



**Plan de negocio para la producción y venta de
alimentos saludables para mascotas caninas**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magister en Administración por:

Edgar Fernandez Incarroca

Sandra Lissett Morales Quispe

Hansel Adolfo Pando Casabona

Pedro André Peñaloza Piccone

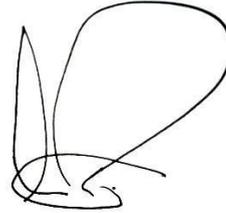
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN A TIEMPO PARCIAL 67

Lima, 15 de diciembre de 2021

Esta tesis

Plan de negocio para la producción y venta de alimentos saludables para mascotas caninas

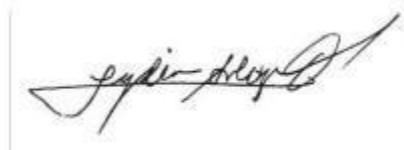
ha sido aprobada.



.....
Luis Piazzon Gallo, Ph. D.(Jurado)



.....
Oswaldo Morales Tristán, Ph. D. (Jurado)



.....
Lydia Arbaiza Fermini, Ph. D (Asesora)

Universidad ESAN

2021

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de contar con mis padres Pedro y Judith, hermanos Luis y Gianmarco, así como mi pareja Tatiana, quienes constantemente me brindan todo su apoyo y son pilares fundamentales en cada proyecto de mi vida.

Pedro André Peñaloza Piccone

Agradezco a Dios por permitirme cumplir mis objetivos. A mis padres Fausto y Victoria por impulsarme a seguir progresando, a mi hermana Indira por ser un motivo de crecimiento constante y a Fátima, mi pareja, quien es fundamental en mi presente y futuro. También a Benito, una de las razones de esta tesis.

Edgar Fernandez Incarroca

Agradezco a Dios por poder vivir esta etapa de mi vida, a mi esposo César por respaldar todos mis sueños, a mi mamá Vanessa por cuidarme siempre, y a mis hermanos Joseph y Andrea por todo su apoyo y comprensión constante.

Sandra Lissett Morales Quispe

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de dar este paso importante. A mis padres Juvenal y Lourdes, mi hermana Lourdes, así como mi pareja Grecia, quienes fueron mi gran apoyo durante este proyecto y en general en mi vida. De igual modo a Bucky y Peckys quienes son parte de mi familia e inspiración del tema elegido.

Hansel Adolfo Pando Casabona

Agradecimientos

A nuestra asesora de tesis Ph. D. Lydia Arbaiza Fermini, quien, a través de su experiencia, constancia y su retroalimentación contante nos permitió desarrollar el presente trabajo y culminarlo de forma satisfactoria, por ello, nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento por dicha labor; así también a los profesores, asistentes y coordinadores de ESAN que nos acompañaron en este arduo camino.

EDGAR FERNANDEZ INCARROCA

Licenciado en Diseño Industrial con 8 años de experiencia. Profesional en búsqueda constante de la excelencia e innovación en el desarrollo de proyectos. Muy enfocado en la creación de valor a través del Diseño Industrial y con profundo interés en el progreso del país con el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

HOTELES ESMERALDA

Cadena de hoteles y hostales en la ciudad del Cusco.

Administrador

Junio 2021 – Actualidad

- Gestión de procesos productivos, experiencia de cliente y desarrollo de nuevos proyectos.

CORE. INNOVATION & DESIGN CENTER

Empresa propia para el desarrollo de nuevos proyectos en los ámbitos industriales, tecnológicos y de salud mediante nuevas tecnologías y el diseño industrial.

Fundador

Octubre 2016 – Actualidad

- Coordinación y desarrollo de proyectos con nuevas tecnologías.

ALICORP S.A.

Empresa de consumo masivo.

Diseñador de Envases

Agosto 2017 – marzo 2021

- Gestor de más de 80 proyectos en diversos rubros de alimentos.

Diseñador de Envases

Septiembre 2015 – abril 2016

- Gestor de más de 30 proyectos en la plataforma alimentos.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Docente a tiempo parcial

Marzo 2018 – julio 2018

- Docente asesor de los últimos ciclos de la carrera de Diseño industrial.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración - MBA 2019 - Actualidad

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Licenciado en Diseño industrial 2008 - 2013

CERTIFICACIONES Y OTROS ESTUDIOS

INTERACTION DESIGN FOUNDATION

Cursos de User Experience 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Diplomado de generación de nuevos negocios y emprendimiento 2015

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Curso de contabilidad y finanzas para no especialistas 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Curso de gerencia de proyecto bajo la metodología del PMI 2014

SANDRA LISSETT MORALES QUISPE

Contadora colegiada con 11 años de experiencia en auditoría, liderando proyectos en importantes compañías locales, principalmente del sector financiero; con sólidos conocimientos de la legislación bancaria, gestión de riesgos, Normas Internacionales de Auditoría, Control Interno COSO y Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS). Aspiro a asumir proyectos desafiantes, consolidarme como líder de un gran equipo y a ser un ejemplo en mi entorno.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CAJA CENCOSUD SCOTIA PERÚ

Entidad financiera del sector retail, que actualmente se desenvuelve en el marco de la alianza estratégica entre el Grupo Cencosud y Scotiabank Perú, este último se encuentra a cargo de la administración en empresa.

Auditor Interno Sénior

Julio 2015 – Actualidad

- Liderazgo y desarrollo de proyectos de auditoría de acuerdo al Plan Anual de Trabajo y de revisiones especiales requeridas por el Regulador (SBS) o por la Gerencia.
- Preparación de Informes Trimestrales de la Gestión de Auditoría Interna que son presentados al Comité de Auditoría.
- Colaboración en el desarrollo del Plan Anual de Trabajo de Auditoría.
- Validación de la subsanación de observaciones del regulador.
- Seguimiento y validación de la subsanación de las observaciones de auditoría interna.
- Desarrollo de revisiones internas de calidad.
- Participación en Comités de Gerencia.

ERNST & YOUNG

Ernst & Young (EY) es una empresa multinacional, es considerada una de las más importantes firmas de servicios profesionales del mundo, que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, asesoría legal y asesoramiento en la gestión empresarial.

Auditor Interno Sénior 2015

Enero 2011 – Julio

Desarrollo de auditoría a los estados financieros de importantes compañías (Grupo Cervesur, Grupo Ferreycorp, Tecnológica de Alimentos, Grupo ISA, Grupo ACP, Grupo Sura, Minera Raura, PeruPlast, Adecco, Manpower, etc), elaboración de informes de auditoría y memorándums de control interno, due diligence, proyectos de adopción de IFRS; guía, supervisión y evaluación de desempeño de equipos de auditoría (3 a 8 personas por encargo) y reuniones con la Alta Dirección de las compañías auditadas.

CONTA PERÚ S.A.C.

Firma de contadores públicos colegiados que brindan servicios profesionales de outsourcing en gestión contable y tributaria.

Asistente Contable

Enero 2010 – Agosto 2010

A cargo de la contabilidad de trece (13) compañías en Régimen General, formulación y presentación de estados financieros, análisis de cuentas contables, elaboración de planillas de remuneraciones, cálculo y declaración de impuestos, etc.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración - MBA

2019 - Actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Contadora Pública

2007 - 2011

CERTIFICACIONES Y OTROS ESTUDIOS

ACCA - Association of Chartered Certified Accountants

Certificate in International Financial Reporting (IFRS)

2019

IAI – Instituto de Auditores Internos del Perú

Certificación en Sistema de Control COSO

2019

BURSEN – Centro de Estudios Financieros de la Bolsa de Valores de Lima

Certificación en Gestión Integral de Riesgos

2018

HANSEL ADOLFO PANDO CASABONA

Ingeniero de Industrial con 7 años de experiencia en el sector de consumo masivo y Retail, conocimientos de desarrollo de productos, mejora de procesos y gestión de proyectos operativos. Profesional con actitud responsable, asertiva, compromiso con los objetivos trazados, facilidad para el trabajo en equipo y liderazgo del mismo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SAN FERNANDO

Empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de alimentos de consumo masivo de las líneas pollo, pavo, cerdo, huevo y productos procesados.

Coordinador de operaciones

Noviembre 2016 – Septiembre 2021

- Responsable de liderar y dar seguimiento de los objetivos del equipo del área.
- Desarrollo de los procesos estacionales referentes a vales corporativos. Programación, reportes de emisión, distribución e incidencias y capacitación de personal.
- Participación en proyectos de TI relacionados a la digitalización de procesos de actuales.
- Desarrollo de informes basados en los reportes y análisis de datos para toma de decisiones del área.

BANCO DE CRÉDITO BCP

Banco líder y proveedor de servicios financieros integrados en el Perú.

Analista de Operaciones para Empresas

Octubre 2015 – Abril 2016

- Gestión de la cartera leasing migrada de MIBANCO a BCP - Seguros.
- Diseño e implementación de políticas y procedimientos a fin de alinear el producto al producto local.
- Mantener coordinación entre aseguradoras, banca y clientes a fin mantener la transición de forma óptima.
- Responsable del status de cobertura de seguros de bienes y desgravamen de asociados a la cartera leasing.
- Elaboración de reportes relacionados al nivel de riesgo de la cartera.

ARCA CONTINENTAL - LINDLEY

Socio y embotellador autorizado de The Coca-Cola Company en el Perú productor y comercializador de la marca Coca-Cola.

Analista de Activos en PDV

Junio 2015 – Septiembre 2015

- Elaboración de reportes basados en los indicadores del área para gerencia Comercial.
- Responsable del reporte de análisis del mercado de clientes a nivel nacional para la propuesta de asignación de activos en base a la proyección del año
- Responsable de monitorear el abastecimiento de activos asignados de acuerdo al proyecto en curso
- Coordinación con CDA's para manejo de rendimiento de ventas en función a metas trazadas.

FALABELLA PERÚ

Empresa de Retail y Ecommerce líder en su sector.

Analista de Calidad y Reporting Postventa

Junio 2014 – Mayo 2015

- Responsable de reporte de desviaciones y/o incidencias para planeación de propuestas correctivas y/o de mejora.
- Coordinación con las áreas internas de SAC para toma de decisiones basadas en el impacto al área comercial.
- Desarrollo del reporte de calidad (nivel de servicio) de los despachos a domicilio segmentado por canales a fin de detectar variaciones.
- Monitoreo del cuadro de gastos del área en relación con las gestiones de postventa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Maestría en Administración - MBA

2019 -Actualidad

UNIVERSIDAD DE LIMA

Ingeniería Industrial

2010 - 2014

OTROS ESTUDIOS

PACIFICO BUSINESS SCHOOL

Curso especializado en Transformación digital

2018

CENTRUM

Curso EDEX en Gestión Mejora y Mejoramiento de Procesos

2015

Curso EDEX en Finanzas

PEDRO ANDRE PEÑALOZA PICCONE

Ingeniero de Telecomunicaciones, con más de 10 años de experiencia en el sector de Telecomunicaciones, en áreas técnicas, de desarrollo de productos y soluciones especializadas a grandes empresas. Profesional que busca integrar a los miembros de los equipos de trabajo multidisciplinario; en base al respeto, compromiso, empatía, comunicación asertiva y resolución de problemas, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

AMÉRICA MÓVIL PERÚ

Claro Perú es subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V. y opera en el país desde el 10 de agosto de 2005. Empresa de comunicación, información y entretenimiento.

PMO Desarrollo de Producto Internacional & Desarrollo de Productos Corporativos **Marzo 2018 - Actualidad**

- Responsable del portafolio de soluciones corporativas de Claro, para el segmento de grandes empresas.
- Responsable del portafolio de soluciones corporativas multinacionales en Perú, de Claro Enterprise Solutions.
- Responsable del lanzamiento de soluciones corporativas, desde la concepción de la misma, coordinación con TI y Red, adecuación de procesos, coordinación con Marketing y seguimiento de KPIs.
- Desarrollar proyectos TI asociado a las nuevas soluciones, utilizando metodologías ágiles, donde participo como Product Owner.
- Desarrollar e implementar estrategias Up-Selling, Cross-Selling y fidelización de clientes corporativos.
- Capacitar a la fuerza de ventas y post-venta a nivel nacional; en temas de productos corporativos de Perú y Productos Internacionales de Claro Enterprise Solutions.
- Desarrollar soluciones corporativas acorde con la necesidad de los clientes, analizando los KPIs y diversos canales.

Especialista de Productos Corporativos

Febrero 2015 – Marzo 2018

- Responsable del portafolio de soluciones corporativas de Claro, para el segmento de grandes empresas; con servicios de Internet, Transmisión de datos en capa 3 y capa 2, Telefonía directa & troncales, servicios satelitales, etc.
- Para el lanzamiento de una nueva solución, lidero la integración de diversas áreas para: Evaluar la necesidad del cliente, desarrollar una propuesta de solución, planificar los recursos necesarios, coordinar la adquisición de equipos/licencias, gestionar acuerdos con proveedores, establecer cronograma de implementación, realizar seguimiento, definir el precario, coordinar la campaña de marketing respectiva, adecuar los procesos, gestionar los acuerdos comerciales y finalmente realizar lanzamiento.

- Desarrollar e implementar estrategias Up-Selling, Cross-Selling y fidelización de clientes corporativos.
- Capacitar a la fuerza de ventas y post-venta a nivel nacional.
- Desarrollar soluciones corporativas acorde con la necesidad de los clientes, analizando los KPIs y diversos canales.

Ingeniero de Instalaciones Corporativas & Pymes Octubre 2010 – Enero 2015

- Responsable por las contratistas de instalación de servicios Pymes & Corporativos.
- Desplegar de servicios de telecomunicaciones como: Internet, Telefonía, Transmisión de Datos, Seguridad, Optimización, etc; bajo los diversos medios de acceso disponibles: Fibra Dedicada, HFC, Satelital.
- Garantizar que el personal se encuentre capacitado.
- Garantizar el abastecimiento de equipos y materiales a fin de cumplir con los objetivos de la gerencia.
- Elaborar reportes de resultados mensual por contratista.
- Supervisión de los trabajos realizados.

TELMEX PERÚ

Telmex es subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V., Empresa responsable hasta el 2010 de la red fija a nivel nacional.

Ingeniero Junior

Junio 2010 – Setiembre 2010

- Seguimiento a las programaciones de las contratistas del segmento pyme
- Gestionar las liquidaciones de las contratistas del segmento pyme corporativo.
- Supervisión de los trabajos realizados.

**FORMACIÓN PROFESIONAL
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

Maestría en Administración - MBA

2019 - Actualidad

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Ingeniero de Telecomunicaciones

2003 - 2009

OTROS ESTUDIOS

CENTRUM

Curso de Capacitación EDEX en Administración y Organización

2016

ESADE / ESAN

Curso de Business Analytics e Innovación

2021

ÍNDICE GENERAL

1.	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	26
1.1.	Objetivos	26
1.1.1.	Objetivo general	26
1.1.2.	Objetivos específicos	26
1.2.	Justificación	26
1.3.	Contribución	27
1.4.	Alcance	28
1.5.	Limitaciones	29
1.6.	Conclusiones del capítulo	29
2.	CAPÍTULO II: IDEA DEL NEGOCIO	30
2.1.	Mapa de empatía	30
2.1.1.	Usuario: Responsable de la mascota	30
2.2.	Lienzo de la propuesta de valor	32
2.2.1.	Usuario: Responsable de la mascota	33
2.2.1.1.	Perfil del cliente	33
2.2.1.2.	Mapa de Valor	33
2.3.	Lienzo Lean Canvas	34
2.3.1.	Segmentos de cliente	35
2.3.2.	Problema	35
2.3.3.	Propuesta de Valor	35
2.3.4.	Solución	35
2.3.5.	Canales	36
2.3.6.	Fuentes de Ingreso	37
2.3.7.	Estructura de Costos	38
2.3.8.	Métricas de satisfacción del cliente	39
2.3.9.	Ventaja especial	39
2.4.	Conclusiones del capítulo	39

3.	CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL	41
3.1.	Alimentación Canina:	41
3.2.	Ingesta diaria recomendada:	41
3.3.	Plataforma digital:	42
3.4.	E-commerce:	42
3.5.	Entorno VUCA:	42
3.6.	Efectos de Red:	43
3.7.	Masa Crítica:	44
3.8.	Buyer Persona:	44
3.9.	Marketing Digital	44
3.10.	Marketing Contextual	44
3.11.	Superfoods	45
3.12.	Requerimiento nutricional canino	45
3.13.	Conclusiones del capítulo	45
4.	CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL	47
4.1.	Mascotas en los hogares peruanos	47
4.2.	Tendencias de alimentación para mascotas	48
4.3.	Tendencias en el consumidor digital peruano	49
4.4.	Conclusiones del capítulo	50
5.	CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO	51
5.1.	Definición del negocio, misión visión y valores	51
5.1.1.	Definición del negocio	51
5.1.2.	Misión del negocio	52
5.1.3.	Visión del negocio	52
5.1.4.	Valores del negocio	52
5.2.	Objetivos del negocio	52
5.2.1.	Objetivo estratégico general	52
5.2.2.	Objetivos estratégicos específicos	52
5.3.	Análisis del entorno	53

5.3.1.	Análisis de Stakeholders externos	53
5.3.2.	Análisis SEPTEG	55
5.3.2.1.	Factor Social	55
5.3.2.2.	Factor Económico	57
5.3.2.3.	Factor Político - Legal	59
5.3.2.4.	Factor Tecnológico	61
5.3.2.5.	Factor Ecológico - Geográfico	64
5.4.	Las 5 fuerzas de Porter	65
5.4.1.	Amenaza de los nuevos competidores - Alta	65
5.4.2.	Poder de negociación de los proveedores - Baja	66
5.4.3.	Poder de negociación de los clientes - Media	66
5.4.4.	Amenaza de servicios sustitutos - Alta	66
5.4.5.	Rivalidad existente entre competidores de la industria	68
5.5.	Conclusiones del capítulo	69
6.	CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO	70
6.1.	Estudio cualitativo: Entrevista a expertos	70
6.1.1.	Ficha técnica	70
6.1.2.	Análisis de los resultados	71
6.1.3.	Características generales:	71
6.1.3.1.	Tipos de Alimentación:	71
6.1.3.2.	Oferta local de alimento natural:	72
6.2.	Estudio cualitativo: Entrevistas a responsables de mascotas	72
6.2.1.	Ficha técnica	72
6.2.2.	Análisis de los resultados	73
6.2.2.1.	Características generales:	73
6.3.	Estudio cuantitativo a potenciales usuarios	74
6.3.1.	Ficha técnica	74
6.3.2.	Diseño de la muestra	75
6.3.3.	Análisis de datos	76

6.4.	Estimación de la demanda potencial y efectiva	93
6.5.	Conclusiones del capítulo	95
7.	CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING	96
7.1.	Objetivos del plan de marketing	96
7.1.1.	Objetivo general	96
7.1.2.	Objetivos específicos	96
7.2.	Mercado Objetivo	96
7.2.1.	Hogares con mascota	96
7.2.2.	Tamaño del Mercado	97
7.2.3.	Potencial de Crecimiento del Mercado	97
7.3.	Descripción del producto	99
7.4.	Segmentación	101
7.5.	Estrategia de Posicionamiento	101
7.5.1.	Estrategia genérica	101
7.5.2.	Atributos diferenciadores del producto planteado	102
7.5.3.	Estrategia de posicionamiento a través de medios digitales	103
7.5.4.	Brand Awareness	104
7.6.	Marketing Mix	105
7.6.1.	Producto	105
7.6.2.	Precio	107
7.6.3.	Plaza	109
7.6.4.	Promoción	109
7.7.	KPI's de marketing	109
7.7.1.	Controles de producto	109
7.7.2.	Controles de Precio	110
7.7.3.	Controles de Plaza	110
7.7.4.	Controles de Promoción	110
7.7.5.	Controles de reconocimiento de marca	110
7.8.	Presupuesto de marketing	110

7.9.	Conclusiones del capítulo	111
8.	CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	112
8.1.	Objetivos del plan organizacional	112
8.2.	Estructura Organizacional	112
8.3.	Cultura Empresarial	113
8.4.	Perfil de Competencias	113
8.5.	Perfil de Personal	114
8.5.1.	Gerente General	114
8.5.2.	Supervisor Comercial y Marketing	115
8.5.3.	Supervisor de Operaciones	116
8.5.4.	Supervisor de Finanzas	117
8.5.5.	Community Manager	119
8.5.6.	Coordinador de Ventas	120
8.5.7.	Coordinador de Atención al Cliente	121
8.5.8.	Preparador de Alimentos	122
8.5.9.	Ayudante	123
8.5.10.	Entrega a domicilio	124
8.6.	Reclutamiento, Selección y Contratación	125
8.6.1.	Reclutamiento	125
8.6.2.	Selección	125
8.6.3.	Contratación	126
8.7.	Capacitación y Evaluación de Desempeño	126
8.7.1.	Capacitación	126
8.7.2.	Evaluación de Desempeño	126
8.8.	Estructura Salarial	127
8.9.	Conclusiones del capítulo	128
9.	CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES	129
9.1.	Objetivos operativos	129
9.2.	La empresa	129

9.2.1.	Constitución de la empresa	129
9.2.2.	Actividad económica	131
9.3.	Cadena de Valor	132
9.3.1.	Actividades de soporte	132
9.3.2.	Actividades principales	133
9.4.	Diseño de procesos operativos	134
9.4.1.	Proceso de venta	134
9.4.2.	Proceso recepción de insumos	134
9.4.3.	Proceso de elaboración de productos	136
9.4.4.	Proceso de distribución de productos	137
9.5.	Localización de planta	137
9.6.	Capacidad instalada	140
9.7.	Indicadores	142
9.8.	Presupuesto operativo	143
9.9.	Conclusiones del capítulo	145
10.	CAPÍTULO X: PLAN TECNOLÓGICO	146
10.1.	Objetivo tecnológico	146
10.2.	Estrategia tecnológica	146
10.3.	Estructura de la plataforma web	146
10.4.	Diseño de plataforma web responsive	149
10.5.	Diseño de sistema para análisis de datos	150
10.6.	Equipos tecnológicos	151
10.7.	Indicadores	151
10.8.	Presupuesto	151
10.9.	Conclusiones del capítulo	152
11.	CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO	153
11.1.	Objetivos financieros	153
11.2.	Supuesto y condiciones de la empresa	153
11.3.	Proyección de ingresos	155

11.3.1.	Demanda efectiva	155
11.3.2.	Volumen estimado	155
11.3.3.	Proyección de ventas	156
11.4.	Proyección de costos y gastos	158
11.4.1.	Remuneraciones	158
11.4.2.	Costos de Insumos del Producto	159
11.4.3.	Costos de la Operación	160
11.4.4.	Proyección de los Costos y Gastos	162
11.5.	Estimación de la inversión	164
11.5.1.	Activos fijos	164
11.5.2.	Capital de trabajo	165
11.5.3.	Estructura de inversión	167
11.5.4.	Depreciación	167
11.6.	Estado de resultados (EERR)	170
11.7.	Flujo de caja (FCE)	171
11.8.	Plazo de recuperación (PR)	171
11.9.	Punto de equilibrio	172
11.10.	Análisis de escenarios	173
11.11.	Análisis de puntos críticos	173
11.12.	Análisis de sensibilidad	173
11.13.	Conclusiones del capítulo	175
12.	Conclusiones	176
13.	Bibliografía	178

Lista de figuras

Figura 2.1 Mapa de empatía.....	30
Figura 2.2 Lienzo de la proposición de valor	32
Figura 2.3 Lienzo Lean Canvas	34
Figura 2.4 Preferencia de usuarios en redes sociales	36
Figura 2.5 Objetivos de tipo de red social	36
Figura 2.6 Webs más visitadas	37
Figura 4.1 Tenencia en el hogar	47
Figura 4.2 Tipos de mascotas por hogar	47
Figura 4.3 Uso de páginas web por grupo etario	49
Figura 4.4 Minutos de online por grupo etario	50
Figura 5.1 Noción de Mercado de Referencia	51
Figura 5.2 Expansión económica en 2021	58
Figura 5.3 Composición del Congreso de la República	60
Figura 5.4 Uso de dispositivos móviles en el Perú.....	62
Figura 5.5 Comportamiento de la población adulta bancarizada y su frecuencia de compra.....	63
Figura 5.6 Índice de Canales de Distribución	63
Figura 5.7 Fuerzas de Porter.....	65
Figura 6.1 Fórmula para poblaciones infinitas (cálculo simplificado)	75
Figura 7.1 Posible propuestas de valor.....	102
Figura 7.2 Uso de las redes sociales en el Perú.....	104
Figura 7.3 Logo marca GoodFood.....	105
Figura 8.1 Organigrama del negocio de fase inicial.....	112
Figura 8.2 Organigrama del negocio.....	113
Figura 8.2 Formato de evaluación del desempeño.....	127
Figura 9.1 Cadena de valor	132
Figura 9.2 Proceso de adquisición y almacenamiento.....	135
Figura 9.3 Proceso de elaboración del producto	136
Figura 9.4 Proceso de distribución.....	137
Figura 9.5 Distritos de Lima Metropolitana	139
Figura 9.6 Diseño de la instalación de planta productiva y oficinas administrativas.....	141
Figura 10.1 Pantalla de inicio de plataforma web	147
Figura 10.2 Visualización de los productos en plataforma web	148

Lista de tablas

Tabla 5.1 Estimaciones y Proyecciones de la población 1950 - 2070	55
Tabla 5.2 Tenencia de mascotas por NSE Lima Metropolitana.....	56
Tabla 5.3 Tipo de comida canina / Marcas líderes en el Perú	67
Tabla 6.1 Género de encuestados	77
Tabla 6.2 Demanda potencial por distritos/NSE.....	94
Tabla 6.3 Demanda potencial por distritos/NSE.....	94
Tabla 7.1 Cantidad de hogares con mascota	96
Tabla 7.2 Tamaño de mercado	97
Tabla 7.3 Composición de la opción "Pleno Bienestar"	100
Tabla 7.4 Composición de la opción "Light reforzado con omega"	100
Tabla 7.5 Composición de la opción "Fácil digestión"	100
Tabla 7.6 Composición de la opción "Bajo en sodio"	101
Tabla 7.7 Estrategia de precio	107
Tabla 7.8 Análisis de precios con productos similares (con IGV)	108
Tabla 7.9 Presupuesto de marketing	111
Tabla 8.1 Competencias generales y específicas del gerente general	115
Tabla 8.2 Competencias generales y específicas del supervisor comercial y marketing.....	116
Tabla 8.3 Competencias generales y específicas del supervisor de operaciones.....	117
Tabla 8.4 Competencias generales y específicas del supervisor de finanzas.....	118
Tabla 8.5 Competencias generales y específicas del community manager	119
Tabla 8.6 Competencias generales y específicas del coordinador de ventas	120
Tabla 8.7 Competencias generales y específicas del coordinador de atención al cliente.....	121
Tabla 8.8 Competencias generales y específicas del preparador de alimentos	122
Tabla 8.9 Competencias generales y específicas del ayudante	123
Tabla 8.10 Competencias generales y específicas del encargado de reparto a domicilio	124
Tabla 8.11 Estructura salarial (a partir del 3er año de operaciones)	128
Tabla 9.1 Pasos para la constitución de la empresa.....	130
Tabla 9.2 Actividad económica de la empresa	131
Tabla 9.3 Distribución NSE por distritos Lima Metropolitana.....	138
Tabla 9.4 Proyección de producción requerida (unidades)	140
Tabla 9.5 Capacidad productiva (unidades).....	140
Tabla 9.6 Indicadores de producción	142
Tabla 9.7 Presupuesto para la constitución de la empresa.....	143
Tabla 9.8 Presupuesto máquinas	143
Tabla 9.9 Presupuesto equipos	144
Tabla 9.10 Presupuesto alquiler mensual de inmueble.....	144
Tabla 9.11 Presupuesto transporte.....	144
Tabla 10.1 Presupuesto tecnológico.....	151
Tabla 11.1 Condiciones tributarias.....	154

Tabla 11.2 Condiciones para la depreciación.....	154
Tabla 11.3 Estimación de la demanda	155
Tabla 11.4 Estimación del volumen	156
Tabla 11.5 Índice de crecimiento estimado	156
Tabla 11.6 Estimación de porcentaje de ventas por tipo de producto.....	157
Tabla 11.7 Proyección de cantidades (unidades)	157
Tabla 11.8 Estimación de los precios (S/)	157
Tabla 11.9 Proyección de ventas (S/)	158
Tabla 11.10 Gastos y costos personal - fase inicial	158
Tabla 11.11 Gastos y costos personal	159
Tabla 11.12 Gastos y costos personal	159
Tabla 11.13 Costeo anual de materia prima por producto (S/).....	160
Tabla 11.14 Costos indirectos de producción (S/) - Año 1.....	160
Tabla 11.15 Gastos operativos (S/) - Año 1	161
Tabla 11.16 Costos de producción (S/).....	162
Tabla 11.17 Detalle gastos operativos (S/).....	163
Tabla 11.11 Activos tangibles	164
Tabla 11.12 Activos intangibles	165
Tabla 11.19 Consideraciones para la determinación del Capital de Trabajo	165
Tabla 11.20 Capital de trabajo.....	166
Tabla 11.21 Estructura de la inversión	167
Tabla 11.22 Depreciación de activos	168
Tabla 11.23 Valor residual de activos	169
Tabla 11.24 Estado de Resultados (Proyección 5 años)	170
Tabla 11.25 Flujo de caja (Proyección 5 años).....	171
Tabla 11.26 Plazo de recuperación.....	172
Tabla 11.27 Punto de equilibrio	172
Tabla 11.28 Análisis de escenarios.....	173
Tabla 11.29 Análisis de puntos críticos	173
Tabla 11.30 Análisis de sensibilidad - Cantidad y Precio.....	174
Tabla 11.31 Análisis de sensibilidad - Costo materia prima y Precio	174
Tabla 11.32 Análisis de sensibilidad - Costos fijos y Precio	175

Lista de gráficos

Gráfico 6.1 Edad de encuestados	77
Gráfico 6.2 Distrito de encuestados	78
Gráfico 6.3 Responsabilidad económica sobre la mascota	79
Gráfico 6.4 Cantidad de perros bajo responsabilidad	79
Gráfico 6.5 Principales razas que poseen encuestados.....	80
Gráfico 6.6 Variación del tamaño de la mascota de encuestados	80
Gráfico 6.7 Variación del peso en mascotas de encuestados.....	81
Gráfico 6.8 Tipo de alimentación utilizada por encuestados.....	82
Gráfico 6.9 Frecuencia de compra de alimentos	83
Gráfico 6.10 Peso promedio de compra	84
Gráfico 6.11 Gasto mensual en alimentación.....	85
Gráfico 6.12 Dietas personalizadas usadas por encuestados.....	86
Gráfico 6.13 Factores en la decisión de compra.....	86
Gráfico 6.14 Aceptación de compra de la propuesta de negocio	87
Gráfico 6.15 Principales variables para rechazo del producto propuesto.....	88
Gráfico 6.16 Factores de importancia de la plataforma virtual	88
Gráfico 6.17 Probabilidad de cambio de dieta canina	89
Gráfico 6.18 Elección del tipo de pack alimenticio	90
Gráfico 6.19 Fuente proteica de preferencia	90
Gráfico 6.20 Frecuencia de compra	91
Gráfico 6.21 Peso promedio de compra	92
Gráfico 6.22 Probabilidad de suscripción mensual	93
Gráfico 7.1 Venta de comida para mascotas caninas	99
Gráfico 7.2 Comparación interanual.....	99

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestría en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio para la producción y venta de alimentos saludables para mascotas caninas

Autores: Edgar Fernández Incarroca
Sandra Lissett Morales Quispe
Hansel Adolfo Pando Casabona
Pedro André Peñaloza Piccone

Resumen:

La preocupación por la forma de alimentarse ha ido en aumento en los últimos años, el incremento de algunas enfermedades nos ha llevado a una mayor selección de nuestros alimentos, esta tendencia también se aplica para nuestras mascotas, quienes han llegado a formar parte importante de nuestras familias. En la actualidad, más dueños buscan contar con una alimentación saludable para su mascota con el fin de evitar determinadas alergias, sobrepeso, tumores, entre otras enfermedades. Adicional a ello, en el Perú, la industria para mascotas ha experimentado un crecimiento aproximado del 10% en el 2020, a pesar del impacto económico producto de la pandemia por Covid-19. Los especialistas indican que los periodos de cuarentena y el trabajo remoto han acercado a los dueños y sus mascotas, provocando un incremento en el consumo de esta industria.

El plan de negocio desarrollado busca satisfacer la necesidad de alimentos saludables para las mascotas del sector socioeconómico A, B y C en Lima Metropolitana. El producto planteado incluirá ingredientes de alto valor alimenticio para las mascotas, evitando el uso de preservantes e ingredientes que causen sobrepeso u otras complicaciones de salud en las mascotas caninas.

En el proceso de estudio de mercado realizado se logra identificar necesidades y complicaciones de los clientes a través de entrevistas a personas especializadas en la industria; también se realizó encuestas a dueños de mascotas donde se confirma una potencial aceptación del producto del 75,7% de encuestados, y también se evidencia la importancia de la mascota en los hogares limeños, donde el 44.6% de encuestados

destina un presupuesto mensual de 100 a más de 200 soles para la alimentación de sus mascotas caninas.

La estrategia de marketing se centra en el uso de canales digitales para la difusión del producto, como factor diferenciador se hace énfasis en las características nutricionales de los “superfoods” que forman parte de las fórmulas propuestas, también se busca establecer intimidad con los clientes haciendo uso de redes sociales y la plataforma web para la interacción y difusión de información útil para la comunidad.

Para la gestión administrativa, como fase inicial, se contará con un Gerente General que asumirá diversas funciones en la administración del negocio y por el lado operativo se contará con un ayudante de cocina y dos personas encargadas de reparto, de acuerdo al nivel de ventas esta estructura será actualizada. Se han establecido requisitos, objetivos, descripción del puesto y competencias requeridas. Se define una capacitación constante al personal para reducir incidencias y mejorar los procesos, así como una evaluación de desempeño anual. Como fase inicial la escala remunerativa se encuentra en un rango de 1,200 a 3,000; la cual se alineará al nivel de crecimiento del negocio planteado.

El negocio contempla constituirse bajo una sociedad de responsabilidad limitada, afiliada al régimen MYPE tributario. El centro de producción, almacenamiento y distribución se ubica inicialmente en el distrito de La Victoria y posteriormente en Surquillo, las ventas se realizarán a través de la plataforma web, y la entrega del producto se realizará a domicilio. El proceso productivo integrará las siguientes actividades: selección y lavado de insumos, molienda-trozado, cocción, enfriamiento, mezclado y empaquetado.

La plataforma web será el canal de ventas del producto, esta plataforma contará con un diseño responsive. En la plataforma web los clientes podrán definir un plan alimenticio para sus mascotas, acceder a información útil para el cuidado de estos, y conocer acerca de los beneficios de los productos ofertados.

Para el análisis financiero, se ha considerado un crecimiento de la demanda entre 3.5% y 5% anual, con una inversión inicial en activos y capital de trabajo de S/ 152,847 con un costo de oportunidad del capital propio sin apalancamiento de 30%, se ha obtenido un flujo de caja económico con un VAN de S/154,537 y un TIR de 58.25%, con un Pay Back de 1.94 años.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se detallarán los objetivos, antecedentes, contribución y limitaciones del presente plan de negocio.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera de un plan de negocio basado en la producción y venta de alimentos saludables para mascotas caninas.

1.1.2. Objetivos específicos

- Determinar el mercado potencial para las soluciones que brinda el plan de negocio.
- Desarrollar el plan estratégico que permita establecer la dirección del plan de negocio.
- Diseñar un plan de marketing que permita posicionar el negocio en el mercado y que esté alineado a la estrategia general del negocio.
- Diseñar un plan de recursos humanos para el plan de negocio que permita identificar las posiciones y funciones del negocio.
- Desarrollar el plan de operación para la puesta en marcha del plan de negocio.
- Desarrollar el plan de desarrollo tecnológico para el diseño de la plataforma digital.
- Evaluar la viabilidad del plan de negocios desde la perspectiva económica y financiera.

1.2. Justificación

Las mascotas caninas hoy en día son consideradas como parte importante en las familias modernas y tradicionales. Diversos estudios muestran los beneficios emocionales y físicos de tener una mascota en casa. El impacto en las personas ha generado que se cambien los estilos de vida y exista mayor preocupación por su bienestar integral.

En relación con lo indicado, se observa que los dueños de mascotas en la actualidad buscan ofrecer una calidad de vida óptima a sus mascotas, pero en su afán, muchas veces las decisiones que toman en el ámbito alimenticio no son las más adecuadas, a

raíz del escaso conocimiento nutricional de los responsables de las mascotas, los cuales muchas veces se ven influenciados por el marketing realizado por las marcas tradicionales.

Se realizaron consultas a especialistas veterinarios y revisando la información relacionada en diversos medios digitales relacionados a mascotas, se revela que las principales causas están asociadas a enfermedades hepáticas o enfermedades gástricas, se encuentran estrechamente relacionadas con el sistema digestivo de la mascota(DOGALIZE, 2019).

Por lo indicado anteriormente, para garantizar una calidad de vida óptima a las mascotas es importante entre otros cuidados, poder asegurar una alimentación de calidad, no solo para evitar las afecciones anteriormente mencionadas; sino para, evitar cuadros de obesidad, limitaciones en las articulaciones, problemas cardíacos entre otros.

