y plataformas. - Asignación de capital para mejora y mantenimiento de activos intangibles.
b. Activos: de lo tangible a lo intangible	<ul style="list-style-type: none"> - Los principales intangibles para la empresa son la propuesta de valor, la plataforma de e-commerce, la red de colaboradores (clientes), y los socios (empleados) de la empresa.
c. Estrategia: del operador al asignador	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en la formulación del presupuesto. - Constante búsqueda del cambio y nuevas oportunidades.
d. Liderazgo: de comandante a co-creador	<ul style="list-style-type: none"> - Constante comunicación con empleados y clientes. - Promover la delegación de responsabilidades. - Crear una visión compartida.
e. Clientes: del cliente al colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Se usará la plataforma de e-commerce como canal para tener varios canales de comunicación con los clientes. - Se usará la información recolectada de los clientes para generar cambios. - Mediante la plataforma de e-commerce se tendrá mapeados y actualizada la base de datos de clientes a fin de mantener la comunicación con ellos.
f. Ingresos: de la transacción a la suscripción	<ul style="list-style-type: none"> - Mediante la plataforma de e-commerce se sabrá las transacciones e interacciones que se tiene con los clientes. - Se mantendrá una constante comunicación con nuestros clientes dándoles un valor agregado para crear afinidad con ellos.
g. Empleados: de empleado a socio	<ul style="list-style-type: none"> - Se promoverá la constante capacitación de los empleados a diversos temas, pero en especial en redes y plataformas. - Se promoverá metodologías para recoger las mejores ideas de los empleados para ser aplicadas y crear cambios y mejoras en la empresa. - Crear una misión en la que los empleados encuentren un significado.
h. Medición: de contabilidad a Big Data	<ul style="list-style-type: none"> - Se tendrá un plan sobre qué información de activos tangibles e intangibles se usará y cómo, la cual se recolectará mediante la plataforma de e-commerce. - Se capacitará a los empleados sobre todo respecto a temas de redes, plataformas y procesamiento de información o de Big Data.
i. Tableros: del gobierno a la representación	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con empleados con conocimiento de redes y plataformas. - Capacitar al personal en diversas áreas y sobre todo en redes y plataformas.
j. Modo de pensar: de cerrado a abierto	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptar el cambio y no ser estricto con lo que ahora se hace en la empresa. - Crear una misión amplia y enfocada en atender una gran necesidad.

“Al diseñar un negocio de red, hay dos partes en las que pensar. En Network Orchestration hay un ciclo de valores para la empresa y un ciclo de valores para la red, que se cruzan con una plataforma digital. La red, la empresa y la plataforma son los componentes clave” (Libert, Beck, & Wind, 2016), es así que vemos el modelo desarrollado en la Tabla VI.5, en donde describimos las dos partes del negocio de red:

Parte 2. Ciclo de valores para la red

i. Network (red)

Serán parte de la red los hogares que poseen mascotas y las consideran como parte de su familia, que desean darle una vida feliz y saludable a sus mascotas, a la vez que, desean aprovechar el tiempo lo más posible y prefieren que el alimento para sus mascotas se entregue en sus casas.

ii. Valor proporcionado

Mediante el relacionamiento con la red, proporcionarán información de preferencias, gustos, deseos, información de tendencias del mercado, además, podría ayudar a descubrir las motivaciones y preguntas claves a través de comentarios, opiniones, entre otros, que nos permitirán entender mejor a nuestros clientes.

iii. Plataforma

Servirá como el nexo entre la empresa y la red de clientes, a través de las plataformas sitios web, celulares, aplicativo para celulares, WhatsApp, Facebook. Todas ellas con el objetivo de ser canales para el e-commerce.

iv. Valor recibido

Los clientes recibirán como valor agregado el acceso a un plan de vida que se ajuste lo más posible a las necesidades de su mascota, logrando un crecimiento feliz y saludable, asegurando la venta de alimentos de calidad para un mejor desarrollo. A la vez que, no deberán preocuparse por el recojo ya que se contará con delivery buscando que puedan pasar más tiempo con su familia.

v. Administración de las redes

Se deberá atender funciones claves como la administración del Networking (relacionamiento), la administración de redes y data center (Base de datos) y desarrollo de herramientas y servicios online.

Parte 1. Ciclo de valores para la empresa

i. La empresa

Es un e-business bajo el modelo Network Orchestrator, crea valor para los hogares con mascotas que deseen darle vida feliz y saludable a sus mascotas, comercializa alimentos y productos para mascotas (perros y gatos) atendiendo únicamente por e-commerce (sin tienda física).

ii. Valor proporcionado

Se desarrollará y dará mantenimiento a las plataformas web y la red del negocio, asegurando el funcionamiento del sistema, además, se dotará a la plataforma con planes de vida personalizados para mascotas. En torno a ello, se deberá realizar las labores de marketing y Branding en las plataformas.

iii. Plataforma

Servirá como el nexo entre la empresa y la red de clientes, a través de las plataformas sitios web, celulares, aplicativo para celulares, WhatsApp, Facebook. Todas ellas con el objetivo de ser canales para el e-commerce.

iv. Valor recibido

A través de la plataforma, la empresa se retroalimentación del cliente mediante la información recabada de compras, opiniones, entre otros. Asimismo, se incrementará la red de clientes potenciales, los cuales estarán las bases de datos de la empresa.

v. Administración de la compañía

Se contará con costos importantes de infraestructura tecnológica (plataforma, redes, entre otros.), dentro de las funciones claves está la gestión comercial (marketing y ventas) y la logística (almacén y Delivery), además de la administración y contabilidad.

Medición

Se tomará en cuenta principalmente los costos unitarios por cliente y por venta (esfuerzos de marketing y ventas, Delivery, tecnología, administración de redes), además, el incremento de clientes y ventas por unidad de inversión en administración de redes, y el cumplimiento de objetivos y pronósticos de ventas.

Tabla VI.5. Plataforma de modelo de negocio Network Orchestrator

Empresa	Valor proporcionado	Plataforma	Valor proporcionado	Network (red)
<ul style="list-style-type: none"> - E-business bajo el modelo Network Orchestrator. - Creando valor para los hogares con mascotas que deseen darle una vida feliz y saludable a sus mascotas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de las plataformas web y la red del negocio. - Elaboración de planes de vida personalizados para mascotas. - Aseguramiento del funcionamiento del sistema - Marketing y Branding. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma web para celulares y móviles. - Aplicativo para celulares. - WhatsApp - Facebook - Compras totalmente on-line. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información de preferencias, gustos, deseos. - Información de tendencias del mercado, ritmo de crecimiento. - Generación de las preguntas y motivaciones claves a través de comentarios, opiniones u otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hogares que poseen mascotas y las consideran como parte de su familia. - Desean darles una vida feliz y saludable a sus mascotas.
<ul style="list-style-type: none"> - Comercialización de alimentos y productos para mascotas (perros y gatos). - Atención únicamente por e-commerce (sin tienda física) 	<p style="text-align: center;">Valor recibido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación del cliente por medio de la información recabada de las compras, opiniones, entre otros. - Creación del Networking - Lista de colaboradores (clientes) potenciales 		<p style="text-align: center;">Valor recibido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a un plan de vida que más se ajuste a las necesidades de su mascota, para que crezca feliz y saludable. - Alimento de calidad para un mejor desarrollo y vida feliz de tu mascota. - Delivery de los productos para que pases más tiempo con su familia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que desean aprovechar el tiempo lo más posible, y prefieren que el alimento para sus mascotas se entregue en sus casas.
Administración de la compañía		Administración de redes		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos de infraestructura tecnológica (plataforma, redes, entre otros.) - Gestión Comercial (Marketing y Ventas) y logística (almacén y Delivery) - Administración y contabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> - Administración del Networking (relacionamiento) - Costos de administración de redes y data center (Base de datos) - Desarrollo de herramientas y servicios on-line 		
Medición				
<ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario por cliente y por venta (esfuerzos de marketing y ventas, Delivery, tecnología, administración de redes) - Incremento de clientes y ventas por unidad de inversión en administración de redes - Cumplimiento de objetivos y pronósticos de ventas. 				

Fuente: Elaboración de autores del presente informe

6.7. Acciones estratégicas

- O5. Invertir en la creación de una plataforma web que permita ofrecer los productos y servicios a nuestros clientes potenciales, mediante la compra vía online, aprovechando la tendencia actual de crecimiento del e-commerce.
- O4, A4, A5. Invertir en esfuerzos de marketing que promocióne y concientice la importancia de un plan de vida para las mascotas, permitiendo que la empresa se posicione por su ventaja competitiva, con un valor agregado sin costo adicional.
- O6, A3, A5. Realizar alianzas estratégicas con proveedores de alimentos que permitan la comercialización de marcas exclusivas y costos preferentes.
- A3, A5. Implementar un sistema de gestión que permita la optimización de los procesos, generando bajos costos operativos, pudiendo obtener de ello una ventaja comparativa.
- Desarrollar el “Plan de Vida para las Mascotas” como uno de los principales productos intangibles al que se accederá mediante la suscripción del cliente potencial a la plataforma web, con lo que, se podrá obtener información relevante del cliente para la mejora del negocio, además de conocer sus gustos y preferencias que permitan ofrecerle productos y servicios a medida.
- Mantener una constante capacitación al personal respecto a redes, plataformas, procesamiento de información y atención al cliente.
- Implementar un comité de calidad que identifique mejoras en los procesos de la empresa, a la vez que, cree una visión compartida, mediante la creación de equipos de mejora continua, promover la participación y generación de nuevas ideas.

6.8. Conclusiones

Se ha considerado una estrategia híbrida con el objetivo de entrar en un mercado con competidores establecidos y desarrollar una estrategia global, buscando alguna deficiencia en la competencia, e ingresar con una oferta superior y, si es necesario, con un precio inferior, a fin de lograr penetración de mercado.

El modelo de negocio e-business bajo los principios del Network Orchestrator permitirán incrementar rápidamente la red de clientes, además, los colaboradores (clientes) que se vayan sumando permitirán que la empresa crezca en base a su aporte con información y mediante un plan de fidelidad basado en el valor agregada generado por el “Plan de Vida para las Mascotas” que se otorgará.

La propuesta de valor para el cliente mediante un “Plan de Vida para las Mascotas” servirá para aprovechar la actual tendencia de los hogares por considerar a las mascotas como parte de la familia (“mascota-hijo”), además de la gran evolución del mercado hacia el e-commerce, con lo que se buscará ganar colaboradores (clientes) que realicen transacciones, pero con el objetivo de volverlos suscriptores.

Es necesario contar con profesionales como asesores externos o como parte de la empresa que permitan desarrollar todas las potencialidades de un e-business mediante el uso de plataformas de e-commerce y otro encargado de desarrollar un “Plan de Vida para las Mascotas” de manera personalizada.

PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene por finalidad presentar estrategias y planes de acción a seguir a fin de lograr los objetivos que se establezcan, para ello se emplea los resultados de la investigación de mercado y del análisis estratégico, así como herramientas marketing y adicionalmente del marketing digital, esto debido al tipo de negocio planteado en el que la venta será mediante e-commerce.

Para el desarrollo del plan de marketing, nos guiaremos el proceso de planificación de marketing propuesto por Sainz de Vicuña Ancín (2013) mostrado en la Figura VII.1, en la que podemos ver que previamente se ha realizado el análisis de la situación externa, que corresponden al EFE, y posteriormente se realizó el diagnóstico de la situación, que corresponde al análisis estratégico.

Figura VII.1. Proceso de planificación de marketing



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín (2013)

Es así que se muestra la estimación de la demanda y el perfil del cliente final, se desarrollará los objetivos de marketing, las estrategias de segmentación, la estrategia de posicionamiento, la estrategia funcional mediante el mix de marketing y por último se muestra el presupuesto necesario para implementar el negocio.

7.1. Objetivos

7.1.1. Objetivo General

Consolidar la idea de negocio de una tienda virtual de venta de alimento para mascotas entre las primeras opciones seleccionadas por parte nuestro público objetivo.

7.1.2. Objetivos específicos

- Elegir la mejor cartera de mercado y producto a la cual dirigir los esfuerzos de marketing a fin de lograr los objetivos planteados.
- Determinar estrategias de entrega de nuestra propuesta de valor.
- Determinar estrategias para lograr que la plataforma de e-commerce del negocio logré posicionarse y esté dentro de los primeros resultados de búsqueda de nuestro público objetivo.

7.2. Estrategia de cartera

De acuerdo al análisis realizado en el ANEXO XIII, se ha obtenido como mercado y producto estratégico la cartera de mercado / producto de la Tabla VII.1 a continuación:

Tabla VII.1. Cartera estratégica de mercado / producto

Disposición de recursos	Cartera mercado / producto	Demanda efectiva
Mercado / Producto Estratégico (60% de recursos)	- Lima Centro (Zona 6 y 7) - Alimento seco para perros y gatos - Súper Premium, Premium y Comercial	77,491
Mercado / Producto (30% de recursos)	- Lima Norte (Zona 2) - Alimento Húmedo - Artículos	26,800
Mercado / Producto No Estratégico (10% de recursos)	- Lima Este (Zona 3) - Fármacos - Alimento BARF - Alimento para mascotas diferente a perros y gatos	17,133

Fuente: Elaboración por parte de los autores del presente informe.

De acuerdo a la estrategia de cartera propuesto, se considera para las acciones de marketing a la Zona 6 y Zona 7, que en conjunto suman un total de 77,491 hogares como demanda efectiva.

Del análisis realizado se ha obtenido tres carteras y sus respectivas estrategias como se puede apreciar en la Tabla VII.2 a continuación:

Tabla VII.2. Estrategias de mercado / producto

Cartera mercado / producto	Estrategia
Lima Centro (Zona 6 y 7) Alimento seco para perros y gatos, Súper Premium, Premium y Comercial	Crecer / Invertir Inversión segura y crecimiento. La mayor parte de las inversiones deben hacer aquí, dando prioridad a mejorar las fallas que se presenten o se detecte en la competencia
Lima Norte (Zona 2) Alimento Húmedo Artículos	Seleccionar / Beneficio Existe un riesgo moderado para el éxito en esta zona de negocio. Solo se debe invertir si se obtiene resultados seguros de crecimientos antes
Lima Este (Zona 3) Fármacos Alimento BARF Alimento para mascotas diferente a perros y gatos	Cosechar / Desinvertir Si genera ingresos vale la pena invertir, pero lo menos posible para, por lo menos para mantener el negocio. Si no es rentable se debe salir gradualmente.

Fuente: Elaboración por parte de los autores del presente informe.

Se ha seleccionado como cartera de mercado / producto estratégico a la formada por la zona de Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y como producto el alimento seco para perros y gatos de las calidades Súper Premium, Premium y Comercial. La estrategia es de **inversión segura y crecimiento**, la mayor parte de las inversiones deben hacer aquí, dando prioridad a mejorar las fallas que se presenten o se detecte en la competencia

Se deberá evaluar el riesgo existente de invertir en el mercado de Lima Norte (Zona 2) y en alimentos húmedos y artículos para mascotas. Solo se debe invertir si se obtiene resultados seguros de crecimientos antes.

Además, se deberá mantener una posición conservadora o postergar inversiones en Lima Este (Zona 3) y en los productos fármacos para mascotas, alimento BARF y alimento para mascotas diferentes a perros y gatos.

7.3. Estrategia de segmentación

Se ha dividido el mercado en diferentes segmentos, considerando las variables de segmentación geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales que se puede apreciar en la Tabla A35. De la evaluación realizada, se ha dividido el mercado de mascotas en cuatro segmentos, los cuales tiene algunas características en común y de detallan en la Tabla VII.3 a continuación:

Tabla VII.3. Variables Comunes entre los segmentos

- Zona Urbana
- Género Hombre y Mujer
- Edad de 23 a 42 años
- Hogares con o sin hijos
- Ingreso familiar mayor a S/ 3,000
- NSE A y B
- Preparación sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado y con intención de compra
- Actitud hacia el producto entusiasta y positiva
- Frecuencia de uso usuario medio o usuario ocasional
- Beneficio buscado; Nutrición y salud, económico, practicidad y servicio

Fuente: Autores del presente informe

Los segmentos meta seleccionados son los siguientes:

Segmento 1. Segmento más importante, formado por la zona de Lima Centro cuyo consumidor son de Generación X, Y y Z y tiene un estilo de vida Sofisticado y Moderno.

Segundo 2. Formado por las zonas de Lima Norte cuyo consumidor pertenece a la Generación X, Y y Z y tiene un estilo de vida Sofisticado y Moderno y Progresista y de Lima Centro de las mismas generaciones y estilo de vida Progresista.

Segmento 3. El tercer segmento, menos atractivo es el formado por la zona de Lima Este de la Generación X, Y y Z y tiene un estilo de vida Progresista.

Se ha considerado una **estrategia de segmentación no diferenciado** (o marketing masivo), intentando dirigirse a los segmentos completos con una sola oferta., enfocándonos en los aspectos comunes de las necesidades de los clientes potenciales, y no en los aspectos diferentes, para lo cual se diseñará un producto, servicios y un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores.

7.4. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

De elaboró el análisis estratégico de diferenciación y posicionamiento en el ANEXO XV del presente informe, cuyos resultados se presentan a continuación.

a. Estrategia de diferenciación

De acuerdo a nuestra evaluación estratégica (ver Capítulo 7), hemos elegido una **estrategia competitiva híbrida**, la cual significa que se deberá ofrecer mayor valor incluso a un menor precio.

En relación a nuestra estrategia competitiva híbrida, como estrategia de marketing se ha optado por una **estrategia de diferenciación**, la cual se traduce en nuestra propuesta de **valor agregado, de otorgar un “Plan de Vida para las Mascotas”**, la cual se formularía como nuestra diferenciación frente a la competencia. Cabe precisar, que la oferta de valor para lograr diferenciación, se validó en las diferentes etapas de la investigación de mercado, desde la entrevista a expertos (ver ANEXO VI), en el Focus Group (ver ANEXO VII) y las encuestas realizadas (ver ANEXO VIII).

b. Estrategia de posicionamiento

De acuerdo a la estrategia competitiva híbrida, se entrega una oferta de mayor valor al mismo, o incluso, a un menor precio que la competencia, y a la estrategia de diferenciación mediante el valor agregado de un “Plan de Vida para las Mascotas”, se tiene una **estrategia de posicionamiento de más beneficio por igual o menor precio**. Se ha considerado, que, al tratarse de productos estándares y con respaldo de marcas y empresas reconocidas, el menor precio, no afectará la imagen del negocio.

c. Declaración de posicionamiento

Nos encontramos antes una estrategia de posición de “Más por menos”, por lo tanto, nuestra declaración de posicionamiento es la siguiente:

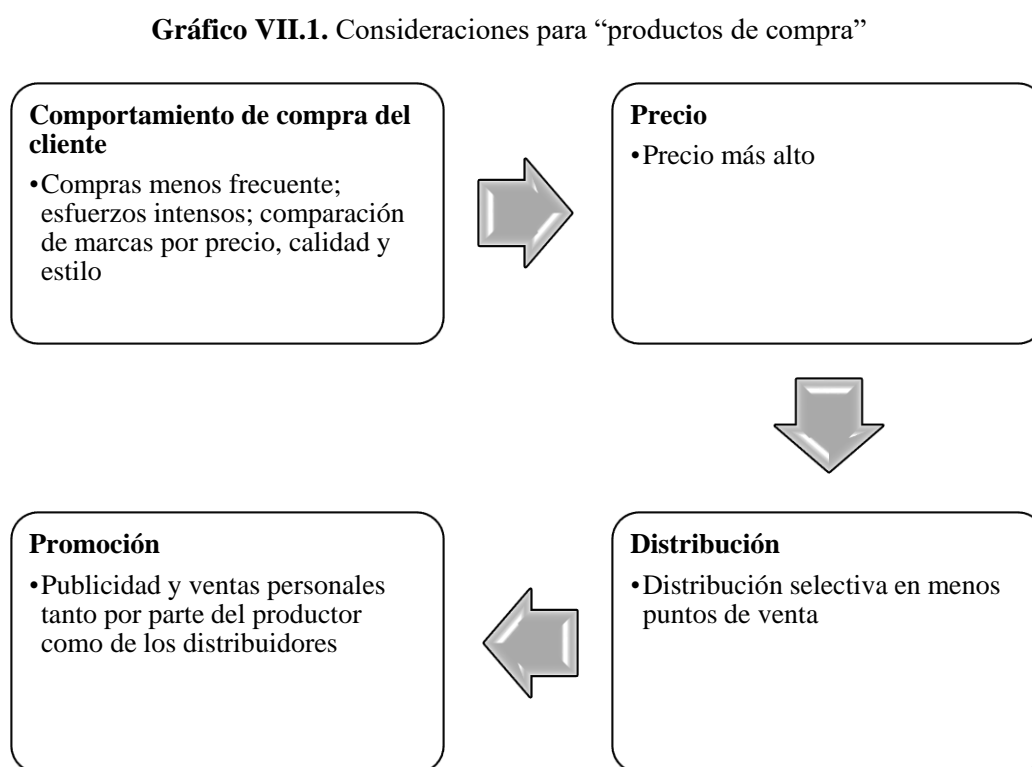
Para los hogares que desean una mejor calidad de vida para sus mascotas, **CAPITAN PET** es la solución de practicidad, economía y asesoría personalizada, mientras pasa más tiempo con su familia y espera su pedido.

7.5. Estrategia Funcional

7.5.1. Decisión estratégica sobre el producto

En relación al comportamiento de compra del consumidor, clasificamos nuestra oferta de productos como “productos de consumo”, ya que son adquiridos por el consumidor final para su uso propio y dentro de este grupo como un “productos de compra”, debido a que son adquiridos con menor frecuencia y se les dedica mayor tiempo y esfuerzo para tomar una decisión, ya que se comparan cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad y precio.

Vemos en el Gráfico VII.1 algunas consideraciones a tener en cuenta para la calificación de “productos de compra” que consideraremos dentro de nuestra estrategia del mix de marketing.



Fuente: Kotler & Armstrong (2017)

Para el desarrollo de la oferta se consideró a los productos y servicios en tres niveles, cada nivel agrega más valor para el cliente: (i) valor fundamental, (ii) producto real y (iii) producto aumentado.