Los estudios realizados por la compañía de seguros para mascotas Nationwide, confirman lo indicado por los especialistas, dado que una alimentación inadecuada no solo genera una calidad de vida baja en la mascota, sino que puede llegar a disminuir los años de vida de la misma, si se mantiene dicho comportamiento.

El mercado de alimentos para mascotas es enorme con tendencia a seguir creciendo según explicó Bruna Margall de la consultora Nielsen para el diario El País. El potencial del mercado permite generar oportunidades para quienes deseen ingresar al rubro más grande que todo el segmento de galletas o champú.

El plan de negocio, busca brindar opciones saludables de alimentos para mascotas, específicamente para perros, no solo con la finalidad de mejorar la vida de la mascota y reducir sus afecciones, sino reducir los costos asumidos por el dueño de la mascota, considerando que cuando se presentan estos incidentes, el costo de la consulta con un veterinario tiene un costo de S/85 soles en promedio en Lima Metropolitana, sin considerar los exámenes, medicación o dieta medicada que se vaya a costear. (CPI, 2018)

1.3. Contribución

La percepción de posesión de una mascota ha cambiado, actualmente la mascota es considerada un miembro de la familia, los dueños se preocupan por la salud y bienestar de sus compañeros, en este sentido, los cambios de comportamiento de los

consumidores demandan una mayor oferta de productos alimenticios de calidad para sus “engreídos”. Teniendo en cuenta lo indicado, el producto que se plantea atendería a este sector del mercado que viene en crecimiento.

En el mercado existe una oferta variada de alimentos procesados económicos, los cuales vienen estando en observación por los consumidores, debido a sus efectos dañinos en las mascotas, como alergias, diabetes, sobrepeso. Estas enfermedades terminan ocasionando gastos considerables a los dueños de mascotas debido a tratamientos para su curación, tanto en alimento especial, medicinas, y procedimientos médicos.

El producto planteado ofrece una nueva alternativa a los consumidores que buscan cuidar la salud e incrementar la calidad de vida de sus mascotas, así como generar un cambio en la percepción de la industria alimenticia para mascotas. Uno de los principales atributos en el producto será la inclusión de “Super foods peruanos” los cuales son alimentos con contenido nutricional de gran beneficio para las mascotas como complemento a los ingredientes principales.

1.4. Alcance

- **Alcance social y geográfico:** La propuesta de valor se enfocará en personas que practiquen o busquen practicar la tenencia responsable de mascotas y que puedan permitirse gastos por encima de la media del mercado el cual de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima (2021) es entre S/ 200 a S/ 300 mensuales, en ese sentido, a nivel socioeconómico se priorizará a los sectores A, B y C. Por el lado geográfico el servicio se limitará a Lima Metropolitana y dentro de este se determinará los distritos y/o zonas de cobertura. Toda la información en mención será validada y ajustada mediante encuestas y entrevistas en las diferentes etapas del estudio.
- **Alcance temporal:** El periodo de evaluación del proyecto se estima en 5 años para determinar la rentabilidad en base a las condiciones básicas de este segmento de mercado y el tiempo de vida del producto considerando los cambios flexibles y acelerados en este tipo de productos. La información relacionada al marco legal, costos y análisis interno y externo se limita a la fecha de entrega de la tesis.
- **Alcance de contenido:** Se busca desarrollar una propuesta de valor mediante la implementación de una plataforma virtual e-commerce que permite ofrecer

productos alimenticios en torno a las necesidades de las mascotas dentro de un marco de opciones preestablecidas.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2021) y CPI, el plan de negocio se sostiene en la tendencia creciente del mercado de mascotas y la tenencia responsable de las mismas. Asimismo, la estrategia del negocio busca ser sostenible en un entorno VICA como lo ha sido debido a la pandemia por COVID19. Es por ello, que el servicio se enfoca en herramientas digitales y en la entrega a domicilio adecuándose a las disposiciones de la nueva normalidad.

1.5. Limitaciones

- Información limitada en el mercado peruano debido a la poca investigación reciente sobre la alimentación de mascotas caninas en el ambiente nacional.
- Hermetismo por parte de las empresas de alimentos que forman parte del estudio de mercado.
- Potencial escepticismo hacia la propuesta por parte de los clientes debido al desconocimiento de los beneficios nutricionales y lo requerido por la mascota.
- Dificultad a la hora de estandarizar los procesos de elaboración y entrega por la oferta de personalización según las necesidades particulares.
- La evaluación del proyecto se enfoca en el análisis del plan de negocio, lo cual no considera la implementación ni la prueba en campo de los productos facilitados.
- Tiempo y restricciones del gobierno debido a la pandemia que limita a sólo el uso de recursos digitales para la realización del estudio de mercado: encuestas, focus group, etc.

1.6. Conclusiones del capítulo

- Se desarrollará una evaluación detallada para determinar la viabilidad del negocio planteado.
- Se definirá las actividades y recursos necesarios para su inserción eficiente en el mercado de Lima Metropolitana.
- Se validará que el producto desarrollado aporte un bienestar integral a las mascotas y brinde tranquilidad a los dueños respecto la salud de sus engreídos.

2. CAPÍTULO II: IDEA DEL NEGOCIO

Con el objetivo de esquematizar el perfil de nuestro público objetivo y descubrir las características claves que nos permitirán un mejor ajuste entre nuestra propuesta de valor y las necesidades e intereses del mercado; se procede a la aplicación de herramientas de acercamiento del cliente. Estas herramientas son el mapa de empatía y el lienzo de la propuesta de valor. Finalmente, a través del lienzo del modelo de negocio podremos visualizar de forma integral el modelo de negocio.

2.1. Mapa de empatía

En el primer nivel se busca conocer y comprender realmente al cliente a nivel de sus necesidades explícitas y ocultas, para ello se trabaja la herramienta mapa de empatía desarrollada por Dave Gray autor y fundador de XPLANE.

Figura 2.1 Mapa de empatía



Fuente: Dave Gray, autor y fundador de XPLANE

2.1.1. Usuario: Responsable de la mascota

- **¿Qué piensa y siente?**

El dueño de mascota promedio se preocupa cada vez más por el bienestar general de sus mascotas. Entre los diferentes gastos y atenciones que le brinda, prioriza la alimentación, salud y seguridad de su mascota. Realizando énfasis al primer punto;

busca dar una alimentación adecuada de acuerdo con las opciones existentes en el mercado bajo recomendación de veterinarios, consejos de redes sociales y publicidad encontrada en los diferentes medios.

- **¿Qué ve el cliente?**

El dueño de mascota promedio se encuentra inmerso en múltiples opciones de alimentación “balanceada”, “saludable” y “nutritiva” que ofrecen distintas compañías de alimentos. Los responsables de las mascotas, al desconocer, los ingredientes y tablas nutricionales, se basan en la información mostrada en la cara frontal para elegir los productos.

- **¿Qué oye el cliente?**

El dueño de mascota promedio escucha de su círculo social diferentes recomendaciones basadas en sus experiencias y necesidades particulares sobre los alimentos verdaderamente saludables para las mascotas. Dichas recomendaciones están basadas en alimentos sin preservantes ni procesamiento industrial. Palabras como “Barf” (acrónimo de Biologically Appropriate Raw Food) empiezan a captar la atención de aquellas personas exigentes e interesadas en la alimentación.

- **¿Qué dice y hace el cliente?**

El dueño de mascota promedio se preocupa por brindarle el mejor cuidado posible a su mascota. Suele demostrar parte de su afecto a través de la calidad de los productos que invierte y para ello se toma el tiempo de investigar en el mercado las ofertas existentes. Asimismo, fuera del aspecto material, destina buena parte de su tiempo libre en pasarlo con su mascota dentro y fuera del hogar.

- **¿Cuáles son los esfuerzos del cliente?**

El dueño de mascota promedio no conoce cuáles son los alimentos saludables que debe darle a su mascota. Existe una falta de conocimiento para elegir la opción adecuada, raciones, horarios e incluso los alimentos que deben evitarse.

En algunos casos, prepara la comida para su perro. Elabora recetas especiales como parte de la atención cariñosa. Reconoce que nadie puede darle la misma calidad de

comida como solo él o ella puede hacerlo. Sin embargo, por el ritmo de vida, lo hace esporádicamente.

- **¿Cuáles son los resultados del cliente?**

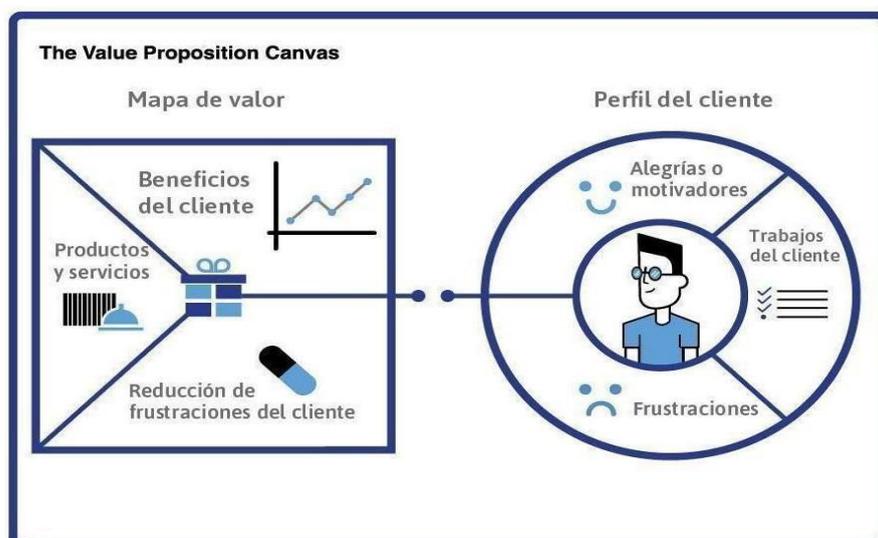
El usuario obtiene experiencia adquiriendo distintas comidas en base a variadas recomendaciones publicitarias, de veterinarias o conocidos. Con el tiempo y según los resultados elige aquella de mayor valor para su perro y, a partir de ahí, no cambia la dieta. Prepara alimentos especiales de manera esporádica por el alto costo de los insumos y en base al conocimiento adquirido.

2.2. Lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor facilita la representación visual donde las necesidades percibidas y tácitas del usuario encajan con la propuesta de valor que el plan de negocio considera ofrecer al mercado.

- **Perfil del cliente:** Describe las tareas o actividades que los usuarios buscan resolver en su vida laboral personal, así como las frustraciones y alegrías relacionadas a ellas.
- **Mapa de Valor:** Describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. La descripción está compuesta por los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegría.

Figura 2.2 Lienzo de la proposición de valor



Fuente: Entrepreneurship Simulation: The Startup Game

2.2.1. Usuario: Responsable de la mascota

2.2.1.1. Perfil del cliente

- **Tareas:** Desde la perspectiva funcional, el cliente busca resolver principalmente el proveer un alimento saludable, nutritivo y adecuado para su mascota con el objetivo de verlo en buenas condiciones. En el caso social, el cliente busca tácitamente ser reconocido como un dueño de mascota responsable que invierte el tiempo y recursos necesarios para el bienestar de su mascota. Finalmente, a nivel personal o emocional, busca brindar afecto a su mascota a través de la mejor calidad de vida que se pueda permitir y que a la par genere satisfacción en cada uno.

- **Frustraciones:** Al desconocer la calidad de ingredientes compran los que encuentran disponibles y se percatan de los resultados dañinos cuando ha pasado cierto tiempo y la atención tiene costos elevados que debe asumir el responsable.

Para el caso de características, problemas y resultados no deseados el usuario se expone que, a pesar de tener ciertas referencias, debe adquirir los alimentos envasados disponibles e identificar si es adecuado y cumple con los resultados esperados. Asimismo, la búsqueda de opciones es una tarea tediosa por el poco conocimiento sobre la alimentación más adecuada para su can.

- **Alegrías:** La sensación de felicidad y alegría obtenida por un responsable de mascota está ligada al bienestar integral del can, demostrada en diferentes características físicas como el pelo, encías, peso ideal, entre otros. Así mismo se vislumbra la buena salud en la energía del perro en los desgastes físicos. El dueño de la mascota encuentra tranquilidad y alegría al reconocer a su perro con una vitalidad acorde a su edad.

2.2.1.2. Mapa de Valor

- **Productos y servicios:** Para satisfacer las necesidades del perfil del cliente se elaboró un conjunto de productos. Entre las principales propuestas se encuentra la comida balanceada cocida, sin el uso de preservantes, empacada adecuadamente y enviada a los domicilios de los clientes. La variedad de combinaciones disponible será elaborada según los requerimientos de los clientes. La plataforma tecnológica usada permitirá facilitar los pedidos, elaboración y distribución a fin de generar una experiencia que aporte gran valor a la marca.

- **Aliviadores de frustraciones:** La principal fuente de bienestar y salud será aliviada bajo estudios científicos y recomendaciones de nutricionistas. Las presentaciones del producto buscarán ser asequibles a una gran parte de la población que tenga un cariño por su mascota. Mediante la plataforma tecnológica se podrá atender los requerimientos de cada uno y facilitar la llegada de los alimentos para sus perros.
- **Creadores de alegría:** El dueño de mascota promedio percibe valor en el producto cuando cumple las expectativas, no solo en la alimentación, sino en todo conjunto de atributos que permitan conocer más sobre el cuidado canino que genere la mejor calidad de vida.

2.3. Lienzo Lean Canvas

Figura 2.3 Lienzo Lean Canvas



Fuente: Ash Maurya

2.3.1. Segmentos de cliente

Al ser un producto alimenticio, el negocio va dirigido al segmento de personas que buscan la comida ideal para sus mascotas con beneficios nutritivos. Este segmento deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Buscadores de productos confiables para sus mascotas.
- Ser responsables de los perros.
- Tener ciertos conocimientos sobre los hábitos y las restricciones alimenticias.
- Conocer sobre el estado de salud, vacunas y enfermedades.

Para este plan de negocio se ha establecido el sector socioeconómico A y B de Lima Metropolitana. Según reporte de IPSOS (2020) se estima que existen 3 millones de hogares en Lima Metropolitana, los cuales, de acuerdo con el Nivel Socioeconómico (NSE), se distribuyen en: 4% al NSE A, 22% al NSE B, 43% al NSE C, 25% al NSE D y 6% al NSE E. Adicionalmente, según estudios realizados por CPI (2018) el 57% de los hogares en Lima Metropolitana cuenta con al menos una mascota. De acuerdo al planteamiento del segmento de mercado, el proyecto abarca una demanda potencial de 80,719 hogares de Lima Metropolitana aproximadamente.

2.3.2. Problema

- Escasa oferta de alimentos saludables para las mascotas caninas.
- Aumento de enfermedades caninas provocadas por el consumo de alimentos procesados.
- Tiempo limitado para preparar los alimentos de nuestra mascota.
- Desconocimiento del contenido de los alimentos procesados.

2.3.3. Propuesta de Valor

El negocio plantea ofrecer alimento natural cocido con ingredientes de alto valor nutricional (superfoods). Este producto se diferencia además por ser libre de químicos o preservantes el cual es ideal para la salud de las mascotas caninas.

2.3.4. Solución

Proporcionar a los clientes la oferta de alimentos saludables para sus mascotas, haciendo uso de insumos reconocidos por su alto valor nutricional, además de que a través de la plataforma de ventas puedan acceder a contenido que los oriente sobre

los cuidados necesarios para sus mascotas y cuenten con un plan de alimentación ajustado a las necesidades de sus engraidos.

2.3.5. Canales

Los canales para dar a conocer los servicios de la empresa seran:

- **Redes sociales:** a través de las cuales se realizan campañas publicitarias y de interacción con usuarios. Se plantea este canal debido al bajo costo y al nivel de alcance potencial. Según reporte de IPSOS (2020) se estima que hay 13.2 millones de usuarios de redes sociales, los que representan al 78% de la población entre los 18 y 70 años del Perú Urbano. La red social que cuenta con mayor alcance es Facebook con el 94%, seguida del WhatsApp con el 86%, ver detalle a continuación:

Figura 2.4 Preferencia de usuarios en redes sociales



Fuente: Reporte de IPSOS - Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020

Adicionalmente, se tomará en consideración el enfoque de uso que se tenga por cada red social para optimizar la difusión de las campañas o promociones que se lancen, ver imagen de las redes sociales a continuación:

Figura 2.5 Objetivos de tipo de red social



Fuente: Reporte de IPSOS - Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020

- **Motores de búsqueda:** se realizará publicidad del servicio a través del buscador de Google, para llegar de forma rápida a potenciales clientes que se encuentren interesados en nuestros servicios. Según informe de “We are social” (enero 2021), el sitio web más visitado es el buscador “Google.com” con 501,700,000:

Figura 2.6 Webs más visitadas

#	WEBSITE	CATEGORY	MONTHLY TRAFFIC	TIME PER VISIT	PAGES PER VISIT
01	GOOGLE.COM	SEARCH	501,700,000	11M 11S	8.6
02	FACEBOOK.COM	SOCIAL	270,700,000	14M 37S	15.0
03	YOUTUBE.COM	STREAMING VIDEO	252,400,000	34M 07S	12.7
04	GOOGLE.COM.PE	SEARCH	56,720,000	7M 55S	8.1
05	XVIDEOS.COM	ADULT	54,720,000	12M 42S	8.7
06	WHATSAPP.COM	SOCIAL	36,580,000	3M 04S	1.8
07	XNXX.COM	ADULT	30,190,000	13M 48S	9.2
08	LIVE.COM	SEARCH	29,510,000	9M 18S	9.9
09	WIKIPEDIA.ORG	REFERENCE	25,630,000	3M 58S	2.4
10	LAREPUBLICA.PE	NEWS & MEDIA	22,680,000	2M 28S	2.1

Fuente: We are social

De otro lado, los canales para otorgar el servicio y la gestión de postventa serán:

- **La plataforma web,** donde los usuarios podrán registrarse, se visualizarán los productos ofertados, podrán revisar y elegir las opciones disponibles y finalmente, comentar su experiencia.

2.3.6. Fuentes de Ingreso

Se considerarán las siguientes alternativas:

- **Plan de suscripción:** El modelo de negocio plantea a sus clientes un plan de suscripción mensual con entregas recurrentes (semanales) de comida balanceada de forma que siempre tengan acceso a un producto fresco.
- **Venta de alimentos al detalle:** El ingreso principal del negocio. Los usuarios compran alimentos o grupos de estos para diferentes días según la opción que requieran. De igual forma la plataforma de comercio electrónico ofrece la

disponibilidad de adquirir los productos de forma puntual a través de ticket de compra.

Los productos tienen como principal forma de entrega el reparto a domicilio, adicionalmente, los clientes pueden acercarse a recoger el producto en la oficina principal.

2.3.7. Estructura de Costos

Los costos directos están relacionados con todos los insumos y materiales requeridos para la elaboración y distribución de los alimentos. En tal sentido, las negociaciones con los proveedores serán importantes a fin de conseguir los menores precios posibles en base a volúmenes mayores. Los costos fijos serán establecidos a lo necesario que requiera el negocio mediante el alquiler de algunos espacios y equipo, así como la atención a los gastos presentados.

En base a lo observado en el análisis tecnológico, actualmente el teléfono móvil permite llegar a la masa crítica identificada, motivo por el cual el uso de una plataforma tecnológica adaptada permitirá una comunicación directa entre todos los Stakeholders, brinda una base sólida para ofrecer una atención personalizada que permita fidelizar a los usuarios, garantiza seriedad, permitirá estudiar el comportamiento de los usuarios en base al uso y es muy escalable, ya que puede integrarse a diversos servicios ya desarrollados que permitan escalar en base a las necesidades identificadas de nuestros usuarios.

- **Plataforma Cloud:** Se considerará el grado de madurez y seguridad que ofrecen actualmente diversas soluciones Cloud, nos permite contar con una gama de alternativas de solución donde pueda desarrollarse la plataforma web, considerando que será posible integrarlo con diversos tipos de servicios, por ejemplo, una pasarela de pagos Visa / Mastercard, de forma nativa; además de, brindarnos almacenamiento de acuerdo a nuestras necesidades y con la seguridad de que responderá de forma eficiente ante nuestra demanda de crecimiento en el futuro.
- **Servicios de Pasarela de Pago:** Existen servicios que ofrecen pasarelas de forma segura y nativa, las cuales se utilizarán considerando que el costo asociado se refleja en el % de comisión que tanto Visa o Mastercard cobrarán en transacción.

- **Servicios de APIs:** En el desarrollo de la plataforma se requerirá la adquisición de servicios adicionales que podrían implicar el uso de APIs específicas, por ejemplo: la funcionalidad de Geolocalización.
- **Proveedor de Dominio:** Poder tener una presencia digital que ofrezca seguridad, nos exige contar con un dominio sobre el cual podamos desarrollar la página web y envío de notificaciones de alerta de forma institucional, por ello, es importante considerar este costo anual por la separación del Dominio en un registrador de nombres con presencia a nivel mundial.
- **Publicidad:** Será importante la inversión en este punto, para llegar a la mayor cantidad de personas a través de canales digitales, haciendo uso de diversos métodos que se evaluarán más adelante como Seo, Sem, Display, Social Media, etc.

2.3.8. Métricas de satisfacción del cliente

Para la medición de la aceptación del producto en el mercado y la efectividad de la estrategia de ingreso, realizaremos el monitoreo constante de las siguientes métricas:

- Cantidad de producto vendido por zona, por tipo de producto, por tipo de cliente.
- Cantidad y tipo de producto vendido por canales digitales.
- Calificación del producto por los clientes,
- Reclamos de clientes.
- Cantidad de búsquedas en internet
- Medición de tráfico en plataforma (preferencias de productos, consultas, compras, suscripciones, etc.)
- Rentabilidad por producto.

2.3.9. Ventaja especial

La ventaja competitiva del producto ofrecido es ser pioneros en ofrecer alimento cocido saludable con la inclusión de súper alimentos y a través de una plataforma de comercio electrónico que sea interactiva para el control alimenticio de las mascotas caninas.

2.4. Conclusiones del capítulo

- Conocer las necesidades explícitas y latentes de los usuarios, permite empatizar y alinear las propuestas del plan de negocio, para construir una propuesta de valor alineada a las verdaderas necesidades del público objetivo. En ese sentido, el

usuario desconoce los alimentos realmente saludables para sus mascotas, elige sin analizar su composición, la cual podría terminar siendo dañina para su mascota.

- La propuesta de valor del producto se centra en los beneficios del producto para las mascotas, incluye instrucción a los dueños a través de canales digitales y con especialistas, lo cual genere confianza y fidelidad en el producto.
- Las herramientas tecnológicas y el equipo de trabajo que integrará la solución serán una pieza fundamental en la aplicación del plan de negocio, ya que de estas depende que la propuesta de valor sea transmitida correctamente al público objetivo.

3. CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presentarán los conceptos necesarios para el desarrollo del plan de negocio, con la finalidad que en los siguientes capítulos nuestra idea se comprenda de forma integral.

3.1. Alimentación Canina:

La clasificación de alimentos para mascotas caninas según su presentación se cataloga en cuatro categorías: Alimento seco, húmedo, natural o casero, BARF y liofilizado (HAPPETS, 2021).

- **Seco:** La opción más comercial en el mercado, también conocida como pienso. Entre sus beneficios previenen la acumulación de sarro
- **Húmedo:** Con un mayor contenido de grasas y carne además del incremento porcentual de agua. Es más sabrosa para los perros, pero no debe considerarse como la dieta principal.
- **Cocido:** Con mayor crecimiento en el mercado al igual que el BARF, esta presentación consta de cocinar alimentos frescos tanto de fuentes proteicas como carbohidratos. Se evita la presencia de agentes artificiales como los preservantes.
- **BARF:** Proviene del acrónimo “Biologically Appropriate Raw Food” que en español significa Alimentos crudos biológicamente apropiados, la cual se basa proveer alimentos crudos como parte de una nutrición balanceada.
- **Liofilizada:** Comida deshidratada fabricada mediante el congelamiento del producto y una reducción de la presión para conseguir que el agua congelada en el material sea sublimada (pasar directamente del estado sólido al estado gaseoso sin pasar por el estado líquido). Con varios procesos de congelación y sublimación, se consigue eliminar toda el agua del producto permitiendo conservar la mayor parte de sus propiedades nutritivas.

3.2. Ingesta diaria recomendada:

La IDR es la cantidad de ingesta de los nutrientes de los alimentos que son los más adecuados para atender las necesidades nutricionales de los individuos sanos de manera continua, con la finalidad de mantener una buena salud y mitigar el riesgo de sufrir enfermedades, derivadas por la falta de algún nutriente.

3.3. Plataforma digital:

Las plataformas digitales se han convertido en el canal de comunicación más importante de las empresas e instituciones ya que les permite llegar a una cantidad ilimitada de usuarios al mismo tiempo, agilizando los tiempos de respuesta, modernizando los procesos a fin de hacerlos más cómodos para el usuario y maximizando la productividad de sus recursos humanos (Accenture, 2018).

Desde la perspectiva comercial, es un modelo de negocio basado en la tecnología. Basan su objetivo en conectar los intereses de diferentes grupos y promoviendo interacciones de valor entre ellas. El valor se incrementa en el tiempo entre más información, dispositivos y usuarios se añaden lo que resulta en un círculo virtuoso de creación de valor.

3.4. E-commerce:

Según Martin Kütz, define el término en su libro "Introduction to E-commerce" como el intercambio de bienes y servicios entre organizaciones y personas soportadas por sistemas basados en tecnologías de información y comunicación e internet. Entre los actores que conforman dicho intercambio se pueden clasificar a los consumidores, empresas y gobierno. El modelo de negocio presente se realizará bajo el enfoque negocio a consumidores (B2C).

De acuerdo con CAPECE 2020, el comercio electrónico en Perú registró un crecimiento de abril a mayo de 240% debido en gran parte a la cuarentena por Covid 19. Asimismo, el informe Observatorio Ecommerce 2020 del CAPECE destaca que la industria Ecommerce del país creció en un 50% moviendo US \$6,000 millones.

El impacto de la pandemia es significativo ya que ha acelerado el crecimiento y la participación de sectores que no disponían de canales digitales.

3.5. Entorno VUCA:

Este modelo fue creado por el ejército de Estados Unidos en los años noventa para explicar situaciones de incertidumbre, con el tiempo se trasladó su uso al mundo empresarial. Sus siglas provienen del acrónimo "Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity" que en español significa Volátil incertidumbre, complejo y ambiguo, entornosvuca.com, 2020.

- **Volátil:** Hace referencia a cambios que suceden de forma abrupta y poco predecibles y pueden darse a pequeña o gran escala.
- **Incertidumbre:** La escasa información de un nuevo escenario fuera de los parámetros regulares genera poca previsibilidad, por lo que la información de hechos pasados no puede ser usada como referencia.
- **Complejidad:** Se deriva de las diferentes variables interconectadas que se generan y afectan el entorno y el desarrollo de este.
- **Ambigüedad:** Finalmente, la falta de claridad entre las variables y sus conexiones generan mucha imprecisión a la hora de tomar decisiones.

En la situación actual la cual se desarrolla dentro una pandemia por el virus COVID19, es claro que se define dentro del marco VUCA. La nueva normalidad plantea diferentes retos y oportunidades donde la aplicación de las nuevas tecnologías es un gran factor para definir el éxito de cualquier proyecto o negocio.

3.6. Efectos de Red:

Los efectos de red, también conocidas como externalidades de red o economías de escala, basan su relevancia en el impacto que generan en los comercios electrónicos. La definición del término se entiende como “el valor de un producto o servicio para un usuario depende no sólo del producto en sí mismo sino del número de usuarios que utilicen dicho producto o servicio”.

Las redes se clasifican de acuerdo con el tipo de usuarios que disponen de ella. Las redes unilaterales mantienen una base de usuarios homogéneos quienes realizan la misma interacción dentro de una plataforma. Por otro lado, se encuentran las redes de dos caras quienes poseen dos categorías de usuarios y finalmente las redes de múltiples caras quienes pueden clasificar a sus usuarios en tres o más categorías dentro de la plataforma (Noboa, 2020)

Los beneficios para el usuario pueden clasificarse a su vez, según los efectos generados:

- **Directos:** Otorgan mayor valor a la red cuando se incrementa el número de usuarios o “nodos” conectados a ella. En otras palabras, a mayor número de usuarios mayor valor percibido por la comunidad.
- **Indirectos:** El valor generado a los usuarios se da en el contexto de una mayor cantidad de participantes de “otros grupos” dentro de la red. Es decir, los usuarios

perciben mayor valor cuando disponen de mayores opciones a elegir dentro de una plataforma (López Sánchez & Arroyo Barrigüete, 2006).

3.7. Masa Crítica:

Es la representación de un grupo mínimo de personas necesarias para que un fenómeno en concreto tenga lugar y crezca de forma sostenible (Ambriz, Luis; Dutrénit, Gabriela; Puchet, 2013). Para efectos del plan de negocio, identificamos el término como la cantidad mínima de usuarios de nuestra plataforma digital consolide sus efectos de red en la comunidad objetivo y permita generar rentabilidad a través de sus interacciones.

3.8. Buyer Persona:

Se define de este modo a la personalización bajo ciertos parámetros como edad, personalidad, estilo de vida, intereses, aficiones, comportamiento online y otras características, para lograr establecer a nuestro cliente ideal.

Esto nos permite conocer mejor a nuestro público objetivo y poder crear una propuesta de valor ideal que se alinee a sus intereses. Asimismo, nos facilita ubicar ya sea en un plano físico o digital a nuestra audiencia (Pablo Vidal, 2021).

3.9. Marketing Digital

La implementación de un plan de marketing digital se ha vuelto cada vez más necesario debido a las nuevas tendencias e implementaciones tecnológicas en el mercado. Según fmb.mx se define como conjunto de acciones y estrategias comerciales y publicitarias ejecutadas en medios digitales, tales como: webs, blogs, foros, redes sociales y más. Asimismo, para el presente estudio, se hará énfasis en el enfoque de marketing contextual

3.10. Marketing Contextual

Esta técnica hace referencia al uso de información del usuario basándose principalmente en el contexto en tiempo real en el que se encuentra, que suma del conocimiento a detalle de nuestro público objetivo generar contenido relevante.

Esta técnica hace referencia al uso de información de nuestro “buyer persona” sobre la cual se suma el factor contextual en tiempo real, es decir la situación en la que se encuentra. Esto otorga a nuestra audiencia contenido personalizado y de relevancia en

el momento adecuado permitiendo una gran aceptación del cliente y reforzando el compromiso del cliente hacia nuestra marca.

Desde la perspectiva del negocio permite evitar el rechazo de los clientes ante contenido genérico y mejora la eficiencia de nuestros gastos por publicidad (Barcos, 2016).

3.11. Superfoods

Superalimentos peruanos promocionados bajo el término “Superfoods peruanos” en la feria Fruit Logística llevada a cabo en Alemania el año 2017. La iniciativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) tuvo por finalidad promover y mostrar al mundo la quinua, kiwicha, cañihua, maca, yacón, castañas, algarrobo, sachá inchi, maíz gigante del Cusco, maíz morado, camu camu, chirimoya, guanábana, lúcuma, mangos, uvas, mandarinas y anchoveta como alimentos con alto contenido nutritivo. La importancia de los insumos mencionados se basa en el reconocimiento por los consumidores. Entre el 2011 y 2015 el lanzamiento de productos basados en estos alimentos se incrementó en 202% según el Mincetur.

Perú se encuentra ubicado como un líder global en “Superfoods”. Las propiedades nutritivas también son beneficiosas para las mascotas caninas en complemento con las dietas principales bajo recomendación de veterinarios.

3.12. Requerimiento nutricional canino

Estándares de requerimientos nutricionales para perros, elaborados por la National Research Council (NRC) y la Association of American Feed Control Officials (AAFCO) de manera independiente. Dichos estándares promueven pautas generales respecto a niveles de nutrientes y requerimientos mínimos y máximos según los estadios de vida y niveles de actividad de las mascotas caninas y felinas.

3.13. Conclusiones del capítulo

- Las composiciones de las opciones del producto deberán cumplir con un adecuado balance alimenticio y se configure como un producto saludable, considerando la diversidad de alternativas alimenticias caninas.
- Un correcto perfilamiento de la "Buyer Persona", permitirá conocer a nuestra masa crítica, a fin de garantizar un crecimiento de forma sostenible.
- En el desarrollo del plan de negocio, la técnica de Marketing Contextual permitirá sacar provecho del conocimiento que tengamos de nuestra "Buyer Persona" con la

finalidad de otorgarle información de relevancia que permita generar el círculo virtuoso en la cadena de valor a proponer.

4. CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo busca contextualizar el plan de negocio a desarrollar, con un análisis del entorno peruano.

4.1. Mascotas en los hogares peruanos

Con relación al sector de mascotas, estudios anteriores a la pandemia demuestran una relación directa entre el crecimiento económico y la adquisición de mascotas y el gasto relacionado en torno a este. De acuerdo con el estudio realizado por CPI (2018) el 60% de los hogares urbanos a nivel nacional posee al menos una mascota. En Lima Metropolitana la tendencia es del 57%, mientras que en el interior del país es del 62%.

Figura 4.1 Tenencia en el hogar



Las mascotas preferidas son principalmente perros con un 79%, seguido de los gatos con un 42%. Desde la perspectiva socioeconómica, el 87% de los sectores A y B posee al menos un perro.

Figura 4.2 Tipos de mascotas por hogar



Tomando en consideración que el 60% de los hogares urbanos en el país cuentan con una mascota, según estudio CPI (2018), y tomando en consideración que según Censo 2017 (INEI, 2018), el total de hogares en zona urbana es 6.4 millones y el total de hogares que cuentan con una refrigeradora en casa es 4.4 millones, estaríamos hablando de un aproximado de 3.8 millones de hogares que tiene al menos una mascota en casa y que en su mayoría cuenta con una refrigeradora necesaria para la conservación del alimento canino propuesto.

4.2. Tendencias de alimentación para mascotas

Guillermo Vargas (2021), Mentor en Innova Esan, sostiene que en el Perú la industria relacionada al cuidado de mascotas mantiene una tendencia creciente, según señala esto se debe a la mejora de ingresos en los últimos 20 años, la independización de los jóvenes y la tendencia a tener menos hijos, factores que han favorecido a las mascotas. Vargas (2021) indica que los peruanos se preocupan cada vez más en sus mascotas, lo que origina un aumento en su canasta familiar por los gastos en vacunación, consultas médicas, baño, accesorios, vestimenta y principalmente alimentos, siendo estos los más solicitados. Cada familia puede gastar entre S/200 a S/300 por mes, para el cuidado de sus mascotas.

Según Cecilia Ballarín (2019), Client Development Manager de Kantar División Worldpanel, donde crece la tendencia a tener mascotas son los hogares sin hijos, hogares con niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años. Además, indica que según los estudios realizados la tendencia a tener 2 perros crece casi 30% al año y la de tener 3 perros a más creció para el 2019 en 190%.

Según Euromonitor, en Latinoamérica, el mercado ha crecido en casi US\$11,000 millones en el 2020, casi un 10% superior a lo visto en Asia y Europa, el mercado de mascotas colombiano movió unos US\$1,600 millones, México US\$2,000 millones, España US\$2,200 millones; al Perú se le estima un movimiento de US\$1,000 millones.

Según estudios de Kantar Worldpanel, el gasto en alimentos se elevó en el último año en un 10% y la frecuencia de compra lo hizo en 14%, Ballarín (2019) indica que lo que hoy pesa más en venta son los alimentos secos (croquetas) pero los húmedos que representan aún poco son los que más están creciendo en demanda. Vargas (2021) también sostiene que el gasto en alimentación de mascotas crece alrededor del 10% de un año a otro, dando lugar a nuevas propuestas de alimentación como la comida

gourmet o vegana, solo al cierre del 2020 las marcas Ricocan y Ricocat crecieron en un 35%, y para el 2021 proyectan un resultado mejor.

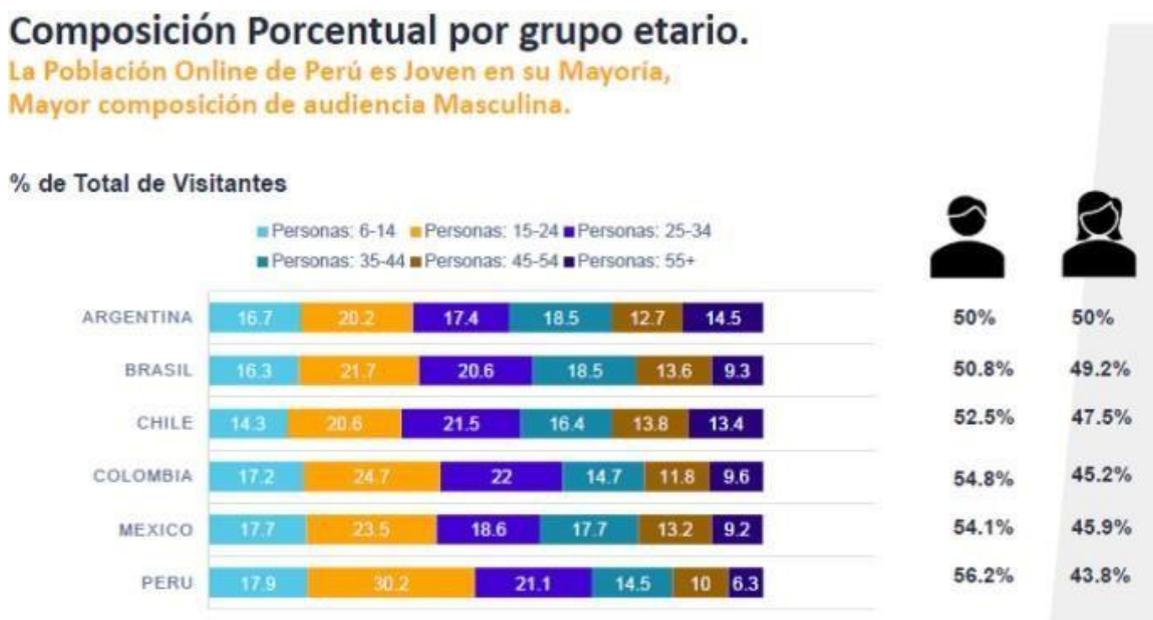
Por lo investigado, la industria del alimento para mascotas se encuentra en crecimiento y tiene un gran potencial en la región, adicional a ello, la mayor preocupación por el bienestar de las mascotas también crea un contexto favorable para el ingreso al mercado de una propuesta de alimento saludable como la planteada en esta tesis.

4.3. Tendencias en el consumidor digital peruano

Respecto a las tendencias del comportamiento de los consumidores a nivel de servicios digitales; según el estudio de Comscore – consultora líder en investigación y medición del mundo digital y sus audiencias, el peruano ocupa 25.5 horas por mes en internet, lo que posiciona al Perú en el cuarto lugar que más consume internet en América Latina.

El 30.2% de usuarios de alguna página web o plataforma online tienen entre 15 y 24 años, mientras que el 21.1% está entre 25 y 34 años. Siendo los usuarios masculinos el 56.2% y la femenina el 43.8%.

Figura 4.3 Uso de páginas web por grupo etario



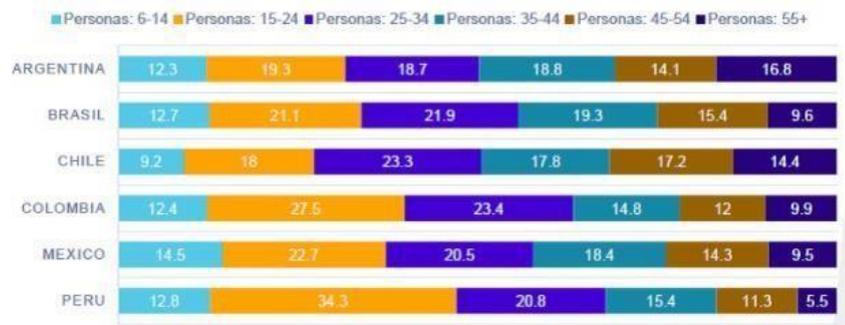
Fuente: Comscore (2019)

En América Latina son los jóvenes peruanos los que están más involucrados online, con un promedio de 55.1% de personas entre los 15 y 34 años dividiéndose así los grupos etarios: 34.3% de 15 a 24 años y el 20.8% tiene entre 25 y 34 años (Perú Retail, 2019).

Figura 4.4 Minutos de online por grupo etario

Los Jóvenes Peruanos son los más Involucrados Online
 Composición Porcentual de Total de Minutos Online.

% de Total de Visitantes



Fuente: Comscore (2019)

4.4. Conclusiones del capítulo

- La presencia de mascotas en las familias peruanas va en aumento, y de ellas, el perro es la mascota preferida en todos los niveles socioeconómicos del país.
- Las familias tampoco ven a los perros como una mascota, sino que los consideran como un miembro de la familia.
- Se han mostrado estadísticas pre-pandemia que muestran un crecimiento en el consumo de internet dentro del rango de edad del público objetivo, el cual definitivamente se ha incrementado debido a las restricciones por la pandemia.

5. CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

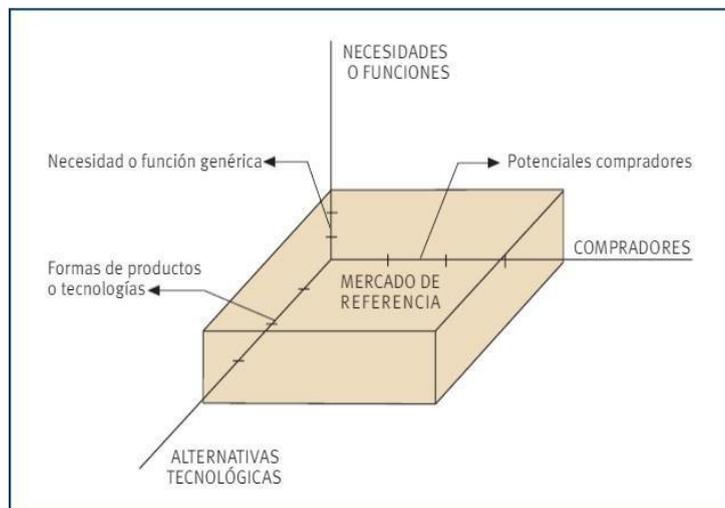
En este capítulo se busca determinar la dirección estratégica que el modelo de negocio tendrá como referencia para determinar las decisiones a tomar para lograr los objetivos planteados. Según L. Arbaiza (2020), la estrategia consiste en determinar quiénes somos, en dónde estamos y dónde queremos ir como organización.

5.1. Definición del negocio, misión visión y valores

5.1.1. Definición del negocio

De acuerdo con el enfoque tridimensional de Derek Abell (2014), el cual basa su propuesta en la formulación de tres planteamientos clave al momento de crear un negocio y definir de este modo el mercado de referencia:

Figura 5.1 Noción de Mercado de Referencia



Fuente: Derek Abell (2014)

Para el negocio planteado las variables serían las siguientes:

- **Grupo de clientes:** El segmento objetivo de mercado que se busca atender en una primera fase son las personas dueñas de mascotas caninas preocupadas por su calidad de vida.
- **Necesidades de clientes:** Las necesidades que se buscan satisfacer del segmento objetivo son principalmente proveer productos que contribuyan con la alimentación balanceada y saludable de las mascotas.

- **Habilidades distintivas/tecnológicas:** El producto será elaborado con insumos de alto nivel nutricional, sin preservantes y en un formato de comida cocida no existente en la industria local para mascotas.

5.1.2. Misión del negocio

Ofrecer productos y servicios basados en una alimentación saludable para mascotas a través de una experiencia única en el proceso.

5.1.3. Visión del negocio

Inspirar y fortalecer las relaciones entre personas y sus mascotas a través de una tenencia responsable aplicando nutrición saludable como solución.

5.1.4. Valores del negocio

- Pasión
- Calidad
- Integridad
- Empatía
- Respeto
- Mejora continua
- Innovación

5.2. Objetivos del negocio

5.2.1. Objetivo estratégico general

Ser reconocidos como una de las principales alternativas en alimentación saludable para mascotas a través de una experiencia única en el mercado. Para ello, se tiene como pilares de crecimiento sostenible la innovación, mejora continua y tecnologías de la información en un entorno dinámico denominado nueva normalidad.

5.2.2. Objetivos estratégicos específicos

- Incentivar prácticas de tenencia responsable de mascotas teniendo como foco principal brindar una correcta nutrición a través de iniciativas y campañas de información.

- Diseñar productos y servicios alineados a la propuesta de valor de la empresa que sean acordes a las necesidades del mercado dinámico que actualmente se viene desarrollando.
- Lograr alianzas estratégicas especialistas en nutrición de mascotas y asociaciones sin fines de lucro con el objetivo de posicionar la imagen de la empresa.
- Lograr alcanzar una participación del mercado que permita la sostenibilidad económica de la empresa en los primeros años de ejecución.
- Diseñar e implementar una plataforma digital bajo la modalidad de comercio electrónico como principal canal de venta de productos y servicios. Del mismo modo mantener un sistema actualizado que cumpla con los principios de la experiencia de usuario.
- Diseñar una base de datos y explotar su potencial a través de la ciencia y análisis de datos con el objetivo de mejorar la eficiencia de la empresa y agilizar la toma de decisiones estratégicas.

5.3. Análisis del entorno

De acuerdo con el modelo de administración estratégica de L. Arbaiza (2020), el análisis se clasifica en una perspectiva tanto interna como externa. Siendo que el primero solo es aplicable a organizaciones en ejecución debido a comparaciones históricas para medir el desempeño, para el negocio planteado se procede a identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo bajo herramientas tales como análisis de stakeholders externos, análisis SEPTTEG, y las 5 fuerzas de Porter.

5.3.1. Análisis de Stakeholders externos

Edward Freeman (1984), sostiene que los stakeholders o grupos de interés son cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización. Estos se clasifican en grupos internos como externos quienes tienen una relación directa o indirecta con la empresa respectivamente.

- **Consumidores:** Son las personas responsables de mascotas con la necesidad e intereses en una alimentación saludable quienes, a través de nuestros canales de venta, adquieran nuestros productos diferenciados.
- **Comunidad:** Grupo de personas que no forman parte del público objetivo, pero comparten intereses afines al cuidado y tenencia de mascotas.
- **Empresas competidoras:** En referencia a las empresas que operan en el mismo mercado y con una propuesta de valor similar, se ha identificado a Rambala Barf

Food y a Barker, cuyo producto es del tipo BARF (acrónimo de Biologically Appropriate Raw Food). Debido a que el negocio planteado propone un producto cocido para evitar posibles reacciones de intolerancia a la comida cruda (BARF), los productos ofertados por estas empresas pasarían a ser productos sustitutos.

- **Redes sociales:** Corresponden a las comunidades en internet conformadas por usuarios y organizaciones que se relacionan entre sí por intereses en común. Se espera utilizar estas plataformas como medio para conectar con los potenciales consumidores.
- **Proveedores de servicios:** Como parte de la implementación de la empresa se considera en este punto a empresas especializadas en actividades no relacionadas al giro principal. En ese sentido, se considera contar con especialistas en desarrollo de software para implementación y mantenimiento de la plataforma digital. De igual modo en el aspecto de traslados y envío de productos se espera contar con un operador logístico. Por último, para temas de asesoría legal y consultoría se considera un estudio jurídico.
- **Empresas proveedoras de espacios de trabajo:** En relación a los espacios de trabajo requeridos tanto a nivel administrativo como operativo, se plantea que la empresa arrende durante los primeros años de operación.
- **Entidades gubernamentales:** Para la constitución de la empresa es necesario contar el registro público en SUNARP y permisos de la municipalidad del distrito. Para el aspecto de la contribución tributaria y fiscalización de las actividades se mantendrá relaciones con SUNAT. En temas relacionados al producto se mantendrá lazos con SENASA entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Riego quien regula los aspectos zoonosanitarios y finalmente con el Ministerio de Producción a fin tener conocimiento de las normas en vigencia.
- **Entidades no gubernamentales:** Diferentes organizaciones que tienen como fin promover el trato ético de animales entre las cuales las más importantes son WUF y ASPPA.

En relación con la identificación de las partes interesadas, se espera alinear los intereses y expectativas de los múltiples actores a fin de alcanzar el mayor beneficio del sector.

5.3.2. Análisis SEPTEG

5.3.2.1. Factor Social

De acuerdo con las estimaciones y proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú al 30 de junio del 2020 alcanzó los 32 625 948 habitantes con una densidad promedio de 25 habitantes por km² y una tasa de crecimiento anual de 1.7%, esto lo posiciona como el cuarto país con mayor población a nivel de América Latina.

En cuanto a las características de la población, la relación entre géneros es de 99 hombres por cada 100 mujeres con una esperanza de vida al nacer de 76.9 años. La distribución por grupo de edades sitúa al rango de 15 a 59 años como el 66.1% de la población total con una media de 30.6 años.

Tabla 5.1 Estimaciones y Proyecciones de la población 1950 - 2070

Indicadores	1950 - 1955	1975- 1980	2015- 2020	2025- 2030	2045- 2050
Tasa Global de fecundidad (hijos por mujer)	7.0	5.4	2.3	2.1	1.7
Esperanza de vida al nacer (años)	44.1	58.9	76.5	77.8	79.8
Tasa de mortalidad infantil (por mil nacimientos)	158.6	95.0	12.8	12.1	11.1
Tasa de crecimiento poblacional (por mil)	26.4	26.1	17.2	8.3	2.8
Estructura por edad (Porcentaje)	1950	1980	2020	2030	2050
Población (Miles)	7,777.4	17,531.9	32,625.9	35,792.1	39,363.4
0 - 14 años	41.5	42.4	24.9	22.9	17.6
15 - 59 años	55.0	54.0	66.1	65.6	64.0
60 años y más	3.5	3.6	9.0	11.5	18.3

Fuente: INEI - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 - 2070

En el caso de Lima Metropolitana, el 2020 alcanzó 9 674 755 habitantes, representando el 29.7% de la población total del país. A nivel distrital, San Juan de Lurigancho se mantiene como el más poblado con 1 117 629 habitantes y Surquillo como el de mayor densidad poblacional con 29 000 personas por km²

Las características de la población de la capital indican que 44.5% de los habitantes son casados o convivientes: en tanto el 40% son solteros. La situación laboral pone en

manifiesto que el 54% de la población en edad de trabajar (PET) cuenta con un trabajo, asimismo, según grupos de edad, el 52.7% posee entre 25 y 44 años; el 30.4% posee más de 45 años y el 16.9% restante posee entre 14 y 24 años del total de la población económicamente activa (PEA).

Pasando a la perspectiva de tenencia de mascotas, un estudio realizado a 1,531 hogares por la compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI) en el 2018; indica que el 59.9% de los hogares a nivel nacional posee al menos una mascota, la situación en Lima Metropolitana es similar con un 56.5%. La preferencia se enfoca en los perros y gatos con un 79% y 42% respectivamente y varía de acuerdo con el perfil socioeconómico (ver gráfico). Por último, con cada vez mayores limitaciones de espacio, las mascotas pequeñas de hasta 5.5 kg se han convertido en la principal elección, seguido por las de hasta 11.5 kg como un leve crecimiento. En contrapartida, las razas de mayor peso han presentado un descenso considerable en su adquisición.

Tabla 5.2 Tenencia de mascotas por NSE Lima Metropolitana

Nivel Socioeconómico	Perros	Gatos
A/B	86.6%	23.9%
C	80.8%	40.8%
D/E	74.3%	50.4%

Fuente: Estudio de Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional - CPI 2018

Las medidas y disposiciones acerca de la tenencia responsable de mascotas se han incrementado en los últimos años tanto por los dueños como por las autoridades a nivel municipal y estatal. Según Kantar Consulting (2020), la inversión solo en alimentación se ha incrementado en un 10% en el último año y su frecuencia de compra aumentó en un 14%. Entre otros gastos se considera al cuidado en salud, con un 76% de dueños que llevan a su mascota al veterinario por lo menos una vez al año, este porcentaje asciende a 91% para Lima. Por último, existen servicios y productos varios alrededor del cuidado de mascotas que incluyen cortes de pelo, juguetes, hospedaje entre otros.

En relación con el perfil del peruano digital, el cual incluye a aquellos que se conectan por lo menos 7 veces o más a la semana desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar. De acuerdo con un estudio realizado por Ipsos Perú en el 2020, del total de la población, se estima que 9.1 millones de habitantes son digitales y son representados

por el 54% de la población urbana de 18 a 70 años. Entre las principales actividades que realizan se encuentran el buscar información (77%), chatear y uso de redes sociales (75%), leer noticias (68%) y escuchar música o radio (67%). En el caso de compras por internet, 3 de cada 5 usuarios digitales ha realizado compras en el último año y considera que la principal ventaja es no hacer colas.

Luego del análisis de la información preliminar, se concluye que el panorama actual y en adelante favorece al crecimiento de negocios en torno a las mascotas y este se alinea también a las tendencias de crecimiento de comercio digital.

5.3.2.2. Factor Económico

- **Tipo de cambio:** A quincena de marzo del 2021, el dólar ha tenido un alza acumulada de 8.36% en lo que va del presente año, según estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (Cambio Seguro, 2021). Actualmente debido a la coyuntura política el crecimiento de la moneda norteamericana ha superado la barrera de los 4 soles por dólar.

En relación con el proyecto en curso, el tipo de cambio genera una atención especial debido a los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento del negocio. El pago de estos servicios asociados al servicio de alojamiento en la nube y herramientas digitales se encuentran en moneda extranjera.

- **Reactivación económica:** Según el Banco Mundial, se espera una expansión económica mundial de 4% en 2021. Las proyecciones son moderadas considerando las formulaciones políticas para atender las urgencias a fin de controlar la pandemia y la aplicación de reformas que aumenten las inversiones. El escenario pesimista indica que el crecimiento no será mayor a 1.6% y el optimista apunta a un 5%.

Las perspectivas regionales para América Latina y el Caribe apuntan a un crecimiento de 3.7% (Grupo Banco Mundial, 2021). En Perú, según las proyecciones del FMI, se espera una recuperación de 9%. La aceleración se lograría cumpliendo las campañas de vacunación, mejores perspectivas de crecimiento y el aumento de precio de algunas materias primas, indicó el FMI (Canal N, 2021).

Las perspectivas de crecimiento son positivas para el lanzamiento del negocio. El dinamismo motiva el lanzamiento de proyectos innovadores que contribuyan a la reactivación económica. El escenario mostrado es ideal para la capacidad de gasto de

las familias y responsables directos de las mascotas en la adopción de la plataforma canina al adquirir servicios de atención personalizada e incluso con una mayor capacidad de gasto en los servicios premium.

Las empresas ofertantes de los servicios cuentan con un escenario adecuado para realizar mayores inversiones en sus negocios. La herramienta lanzada les dará un fuerte impulso en la adquisición de clientes. Mediante esta podrán generar propuestas de valor diferenciadas que les permita generar una mayor rentabilidad.

Figura 5.2 Expansión económica en 2021

	2019	Est. Proyecciones		
		2020	2021	2022
América Latina y el Caribe	0.2	-7.4	4.1	2.9
América del Sur ¹	-0.1	-7.1	4.1	2.9
Amér. Central, Panamá, Rep. Dom.	3.2	-6.0	3.5	4.1
Caribe				
Econ. dependientes del turismo ²	0.2	-9.8	2.4	4.4
Países export. materias primas ³	0.2	-0.2	4.0	11.4
Argentina	-2.1	-10.4	4.5	2.7
Brasil	1.4	-4.5	3.6	2.6
Chile	1.1	-6.3	5.8	3.5
Colombia	3.3	-7.9	4.6	3.7
México	-0.1	-8.5	4.3	2.5
Perú	2.2	-12.0	9.0	5.2

Fuentes: FMI, base de datos de *Perspectivas de la economía mundial*, y cálculos del personal técnico del FMI.
 Nota: Los agregados regionales son promedios ponderados por el PIB en función de la paridad del poder adquisitivo.
 1 Excluye Guyana y Suriname.
 2 Antigua y Barbuda, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Haití, Jamaica, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Santa Lucía.
 3 Guyana, Suriname y Trinidad y Tobago.

Fuente: Fondo Monetario Internacional

- **Inflación:** A partir del informe emitido por el BBVA Research a principios del año 2021, se estima que la inflación se situará entre 1.5% y 2% en Perú. La perspectiva toma en cuenta que el gasto familiar seguirá siendo débil debido a la coyuntura actual, economía y mercado laboral (BBVA, 2021).

El BCRP indicó que la inflación se mantendrá dentro del rango meta fijado desde el 2017 y se sitúa entre 1% y 3%. El INEI informó que el Perú cerró 2020 con una inflación del 1.97% registrado en su Índice de Precios al Consumidor (IPC) (Expansión, 2021).

La inflación controlada permitirá la adquisición de servicios de alojamiento de mascotas sin impactar en los gastos de los hogares. Los dueños de mascotas podrán mantener e incrementar los gastos relacionados a sus perros para atender distintas necesidades.

5.3.2.3. Factor Político - Legal

El Poder Ejecutivo en el Perú 2021: Las elecciones por el cambio de gobierno realizado este año fue el inicio de la gran incertidumbre que vive actualmente el país, considerando que la elección estuvo enmarcada dentro de la coyuntura de la pandemia por el Covid-19 y a su vez en medio de una extrema polarización debido a las dos alternativas en disputa de la segunda vuelta: Keiko Fujimori y Pedro Castillo.

Pedro Castillo, actual presidente, durante las elecciones sacaba a relucir sus propuestas extremistas en sus mítines o entrevistas, donde existía una alta probabilidad que (i) se desmantelen los tratados de libre comercio, (ii) se estatice o nacionalice diversas empresas transnacionales en los sectores: mineros, energéticos o de infraestructura, (iii) los organismos independientes como el Tribunal Constitucional y Defensoría del Pueblo, sean reestructurados, etc. Ahora en el poder ejecutivo, continúa con ese tipo de mensajes que lo que han generado es inestabilidad política total en sus primeros 100 días de gobierno

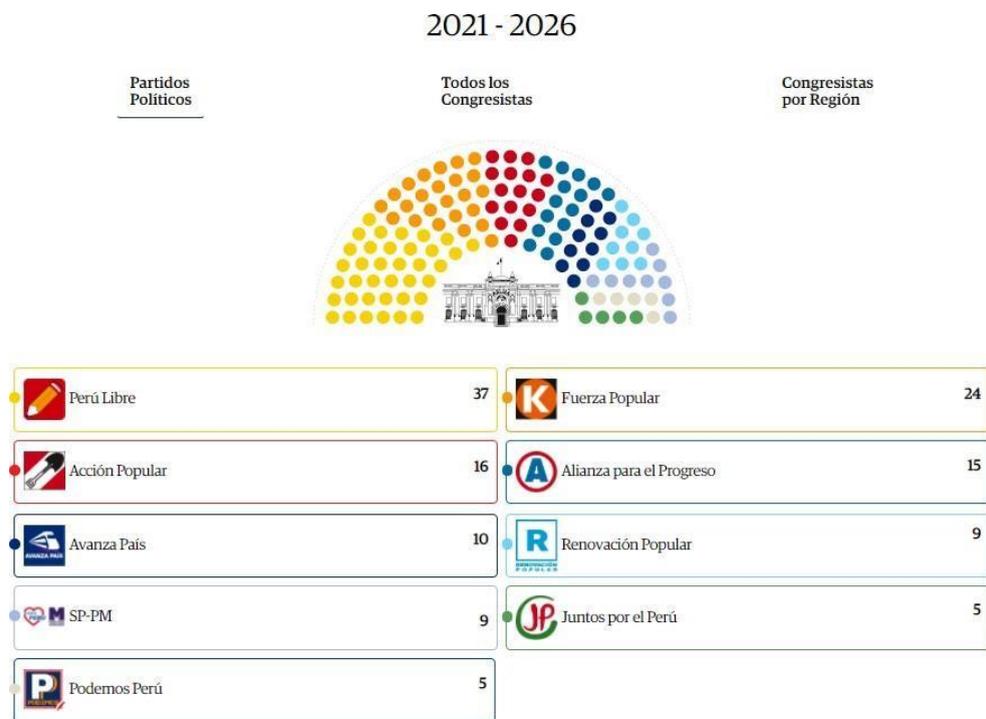
Pese a la proyección positiva en materia económica, la incertidumbre desempeña un papel importante en las inversiones.

A fin de potenciar la plataforma digital es necesario que el próximo presidente opte por fortalecer el sector emprendedor innovador a través de entidades como Concytec, Start Up Perú y Produce.

Como sucede en otros países de la región, Colombia y Chile, es imprescindible el fortalecimiento de políticas para el desarrollo de proyectos asociados a CTI con impacto exponencial a nivel internacional.

Adicional a lo comentado, el congreso de la república actualmente se encuentra muy fragmentado, con una participación de 10 agrupaciones políticas, y con virtuales congresistas que generan mucha desconfianza:

Figura 5.3 Composición del Congreso de la República



Fuente: ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)

Crisis política: Desde el año 2016, se suscitaron diversos hechos lamentables relacionados a los principales líderes políticos. Diversos actos de corrupción de funcionarios, prisiones preventivas y conflictos entre el poder ejecutivo y legislativo desembocaron en una crisis política que no parece tener fin en un horizonte próximo. La toma del poder en el Perú se ha convertido en un objetivo muy deseado por diversos grupos políticos, dejando atrás los intereses nacionales.

Actualmente las elecciones de los ministros solo han contribuido a que las inversiones continúen paralizadas o salgan del país, ya que no se garantiza un norte en las políticas de gobierno.

La ejecución de proyectos relacionados a innovación requiere de una atención especial del Estado. La inestabilidad política afecta a todas las instituciones y ocasiona el debilitamiento de dichas entidades y al parecer el actual ejecutivo no está enfocado en poner énfasis en dichos temas.

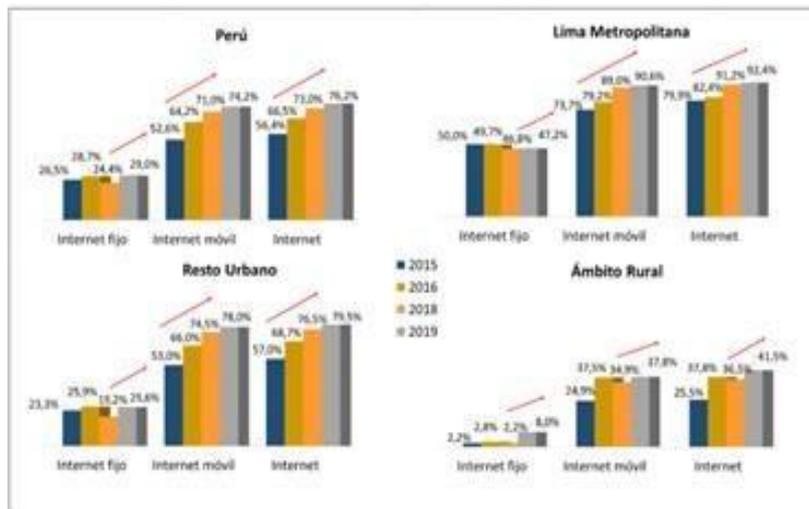
▪ **Aspectos legales:** Los aspectos legales en torno al servicio planteado, a parte de la regulación local general para las empresas, son la legislación vigente en materia de protección de los animales, protección de datos personales y protección de los derechos del consumidor, que a continuación se detallan:

- **Ley de Protección y Bienestar Animal N° 30407:** cuyo objetivo es proteger la vida y la salud de los animales vertebrados, domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, impedir el maltrato, la crueldad, causados directa o indirectamente por el ser humano, que les ocasiona sufrimiento innecesario, lesión o muerte; así como fomentar el respeto a la vida y el bienestar de los animales a través de la educación. Además, de velar por su bienestar para prevenir accidentes a sus poblaciones y aquellas enfermedades transmisibles al ser humano. Así como promover la participación de las entidades públicas y privadas y de todos los actores sociales involucrados, con sujeción al ordenamiento constitucional y legal.
- **Ley de Protección de Datos Personales N° 29733:** la cual establece diversas obligaciones y responsabilidades que deben ser observadas por las empresas que traten datos personales. Entre ellas se encuentran brindar información suficiente a los titulares sobre el tratamiento de sus datos personales, así como obtener su consentimiento a través del establecimiento de los Derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) para garantizar a las personas el poder de control sobre sus datos personales.
- **Ley N° 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor:** la cual tiene por finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses.

5.3.2.4. Factor Tecnológico

El uso de los dispositivos móviles en la actualidad es masivo en el Perú, como se puede observar en el siguiente gráfico, relacionado con un análisis de la demanda de los servicios públicos de telecomunicaciones, elaborado por OSIPTEL (Castillo & Chahuara, 2020).

Figura 5.4 Uso de dispositivos móviles en el Perú



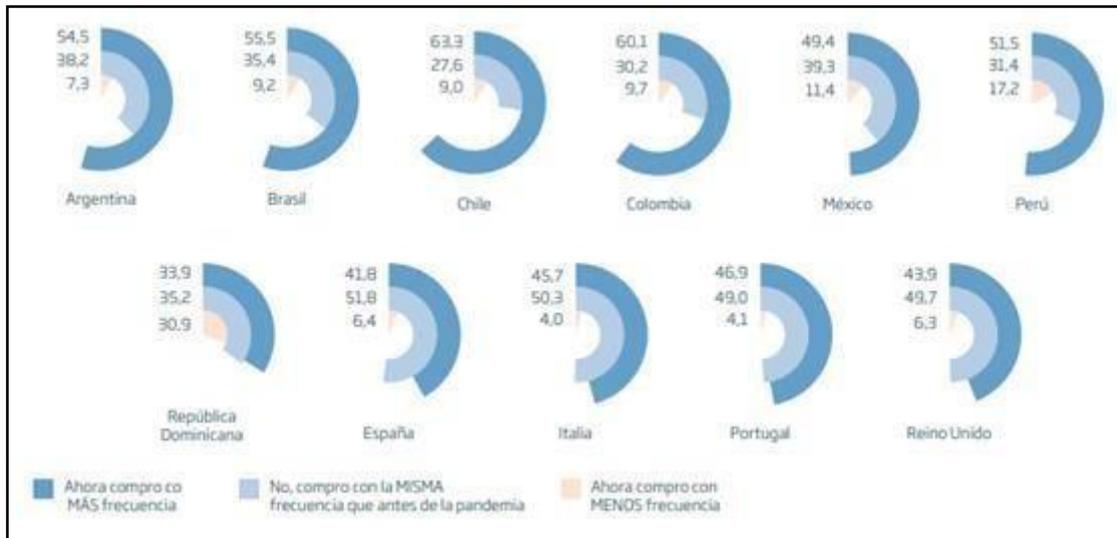
Fuente: OSIPTEL - (ERESTEL), 2015-2019

Se observa que en el ámbito de “Lima Metropolitana”, el uso de Internet Móvil al 2019 (pre-pandemia) se encontraba en el orden del 90.6%, lo que nos indica que el uso de un canal de gestión móvil nos permitiría abarcar a nuestra masa crítica.

Adicional a ello, se tiene que en el 2019 (pre-pandemia) el uso de pago a través de medios digitales en comercios físicos se triplicó con respecto al 2018, llegando a alcanzar un 22.7%.

Otros datos importantes con respecto a un informe de tendencias de pago de Minsait, nos revela, el cambio de comportamiento de la población adulta internauta bancarizada (ABI) con respecto a la frecuencia de compra debido a la pandemia, el cual observamos se refleja en varios países de la región:

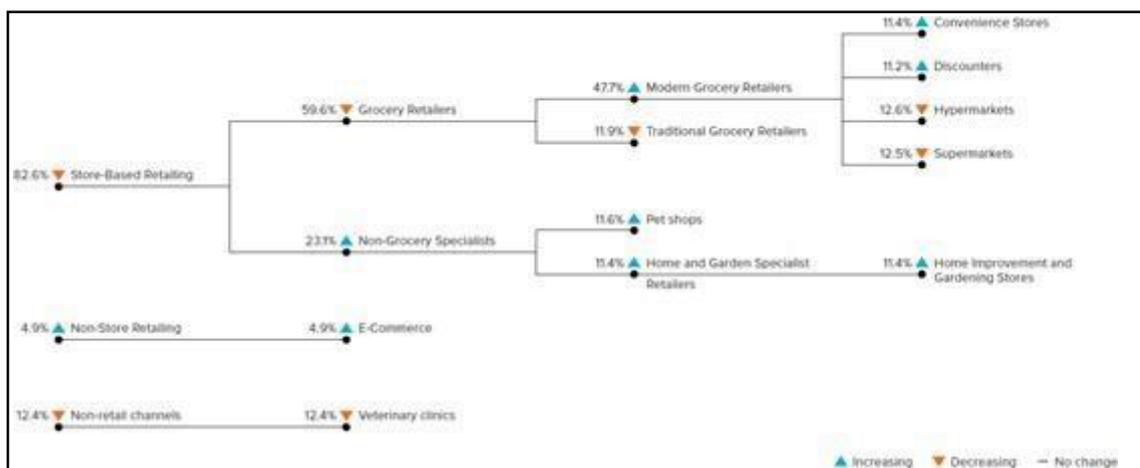
Figura 5.5 Comportamiento de la población adulta bancarizada y su frecuencia de compra



Fuente: Tendencias de pago de Minsait

En el Perú más de la mitad de las personas dentro del ABI, indican que ahora compran con adquieren productos y servicios con más frecuencia a través de internet a raíz de la pandemia (Minsait, 2020)

Figura 5.6 Índice de Canales de Distribución



Fuente: Euromonitor

Adicional a lo indicado, en base a lo revisado en Euromonitor, se observa que empieza a reducirse el uso de los canales de distribución a través de las veterinarias, las cuales muchas veces por los beneficios que las empresas le brindan, incentivan la venta de determinados productos a sus clientes; por otro lado, el e-commerce está creciendo

considerablemente, sobre todo entre el 2019 (0.8%) y el 2020 (3.2%), que supone un cambio de comportamiento debido a la nueva normalidad por la pandemia.

5.3.2.5. Factor Ecológico - Geográfico

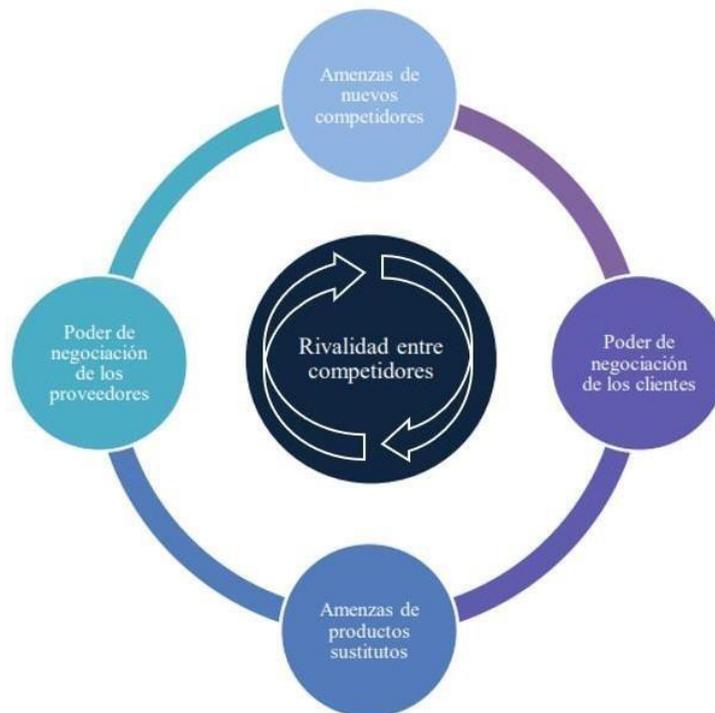
Tomando como referencia un informe realizado por la Comisión EAT-Lancet (Willett et al., 2019), se indica que los sistemas alimentarios deben potenciarse con la finalidad de desarrollar alimentos de calidad que brinden una real nutrición a los seres vivos que la consuman, y que sean sostenibles en el tiempo, ya que la producción mundial vigente brinda un serio impacto en el medio ambiente a nivel mundial, constituyendo un factor de degradación medioambiental.

Es importante enfocarse en el desarrollo de alimentación saludable que privilegia el uso de alimentos naturales, los cuales nos permitirán estar alineados con el objetivo “Acción por el Clima” de la lista de Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015).

Con respecto a la focalización de nuestra masa crítica de la propuesta de solución, se evidenciará las mejoras en la calidad de vida de las mascotas y la reducción de gastos por emergencias relacionadas a enfermedades por una deficiente alimentación, que permitirá en el mediano plazo extender la propuesta a otras localidades.

5.4. Las 5 fuerzas de Porter

Figura 5.7 Fuerzas de Porter



Elaboración: Autores de la tesis

5.4.1. Amenaza de los nuevos competidores - Alta

La principal barrera de entrada se centraría en la disposición del capital inicial, en una industria como esta se requiere de un buen respaldo financiero para la inversión en la planta productiva, la distribución, almacenamiento, abastecerse en grandes cantidades y poder lograr precios competitivos en el mercado.

Además, debido al crecimiento de la demanda de alimentos balanceados y saludables, las grandes empresas pueden implementar nuevas líneas productivas; algo que aún no realizan debido a la alta rentabilidad que les proporciona la oferta actual.

Ante lo indicado planteamos la siguiente estrategia de barrera de entrada:

- Firmar alianzas con clínicas locales para consolidarnos como marca de alimentos saludables para las mascotas, llegar a más clientes y generar recordación del producto.

- Luego de un periodo de la oferta de GoodFood, la optimización de la fórmula, definición del proceso productivo estandarizado y feedback de usuarios, se solicitará ante INDECOPI una patente de invención para las fórmulas desarrolladas del producto.
- También se reforzará la oferta de un plan de alimentación personalizado que genere una mayor intimidad con el cliente, estrategia que es más compleja de implementar por parte de los grandes corporativos debido a su modelo de negocio de economías de escala.

5.4.2. Poder de negociación de los proveedores - Baja

Para la producción del producto cocido premium se requieren insumos alimenticios básicos, por los cuales se cuenta gran cantidad de proveedores.

Como estrategia se tendrá que evaluar la calidad de los insumos, capacidad de abastecimiento oportuno y precios razonables.

5.4.3. Poder de negociación de los clientes - Media

El proyecto se plantea como un negocio B2C, donde el producto será colocado a través de la propia plataforma de la empresa, por lo que se requiere gran trabajo en la educación y difusión de la importancia de una buena alimentación para sus mascotas y sus ventajas frente a otros alimentos que vienen perjudicando su salud.