(i) Valor fundamental

“Los consumidores perciben los productos como un conjunto de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, (...) primero deben identificar el valor fundamental que los consumidores buscan” (Kotler & Armstrong, 2017).

En base al estudio de mercado realizado, sabemos que los clientes potenciales, al comprar alimento para sus mascotas buscan los siguientes valores fundamentales:

- La **nutrición**, los clientes potenciales buscan dar una alimentación saludable y nutritiva, por lo que buscan productos especializados, para lo cual requieren una oferta que les pueda ofrecer este valor. Esto está relacionado con la motivación para la compra de los clientes potenciales por los alimentos con **ingredientes naturales**.
- Es **práctico** porque no requiere pasos previos para dárselo a su mascota, lo que les da más tiempo para ellos y su familia.
- Buscan algo más **económico**, los clientes potenciales indican que no pagarían más por el servicio de envío que el costo de envío tradicional, sin embargo, estarían dispuestos a pagar más por un mayor valor.
- Su uso es **más higiénico**, tanto por la manipulación, como por los desechos de sus mascotas.

Sabemos que los valores fundamentales que busca un potencial cliente son la nutrición, la practicidad, la economía entendiéndose por no pagar más por lo mismo y además la higiene, mediante estos valores fundamentales busca cubrir las necesidades de protección de su mascota, la cual la considera parte integrante de su familia y usar de manera más eficiente su tiempo, es así que, para cubrir dichas necesidades se desarrollará los beneficios a ser entregados con el producto, y por ende, reciba los valores fundamentales que busca.

Beneficio propuesto

Se ha propuesto como parte de la oferta al cliente, el bien físico adquirido y un servicio intangible mediante un “Plan de Vida para las Mascotas”, considerando además que una de las motivaciones para la compra del público objetivo es la recomendación, como se precisa en la Tabla A8 del ANEXO VII. Focus Group.

Es así que, el plan de vida permitirá cubrir las necesidades de cuidado a su mascota mediante la asesoría en nutrición, es económica considerando que reciben más por el mismo precio o incluso menor precio del producto.

Además, el asesoramiento aumentará la sensación de practicidad y economía, cubriendo la necesidad de eficiencia en el uso del tiempo, ya que, las consultas de los clientes serán cubiertas por un especialista veterinario, que podría significar una visita menos al veterinario y ahorro económico y de tiempo. Asimismo, los productos recomendados serán las principales marcas comercializadas en el mercado, por ende, los beneficios propios de dichos alimentos se mantendrán, como es la higiene y practicidad en la preparación.

(ii) Producto real

Se han tomado los principales beneficios buscados por el consumidor para ser convertido en un producto real, enfocando las decisiones sobre: los atributos del producto, la asignación de la marca y por último sobre el empaque y etiquetado.

o Atributos del producto/servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá (...) los que se comunican y entregan a través de los atributos del producto como calidad y características (Kotler & Armstrong, 2017).

- **La Calidad de producto/servicio.** De acuerdo a Kotler & Armstrong (2017) tiene dos dimensiones, primero el nivel, que significa calidad de desempeño, es decir, la capacidad que tiene para desempeñar sus funciones, y segundo la consistencia, que se refiere calidad de conformidad, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente.

La propuesta de oferta para los clientes está formada por el bien físico adquirido y un servicio intangible mediante un “Plan de Vida para las Mascotas”.

El bien físico adquirido corresponde a los diferentes tipos de alimentos y artículos para mascotas. Se asegura el nivel y constancia de calidad mediante la *oferta de productos de marcas reconocidas, no se proveerá producto a granel sin marca, de marcas sin garantía o que no cuentan con los permisos para su comercialización*. Se comunicará las cualidades propias de cada producto, de tal manera que la promesa del bien se ajuste a las expectativas generadas en el cliente.

La oferta intangible constará del asesoramiento a los clientes en aspectos relacionados a la nutrición y salud de las mascotas, mediante un “Plan de Vida para las Mascotas”. Se asegura el nivel y constancia de calidad mediante el *asesoramiento de especialistas en la materia, quien apoyará en la elaboración de un plan de vida personalizado para cada cliente y su mascota*.

El asesoramiento estará disponible mediante contenido en la plataforma web, además, para los clientes suscritos se podrá recibir información adicional de un plan de vida y para todo cliente nuevo o actual se podrá realizar consultas mediante los diferentes canales de comunicación disponibles.

- **Características**, las características son una herramienta competitiva y debe ser necesaria y valorada para diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia (Kotler & Armstrong, 2017).

En base a los valores fundamentales buscados por el cliente, se realizará la entrega de una cartilla con consejos adicionales en cada entrega del producto, esto caracterizará a la empresa con su objetivo de entregar los beneficios buscados por nuestros clientes, los cuales incluyen nutrición/salud, practicidad, higiene y recomendaciones.

Esta opción da una amplia gama de posibilidad para entregar los beneficios buscados por el cliente a la vez que caracteriza a la empresa por su misión de **“ayudar a nuestros colaboradores (clientes) a dar una mejor calidad de vida a sus mascotas a través de un plan de vida para lograr menores preocupaciones en su cuidado”**.

○ *Asignación de la marca*

Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor. La marca deberá hacer referencia directa e indirecta a los valores fundamentales buscados por el cliente en un producto. La marca elegida se presenta en la Figura VII.2, la cual es una propuesta que deberá ser constatada con un estudio de marca, el mismo que no está dentro del alcance del presente informe.

Figura VII.2. Marca CAPITAN PET



Fuente: Autores del presente informe.

Consideraciones para la elección:

- El nombre CAPITAN PET, debido a la importancia que se les da a las mascotas en estos tiempos.
- Referencia a las dos mascotas preferidas; el perro con mayor preferencia con un mayor tamaño y el gato, la segunda mascota con mayor preferencia.
- Las mascotas se dirigen hacia el centro como encontrándose, haciendo referencia a un lugar en donde se encuentran las mascotas.
- El colocar azul se eligió debido a que este color hace referencia a la inteligencia, optimismo, claridad, seguridad, veracidad, confianza.
- Lo simple de las figuras de los animales y las letras en un diseño minimalista se debe a la practicidad que buscan los dueños de mascotas.

○ ***Empaque y etiquetado***

Para el etiquetado se considerará adhesivos sencillos que irán en los productos vendidas. Para la entrega se elaborarán bolsas con el diseño y la marca.

Figura VII.3. Adhesivos para productos



Fuente: Autores del presente informe.

(iii) Producto aumentado

Se refiere a los beneficios adicionales que se entregarán junto con el producto. Se ha considerado la siguiente lista:

- **Servicio de Entrega Delivey.** Gratuito con ciertas condiciones de importe mínimo y si está dentro de la zona definida para el reparto gratuito.
- **Servicio post venta.** Se encargará de reclamos, consultas, dudas, correcciones, y cualquier problema que se pueda generar por una venta realizada.

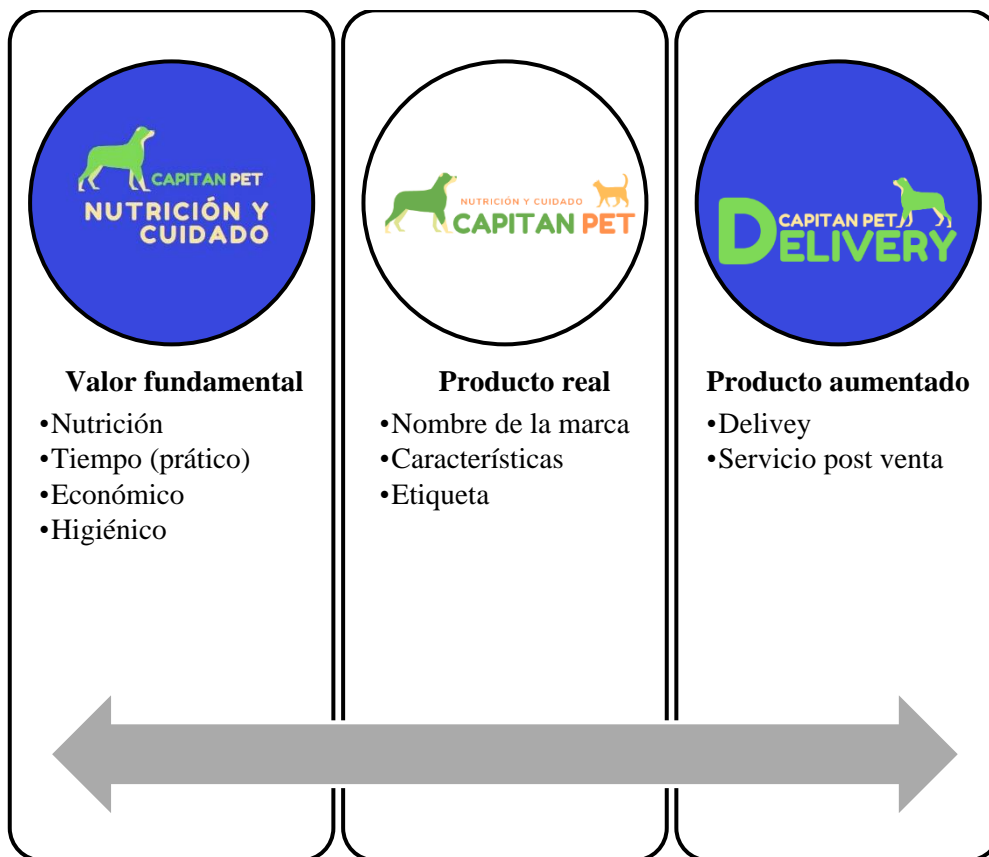
Figura VII.4. Logo de Delivery



Fuente: Autores del presente informe.

Podemos apreciar en la Figura VII.5 los diferentes niveles del producto y la propuesta para cada uno de ellos.

Figura VII.5. Niveles de productos y servicios planteados



Fuente: Elaborado por los autores del presente informe

7.5.2. Decisión estratégica sobre el precio

Como parte de la decisión de la estrategia de precios se ha considerado las estrategias antes definidas, es así que estamos en una posición estratégica conservadora, que implica mantenerse cerca de los competidores de oferta básica y no asumir muchos riesgos, en tanto que, las estrategias incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica, Asimismo, sobre la dimensión de ventaja percibida del producto/servicio, a fin de ganar penetración de mercado, se ofrecerá un valor agregado que nos diferenciará de la competencia, por lo tanto, se plantea una estrategia híbrida, debiendo tener costos reducidos y reinversión en precios bajos y diferenciación.

Fijación de precio de entrada

Se plantea la aplicación de dos estrategias combinadas, la primera de ellas y la que servirá de guía es la **estrategia de fijación de precio basado en la competencia**, estableciendo precios con base en la oferta de mercado de los competidores. “Los consumidores basarán sus juicios sobre el valor de un producto según los precios que los competidores cobran por productos similares” (Kotler & Armstrong, 2017).

Fijación de precio para penetrar el mercado

Además, se plantea una **estrategia de fijación precio para lograr penetración y desarrollo de mercado**, se plantea una estrategia de marketing mix, en la que el producto tenga un valor percibido mayor con un precio similar o por debajo de la competencia, a fin de ganar cuota de mercado.

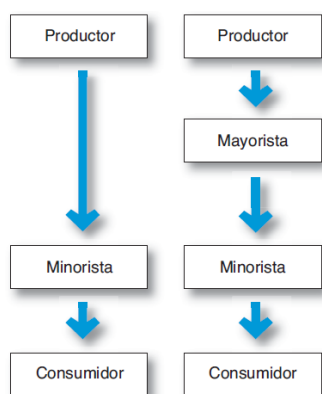
Fijación de precios de descuento y bonificaciones

Como parte de la estrategia de penetración de mercado, se aplicarán **descuentos por promociones y temporadas**, lo cual será comunicado a los clientes para atraerlos a la plataforma y puedan navegar y encontrar otros productos relacionados con mejores márgenes.

Dentro de los descuentos ofrecidos, se aplicarán **descuentos por suscripción** por única vez, lo que inicialmente permitirá incrementar la base de clientes potenciales suscritos y contactos con los que se cuente, a fin de informar acerca de nuestra oferta y promociones.

7.5.3. Decisión estratégica sobre la distribución

Figura VII.6. Canales de marketing de consumidor



Fuente: Kotler & Armstrong (2017).

Como Minoristas nos encontramos dentro de un canal de marketing indirecto, pudiendo tener como proveedor directo a un Productor o a un Mayorista.

Y, al tratarse de un e-business se usará una plataforma como canal para la venta al cliente final.

En esta etapa del proyecto no se han considerado canales físicos para la venta.

La entrega se realizará mediante la entrega por Delivery o mediante la tercerización del reparto.

7.5.4. Decisión estratégica sobre la comunicación

De acuerdo al modelo de negocio de red para un e-business y por el uso de plataformas online como canal de venta, se ha considerado la aplicación de una estrategia del marketing digital integral, con la cual se busca lograr objetivos planteados en el presente plan de marketing (ver 7.1.2. Objetivos específicos)

Uno de los objetivos planteadas es lograr 1.5% de penetración de la demanda efectiva de la cartera estratégica elegida, calculada en 77,491 hogares (ver el punto 7.2. Estrategia de cartera del presente capítulo), es decir, llegar al 1.5% equivale a atender a un total de 1,203 hogares.

Tal como se aprecia en la Tabla VII.4, para llegar de manera eficaz al 1.5% de cuota, es decir a 1,203 clientes, aplicando la “tasa de conversión” promedio peruano de 13%⁸, se debe lograr que, por lo menos, un total de 9,253 clientes visiten mensualmente nuestra plataforma web, esta cobertura, equivale al 12% de nuestra cartera mercado estratégica elegida (Zona 6 y Zona 7).

Tabla VII.4. Objetivo de cobertura y penetración

Alcance	(hogares)	(%)
Clientes potenciales efectivos dentro de nuestra cartera estratégica	77,291	100%
Cobertura con acciones de marketing digital	9,253	12%
Objetivo de penetración de mercado de 1.5% (con una tasa de conversión del 13%)	1,203	1.5%

Fuente: Autores del presente informe.

Oropeza mencionó otras consideraciones a tener en cuenta, como son: la “puntualidad en el delivery, una web amigable, velocidad en la compra y cobertura en la entrega”, explicando que estas consideraciones confluyen en el hecho de que el usuario no quiere perder el tiempo, quiere que la compra y entrega sea lo más rápida y amigable posible (Gestión.pe, 2017).

⁸ José Oropeza, gerente de Estudios Especiales CCR, reveló que la tasa de conversión promedio peruana de visitas web que se “convierten” en ventas es 13% (Gestión.pe, 2017)

Por lo antes mencionado, a fin de lograr los objetivos de marketing, se aplicarán dos estrategias de marketing digital, (i) la estrategia SEM o Search Engine Marketing y (ii) la estrategia SEO o Search Engine Optimization. en las cuales se desarrollarán acciones que ayuden al performance, cuyo objetivo es motivar una respuesta por parte del usuario a quien va dirigido, y al branding, que está relacionado con acciones orientadas a construir y posicionar los valores, promesas de la marca y su reputación en la mente del consumidor (The Valley, 2014). Se han considerado las herramientas y acciones SEM mostradas en la Tabla VII.5:

Tabla VII.5. Estrategia de Marketing Digital SEM

<p>Estrategia SEM (Search Engine Marketing). Promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas.</p> <p>Objetivo Dar visibilidad inmediata a nuestra plataforma web.</p>	
Herramientas	Acciones
<p>Keyword Research Objetivo: - Performance - KeyWords - KeyWords Long Tail - % Búsqueda - % Conversión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar KeyWords o “palabras claves” mediante herramientas como Google Adwords, Google Trends, Semrush, entre otras. Considerando: Palabras Informacionales, transaccionales y claves de marca. 2. Buscar KeyWords Long Tail o “palabras claves de cola larga” para lograr posicionamiento a través de muchas palabras clave, pero que guarden cierta relación. Con ello se busca obtener Leads o “registro” de un potencial cliente en nuestra base de datos.
<p>Google Ads Objetivo: - Performance - Atender la demanda online existente - Lograr Leads o “registros” mediante una Landing Page⁹</p>	<p>Ganar audiencia, mediante el método PPC (Pago por click) con el uso de dos modalidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. PPM (Pago por mil). Buscar pagos fijos por mil clicks. Para lo cual se crearán tres grupos de anuncios y el uso de los tres tipos de KeyWords encontradas en el punto anterior: <ol style="list-style-type: none"> i. Palabras Informaciones. Buscando interés en contenido enfocado en el cuidado de las mascotas. A fin de posicionarnos con el tema de “cuidado para mascotas” ii. Palabras transaccionales. Relacionados con los productos de alimentación y nutrición para mascotas a fin de posicionarnos en la venta de “alimento para mascotas” iii. Palabras claves de marca. Con anuncios de la empresa, del rubro, productos y servicios ofertados en genera a fin de posicionar “CAPITAN PET”. 4. PPA (Pago por adquisición). Buscando pagos cuando se logre un Leads o “registro” mediante una Landing Page <ol style="list-style-type: none"> i. Keyword Long Tail. Relacionado al valor agregado que ofrece la empresa, plan de vida, contenido original y constantemente actualizado, consejos veterinarios, de entrenadores, entre otros. Posicionarnos por el otorgamiento de un “Plan de Vida para las Mascotas”.

⁹ Plataforma diseñada y orientada a convertir visitantes en un potencial cliente al registrarse en nuestra web (NeoAttack, 2019).

Herramientas	Acciones
<p>Social Ads</p> <p>Objetivo - Branding - Generación de demanda online</p>	<p>5. Generar audiencia mediante “me gusta”, comentarios, entre otros, que reciba nuestras publicaciones. Realizare segmentación por ubicación, edad, sexo, intereses, entre otros. Se crearán anuncios mediante: Facebook Ads y YouTube Ads</p>
<p>Influencers en YouTube</p> <p>Objetivo - Branding</p>	<p>6. Realizar marketing con Influencers mediante YouTube para ganar visibilidad, para ello se deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Realizar intercambio de económico o de productos y servicios ofrecidos por la empresa. ii. Obsequiar productos y servicios a Influencers que se encargan de hablar sobre los productos obsequiados. iii. Uso de microinfluencers (más accesibles y económico).

Fuente: Autores del presente informe

Se han considerado las herramientas y acciones SEM mostradas en la Tabla VII.6:

Tabla VII.6. Estrategia de Marketing Digital SEO

<p>Estrategia SEO (Search Engine Optimization). Aumento de la popularidad de un sitio web mediante la optimización de la propia plataforma.</p> <p>Objetivo Lograr que nuestro sitio web sea rastreable por los motores de búsqueda y sea relevante para ser mostrada entre las cinco primeras posiciones de búsqueda de los usuarios relacionadas a alimento para mascotas, accesorios, nutrición, entre otros.</p>	
Herramientas	Acciones
<p>SEO On-Page. Acciones que realizamos dentro de nuestro propio sitio web para optimizarlo de cara a los buscadores.</p>	
<p>WordPress¹⁰</p> <p>Objetivo - URL Amigable¹¹ o Semántica</p>	<p>7. Desarrollar una web amigable mediante el uso de WordPress. A fin de lograr una mejor ubicación en los motores de búsqueda (a diferencia de ls web dinámica) busca la mejor experiencia del cliente, facilidad de recordación y memorización.</p>

¹⁰ “WordPress es un sistema de gestión de contenidos, (en inglés, Content Management System o CMS) enfocado a la creación de cualquier tipo de página web” (Wikipedia, 2019).

¹¹ “Sirven para mejorar el posicionamiento de una web, ya que Google premia a aquellas que cuentan con direcciones sencillas y que sigan estos principios de facilidad para recordar” (NeoAttack, 2019).

<p style="text-align: center;">Hosting para WordPress</p> <p>Objetivo - Reducir el tiempo de carga</p>	<p>8. Usar un hosting para WordPress a fin de lograr un consumo equilibrado de memoria y procesos para aplicaciones PHP (contar con 128-256 MB de memoria PHP).</p> <p>Debe permitir: tener espacio web y de transferencia mensual entre 90 a 100 GB, realizar Backus, tener soporte PHP y MySQL, poder administrar los ficheros, configurar el dominio, gestionar cuentas d correo electrónico, escalable.</p>
<p style="text-align: center;">Contenido SEO</p> <p>Objetivo: - Lograr mayor audiencia</p>	<p>9. Acciones SEO que implican textos e información ajustadas especialmente para ser fácilmente encontradas y que se ubiquen en los primeros lugares en los resultados de búsqueda.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente al público objetivo. - Tener la extensión adecuada. Google califica mejor al contenido de más de 1,500 palabras y que no tenga más del 2.5% de uso de KeyWords. - Usar palabras clave coherentes y con sentido a nivel sintáctico y semántico, con un correcto uso de variaciones y sinónimos de la palabra clave. - Correcta ortografía y redacción, buen uso de negritas y links a páginas de autoridad, sin mezclar temas.
<p style="text-align: center;">SSL/TLS¹² y HTTPS¹³</p> <p>Objetivo: - Seguridad web</p>	<p>10. Conseguir Certificado SSL/TLS y HTTPS a fin de asegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información de registro de cliente. - Datos de identificación de cuenta de cliente - Datos de pago. - Privacidad y seguridad para los clientes - Reducir riesgo de robo y uso indebido de datos - Impacto positivo en el ranking de Google - Permite el uso de HTTP/2 para mejorar el rendimiento web - Ganar confianza entre los usuarios <p>11. Uso de hosting con seguridad contra virus de todo tipo, spyware y lleve a cabo la utilización de filtros Anti-Spam.</p>

Fuente: Autores del presente informe

¹² “SSL (del inglés Secure Socket Layers) hace referencia a una técnica utilizada para el cifrado y la autenticación del tráfico de datos en Internet” (Ionos, 2019).

¹³ Htps, es un “Protocolo Seguro de Transferencia de Hipertexto o, en inglés, Hypertext Transport Protocol Secure, es un sistema que se emplea para realizar la transferencia de datos de hipertextos con seguridad” (NeoAttack, 2019).

7.6. Presupuesto

Se ha elaborado el presupuesto teniendo en cuenta las acciones de marketing, creación y mantenimiento de plataforma web y personal encargado, orientado a lograr 77,291 leads que requerimos para llegar a un público efectivo de 1,203. (ver Tabla VII.4).

Tabla VII.7. Presupuesto de Marketing

Tipo	Herramientas	Acciones	Presupuesto Anual	Detalle del presupuesto
Generar clientes potenciales	Keyword Research	Google Trends, Semrush (Semrush, 2019).	325.00	Herramientas de gestión de marketing, las cuales tienen un costo fijo mensual de suscripción
	Adwords	Facebook Ads y YouTube Ads. Método PPC (PPM y PPA)	48,000.00	Con un CPC de S/1.86 Fuente especificada no válida. se espera llegar 25,806 personas.
	Influencers	YouTube	12,000.00	Se espera que incremente a la tasa de conversión y genere 25,000 leads
Total Gasto Marketing para posicionamiento de marca y ventas			60,325.00	
Plataforma Web	WordPress	Web Amigable incluido dominio	9,000.00	Costos fijos relacionados al uso y mantenimiento de la plataforma web. Se espera que una plataforma web ideal logre un posicionamiento natural de la misma, que permita aparecer entre los primeros resultados de búsquedas, generando 26,485 leads anuales.
	Hosting para WordPress	Hosting seguro y alta velocidad (Google Cloud, 2019).	960.00	
	SSL/TLS y HTTPS	Web e-commerce seguro (GoDaddy, 2019).	245.00	
Total Gasto Marketing para posicionamiento web y visibilidad			10,205.00	
Total Personal encargado de marketing			45,000.00	
Total Presupuesto de Marketing			186,060.00	

Fuente: Autores del presente informe

7.7. Conclusiones

- La cartera a la cual dirigir los mayores esfuerzos de marketing está formada por la Zona 6 y 7, alimento seco para perros y gatos de calidades súper premium, premium y comercial. Por su parte, la cartera menos atractiva, está formada por la Zona 3, fármacos, alimento BARF y alimento para mascotas diferente a perros y gatos.
- Se ha optado por una estrategia de diferenciación, con una propuesta de valor agregado, otorgando un “Plan de Vida para las Mascotas”, además, de una estrategia de posicionamiento de más beneficio por menos precio.
- A fin de lograr el posicionamiento de la plataforma web se aplicarán dos estrategias de marketing digital, la estrategia SEM, para dar visibilidad inmediata a nuestra plataforma y SEO, para lograr que nuestro sitio web sea relevante para los motores de búsqueda y ser mostrada entre las cinco primeras posiciones de búsqueda.

■ PLAN OPERATIVO

El presente capítulo tiene por finalidad desarrollar los temas del proceso de constitución de la empresa según la normativa peruana vigente, además, describiremos la cadena de valor de la empresa propuesta, el diseño de los procesos de servicios, la localización estratégica de punto de suministro y proceso de distribución, desarrollo de turnos y horarios de atención, capacidad instalada, indicadores de los procesos y presupuestos de la operación y conclusiones del capítulo.

8.1. Objetivos

- Determinar la ubicación estratégica como punto de almacenamiento, operaciones y distribución de productos, en base a un análisis de accesibilidad y considerando una menor congestión vehicular, para mejorar los tiempos de respuesta en atención al cliente final a través del delivery.
- Diseñar el Lay Out de la distribución de espacios del área del centro de almacenamiento, operaciones y distribución de productos para el negocio planteando, el cual deberá tener un área de almacenamiento y un área de oficinas para la parte administrativa del negocio.
- Elaborar un diagrama de procesos para desarrollar los pasos a seguir para la atención a los clientes, y el proceso de distribución hasta la entrega del producto.
- Determinar la inversión requerida del negocio planteado y los costos operativos para la constitución de la empresa, además del capital de trabajo de acuerdo a los servicios ofrecidos al cliente.

8.2. La empresa

Se considera constituirse como **persona jurídica**, del tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) cuya regulación sobre la **denominación o razones social** está en las normas especiales previstas dentro del Código Civil y la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades, en el caso de las marcas y los nombres comerciales, está determinada por la Decisión N° 486 - Régimen Común sobre Propiedad Industrial, emitida por la Comisión de la Comunidad Andina y por el Decreto Legislativo N° 1075 (la ampliación de la base a la normativa se indicada en el ANEXO XVI).

Se ha considera el **Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)**, descrito en los diferentes Artículos del Capítulo 15 del Decreto Supremo N° 179-2004-EF.

En cuanto a la **actividad económica**, de acuerdo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) implementada por la SUNAT en su revisión 4 dentro de sus registros del RUC, se ha considerado las siguientes actividades económicas:

Tabla VIII.1. Clasificación de Actividades económicas

	CIIU Rev.4	DESCRIPCION
Principal	4791	Venta al por menor por correo y por internet
Secundaria 1	4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados
Secundaria 2	4719	Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados

Elaboración: Autores del presente informe

Respecto al marco de legislación laboral, los contratos se darán por escritos cuyas modalidades pueden ser de Plazo Indeterminado o Plazo Fijo, según el DL N° 728 Ley de Productividad y Competitividad Laboral, regulado por el DL N° 1086, mediante el cual se aplica los beneficios laborales para micro o pequeñas empresas.

Los pasos a seguir para la constitución de la empresa se describen en la Tabla VIII.2, a continuación:

Tabla VIII.2. Pasos a seguir para la constitución de la empresa

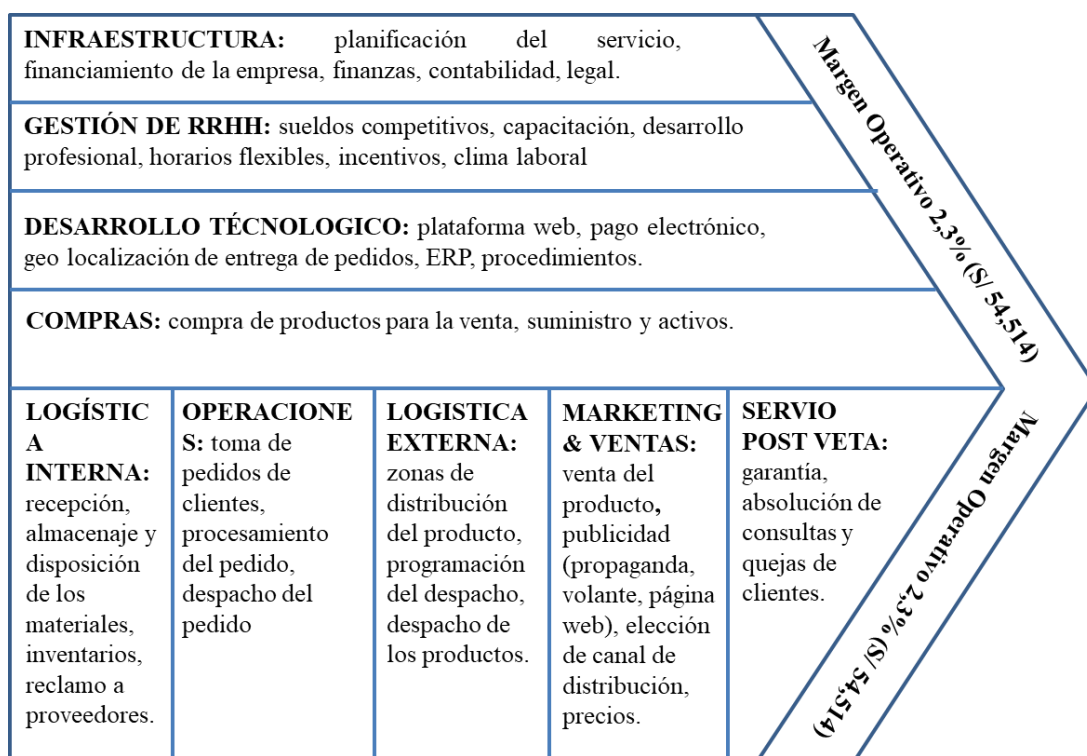
1. Buscar y reservar nombre de la empresa	En esta etapa se debe verificar en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) la no existencia del nombre que se haya elegido para el negocio. Luego de verificar que no existe nombre igual o similar se reserva por 30 días para evitar que otra empresa la inscriba.
2. Elaborar minuta	La minuta es el documento donde los miembros de la futura empresa manifiestan su voluntad y donde señalan los acuerdos para la constitución de la empresa.
3. Elevar la minuta como escritura pública	En esta etapa es donde se tienen que acudir a un notario llevando la minuta para su revisión y posterior elevación a Escritura Pública. Los documentos que deben acompañar a la minuta deben ser la constancia o comprobante de depósito del capital social, inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios y el certificado de reserva de nombre que se realizó anteriormente.
4. Elevar la escritura pública en la SUNARP	Posterior a la obtención de la Escritura Pública, esta se debe llevar a la SUNARP donde se gestionará la inscripción de la empresa.

Fuente: Autores del presente informe

8.3. Cadena de valor

Mediante la cadena de valor se ha identificado los procesos estratégicos de la empresa, para ello se ha dividido a la empresa en actividades primarias y de apoyo, tal como se muestra en la Figura VIII.1, a continuación:

Figura VIII.1. Cadena de Valor



Fuente: Autores del presente informe

A continuación, dividiremos el negocio en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan y cómo ayudan a lograr la diferenciación.

○ **Actividades de apoyo**

Infraestructura: la empresa ha planificado el servicio (producto) ofrecido en cuanto a las características que tendrá, los recursos que necesitará, el costo incurrido en su elaboración, los medios de financiamiento y los requisitos legales que implica la elaboración del servicio; esta planificación permitirá a la empresa optimización en el proceso de elaboración del servicio y costeo del mismo, logrando un proceso eficiente.

Gestión de RR.HH.: el sector en el que se desarrolla la empresa es un sector especializado que necesita personal calificado, para atraer a este tipo de personal se debe tener una gestión de personal atractiva en cuanto a sueldos, desarrollo profesional, horarios, clima laboral; a través de la gestión adecuada de estas actividades la empresa se asegurara personal calificado para los procesos de la empresa lo que permite tener procesos eficientes minimizando errores y sus costos respectivos.

Desarrollo Tecnológico: el core business de la empresa está basado en la tecnología de información por lo que la empresa ha planificado contar con una plataforma web por donde se realice la comercialización de los productos y el pago de los mismos es una parte importante de sus procesos operativos (ver Figura VIII.2 y Figura VIII.3); además contar con geo localización que asegure el envío del producto de manera segura y procedimientos que estandarizan los procesos de la empresa permite asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Compras: la compra de los productos que comercializa la empresa es una actividad importante para la empresa por lo que ha planificado a través de la demanda proyectada la compra mínima que necesita para mantener un stock que le permita atender los requerimientos de los clientes.

○ **Actividades principales**

Logística interna: la empresa se asegura de la recepción de los productos implementando para esto un correcto control de calidad, alquilando un área de almacenamiento adecuado que permita la correcta conservación de los productos, poseyendo un control adecuado de los inventarios que asegure un stock mínimo de productos para la venta e implementando un proceso de reclamos a proveedores que permita definir los pasos a seguir cuando se identifiquen productos en mal estado y deban ser devueltos al proveedores. Todas estas actividades permitirán un adecuado control de los productos que se comercializan maximizando la eficiencia del proceso y consecuentemente minimizando sus costos operativos.

Operaciones: para realizar la toma de pedidos, procesamiento del pedido y despacho del pedido, la empresa se apoya en el desarrollo de una plataforma web que permita realizar toda la comercialización de manera online y el despacho de manera Delivery.

Logística externa: la empresa ha determinado las zonas a las cuales llegara su servicio Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) y la zona de Lima Norte (Zona 2), además ha determinado una planificación para realizar el despacho a estos destinos asegurando el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Marketing & Ventas: la empresa ha determinado dos (2) tipos de ventas (ver Figura VIII.2 y Figura VIII.3) la publicidad requerida, el canal de distribución y los precios de ventas de los productos lo que permite una gestión adecuada de estas actividades maximizando la venta y el beneficio obtenido.

Servicio post venta: la empresa ha determinado un servicio post venta que asegura la absolución de las consultas y quejas de los clientes.

La gestión adecuada de las actividades de apoyo y principales permite a la empresa gestionar procesos más eficientes generando mayor rentabilidad a través de la disminución de sus costos y optimización de sus recursos. La interacción de todas estas actividades se puede visualizar en la Figura VIII.4 macro procesos.

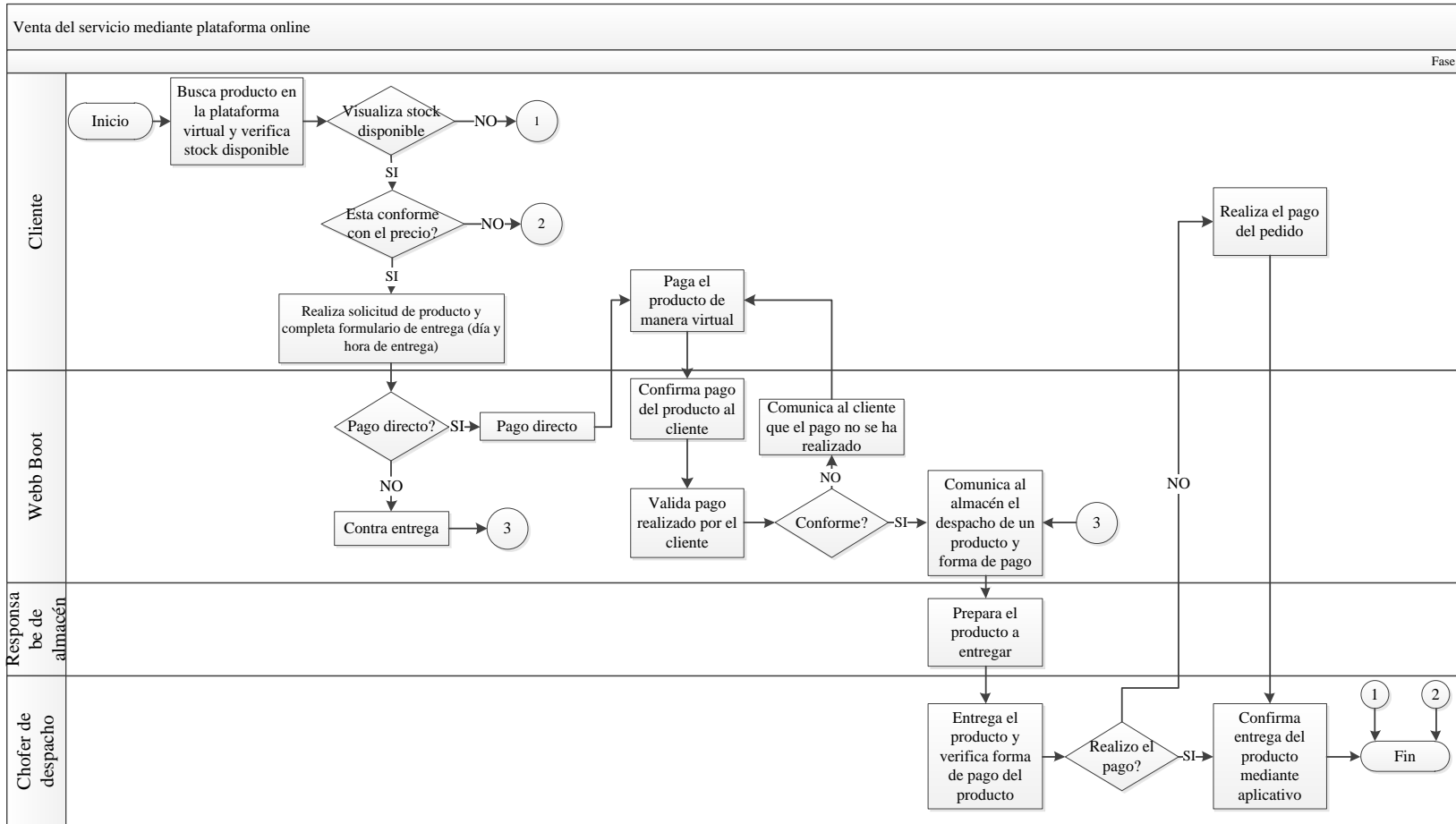
8.4. Diseño de los procesos de servicio

El negocio contempla dos procesos principales, los cuales son:

- i. Venta mediante la plataforma online:** este servicio se da cuando el cliente realiza su pedido utilizando únicamente las herramientas encontradas en la plataforma online.

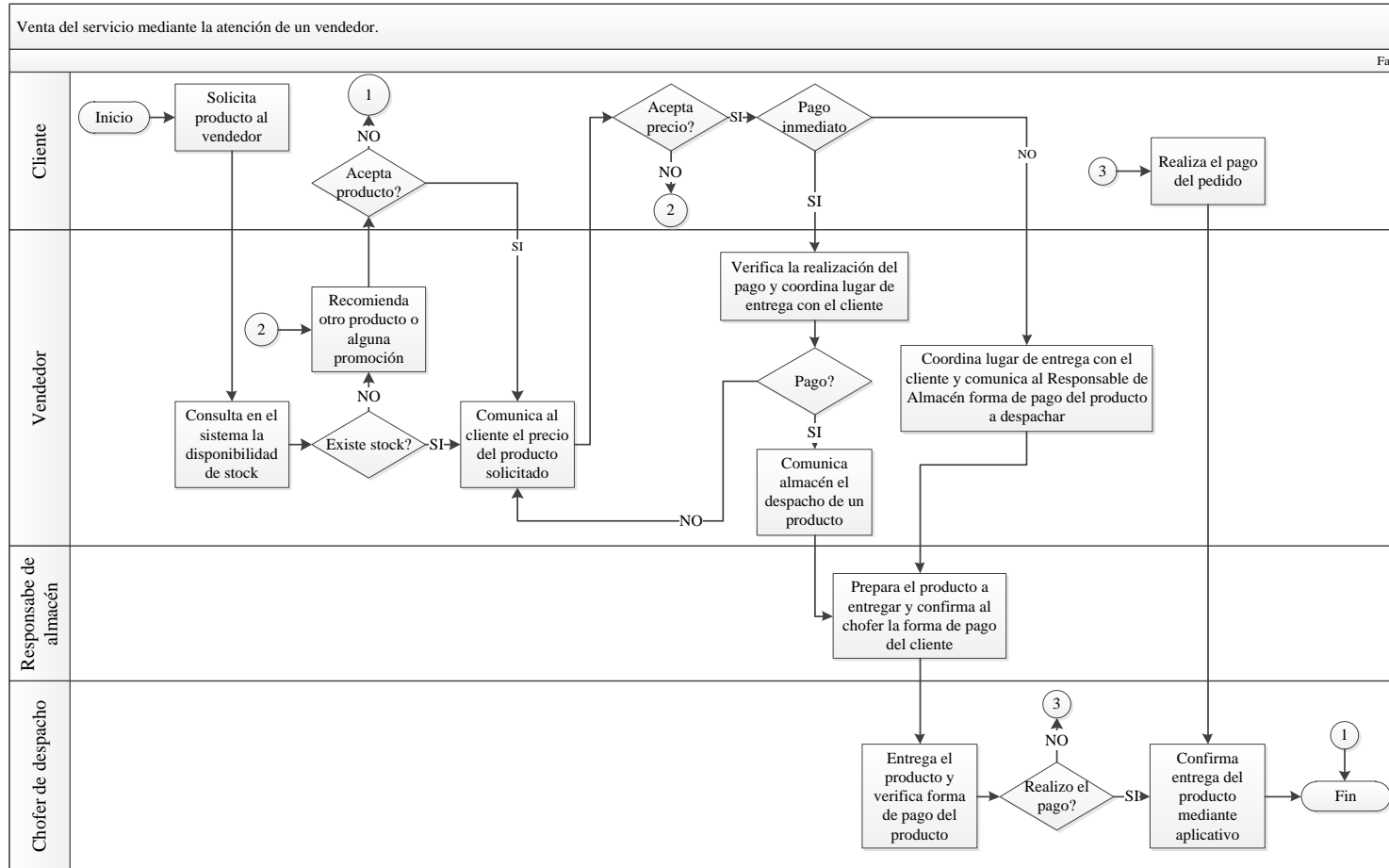
- ii. Venta mediante la atención de un vendedor:** este servicio se da cuando el cliente utiliza otros medios adicionales de contacto directo con la empresa, como son las llamadas telefónicas, chat por medio de WhatsApp o correo electrónico, y un vendedor lo asiste para que realice su compra.