5.4.4. Amenaza de servicios sustitutos - Alta

En la actualidad en el mercado existe una gran cantidad de productos sustitutos debido a que existe una variada oferta de alimentos caninos. Según Cecilia Ballarín, Client Development Manager de Kantar división Worldpanel, el mercado de mascotas ha crecido significativamente los últimos años, actualmente existen un aproximado de 40 marcas de alimentos para perros (KANTAR, 2019). En este mercado predomina la oferta de Pienso Seco y Comida Húmeda; sin embargo, el cambio de comportamiento de los consumidores ha provocado la apertura a la oferta de alimentos naturales, y desde el 2019 han aparecido nuevas marcas locales que buscan cubrir esta necesidad.

A continuación, detallamos los tipos de comida, algunas ventajas y desventajas, y las marcas que vienen liderando en el mercado peruano según estudio realizado por Inviera

Tabla 5.3 Tipo de comida canina / Marcas líderes en el Perú

Tipo de comida / Ventajas y Desventajas	Marcas líderes en el Perú
<p>Pienso seco – Croquetas</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Su administración es fácil e ideal para personas con poco tiempo. ✓ Cómodo de transportar y de almacenar en bolsa. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> × No contiene el nivel de agua suficiente para mantener al animal hidratado. × Por el bajo contenido de agua, puede generar problemas renales. × Tiene poca aceptación por parte del perro. × Tiene aditivos químicos y conservantes, especialmente los de baja y media gama. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Rintisa</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Nestlé</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>Molitalia</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Mars</p> </div> </div>
<p>Comida húmeda</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene un porcentaje alto de humedad (70 – 80%). ✓ Les gusta a los perros. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> × Una vez abierta, debe consumirse durante el día porque se deteriora rápidamente. × Favorece el surgimiento de sarro en los dientes. × Contiene aditivos químicos altamente cancerígenos y altos niveles de grasa y azúcar favoreciendo la obesidad especialmente en la comida de gama media y baja. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>
<p>BARF o ACBA (Alimentación Cruda Biológicamente Adecuada)</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una comida natural. ✓ Mejora su sistema inmunológico. 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>Rambala</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Barker</p> </div> </div>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Sus nutrientes se absorben mejor.</i> ✓ <i>A los perros les encanta.</i> ✓ <i>No contiene aditivos químicos para su conservación.</i> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> × <i>Es regularmente más costosa que las croquetas.</i> × <i>Requiere conservación en congelador.</i> 	 <p>Hunt</p>
<p>Liofilización – se elimina el agua del alimento a través de temperaturas muy bajas</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>No requiere preparación, sólo hidratar con agua caliente, dejándolo reposar por unos minutos. Esto recuperará la condición inicial del alimento.</i> ✓ <i>Tiene una vida útil regular y es fácil de almacenar.</i> ✓ <i>No contiene aditivos químicos para su conservación.</i> <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> × <i>Es un alimento costoso.</i> × <i>No se encuentra fácilmente en todos los puntos de ventas de alimentación para perros, es un producto importado.</i> 	 <p>Stella & Chewy's EEUU</p>  <p>Primal EEUU</p>

Elaboración: Autores de la tesis

5.4.5. Rivalidad existente entre competidores de la industria

Al centrarnos en un producto cocido premium, nos distanciamos de la competencia de grandes empresas. Actualmente, en el mercado peruano no existe un formato como el producto que se plantea; sin embargo, existen tres empresas que vienen ofreciendo el tipo de alimento BARF, cuyas características se centran en una alimentación saludable cruda. Estas empresas iniciaron sus operaciones entre el 2015 y 2019, y a la fecha, no han logrado un posicionamiento considerable en el mercado, principalmente por la falta de conocimiento de los consumidores respecto a la importancia de una óptima alimentación canina y también por el temor de proporcionar, alimentos crudos con bacterias y otros microorganismos dañinos, a sus mascotas.

La rivalidad en este sector es media, existen pocos competidores, pero la oferta de este producto premium se centra en el nicho de mercado de los sectores socioeconómicos A y B del Perú.

5.5. Conclusiones del capítulo

- Se identifica un mercado en crecimiento de dueños de mascotas, por el lado tecnológico, la tendencia digital es favorecedora para la difusión del producto a través de medios digitales a menores costos, el proceso productivo tiene que tomar en consideración los factores ecológicos, geográficos y el factor político se encuentra impactado por la pandemia y sus efectos en la economía local.
- Por el análisis directo se identifica que las barreras de entrada al negocio son bajas, sin embargo, actualmente existe poca competencia en el mercado que aún se encuentra en proceso de posicionamiento, el poder de negociación de proveedores es bajo debido a que se cuenta con una variada oferta de insumos básicos, los clientes tienen un regular poder de negociación por lo que será un reto importante la difusión de las bondades del producto para incremento de la demanda del producto propuesto.
- De acuerdo con lo indicado, existe una buena oportunidad en el mercado para el negocio propuesto, que de la mano de la creación de un producto confiable y de calidad, y con mucha interacción con la comunidad vinculada, se podría posicionar en el mercado objetivo.

6. CAPÍTULO VI: ESTUDIO DE MERCADO

6.1. Estudio cualitativo: Entrevista a expertos

De acuerdo con Naresh K. Malhotra (2008), los estudios cualitativos buscan descubrir cuáles sentimientos sensoriales son importantes para los clientes, los cuales no pueden revelarse mediante investigación cuantitativa. En ese sentido, se han identificado a expertos en nutrición de mascotas para descubrir dichos sentimientos subyacentes.

6.1.1. Ficha técnica

▪ **Objetivo:**

Obtener información cualitativa mediante entrevistas a profundidad dentro de un marco de temas preestablecidos a personas relacionadas profesionalmente con la nutrición de mascotas con el propósito de identificar los principales atributos que el mercado objetivo considera relevante en torno al modelo de negocio planteado.

▪ **Objetivos específicos**

- Conocer la situación actual del mercado local en torno a los tipos de alimentación de las mascotas.
- Obtener una guía base en relación con la correcta nutrición de mascotas.
- Obtener una retroalimentación inicial del modelo de negocio planteado.

▪ **Tipo de estudio:** Cualitativo.

▪ **Técnica:** Entrevista a profundidad con expertos

▪ **Perfil de los entrevistados:** Veterinarios técnicos y profesionales con experiencia en nutrición de perros y gatos.

▪ **Metodología:** Para el estudio se llevaron a cabo 4 entrevistas a veterinarios. Se consideraron 2 etapas (Ver detalle de preguntas del anexo 1).

- Recojo de información
- Análisis de información.

▪ **Fecha de ejecución:** Las entrevistas se llevaron a cabo en los meses de febrero a junio del 2021.

6.1.2. Análisis de los resultados

Producto de las entrevistas se lograron identificar los siguientes aspectos de acuerdo a los temas analizados:

6.1.3. Características generales:

- Los perros son carnívoros facultativos, es decir que se alimentan de carne principalmente, pero si tiene la oportunidad, se alimenta de otras fuentes como verduras o frutas.
- El sistema digestivo de los perros está preparado para eliminar las bacterias. Aun así, se recomienda mantener la carne en condiciones de refrigeración o congelamiento antes de darle uso.
- Se recomienda evitar dar huesos en exceso a las mascotas. Estos deben estar siempre crudos ya que durante la cocción la forma de astillarse produce puntas que pueden lastimar a los perros.

6.1.3.1. Tipos de Alimentación:

- **Dietas ultra procesadas (pienso):**
 - Suelen contener un porcentaje alto de vitaminas sintéticas o de origen vegetal los cuales no son idóneos para los perros como su principal fuente.
 - Alto contenido de carbohidratos como maíz, trigo o soya. En caso de ser “libre de granos”, este suele sustituirse por papa.
 - La mayoría de estos alimentos suelen contener aditivos cancerígenos como BHA y BHT con el objetivo de evitar la oxidación de sustancias grasas y la alteración del color y otras cualidades de los productos a los que se agregan.
 - El consumo de este tipo de alimento ocasiona en las mascotas un mayor consumo energético para procesarla. Además, la humedad presente es de 10%, ocasionando un mayor requerimiento de agua y mayor esfuerzo de los riñones.
 - Se utiliza la analogía “Alimentar a las mascotas con comida ultra procesada es como si un humano se alimentara de comida rápida”.
- **Dieta Natural/Cocido/BARF:**
 - Se considera dieta natural a los alimentos libres de preservantes o componentes químicos, así como la ausencia de procesos industriales invasivos. Estos alimentos pueden ser cocidos o crudos (BARF: Alimentación Cruda Biológicamente Adecuada), este tipo de alimento tiene una serie de aspectos positivos como:

proveer mayor vitalidad y mayor sentimiento de felicidad ya que masticar alimentos libera serotonina, mejoras en temas de la piel, menor olor corporal, mejor control del peso y menores síntomas de alergias, evita enfermedades renales y las heces se reducen pues el animal aprovecha mejor su alimentación.

6.1.3.2. Oferta local de alimento natural:

- Las marcas que ofrecen productos BARF deben tener la validación de un veterinario especializado en nutrición.
- Existe el desafío de mantener la cadena de frío durante el reparto, la cual puede comprometer la calidad en caso de fallo.

6.2. Estudio cualitativo: Entrevistas a responsables de mascotas

6.2.1. Ficha técnica

▪ Objetivo

Recabar información cualitativa aplicando entrevistas a profundidad a personas responsables de mascotas con el fin de identificar costumbres, métodos y productos relacionados al cuidado y alimentación de las mascotas.

▪ Objetivo específico

- Conocer los tipos de alimentación actual según el tipo de mascota que posean los responsables.
- Conocer el nivel de conexión de los responsables con sus mascotas.
- Identificar primeras reacciones sobre la propuesta de negocio

▪ Tipo de estudio: Cualitativo

▪ Técnica: Entrevistas personales no estructuradas

▪ Metodología

Para el estudio se llevaron a cabo 10 entrevistas a profundidad de manera virtual a responsables de mascotas en dos etapas:

- Recojo de información.
- Análisis de información.

- **Población por investigar**

Está conformada por personas que asumen responsabilidades de nivel emocional y económico con mascotas desde un tiempo no menor a 3 años.

- **Muestra**

Se llevaron a cabo 10 entrevistas a profundidad en los distritos de Lima Metropolitana.

- **Fecha de ejecución**

Se realizó durante los meses de febrero a junio del 2021.

6.2.2. Análisis de los resultados

En base a las entrevistas se identificaron los siguientes ítems en común.

6.2.2.1. Características generales:

- Los dueños de las mascotas han ido probando diferentes alimentos hasta encontrar el ideal según los requisitos de nutrición y preferencias de cada perro. En este proceso, los alimentos actuales son aquellos de mayor precio debido a los efectos funcionales que proporcionan a las mascotas.
- Cada perro tiene sus particularidades, las cuales son bien conocidas por los dueños. En algunos casos, tales condiciones incentivan a los dueños a preparar o solicitar la preparación de platillos especiales en base a diversas proteínas e insumos específicos para cada perro. Considerando el costo mayor en relación a las croquetas, muchas veces se elige un solo perro al cual alimentar con dietas especiales.
- El cariño y cuidado de las mascotas es compartido por todos los miembros de la familia. En ocasiones, la alimentación difiere entre lo dado por el dueño y los otros miembros, quienes cometen el error de entregarle alimentos no adecuados según sus requerimientos nutricionales e incluso aquellos que podrían resultar tóxicos como el chocolate.
- La búsqueda del bienestar integral es una constante entre todos los dueños. Todos desean ver a sus mascotas en buen estado físico y se perciba una felicidad a través de la energía que poseen según su edad. El cuidado hacia las mascotas aumenta

cuando estas tienen enfermedades de diversas índoles y están dispuestos a gastar mayores cantidades de dinero para curarlos.

6.3. Estudio cuantitativo a potenciales usuarios

El estudio de mercado cuantitativo identificará a los dueños de mascotas que se encuentran en Lima Metropolitana y que son responsables de la alimentación de los perros.

6.3.1. Ficha técnica

La metodología del estudio cuantitativo se realizó mediante encuestas virtuales debido a la coyuntura de la pandemia.

▪ Objetivo del estudio

Generar datos descriptivos estadísticos para estimar el mercado potencial de la propuesta de negocio: Alimentos saludables para mascotas con superfoods peruanos.

▪ Objetivos específicos

- Identificar las preferencias de combinación de alimentos para las mascotas.
- Determinar los perfiles y características de los responsables de mascotas que adquirirán el servicio.
- Conocer la aceptación de la propuesta de negocio.
- Intención y recurrencia de compra.

▪ Características metodológicas:

▪ **Tipo de estudio:** Estudio de mercado transversal

▪ **Metodología de recojo de datos:** Encuestas virtuales

▪ Target del estudio

- Demográficos: Hombres y mujeres, de 18 a 70 años
- Socioeconómicos: Sector A, B y C
- Psicográficos: Todos los estilos de vida
- Comportamental: Personas responsables que asumen los gastos de cuidado y alimentación de las mascotas.

- **Técnica de recojo de datos**

- Envío de encuesta virtual en Google Formulario de manera aleatoria a partir del mes de junio 2021.
- Llenado por parte de diferentes personas según el perfil requerido.
- Recolección de datos en una cuenta determinada.

- **Limitaciones de la técnica de recojo de datos**

Debido a la pandemia del Covid-19 se optó por la realización de encuestas virtuales lo que dificultó el control de las personas encuestadas, además de las siguientes limitaciones detalladas a continuación:

- Sesgo muestral, debido a que el segmento de la población objetivo puede ser más amplia que la muestra que posee acceso a Internet o a los canales utilizados para difundir la encuesta virtual. Los espacios donde se realizó la encuesta evidencian mayor actividad de personas de sexo femenino.
- No se puede captar totalmente las respuestas emocionales o los sentimientos de los encuestados.
- Diferencias en la comprensión o interpretación de las preguntas.
- Falta de sinceridad debido a la posible exposición de su información.
- Falta de respuestas conscientes, donde el encuestado pase rápidamente las preguntas sin examinar bien sus respuestas, afectando la validez de su información.

6.3.2. Diseño de la muestra

Se realizará un muestreo probabilístico con la técnica aleatoria simple. Se calculó el tamaño de la muestra de 381 encuestas (Ver detalle de la encuesta en Anexo2).

Se consideran los siguientes componentes:

- **Población (N):** 7,455,078 personas de 18 a 70 años ubicadas en Lima Metropolitana
- **Margen de error esperado (e):** 5%
- **Nivel de confianza esperado (z):** 95%, 1.96
- **Probabilidad de ocurrencia del target (p):** 50%

Figura 6.1 Fórmula para poblaciones infinitas (cálculo simplificado)

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{e^2}$$

Elaboración: Autores de la tesis

6.3.3. Análisis de datos

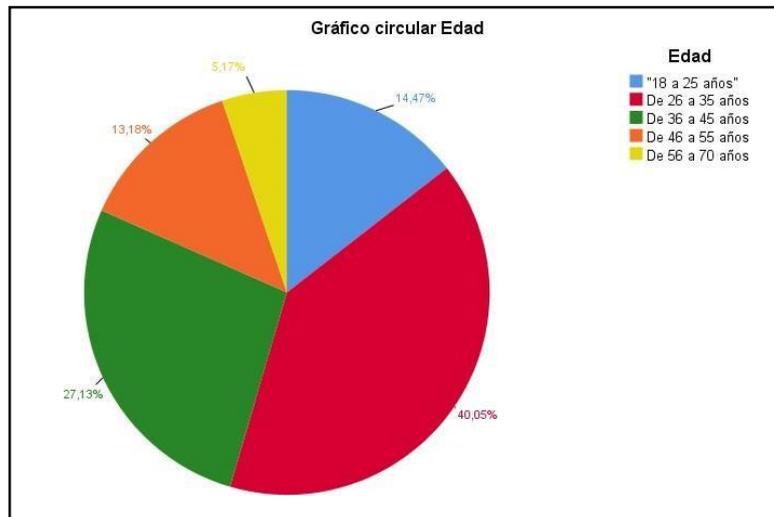
Se presentan los principales resultados de la encuesta aplicada al público objetivo de 387 respuestas registradas.

- **Edad**

Del total de encuestados, el 40.05% tiene entre 26 a 35 años, grupo principal al cual se dirige la propuesta de negocio; el 27.13% posee entre 36 y 45 años, el 14.47% de 18 a 25 años, el 13.18% de 46 a 55 años y el 5.17% de 56 a 70 años.

Gráfico 6.1 Edad de encuestados

▪ **Género**



Elaboración: Autores de tesis

De los encuestados, el 88.9% son mujeres, 10.9% varones y 0.3% se identificó con otro género.

Tabla 6.1 Género de encuestados

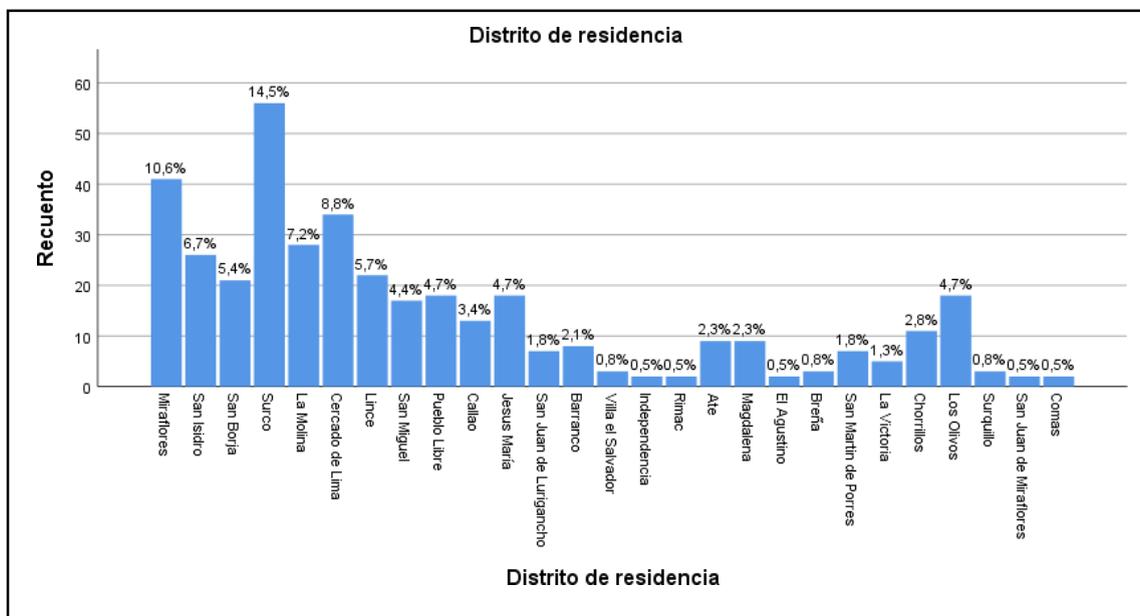
		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	42	10,9	10,9	10,9
	Mujer	344	88,9	88,9	99,7
	Otro	1	,3	,3	100,0
	Total	387	100,0	100,0	

Elaboración: Autores de tesis

- **Distrito**

Del total de encuestados, el 14.5% vive en Surco, 10.6% en Miraflores, 7.2% en La Molina, 6.7% en San Isidro, 5.7% en Lince, 5.4% en San Borja, 4.4% en San Miguel, 4.7% en Jesús María, 2.1% en Barranco, 2.3% en Magdalena, 0.8% en Surquillo y el resto de encuestados, 35.6%, en distintos distritos de la capital. El resultado muestra que las personas que viven en Lima Moderna son los que respondieron mayormente la encuesta; zona a la cual la propuesta se encuentra dirigida.

Gráfico 6.2 Distrito de encuestados

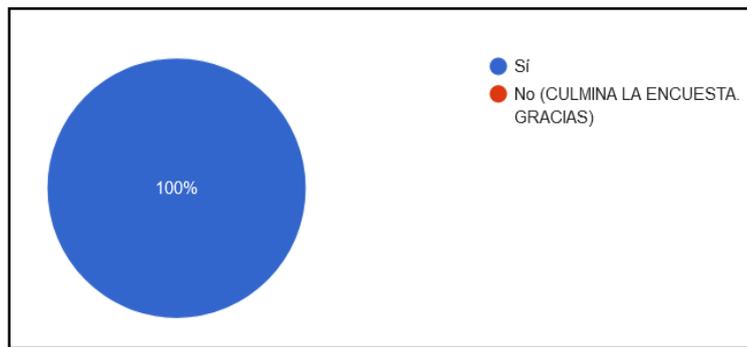


Elaboración: Autores de tesis

- **Responsabilidad económica**

Del total de encuestados, el 100% mencionó que es responsable económicamente de la mascota que posee. Los que respondieron negativamente no fueron incluidos en el reporte de resultados ni análisis.

Gráfico 6.3 Responsabilidad económica sobre la mascota

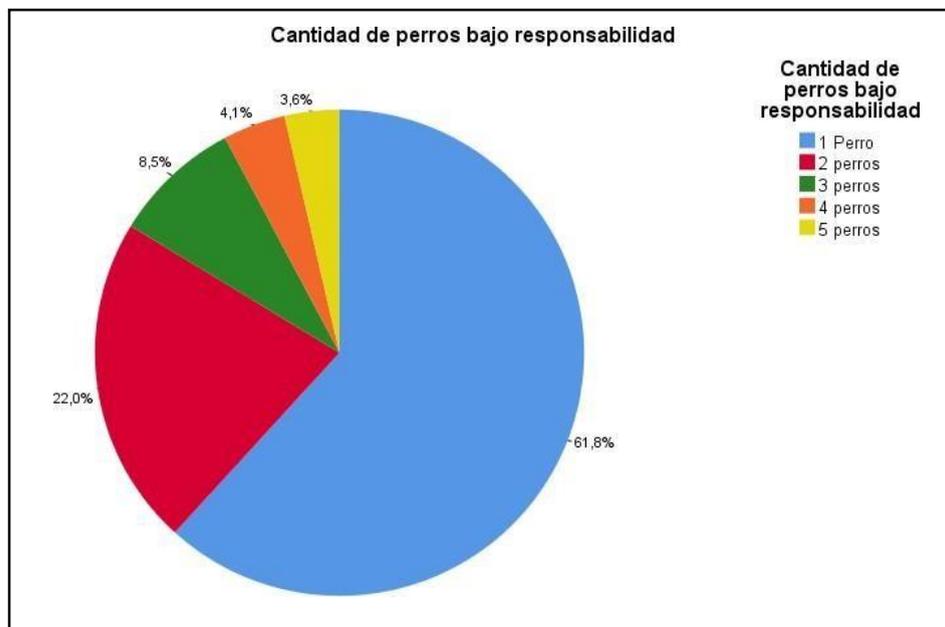


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Cantidad de perros bajo responsabilidad**

Del total de encuestados, el 61.8% indicó que tiene 1 perro bajo su responsabilidad, el 22.0% posee 2 perros, el 8.5% cuenta con 3, el 4.1% tiene 4 y el 3.6% es responsable de 5 perros.

Gráfico 6.4 Cantidad de perros bajo responsabilidad



Elaboración: Autores de tesis

- **Raza**

Del total de encuestados, se observa que existen una gran cantidad de razas. El que posee el mayor porcentaje (41.7%) es la raza mestiza.

Gráfico 6.5 Principales razas que poseen encuestados

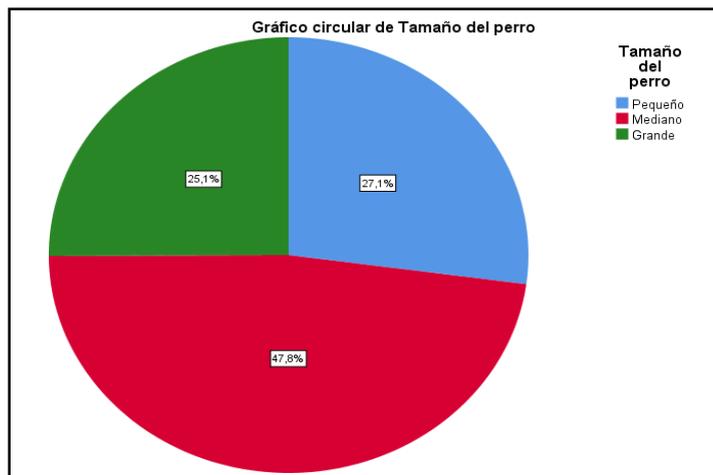


Elaboración: Autores de tesis

- **Tamaño del perro**

Del total de encuestados, el 47.8% tiene un perro mediano, 27.1% uno pequeño y el 25.1% posee un perro grande.

Gráfico 6.6 Variación del tamaño de la mascota de encuestados

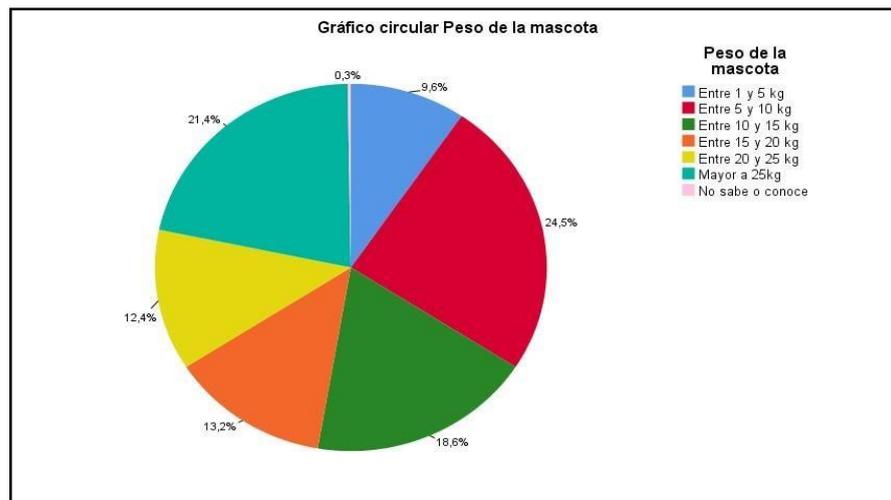


Elaboración: Autores de tesis

- **Peso**

Del total de encuestados, el 24.5% considera que su perro pesa entre 5 y 10 kg, el 18.6% entre 10 y 15 kg, el 13.2% entre 15 y 20 kg, el 12.4% entre 20 y 25 kg, el 21.4% mayor a 25 kg y un 0.3% desconoce el peso de su mascota.

Gráfico 6.7 Variación del peso en mascotas de encuestados

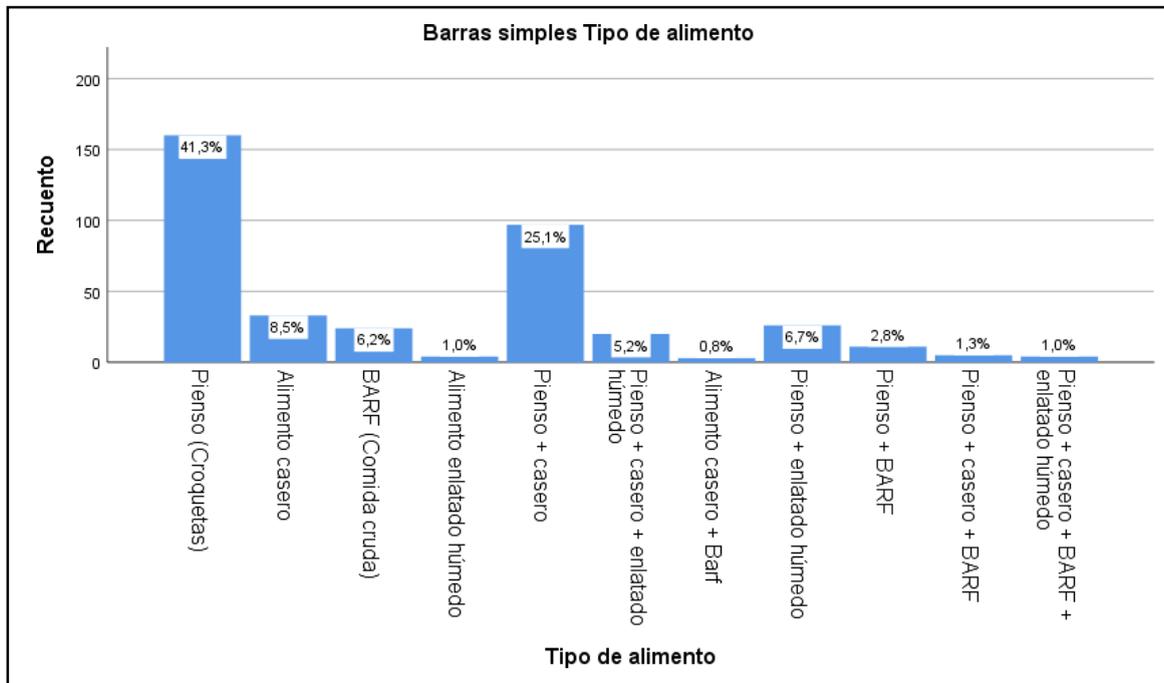


Elaboración: Autores de tesis

- **Tipo de alimentación vigente**

Del total de encuestados, el 41.3% alimenta a sus mascotas con croquetas, el 25.1% con una combinación de croquetas y comida casera. Los tipos de alimentos que más destacan en menor medida son el casero con 8.5%, Barf con 6.2%. Se aprecian que las combinaciones más resaltantes son las croquetas con alimento casero y enlatado húmedo (5.2%). Otra opción que sobresale es la combinación de croquetas con alimentos enlatados húmedos (6.7%).

Gráfico 6.8 Tipo de alimentación utilizada por encuestados

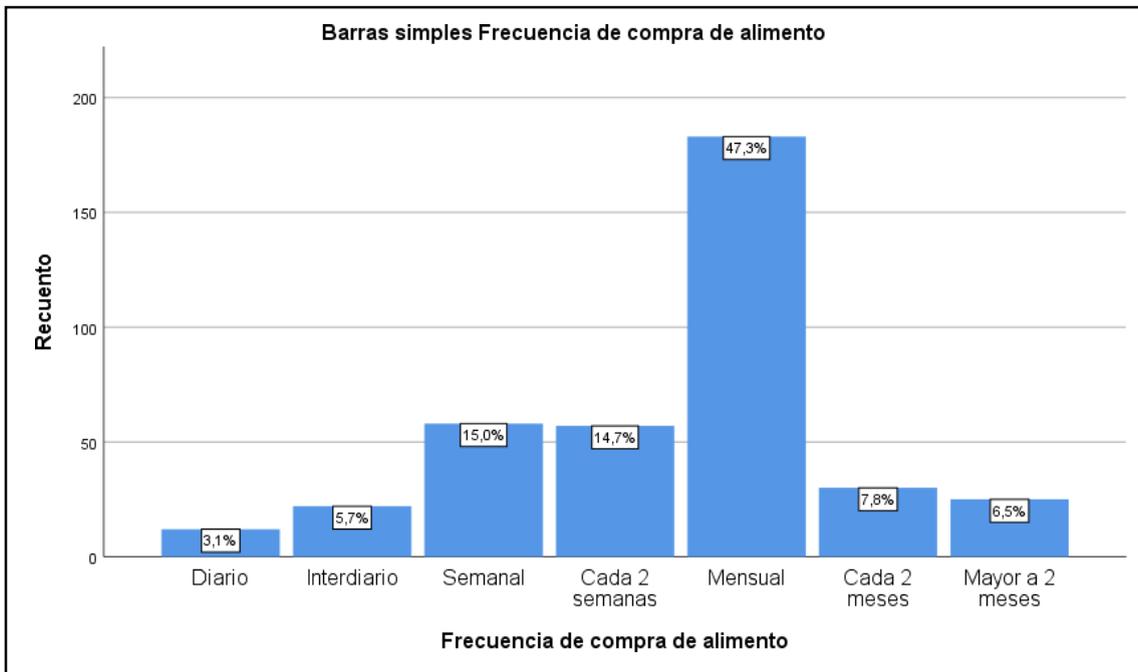


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Frecuencia de compra de alimento vigente**

Del total de encuestados, el 47.3% compra mensualmente, el 14.7% de manera semanal, otro 14.7% cada dos semanas, el 7.8% cada 2 meses, 6.5% en intervalos mayores a 2 meses, 5.7% interdiario y 3.1% diario.

Gráfico 6.9 Frecuencia de compra de alimentos

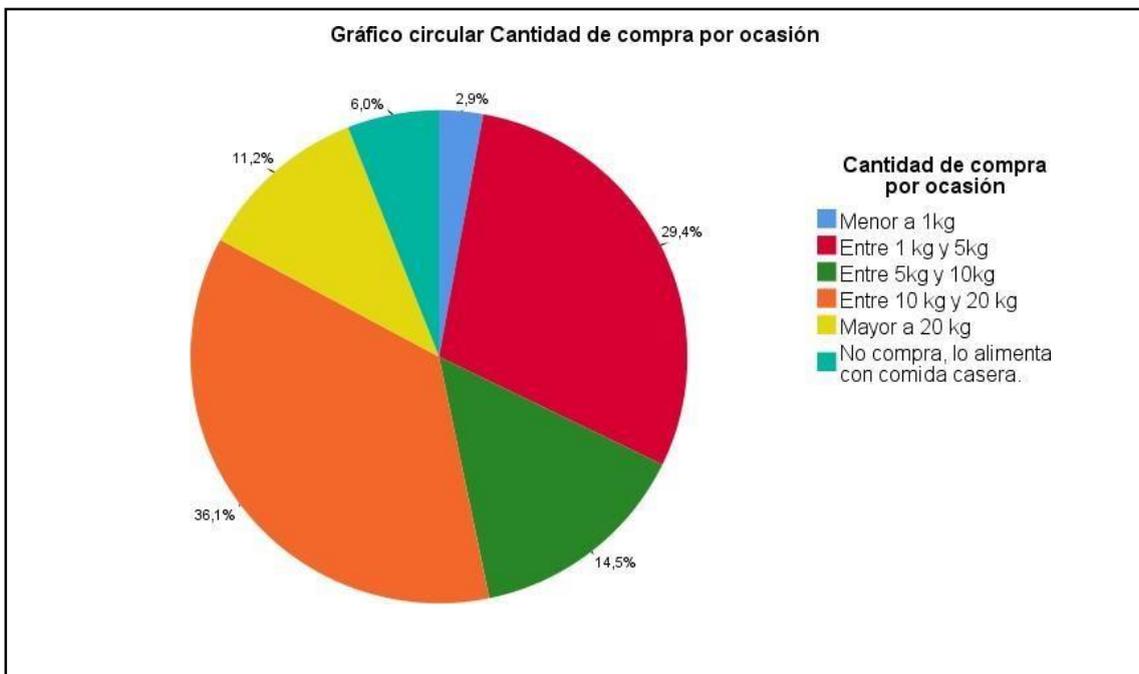


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Cantidad de compra por ocasión**

Del total de encuestados, el 36.1% compra alimentos entre 10 y 20 kg, el 29.4% entre 1 y 5 kg, el 14.5% entre 5 y 10 kg, el 11.2% realiza compras en cantidades mayores a 20 kg, el 6 % no compra dado que los alimenta con comida casera y el 2.9% compra en cantidades menores a 1kg.

Gráfico 6.10 Peso promedio de compra

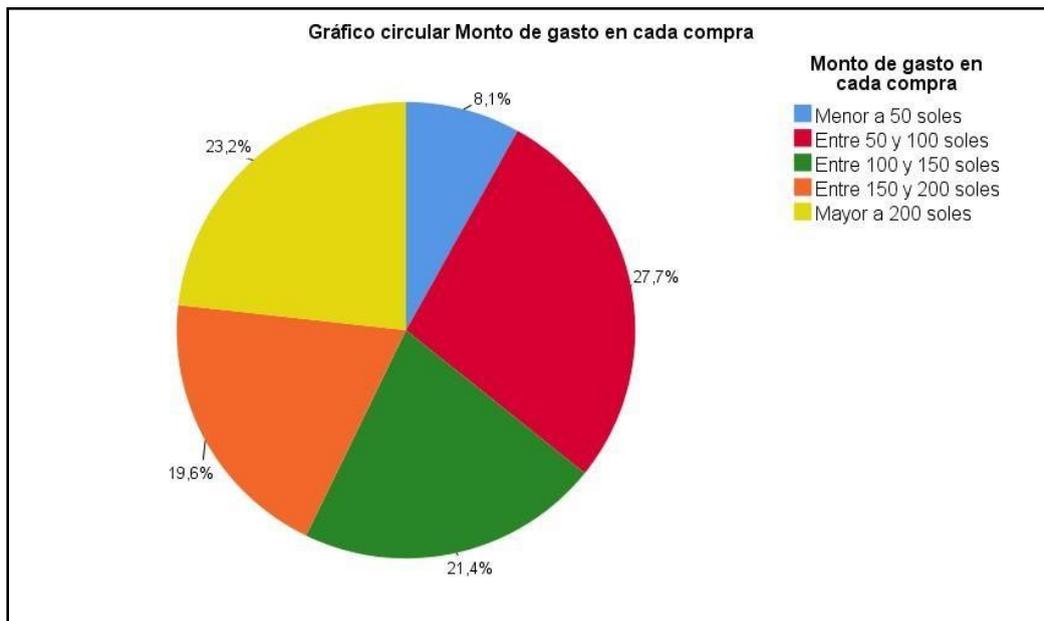


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Gasto mensual**

Del total de encuestados, el 27.7% gasta entre 50 y 100 soles, el 23.2% gasta un monto mayor a 200 soles, el 21.4% entre 100 y 150 soles, el 19.6% entre 150 y 200 soles y el 8.1% un monto menor a 50 soles.