Figura VIII.2. Venta mediante la plataforma online



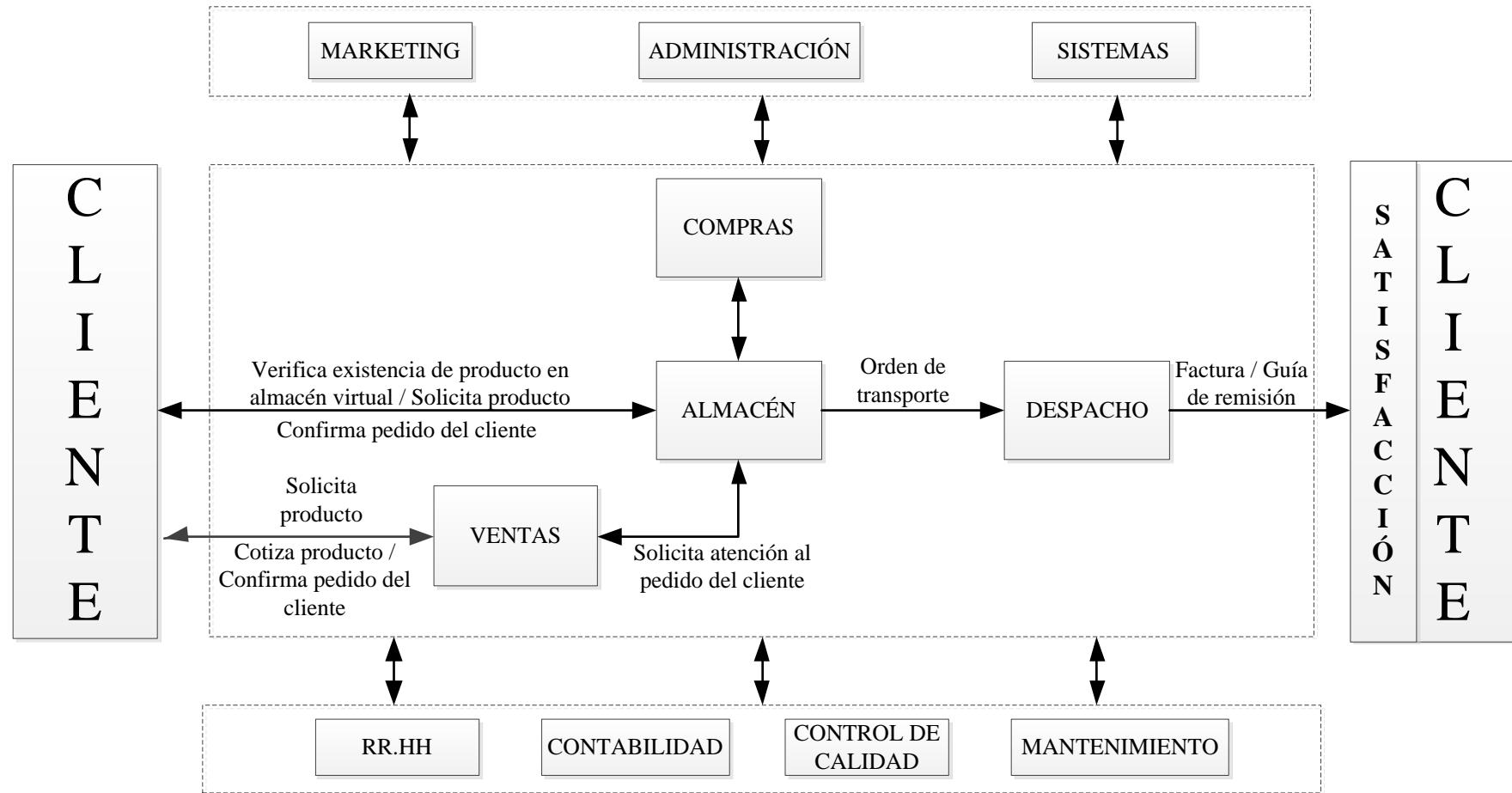
Fuente: Autores del presente informe

Figura VIII.3. Venta mediante la atención de un vendedor



Fuente: Autores del presente informe

Figura VIII.4. Macro procesos

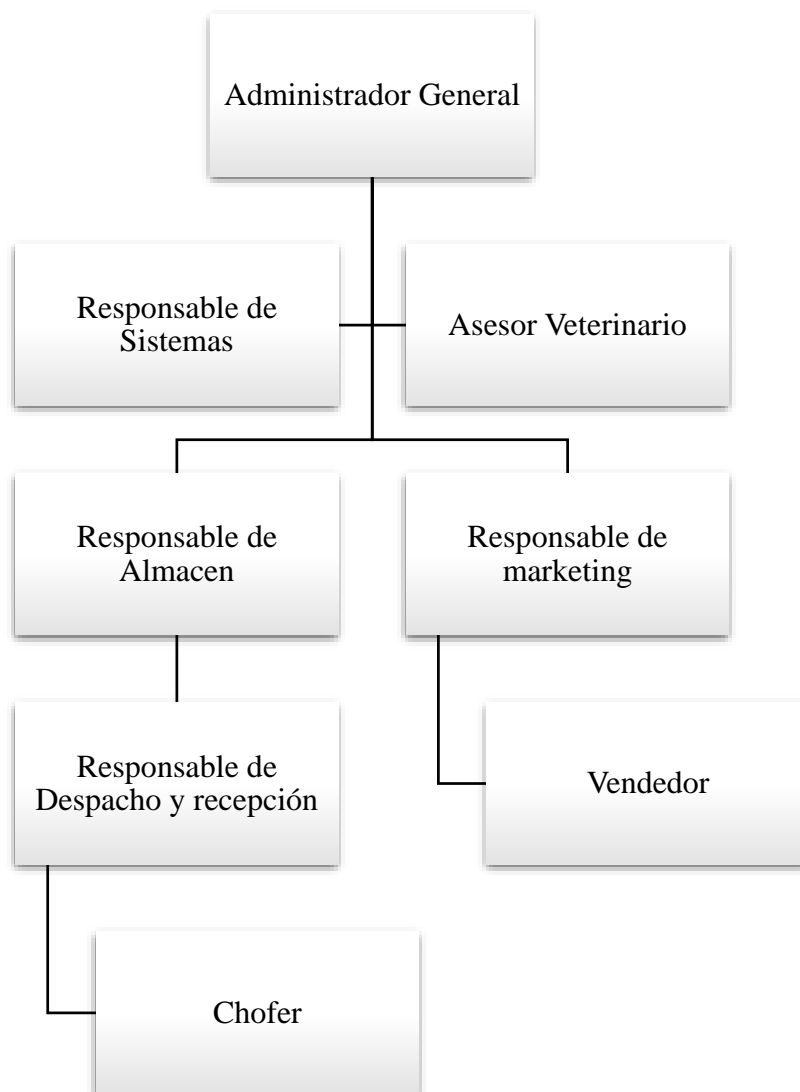


Fuente: Autores del presente informe

8.5. Organigrama

La tipología de la organización elegida, conforme a Mintzberg (2001) citado por Lydia Arbayza (2014), será la de organización empresarial, debido a su estructura simple, en la cual, el administrador estará a cargo del personal a fin de realizar una supervisión directa. Para la descripción gráfica se usará el modelo organizacional funcional, en la que existe una jerarquía, donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades, permitiendo visualizar la distribución de los recursos humanos en la organización, tal como se muestra en Figura VIII.5, a continuación.

Figura VIII.5. Organigrama

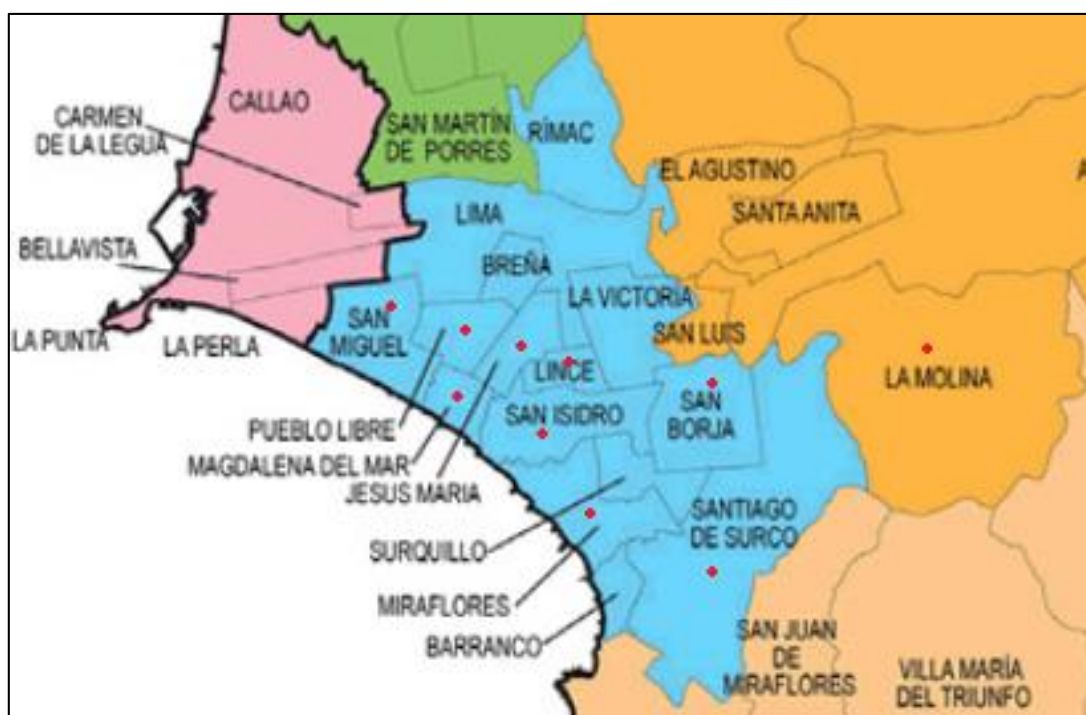


8.6. Localización de planta

Para determinar el punto de ubicación del centro de almacenamiento, operaciones y distribución de productos se consideró los siguientes factores:

- Cercanía al mercado efectivo más atractivo, de acuerdo a la estrategia de cartera desarrollada (ver Tabla VII.1), la cual determinó en primera instancia participación en el mercado de Lima Centro (Zona 6 y Zona 7) cuyos distritos son: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina).
- La infraestructura necesaria para el tipo de empresa, con el espacio necesario para el almacenamiento de los productos y la seguridad del local.
- La dotación de servicios para el funcionamiento óptimo de la empresa, así como los servicios de agua, luz, teléfono, internet.
- Costos accesibles para el negocio planteado.
- Distintas y tiempo (horas) de llegada al cliente final.

Figura VIII.6. Distritos de las Zona 6 y Zona7

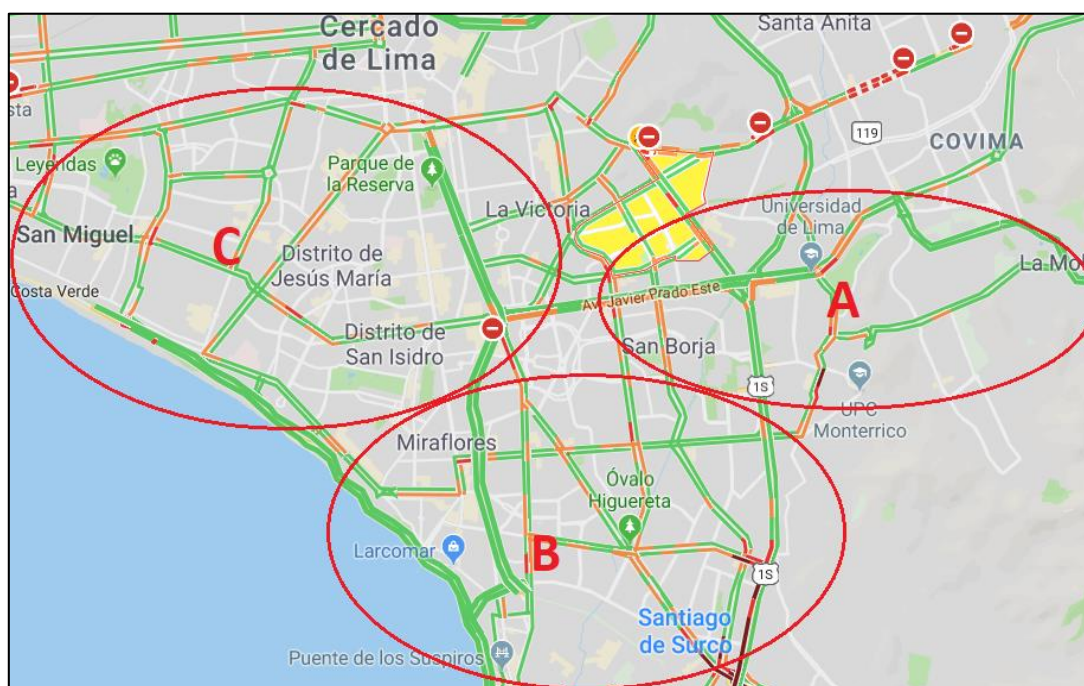


Fuente: Autores del presente informe

Considerando que en una primera etapa solo se atenderán a los distritos de las Zonas 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana, correspondiente a los distritos de Miraflores, San Borja, La Molina, Surco, San Isidro, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, realizamos una segmentación por **Zonas de Atención**, como se aprecia en la Figura VIII.7, según una segmentación geográfica de tres zonas para la distribución, Zona A (San Borja y La Molina); la Zona B (Miraflores y Santiago de Surco) y Zona C (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar y San Isidro).

La segmentación nos permitirá optimizar tiempos y recursos en el proceso de distribución, agrupando pedidos de una zona para que a través de un solo despacho se entregue secuencialmente mediante el servicio de delivery.

Figura VIII.7. Distribución de distritos por zonas de atención



Fuente: Google Maps

Elaboración: Autores del presente informe

Considerando los factores a tener en cuenta para la ubicación de la planta, se determina como punto de almacenamiento e inicio de distribución, ubicar nuestro centro de almacenamiento, operaciones y distribución de productos, en el distrito de San Luis.

Previamente se constató el cumplimiento de los factores a tener en cuenta para la selección de la ubicación de la planta:

- **Cercanía al mercado potencial efectivo a atender.** Como se puede apreciar en la Figura VIII.7, las zonas de atención conformadas tienen como punto central al distrito de San Luis (Google Maps, 2019).
- **La infraestructura necesaria.** Se encontró gran cantidad de oferta de instalaciones en zonas comerciales, que sirven como almacenes y oficinas, por lo que se cuenta con la oferta de infraestructura (Trovit, 2019).
- **La dotación de servicios para funcionamiento.** Como se mencionó en el punto anterior, la zona del distrito de San Luis cuenta con instalaciones con los servicios necesarios para el funcionamiento del negocio (Trovit, 2019).
- **Costos.** De acuerdo a las condiciones requeridas, los costos se encuentran dentro de lo razonable al ser una zona cuyos costos por zona industrial no se incrementaron a comparación de otras zonas de Lima Metropolitana (Vidal, 2017).
- **Distintas y tiempo (horas) de llegada al cliente final.** Se ha calculado las distancias y tiempos desde el distrito de San Luis (ver Tabla VIII.3). Se ha considerado como tiempo de atención el tiempo máximo. Las velocidades (km/hora) alcanzadas para cumplir con dichos tiempos y distancias es en promedio de 17 km/hora, siendo el máximo de 21 km/hora y el mínimo de 10 km/hora.

Tabla VIII.3. Distancias y tiempos por distritos desde San Luis

Zona	Distrito	Dist. Media (km)	Día		Tarde		Noche		Tiempo (min)
			Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	Tiempo (min)	
			Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Máx.
A	San Borja	2.80	14	14	12	12	12	16	16
	La Molina	11.90	29	32	26	31	36	35	36
B	Miraflores	7.20	22	22	22	22	18	26	26
	Surco	11.00	22	22	21	21	26	33	33
C	San Isidro	8.00	22	29	17	20	17	20	29
	Jesús María	6.60	24	24	19	22	21	21	24
	Lince	5.70	18	18	16	17	18	19	19
	Pueblo Libre	10.40	29	35	27	29	28	32	35

	Magdalena	8.50	24	37	23	30	23	30	37
	San Miguel	13.50	37	39	35	35	35	38	39

Fuente: Autores del presente informe.

8.7. Turnos y horarios de atención

Considerando los datos del estudio de mercado (ver ANEXO IX), respecto a la preferencia en atención se establece los siguientes turnos para la atención y recepción de pedidos según zonas geográfica segmentadas como Zona A, Zona B y Zona C:

- Horario de atención y recepción de pedidos

La atención bajo el proceso del servicio de venta mediante la plataforma online (ver Figura VIII.2) será de 24 horas durante todos los días de la semana, asimismo, la atención de pedidos se dará desde las 7:00 hasta las 22:00 horas de lunes a sábado, y será tendida por vendedores en dos turnos de 8 horas cada uno bajo el proceso de venta mediante la atención de un vendedor (ver Figura VIII.3).

Tabla VIII.4. Horario de atención y recepción de pedidos

Tipo de atención	Horarios	Días
Venta mediante la plataforma online	7:00 – 22:00 horas	Lunes a Sábado
Venta mediante la atención de un vendedor	24 horas	Todos los días de la semana

Fuente: Autores del presente informe.

- Horario de distribución de pedidos

Los horarios de distribución se realizarán por las zonas de entrega definidas previamente como Zona A, Zona B y Zona C.

Tabla VIII.5. Turnos y horarios de atención a Zonas A, B y C

Turno de recepción de pedido	Día de atención	Horarios de recepción de pedidos	Horario de entrega de pedidos	Tipo de espera (horas)	Día de entrega respecto al día de pedido
Turno N° 01	Lun a Sáb	07:00 - 10:00	10:00 - 13:00	3 a 6 horas	Mismo Día
Turno N° 02		10:00 - 13:00	13:00 - 16:00		

Turno N° 03		13:00 - 16:00	16:00 - 19:00		
Turno N° 04		16:00 - 19:00	19:00 - 22:00		
Turno N° 05	Lun a Vie	19:00 - 22:00	07:00 - 10:00	9 a 11 horas	Día Siguiente

Fuente: Autores del presente informe de tesis

- **Detalle de atención de pedidos**

La atención de pedidos, que incluye la recepción y el despacho, en la Zona A, Zona B y Zona C, además de otras zonas diferentes a las antes mencionadas, se realizará de acuerdo al detalle mostrado en la Tabla VIII.6, a continuación:

Tabla VIII.6. Detalle de la atención de pedidos

Grupos de atención	Detalles de la atención
Atención de pedidos mediante un vendedor para la Zona A, B y C	<p>Se ha conformado cinco grupos de recepción de pedido en turnos de 3 horas de duración cada uno, como se puede ver en la Tabla VIII.5., los cuales inician con el Turno N° 01 desde las 7:00 hasta las 10:00 horas y concluyen con el Turno N° 05 desde las 19:00 hasta las 22:00 horas. Para la entrega, si los pedidos son realizados en los turnos N° 01, 02, 03 o 04 de lunes a sábado; se entregarán en el turno siguiente a la recepción de pedido, en el mismo día, en caso el pedido sea realizado en el turno N° 05 de lunes a viernes, se entregarán en el primer turno de la mañana del día siguiente. Los sábados no se reciben pedidos en el Turno 05. Con estas consideraciones, se espera que las entregas se realicen en el rango de 3 a 6 horas después de recibido el pedido.</p> <p>Pedido mínimo No hay pedido mínimo</p> <p>Costo de envío Si la compra de superior a los S/ 80.00 se hará sin costo de envío, caso contrario se adicionará S/ 6.99 soles.</p>
Atención de pedidos mediante la plataforma web para la Zona A, B y C	<p>Los pedidos se agruparán de acuerdo a los horarios elegidos por el cliente mediante la plataforma web, la cual deberá ser capaz de agruparlos según capacidad de entrega permitida de cada turno y parametrizada previamente, las entregas se distribuirán en los mismos turnos establecidos en la Tabla VIII.5.</p> <p>Pedido mínimo No hay pedido mínimo</p> <p>Costo de envío Si la compra de superior a los S/ 80.00 se hará sin costo de envío, caso contrario se adicionará S/ 6.99 soles inc. IGV.</p>

Atención de pedidos mediante la plataforma o mediante un vendedor para otras Zonas (distintas a la Zona A, B y C)	<p>Se realizará de acuerdo a la disponibilidad de unidades de entrega o mediante el servicio de un tercero.</p> <p>Pedido mínimo No hay pedido mínimo</p> <p>Costo de envío El costo dependerá de la zona de entrega.</p>
--	---

Fuente: Autores del presente informe

8.8. Capacidad instalada

Para el área de almacén, se ha considerado una capacidad para cubrir la demanda del año 2024 con un incremento del 10% anual. Para la demanda inicial en el año 2019 se tomó la demanda potencial efectiva (ver Tabla VII.4) y para el consumo por cliente se tomó el promedio semanal de 2.29 kilos, según la investigación de mercado (Tabla V.9). Asimismo, se hizo un cálculo volumétrico y se considera 200 kg/m² incluido pasillos.

Tabla VIII.7. Cálculo de demanda de área de almacén

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Objetivo (hogares) a/	1,203	1,323	1,456	1,601	1,761	1,938
Consumo (kg/quincenal) b/	5,510	6,061	6,667	7,334	8,067	8,874
Stock de seguridad c/	6,061	6,667	7,334	8,067	8,874	9,761
Área (m²) d/	30.30	33.34	36.67	40.34	44.37	48.81

a/ Crecimiento anual 10%

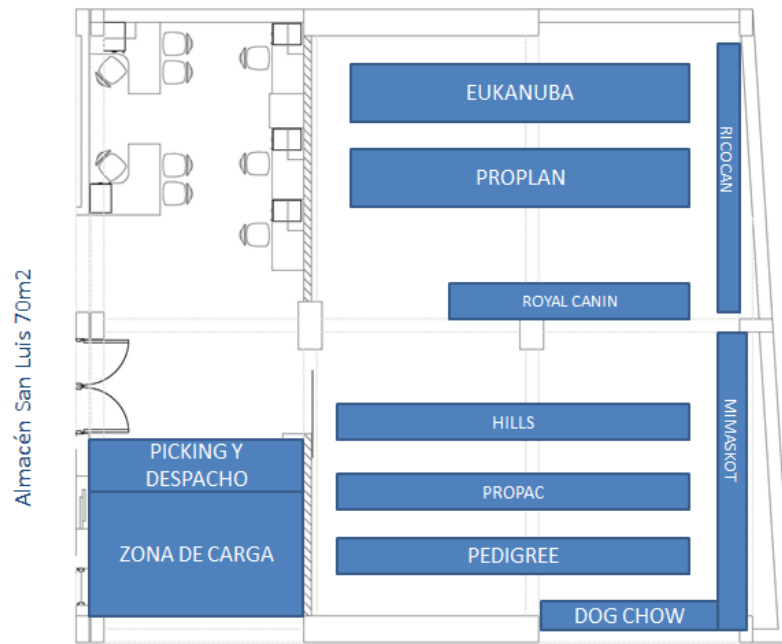
b/ En base a un consumo quincenal de 4,58 kilos por cliente

c/ Se considera un stock de seguridad de 10% del inventario, para lograr una autonomía de 16.5 días.

d/ Cálculo en base a un reposición quincenal y 200 kg/m² en estanterías de 2 o 3 niveles, incluido pasadizos con una proporción de 1/2 (área pasadizo / área útil).

Se ha considera el área de almacén para proyectar el área de oficinas, de recepción de mercadería y despacho de pedidos y cochera, siendo necesario un área de 70m².

Figura VIII.8. Lay out de las instalaciones



Fuente: Autores del presente informe

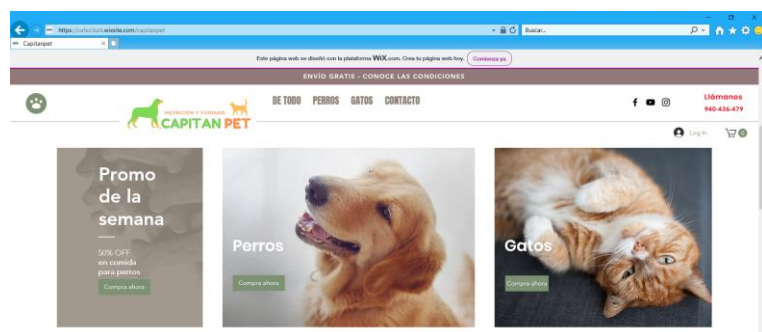
8.9. Plataforma web

8.9.1. Página web para e-commerce

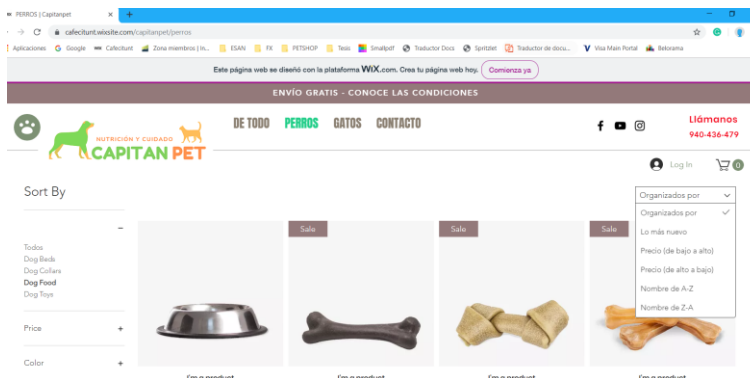
Como se mencionó anteriormente, las ventas se realizarán mediante una plataforma web, se puede apreciar a continuación en la **Figura VIII.9** algunas pantallas de la página de e-commerce prototipo de **CAPITAN PET**.

Figura VIII.9. Plataforma de e-commerce CAPITAN PET

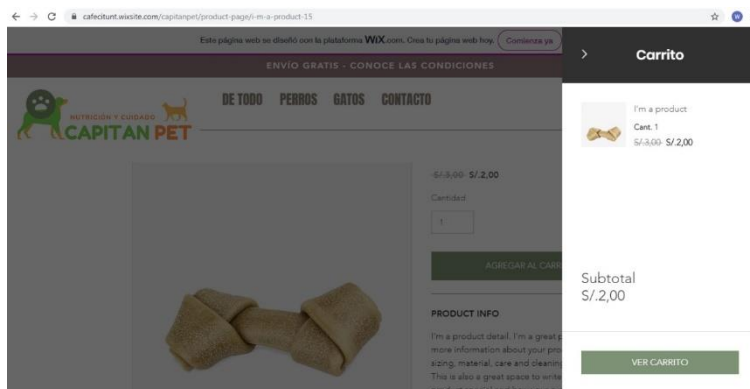
Posibilidad de ingresar directamente a las opciones de Perros o Gatos, así como la opción de comunicarse mediante WhatsApp o Mensaje de correo electrónico.



Posibilidad de filtrar y ordenar los productos por diferentes criterios para una búsqueda más amigable.



Posee el carrito de compras para poder realizar la compra vía web.



Fuente: Autores del presente informe

Además, CAPITAN PET ofrecerá más opciones que las plataformas e-commerce actuales y típicas de la competencia, esto con el objetivo de atraer a la mayor cantidad de visitas como potenciales clientes, algunas de las opciones a considerar se pueden apreciar en la , a continuación:

Tabla VIII.8. Contenido de la plataforma de CAPITAN PET

<p>Receta de: Carne con Arroz</p> <p>Ingredientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Carne de vaca 200gr Calabacín 100gr Corazón 100gr Hígado 50gr Tripa (Chinchulin) 100gr Arroz blanco 200gr Avena 60gr Salvado de trigo 40gr Zanahoria 150gr <p>1000 gr 30 minutos Kcal 1317</p>	<p>Plan de alimentación nutricional para mascota</p>	<p>En este link se mostrará un plan alimenticio semanal para su mascota dependiendo de su raza, edad, tamaño y actividad física. Los usuarios accederían a estos planes suscribiéndose y podrían recibir alimentos variados semanalmente y así evitar que su mascota se alimente con lo mismo siempre y así tener una variedad de alimentos ricos en nutrientes y saludables recomendados por un veterinario especializado.</p>
---	---	---

	<p>Veterinario a su servicio</p>	<p>En este link se tendrá la atención de un veterinario en línea o mediante llamadas telefónicas para resolver consultas, aclarar las dudas y dar recomendaciones a los clientes usuarios.</p>
	<p>Red social para tu mascota</p>	<p>Este link lo derivará a un área que funcionará como red social, únicamente para publicar fotos de mascotas solas o con nuestros clientes, en donde podrán realizar comentarios y dar “me gusta” a las fotos favoritas. El atractivo de esta red social será que, a los clientes más votados de la semana, se les otorgará descuentos especiales o premios, por ejemplo, alimento gratis, asimismo, se desarrollarían diferentes estrategias de duración de hasta un año para motivar la continuidad en los clientes.</p>
	<p>Plan de actividades para su mascota</p>	<p>En este link se publicarán recomendaciones semanales de actividades diarias para que su mascota se mantenga con una vida saludable y entretenida.</p>

Fuente: Autores del presente informe

Otra ventaja propuesta para la plataforma web, consiste en un área de recomendaciones o de links de interés, en donde podrá encontrar, a modo de guía, diferentes servicios y productos ofrecidos por terceros, es así que, seremos un centro de información de interés de todo tipo, a fin de atraer a la mayor cantidad de potenciales clientes, algunas de las propuestas se aprecian en la **Tabla VIII.9**, a continuación:

Tabla VIII.9. Área de recomendaciones de CAPITAN PET

<p>Veterinarios especializados</p>	<p>En este link se mostrarán recomendaciones de centros de atención especializadas para su mascota como operaciones, cirugías, tratamientos especializados, entre otras.</p>
<p>Tiendas de baño para mascotas</p>	<p>En este link se mostrarán recomendación de centros de atención del cuidado de las mascotas, como spa para mascotas.</p>

Alojamientos para tu mascota	En este link se mostrarán recomendaciones centros de alojamientos para mascotas que estén más cercanos a sus domicilios.
Recomendaciones de Dog Trainer	En este link se mostrarán las recomendaciones de entrenadores para mascotas, los cual estarán previamente calificados e identificados por su buen servicio por recomendaciones de los usuarios.
Lugares Pet friendly	En este link se mostrará los lugares Pet friendly que puedes encontrar en Lima y pasar un momento agradable con tu mascota.
Foro virtual	En este link te permitirá postear consultas y temas de interés respecto a tus mascotas y recibir feed back de otros Pet lover respecto a diversos temas de interés, en la cual se buscará interactuar con los potenciales clientes.
Adopta un amigo	En este link encontraras información respecto a la adopción de mascotas, estas provendrán de albergues de mascotas abandonadas, también podrás encontrar noticias relacionada al trabajo de los albergues de mascotas y cómo puedes ayudar.
Pet Taxi	En este link encontraras una lista de contactos que trasladan a tu mascota a donde tú quieras. Ahorrándote tiempo en encontrar traslado y costos de traslado.
Pet & Spa	En este link se ofrecerá un listado de lugares donde podrás llevar a tu engreído a que se relaje y pase un buen momento.

Fuente: Autores del presente informe

8.9.2. Valor agregado: “Plan de Vida para las Mascotas”

En CAPITAN PET no solo nos enfocamos en brindar los mejores productos para tu mascota, sino que ofrecemos el valor agregado de un “Plan de Vida las Mascotas”. El contenido de este plan será desarrollado junto con los veterinarios que serán parte del staff de CAPITAN PET y estará enfocado en brindar la mejor orientación en alimentación, salud y tips sobre cada mascota, permitiendo tener la información necesaria a los clientes, para poder brindarle una vida de calidad a sus mascotas. Para esto los clientes tendrán que estar suscritos a nuestra plataforma de tal forma que nos permita tener la información necesaria para brindarle la información más exacta.

○ **Características**

El plan de vida iniciará brindando información general de la mascota registrada mostrando datos y características sobre el tamaño, edad, características de su carácter, costumbres típicas, hábitos de comida, cantidad de actividad realizada, raza, entre otros.

En la Figura VIII.10 se muestra un ejemplo de las características mostradas por cada mascota, esta será una ficha se elaborará de manera personalizada para cada cliente de acuerdo a la información brindada y de acuerdo a la etapa de vida que tenga.

Figura VIII.10. Características por tipo de mascota






Fuente: autores del presente informe

○ **Alimentación**

Cada perro es diferente, es así que existe una gama amplia de fórmulas alimenticias elaboradas específicamente para diferentes necesidades, como control de peso, pelaje, enfermedades, entre otros. Es por eso que CAPITAN PET, mediante su “Plan de Vida para las mascotas”, brindará orientación alimenticia en base a las características particulares de cada mascota.

Figura VIII.11. Consejos para tu mascota

	<p>Alimentación</p> <p>Las mascotas de raza Pug suelen sufrir de caída de pelo de manera constante, por lo que es importante un alimento con ácidos grasos para ayudarlos, por lo que recomendamos alimentos con contenido de pescado. Además, es importante brindarles un buen aporte de proteínas a fin de mantener una buena musculatura, siendo conveniente alimentos con contenido de 27% de proteína y 18% de grasa como mínimo, para tener un buen porte. Es importante seguir las instrucciones en cuanto a la cantidad de alimento según su talla y peso, aunque esta podría ir variando dependiente del porte de tu mascota.</p>																														
	<p>Frecuencia</p> <p>Peluchín tiene 8 meses de edad, puedes alimentarlo con 3 comidas al día, evitando así posibles problemas con la bilis estomacal que se vomita, causado por un tener el estómago vacío y comer muy rápido al llegar la comida. Sin embargo, si Peluchín no muestra entusiasmo por su ración de mediodía, puedes reducirlas a 2 raciones al día. Se recomienda darle snacks secos entre comidas.</p>																														
	<p>Salud</p> <p>En general suelen ser más propensos a desarrollar problemas de salud, sobre todo de problemas relacionados con los ojos y nariz, alergias a ciertos alimentos, reacciones a vacunas y problemas respiratorios.</p>																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vacuna</th> <th>Tipo¹</th> <th>Edad</th> <th>1^{er} refuerzo</th> <th>Posteriormente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Parvovirus</td> <td>VVM</td> <td>8, 12 y 16 semanas</td> <td>Al año</td> <td>Cada 3 años</td> </tr> <tr> <td>Distemper</td> <td>Vr, VVM</td> <td>8, 12 y 16 semanas</td> <td>Al año</td> <td>Cada 3 años</td> </tr> <tr> <td>Hepatitis infecciosa canina (AVC-2)</td> <td>VVM</td> <td>8, 12 y 16 semanas</td> <td>Al año</td> <td>Cada 3 años</td> </tr> <tr> <td>Leptospirosis</td> <td>B</td> <td>12 y 16 semanas</td> <td>Al año</td> <td>Anualmente</td> </tr> <tr> <td>Rabia</td> <td>VM</td> <td>A partir de 14 semanas</td> <td>Al año (obligatoria)</td> <td>Anualmente (obligatoria)</td> </tr> </tbody> </table>		Vacuna	Tipo ¹	Edad	1 ^{er} refuerzo	Posteriormente	Parvovirus	VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años	Distemper	Vr, VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años	Hepatitis infecciosa canina (AVC-2)	VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años	Leptospirosis	B	12 y 16 semanas	Al año	Anualmente	Rabia	VM	A partir de 14 semanas	Al año (obligatoria)	Anualmente (obligatoria)
Vacuna	Tipo ¹	Edad	1 ^{er} refuerzo	Posteriormente																											
Parvovirus	VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años																											
Distemper	Vr, VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años																											
Hepatitis infecciosa canina (AVC-2)	VVM	8, 12 y 16 semanas	Al año	Cada 3 años																											
Leptospirosis	B	12 y 16 semanas	Al año	Anualmente																											
Rabia	VM	A partir de 14 semanas	Al año (obligatoria)	Anualmente (obligatoria)																											
<p>¹ VVM: virus vivo modificado; Vr: virus recombinante; B: bacterina; VM: virus muerto</p>																															

Fuente: autores del presente informe

8.10. Indicadores

A fin de controlar los procesos en la empresa y monitorear los costos y la eficacia de sus operaciones, se ha optado por elegir los indicadores mostrados en la Tabla VIII.10, Tabla VIII.11, Tabla VIII.12, Tabla VIII.13 y Tabla VIII.14, a continuación:

Tabla VIII.10. Indicadores de Administración y Finanzas

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Meta 2020	Responsable
Incrementar la rentabilidad	EBITDA	Mensual	≥S/ 77,804	Administrador General
	Margen bruto global	Mensual	≥25%	Administrador General
	Utilidad Neta	Mensual	≥2.3%	Administrador General
Optimizar egresos	Total de egresos sobre venta total	Mensual	≤92%	Administrador General

Fuente: Autores del presente informe

Tabla VIII.11. Indicadores de Ventas

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Meta 2020	Responsable
Incrementar ingresos	Ventas totales	Mensual	≥S/ 2,374,948	Administrador General

Fuente: Autores del presente informe

Tabla VIII.12. Indicadores de Logística

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Meta 2020	Responsable
Oportunidad (Integralmente)	On Time Delivery	Mensual	≥94%	Responsable de despacho
	Minimizar los rebotes	Mensual	< 7%	Responsable de despacho

Fuente: Autores del presente informe

Tabla VIII.13. Indicadores de Servicio al Cliente

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Meta 2020	Responsable
Reducir tiempos de atención de reclamos	% de reclamos resueltos en plazo (5 días hábiles)	Mensual	≥80%	Responsable de Marketing
Satisfacción General	% de clientes que responde satisfecho	Semestral	>85%	Responsable de Marketing

Fuente: Autores del presente informe

Tabla VIII.14. Indicadores de Marketing

Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Meta 2020	Responsable
Maximizar el beneficio de la inversión por campaña	Return of investment ((ingresos - costos)x100/costos)	Semestral	≥15%	Responsable de Marketing

Disminuir el costo de adquisición por cliente	Costo total de marketing y ventas / # de cliente nuevos en el periodo de tiempo calculado	Trimestral	$\leq 5\%$	Responsable de Marketing
Leads (datos) generado por potenciales clientes	# de leads generados	Bimestral	≥ 30	Responsable de Marketing

Fuente: Autores del presente informe

8.11. Presupuesto de constitución de la empresa

Para establecer el presupuesto del negocio, consideramos el requerimiento para la constitución de la empresa, el presupuesto de inversión para el inicio de las operaciones y el capital de trabajo requerido; las cuales se detallan líneas abajo.

Tabla VIII.15. Presupuesto constitución empresa

Pasos para la constitución de una empresa	Costo
Paso 1: Búsqueda y reserva del nombre (Derecho de trámite).	25.00
Paso 2: Elaboración de la minuta (Notario) de constitución	100.00
Paso 3: Elevar la minuta a escritura pública (Notario)	150.00
Paso 4: Elevar la escritura pública en la SUNARP.	100.00
Paso 5: Registro único del contribuyente (RUC)	0.00
Paso 6: Inscribir a los trabajadores en essalud	300.00
Paso 7: Permiso, autorización o registro especial	40.00
Paso 8: Autorización del libro de plantillas	10.00
Paso 9: Legalizar los libros contables	30.00
Paso 10: Tramitar la licencia municipal	100.00
Gasto total	855.00

Fuente: Autores del presente informe

8.12. Conclusiones

- La ubicación estratégica como punto de almacenamiento, operaciones y distribución de productos, es en el distrito de San Luis, debido a que en torno a esta ubicación se encuentran los distritos de las Zonas 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana, siendo los distritos de estas zonas las ubicaciones de nuestros principales clientes objetivo.

- Se ha considerado la segmentación de los distritos elegidos de las Zonas 6 y Zona 7 en tres grupos de zonas, llamadas Zona A (San Borja y La Molina); la Zona B (Miraflores y Santiago de Surco) y Zona C (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar y San Isidro) a fin de agrupar las entregas en torno a la ubicación elegida para el negocio en el distrito de San Luis (ver Figura VIII.7).
- A fin de lograr una operación exitosa para el negocio, se deberá considerar un área para las instalaciones de por lo menos 70 metros cuadrados, esta área incluye el área de almacén, oficinas administrativas y zona de carga y despacho principalmente.
- Se tendrá dos procesos principales en la venta de los productos, uno de los cuales se enfoca a la venta mediante la atención de un vendedor a través de chats, celular o correo electrónico y el segundo mediante el uso de la plataforma web.

■ PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene por finalidad realizar la evaluación económica y financiera del proyecto y determinar la viabilidad del mismo. Para ello se estimará la inversión a realizar, se construirá el flujo de caja, se determinarán las tasas de descuento apropiadas para descontar los flujos respectivos, se calcularán los indicadores de evaluación económica y financiera, y se realizará el análisis del retorno de la inversión.

9.1. Objetivos del plan financiero

- Determinar la viabilidad y rentabilidad económico-financiera del plan de negocio.

- Determinar el nivel de inversión requerido.
- Determinar los ingresos y egresos generados.
- Proyectar el estado de ganancias y pérdidas, y el flujo de caja.
- Determinar el VAN y la TIR del plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad del negocio utilizando análisis como el análisis de escenarios, de sensibilidad, y de punto de equilibrio.

9.2. Supuestos y políticas generales

1. El horizonte de evaluación considerado es de 5 años, iniciando en el año 2020.
2. La moneda de evaluación será el Sol (S/).
3. El tratamiento tributario se realizará de acuerdo a la Tabla IX.1, a continuación:

Tabla IX.1. Condiciones tributarias

Constitución	Persona jurídica, del tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
Actividad	Comercial
Régimen	Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)
Renta	Tercera Categoría
Impuesto a la Renta¹⁴	1.5%
Impuesto General a las Ventas (IGV)¹⁵	19%

Fuente: Autores del presente informe

4. Para la depreciación se considerará “el inciso b) del artículo 22° del Reglamento del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta” (SUNAT, 2019), como se muestra en la Tabla IX.2, a continuación:

Tabla IX.2. Condiciones para la depreciación

Bienes	% Anual máximo de depreciación
Vehículos de transporte terrestre	20%
Equipos de procesamiento de datos	25%
Maquinaria y equipo	10%
Otros bienes del activo fijo	10%

¹⁴ “Cuando sus Rentas de Tercera Categoría provienen exclusivamente de actividades de comercio y/o industria, pagará el 1.5% de sus ingresos netos mensuales” (SUNAT, 2019).

¹⁵ “Este impuesto grava la transferencia de bienes (...) con una tasa del 19% (incluye 2% por el Impuesto de Promoción Municipal) (SUNAT, 2019).

5. La evaluación se trabajará en cifras reales o constantes sin incluir el IGV.
6. Como política solo se optará por el financiamiento propio.
7. Como política financiera, las ventas y compras se realizarán mediante condición de pago al contado.
8. Debido a las limitaciones para usar una tasa de descuento mediante el modelo CAPM, debido a que no se cumple con los precios exigidos de inversores diversificadas y no se cuenta con información del sector para determinar el Beta, se hará el cálculo mediante la siguiente ecuación:

$$KoA = (1 + Kd)(1 + spread) - 1$$

Donde:

KoA = Costo de oportunidad del capital propio sin apalancamiento

Kd = Costo de la deuda

Spread = Retorno adicional que exige el accionista al proyecto sobre el costo de deuda

$$KoA = (1 + 21\%)(1 + 9\%) - 1$$

$$KoA = 31.9\%$$

Por tanto, se ha considerado trabajar con una tasa de descuento de KoA = 31.9%

9.3. Proyección de ingresos

9.3.1. Demanda Efectiva

A continuación, se presenta las consideraciones del cálculo de demanda efectiva:

1. Se ha considerado la Zona 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana como cartera mercado estratégica, de acuerdo al análisis realizado en el plan de marketing.
2. Los datos de número de hogares y % NSE AB por distrito de Lima Metropolitana fueron tomados del “MarketReport, Perú: Población 2019” de CPI (2019). En el caso del distrito de Jesús María, este se tomó del mismo reporte del año 2018.

3. El dato de % de hogares de Lima Metropolitana que poseen al menos una mascota se tomó del Informe: “Tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional” de CPI (2018). El valor es de 56.5%.
4. La demanda potencial, conformada por la población de Lima Metropolitana de los NSE AB que por lo menos tiene una mascota y que tengan la intención de comprar vía online, es de 80% según al estudio de mercado realizado, esto es una demanda potencial de 132,464 hogares.
5. La demanda efectiva, conformada por la población de Lima Metropolitana de los NSE AB que por lo menos tiene una mascota y que definitivamente usarían el servicio, es 58.5% de la demanda potencial, según el estudio de mercado realizado, esto es una demanda efectiva de 77,491 hogares.

Tabla IX.3. Estimación de la población objeto de estudio

Zona	Distrito	Hogares (miles)	% NSE		Hogares NSE AB (miles)	Hogares NSE AB c/mascota	Demanda Potencial	Demanda Efectiva
			A (%)	B (%)				
Zona 6	Jesús María	24.3	16.2	58.1	102.9	58,142	46,513	27,210
	Lince	18.6						
	Pueblo Libre*	28.2						
	Magdalena	19.8						
	San Miguel	47.6						
Zona 7	Miraflores	38.4	35.9	43.2	190.2	107,438	85,951	50,281
	San Isidro	21.4						
	San Borja	35.7						
	Surco	103.5						
	La Molina	41.4						
TOTAL		999.0			293.1	165,580	132,464	77,491

Fuente: Elaboración autores del presente informe.

9.3.2. Proyección de las ventas

Para la proyección de ingresos se han tenido las siguientes consideraciones:

1. De acuerdo a la Tabla IX.4, se ha considerado la siguiente estructura de crecimiento del mercado y crecimiento del objetivo de cuota de mercado del negocio:

Tabla IX.4. Consideraciones para el crecimiento de ventas

Consideración	Depende de:	Incremento anual (%)	Observación
Crecimiento del mercado	El mercado	3.50%	Juan José Iglesias (2018) estima un crecimiento del 3.7% del mercado
Cuota de mercado de la empresa	La empresa	1.50%	Objetivo empresarial
Incremento de cuota de mercado		3.00%	Objetivo empresarial. Considerando que el crecimiento de mercado del 3.7% según Juan José Iglesias (2018) estimamos una cuota de crecimiento conservadora de 3.0%
Crecimiento en ventas	Del mercado y de la empresa	6.61%	Combinación de crecimiento de mercado y crecimiento de la cuota de mercado de la empresa

Fuente: Autores del presente informe

2. Para el consumo se tomó 2.29 kg/hogar por semana según el estudio de mercado.
3. Se han considerado seis (6) productos a comercializar: alimento para perros y alimento para gatos, de calidades súper premium, premium y comercial.
4. Para la cantidad (Q) de productos para perros y gatos, se consideró la proporción de importación de alimento de 81% y 19% respectivamente, según Gestión (2016).
5. Para las cantidades (Q) por calidad de producto se ha considerado los resultados del estudio de mercado realizado cuya proporción es de 28% para súper premium, 16% para premium y 56% para alimento comercial.
6. Para los precios de venta (P) se ha tomado los precios promedio de productos vendidos por el líder de mercado de “pet food” de venta por internet (SuperPet).