Gráfico 6.11 Gasto mensual en alimentación

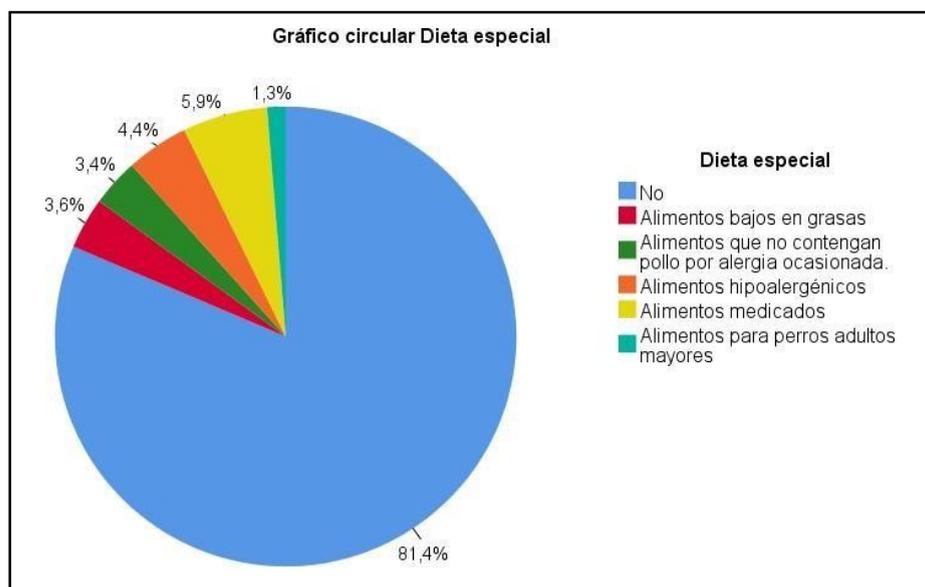


Elaboración: Autores de tesis

▪ Dietas especiales

La pregunta abierta permite identificar información relevante para las propuestas alimenticias. El 81.4% indicó que sus mascotas no tienen alguna alimentación en especial. El 5.9% mencionó los alimentos recetados por veterinarios como parte de algún tratamiento. El 4.4% compra alimentos hipoalergénicos para sus mascotas, 3.6% adquiere alimentos bajos en grasas, el 3.4% compra alimentos que no contengan pollo debido a la alergia ocasionada en el can y el 1.3% compra alimentos para perros adultos mayores.

Gráfico 6.12 Dietas personalizadas usadas por encuestados

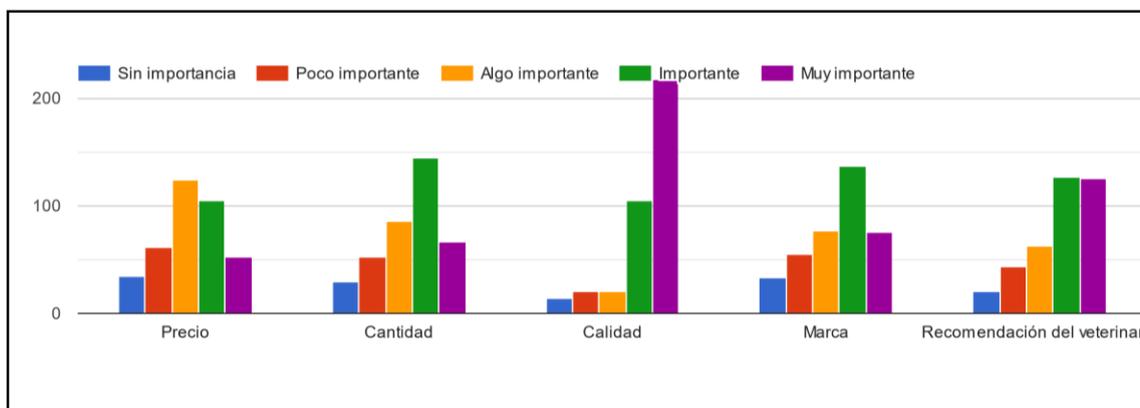


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Factores principales de decisión de compra**

Del total de encuestados, se observa que el precio tiene una valoración principal como “Algo importante”. A la hora de decidir la compra, la cantidad es “Importante” al igual que la marca, la calidad de los alimentos posee la valoración “Muy importante”. La recomendación del veterinario tiene valores muy cercanos entre importante y muy importante.

Gráfico 6.13 Factores en la decisión de compra

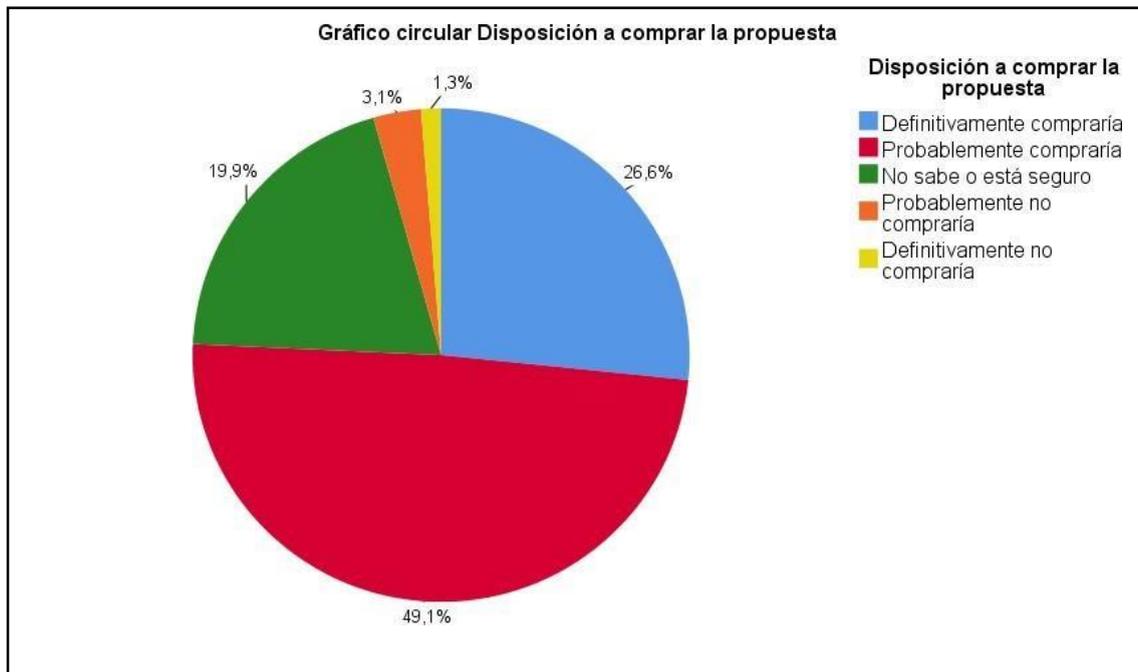


Elaboración: Autores de tesis

- **Aceptación de la propuesta de negocio**

Del total de encuestados, el 49.1% probablemente compraría el producto, el 26.6% definitivamente compraría, 19.9% no se encuentra seguro o sabe si lo adquiere, el 3.1% probablemente no compraría y el 1.3% definitivamente no compraría.

Gráfico 6.14 Aceptación de compra de la propuesta de negocio

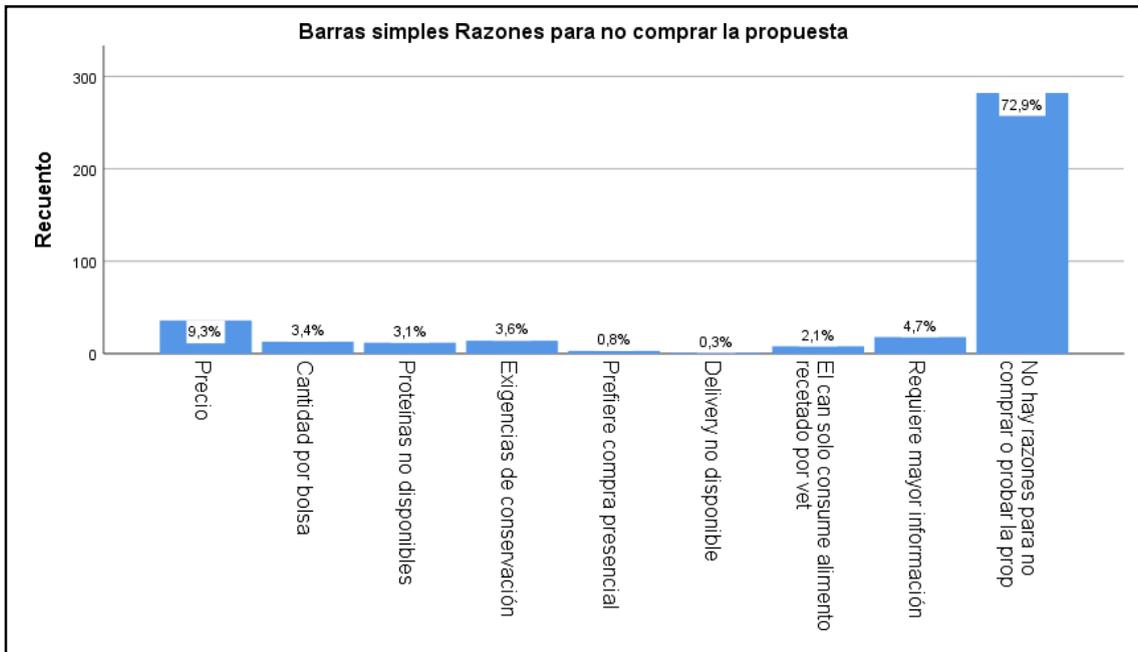


Elaboración: Autores de tesis

- **Razones de rechazo de la propuesta**

Del total de encuestados se visualiza que el 72.9% respondió no tener motivos para rechazar la propuesta. Sin embargo, se identificó que el 9.3% no compraría el producto por el precio, el 4.7% requiere más información sobre la composición del alimento, el 3.4% por la cantidad indicada en la bolsa, 3.1% por proteínas no disponibles, 3.6% por exigencias de conservación, 2.1% mencionó que el can solo consume alimentos recetados por un veterinario, 0.8% prefiere comprar presencialmente y el 0.3% no compraría por servicio a domicilio.

Gráfico 6.15 Principales variables para rechazo del producto propuesto

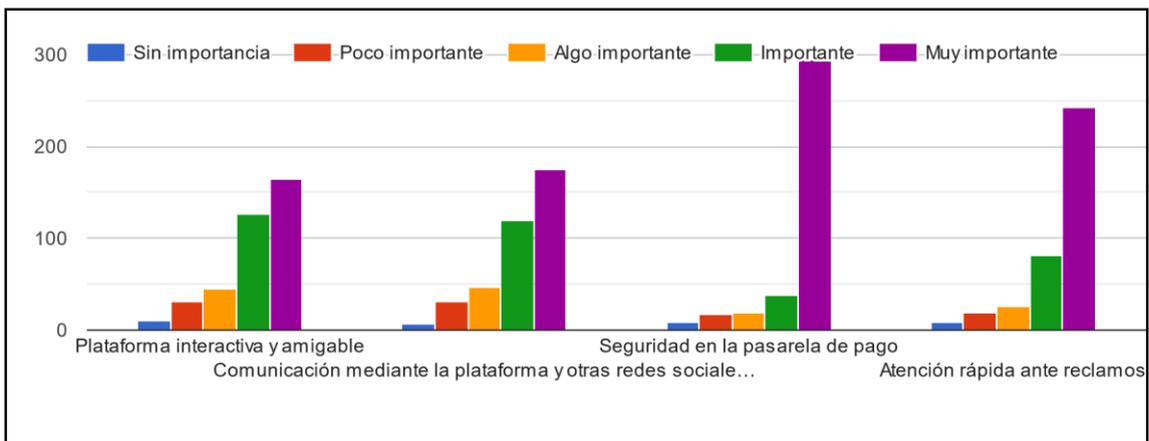


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Factores importantes de la plataforma virtual**

Del total de encuestados, se identifica que todos los factores mencionados tienen la calificación “Muy importante”. De estos, la seguridad en la pasarela de pagos es la mayor valorada.

Gráfico 6.16 Factores de importancia de la plataforma virtual

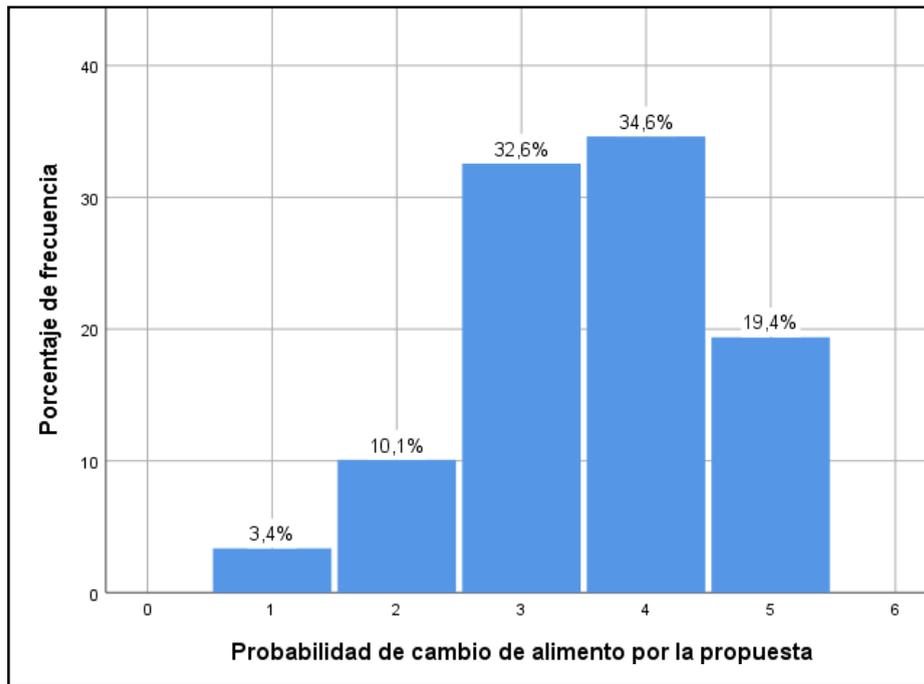


Elaboración: Autores de tesis

- **Probabilidad de cambio de dieta**

Del total de encuestados, se observa que el 34.6% considera probable (4), el 19.4% muy probable (5), el 32.6% ligeramente probable (3), el 10.1% poco probable (2) y el 3.4% nada probable (1).

Gráfico 6.17 Probabilidad de cambio de dieta canina

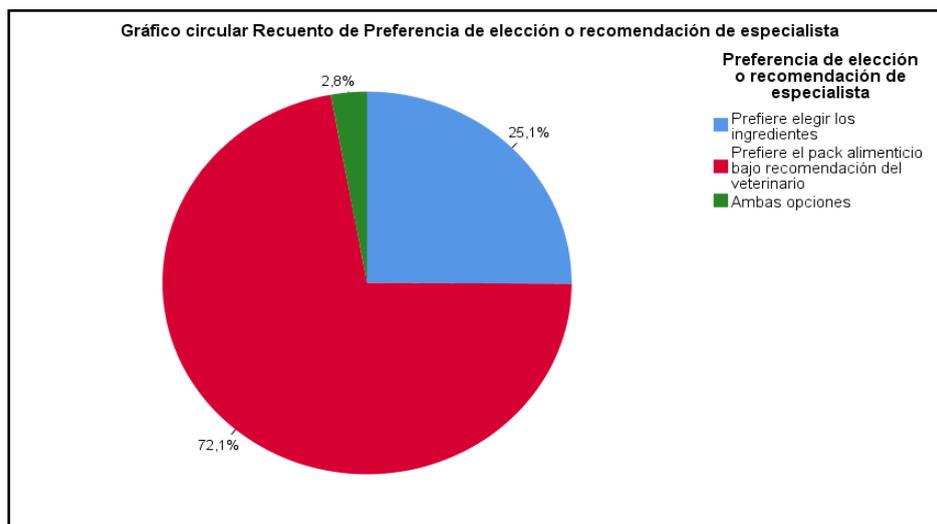


Elaboración: Autores de tesis

- **Elección del tipo de alimento**

Del total de encuestados, el 72.1% prefiere que el pack de alimentos sea elegido bajo la recomendación de un veterinario, el 25.1% prefiere elegir los ingredientes. El resto, 2.8%, considera una combinación de ambas opciones.

Gráfico 6.18 Elección del tipo de pack alimenticio

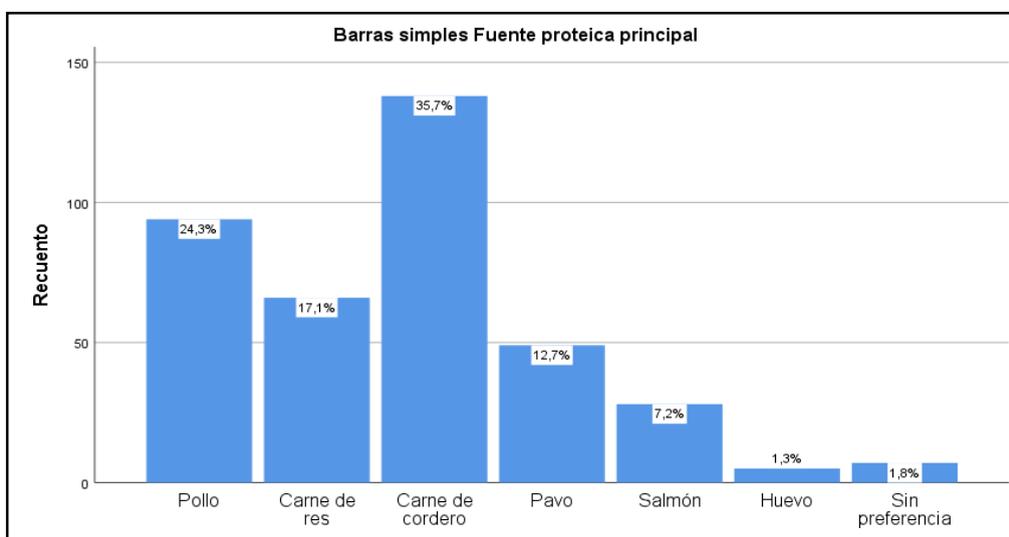


Elaboración: Autores de tesis

▪ Fuente proteica de preferencia

Del total de encuestados, el 35.7% considera la carne de cordero como la principal fuente proteica en el pack alimenticio, el 24.3% prefiere el pollo, el 17.1% la carne de res, el 12.7% prefiere pavo, 7.2% elegiría salmón, 1.3% huevos, 1.8% no tiene preferencia por alguna proteína en particular.

Gráfico 6.19 Fuente proteica de preferencia

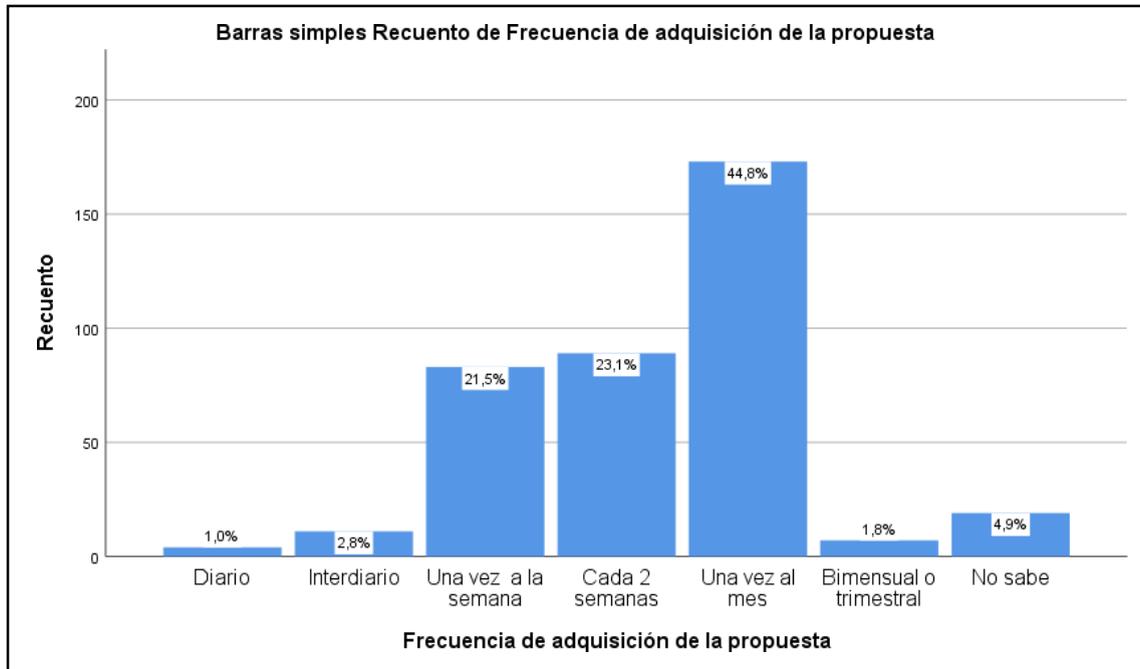


Elaboración: Autores de tesis

- **Frecuencia de compra de la propuesta**

De todos los encuestados, el 44.8% considera adquirir el producto una vez al mes, el 23.1% cada dos semanas, el 21.5% una vez a la semana, 4.9% no sabe cada cuanto tiempo compraría el producto, 2.8% lo haría interdiario, 1.8% realizaría la compra de manera bimensual o trimestral y 1% de manera diaria.

Gráfico 6.20 Frecuencia de compra

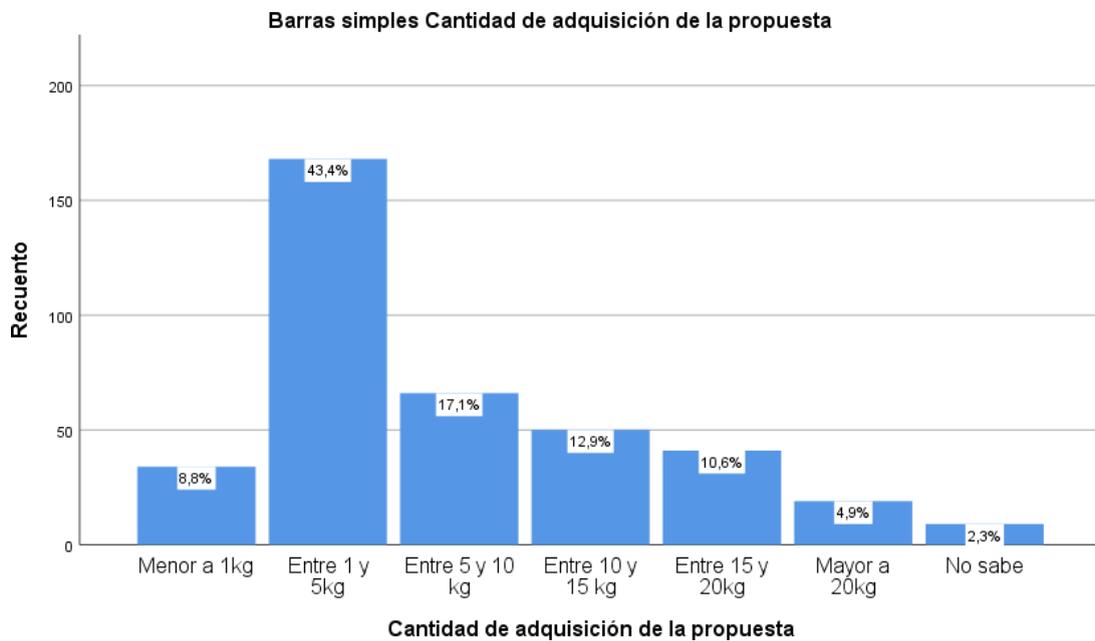


Elaboración: Autores de tesis

- **Cantidad de adquisición de la propuesta**

Del total de encuestados, el 43.4% estaría dispuesto a adquirir el producto de 1 a 5 kg por vez de compra, el 17.1% entre 5 y 10 kg, el 12.9% entre 10 y 15 kg, el 10.6% entre 15 y 20 kg, 8.8 % menor a 1 kg, el 4.9% mayor a 20 kg y 2.3% desconoce la cantidad que compraría por vez.

Gráfico 6.21 Peso promedio de compra

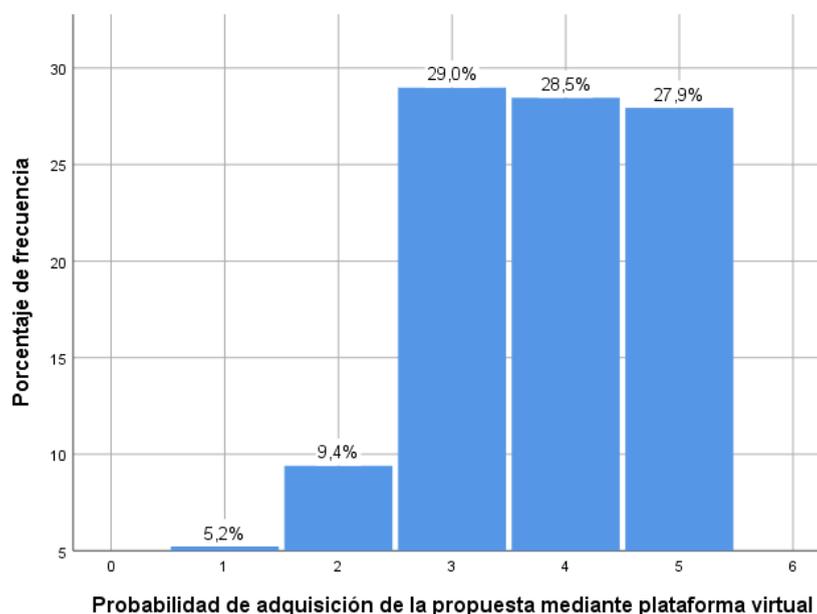


Elaboración: Autores de tesis

▪ **Probabilidad de suscripción mensual**

Del total de encuestados, el 29.0% tiene una posición neutral sobre adquirir el producto mediante una suscripción mensual con servicio de entrega a domicilio gratuito, el 28.5% considera probable hacerlo, el 27.9% considera muy probable, el 9.4% no lo considera probable y 5.2% nada probable.

Gráfico 6.22 Probabilidad de suscripción mensual



Elaboración: Autores de tesis

6.4. Estimación de la demanda potencial y efectiva

La demanda potencial y efectiva se calculó en base al estudio de mercado y datos estadísticos de: “Perú: Población 2019” publicado en Abril 2019 (CPI 2019) y el informe de: “Tenencia de mascotas a nivel nacional” publicado en Octubre de 2018 (CPI 2018).

El cálculo para la demanda potencial se realizó tomando como base los siguientes componentes:

- Totalidad de hogares de los distritos categorizados como Lima Moderna (CPI 2019) en los NSE A/B y NSE C, el cual cubren al 65% aproximado del estudio de mercado realizado.
- Aplicar el factor de hogares que cuentan con al menos una mascota, el cual es 56.5% (CPI 2018).
- Aplicar el factor de hogares que cuentan con mascotas caninas, de acuerdo al NSE. Para NSE A/B es: 86.6% (CPI 2018) y para NSE C: 80.8% (CPI 2018).
- Aplicar el factor de hogares que le brindan a sus mascotas alimentación casera y balanceada, de acuerdo al NSE. Para NSE A/B es: 46.1% (CPI 2018) y para NSE C: 56.1% (CPI 2018).

Teniendo en cuenta ello, la demanda potencial es de 80,719 hogares.

Tabla 6.2 Demanda potencial por distritos/NSE

Distritos	Cantidad de Hogares	% NSE		Hogares con al menos 1 mascota	Hogares con mascotas caninas en NSE A/B	Hogares con mascotas caninas en NSE C	Brindan alimento Balanceado en NSE A/B	Brindan alimento Balanceado en NSE C	Demanda Potencial
		A/B (%)	C (%)						
Barranco	11,800	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	2,426.1
Jesús María	24,300	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,996.1
La Molina	41,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	8,511.9
Lince	18,600	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	3,824.2
Magdalena	19,800	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,070.9
Miraflores	38,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	7,895.1
San Borja	35,700	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	7,339.9
San Isidro	21,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,399.9
San Miguel	47,600	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	9,786.6
Surco	103,500	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	21,279.7
Surquillo	30,100	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	6,188.6
Total	392,600								80,719

Elaboración: Autores de la Tesis

La demanda efectiva está conformada por los hogares de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C que por lo menos tengan una mascota canina, consuman alimento casero balanceado y definitivamente compren el producto (26.6%) según lo obtenido en el estudio de mercado. La demanda efectiva es de 21,472 hogares.

Tabla 6.3 Demanda potencial por distritos/NSE

Distritos	Demanda Potencial	% Definitivamente Sí compraría	Demanda efectiva (Hogares)
Barranco	2,426.1	26.6%	645.3
Jesús María	4,996.1	26.6%	1,329
La Molina	8,511.9	26.6%	2,264.2
Lince	3,824.2	26.6%	1,017.2
Magdalena	4,070.9	26.6%	1,082.9
Miraflores	7,895.1	26.6%	2,100.1
San Borja	7,339.9	26.6%	1,952.4
San Isidro	4,399.9	26.6%	1,170.4
San Miguel	9,786.6	26.6%	2,603.2
Surco	21,279.7	26.6%	5,660.4
Surquillo	6,188.6	26.6%	1,646.2
Total	80,719		21,472

6.5. Conclusiones del capítulo

- El estudio de mercado en su conjunto ha permitido identificar información muy relevante para el entendimiento de las relaciones entre mascotas y dueños, diseñar el producto y determinar si la propuesta de negocio planteada es interesante para los futuros clientes.
- El estudio cualitativo ha mostrado la gran importancia de las mascotas para las personas y la gran capacidad para atender los requerimientos a fin de lograr un bienestar integral. Se pone en evidencia la gran conexión que existe entre los responsables y sus mascotas, así como las oportunidades que se presentan en este sector, sobre todo, en el ámbito nutricional.
- El estudio cuantitativo pudo confirmar la aceptación de la idea de negocio y el interés que tienen las personas por probar el producto. La información obtenida permite modelar de mejor manera la propuesta e incrementar las posibilidades de éxito atendiendo las necesidades expuestas.
- En la estimación de la demanda efectiva se pudo verificar el volumen de ventas para el primer año. El porcentaje de la intención de compra definitiva (26.6%) refleja el interés por las personas de darle una alimentación saludable desde el lanzamiento del producto en el primer año.

7. CAPITULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos del plan de marketing

7.1.1. Objetivo general

Definir los planes de acción a seguir para introducir en el mercado el producto propuesto y conseguir la aceptación y preferencia de nuestro segmento de mercado.

7.1.2. Objetivos específicos

- Determinar el segmento de mercado en el que el producto propuesto logre una mejor acogida.
- Definir estrategia de ingreso al mercado local.
- Desarrollar estrategias de posicionamiento.
- Conseguir la asociación de nuestro producto a una mejora de la salud para las mascotas caninas.

7.2. Mercado Objetivo

7.2.1. Hogares con mascota

En base a la información de INEI, la cantidad total de hogares en los distritos objetivo es la siguiente, considerando que el 56.5% de familias en Lima Metropolitana cuentan con alguna mascota, según CPI; adicional a ello, en base al estudio de mercado el 86.6% consumen alimento balanceado.

Tabla 7.1 Cantidad de hogares con mascota

Distritos	Demanda Potencial	Demanda efectiva (Hogares)
Barranco	11,800	6,667
Jesús María	24,300	13,729
La Molina	41,400	23,391
Lince	18,600	10,509
Magdalena	19,800	11,187
Miraflores	38,400	21,696
San Borja	35,700	20,170
San Isidro	21,400	12,091
San Miguel	47,600	26,894
Surco	103,500	58,476
Surquillo	30,100	17,007

Total	392,600	221,817
--------------	----------------	----------------

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2.2. Tamaño del Mercado

En base al CPI, se determina el tamaño real de mercado de familias que buscarán adquirir el producto para sus mascotas, familias que se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C.

Tabla 7.2 Tamaño de mercado

Distritos	Cantidad de Hogares	% NSE		Hogares con al menos 1 mascota	Hogares con mascotas caninas en NSE A/B	Hogares con mascotas caninas en NSE C	Brindan alimento Balanceado en NSE A/B	Brindan alimento Balanceado en NSE C	Demanda Potencial
		A/B (%)	C (%)						
Barranco	11,800	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	2,426.1
Jesús María	24,300	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,996.1
La Molina	41,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	8,511.9
Lince	18,600	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	3,824.2
Magdalena	19,800	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,070.9
Miraflores	38,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	7,895.1
San Borja	35,700	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	7,339.9
San Isidro	21,400	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	4,399.9
San Miguel	47,600	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	9,786.6
Surco	103,500	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	21,279.7
Surquillo	30,100	76.8%	17.4%	56.5%	86.6%	80.8%	46.1%	56.1%	6,188.6
Total	392,600								80,719

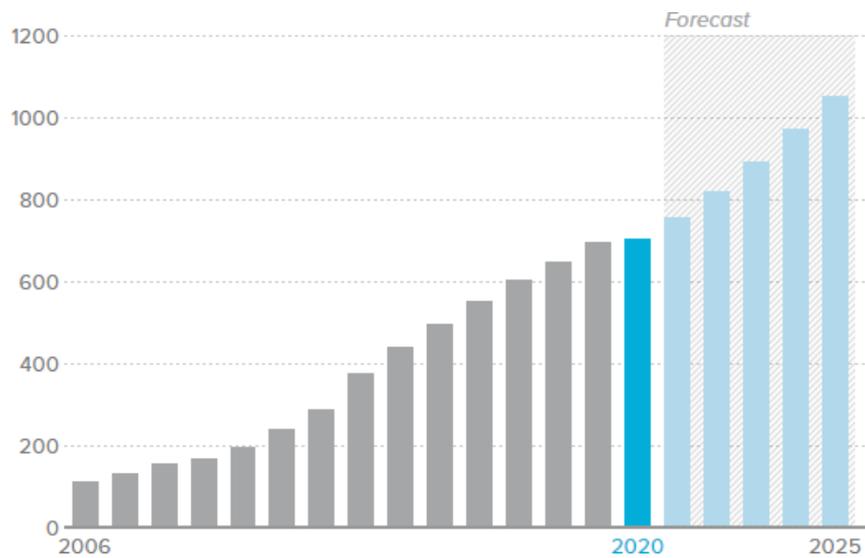
Elaboración: Autores de la tesis

7.2.3. Potencial de Crecimiento del Mercado

La industria de la venta de alimentos para los perros en el Perú ha venido aumentando en los últimos años (hasta el 2019) en 8% en promedio, y a pesar de que en el 2020 se paralizó la economía debido a la crisis sanitaria de la pandemia, mantuvieron las ventas del 2019 en el orden de los 700 millones de soles.

Adicional a ello, se proyecta un crecimiento constante en los próximos 5 años del 8.6% en promedio por año, según Euromonitor.

Gráfico 7.1 Venta de comida para mascotas caninas



Elaboración: Euromonitor

Gráfico 7.2 Comparación interanual



Elaboración: Euromonitor.

7.3. Descripción del producto

El producto propuesto consiste en una combinación estructurada de alimentos caninos saludables, considerando una adecuada proporción de proteínas, vitaminas y carbohidratos, evitando el uso de insumos dañinos. El producto se acompañará de la opción de realizar un plan de alimentación. A continuación, se detalla la composición de cada una de las cuatro opciones a ofrecer:

Tabla 7.3 Composición de la opción "Pleno Bienestar"

Opción 1: Pleno Bienestar (Reforzamiento del sistema inmune)		
Item	Insumo	% de uso
1	Cordero	30%
2	Corazón de pollo	25%
3	Camote	26%
4	Brocoli	15%
5	Harina de kiwicha	4%
6	Empaque	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.4 Composición de la opción "Light reforzado con omega"

Opción 2: Light reforzado con omega (Bajo en grasas)		
Item	Insumo	% de uso
1	Pavo	43%
2	Hígado de pollo	22%
3	Camote	25%
4	Calabaza	8%
5	Sacha Inchi	2%
6	Empaque	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.5 Composición de la opción "Fácil digestión"

Opción 3: Fácil digestión (Bajo en sodio y fósforo)		
Item	Insumo	% de uso
1	Pollo	50%
2	Corazón de pollo	25%
3	Espinaca	8%
4	Arroz integral	14%
5	Arandanos	3%
6	Empaque	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 7.6 Composición de la opción “Bajo en sodio”

Opción 4: Cuidado del corazón (Bajo en sodio)		
Item	Insumo	% de uso
1	Pavo	45%
2	Hígado de pollo	20%
3	Brócoli	15%
4	Arroz integral	18%
5	Chia	2%
6	Empaque	100%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.4. Segmentación

Nuestros clientes serán los dueños de mascotas caninas del sector socioeconómico A, B y C de Lima Metropolitana, que llevan un estilo de vida saludable, que tienen una estima especial a sus mascotas y se preocupan por mantenerlos sanos. Según la información obtenida de la encuesta nuestro potencial mercado tiene entre 25 a 45 años.