En la Tabla IX.5 se presenta la proyección de ingresos de acuerdo a las consideraciones presentadas en el punto anterior:

Tabla IX.5. Proyección de ingresos

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
----------	------	------	------	------	------

Crecimiento mercado (3%)	80,203	83,010	85,915	88,922	92,035
Cuota de mercado esperada (%)	1.50%	1.55%	1.59%	1.64%	1.69%
Participación (hogares)	1,203	1,283	1,367	1,458	1,554
Consumo (kg/hogar)	119.08	119.08	119.08	119.08	119.08

Alimento Perros Cantidad (kg)	116,039	123,704	131,875	140,585	149,870
Súper Premium (kg)	32,491	34,637	36,925	39,364	41,964
Premium (kg)	18,566	19,793	21,100	22,494	23,979
Comercial (kg)	64,982	69,274	73,850	78,728	83,927
Valor de venta (soles/kg)					
Súper Premium (soles/kg)	31.36	31.36	31.36	31.36	31.36
Premium (soles/kg)	15.32	15.32	15.32	15.32	15.32
Comercial (soles/kg)	9.59	9.59	9.59	9.59	9.59
Total Venta (soles) – Perros	1,926,472	2,053,715	2,189,363	2,333,970	2,488,129

Alimento Gatos Cantidad (kg)	27,219	29,017	30,934	32,977	35,155
Súper Premium (28%) (kg)	7,621	8,125	8,661	9,233	9,843
Premium (16%) (kg)	4,355	4,643	4,949	5,276	5,625
Comercial (56%) (kg)	15,243	16,249	17,323	18,467	19,687
Valor de venta (soles/kg)					
Súper Premium (soles/kg)	30.01	30.01	30.01	30.01	30.01
Premium (soles/kg)	24.98	24.98	24.98	24.98	24.98
Comercial (soles/kg)	7.28	7.28	7.28	7.28	7.28
Total Venta (soles) – Gatos	448,477	478,098	509,677	543,341	579,229

TOTAL INGRESOS ALIMENTO	2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
--------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Autores del presente informe

Los ingresos proyectados resultantes son de S/ 2,374,948 soles para el primer año de evaluación del negocio planteado, con un incremento anual de 6.61%, se proyecta obtener un ingreso de S/ 3,067,358 soles el quinto año de la evaluación del proyecto.

9.4. Proyección de costos y gastos

9.4.1. Remuneraciones

La remuneración incluye un 50% de recargo por sobrecostos laborales, los que incluyen: CTS, gratificaciones, vacaciones, bonificación extraordinaria, EsSalud, tributo vacacional, SCTR y SENATI (Noticiero Contable, 2019).

Tabla IX.6. Requerimientos y remuneración del personal (S/)

REMUNERACIONES (S/)	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo Total Anual
MANO DE OBRA INDIRECTA			7,200.00	86,400.00
Chofer	2	1,800.00	3,600.00	43,200.00
Almacenero	2	1,800.00	3,600.00	43,200.00
VENTAS			12,750.00	153,000.00
Vendedores	4	2,250.00	9,000.00	108,000.00
Encargado de Marketing	1	3,750.00	3,750.00	45,000.00
ADMINISTRACIÓN			19,350.00	232,200.00
Administrador	1	3,350.00	3,350.00	40,200.00
Responsable de logística	1	2,600.00	2,600.00	31,200.00
Responsable de sistemas	1	3,050.00	3,050.00	36,600.00
Asesor Veterinario	2	3,050.00	6,100.00	73,200.00
Limpieza	1/2	1,500.00	750.00	9,000.00
COSTO TOTAL DE REMUNERACIONES			35,800.00	429,600.00

Fuente: Autores del presente informe

9.4.2. Costos del producto

Los costos no incluyen IGV y se calcularon en base a la oferta de tiendas mayoristas según calidad comercial y súper premium, obteniendo un 22% y 30% de margen respectivamente. Al no contar con información adicional, se ha considerado 30% de margen para productos premium. Los costos se pueden ver en la Tabla IX.7.

Tabla IX.7. Costo del Producto (S/)

PRODUCTOS (S/)	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo anual
Alimento Peros Super Premium	kg	32,491	21.95	713,249
Alimento Peros Premium	kg	18,566	10.73	199,126
Alimento Peros Comercial	kg	64,982	6.71	436,155
Alimento Gatos Super Premium	kg	7,621	21.01	160,088
Alimento Gatos Premium	kg	4,355	19.49	84,870
Alimento Gatos Comercial	kg	15,243	5.68	86,558
COSTO TOTAL DE PRODUCTO				1,680,046

Fuente: Autores del presente informe

9.4.3. Costos y Gastos

Los cálculos de los costos y gastos incluyen las remuneraciones y el costo del producto calculadas en los puntos 9.4.1y 9.4.2. Los costos de operación se pueden apreciar en la Tabla IX.8, a continuación:

Tabla IX.8. Costos de operación (S/)

COSTOS DE OPERACIÓN (S/)	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Costo anual
I. COSTOS DIRECTOS				1,680,046
Costo total de producto	mes	12	140,003.83	1,680,046
II. COSTOS INDIRECTOS				104,040
Combustible	mes	12	1,000.00	12,000
Agua	mes	12	150.00	1,800
Mantenimiento	mes	12	100.00	1,200
Luz	mes	12	220.00	2,640
Mano de Obra Indirecta	mes	12	6,600.00	86,400
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN				1,784,086

Fuente: Autores del presente informe

Los gastos de operación incluyen gastos por ventas y gastos administrativos. Los gastos de operación se pueden apreciar en la Tabla IX.9, a continuación:

Tabla IX.9. Gastos de operación (S/)

GASTOS DE OPERACIÓN	Unidad	Cantidad	Precio unitario (S/)	Costo anual (S/)
I. GASTOS EN VENTAS				274,205
Vendedores	mes	12	12,750	153,000
Publicidad	mes	12	10,100	121,205
II. GASTOS ADMINISTRATIVOS				246,120.00
Mano de obra Administrativa	mes	12	15,850	190,200
Útiles de Oficina	mes	12	75	900
Internet / Teléfono	mes	12	185	2,220
Alquiler de Almacén	mes	12	3,500	42,000
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN				509,525.00

Fuente: Autores del presente informe

9.4.4. Proyección de los costos y gastos

1. Los costos variables considerados son: el Costo de Producto dentro de Costos Directos, el Costo de Combustible dentro de Costos Indirectos y el Gasto en Publicidad dentro de Gastos de Ventas.
2. Se ha considerado que los costos y gastos variables cambiarán a la tasa de 6.61% de crecimiento de las ventas, calculada en el punto 9.3.2. del presente capítulo.

3. Todos los demás costos son fijos en todo el periodo de evaluación.

En la Tabla IX.10 se presentan los costos directos e indirectos y gastos:

Tabla IX.10. Proyección de costos directos e indirectos y gastos (S/)

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
I. COSTOS DE OPERACIÓN	1,784,086	1,895,846	2,014,987	2,141,998	2,277,397
I.1. COSTOS DIRECTOS	1,680,046	1,791,013	1,909,309	2,035,419	2,169,859
Costo de producto	1,680,046	1,791,013	1,909,309	2,035,419	2,169,859
I.2. COSTOS INDIRECTOS	104,040	104,833	105,678	106,578	107,539
Mano de obra indirecta	86,400	86,400	86,400	86,400	86,400
Materiales indirectos	17,640	18,433	19,278	20,178	21,139
II. GASTOS DE OPERACIÓN	509,525	517,531	526,065	535,163	544,862
Gastos de venta	274,205	282,211	290,745	299,843	309,542
Gastos administrativos	235,320	235,320	235,320	235,320	235,320
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2,293,611	2,413,376	2,541,052	2,677,161	2,822,259

Fuente: Autores del presente informe

En la Tabla IX.11 se presentan los costos directos e indirectos y gastos:

Tabla IX.11. Proyección de costos y gastos variables y fijos (S/)

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
I. COSTOS DE OPERACIÓN	2,293,611	2,413,376	2,541,052	2,677,161	2,822,259
I.1. COSTOS VARIABLES	1,813,251	1,933,016	2,060,692	2,196,801	2,341,899
Costo de producto	1,680,046	1,791,013	1,909,309	2,035,419	2,169,859
Costo de venta variable	121,205	129,211	137,745	146,843	156,542
Costo de material indirecto	12,000	12,793	13,638	14,538	15,499
I.2. COSTOS FIJOS	480,360	480,360	480,360	480,360	480,360
Mano de obra indirecta.	86,400	86,400	86,400	86,400	86,400
Materiales indirectos	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640
Gastos de venta	153,000	153,000	153,000	153,000	153,000
Gastos administrativos	235,320	235,320	235,320	235,320	235,320
TOTAL COSTOS Y GASTOS	2,293,611	2,413,376	2,541,052	2,677,161	2,822,259

Fuente: Autores del presente informe

9.5. Estimación de la inversión

9.5.1. Activo fijo

Tabla IX.12. Activos Tangibles (S/)

ACTIVOS TANGIBLES	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo total (S/)
-------------------	----------	---------------------	------------------

Almacén de producto terminado (m ²)	30	230.00	6,900.00
Patio de descarga y despacho (m ²)	18	170.00	3,060.00
Áreas administrativas (m ²)	20	170.00	3,400.00
Servicios Higiénicos (m ²)	2	350.00	700.00
TOTAL ADECUACIÓN Y OBRAS CIVILES			14,060.00
EQUIPOS DE OPERACIONES			11,910.00
Patín Montacarga (Marka Estocka, 2TM)	1	1,500.00	1,500.00
Estanterías metálica de 2 a 3 niveles (m2)	22	450.00	9,900.00
Equipos de seguridad	1	510.00	510.00
EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS			15,000.00
Equipos de Computo	10	1,500.00	15,000.00
EQUIPOS DE OFICINA			800.00
Impresoras multifuncional	1	200.00	200.00
Celulares	2	300.00	600.00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			27,710.00
Minivan Lifan Foison 2019	3	28,677.00	86,031.00
TOTAL VEHÍCULO			86,031.00
Módulos de trabajo	4	180.00	720.00
Sillas	12	150.00	1,800.00
Escritorio	1	250.00	250.00
Pizarra	1	30.00	30.00
Útiles de escritorio y papelería	1	300.00	300.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			3,600.00
TOTAL INVERSIÓN FIJA TANGIBLE			131,401.00

Fuente: Autores del presente informe

Tabla IX.13. Activos Intangibles (S/)

ACTIOS INTANGIBLES	Costo total (S/)
Estudio de viabilidad	8,700.00
Software de Gestión	5,000.00
Licencia Municipal	250.00
Certificado Defensa Civil	200.00
WordPress (Web Amigable incluido dominio)	20,000.00
Keyword Research (Software Semrush)	325.00
Constitución de la empresa	855.00
TOTAL INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	35,330.00

Fuente: Autores del presente informe

9.5.2. Capital de trabajo

1. Se ha considerado usar el método de desfase del ciclo operativo para el cálculo del capital de trabajo.
2. Se considera un crecimiento de las ventas de 6.61% anual, de acuerdo a lo indicado en el punto 9.3.2. del presente capítulo.

3. Para el ciclo de conversión de efectivo se ha considerado el siguiente cálculo:

Tabla IX.14. Ciclo de conversión de efectivo

Ciclo de reposición de inventario* (días)	15
Plazo de cuentas por cobrar (días)	0
Ciclo Operativo (días)	15
Pago a proveedores (días)	0
Ciclo de caja (días)	15
Ciclo de conversión de efectivo (CCE)	0.0411

Fuente: Autores del presente informe

4. Los importes de costos y gastos incluidos en el capital de trabajo están multiplicados por el ciclo de conversión de efectivo se puede verificar la necesidad de los costos variables en los años subsiguientes en la Tabla IX.15, a continuación:

Tabla IX.15. Capital de Trabajo (S/)

CAPITAL DE TRABAJO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. COSTOS DE OPERACIÓN	69,043	4,560	4,861	5,183	5,525	5,525
Costo de producto	69,043	4,560	4,861	5,183	5,525	5,525
II. MANO DE OBRA	17,655	-	-	-	-	-
Mano de Obra Indirecta	3,551					
Ventas	6,288					
Administración	7,816					
III. OTROS COSTOS INDIRECTOS	5,834	362	385	411	438	438
Publicidad y marketing	4,981	329	351	374	399	399
Mantenimiento	49					
Combustible	493	33	35	37	39	39
Luz	108					
Agua	74					
Útiles de oficina y limpieza	37					
Internet / Telefonía	91					
Alquiler de Almacén	1,726					
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	94,258	4,922	5,247	5,594	5,963	5,963

Fuente: Autores del presente informe

9.5.3. Estructura de inversión

Se ha obtenido la estructura de inversión de la Tabla IX.16. El 36.1% de la inversión es en capital de trabajo y 63.9% es activo fijo. Asimismo, la partida más importante del activo fijo es la de vehículos, por S/ 860,031 soles, es el 33% del total a invertir.

Tabla IX.16. Estructura de inversión (S/)

CONCEPTO	TOTAL (S/)	%
I. INVERSIÓN FIJA	166,731.00	63.9%
I.1. INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	131,401.00	50.3%
I.1.1. Adecuación y obras civiles	14,060.00	5.4%
I.1.2. Maquinaria y equipo	12,710.00	4.9%
I.1.3. Equipos de procesamiento de datos	15,000.00	5.7%
I.1.4. Vehículos	86,031.00	33.0%
I.1.5. Muebles y enseres	3,600.00	1.4%
I.2. INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	35,330.00	13.5%
II. CAPITAL DE TRABAJO	94,257.99	36.1%
TOTAL INVERSIÓN	260,988.99	100.0%

Fuente: Autores del presente informe

9.6. Depreciación

Para la depreciación se han tenido las siguientes consideraciones:

1. Las tasas de depreciación se indicaron en los supuestos generales (ver punto 9.2).
2. Se usará el método de depreciación lineal y no se considerará valor residual.
3. No se considerará reinversión de equipos de procesamiento de datos.
4. La depreciación se realizará al valor del bien antes de impuestos.

Tabla IX.17. Depreciación (S/)

DEPRECIACIÓN	Tasa	2020	2021	2022	2023	2024
I. ACTIVO FIJO TANGIBLE		23,290	23,290	23,290	23,290	19,540
Adecuación y obras civiles	5%	703	703	703	703	703
Maquinaria y equipo	10%	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271
Equipos de cómputo	25%	3,750	3,750	3,750	3,750	
Vehículos	20%	17,206	17,206	17,206	17,206	17,206
Muebles y enseres	10%	360	360	360	360	360
II. AMORTIZACIÓN INTANGIBLES		3,533	3,533	3,533	3,533	3,533
Inversión fija intangible	10%	3,533	3,533	3,533	3,533	3,533
TOTAL DEPREC. Y AMORT.		26,823	26,823	26,823	26,823	23,073

Fuente: Autores del presente informe

9.7. Estado de ganancias y pérdidas (EGP)

Con una inversión inicial de S/ 260,988.99 soles se obtienen los resultados en el Estado de Ganancias y Pérdidas mostrado en la siguiente Tabla IX.18, en donde se muestra un Utilidad Neta en el primer año de 56,696 soles.

Tabla IX.18. Estado de ganancias y pérdidas sin financiamiento (S/)

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
I. Ingresos (ventas)	2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
Ventas	2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
II. Costos de producto	1,784,086	1,895,846	2,014,987	2,141,998	2,277,397
III. Utilidad bruta	590,862	635,968	684,053	735,314	789,960
IV. Gastos de operación	509,525	517,531	526,065	535,163	544,862
Gastos de venta	274,205	282,211	290,745	299,843	309,542
Gastos administrativos	235,320	235,320	235,320	235,320	235,320
V. Depreciación	26,823	26,823	26,823	26,823	23,073
VI. Utilidad operativa	54,514	91,614	131,165	173,327	222,025
VII. Utilidad antes de impuesto	54,514	91,614	131,165	173,327	222,025
VIII. Impuesto a la renta (1,5%)	818	1,374	1,967	2,600	3,330
Utilidad Neta	53,696	90,240	129,197	170,728	218,695

Fuente: Autores del presente informe

9.8. Flujo de caja económico (FCE)

Tabla IX.19. Flujo de Caja Económico (FCE)

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Ingresos (ventas)		2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
Ventas		2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
II. Egresos		-2,320,434	-2,440,199	-2,567,875	-2,703,984	-2,845,333
Costos Variables		-1,813,251	-1,933,016	-2,060,692	-2,196,801	-2,341,899
Costos Fijos		-480,360	-480,360	-480,360	-480,360	-480,360
Depreciación		-26,823	-26,823	-26,823	-26,823	-23,073
I. Utilidad antes de Impuestos		54,514	91,614	131,165	173,327	222,025
Impuesto a la Renta (1.5%)		-818	-1,374	-1,967	-2,600	-3,330
II. Utilidad Neta		53,696	90,240	129,197	170,728	218,695
(+) Depreciación		26,823	26,823	26,823	26,823	23,073
Flujo de Caja Operativo		80,519	117,063	156,020	197,551	241,768
Inversión	-166,731					
Capital de trabajo	-94,258	-4,922	-5,247	-5,594	-5,963	-5,963
Recuperación CT						121,946
Flujo de Caja de Inversiones	-260,989	-4,922	-5,247	-5,594	-5,963	115,983
Flujo de Caja Económico	-260,989	75,598	111,816	150,427	191,588	357,751

VANE	S/ 79,139	VANE > 0. El VAN económico es positivo, por lo tanto, el proyecto es rentable operativamente.
TIRE	43.7%	TIRE > KoA. El TIR económico es mayor al KoA, por lo tanto, el proyecto es rentable operativamente.

Fuente: Autores del presente informe

9.9. Payback o plazo de recuperación

Se aprecia en la Tabla IX.21 que el periodo de recupero se da en el segundo año de evaluación, es decir, tiene un Payback de 2.74 años.

Tabla IX.20. Payback o plazo de recuperación

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Caja Económico	-260,989	75,598	111,816	150,427	191,588	357,751
Flujo Acumulado	-260,989	-185,391	-73,575	76,852	268,440	626,191
		Payback	2.75			

Fuente: Autores del presente informe

9.10. Análisis Beneficio - Costo (B / C)

Como se puede apreciar en la Tabla IX.21, se ha encontrado el Índice Beneficio / Costo, el cual arroja un valor de 1.0617 mayor a 0 (cero).

Tabla IX.21. Análisis Beneficio / Costo (B/C)

Índice Beneficio / Costo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficios	0	2,374,948	2,531,813	2,699,040	2,877,311	3,067,358
Costos	-260,989	-2,294,429	-2,414,750	-2,543,019	-2,679,761	-2,825,590
Factor de actualización	1.0000	0.7582	0.5749	0.4359	0.3305	0.2506
Beneficios actualizados	0	1,800,704	1,455,486	1,176,451	950,910	768,608
Costos actualizados	-260,989	-1,739,653	-1,388,189	-1,108,445	-885,622	-708,027
Flujo económico actualizado		61,050	67,297	68,006	65,288	60,581

Fuente: Autores del presente informe

Índice Beneficio / Costo = 1.0101 > 0	Esto indica que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia el proyecto debe ser considerado.
---------------------------------------	--

9.11. Punto de Equilibrio

Como se puede apreciar en la Tabla IX.22 y en el Gráfico IX.1, se ha encontrado el Punto de Equilibrio, el cual arroja un valor de 122,541 kilogramos de producto en total, y cuyo detalle se aprecia a continuación:

Tabla IX.22. Punto de Equilibrio

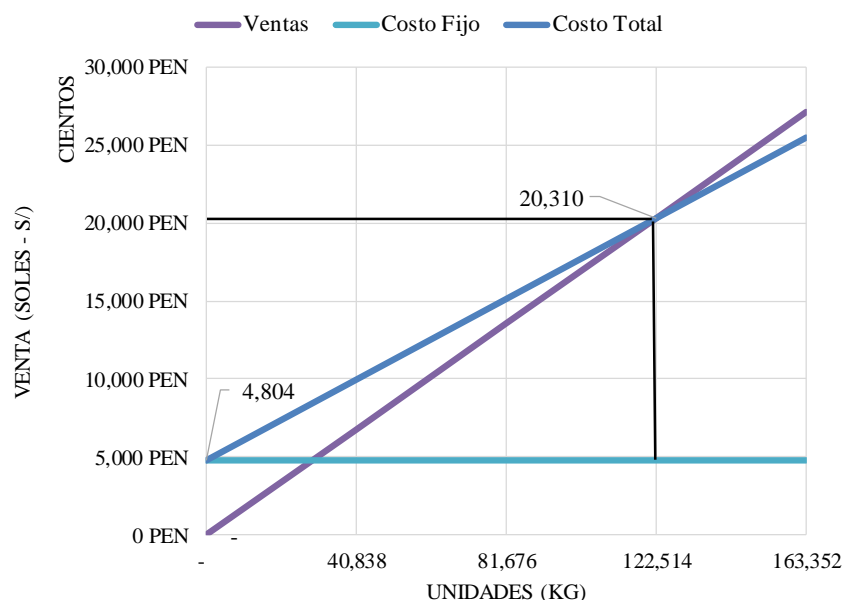
Productos	Valor de venta (soles/kg)	Costo Variable Unitario (soles/kg)	Venta Estimada (kg)	Contribución Marginal	Participación de Venta (%)	Contribución Marginal Ponderada	Cantidad de equilibrio General (Kg)	Cantidad de equilibrio por Producto (Kg)	Cantidad de Equilibrio en soles
Alimento Peros SP	31.36	22.88	32,491.05	8.48	23%	1.92	122,514	27,786	871,380
Alimento Peros P	15.32	11.65	18,566.31	3.67	13%	0.48		15,878	243,273
Alimento Peros C	9.59	7.64	64,982.10	1.95	45%	0.88		55,572	532,853
Alimento Gatos SP	30.01	21.94	7,621.36	8.07	5%	0.43		6,518	195,581
Alimento Gatos P	24.98	20.42	4,355.06	4.57	3%	0.14		3,724	93,052
Alimento Gatos C	7.28	6.61	15,242.71	0.67	11%	0.07		13,035	94,902
			143,259		100%	3.92			122,514

Fuente: Autores del presente informe

PE Unidades (kilos)	122,514
PE Dinero (soles)	2,031,041

Como se puede observar en el Gráfico IX.1, se ha calculado que con un volumen de 122,514 kilos de venta de alimento, que equivale a una venta de S/ 2,031,041 soles.