7.5. Estrategia de Posicionamiento

7.5.1. Estrategia genérica

Considerando que el mercado meta es un segmento en el cual los dueños de las mascotas valoran la calidad de los alimentos que le brindan a sus mascotas, según el estudio de mercado realizado; la propuesta de valor propuesta se centra en una estrategia de “Liderazgo en costos”, la cual satisface los siguientes criterios:

- Producto, elaborados con alimentos naturales y “superfoods” sin ninguna clase de preservantes, preparados y empacados en el mismo día; con la finalidad de asegurar la frescura de las porciones entregadas.
- Personal, dado que el equipo de trabajo propio estará compuesto por colaboradores que garantizarán una atención personalizada desde que el cliente toma contacto con nosotros, hasta que recibe el producto adquirido.
- Imagen, la propuesta busca ofrecer un concepto integral de estilo de vida saludable para las mascotas.
- Eficiencia, la optimización de recursos es imprescindible para lograr atraer clientes en un sector en crecimiento y con competidores ya posicionados.

En esa línea, la propuesta de solución desarrollada en el presente trabajo a través de la estrategia mencionada garantiza beneficios superiores a los del mercado y al ofrecerse al precio promedio de otro tipo de productos, se posiciona en el cuadrante de (más por menos), la cual según (Kotler & Armstrong, 2012) son las posiciones ganadoras.

Figura 7.1 Posible propuestas de valor

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

7.5.2. Atributos diferenciadores del producto planteado

Los atributos diferenciadores son los siguientes:

- **A nivel de Producto:** Considerando que el mercado de alimento para mascotas es altamente competitivo y cuenta con jugadores bien posicionados. El portafolio de productos propuesto está orientado a la alimentación saludable, evitando los conservantes e incluyendo superfoods con el nivel nutricional adecuado para cada mascota.

Para ello se crearán diversos contenidos que se compartirán constantemente a través de las redes sociales con la finalidad de transmitir los beneficios de este tipo de alimentación para las mascotas.

- **A nivel de Servicio:** Se busca crear intimidad con el cliente, para ello conforme al estudio de mercado realizado, los encuestados valoran bastante la seguridad en la pasarela de pago y la rápida atención de reclamos, motivo por el cual las

interacciones a establecer con los clientes en estos puntos deben ser rápidas, seguras y de fácil interacción para el cliente

- **A nivel de Canal:** Al contar con personal propio, podremos tener un mejor control de las rutas de despacho para cada pedido, para lograr garantizar una entrega en el menor tiempo posible, respetando los protocolos de entrega a domicilio y asegurando la calidad del producto desde que sale del local hasta que llega al cliente.

7.5.3. Estrategia de posicionamiento a través de medios digitales

Se plantea una estrategia de marketing digital para la introducción y posicionamiento del producto, por ello a continuación se detalla las estrategias a utilizar:

- **Posicionamiento SEO:**

El posicionamiento SEO (“Search Engine Optimization”) es el posicionamiento natural de un sitio web, esta estrategia de marketing permite aparecer en los primeros puestos en los principales buscadores de internet, como son: Google, Yahoo, Bing, Baidu y otros. Para obtener resultados eficientes es necesario tener en cuenta el complejo algoritmo utilizado por los buscadores, los cuales sentarán las bases para el diseño y configuración del sitio web para lograr los primeros puestos ante la búsqueda de los usuarios. Estas configuraciones incluyen implementación de metaetiquetas, arquitectura web, el uso de palabras clave, enlaces óptimos, contenido de calidad y original.

- **Posicionamiento SEM:**

El posicionamiento SEM (“Search Engine Marketing”) es el posicionamiento a través de campañas de anuncios de pago PPC (Pago Por Clic) realizadas con herramientas como Google Adwords (la más usada), Yahoo, MSN u otros. Se basa en el pago de un determinado importe por cada clic que los usuarios hacen en el anuncio, el propósito es conseguir muchas visitas de forma rápida que se transformen en mayores ingresos para el negocio.

- **SMM - Social Media Marketing:**

El marketing en medios sociales es clave, el auge del uso de redes sociales genera canales importantes para compartir información y difundir contenidos sobre los productos ofertados, para ello es necesario identificar las redes sociales más utilizadas por el mercado objetivo.

Según reporte se IPSOS (2020), las redes más utilizadas para publicitar una marca son Instagram y Youtube, mientras que para concretar la compra de productos son más utilizados el Facebook y el WhatsApp, como se detalla en la Figura 42 siguiente:

Figura 7.2 Uso de las redes sociales en el Perú



Fuente: Reporte de IPSOS - Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020

▪ SMO - Social Media Optimization

La optimización de medios sociales son las estrategias por seguir para hacer la plataforma web más social y lograr que más personas compartan y sigan la página. Estas estrategias permiten maximizar la interacción y compromiso con el público, permite una mejor integración entre redes sociales y otros canales, permite generar un contenido optimizado y verdaderamente relevante que posicione la marca frente a la competencia.

Debido a que la estrategia de marketing se centrará en el uso de canales digitales, desde el inicio de las operaciones se utilizará estas herramientas para el ingreso del producto planteado y su posicionamiento en el mercado, se contratará empresas especializadas en brindar estos servicios tanto para el diseño de la página y redes sociales, así como para las campañas publicitarias.

7.5.4. Brand Awareness

Como estrategia para el reconocimiento de marca además de las estrategias de posicionamiento ya definidas, se ha realizado la evaluación de los siguientes factores:

- Creación de elementos distintivos, los que se conforman por los ingredientes "SuperFoods" del producto propuesto.
- Aportación de beneficios reales, por las características nutritivas beneficiosas para la salud de las mascotas a partir de un alimento balanceado y natural.

- Utilizar elementos audiovisuales que permitan generar un mayor vínculo emocional de identificación con la marca y reforzar su recuerdo.

Por los puntos indicados y basados en la propuesta de valor del producto planteado se definió un nombre que englobe sus características y el mercado que pretende satisfacer, el nombre de la marca definido fue: GoodFood.

Figura 7.3 Logo marca GoodFood



Elaboración: Autores de la tesis.

7.6. Marketing Mix

Se desarrollará las 4Ps para el lanzamiento del producto:

7.6.1. Producto

El objetivo del producto es llegar al público objetivo indicado en la propuesta, los cuales buscan ofrecer a sus mascotas alimentación saludable.

De lo observado en el estudio de mercado (Capítulo VI), aproximadamente el 75% de los dueños de mascota los alimentan con croquetas (alimentos industriales), los cuales no necesariamente aseguran una buena digestión en sus mascotas; a diferencia de ello, los combos nutricionales planteados en el presente plan de negocio tienen como

objetivo asegurar un nivel nutricional adecuado a la mascota, dependiendo de su raza, tamaño, etc.

La composición de los combos permitirá asegurarle a la mascota:

- Mejora del sistema inmune.
- Buena digestión.
- Mayor vitalidad.
- Control de peso.
- Reducción de sarro en los dientes.

Adicional a lo indicado, se desarrollarán envases con un estilo y diseño acorde con la propuesta de valor, garantizando que los beneficios indicados por los especialistas sean transparentes para los clientes.

Figura 7.4 Prototipo de envases de GoodFood



En esta propuesta, la cartera de productos a lanzar tendrá una relativa profundidad, dado que se ofrecerán diversas variantes de combos; relacionado a ello, buscamos que la “Good Food” permita contar con un producto potencial, en un mercado donde existe bastante margen de crecimiento, para ello, las plataformas digitales permitirán entre otras cosas monitorear el resultado de las interacciones entre clientes y ofrecer un servicio de venta / post-venta ágil y sencillo.

7.6.2. Precio

Para determinar los precios, dado que el producto a ofrecer está segmentado en un nivel socioeconómico A, B y C, se buscará que el precio esté por debajo del valor percibido por el público objetivo.

Es importante considerar las percepciones del cliente con respecto a la calidad del producto vs el precio y como esta variable la asume como un componente de supervalor.

Tabla 7.7 Estrategia de precio

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto	Alto	Estrategia de Recompensa	Estrategia de Valor	Estrategia de Supervalor
	Medio	Estrategia de Margen Excesivo	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de Buen Valor
	Bajo	Estrategia de Robo	Estrategia de Falsa Economía	Estrategia de Economía

Elaboración: Autores de la Tesis

Dentro de esta estrategia, se busca capturar el mayor valor posible de los beneficios del producto, para que en función de ello se determinen los precios. Por ejemplo, el ahorro en costos asociados con problemas de salud en la mascota, los cuales se verán mitigados a raíz de la alimentación saludable propuesta en el presente trabajo.

Se realizó un análisis de precios con la competencia, a partir del cual decidimos ubicarnos en un precio a la par del mercado; sin embargo, ya que nuestro producto incluye el costo de delivery, finalmente nuestro producto en manos del cliente tendría un precio menor. A continuación, se presenta el detalle del análisis realizado:

Tabla 7.8 Análisis de precios con productos similares (con IGV)

Tipo Producto	Productos similares				Promedio mercado	GoodFood	Variación
	Rambala	Hant	Barker				
	800gr	800gr	1Kg	800gr (*)	800gr	800gr	%
Pleno bienestar cordero brocoli	19.20	17.90	19.90	15.92	17.67	16.9	-5%
Light reforzado con omega pavo sachá inchi	19.20	19.90	23.90	19.12	19.41	18.9	-3%
Facil digestión pollo aceite de oliva	14.90	16.50	16.90	13.52	14.97	16.9	11%
Cuidado del corazón pavo chia	19.20	19.90	23.90	19.12	19.41	19.9	2%
	72.50	74.20		67.68	71.46	72.60	2%

(*) Importes proporcionales, presentación en distinta cantidad.

También se elaboró un análisis de los precios de GoodFood frente a los productos sustitutos, y cuánto difiere el gasto diario para alimentación de una mascota canina promedio. Tomando en consideración lo que se indica en la Web Dog First, la alimentación de un perro de tamaño promedio es de 250 gramos de alimento diario elaboramos el siguiente análisis comparativo:

Tabla 7.9 Análisis del gasto diario en comparación de productos sustitutos (con IGV)

		Gramos (Gr.)	Gr. diarios de consumo*	Días	Precio	Precio x día	Variación con GoodFood
GoodFood		800	250	3.2	18.90	5.91	
Productos sustitutos	Riocan	3,000	250	12	37.79	3.15	2.76
	Mimaskot	1,000	250	4	15.89	3.97	1.93
	Pedigree	2,000	250	8	35.89	4.49	1.42
	Canbo	3,000	250	12	56.90	4.74	1.16

La siguiente es la escala de precios de lanzamiento (sin IGV) tomando como referencia no solo los costos asociados que en el capítulo de análisis financiero se detallará al valor percibido por los clientes encuestados y la competencia.

Tabla 7.10 Precios de lanzamiento (sin IGV)

Opciones	Precio
Opción 1 (Pleno Bienestar)	S/16.02
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	S/16.86
Opción 3 (Fácil digestión)	S/15.17
Opción 4 (Cuidado del corazón)	S/16.86

Elaboración: Autores de la Tesis

7.6.3. Plaza

Para el lanzamiento del producto, se definió el uso de canal directo, sin intermediarios. Se contará con un punto de distribución en el distrito de La Victoria y posteriormente en Surquillo, ubicado de forma estratégica para alcanzar una cobertura con rápido despacho en las zonas identificadas con nuestro público objetivo y considerando un gasto en alquiler escalable a las operaciones del negocio.

Se contará con un enfoque de omnicanalidad, haciendo uso de diversas herramientas tecnológicas y redes sociales, con la finalidad de ofrecer una atención rápida y eficaz incrementando la satisfacción de los clientes en cada interacción.

Las plataformas a utilizar para las gestiones de venta y post-venta, se encontrarán alojadas en la nube, donde se garantice una infraestructura robusta a nivel de almacenamiento, seguridad, procesamiento y escalabilidad, que permita utilizar dichos recursos dependiendo de la demanda.

7.6.4. Promoción

Se busca establecer intimidad con el cliente, aprovechando las ventajas que brindan las plataformas y redes sociales en la actualidad. La finalidad es poder realizar marketing personalizado, haciendo énfasis en las experiencias y beneficios comerciales para crear un Branding emocional, humanizando los productos a ofrecer.

Se contará con una plataforma web donde se consolide toda la información relacionada con los productos, sus variantes, beneficios, recomendaciones, pasarela de pagos, atenciones, etc. También se aprovecharán las redes sociales para generar un mayor alcance del producto; así como la contratación de publicidad en las plataformas más utilizadas por los dueños de mascotas.

En las entrevistas se evidenció que existe una alianza muy fuerte entre las veterinarias y las principales marcas de comidas procesadas para perros, donde a las veterinarias les garantizan un porcentaje de ventas, mantenimiento a sus locales, etc; motivo por el cual no se considera la promoción del producto a través de las veterinarias o afines.

7.7. KPI's de marketing

7.7.1. Controles de producto

- Calificación del producto en plataforma web y redes sociales

- Cantidad de producto vendidos
- Cantidad de clientes afiliados a los planes de alimentación
- Reclamos de clientes

7.7.2. Controles de Precio

- Seguimiento mensual a la variación de costos de los insumos.
- Evaluación de lanzamiento de descuentos.
- Importe promedio de ventas por cliente

7.7.3. Controles de Plaza

- Cantidad de visitantes a la plataforma web
- Cantidad de suscripciones a la página
- Cantidad de consultas
- Cantidad de transacciones
- Cantidad de visitas por tipo de producto
- Cantidad de ventas frente a cantidad de visitas
- Reclamos de clientes
- Tiempos de solución a inconvenientes

7.7.4. Controles de Promoción

- Tráfico generado hacia la plataforma web
- Conversión en la plataforma web
- Alcance de publicaciones
- Determinación de ingresos generados por promoción

7.7.5. Controles de reconocimiento de marca

- Notoriedad de la marca
- Recuerdo positivo de la marca
- Posicionamiento de la marca

7.8. Presupuesto de marketing

Considerando las estrategias de marketing definidas hemos identificado la contratación de los siguientes servicios para captación de clientes, por los cuales hemos obtenido un estimado de precios a través de sus plataformas para el primer año.

Tabla 7.9 Presupuesto de marketing

Objetivo	Herramientas/ Servicios	Proveedores	Presupuesto anual (S/)
Captación de nuevos clientes	Keyword Research / SEO	Semrush, Google Trends	5,712
	Adwords / SEM	Google Ads, Facebook Ads, Youtube Ads, Instagram Ads	15,564
	Influencers	Veterinarios y Expertos reconocidos	7,200
Campaña de lanzamiento	Publicidad	Google Ads, Facebook Ads, Youtube Ads, Instagram Ads	30,000
Total presupuesto de marketing del primer año			58,476

Elaboración: Autores de la Tesis

7.9. Conclusiones del capítulo

- El segmento de mercado a los cuales se dirige el producto son la clase socioeconómica A, B y C de edades comprendidas entre los 25 y 45 años que cuentan con una mascota canina.
- La estrategia de “Liderazgo en costos” se consolida a través de la inclusión de súper alimentos en el producto, insumos de calidad, sin químicos o preservantes, con proporciones alimenticias ideales, una adecuada optimización en el proceso para otorgar el mejor precio posible a los compradores.
- Se requiere gran difusión de las ventajas de alimentos saludables para las mascotas, crear una comunidad a través de artículos de referencia, entrevistas y exposiciones con especialistas.
- La estrategia de marketing se centrará en el uso de canales digitales, herramientas tecnológicas para identificar potenciales clientes, para lograr mayor visibilidad de la plataforma, se realizará publicidad a través de buscadores y redes sociales, se generará contenido original e interesante para los usuarios.

8. CAPÍTULO VIII: PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

8.1. Objetivos del plan organizacional

Como parte del plan organizacional se han establecido los objetivos clave que serán fundamentales llevar a cabo una eficiente gestión del talento

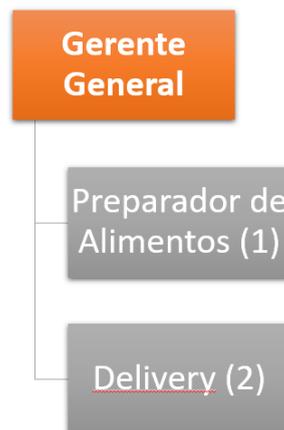
- Definición de la estructura organizacional
- Definición de la cultura organizacional
- Definición de las políticas de contratación, evaluación y remuneración.
- Establecer los costos asociados.

8.2. Estructura Organizacional

El esquema planteado para la organización busca ser dinámica, multidisciplinaria y tiene como base principal la colaboración activa de los equipos de trabajo teniendo al cliente como centro en todas las decisiones.

Asimismo, se ha determinado un crecimiento progresivo en los puestos conforme el negocio se posicione. Es por ello por lo que en una fase inicial se contará con un gerente general el cual asume las distintas funciones de administración. Para la parte operativa se da inicio con un preparador de alimentos y dos encargados de reparto. Esta composición se mantendrá por los dos primeros años de ejecución.

Figura 8.1 Organigrama del negocio de fase inicial



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 8.2 Organigrama del negocio



Elaboración: Autores de la Tesis

8.3. Cultura Empresarial

Teniendo como base la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, la formación de cultura organizacional estará enfocada en lograr la satisfacción plena del cliente con nuestra propuesta de valor a lo largo de su establecimiento. Para ello se buscará interiorizar nuestros valores en cada uno de los colaboradores para que a través de ellos se pueda llevar este mensaje a cada persona involucrada.

8.4. Perfil de Competencias

Se escogieron las siguientes competencias, las cuales serán transversales a todas las posiciones dentro de "Good Food":

- Enfoque a Resultados: Establecer diversos objetivos meta según la responsabilidad asumida, definiendo KPIs que permita establecer diversas acciones relacionadas a la mejora continua con el fin de acercarse a la meta.
- Orientación al Servicio: Contar con la capacidad de anticiparnos a nuestro público objetivo, buscando superar las expectativas de los mismos.

- Innovación: Aplicar a través de la creatividad o experiencia diversas alternativas de solución para tareas cotidianas con la finalidad de crear una cultura de innovación.
- Inteligencia Emocional: Poder comprender las emociones propias y auto gestionarse en favor del trabajo en equipo, permitirá garantizar un ambiente sano de productividad en toda la empresa.

8.5. Perfil de Personal

El detalle de las descripciones de los puestos, tales como: requisitos, funciones generales del puesto y competencias, fueron elaborados por los socios fundadores de “Good Food”. Dicho perfil será revisado periódicamente con la finalidad de ser actualizados cuando se presente la necesidad de un cambio organizacional o de algún puesto en específico de acuerdo con la necesidad de nuestros clientes finales.

8.5.1. Gerente General

- **Requisitos del Puesto:**

- Contar con grado de Magister en administración, con título registrado en la SUNEDU.

- **Objetivo General del Puesto:**

- Gestionar la estrategia de “Good Food” alineándose a su visión general.
- Asegurar el óptimo balance financiero para cumplir con los objetivos planteados.
- Identificar nuevas oportunidades que le permitan a “Good Food” ofrecer mayor valor a su público objetivo.
- Asegurar que exista un proceso de mejora continua que permita ser eficientes en toda la cadena de valor de la empresa.

- **Descripción de las Funciones**

- Seleccionar el personal idóneo para las posiciones establecidas.
- Actualizar la estrategia de “Good Food”.
- Aprobar nuevas propuestas de inversión.
- Planificar, dirigir y organizar la gestión estratégica de “Good Food”.
- Realizar un seguimiento al presupuesto, flujo de caja y estado de resultados de forma periódica.
- Asegurar que el grupo de trabajo se encuentre motivado, comprometido y cohesionado.

- Mantener contacto con diversos socios estratégicos, para asegurar una constante creación de valor para el público objetivo.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Generales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.1 Competencias generales y específicas del gerente general

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados					X
	Orientación al Servicio				X	
	Innovación					X
	Inteligencia Emocional					X
Específicas	Liderazgo					X
	Toma de decisiones					X
	Capacidad Analítica				X	

Elaboración: Autores de la Tesis

8.5.2. Supervisor Comercial y Marketing

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Titulado en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines, con registro en la SUNEDU.
- Conocimientos avanzados de MS Office.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Velar el cumplimiento de la proyección de ventas, asegurando que se corrija cualquier desviación que pudiese estar presentándose y garantizando que las interacciones con los clientes sean homogéneas.

▪ **Descripción de las Funciones:**

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales proyectados.
- Elaborar pronóstico de ventas.
- Sugerir y elaborar planes promocionales en base al perfil de clientes.

- Elaborar y actualizar documentación relacionada a la interacción con el cliente.
- Realizar el seguimiento a los objetivos diarios, semanales y mensuales.
- Evaluar constantemente al equipo de trabajo.
- Mantener contacto aleatorio con clientes para tener información de primera mano que permita reorientar cualquier desviación que pudiese estar presentándose.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.2 Competencias generales y específicas del supervisor comercial y marketing

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados					X
	Orientación al Servicio				X	
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional					X
Específicas	Liderazgo					X
	Adaptabilidad					X
	Capacidad Analítica			X		

Elaboración: Autores de la Tesis

8.5.3. Supervisor de Operaciones

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Titulado en Ingeniería Industrial o carreras afines, con registro en la SUNEDU.
- Conocimientos avanzados de MS Office.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Asegurar la calidad del producto final, la cual permita posicionar a “Good Food” en el público objetivo, haciendo eficientes los procesos internos a nivel de preparación y entrega de los productos finales.

▪ **Descripción de las Funciones:**

- Adquirir y mantener los insumos para la preparación de los alimentos.
- Planificar y controlar la producción de la elaboración de los alimentos.
- Realizar un proceso de mejora continua en los procesos de preparación y delivery de los alimentos.
- Realizar inspecciones aleatorias al producto final.
- Velar que la producción esté alineada con las normas de calidad.
- Realizar el seguimiento de reclamos de clientes, con la finalidad de corregir desviaciones que pudiesen afectar la percepción de calidad del cliente final.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.3 Competencias generales y específicas del supervisor de operaciones

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados				X	
	Orientación al Servicio					X
	Innovación					X
	Inteligencia Emocional				X	
Específicas	Liderazgo					X
	Resolución de Problemas					X
	Capacidad Analítica					X

Elaboración: Autores de la Tesis

8.5.4. Supervisor de Finanzas

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Titulado en Finanzas, Contabilidad o carreras afines, con registro en la SUNEDU.
- Conocimientos avanzados de MS Office.
- Dominio de Software Contable.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Velar por la solvencia económica de “Good Food”, optimizando el uso de los recursos con la finalidad de cumplir y superar las expectativas de rentabilidad proyectadas.

▪ **Descripción de las Funciones**

- Supervisar las labores de contabilidad.
- Controlar el nivel de endeudamiento.
- Realizar la gestión financiera.
- Asegurar a través de auditorías que el desarrollo de las actividades de contabilidad, cumplan con los reglamentos vigentes.
- Sugerir mejoras en cuanto a la optimización de recursos para reducir costos innecesarios.
- Evaluar las decisiones de inversión.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.4 Competencias generales y específicas del supervisor de finanzas

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados					X
	Orientación al Servicio			X		
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional					X
Específicas	Liderazgo					X
	Gestión de la Información					X
	Capacidad Analítica					X

Elaboración: Autores de la Tesis

8.5.5. Community Manager

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Estudios Técnicos y/o universitarios concluidos en publicidad, marketing digital o carreras afines.
- Excelente redacción.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Gestionar de forma integral de las comunidades digitales en las distintas redes sociales, con la finalidad de ser la bisagra entre la marca, el producto y el público objetivo.

▪ **Descripción de las Funciones**

- Planificar y crear contenidos digitales, adecuándolos a la red social en la que se publique.
- Incrementar el compromiso de “Good Food” frente a su público objetivo.
- Identificar lo que se comenta de “Good Food” y su competencia.
- Gestionar los comentarios de los clientes, así como los reclamos que pudiesen existir, derivándolos al equipo correspondiente para su pronta solución.
- Monitorear los KPIs asociados a la respuesta en las redes sociales.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.5 Competencias generales y específicas del community manager

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados					X
	Orientación al Servicio					X
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional				X	
Específicas	Capacidad comunicativa					X
	Comunicación asertiva					X
	Trabajo en equipo				X	

Elaboración: Autores de la tesis

8.5.6. Coordinador de Ventas

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Estudios Técnicos y/o universitarios concluidos en publicidad, marketing digital o carreras afines.
- Conocimientos avanzados de MS Office.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Conocer el detalle del producto y sus beneficios, con la finalidad que brinde seguridad al cliente al momento de orientarlo en la compra o absolver sus dudas, así transmitirá la confianza necesaria para cumplir con los objetivos de venta.

▪ **Descripción de las Funciones:**

- Contar con estrategias de fidelización para asegurar un alto ticket de compra por cliente.
- Cerrar las ventas de los productos.
- Prospectar nuevos clientes.
- Elaborar informes de los resultados obtenidos

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.6 Competencias generales y específicas del coordinador de ventas

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados					X
	Orientación al Servicio					X
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional					X
Específicas	Capacidad comunicativa					X
	Perseverancia					X
	Empatía					X

Elaboración: Autores de la tesis

8.5.7. Coordinador de Atención al Cliente

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Estudios Técnicos y/o universitarios concluidos en publicidad, marketing digital o carreras afines.
- Conocimientos avanzados de MS Office.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Garantizar que el cliente obtenga el producto comprado en el momento y lugar indicado, así como también canalizar las sugerencia, dudas o reclamos que pudiesen existir, realizando un seguimiento interno y garantizando una respuesta adecuada y rápida al cliente final.

▪ **Descripción de las Funciones:**

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Elaborar perfiles de cliente en base a sus interacciones.
- Canalizar las sugerencias, dudas o reclamos por parte de los clientes, asegurando una rápida respuesta a los mismos.
- Elaborar recomendaciones a las áreas internas con la finalidad de brindar una retroalimentación constante.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.7 Competencias generales y específicas del coordinador de atención al cliente

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados				X	
	Orientación al Servicio					X
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional					X
Específicas	Capacidad comunicativa					X
	Trabajo en equipo					X
	Relaciones Interpersonales				X	

8.5.8. Preparador de Alimentos

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Estudios Técnicos y/o universitarios concluidos en cocina, ingeniería alimentaria o carreras afines.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Garantizar la correcta preparación de los combos de alimentos para mascotas, velando por cumplir con el proceso productivo para garantizar la calidad de los alimentos y los tiempos de preparación de estos.

▪ **Descripción de las Funciones**

- Preparar los combos de alimentos para mascotas, según las ordenes establecidas.
- Verificar que cada combo cumpla con: la porción definida, la temperatura adecuada y la correcta presentación.
- Realizar el aseo general de la cocina de forma diaria (tanto a nivel de equipamiento, como de las instalaciones).
- Mantener en orden la cocina, cumpliendo con las normas de salubridad.
- Mantener en confidencialidad las recetas o insumos que se utilizan en la preparación de los combos.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.8 Competencias generales y específicas del preparador de alimentos

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados				X	
	Orientación al Servicio				X	
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional				X	
Específicas	Rapidez					X
	Trabajo en equipo					X
	Limpieza					X

Elaboración: Autores de la tesis

8.5.9. Ayudante

▪ **Requisitos del Puesto:**

- Conocimientos en los procedimientos de salud, higiene y seguridad en la cocina.

▪ **Objetivo General del Puesto:**

Apoyar con las tareas rutinarias en la cocina y en la limpieza de la misma, deseable que sea una persona hábil en la ejecución de las instrucciones que le indiquen.

▪ **Descripción de las Funciones**

- Apoyar en la preparación de los alimentos para mascotas.
- Realizar el aseo general de la cocina de forma diaria (tanto a nivel de equipamiento, como de las instalaciones).
- Mantener en orden la cocina, cumpliendo con las normas de salubridad.
- Mantener en confidencialidad las recetas o insumos que se utilizan en la preparación de los combos.
- Apoyar en la compra de los insumos.

▪ **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.9 Competencias generales y específicas del ayudante

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados				X	
	Orientación al Servicio				X	
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional				X	
Específicas	Rapidez					X
	Trabajo en equipo					X
	Limpieza					X

Elaboración: Autores de la tesis

8.5.10. Entrega a domicilio

- **Requisitos del Puesto:**

- Personal con moto propia y documentos en regla.

- **Objetivo General del Puesto:**

Repartir a domicilio los combos de alimentos para mascotas, en condiciones óptimas y tiempos aceptables.

- **Descripción de las Funciones**

- Organizar las rutas de forma eficiente.
- Cumplir con un trato amable al interactuar con el cliente.

- **Competencias:**

Se muestran las competencias con los respectivos niveles requeridos para cada una, considerando que 1 es “no requerido” y 5 es “totalmente requerido”, las cuales están categorizadas en:

- Competencias Organizacionales: Las cuales deben cumplir todos los perfiles.
- Competencias Específicas: Las cuales dependerán del puesto.

Tabla 8.10 Competencias generales y específicas del encargado de reparto a domicilio

Nivel		1	2	3	4	5
Generales	Enfoque a Resultados			X		
	Orientación al Servicio				X	
	Innovación			X		
	Inteligencia Emocional			X		
Específicas	Rapidez					X
	Trabajo en equipo			X		
	Limpieza					X

Elaboración: Autores de la tesis

8.6. Reclutamiento, Selección y Contratación

Los siguientes procesos se iniciarán una vez se tenga la infraestructura, los accesorios y los permisos municipales respectivos.

8.6.1. Reclutamiento

Se tomará como base los requisitos de cada uno de los puestos, así como también las competencias y experiencia que puedan tener los postulantes; ello se realizará tomando en cuenta las postulaciones que puedan realizarse a través de las siguientes plataformas:

- Aptitus.
- Bumeran
- LinkedIn

Este proceso estará a cargo del Gerente General y del supervisor responsable.

8.6.2. Selección

Para este punto, se realizarán las siguientes actividades:

- **Evaluación del CV:** Donde se valorará la experiencia que el postulante pueda haber tenido en el puesto o que haya desempeñado funciones similares en los anteriores trabajos de los postulantes.
- **Entrevista Personal:** En este paso, se realizará una prueba básica de conocimiento, para luego realizar la programación de una entrevista de los mejores postulantes, a cargo del Gerente General.

8.6.3. Contratación

Como política de la empresa, cada persona contratada firmará un contrato por 6 meses, luego de ello, se podrá renovar el acuerdo, teniendo como sustento el desempeño que haya obtenido en dicho tiempo. Los documentos por solicitar son los siguientes:

- Antecedentes penales.
- Antecedentes policiales.
- Certificado de Vacunación contra el COVID19.
- Sustento de los grados de instrucción indicados en el CV.
- Copia de documento de identidad.

8.7. Capacitación y Evaluación de Desempeño

8.7.1. Capacitación

La implementación de un proceso de mejora continua, en la cual semanalmente se puedan identificar oportunidades de mejora en los diversos flujos de la empresa, permitirá la optimización de los tiempos en las coordinaciones entre áreas, buscando reducir los tiempos de atención de cara al cliente final y aumentar su nivel de satisfacción.

Las propuestas de solución estarán plasmadas en actualizaciones de los procesos los cuales serán motivo de capacitación interna para su correcta aplicación en el día a día. Adicional a ello, y siendo conscientes del rubro en el que se desempeña la empresa, se programarán capacitaciones semestrales las cuales estarán a cargo de especialistas en los siguientes temas:

- Curso de Seguridad e Higiene Ocupacional.
- Curso de Medio Ambiente.

8.7.2. Evaluación de Desempeño

La definición de objetivo se realizará en forma descendente y cumpliendo con la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevantes y Temporales).

Se realizarán evaluaciones 360, significa que cada uno podrá evaluar a su jefe inmediato, a su subordinado y a su par. Dichas evaluaciones se realizarán de forma trimestral, con la finalidad de hacer que la empresa sea competitiva e identificar a los colaboradores que están alineados con la misión y visión de la empresa.

▪ **Formato:**

Figura 8.3 Formato de evaluación del desempeño

Formato de Evaluación de Desempeño					
Nombre					
Posición					
Jefe					
Objetivos	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Sobresaliente
1-					
2-					
3-					
Competencias	1	2	3	4	5
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Sobresaliente
Enfoque a Resultados					
Orientación al Servicio					
Innovación					
Inteligencia Emocional					
Competencia Específica 1					
Competencia Específica 2					
Competencia Específica 3					

Elaboración: Autores de la tesis

8.8. Estructura Salarial

Se define la siguiente estructura salarial planteada, la cual será capaz de soportar las proyecciones de ventas.

Como política salarial, se establece que habrá reajustes de salario para todo el personal tomando como referencia la inflación de cada año, para el análisis económico del presente trabajo, se tomó la inflación proyectada del BCR.

Dentro de la estructura salarial se contemplan los siguientes costos adicionales al salario de cada colaborador, acorde al **Régimen MYPE Tributario – RMT**:

- Gratificación: 1 sueldo mensual.
- CTS: Medio sueldo mensual.
- ESSALUD: 9% del sueldo mensual.

Tabla 8.11 Estructura salarial (a partir del 3er año de operaciones)

Puesto	Cantidad	Costo Mensual Unitario	Costo x 12 meses	Gratificación	CTS	ESALUD	Costo Anual Total
Gerente General	1	S/3,000	S/36,000	S/3,000	S/1,500	S/270	S/40,770
Supervisor Comercial y Marketing	1	S/2,500	S/30,000	S/2,500	S/1,250	S/225	S/33,975
Community Manager	1	S/2,000	S/24,000	S/2,000	S/1,000	S/180	S/27,180
Coordinador de Ventas	1	S/1,500	S/18,000	S/1,500	S/750	S/135	S/20,385
Coordinador de Atención al Cliente	1	S/1,400	S/16,800	S/1,400	S/700	S/126	S/19,026
Supervisor de Operaciones	1	S/2,500	S/30,000	S/2,500	S/1,250	S/225	S/33,975
Preparador de Alimentos	2	S/1,600	S/19,200	S/1,600	S/800	S/144	S/43,488
Ayudante	1	S/1,200	S/14,400	S/1,200	S/600	S/108	S/16,308
Delivery	5	S/1,200	S/14,400	S/1,200	S/600	S/108	S/81,540
Supervisor de Finanzas	1	S/2,500	S/30,000	S/2,500	S/1,250	S/225	S/33,975

Elaboración: Autores de la tesis

8.9. Conclusiones del capítulo

- Se busca que cada miembro del equipo tenga siempre una visión centrada en el cliente final.
- Los procesos de mejora continua son pilares para una atención personalizada que nos permita aumentar la recordación de nuestra marca en los clientes.
- Las constantes evaluaciones de desempeño permitirán identificar los colaboradores que aportan en post del logro de los objetivos de la empresa.
- Las competencias o descripción de funciones podrían variar con el transcurso del tiempo y de las mejoras que se hayan implementado.

9. CAPÍTULO IX: PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar los temas relacionados al proceso de constitución, diseño de los procesos y servicios, localización estratégica, proceso de distribución, capacidad instalada y la descripción general de la cadena de valor de la empresa a constituir. De acuerdo con la perspectiva planteada en los capítulos anteriores, la empresa se enfoca en el canal de comercio electrónico por lo que el uso de medios digitales serán claves para el desarrollo de las actividades.

9.1. Objetivos operativos

- Determinar la ubicación estratégica para el centro de operaciones, almacenamiento y distribución de productos en función que considere accesibilidad, tiempos de respuesta en atención al cliente final y disposición de los principales insumos y materiales.
- Elaborar los diagramas de procesos con relación a la adquisición de insumos, producción de los productos, atención de clientes y el proceso de distribución de los productos finales
- Diseño de la distribución de espacios de las áreas de operaciones, almacenamiento, distribución de productos y un espacio administrativo para la puesta en marcha del negocio. Se debe considerar en este punto las disposiciones reglamentarias de acuerdo con el giro del negocio.
- Determinar la inversión operativa necesaria para la constitución del negocio, así como el capital de trabajo.

9.2. La empresa

La constitución y el registro de la empresa ante el estado busca acogerse a los sistemas y regímenes de acuerdo con los beneficios detallados por la plataforma digital única del estado peruano.

9.2.1. Constitución de la empresa

Bajo el esquema de crecimiento proyectado y la participación de diferentes socios, se considera registrar a la empresa bajo el esquema de **persona jurídica** lo cual facilita el ingreso de financiación y limita la responsabilidad por las obligaciones y deudas que la empresa pueda contraer.

De acuerdo con la regulación de denominación o razón social se considera el tipo de sociedad de responsabilidad limitada (SRL).

Con relación al régimen tributario y acorde a la empresa en la fase inicial, se considera el **Régimen MYPE Tributario - RMT** por las facilidades que brinda las cuales se detallan en el Anexo N°01.

Con la definición de la forma societaria basada en la Ley General de Sociedades y el régimen tributario, los pasos para la constitución de la empresa según la plataforma digital única del estado son los siguientes:

Tabla 9.1 Pasos para la constitución de la empresa

Pasos	Descripción
1. Búsqueda y reserva de nombre	Trámite recomendable para facilitar la inscripción de la empresa en SUNARP. Luego de reservar el nombre con el trámite de preferencia registral se procede a efectuar el pago en la oficina registral correspondiente.
2. Elaboración del acto constitutivo (Minuta)	Es un documento que valida la voluntad de los miembros de una sociedad para constituir la empresa bajo los acuerdos estipulados en el mismo.
3. Abono de capital y bienes	A través de un documento expedido por una entidad financiera se acredita la transferencia de un abono de capital y bienes a favor de la empresa. Este acto se valida a través de una escritura pública o con el informe de valorización detallado.
4. Elaboración de escritura pública	Con el documento que, valida el acto constitutivo, este debe ser llevado a la empresa
5. Inscripción en registros públicos	Con la escritura pública se debe realizar la inscripción de la empresa en registros públicos en SUNARP. Este procedimiento se realiza por el notario.

6. Inscripción al RUC para personas jurídicas	Luego de constituir la empresa, esta debe ser inscrita en el registro único de contribuyentes (RUC) de Sunat. A través del RUC, Sunat mantiene registro de la información del contribuyente, domicilio fiscal, actividad de la empresa y otros datos.
---	---

Elaboración: Autores de la tesis

9.2.2. Actividad económica

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en su revisión 4 que SUNAT considera dentro de sus registros RUC. La empresa se identifica bajo las siguientes actividades económicas:

Tabla 9.2 Actividad económica de la empresa

Clasificación	CIIU Rev. 4.0	Descripción
Principal	1080	Elaboración de piensos preparados para animales
Principal	4791	Venta al por menor por correo y por internet.
Secundaria	4719	Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados.

Elaboración: Autores de la tesis.

La empresa busca desarrollar la comercialización de sus productos principalmente a través de su plataforma digital de comercio electrónico, de igual modo el uso de redes sociales y teléfono serán un soporte secundario con el objetivo de brindar accesibilidad a los clientes. En relación con la entrega de los productos, estos tendrán como principal canal la entrega a domicilio en modalidad puntual y recurrente; sin embargo, la modalidad de recojo en tienda también será viable.

9.3. Cadena de Valor

De acuerdo con Michael Porter, autor del modelo de cadena de valor, es una herramienta que nos permite identificar las actividades que aportan valor al negocio. Clasificadas en procesos primarios y de soporte, son necesarias para el correcto desempeño de la empresa

Figura 9.1 Cadena de valor



Elaboración: Autores de la tesis.

En este punto, se analiza las actividades estratégicas clave del negocio para identificar el papel que desempeñan.

9.3.1. Actividades de soporte

- **Infraestructura:** A través de sus actividades operativas diarias tanto a nivel administrativo como operativo, el negocio tiene como objetivo brindar una experiencia diferenciada a través de sus productos. Para ello la eficiencia y la optimización de los recursos es clave debido a la capacidad de producción inicial.
- **Gestión de RRHH:** El proceso de producción de alimentos requiere de la supervisión de un personal calificado y certificado en el área. Por ello es necesario mantener una buena gestión la cual se muestre atractiva al equipo de trabajo. Los incentivos de desarrollo profesional, clima laboral y una adecuada escala salarial serán claves en el proceso.
- **Desarrollo Tecnológico:** De acuerdo al modelo de negocio adoptado, es la actividad de mayor relevancia debido a que las tecnologías de información son la base de las operaciones conjuntas para la marcha del negocio. Desde la

comercialización, hasta la planificación de entrega se basan en la información de la plataforma de comercio electrónico establecida.

- **Compras:** El abastecimiento de insumos y materiales para la elaboración de los productos es una actividad crucial que se busca optimizar constantemente. La naturaleza del negocio cuenta principalmente con la adquisición en periodos cortos de insumos perecibles y su conservación requiere de una cadena de frío bajo estrictos controles de calidad.

9.3.2. Actividades principales

- **Logística de entrada:** El negocio debe tener un eficiente control de recepción de insumos y materiales implementado. El control de calidad y una cadena de frío es relevante con los insumos perecibles que ingresan. Un factor que considerar es el modo de operación del negocio que busca brindar productos frescos por lo que los inventarios se manejan a un nivel mínimo necesario y un adecuado abastecimiento en fecha. El conjunto de actividades debe operar de forma bajo un estricto control que busque la eficiencia y minimización de costos.
- **Operaciones:** La elaboración de los productos se realiza de forma diaria con base en la producción estimada. Para ello, la base de datos de pedidos generada a través de la plataforma e-commerce es la fuente principal de información para establecer y pronosticar un inventario de productos. Asimismo, el procesamiento de pedidos debe ser visualizado en el sistema de recursos empresariales (ERP) en tiempo real para una mejor coordinación de las áreas.
- **Logística de salida:** El negocio tiene como zonas de reparto en una primera fase a distritos dentro de las zonas 6,7 y 8 de acuerdo con la clasificación de APEIM. Para ello se tiene una planificación de entregas en base a rutas establecidas buscando la eficiencia en tiempo de entrega.
- **Marketing y Comercial:** El negocio tiene como principal fuente de contacto para venta la plataforma e-commerce donde el cliente genera su pedido. De forma adicional existe un canal de soporte que a través de un asesor se genera la operación. Asimismo, el área de marketing establecerá la campaña de ventas alrededor del negocio buscando maximizar el posicionamiento de productos en el mercado.

- **Servicio Postventa:** El negocio, basado en sus políticas y objetivos busca brindar un servicio de excelencia a través de sus productos por ello tendrá énfasis en su servicio postventa tanto a nivel de consultas y reclamos como en el valor agregado de la experiencia ofrecida.

El trabajo conjunto de las actividades descritas tanto principales como de soporte, permitirá al negocio un eficiente desempeño logrando una mayor rentabilidad a través de la optimización de sus recursos. Este es un objetivo clave en la operatividad del negocio por su escala y su proyección de crecimiento.

9.4. Diseño de procesos operativos

Las principales actividades operativas del negocio se basan en la adquisición de insumos, producción y entrega de los productos solicitados por los clientes a través de los canales de venta. A continuación, se detallan los procesos mencionados:

9.4.1. Proceso de venta

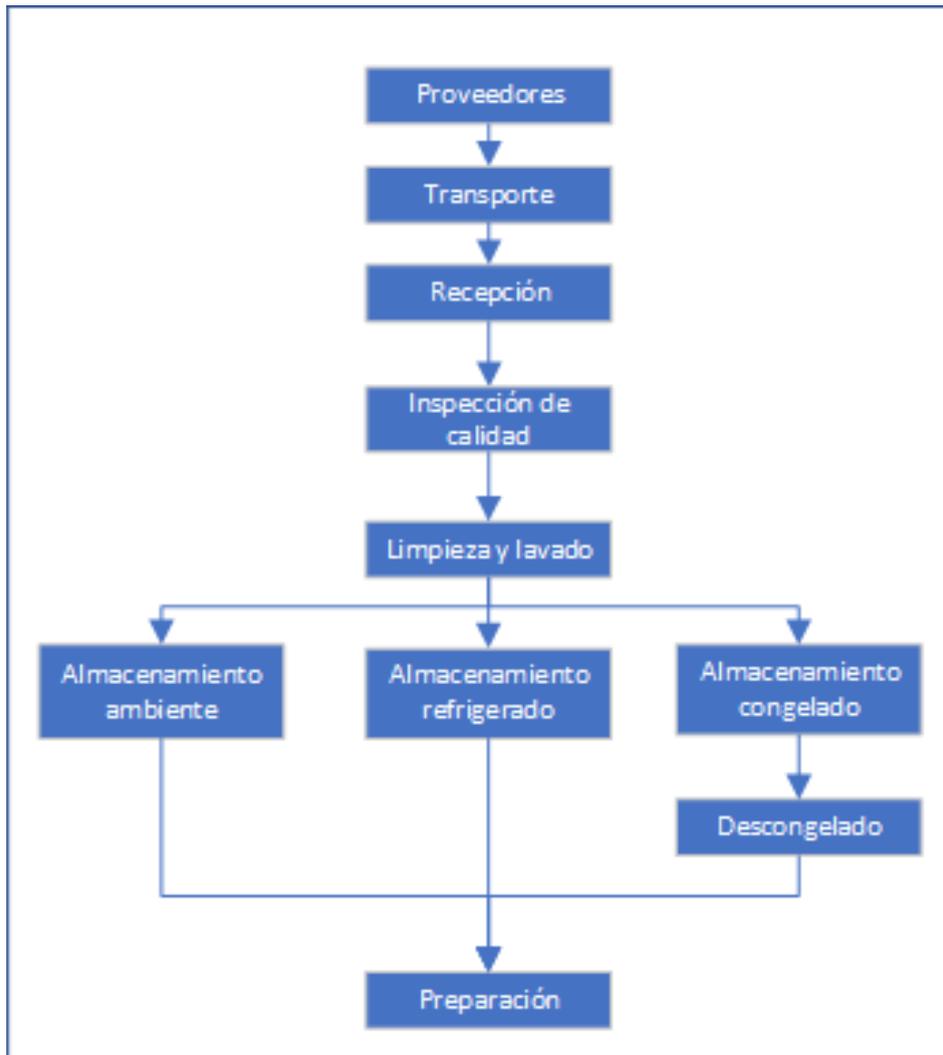
- **Venta mediante plataforma e-commerce:** Mediante este sistema el cliente autorrealiza todo el proceso de compra de sus productos utilizando las herramientas digitales dentro de la plataforma en mención.
- **Venta mediante asesor:** Mediante este sistema el cliente recibe asesoramiento durante el proceso de compra a través de medios de soporte adicionales como línea telefónica, chats mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, IG Direct Messenger) y correos electrónicos.

En el capítulo del plan tecnológico (ver capítulo X) se muestra la funcionalidad de la plataforma de comercio electrónico.

9.4.2. Proceso recepción de insumos

Para la elaboración de las diferentes presentaciones del producto, se requiere contar con una planificación detallada para la adquisición de insumos los cuales por su naturaleza perecible están sujetos a controles de calidad y un proceso de conservación de acuerdo con su requerimiento. Para el abastecimiento se cuenta con una movilidad propia para la cual se estima un ciclo de abastecimiento quincenal.

Figura 9.2 Proceso de adquisición y almacenamiento

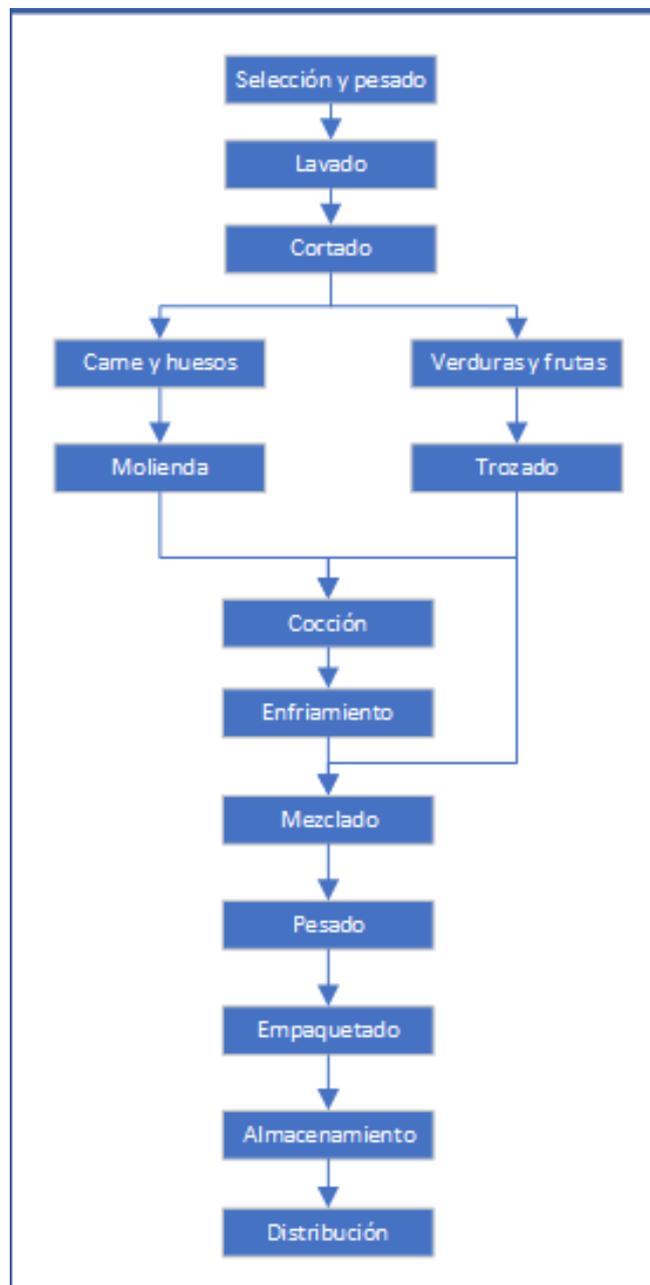


Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.3. Proceso de elaboración de productos

El negocio cuenta con procesos de producción semi-industriales para los cuales se han estimado un presupuesto en referencia a la adquisición de máquinas menores (Ver 9.6 Capacidad instalada). El producto final entra en almacenamiento en tránsito con el objetivo de ser entregado con un día de diferencia como máximo.

Figura 9.3 Proceso de elaboración del producto

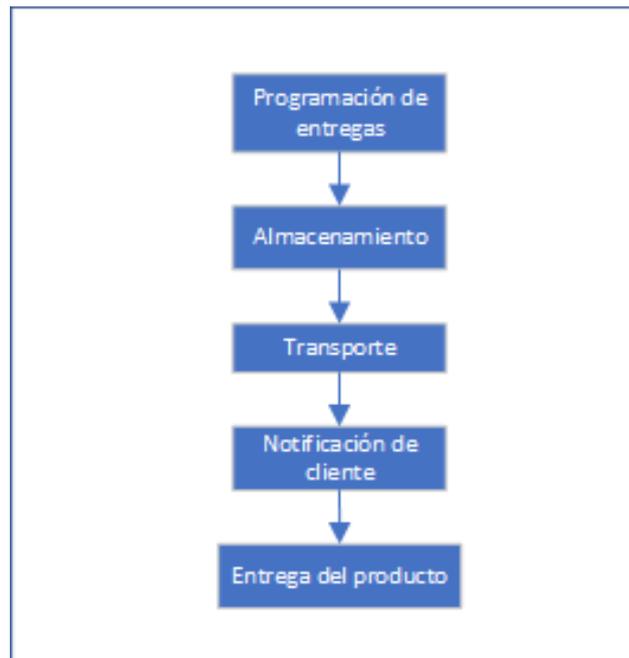


Elaboración: Autores de la tesis.

9.4.4. Proceso de distribución de productos

En línea con los objetivos del negocio, el proceso de entrega de productos es clave en la experiencia de compra del cliente. Por ello, se planifica una atención ágil, personalizada y con soporte del canal de ventas para optimizar la tarea.

Figura 9.4 Proceso de distribución



Elaboración: Autores de la tesis

9.5. Localización de planta

Se han determinado las siguientes variables a fin de establecer la ubicación más favorable del centro de operaciones, almacenamiento y distribución de los productos.

- **Cercanía al público objetivo:** De acuerdo con la estrategia en el capítulo de marketing, las zonas 6 y 7 de Lima metropolitana concentran a la mayor segmentación de clientes esperados.
- **Infraestructura y servicios públicos:** Tener acceso al espacio requerido para realizar las actividades operativas, así como la disposición de los servicios públicos y seguridad dentro del local.

- **Costos y disposiciones municipales:** Como última instancia, se debe tener conocimiento de las disposiciones municipales en relación con la licencia de funcionamiento.

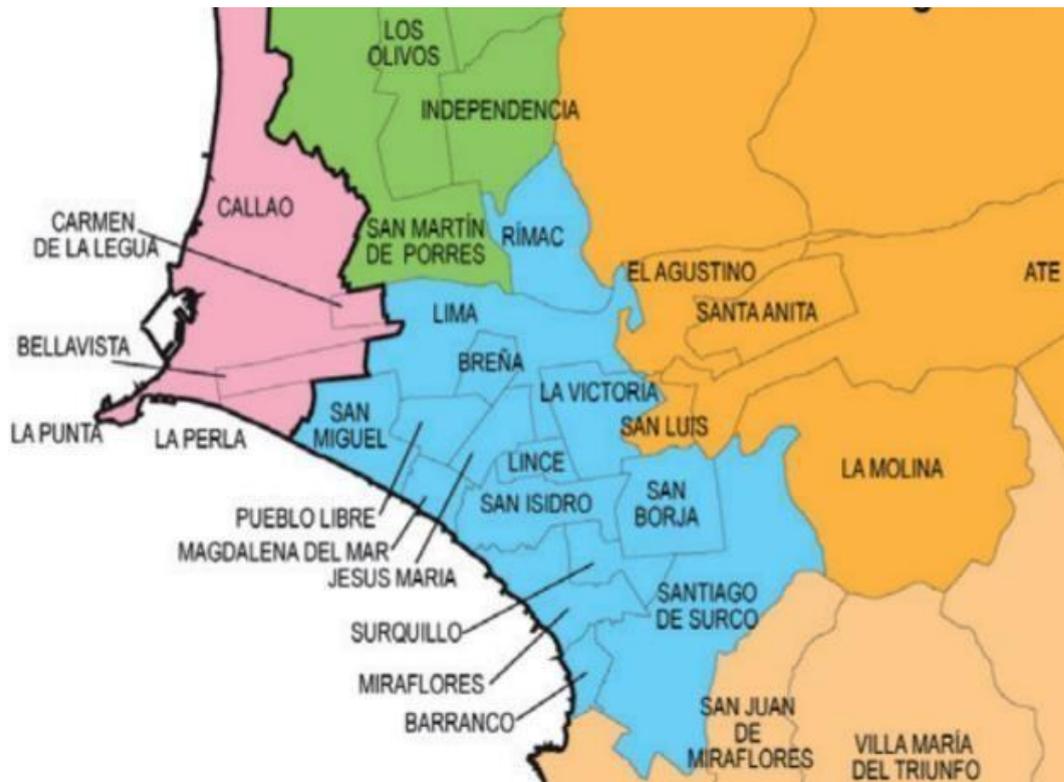
Tabla 9.3 Distribución NSE por distritos Lima Metropolitana

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	4.4%	22.0%	42.8%	24.8%	6.0%	4030	1.5%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.6%	12.9%	43.3%	33.6%	9.6%	296	5.7%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	0.8%	25.8%	43.1%	25.9%	4.3%	345	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.3%	14.7%	49.8%	26.9%	8.4%	273	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.5%	24.1%	44.2%	23.8%	6.4%	524	4.3%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.4%	14.3%	42.6%	35.8%	6.9%	341	5.3%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	16.8%	46.7%	30.7%	4.8%	1.0%	272	5.9%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	33.0%	45.3%	16.1%	5.1%	0.5%	344	5.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	3.5%	20.5%	50.6%	22.2%	3.2%	288	5.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.4%	13.6%	50.6%	28.4%	7.1%	305	5.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	100%	0.9%	18.6%	46.0%	27.0%	7.6%	1009	3.1%
Otros	100%	3.4%	8.5%	45.9%	26.5%	15.7%	33	17.1%

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Fuente: APEIM 2020

Figura 9.5 Distritos de Lima Metropolitana



Fuente: INEI 2021

Considerando las variables mencionadas, se tiene como punto de referencia ubicar el centro de operaciones en el distrito de La Victoria y posteriormente en Surquillo.

- **Cercanía al público objetivo:** De acuerdo con la Tabla 9.3 y Figura 9.5, el distrito se ubica en una zona céntrica lo cual beneficia de forma estratégica en el reparto de productos (Apeim 2021).
- **Infraestructura y servicios públicos:** Se constató a través de las principales plataformas de alquiler local que existen amplia una amplia oferta de inmuebles comerciales. Asimismo, la disposición de servicios públicos y seguridad en el distrito son de fácil acceso (Urbania 2021).
- **Costos y disposiciones municipales:** En relación a este aspecto, la municipalidad cuenta con un proceso a detalle para la licencia de funcionamiento y las disposiciones basadas en la nueva normalidad frente al Covid-19 (Municipalidad de Surquillo 2021).

9.6. Capacidad instalada

Entre las principales actividades operativas del negocio se encuentra la producción, almacenamiento y entrega de productos. Para establecer los valores de capacidad instalada se tomó como valor referencial la demanda establecida al final del último año de proyección el cual asciende a 95,578 unidades.

Tabla 9.4 Proyección de producción requerida (unidades)

Formatos del producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opción 1 (Pleno Bienestar)	9,784	23,417	39,493	41,270	43,334
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	2,419	5,789	9,762	10,202	10,712
Opción 3 (Fácil digestión)	7,365	17,629	29,731	31,069	32,622
Opción 4 (Cuidado del corazón)	2,419	5,789	9,762	10,202	10,712
Total	21,987	52,623	88,749	92,742	97,379

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.5 Capacidad productiva (unidades)

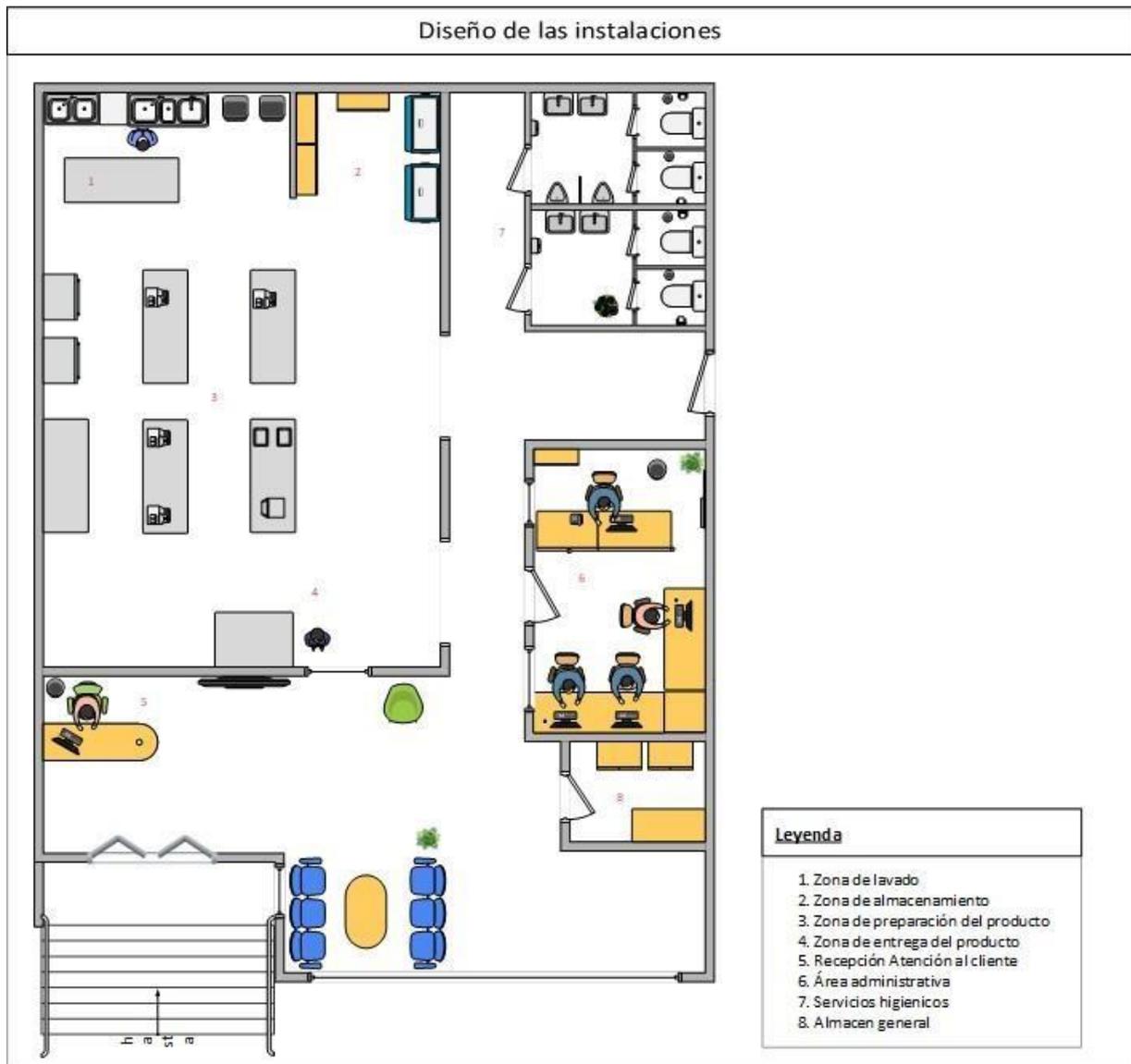
Capacidad	Año 5
Producción Anual	97,379.38
Producción Mensual	8,114.95
Producción Semanal	2,028.74
Producción diaria	338.12
Producción - hora	42.27

Elaboración: Autores de la tesis

Inicialmente se prevé alquilar un inmueble para las necesidades básicas por un área de aproximadamente 67 m². Posteriormente y en base a la demanda requerida del año 5

se ha estimado la capacidad de área requerida la cual es de 150 m² para el alquiler del inmueble y la adquisición de máquinas, equipos y transporte (Ver numeral 9.8 presupuesto operativo).

Figura 9.6 Diseño de la instalación de planta productiva y oficinas administrativas



Elaboración: Autores de la tesis

9.7. Indicadores

Con el objetivo de evaluar el desempeño y mantener control sobre los procesos de la empresa, la siguiente tabla muestra los principales indicadores a considera de acuerdo al proceso operativo:

Tabla 9.6 Indicadores de producción

Proceso	Indicadores	Frecuencia	Objetivo Año 5	Responsable
Ventas	Ticket Medio	Diario	4 kg / cliente	Comercial & Marketing
Ventas	Ventas Totales	Mensual	7273 unid / 5818 kg	Comercial & Marketing
Recepción de insumos	Tiempo medio de entrega	Semanal	# días de retraso ≤ 0	Operaciones
Recepción de insumos	Calidad de insumos	Semanal	$\geq 95\%$	Operaciones
Producción	Ciclo de producción	Diario	208 kg	Operaciones
Producción	Rendimiento de calidad	Diario	$\geq 90\%$	Operaciones
Entrega de producto	Entrega en fecha pactada	Mensual	$\geq 95\%$	Comercial & Marketing
Entrega de producto	Satisfacción del cliente (CSAT)	Mensual	$\geq 90\%$	Comercial & Marketing

Elaboración: Autores de la tesis

9.8. Presupuesto operativo

En relación con el capital de trabajo requerido para el inicio de actividades, se considera dentro del presupuesto la constitución de la empresa, la adquisición de maquinaria, equipos e inmuebles necesarios. Para ello se detalla a continuación el costo de adquisición en el mercado local.

Tabla 9.7 Presupuesto para la constitución de la empresa

Ítem	Descripción	Costo (S/)
1	Búsqueda y reserva de nombre	22
2	Elaboración del acto constitutivo (Minuta)	100
3	Abono de capital y bienes	-
4	Elaboración de escritura pública	150
5	Inscripción en registros públicos	100
6	Inscripción al RUC para personas jurídicas	-
Total		372

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.8 Presupuesto máquinas

Ítem	Descripción	Capacidad	Cantidad	Costo sin IGV (S/)	Costo total sin IGV (S/)
1	Congelador Frost Horizontal Electrolux 708	600 kg	2	2,965.25	5,930.50
2	Moledora de Carne de 2 hp de Acero Inoxidable	220 kg / hr	1	1,686.44	1,686.44
3	Procesadora De Alimentos Inoxchef	300 kg / hr	1	3,813.56	3,813.56
4	Horno Acero frontal Gastro mc	20 kg / hr	2	1,610.17	3,220.34
5	Batidora industrial Dakota 10 Lts	20 kg / hr	2	1,525.42	3,050.84
6	Empacadora al vacío de un solo sello de 26 cm	7200 bolsas / hr	1	2,533.90	2,533.90
Total				14,134.74	20,235.58

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.9 Presupuesto equipos

Ítem	Descripción	Capacidad	Cantidad	Costo sin IGV (S/)	Costo total sin IGV (S/)
1	Balanza Digital	-	2	127.12	254.24
2	Coche de plataforma MRCH-AF230-R	250 kg	1	720.34	720.34
3	Mesas De Acero Inoxidable	-	7	720.34	5,042.38
4	Estante De Acero Inoxidable	-	2	805.08	1,610.16
5	Caja De Plástico Plegable	-	6	42.37	254.22
Total				2,415.25	7,881.34

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 9.10 Presupuesto alquiler mensual de inmueble

Item	Descripción	Capacidad	Cantidad	Costo sin IGV (S/)	Costo total sin IGV (S/)
1	Local Comercial	67 m ²	1	4,200.00	4,200.00
2	Local Comercial	145 m ²	1	12,900.00	12,900.00

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 9.11 Presupuesto transporte

ítem	Descripción	Capacidad	Cantidad	Costo sin IGV (S/)	Costo total sin IGV (S/)
1	K07S CARGO DSFK	990 KG	1	29,443.22	29,443.22
	Combustible DSFK			246	246
	Combustible moto lineal		5	246	1230
Total				29,935.22	30,919.22

Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto al costo relacionado al combustible, el negocio dará inicio con solo dos repartidores, posteriormente se debe considerar que se tendrán 5 motociclistas para la entrega a domicilio y una furgoneta, la cual se utilizará para la gestión logística de los productos e insumos necesarios para la operación.

9.9. Conclusiones del capítulo

- Determinar a la Victoria y Surquillo como distritos estratégicos como base de las de operaciones es clave para distribución debido a ser un punto céntrico a las zonas con la principal demanda proyectada y tener un plan de crecimiento y reposicionamiento de acuerdo a las operaciones proyectadas del negocio.
- Mantener un control sobre los procesos operativos a través de indicadores clave, nos permite optimizar los costos, la eficiencia de los procesos lo que se traduce en una mejora de la experiencia del cliente.
- Se contempla que para el proceso de venta se mantiene la plataforma el comercio electrónico donde el cliente se podrá autogestionar la compra. Asimismo, se considera mantener un canal de soporte adicional basado en redes sociales y llamada telefónica para apoyar el proceso de compra.
- La identificación del cuello de botella del proceso productivo, que en este caso reside en la cocción y mezclado del producto, nos permite una mejor capacidad de respuesta ante una situación de aumento de la potencial demanda.

10. CAPÍTULO X: PLAN TECNOLÓGICO

10.1. Objetivo tecnológico

Contar con un canal de ventas de amplio alcance y bajo costo, además de poder ofrecer a los clientes productos y servicios adicionales, compartir información relevante respecto al cuidado de nuestras mascotas y difundir los beneficios de los productos ofertados.

10.2. Estrategia tecnológica

- Se desarrollará una plataforma web para la oferta de los alimentos caninos, donde los clientes podrán estructurar un plan alimenticio para sus mascotas, adquirir los productos y concretar sus pagos.
- Se utilizará servidores en la nube para poder garantizar la alta disponibilidad y escalabilidad de la plataforma web ante un aumento de usuarios, además que significaría un costo menor a invertir en infraestructura tecnológica.
- Asegurar la generación de una copia de respaldo de la información de la plataforma web, datos ingresados por la administración, así como, la data obtenida de las interacciones con usuarios.
- Asegurar la protección de datos sensibles de los usuarios, que se sientan seguros de realizar sus compras por la plataforma.
- Realizar un monitoreo de principales indicadores de interacción con los clientes desde la plataforma web, y a partir de esta información adecuar estrategias de producción, marketing y ventas.

10.3. Estructura de la plataforma web

Se plantea la siguiente estructura para la plataforma web:

- **Sección 1 – Inicio**

En esta sección se dará la bienvenida a los visitantes, se detallará el tipo de alimento que se ofrece, los ingredientes especiales y los beneficios de su consumo. También se compartirá información sobre los planes de alimentación que pueden estructurar los clientes de acuerdo con las necesidades de su mascota. Finalmente, información de la empresa y datos de contacto.

Figura 10.1 Pantalla de inicio de plataforma web

Principal

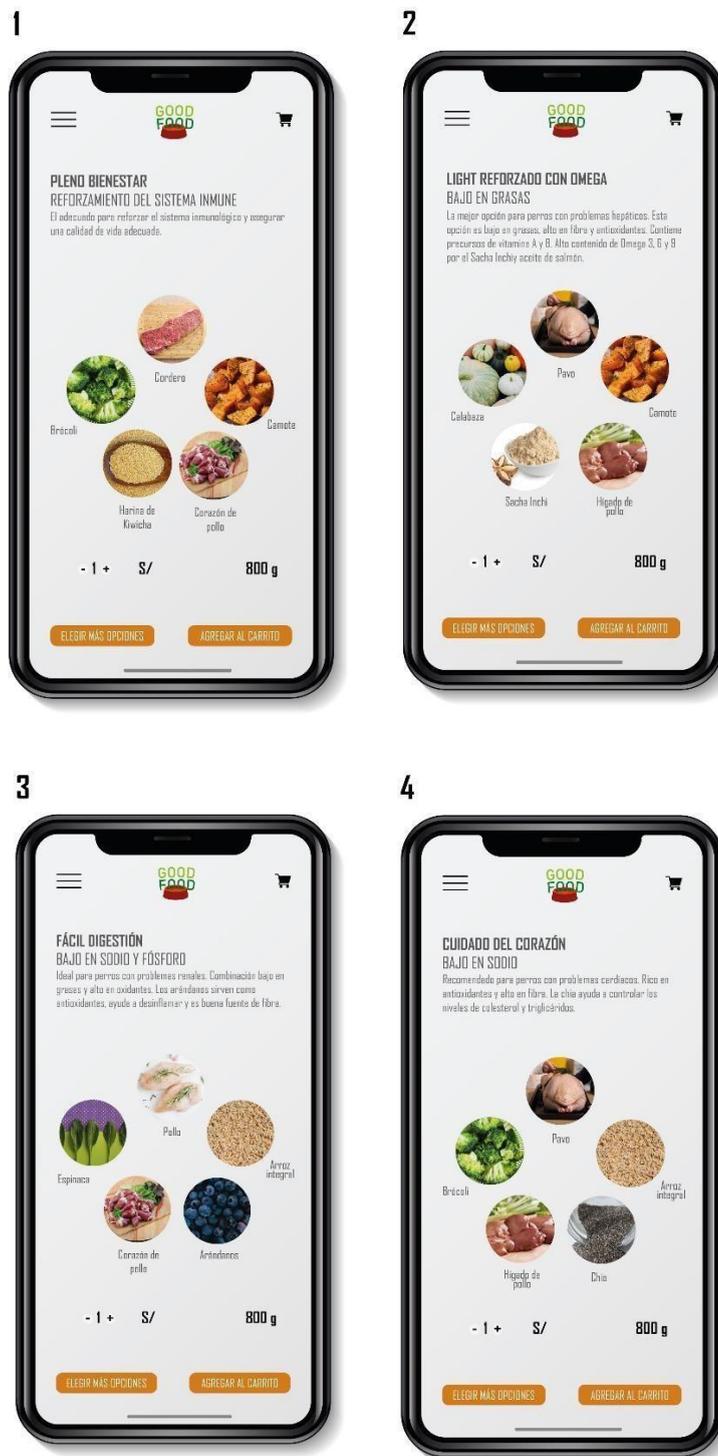


Elaboración: Autores de la tesis.

▪ Sección 2 - Productos

Aquí se hará la presentación de los productos, composición, características, beneficios, precios y opción para añadir al carrito de compras.

Figura 10.2 Visualización de los productos en plataforma web



Elaboración: Autores de la tesis.

▪ **Sección 3 – Plan alimenticio**

En esta sección los clientes podrán estructurar un plan semanal o mensual de alimentación para su mascota canina, donde podrá incluir los productos ofertados de acuerdo con su preferencia. Esta sección permitirá a los clientes en reducir tiempos de búsqueda y contar con una solución amigable para sus necesidades.

▪ **Sección 4 – Blog**

Sección donde se publicará artículos referentes a las mascotas caninas, como: alimentación balanceada, enfermedades caninas, actividad física necesaria, snacks saludables, transición para cambio de alimentos, consejos para festividades, novedades curiosas para los engreídos, etc. Esta información debe ser de interés y utilidad para los usuarios, así como apoyar al tráfico de usuarios en nuestra plataforma web.

▪ **Sección 5 – Conoce a tu perro**

Contendrá un fichero por raza de perro que incluya una foto, principales características y necesidades alimenticias.

▪ **Sección 6 – Agenda canina**

Donde se incluirá información útil para los dueños de mascotas, referencias de veterinarias, lugares pet friendly, y otros servicios para mascotas.

▪ **SECCIÓN GENERAL**

- Creación del usuario - opción para que el cliente se registre con su correo, celular o alguna red social.
- Carrito de compra - donde el cliente podrá confirmar sus pedidos y realizar el pago correspondiente con la tarjeta de su preferencia.
- Nosotros - información de la empresa, propuesta de valor y fundadores.
- Contacto - teléfono, correo electrónico.
- Puntos de venta - relación de veterinarias o tiendas virtuales.

En el Anexo N°04 se presenta el prototipo de plataforma web elaborado siguiendo la estructura presentada en esta sección.

10.4. Diseño de plataforma web responsive

El diseño web responsive o adaptativo es una técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos, desde

ordenadores de escritorio a teléfonos móviles; a través de este diseño, se redimensiona y coloca los elementos de la web de forma que se adapten al tamaño de cada dispositivo, permitiendo así una correcta visualización y una mejor experiencia de usuario. Este diseño responsive también permite reducir el tiempo de desarrollo, evita los contenidos duplicados, y aumenta la viralidad de los contenidos ya que permite compartirlos de una forma mucho más rápida y natural.

La plataforma web para el negocio planteado será bajo el diseño responsive, el presupuesto para el desarrollo de la plataforma web incluirá el servicio de un diseñador gráfico. Un diseño responsive permitirá llegar de a los clientes desde cualquier dispositivo móvil con la misma calidad de imágenes, facilitará el acceso y agilizará el proceso de ventas por este canal.