Gráfico IX.1. Punto de Equilibrio



Fuente: Autores del presente informe

9.12. Análisis de escenarios

Se realizó el análisis como se aprecia en la **Tabla IX.23**, a continuación:

Tabla IX.23. Análisis de escenarios

Variable	Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Precio Alimento Super Premium (soles/kg)	31.36	32.93	29.79
Precio Alimento Premium (soles/kg)	15.32	16.09	14.56
Precio Alimento Comercial (soles/kg)	9.59	10.07	9.11
Precio Alimento Super Premium (soles/kg)	30.01	31.51	28.51
Precio Alimento Premium (soles/kg)	24.98	26.23	23.74
Precio Alimento Comercial (soles/kg)	7.28	7.64	6.92
Costo Alimento Peros Super Premium	21.95	20.85	23.05
Costo Alimento Peros Premium	10.73	10.19	11.26
Costo Alimento Peros Comercial	6.71	6.38	7.05
Costo Alimento Gatos Super Premium	21.01	19.95	22.06
Costo Alimento Gatos Premium	19.49	18.51	20.46
Costo Alimento Gatos Comercial	5.68	5.39	5.96
Demanda de Hogares	1203.045	1263	1143
VAN	S/. 79,139	S/. 711,266	S/ -500,629
TIR	43.70%	135.40%	-58.20%

Fuente: Autores del presente informe

9.13. Análisis de sensibilidad

Como se puede apreciar en la Tabla IX.24, se ha realizado el análisis de sensibilidad del alimento para perro súper premium entre su precio de venta y su costo, el cual arroja que manteniendo el mismo precio se podría aceptar un incremento del 4% de su costo, además, manteniendo el mismo costo del producto, podría soportar una reducción del precio de venta menor al 4%.

Tabla IX.24. Alimento para perro Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo)

			Precio de Venta										
			20%	16%	12%	8%	4%	0%	-4%	-8%	-12%	-16%	-20%
VAN			37.63	36.38	35.12	33.87	32.61	31.36	30.11	28.85	27.60	26.34	25.09
Costo de Producto	20%	26.34	230,289	126,294	22,299	-81,696	-185,691	-289,686	-393,681	-497,677	-601,672	-705,667	-809,662
	16%	25.46	304,054	200,059	96,064	-7,931	-111,926	-215,921	-319,916	-423,911	-527,906	-631,902	-735,897
	12%	24.59	377,819	273,824	169,829	65,834	-38,161	-142,156	-246,151	-350,146	-454,141	-558,136	-662,132
	8%	23.71	451,584	347,589	243,594	139,599	35,604	-68,391	-172,386	-276,381	-380,376	-484,371	-588,366
	4%	22.83	525,349	421,354	317,359	213,364	109,369	5,374	-98,621	-202,616	-306,611	-410,606	-514,601
	0%	21.95	599,114	495,119	391,124	287,129	183,134	79,139	-24,856	-128,851	-232,846	-336,841	-440,836
	-4%	21.07	672,879	568,884	464,889	360,894	256,899	152,904	48,909	-55,086	-159,081	-263,076	-367,071
	-8%	20.20	746,645	642,650	538,654	434,659	330,664	226,669	122,674	18,679	-85,316	-189,311	-293,306
	-12%	19.32	820,410	716,415	612,420	508,424	404,429	300,434	196,439	92,444	-11,551	-115,546	-219,541
	-16%	18.44	894,175	790,180	686,185	582,190	478,195	374,199	270,204	166,209	62,214	-41,781	-145,776
-20%	17.56	967,940	863,945	759,950	655,955	551,960	447,965	343,970	239,974	135,979	31,984	-72,011	

Fuente: Autores del presente informe

Como se puede apreciar en la Tabla IX.25, se ha realizado el análisis de sensibilidad del alimento para gato súper premium entre su precio de venta y su costo, el cual arroja que manteniendo el mismo precio se podría aceptar un incremento del 16% de su costo, además, manteniendo el mismo costo del producto, podría soportar una reducción del precio de venta menor al 12%.

Tabla IX.25. Alimento para gatos Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo)

			Precio de Venta										
			20%	16%	12%	8%	4%	0%	-4%	-8%	-12%	-16%	-20%
			VAN	36.01	34.81	33.61	32.41	31.21	30.01	28.81	27.61	26.41	25.21
Costo de Producto	20%	25.21	113,065	89,723	66,381	43,040	19,698	-3,644	-26,985	-50,327	-73,668	-97,010	-120,352
	16%	24.37	129,621	106,279	82,938	59,596	36,255	12,913	-10,429	-33,770	-57,112	-80,454	-103,795
	12%	23.53	146,178	122,836	99,494	76,153	52,811	29,469	6,128	-17,214	-40,555	-63,897	-87,239
	8%	22.69	162,734	139,393	116,051	92,709	69,368	46,026	22,684	-657	-23,999	-47,341	-70,682
	4%	21.85	179,291	155,949	132,607	109,266	85,924	62,583	39,241	15,899	-7,442	-30,784	-54,126
	0%	21.01	195,847	172,506	149,164	125,822	102,481	79,139	55,797	32,456	9,114	-14,227	-37,569
	-4%	20.17	212,404	189,062	165,721	142,379	119,037	95,696	72,354	49,012	25,671	2,329	-21,013
	-8%	19.32	228,960	205,619	182,277	158,935	135,594	112,252	88,911	65,569	42,227	18,886	-4,456
	-12%	18.48	245,517	222,175	198,834	175,492	152,150	128,809	105,467	82,125	58,784	35,442	12,101
	-16%	17.64	262,073	238,732	215,390	192,048	168,707	145,365	122,024	98,682	75,340	51,999	28,657
	-20%	16.80	278,630	255,288	231,947	208,605	185,263	161,922	138,580	115,238	91,897	68,555	45,214

Fuente: Autores del presente informe

Como se puede apreciar en la Tabla IX.26, se ha realizado el análisis de sensibilidad del alimento para perro súper premium entre su precio de venta y el costo fijo del negocio, el cual arroja que manteniendo el mismo precio se podría aceptar un incremento de más del 20% de su costo, además, manteniendo el mismo costo del producto, podría soportar una reducción del precio de venta menor al 4%.

Tabla IX.26. Alimento perro Súper Premium (Sensibilidad Precio/Costo Fijo)

			Precio de Venta										
			20%	16%	12%	8%	4%	0%	-4%	-8%	-12%	-16%	-20%
VAN			37.63	36.38	35.12	33.87	32.61	31.36	30.11	28.85	27.60	26.34	25.09
Costo Fijo	20%	576,432.00	527,364	423,369	319,374	215,379	111,384	7,389	-96,606	-200,601	-304,596	-408,591	-512,586
	16%	557,217.60	541,714	437,719	333,724	229,729	125,734	21,739	-82,256	-186,251	-290,246	-394,241	-498,236
	12%	538,003.20	556,064	452,069	348,074	244,079	140,084	36,089	-67,906	-171,901	-275,896	-379,891	-483,886
	8%	518,788.80	570,414	466,419	362,424	258,429	154,434	50,439	-53,556	-157,551	-261,546	-365,541	-469,536
	4%	499,574.40	584,764	480,769	376,774	272,779	168,784	64,789	-39,206	-143,201	-247,196	-351,191	-455,186
	0%	480,360.00	599,114	495,119	391,124	287,129	183,134	79,139	-24,856	-128,851	-232,846	-336,841	-440,836
	-4%	461,145.60	613,464	509,469	405,474	301,479	197,484	93,489	-10,506	-114,501	-218,496	-322,491	-426,486
	-8%	441,931.20	627,814	523,819	419,824	315,829	211,834	107,839	3,844	-100,151	-204,146	-308,141	-412,136
	-12%	422,716.80	642,164	538,169	434,174	330,179	226,184	122,189	18,194	-85,801	-189,796	-293,791	-397,786
	-16%	403,502.40	656,514	552,519	448,524	344,529	240,534	136,539	32,544	-71,451	-175,446	-279,441	-383,436
-20%	384,288.00	670,864	566,869	462,874	358,879	254,884	150,889	46,894	-57,101	-161,096	-265,091	-369,086	

Fuente: Autores del presente informe

Como se puede apreciar en la Tabla IX.27, se ha realizado el análisis de sensibilidad de la demanda total y cambios del costo fijo del negocio, el cual arroja que manteniendo la misma demanda se podría aceptar un incremento de más del 20% del costo fijo, además, manteniendo el mismo costo fijo del negocio, podría soportar una reducción de la demanda menor al 4%.

Tabla IX.27. Sensibilidad Demanda/Costo Fijo

		Costo Fijo											
		20%	16%	12%	8%	4%	0%	-4%	-8%	-12%	-16%	-20%	
VAN		576,432.00	557,217.60	538,003.20	518,788.80	499,574.40	480,360.00	461,145.60	441,931.20	422,716.80	403,502.40	384,288.00	
Demanda	20%	1,443.65	350,602	364,952	379,302	393,652	408,002	422,352	436,702	451,052	465,402	479,752	494,102
	16%	1,395.53	281,959	296,309	310,659	325,009	339,359	353,709	368,059	382,409	396,759	411,109	425,459
	12%	1,347.41	213,317	227,667	242,017	256,367	270,717	285,067	299,417	313,767	328,117	342,467	356,817
	8%	1,299.29	144,674	159,024	173,374	187,724	202,074	216,424	230,774	245,124	259,474	273,824	288,174
	4%	1,251.17	76,032	90,382	104,732	119,082	133,432	147,782	162,132	176,482	190,832	205,182	219,532
	0%	1,203.05	7,389	21,739	36,089	50,439	64,789	79,139	93,489	107,839	122,189	136,539	150,889
	-4%	1,154.92	-61,253	-46,903	-32,553	-18,203	-3,853	10,497	24,846	39,196	53,546	67,896	82,246
	-8%	1,106.80	-129,896	-115,546	-101,196	-86,846	-72,496	-58,146	-43,796	-29,446	-15,096	-746	13,604
	-12%	1,058.68	-198,539	-184,189	-169,839	-155,489	-141,139	-126,789	-112,439	-98,089	-83,739	-69,389	-55,039
	-16%	1,010.56	-267,181	-252,831	-238,481	-224,131	-209,781	-195,431	-181,081	-166,731	-152,381	-138,031	-123,681
	-20%	962.44	-335,824	-321,474	-307,124	-292,774	-278,424	-264,074	-249,724	-235,374	-221,024	-206,674	-192,324

Fuente: Autores del presente informe

9.14. Conclusiones

- El proyecto es viable operativamente, ya que genera valor, esto debido a que se obtuvo un VAN mayor a cero, de S/ 79,139 (positivo) y una tasa interna de retorno (TIR) de 43.7%. Por lo tanto, podemos concluir que el negocio planteado es viable.
- Para nuestro plan de negocio el nivel de inversión será de S/ 260,989.00 soles, considerando a la inversión fija tangible como el 50%, inversión fija intangible el 14% y capital de trabajo el 36%.
- El periodo de recupero de 2.49 años. Asimismo, el punto de equilibrio es de 122,514 kilos de alimento que equivale a ventas por 2,031,041 soles.
- Se obtiene ingresos desde el primer año por S/ 2,374,948 soles. Los Egresos según el análisis financiero para el primer año se calcula en S/ 2,299,350 soles. Lo que representa el 96.3% de los ingresos. Volviéndolo un proyecto con riesgo al incremento de los costos y/o reducción de los precios, así vemos que, del análisis de sensibilidad del alimento para perro súper premium entre su precio de venta y su costo, nos indica que un solo se podría aceptar un incremento de los costos del 4% para obtener resultados positivos manteniendo los precios.

■ CONCLUSIONES

- Se plantea la idea de negocio de un e-business para la venta de alimento para mascotas, el cual estará bajo los principios del modelo de negocio de red Network Orchestrator, al respecto, las nuevas tecnologías de conexión de redes aplicadas al e-business apuntan a volver más eficiente y flexible la operación de los negocios, al mismo tiempo que, va creando redes con sus clientes a fin de obtener información del mercado que le permitan tomar decisiones oportunas.
- El plan de negocio se plantea en un contexto con oportunidades que aprovechar debido a que son cada vez más los hogares que consideran a sus mascotas como parte integrante de su familia, lo que implica un mayor gasto en ellos, asimismo, los NSE AB son mercados importantes por su preferencia por mucho por los perros y seguido por los gatos, en tanto que en dichos NSE, el 87% poseen por lo menos un perro y 24% por lo menos un gato, además que, menos del 6% opta por alimentar a sus mascotas solo con comida casera, por lo tanto existe un gran potencial de desarrollo de mercado para el modelo de negocio planteado.
- Bajo las actuales condiciones de mercado y competencia, se concluye que una buena estrategia para ingresar al mercado es la híbrida, por estar en un mercado con competidores establecidos, por lo que, se deberá buscar alguna deficiencia en la competencia, e ingresar con una oferta superior y, si es necesario, con un precio inferior, a fin de lograr penetración de mercado.
- Se ha concluido en que la cartera a la cual dirigir los mayores esfuerzos de marketing está formada por la Zona 6 y Zona 7, ambas en Lima Centro, alimento seco para perros y gatos de calidades súper premium, premium y comercial. Por su parte, la cartera menos atractiva, está formada por la Zona 3 (Lima Este), fármacos, alimento BARF y alimento para mascotas diferente a perros y gatos.
- La Zona 2 (Lima Norte) pasaría a ser una zona a la cual debemos atender, pero con menores esfuerzos de marketing, debido al mayor riesgo de no desarrollar mercado en dicha zona, es así que se deberá tener en cuenta en tanto que genere rentabilidad para la empresa.

- Se ha optado por una estrategia de diferenciación, con una propuesta de valor agregado, otorgando un “Plan de Vida para las Mascotas”, además, de una estrategia de posicionamiento de más beneficio por menos precio. Respecto al plan de vida, se otorgará a los clientes suscriptores y servirá para aprovechar la actual tendencia de por considerar a las mascotas como parte de la familia (“mascota-hijo”), además de la gran evolución del mercado hacia el e-commerce. Se tiene como consideración, que al tratarse de productos estándares de marcas y empresas reconocidas, un menor precios no afectará la imagen de la empresa.
- Se concluye que para lograr el posicionamiento de la plataforma web se aplicarán dos estrategias de marketing digital, la SEM, para dar visibilidad inmediata a la plataforma y SEO, para lograr que nuestro sitio web sea relevante para los motores de búsqueda y ser mostrada entre las cinco primeras posiciones de búsqueda. Como parte de la estrategia para lograr el mayor número de visitas a la plataforma web, se crearán contenidos que nos diferencias de las actuales e-commerce.
- La ubicación estratégica como punto de almacenamiento, operaciones y distribución de productos, es en el distrito de San Luis, debido a que en torno a esta ubicación se encuentran los distritos de las Zonas 6 y Zona 7 de Lima Metropolitana, siendo los distritos de nuestros principales clientes objetivo y que representan el 37% de la demanda potencial. Asimismo, se ha planteado como objetivo lograr una atención mensual de 1,203 hogares, que representa una penetración de 0.58% del mercado potencial.
- De la evaluación económica realizada, se concluye que el proyecto es viable operativamente, ya que genera valor, siendo su VAN de S/ 79,139 soles (positivo) y su TIR de 43.7%. Además, se requiere un nivel de inversión de S/ 260,989.00 soles y se tiene un periodo de recupero de 2.49 años.
- Se obtiene ingresos en el primer año por S/ 2,374,948 y egresos por S/ 2,299,350, lo que representa el 96.3% de los ingresos. Volviéndolo un proyecto con riesgo al incremento de los costos y/o reducción de los precios.

BIBLIOGRAFIA

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 3ra de junio de 2019, de <https://bit.ly/2GL6D5x>
- 40defebrero. (2019). *¿Qué es el diseño responsive?* Recuperado el 3 de agosto de 2019, de <https://bit.ly/2Nh0UK1>
- 50Minutos.es. (2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2Od8xIJ>
- Alai. (26 de setiembre de 2018). *Situación política del Perú*. (CELAG, Editor) Recuperado el 06 de julio de 2019, de America Latina en movimiento: <https://www.alainet.org/es/articulo/195546>
- Alarcón, G. (20 de setiembre de 2018). Produce identificará trabas en sector comercio en alianza con empresas. *Gestión*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2YfNaQv>
- alomascotas. (2019). *alomascotas*. Recuperado el 2019, de <https://alomascotas.com/>
- Álvarez Pecol, J. (23 de marzo de 2015). *Perú, país perruno*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de Ipsos: <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Alvites, R. (10 de noviembre de 2018). *Las 5 Mejores Plataformas de Ecommerce Presentes en Perú*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de bsale: <https://bit.ly/30UIkcU>
- America Retail. (10 de diciembre de 2018). *Perú: Cifras proyectan el apogeo del e-commerce este 2019*. Recuperado el 08 de Julio de 2019, de America Retail: <https://bit.ly/3059bm7>
- Andam, Z. R. (Marzo 2003). *e-Commerce and e-Business*. Manila, Philippines: e-ASEAN Task Force UNDP-APDIP. Recuperado el 5 de julio de 2018, de <https://bit.ly/2GZiivA>
- APEIM. (julio de 2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Lima. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM): <https://bit.ly/2q7FD7y>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (Agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Obtenido de Niveles Socioeconómicos 2016: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

- Banco BCP. (2019). *Capital de Trabajo*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de VíaBCP: <https://bit.ly/31Awjdd>
- Banco Mundial. (09 de abril de 2019). *El Banco Mundial en el Perú*. Recuperado el 06 de julio de 2019, de El Banco Mundial: <https://bit.ly/2HZZuAz>
- Barraza, R. M. (2016). Abecedario de la Nutrición en Perros y Gatos. En Lulu.com (Ed.). Recuperado el 13 de junio de 2019, de <http://xurl.es/wrtel>
- Basantes Andrade, A. B., Gallegos Varela, M. C., Guevara Vega, C. P., Jacome Ortega, A. E., Posso Astudillo, A. M., Quiña Mera, J. A., & Vaca Orellana, C. F. (2016). *Comercio Electrónico*. Quito, Ecuador: Ibarra Ecuador. Recuperado el 11 de setiembre de 2019
- BCP. (2019). *Crédito Efectivo Negocios - Activo Fijo Mueble*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de VíaBCP: <https://bit.ly/2ZSOASh>
- BCRP. (2019). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Banco Central de Reserva del Perú, Lima. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2FMK9AV>
- belenpetshop. (2016). *belenpetshop*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <http://www.belen-petshop.com/>
- C.E.E.I. GALICIA, S.A. (BIG GALICIA). (2010). *Dirección Estratégica Empresarial. Manuales Prácticos de Gestión*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIG GALICIA). Recuperado el julio de 2018
- Campos Mauricio, S., & Martell Barrios, Z. (27 de 10 de 2015). *La firma electrónica como manifestación de voluntad*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://bit.ly/2M4Uzjb>
- Cat - Oh! (2018). *Cat - Oh!* Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://www.cat-oh.com/>
- Celis Castro, A., Gutiérrez Murga, A. E., Silva Matos, J. L., & Torres Sigueñas, L. L. (2012). *Plan Estratégico del Sistema de Generación Térmica de Electricidad en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de posgrado, Lima. Recuperado el julio de 2019
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2017). Recuperado el 22 de enero de 2019, de <http://xurl.es/0l34n>

- Chandler, M. (16 de julio de 2018). Guía en fisiopatología gastrointestinal del perro y el gato. *affinity VETS*. Recuperado el 25 de febrero de 2018, de <https://bit.ly/2KarOQE>
- CNCF. (2018). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Ministerio de Economía y Finanzas, Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, Lima. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2MN88C9>
- Congreso de La República. (24 de junio de 2000). LEY N° 27291. Ley que modifica el código civil permitiendo la utilización de los medios electrónicos para la comunicación de la manifestación de voluntad y la utilización de la firma electrónica. (M. Jesús Orbegozo, Ed.) *Diario Oficial El Peruano*, pág. 188343. Recuperado el 23 de enero de 2019, de <https://bit.ly/310Txc8>
- CPI. (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC (CPI), Lima Metropolitana, Lima Metropolitana. Recuperado el 16 de julio de 2018, de <https://bit.ly/2Z6O4ji>
- CPI. (2018). *Tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC (CPI), Lima Metropolitana. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2OVZ5TD>
- CPI. (abril de 2019). *Market Report Perú: Población 2018*. Lima. Recuperado el julio de 2019, de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI): <https://bit.ly/2SePHZT>
- Cyberclick. (2019). *Tendencias y predicciones de marketing digital 2019*. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de <https://bit.ly/2YyuaRt>
- CyberPet. (2019). *CyberPet*. Obtenido de <https://www.cyberpet.com/dogs/>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación. Recuperado el julio de 2019
- dataanalysis. (08 de febrero de 2015). *Entrevistas a profundidad*. Recuperado el 30 de enero de 2019, de dataanalysis, metodología: <https://bit.ly/2YBIQPP>
- Delipet. (2019). *Delipet*. Recuperado el 2019, de <https://www.delipet.pe/>
- demascotas. (2019). *Razas de perro*. Recuperado el 22 de junio de 2019, de <https://demascotas.info/razas/perros/>
- Díaz Videla, M. (marzo de 2017). ¿Qué es una mascota? Objetos y miembros de la familia. *UCB - Revista Ajayu de Psicología*, 15(1), 53-69. Recuperado el 18 de febreri de 2019, de http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v15n1/v15n1_a04.pdf

- Diniz, M. (3 de marzo de 2017). *All Extruded*. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <http://xurl.es/twv0q>
- El Comercio. (16 de noviembre de 2016). Las marcas de comida para perros que lideran el mercado local. *El Comercio*. Recuperado el julio de 2018, de <https://bit.ly/2ZYQj8W>
- El Comercio. (03 de Octubre de 2018). Asbanc: Participación de banca móvil creció de 0,1% a 5,1% en cinco años. *Diario El Comercio*. Recuperado el 28 de enero de 2019, de <https://bit.ly/2O3yROJ>
- El Comercio. (01 de agosto de 2018). Comercio electrónico moverá US\$2.500 millones este año, según Comex Perú. *El Comercio*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2O1qfDy>
- El Comercio. (19 de julio de 2018). Más de 5 millones de peruanos compran por internet. *El Comercio*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2HwoTIZ>
- El Comercio. (14 de setiembre de 2018). Senasa deroga requisitos sanitarios en importación de alimentos para animales. *El Comercio*. Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2MxESNQ>
- El Comercio. (29 de enero de 2019). El Perú mantiene un alto índice de percepción de corrupción. *El Comercio*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <https://elcomercio.pe/politica/peru-mantiene-alto-indice-percepcion-corrupcion-noticia-602105>
- eMultiplied. (21 de Enero de 2019). *Marketing Digital*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de <https://emultiplied.pe/las-mejores-empresas-desarrolladoras-apps-lima-peru/>
- Escuela Veterinaria MasterD. (25 de mayo de 2018). *MD Escuela de Veterinaria*. (S. M. Parra, Editor) Recuperado el 19 de junio de 2019, de <http://xurl.es/xqz00>
- Federation Cynologique Internationale. (2019). *Nomenclatura de las razas de la FCI*. Recuperado el 22 de junio de 2019, de <http://www.fci.be/es/Nomenclature/>
- Gadet Castaño, M., & Peinado Rodríguez, M. (2018). *Manual de veterinaria natural*. Editorial Almuzara. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://xurl.es/sjpb>
- Gaviria Arango, J. (2016). *Alimentación general y especializada para mascotas en una empresa productora de alimentos balanceados para animales*. Corporación Universitaria Lasallista - Ciencias Agropecuarias - Zootecnia, Caldas,

- Antioquia, Colombia. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1493/1/Alimentacion_general_especializada_mascotas.pdf
- Gestión. (23 de noviembre de 2016). Producción de alimentos para mascotas crecerá 12.3% este año. *Gestión*. Recuperado el 16 de julio de 2018, de <https://gestion.pe/economia/produccion-alimentos-mascotas-crecera-12-3-ano-121501>
- Gestión. (01 de octubre de 2018). Aprobación de Vizcarra llega a 61%, su mayor respaldo está en el sector A/B y en el norte. *Gestión*. Recuperado el 07 de julio de 2019, de <https://gestion.pe/peru/politica/aprobacion-vizcarra-llega-61-mayor-respaldo-sector-b-norte-245751>
- Gestión. (15 de Agosto de 2018). BCR: Valor de pagos electrónicos aumentó 57% en primer semestre. (J. Lira Segura, Ed.) *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/bcr-pagos-electronicos-aumento-57-primer-semestre-241602>
- Gestión. (15 de diciembre de 2018). *Perú ocupa puesto 79 en velocidad de internet fijo, según Opecu*. Recuperado el 08 de julio de 2019, de DiarioGestión: <https://gestion.pe/economia/peru-ocupa-puesto-79-velocidad-internet-fijo-opecu-227108>
- Gestión.pe. (21 de Setiembre de 2017). Uno de cada cuatro peruanos compran online en una tienda por departamentos. *Gestión*. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://bit.ly/2YM4759>
- Gestión.pe. (30 de Junio de 2018). Mercado de apps móviles llegará a S/ 50 millones este año. (J. Lira Segura, Ed.) *Gestión*. Obtenido de <https://bit.ly/2TeEOHJ>
- Gestión.pe. (11 de abril de 2019). Cepal mantiene proyección de crecimiento para PBI del Perú y rebaja la de América Latina. *Gestión*. Recuperado el 8 de junio de 2019, de <https://bit.ly/2Ky9DmK>
- Gil Estallo, M. d. (2000). *Empresa virtual: De la idea a la acción*. ESIC. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2XUv23i>
- Go Pet. (2016). *Go Pet*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://gopet.pe/>
- gob.pe. (4 de octubre de 2018). *Persona Natural versus Persona Jurídica*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de <https://www.gob.pe/252-persona-natural-versus-persona-juridica>

- gob.pe. (31 de octubre de 2018). *Registrar o constituir una empresa*. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- gob.pe. (31 de octubre de 2018). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. Recuperado el 23 de enero de 2018, de <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- GoDaddy. (2019). *Certificado SSL*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de GoDaddy: <https://bit.ly/2ZCrhMy>
- Google Cloud. (2019). *WordPress*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Google Cloud: <https://bit.ly/2yMEyqc>
- Google Maps. (6 de agosto de 2019). *Distrito de San Luis*. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de Google Maps: <https://bit.ly/2yGZT4d>
- Google Trends. (3 de agosto de 2019). *Interés a lo largo del tiempo*. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de Google: <https://bit.ly/2OCOxsU>
- Grandville, C. (14 de setiembre de 2016). *LUPOSAN, MARKUS- MÜHLE*. Recuperado el 21 de junio de 2019, de <http://xurl.es/e5cer>
- Grupo de Investigación CENTAURO. (9 de agosto de 2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2bMgQgH>
- Guardia, K. (14 de noviembre de 2018). Comercio electrónico crecerá 30% este año, ¿qué rubros son los más demandados? *Gestión*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2qKp41N>
- Guerrero, C. (11 de mayo de 2016). *Lineamientos del OCDE para el comercio electrónico: ¿Perú va en la dirección correcta?* Recuperado el 31 de enero de 2019, de hiperderecho: <https://bit.ly/2JNLSHe>
- Hawke, F. (23 de mayo de 2019). *China and the Three Great Political-Economic Truths [China y las tres grandes verdades político-económicas]*. Stanford Graduate School of Business, China Director. Beijing: The Beijing Center. Recuperado el 26 de junio de 2019
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-HILL / Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 23 de julio de 2018, de <https://bit.ly/1SgDw7f>

- Hernández-Arteaga, I. (junio de 2012). *Investigación cualitativa*. Recuperado el 25 de julio de 2019, de Revista Rastros Rostros.
- Herrera Velarde, E. (03 de junio de 2018). "Permisología" y Corrupción. *Gestión*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <https://gestion.pe/blog/corrupcion-bajo-la-lupa/2018/06/permisologia-y-corrupcion.html?ref=gesr>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (8va ed.). México D.F., México: McGrawHill Education. Recuperado el 21 de julio de 2019
- Hurtado, J., & Aizcorbe, J. (6 de mayo de 2016). Comida para mascotas: un nicho con potencial. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado el 18 de julio de 2018, de <https://bit.ly/2yBnX8L>
- IAB, P. (12 de 18 de 2018). *Los Guerreros del e-commerce: dominando la cancha del comercio electrónico*. Recuperado el 08 de 07 de 2019, de <https://bit.ly/2GrmgRQ>
- Inboundcycle. (2019). *Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía*. Recuperado el 3 de agosto de 2019, de Inboundcycle: <https://bit.ly/2xl8x6M>
- Indecopi. (01 de abril de 2016). *El Indecopi promueve en el Perú los nuevos lineamientos aprobados por la OCDE que benefician al consumidor en el comercio electrónico*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual : <https://bit.ly/2YaJX8Q>
- INEI. (2018). *Informe Nacional - Perú: Perfil Sociodemográfico*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Censos 2017, Lima. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2NZze8D>
- INEI. (2018). *Provincia de Lima Compendio estadístico 2017*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2DvD8kH>
- INEI. (30 de mayo de 2019). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Lima. Recuperado el 11 de julio de 2019, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo_2019.pdf

- INEI. (15 de febrero de 2019). Población ocupada urbana creció 2.3% a nivel nacional en el 2018. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2JBErUJ>
- Inga, C. (07 de noviembre de 2016). *Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Diario El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Inga, C. (10 de abril de 2018). Pedigree apunta a liderar el mercado en el Perú. *El Comercio*. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2T4SpBe>
- Iniesta, L. (2004). *Diccionario de marketing y publicidad*. España: Grupo Planeta (GBS).
- Ionos. (9 de mayo de 2019). *Seguridad en Internet con los certificados SSL y HTTPS*. Obtenido de Digital Guide: <https://bit.ly/2yQDzFb>
- Ipsos. (7 de febrero de 2017). *Mascotas 2016*. Recuperado el 01 de Julio de 2019, de Ipsos Perú: <https://bit.ly/2QdhOqO>
- Iriarte Ahón, E. (08 de 01 de 2013). *Andina - Agencia peruana de noticias*. Recuperado el 23 de 01 de 2019, de Marco legal de Internet en el Perú: <https://andina.pe/agencia/noticia-marco-legal-internet-el-peru-442616.aspx>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio*. En Dirección estratégica. Madrid: Pearson Educación. Recuperado el 11 de julio de 2019
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16e ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de julio de 2019
- La Red Zoocial. (20 de julio de 2018). *La fiebre de las "Petmoms" ¿Hijos o mascotas?* Recuperado el 14 de julio de 2019, de El Espectador: <https://bit.ly/2mwFjxm>
- lamascoteria. (2018). *lamascoteria*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2Gis8ug>
- Lapiente Gracia, A. (22 de mayo de 2019). *El periódico DE AQUÍ*. (R. R. WICHI, Ed.) Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://xurl.es/08sd3>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). *The Network Imperative: How to Survive and Grow in the Age of Digital Business Models*. Boston, Massachusetts, EUA: Harvard Business Review Press. Recuperado el julio de 2018, de <https://bit.ly/2GiwyBw>

- López, V. (12 de setiembre de 2014). *Mascotas humanizadas. ¿Tu perro es “tu hijo”?* *Advierten sobre un error que muchas cometemos*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de Clarín: <https://bit.ly/2VfRMt0>
- MascotaRey.com. (2019). Recuperado el 19 de junio de 2019, de <http://xurl.es/vahm0>
- mascoteroy.com. (6 de enero de 2019). *Mascoteroy / Blog*. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <http://xurl.es/ka2wv>
- Mendoza Riofrío, M. (27 de diciembre de 2017). Mascotas: el 10% de la compra de sus alimentos es online. *El Comercio*. Recuperado el 23 de julio de 2018, de <https://bit.ly/2BY9B6p>
- Mikkelsen, F. (2016). Técnicas Proyectivas en Investigación, ¿Cuándo podemos usarlas? *Conexion Esan*.
- Ministerio de Justicia. (2015). *Ley N° 26687 - Ley General de Sociedades*. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de World Intellectual Property Organization (WIPO): <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (marzo de 2015). *D.L. N° 295 Código Civil* (16 ed.). Lima, Lima, Perú. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de Sistema peruano de información jurídica: <http://spij.minjus.gob.pe/notificacion/guias/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (junio 2018). *Código de Protección y Defensa del Consumidor Ley N° 29571 y Normas Complementarias* (2da ed.). Lima, Perú: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-06625. Recuperado el 23 de enero de 2019, de http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/CODIGO-CONSUMIDOR.pdf
- MINSA. (Abril de 2015). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Boletín estadístico de nacimientos en Perú: ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogei/CNV/Boletin_CNV_16.pdf
- misterpet. (2019). *misterpet*. Recuperado el 2019, de <http://misterpet.pe/>
- Molina A, H., & Del Carpio G, J. (2018). *La tasa de descuento en la evaluación de proyectos y negocios empresariales*. Recuperado el 11 de agosto de 2019, de <https://bit.ly/2TIFqLG>
- NAKCY. (31 de Marzo de 2017). *Ventajas del comercio electrónico para nuestras mascotas*. Obtenido de Vetplace: <https://bit.ly/32OJ0T5>

- NeoAttack. (2019). *Concepto de Url amigables*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de NeoAttack: <https://bit.ly/2GRVsbc>
- Northcote Sandoval, D. (noviembre de 2012). *Principales diferencias entre la denominación o razón social, el nombre comercial y la marca*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de Actualidad Empresarial Revista de Investigación y Redacción: <https://bit.ly/2JR50Ft>
- Noticiero Contable. (15 de mayo de 2019). *Costos Laborales en el*. Recuperado el 12 de agosto de 2019, de Noticiero Contable: <https://bit.ly/31z6cDb>
- Nunez, A. (23 de enero de 2019). *Comercio electrónico crecería 20% en Perú este año*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de La Republica: <https://larepublica.pe/economia/1399398-comercio-electronico-creceria-20-peru-ano/>
- Observatorio Iberoamericano de Protección de Datos. (14 de 10 de 2013). *Comercio Electrónico*. (A. Cuesta Ureña, Editor) Recuperado el 24 de 01 de 2019, de El Perú: situación legal en privacidad y e-commerce: <http://oiprodat.com/2013/10/14/el-peru-situacion-legal-en-privacidad-y-e-commerce/>
- OEA. (12 de abril de 2006). *Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE), Organismo de los Estados Americanos (OEA): <http://xurl.es/s8nia>
- OEA. (29 de mayo de 2009). *Acuerdo de Libre Comercio Perú-Singapur*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE), Organismo de los Estados Americanos (OEA): <https://bit.ly/32uLsXL>
- OEA. (01 de agosto de 2009). *Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la República del Perú*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE), Organismo de los Estados Americanos (OEA): <https://bit.ly/2XTA76R>
- OEA. (21 de marzo de 2011). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Corea*. Recuperado el 23 de enero de 2019, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE), Organismo de los Estados Americanos (OEA): <http://xurl.es/v73al>

- Oliver, D. (9 de mayo de 2016). *Web Consultas, Revista de salud y bienestar*. Recuperado el 13 de junio de 2019, de <http://xurl.es/mq5c5>
- ONiUP. (11 de agosto de 2017). *¿Qué es First Party Data?* Recuperado el 3 de agosto de 2019, de ONiUP Compra Programática: <https://bit.ly/2MvvoX8>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2017). *Generación de Modelos de Negocio*. (L. Vázquez, Trad.) Barcelona, España: Grupo Planeta. Recuperado el julio de 2018
- Padilla, R. (2019). *¿Qué Es El Buyer Journey?* Recuperado el 3 de agosto de 2019, de genwords: <https://bit.ly/2wDI7fa>
- Paredes, E. (12 de setiembre de 2010). *Gestionando empresas*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de <http://xurl.es/fys6w>
- Patiño, M. (25 de febrero de 2018). Perros vs gatos: ¿Qué mascota es más costosa de mantener en Perú? *Gestión*. Recuperado el 5 de junio de 2019, de <https://bit.ly/2MCn2gd>
- Perú21. (15 de febrero de 2017). Limeños engríen cada vez más a sus mascotas, según encuesta. *Perú21*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2HrWR5T>
- PetPlaza. (2018). *PetPlaza.pe*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://petplaza.pe/>
- PetShop By Sammy. (2017). *PetShop By Sammy*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://petshopbysammy.com/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto. Recuperado el 15 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2Sp7cXl>
- PQS. (22 de Marzo de 2018). *Superpet, el negocio de alimentos y productos para mascotas*. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de Portal PQS La voz del emprendimiento: <https://bit.ly/2JQjFkj>
- Procuraduría Federal del Consumidor - PROFECO. (enero de 2016). Dale una buena Croqueta y te amará toda su vida. *Revisata del Consumidor*, 55. Recuperado el 21 de junio de 2019, de <https://bit.ly/310urdr>
- PRODUCE. (diciembre de 2018). *Las Mipyme en cifras 2017*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Ministerio de La Producción: <https://bit.ly/2K5guax>
- PURINA. (2018). *Confecciona una dieta para tu perro*. Obtenido de <https://www.purina.es/perros/salud-y-nutricion/guia-alimentacion-perro/confeccionar-dieta-perro>

- Qin, Z. (2009). The Definitions of E-commerce. En U. Tsinghua, *Introduction to E-commerce* (págs. 7-9). China: Springer Science & Business Media. Recuperado el 11 de julio de 2018, de <https://bit.ly/32Aqy06>
- Ramírez, E., & Cajigas R., M. (2004). *Proyectos de Inversión Competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Sede Palmira. Recuperado el julio de 2018
- RGP, & JJN. (4 de abril de 2019). Plantean 4 lineamientos para crecimiento económico equitativo y sostenible. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://bit.ly/30S8c9j>
- Rosendo Ríos, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 10 de setiembre de 2019, de <https://n9.cl/001>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 20 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2M43Qbd>
- Salas Oblitas, L. (30 de Abril de 2018). *E-commerce: Mil empresas se suman al año al comercio electrónico*. Recuperado el 01 de Febrero de 2019, de EL COMERCIO: <https://bit.ly/2JEU8Yk>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación* (2da ed.). Chile: Pearson Educación de Chile S.A. Recuperado el julio de 2018
- Sasongko, A. H., Umar, A., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). Business Model Canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal Of Entrepreneurship*, 22(1), 3.
- SBS. (10 de julio de 2019). *Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional*. Recuperado el 12 de julio de 2019, de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://bit.ly/2FyUjC8>
- Semrush. (2019). *Planes y precios*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Semrush: <https://bit.ly/31pnX7U>
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. México: Ediciones Gránica México SA de CV. Recuperado el 10 de julio de 2019
- Siebel, T. M. (2001). Capítulo 1. ¿Qué es el e-business? En "*Principios del e-Business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad*

- y la satisfacción del cliente" (pág. 15 a 25). Barcelona, España: Ediciones Granica S.A., 2001. Recuperado el julio de 2018, de <https://bit.ly/2SlesU0>
- Siebel, T. M. (2001). Capítulo 2. E-business, no comercio electrónico. En *"Principios del e-Business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción del cliente"* (pág. 26 al 31). Barcelona, España: Ediciones Granica S.A., 2001. Recuperado el julio de 2018, de <https://bit.ly/2SlesU0>
- Sunarp. (25 de agosto de 2014). *Formatos y formulario registrales*. Recuperado el 03 de enero de 2019, de <https://bit.ly/2LGyGaq>
- SUNAT. (8 de diciembre de 2004). *D.S. N° 179-2004-EF. Texto único ordenado de la Ley de Impuesto a la Renta*. Recuperado el 28 de 01 de 2019, de <https://bit.ly/2Kt1bn9>
- SUNAT. (2018). *Regímenes Tributarios*. Recuperado el 02 de febrero de 2019, de Superintendencia Nacional de los Registros Públicos: <https://bit.ly/2lebtwR>
- SUNAT. (2019). *Actividad Económica*. Recuperado el 07 de febrero de 2019, de Tablas y Anexos: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>
- SUNAT. (2019). *Informe N° 196-2006-SUNAT/2B0000*. Recuperado el 23 de julio de 2019, de SUNAT: <https://bit.ly/2EhB6Hg>
- SUNAT. (2019). *Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)*. Recuperado el 23 de julio de 2019, de SUNAT: <https://bit.ly/2MVLEkb>
- SUNAT. (2019). *Registro Único de Contribuyentes - RUC*. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresas/inscripcion-al-ruc-empresas>
- SUNAT. (2019). *Sistema de Emisión Electrónica Facturador SUNAT*. Recuperado el 01 de julio de 2019, de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT): <https://bit.ly/2YgO7N8>
- SUNAT. (2019). *Sistema SOL - SUNAT Operaciones en Línea - Empresas*. Recuperado el 03 de febrero de 2019, de <https://bit.ly/32zzToX>
- SuperPet. (2019). Recuperado el 21 de junio de 2019, de <https://superpet.pe/175-alimento-medicado-gatos?order=product.price.desc>
- SuperPet. (2019). *SuperPet*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <https://superpet.pe/410-cyberpet>

- Tassara Cánepa, F. B. (25 de julio de 2018). Crisis del sistema judicial: Cómo podría afectar a la economía. *El Comercio*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/crisis-sistema-judicial-afectar-economia-noticia-537510>
- The Valley. (27 de marzo de 2014). *Branding y Performance, una estrategia integrada*. Recuperado el 11 de Setiembre de 2019, de Thevalley: <https://bit.ly/2kgmsJu>
- Trovit. (6 de agosto de 2019). *Local industrial Lima San Luis*. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de Trovit: <https://bit.ly/2GMzgiP>
- Universidad de Alcalá. (2019). *Biblioteca Universidad de Alcalá*. Recuperado el 31 de enero de 2019, de <https://bit.ly/1KRWtOH>
- Universidad de Jaén. (2019). *Metodología Cualitativa*. Recuperado el 25 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2FpZMv0>
- Verano, P. (25 de noviembre de 2018). Compradores de “pet food” optaron por productos más económicos. *Gestión*. Recuperado el 2 de junio de 2018, de <https://bit.ly/2Yov1Vh>
- VETS affinity. (16 de julio de 2018). ALIMENTACIÓN. *VETS affinity*. Recuperado el 25 de febrero de 2019, de <https://bit.ly/2LZlsok>
- Vicpresidencia de la República Dominicana. (agosto de 2017). *Manual de marketing digital*. República Dominicana: IG. Recuperado el 5 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2PQCE2F>
- Vidal, S. (10 de julio de 2017). Precios de locales industriales en Lima centro suben 45% y en el norte caen 20%. *Gestión*, pág. 4. Recuperado el 6 de agosto de 2019, de <https://bit.ly/2GSjliX>
- Wigodski, J. (08 de julio de 2010). *Definición de Fuentes Primarias*. Recuperado el 04 de febrero de 2019, de Metodología de la Investigación: <https://bit.ly/2oU4yuy>
- Wikipedia. (15 de abril de 2019). *Mercadotecnia en motores de búsqueda*. Recuperado el 2 de junio de 2019, de Wikipedia: <https://bit.ly/1OXmqrk>
- Wikipedia. (30 de julio de 2019). *WordPress*. Recuperado el 7 de agosto de 2019, de Wikipedia: <https://bit.ly/1Zdgx0F>
- Wolter Kluwer. (2019). *Población ocupada*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de WoltersKluwer: <https://bit.ly/2XLdYYp>

Zubieta Pacco, R. (18 de diciembre de 2018). Congreso cierra el año con 16% de aprobación. *El Comercio*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de <https://bit.ly/2EANKwk>