Cabe indicar que, a partir del 21 de abril del 2015, Google penaliza las páginas web sin diseño responsive en los resultados de búsquedas de su sistema. Lo que significa que, si el proyecto no cuenta con una web responsive o una web móvil, se verá penalizado en el posicionamiento orgánico (SEO) cada vez que alguien lo busque por Google. Esta penalización puede consistir en la “desaparición” de los resultados de búsqueda a través de dispositivos móviles. Google justifica esta acción por la necesidad de adaptar los algoritmos de su buscador a los nuevos patrones de uso, con más acceso a Internet mediante dispositivos móviles.

10.5. Diseño de sistema para análisis de datos

El análisis o analítica de datos (DA) es el proceso de examinar conjuntos de datos para encontrar tendencias y sacar conclusiones sobre la información que contienen. La analítica de datos se utiliza cada vez más con la ayuda de sistemas y software especializados. Las tecnologías y técnicas de análisis de datos se utilizan ampliamente en las industrias comerciales para permitir a las organizaciones tomar decisiones empresariales más informadas.

Para el proyecto se plantea el uso del módulo CRM del aplicativo Oddo, a través del cual se obtendrá reportes en tiempo real para poder definir las estrategias comerciales, también se podrá crear campañas para enviar correos electrónicos automáticamente adaptados al segmento del lead y a sus actividades.

10.6. Equipos tecnológicos

Para la administración del proyecto se requerirán diversos equipos tecnológicos necesarios para la gestión administrativa, monitoreo y coordinación de las operaciones del negocio. Entre los principales equipos tecnológicos a usar serán las laptops, teléfonos móviles y otros equipos tecnológicos cuyo presupuesto se detallará en el XI Capítulo financiero, numeral 11.5.1.

10.7. Indicadores

- Incidencias reportadas en los aplicativos utilizados para la gestión de la empresa.
- Incidencias reportadas sobre el funcionamiento de la plataforma web.
- Reclamos de clientes sobre el funcionamiento o funcionalidad de la plataforma web.

10.8. Presupuesto

Sobre la revisión de las necesidades de la plataforma web y recursos tecnológicos se estiman los siguientes costos.

Tabla 10.1 Presupuesto tecnológico

Objetivo	Herramientas/ Servicios	Proveedores	Presupuesto anual (\$)
Plataforma web	Página web	WordPress	2,160
		Desarrollo de la página web	4,000
		Desarrollo de contenido publicitario	2,000
	Hosting de página web	Webempresa	316
	SSL / TLS y HTTPS	Certificación SSL gratis con Webempresa	
Total presupuesto para plataforma web			8,476
Software	Microsoft Office	Microsoft Office	290
	Antivirus	Norton 360	266
	ERP	Odoo (módulos: contabilidad, inventario, CRM, comercio electrónico, compras y facturación)	1,364
Total presupuesto para software			1,920
Total presupuesto tecnológico del primer año			10,396

Elaboración: Autores de la Tesis

10.9. Conclusiones del capítulo

- Sobre la investigación realizada, la plataforma web es un canal clave para el negocio; por ello su desarrollo debe realizarse considerando un diseño responsive, el cual pueda ser de fácil acceso y entendimiento por los usuarios desde el dispositivo que usen para conectarse.
- Se requiere invertir en certificados de seguridad para la plataforma a fin de brindar a los usuarios un ambiente donde puedan realizar sus compras con total confianza en que su información sensible se encuentra protegida.
- El uso de herramientas tecnológicas como el análisis de datos nos permitirá focalizar esfuerzos y mayor alcance al mercado objetivo a través de las estrategias de marketing digital definido.
- La plataforma web canal debe incluir información útil para que los clientes conozcan más de la empresa y los beneficios de los productos ofertados, crear fidelidad de los clientes dependerá de una interacción constante a través de los productos, el plan alimenticio, publicaciones y principalmente el nivel de atención de pedidos.

11. CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO

El presente capítulo tiene como objetivo la evaluación económica y financiera del negocio a fin de determinar su viabilidad. Para proceder con el análisis, se establecerá los supuestos y políticas de la empresa con los cuales se estimará la inversión a realizar y el flujo de caja. Se mostrará el análisis del estado resultados, los indicadores financieros necesarios y el análisis del retorno de la inversión.

11.1. Objetivos financieros

- Determinar la inversión requerida para el plan de negocio.
- Determinar el nivel de ingresos y egresos durante el horizonte de evaluación del negocio.
- Preparar los estados financieros (estado de resultados y flujo de caja) del negocio que permitan visualizar la actividad durante el periodo de evaluación.
- Determinar y analizar los indicadores financieros del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) del negocio.
- Determinar la viabilidad y rentabilidad económica financiera del negocio.

11.2. Supuesto y condiciones de la empresa

La constitución y el registro de la empresa ante el estado busca acogerse a los sistemas y regímenes de acuerdo con los beneficios detallados por la plataforma digital única del estado peruano.

- El horizonte de evaluación es de 5 años, iniciando el 2022.
- La evaluación será en base a cifras reales o constantes sin incluir IGV.
- La tasa inflación es de 2.5% de acuerdo con el Banco Central de Reserva (BCR).
- Se determina no recurrir a financiamiento externo por lo que el capital de trabajo será a través de los socios.
- Con relación a los clientes, la política de venta maneja la condición de pago al contado.
- Las operaciones serán locales, por lo que la moneda de evaluación es el Sol (S/).
- Las condiciones tributarias se dan conforme al siguiente cuadro:

Tabla 11.1 Condiciones tributarias

Ítem	Descripción	Detalle
1	Datos de Constitución	- Persona jurídica. - Sociedad de responsabilidad limitada (SRL).
2	Actividad	Producción/Comercial
3	Régimen	Régimen MYPE Tributario (RMT)
4	Renta	Tercera categoría
5	Impuesto a la renta	29.5% (Sunat, 2018)
6	Impuesto general de ventas	18% (Sunat, 2021)

Elaboración: Autores de la Tesis

- La depreciación de los bienes se da conforme al siguiente cuadro con base en la ley de impuesto a la renta de SUNAT.

Tabla 11.2 Condiciones para la depreciación

Ítem	Bienes	Porcentaje máximo anual de depreciación
1	Maquinaria y equipos	10%
2	Equipos de procesamiento de datos	25%
3	Vehículos de transporte terrestre	20%
4	Otros bienes del activo fijo	10%

Elaboración: Autores de la Tesis

- El modelo CAPM no puede ser utilizado como tasa de descuento debido a la ausencia de inversores diversificados y la falta de información relacionada al sector para determinar el Beta correspondiente.

Diversos autores especialistas en economía y finanzas, a través de los documentos y artículos: “¿Cómo valorar una start-up y qué métodos de valoración son los más adecuados?” (Bosch, 2020), “El método VC para valorar una startup en etapa temprana” (Velasco, 2020), “La Tasa de Descuento en la Evaluación de Proyectos y Negocios Empresariales” (Molina A. & Del Carpio G., 2014) y “Modelos de valoración de Startups” (Salvatella & Huguet, 2019) resaltan la invalidez del modelo CAPM para descontar el flujo económico en empresas nuevas con poca historia, sin indicadores económicos estables y con dificultades para estimar el futuro. Por dicho motivo se

toma en cuenta las tasas establecidas por diversas entidades de Venture Capital para empresas iniciales con alto riesgo.

En la propuesta de negocio se ha establecido una tasa de descuento de 30%, debido a que los 4 socios asumen todo el alto riesgo, la empresa se encuentra en etapas iniciales y el porcentaje es acorde a las tasas establecidas por entidades de Venture capital.

KoA = Costo de oportunidad del capital propio sin apalancamiento

KoA= 30%

11.3. Proyección de ingresos

11.3.1. Demanda efectiva

La demanda efectiva se estableció considerando los parámetros indicados en el estudio de mercado. En base a los resultados obtenidos se estima que 21,472 hogares estarían dispuestos a adquirir el producto.

Tabla 11.3 Estimación de la demanda

Distritos	Demanda Potencial	% Definitivamente Sí compraría	Demanda efectiva (Hogares)
Barranco	2,426.1	26.6%	645.3
Jesús María	4,996.1	26.6%	1,329
La Molina	8,511.9	26.6%	2,264.2
Lince	3,824.2	26.6%	1,017.2
Magdalena	4,070.9	26.6%	1,082.9
Miraflores	7,895.1	26.6%	2,100.1
San Borja	7,339.9	26.6%	1,952.4
San Isidro	4,399.9	26.6%	1,170.4
San Miguel	9,786.6	26.6%	2,603.2
Surco	21,279.7	26.6%	5,660.4
Surquillo	6,188.6	26.6%	1,646.2
Total	80,719		21,472

Elaboración: Autores de la Tesis

11.3.2. Volumen estimado

Para estimar el volumen, para el primer año, en cantidades proyectadas por kg o bolsas de 800 gramos, se consideró una frecuencia de 1 compra por mes y 3.2 kg por vez en

base a las respuestas del estudio de mercado. El Brand Awareness asignado es de 20% por ser un lanzamiento de un nuevo producto y una producción de 28.6 kg por hora. La cantidad estimada para el primer año es de 65,959.6 kg o 82,450 bolsas de 800 gramos entre los 4 productos desarrollados.

Tabla 11.4 Estimación del volumen

Demanda efectiva (hogares)	Frecuencia de compra por año	Cantidad de compra por vez (kg)	Brand Awareness	Producción	Cantidad (kg)	Cantidad (bolsas 800g)
21,472	12	3.2	20%	40%	65,959.6	82,450

Elaboración: Autores de la Tesis

11.3.3. Proyección de ventas

La industria de la venta de alimentos para los perros en el Perú ha venido aumentando en los últimos años (hasta el 2019) en 8% en promedio, y a pesar que en el 2020 se paralizó la economía debido a la crisis sanitaria de la pandemia, mantuvieron las ventas del 2019 en el orden de los 700 millones de soles.

Adicional a ello, se proyecta un crecimiento constante en los próximos 5 años del 8.6% en promedio por año, según Euromonitor.

Ante ello, se ha proyectado un índice de crecimiento en ventas escalonado, que va desde 3.5% hasta el 5%:

Tabla 11.5 Índice de crecimiento estimado

Años	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025	Año 5 2026
Índice de Crecimiento	-	3.50%	4.00%	5.00%	5.00%

Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto al consumo de kilos por hogar, tomando como referencia el estudio de mercado realizado se estableció como 3.2 kg por ocasión de compra.

También se estimó el porcentaje de ventas de cada una de las 4 opciones con las que se saldrá al mercado en base a las preferencias de proteínas por parte de los compradores.

Tabla 11.6 Estimación de porcentaje de ventas por tipo de producto

Productos	%
Opción 1 (Pleno Bienestar)	44.50%
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	11.00%
Opción 3 (Fácil digestión)	33.50%
Opción 4 (Cuidado del corazón)	11.00%

Elaboración: Autores de la tesis

Considerando dichas variables, se cuenta con la siguiente proyección de ventas en unidades de bolsas conteniendo 800 gramos cada una:

Tabla 11.7 Proyección de cantidades (unidades)

Proyección de cantidades (Unidades)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opción 1 (Pleno Bienestar)	9,784	23,417	39,493	41,270	43,334
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	2,419	5,789	9,762	10,202	10,712
Opción 3 (Fácil digestión)	7,365	17,629	29,731	31,069	32,622
Opción 4 (Cuidado del corazón)	2,419	5,789	9,762	10,202	10,712
Total (Unidades)	21,987	52,623	88,749	92,742	97,379

Elaboración: Autores de la tesis

Los precios de venta indicados se establecieron según lo analizado en la sección de precio en el capítulo de marketing, lo recopilado en el estudio de mercado y el análisis de costo. Se consideró el incremento anual para los años en base a los indicadores de inflación.

Tabla 11.8 Estimación de los precios (S/)

Precios por opción (Sin IGV)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opción 1 (Pleno Bienestar)	16.02	16.40	16.79	17.16	17.52
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	16.86	17.27	17.68	18.07	18.45
Opción 3 (Fácil digestión)	15.17	15.53	15.91	16.26	16.60
Opción 4 (Cuidado del corazón)	16.86	17.27	17.68	18.07	18.45

Elaboración: Autores de la tesis

Las ventas proyectadas surgen a partir del múltiplo entre las unidades y el precio para cada producto.

Tabla 11.9 Proyección de ventas (S/)

Ventas por opción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Opción 1 (Pleno Bienestar)	156,710	384,077	663,286	708,383	759,422
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	40,787	99,964	172,634	184,371	197,655
Opción 3 (Fácil digestión)	111,731	273,838	472,909	505,062	541,451
Opción 4 (Cuidado del corazón)	40,787	99,964	172,634	184,371	197,655
Total	350,014	857,843	1,481,462	1,582,187	1,696,183

Elaboración: Autores de la tesis

Se espera en el primer año tener un ingreso de S/ 350,014 con un incremento hasta S/ 1,696,183 para finales del quinto año.

11.4. Proyección de costos y gastos

11.4.1. Remuneraciones

La estructura salarial contempla los costos adicionales acorde al **Régimen MYPE Tributario – RMT**:

- Gratificación: 1 sueldo mensual.
- CTS: Medio sueldo mensual.
- ESSALUD: 9% del sueldo mensual.

Adicional a ello, dentro del análisis financiero se está considerando un ajuste de sueldo anual para cada colaborador por concepto de inflación.

Tabla 11.10 Gastos y costos personal - fase inicial

Puesto	Cantidad	Costo Mensual Unitario	Costo x 12 meses	Gratificación	CTS	ESALUD	Costo Anual Total
Gerente General	1	3,000	36,000	3,000	1,500	270	40,770
Supervisor Comercial y Marketing	0	2,500	30,000	2,500	1,250	225	-
Community Manager	0	2,000	24,000	2,000	1,000	180	-
Coordinador de Ventas	0	1,500	18,000	1,500	750	135	-
Coordinador de Atención al Cliente	0	1,400	16,800	1,400	700	126	-
Supervisor de Operaciones	0	2,500	30,000	2,500	1,250	225	-
Preparador de Alimentos	1	1,600	19,200	1,600	800	144	21,744
Ayudante	0	1,200	14,400	1,200	600	108	-
Delivery	2	1,200	14,400	1,200	600	108	32,616
Supervisor de Finanzas	0	2,500	30,000	2,500	1,250	225	-

Tabla 11.11 Gastos y costos personal

Puesto	Cantidad	Costo Mensual Unitario	Costo x 12 meses	Gratificación	CTS	ESALUD	Costo Anual Total
Gerente General	1	3,000	36,000	3,000	1,500	270	40,770
Supervisor Comercial y Marketing	1	2,500	30,000	2,500	1,250	225	33,975
Community Manager	1	2,000	24,000	2,000	1,000	180	27,180
Coordinador de Ventas	1	1,500	18,000	1,500	750	135	20,385
Coordinador de Atención al Cliente	1	1,400	16,800	1,400	700	126	19,026
Supervisor de Operaciones	1	2,500	30,000	2,500	1,250	225	33,975
Preparador de Alimentos	2	1,600	19,200	1,600	800	144	43,488
Ayudante	1	1,200	14,400	1,200	600	108	16,308
Delivery	5	1,200	14,400	1,200	600	108	81,540
Supervisor de Finanzas	1	2,500	30,000	2,500	1,250	225	33,975

Elaboración: Autores de la tesis

11.4.2. Costos de Insumos del Producto

Se muestra el detalle de los costos de insumos del producto por opción, tomando como referencia los precios de los productos en distintos proveedores.

De acuerdo con lo indicado en capítulos previos, las presentaciones de cada opción serán de 800 gramos.

Tabla 11.12 Gastos y costos personal

Opción 1: Pleno Bienestar (Reforzamiento del sistema inmune)						
Item	Insumo	Precio Kg (S/)	% de uso	80% (800g)	Precio en bolsa (S/)	
1	Cordero	15.25	30%	0.8		3.66
2	Corazón de pollo	8.47	25%	0.8		1.69
3	Camote	0.82	26%	0.8		0.17
4	Brocoli	1.87	15%	0.8		0.22
5	Harina de kiwicha	14.58	4%	0.8		0.47
6	Empaque	0.68	100%	0.8		0.54
Total						6.76

Opción 2: Light reforzado con omega (Bajo en grasas)						
Item	Insumo	Precio Kg (S/)	% de uso	80% (800g)	Precio en bolsa (S/)	
1	Pavo	11.77	43%	0.8		4.05
2	Hígado de pollo	6.36	22%	0.8		1.12
3	Camote	0.82	25%	0.8		0.16
4	Calabaza	2.20	8%	0.8		0.14
5	Sacha Inchi	81.02	2%	0.8		1.30
6	Empaque	0.68	100%	0.8		0.54
Total						7.31

Opción 3: Fácil digestión (Bajo en sodio y fósforo)						
Item	Insumo	Precio Kg (S/)	% de uso	80%(800g)	Precio en bolsa (S/)	
1	Pollo	7.63	50%	0.8	3.05	
2	Corazón de pollo	8.47	25%	0.8	1.69	
3	Espinaca	1.48	8%	0.8	0.09	
4	Arroz integral	2.88	14%	0.8	0.32	
5	Arandanos	6.32	3%	0.8	0.15	
6	Empaque	0.68	100%	0.8	0.54	
Total					5.86	

Opción 4: Cuidado del corazón (Bajo en sodio)						
Item	Insumo	Precio Kg (S/)	% de uso	80%(800g)	Precio en bolsa (S/)	
1	Pavo	11.77	45%	0.8	4.24	
2	Hígado de pollo	6.36	20%	0.8	1.02	
3	Brócoli	1.87	15%	0.8	0.22	
4	Arroz integral	2.88	18%	0.8	0.41	
5	Chia	72.79	2%	0.8	1.16	
6	Empaque	0.68	100%	0.8	0.54	
Total					7.60	

Elaboración: Autores de la tesis.

11.4.3. Costos de la Operación

Se muestra el detalle de los costos asociados a la producción, teniendo en cuenta la proyección de ventas del primer año:

Tabla 11.13 Costeo anual de materia prima por producto (S/)

Costos directos	Producto (S/)	Cantidad	Total anual (S/)
Opción 1 (Pleno Bienestar)	6.76	9,784	66,140
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	7.31	2,419	17,683
Opción 3 (Fácil digestión)	5.86	7,365	43,159
Opción 4 (Cuidado del corazón)	7.60	2,419	18,384

Elaboración: Autores de la tesis.

Asociado a ello, también se muestra los costos indirectos asociados, considerando que “utensilios e indumentaria”, está relacionado con la adquisición de vestimenta, guantes, alcohol, etc. Y agua, luz y gas natural está relacionado a la producción.

Tabla 11.14 Costos indirectos de producción (S/) - Año 1

Costos Indirectos	Unitario Mensual	Anual
Comisión Pasarela	4.2% de Venta + \$0.3	13,934.7
Utensilios e indumentaria	unidades	3,200.00
Agua	m3 / Mes	1,763.80

Luz	Kw.h / Mes	5,610.80
Gas natural	m3 / Mes	731.2
Total		25,240.6

Elaboración: Autores de la tesis.

Se detallan gastos relacionados a ventas, tecnológicos, infraestructura e indirectos de fabricación:

Tabla 11.15 Gastos operativos (S/) - Año 1

Ítem	Cantidad	Gasto Mensual	Gasto Anual
Gastos de infraestructura y servicios			
Alquileres	12	4,200.00	63,000
Seguridad	-	-	-
Agua	12	25.00	300
Luz	12	100.00	1,200
Telecomunicaciones	12	308.38	3,700.5
Gastos de comercialización			
Publicidad	12	1,186.5	14,238
Capacitación	1		1,000
Otros gastos	12	208.3	2,500
Gastos tecnológicos			
Hosting página web + certificación SSL	1		316
Página web (Word press)	1		2,160
Desarrollo de contenido publicitario web	1		2,000
Microsoft Office	1		290
Antivirus	1		266
ERP	1		1,364
Total			92,334.5

Elaboración: Autores de la tesis.

Se considera que el agua, luz y gas natural del ítem “Gastos de Infraestructura y Servicios” está relacionado con los gastos administrativos y no asociados a la producción directamente.

Con respecto a telecomunicaciones, se consideran los siguientes planes:

- Internet Fijo Empresarial de Claro: S/ 219 mensuales.
- Planes Móviles de Claro: S/ 39.9 mensuales para los 4 colaboradores en los dos primeros años y 15 colaboradores en los años 3, 4 y 5.

11.4.4. Proyección de los Costos y Gastos

Tomando como referencia los costos directos relacionados al proyecto, se realizan las respectivas proyecciones considerando el incremento de ventas proyectado y la inflación proyectada.

Tabla 11.16 Costos de producción (S/)

	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025	Año 5 2026
Opción 1 (Pleno Bienestar)	66,144	158,310	266,991	279,005	292,952
Opción 2 (Light Reforzado con Omega)	17,680	42,322	71,380	74,590	78,319
Opción 3 (Fácil digestión)	43,140	103,256	174,143	181,981	191,083
Opción 4 (Cuidado del corazón)	18,380	43,996	74,203	77,540	81,417
Sub Total - Producto	145,345	347,884	586,718	613,115	643,770
%MP	41.5%	40.6%	39.6%	38.8%	38.0%
Supervisor de Operaciones	0	0	33,975	34,722	35,452
Preparador de Alimentos	21,744	22,266	43,488	44,445	45,378
Ayudante	0	0	16,308	16,667	17,017
Delivery	32,616	33,399	81,540	83,334	85,084
Sub total - Operaciones	54,360	55,665	175,311	179,168	182,930
%MO	15.5%	6.5%	11.8%	11.3%	10.8%
Otros costos variables	2,400	2,458	2,517	2,572	2,626
Combustible	10,800	11,059	21,600	22,075	22,539
Sub total - Otros	13,200	13,517	24,117	24,647	25,165
	3.8%	3.9%	6.9%	7.0%	7.2%
Total Costos directos	212,905	417,065	786,145	816,930	851,865

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11.17 Detalle gastos operativos (S/)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
Gastos indirectos de fabricación					
Utensilios e indumentaria	3,200	3,277	10,066	10,288	10,504
Pasarela de pagos	13,935	17,118	63,080	64,975	67,118
Agua	1,764	1,806	5,548	5,670	5,790
Luz	5,611	5,745	17,650	18,038	18,417
Gas Natural	731	749	2,300	2,351	2,400
Sub total Gastos indirectos	25,241	28,695	98,645	101,322	104,229
Gastos de infraestructura y servicios					
Alquileres	63,000	51,610	162,320	165,891	169,374
Seguridad	0	0	0	0	0
Agua	300	307	629	643	656
Luz	1,200	1,229	2,517	2,572	2,626
Telecomunicaciones	3,701	3,793	7,768	7,955	8,130
Sub total Gastos Infraestructura	68,201	56,939	173,233	177,060	180,786
Gastos de comercialización					
Publicidad	14,238	21,870	29,859	30,516	31,157
Capacitación	1,000	1,536	2,097	2,143	2,188
Otros gastos	2,500	3,840	5,243	5,358	5,471
Sub total Comercialización	17,738	27,246	37,199	38,018	38,816
Gastos tecnológicos					
Hosting pagina web + certificación SSL	316	324	331	339	346
Página web (Word press)	2,160	2,212	2,265	2,315	2,363
Desarrollo de publicidad para web	2,000	2,048	2,097	2,143	2,188
Microsoft Office	290	297	304	311	317
Antivirus	266	272	279	285	291
ERP		0	1,430	1,462	1,492
Sub total Gastos tecnológicos	5,032	5,153	6,707	6,854	6,998
Gerencias					
Gerente General	40,770	41,748	42,750	43,691	44,608
Supervisor Comercial y Marketing			33,975	34,722	35,452
Community Manager			27,180	27,778	28,361
Coordinador de Ventas			20,385	20,833	21,271
Coordinador de Atención al Cliente			19,026	19,445	19,853
Supervisor de Finanzas			33,975	34,722	35,452
Sub Total Gerencias	40,770	41,748	177,291	181,192	184,997

Gastos extraordinarios					
Campaña de lanzamiento	30,000				
Búsqueda y reserva de nombre	22				
Elaboración de acto constitutivo (Minuta)	100				
Comprar información relacionada al sector	3,000	3,072	3,146	3,215	3,282
Elaboración de escritura pública	150				
Inscripción en registros públicos	100				
Sub total Gastos extraordinarios	33,372	3,072	3,146	3,215	3,282
Total Gastos fijos	190,353	162,852	496,222	507,661	519,109

Elaboración: Autores del informe.

11.5. Estimación de la inversión

11.5.1. Activos fijos

Los activos seleccionados son los utilizados regularmente para los negocios de restaurantes.

Tabla 11.18 Activos tangibles

Ítem	Activos tangibles	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
1	Congelador Frost Horizontal Electrolux 708	2,965.25	5,930.51
2	Moledora de Carne de 2 hp de Acero Inoxidable	1,686.44	1,686.44
3	Procesadora De Alimentos Inoxchef	3,813.56	3,813.56
4	Horno Acero frontal Gastro mc	1,610.17	3,220.34
5	Batidora industrial Dakota 10 Lts	1,525.42	3,050.85
6	Empacadora al vacío de un solo sello de 26 cm	2,533.90	2,533.90
Total Máquinas		14,134.75	20,235.59
1	Balanza Digital	127.12	254.24
2	Coche de plataforma MRCH-AF230-R	720.34	720.34
3	Mesas De Acero Inoxidable	720.34	5,042.37
4	Estante De Acero Inoxidable	805.08	1,610.17
5	Caja De Plástico Plegable	42.37	254.24
Total Equipos		2,415.25	7,881.36
1	K07S CARGO DSFK	29,443.22	29,443.22
Total Vehículos		29,443.22	29,443.22
1	Laptop	2,432.20	9,728.81
2	Mobiliario	700.00	4,200.00
4	Equipos diversos (cámara, ratón pantalla, teléfonos)	2,542.37	2,542.37
Total Equipos de oficina		5,674.58	16,471.19
Total Activos tangibles		51,667.80	74,031.36

Elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 11.19 Activos intangibles

Ítem	Activos intangibles	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
1	Desarrollo de página web	S/4,000	S/4,000
Total activos intangibles		S/4,000	S/4,000

Elaboración: Autores de la tesis.

11.5.2. Capital de trabajo

Debido a las condiciones de la propuesta de negocio se establecieron las siguientes políticas para el capital de trabajo bajo el método de Máximo Déficit Acumulado:

- Días de caja: Los pagos por parte de los clientes será efectuado mediante la pasarela de pagos con tarjetas de crédito o débitos en un 50%. La disposición de efectivo será inmediata en un menor porcentaje (30%) y las transferencias mediante aplicativos son considerados con un 20%.
- Periodo promedio de cobro: Se establece que todos los cobros deben ser al contado.
- Periodo promedio de pago: El 100% será pagado al contado.
- Inventario de Materia Prima: Los alimentos serán adquiridos cada 14 días
- Producto en proceso: Se estima que los productos deben elaborarse en un máximo de 1 día.
- Producto terminado: Los productos finalizados deben despacharse a la brevedad posible o en un máximo de 1 día.

Se identificaron los gastos y costos necesarios durante un lapso de 24 meses. Se pudo establecer que se requieren S/ 74,816 para operar al menos 16 meses hasta que el capital de trabajo se pueda financiar con los recursos generados.

Tabla 11.20 Consideraciones para la determinación del Capital de Trabajo

DATOS		Porcentaje	Plazos
Días de caja	Efectivo	30%	0
	Tarjeta de crédito	50%	3
	Transferencias	20%	1
Periodo promedio de cobro (PPC)	Contado	100%	0
Periodo promedio de pago (PPP)	Contado	100%	0

Inventario: Materia Prima (MP)	100%	14
Inventario: Productos en proceso (PP)	100%	1
Inventario: Productos terminados (PT)	100%	1

Elaboración: Autores de la tesis

Tabla 11.21 Capital de trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COBROS (Contado)	16,407	16,407	21,876	21,876	21,876	27,345	27,345	32,814	38,283	38,283	43,752	43,752
PRODUCCIÓN (q)	1031	1031	1374	1374	1374	1718	1718	2061	2405	2405	2748	2748
Materia Prima	6,814	6,814	9,085	9,085	9,085	11,356	11,356	13,627	15,898	15,898	18,169	18,169
MOI	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530	4,530
Costo fijo prod	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
COSTO PRODUCCIÓN	12,444	12,444	14,715	14,715	14,715	16,986	16,986	19,257	21,528	21,528	23,799	23,799
COSTOS FIJOS	24,206	24,206	24,206	13,082	13,082	13,082	13,082	13,082	13,082	13,082	13,082	13,082
EGRESOS	36,649	36,649	38,920	27,796	27,796	30,068	30,068	32,339	34,610	34,610	36,881	36,881
DÉFICIT												
Ingresos	16,407	16,407	21,876	21,876	21,876	27,345	27,345	32,814	38,283	38,283	43,752	43,752
Egresos	36,649	36,649	38,920	27,796	27,796	30,068	30,068	32,339	34,610	34,610	36,881	36,881
Saldo mensual	0	-20,242	-20,242	-17,045	-5,921	-5,921	-2,723	-2,723	475	3,673	3,673	6,871
Saldo acumulado	0	-20,242	-40,485	-57,529	-63,450	-69,371	-72,093	-74,816	-74,341	-70,668	-66,996	-60,125

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
COBROS (Contado)	52,166	52,166	57,962	57,962	63,759	63,759	69,555	75,351	81,147	86,944	92,740	104,332
PRODUCCIÓN (q)	3200	3200	3556	3556	3911	3911	4267	4622	4978	5333	5689	6400
Materia Prima	21,156	21,156	23,507	23,507	25,857	25,857	28,208	30,559	32,909	35,260	37,611	42,312
MOI	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639	4639
Costo fijo prod	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126
COSTO PRODUCCIÓN	26,921	26,921	29,272	29,272	31,623	31,623	33,973	36,324	38,675	41,025	43,376	48,077
COSTOS FIJOS	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315	13,315
EGRESOS	40,236	40,236	42,587	42,587	44,938	44,938	47,288	49,639	51,990	54,340	56,691	61,392
DÉFICIT												
Ingresos	52,166	52,166	57,962	57,962	63,759	63,759	69,555	75,351	81,147	86,944	92,740	104,332
Egresos	40,236	40,236	42,587	42,587	44,938	44,938	47,288	49,639	51,990	54,340	56,691	61,392
Saldo mensual	0	11,930	11,930	15,375	15,375	18,821	18,821	22,267	25,712	29,158	32,603	36,049
Saldo acumulado	0	-41,325	-29,395	-14,019	1,356	20,177	38,998	61,265	86,977	116,135	148,738	184,787

11.5.3. Estructura de inversión

El detallado de la estructura de la inversión es mostrado en la siguiente tabla. El vehículo (28.1%) y el Capital de trabajo (25.5%) son los que representan los mayores porcentajes.

Tabla 11.22 Estructura de la inversión

Concepto	Total (S/)	Porcentaje
I. Inversión fija	78,031	51.05%
I. 1. Inversión fija tangible	74,031	48.43%
Máquinas	20,236	13.24%
Equipos	7,881	5.16%
vehículos	29,443	19.26%
Equipos de oficina	16,471	10.78%
I.2. Inversión fija intangible	4,000	2.62%
II. Capital de trabajo	74,816	48.95%
Total inversión	152,847	100%

Elaboración: Autores de la tesis

11.5.4. Depreciación

Para el reconocimiento sobre el desgaste de los activos adquiridos se ha elaborado, en función a las tasas de depreciación con base en la ley del impuesto a la renta de SUNAT, la siguiente tabla:

Tabla 11.23 Depreciación de activos

DEPRECIACIÓN	Descripción	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			2022 (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)
Activo fijo tangible							
Congelador Frost Horizontal Electrolux 708			593	593	593	593	593
Moledora de Carne de 2 hp de Acero Inoxidable			169	169	169	169	169
Procesadora De Alimentos Inoxchef			381	381	381	381	381
Horno Acero frontal Gastro mc			322	322	322	322	322
Batidora industrial Dakota 10 Lts			305	305	305	305	305
Empacadora al vacío de un solo sello de 26 cm	Maquinaria y Equipo	10%	253	253	253	253	253
Balanza Digital			25	25	25	25	25
Coche de plataforma MRCH-AF230-R			72	72	72	72	72
Mesas De Acero Inoxidable			504	504	504	504	504
Estante De Acero Inoxidable			161	161	161	161	161
Caja De Plástico Plegable			25	25	25	25	25
K07S CARGO DSFK			Vehículo	20%	5,889	5,889	5,889
Laptop	Equipos de procesamiento de datos	25%	2,432	2,432	2,432	2,432	2,432
Mobiliario			1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
Equipos diversos			636	636	636	636	636
Total			12,818	12,818	12,818	12,818	12,818
Activo fijo intangible							
Desarrollo de página web	Otros bienes del activo fijo	10%	400	400	400	400	400
Total			400	400	400	400	400
Total depreciaciones			13,218	13,218	13,218	13,218	13,218

Elaboración: Autores de la tesis

El análisis se encuentra basado en el método de depreciación lineal y considera el valor de los bienes antes de impuestos. En el siguiente cuadro se muestra el valor de salvamento en el último año del horizonte de evaluación.

Tabla 11.24 Valor residual de activos

Activo	Descripción	Tasa	Año 5 2026 (S/)
Activo fijo tangible			
Congelador Frost Horizontal Electrolux 708			1,483
Moledora de Carne de 2 hp de Acero Inoxidable			422
Procesadora De Alimentos Inoxchef			953
Horno Acero frontal Gastro mc			805
Batidora industrial Dakota 10 Lts			763
Empacadora al vacío de un solo sello de 26 cm	Maquinaria y Equipo	10%	633
Balanza Digital			51
Coche de plataforma MRCH-AF230-R			144
Mesas De Acero Inoxidable			1,008
Estante De Acero Inoxidable			322
Caja De Plástico Plegable			51
K07S CARGO DSFK	Vehículo	20%	11,041
Laptop	Equipos de procesamiento de datos	25%	1,946
Mobiliario			840
Equipos diversos (cámara, mouse pantalla, telefonos)			508
Total activo fijo tangible			20,971
Activo fijo intangible			
Desarrollo de página web	Otros bienes del activo fijo	10%	-
Total activo fijo intangible			-
Total Valor residual de activos			20,971

Elaboración: Autores de la tesis

11.6. Estado de resultados (EERR)

En la siguiente tabla se muestra la utilidad neta, donde se verifica que desde el primer año la utilidad neta es negativa; a partir del segundo año es positiva.

Tabla 11.25 Estado de Resultados (Proyección 5 años)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2022	2023	2024	2025	2026
	(S/)	(S/)	(S/)	(S/)	(S/)
INGRESOS	350,014	857,843	1,481,462	1,582,187	1,696,183
Costo MP/Insumos/Mercadería	- 145,345 -	347,884 -	586,718 -	613,115 -	643,770
Costo directo personal	- 54,360 -	55,665 -	175,311 -	179,168 -	182,930
Otros costos variables	- 13,200 -	13,517 -	24,117 -	24,647 -	25,165
Costo fijo sin depreciación	- 156,981 -	159,780 -	493,076 -	504,446 -	515,826
Depreciación/Amort	- 13,218 -	13,218 -	13,218 -	13,218 -	13,218
TOTAL EGRESOS	- 383,104 -	590,064 -	1,292,439 -	1,334,594 -	1,380,910
Venta de activo fijo					20,971
IR Venta de activos				-	2,664
Valor en libros					
Ingresos extraordinarios					
GASTOS EXTRAORDINARIOS	- 33,372 -	3,072 -	3,146 -	3,215 -	3,282
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 66,462	264,707	185,877	244,378	330,298
Pérdida arrastrable	- -	66,462	-	-	-
(+) Base del cálculo de imp. Sist. A	- 66,462	198,245	185,877	244,378	330,298
(-) Impuesto a la renta por pagar	-	58,482	54,834	72,091	97,438
UTILIDAD NETA (SIN DEUDA)	- 66,462	206,225	131,043	172,286	232,860

Elaboración: Autores de la tesis

11.7. Flujo de caja (FCE)

El Flujo de Caja Económico está compuesto por el Flujo de caja operativo y el flujo de caja de inversiones.

Tabla 11.26 Flujo de caja (Proyección 5 años)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos de caja		350,014	857,843	1,481,462	1,582,187	1,696,183
Egresos de caja		- 416,476	- 593,136	- 1,295,585	- 1,337,809	- 1,384,192
UTILIDAD OPERATIVA		66,462	264,707	185,877	244,378	311,991
Pérdida arrastrable		- -	66,462	-	-	-
(+) Base del cálculo de imp. Sist. A		66,462	198,245	185,877	244,378	311,991
(-) Impuesto a la renta por pagar		-	58,482	54,834	72,091	92,037
Utilidad NETA		66,462	206,225	131,043	172,286	219,954
(+) Depreciación		13,218	13,218	13,218	13,218	13,218
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		53,244	219,443	144,261	185,504	233,172
Activo fijo	- 78,031					18,307
Capital de trabajo	- 74,816					74,816
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	- 152,848	-	-	-	-	93,123
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 152,848	53,244	219,443	144,261	185,504	326,295

Sin Considerar IGV o Con Devolución Anticipada del IGV

TIR	58.25%
Tasa de descuento	30.00%
VAN	154,537
Periodo de recuero	1.94 años

Como se puede apreciar:

- El VAN es positivo, con un valor de 154,537 por ello se puede asegurar que el proyecto es rentable desde el punto de vista operativo.
- El TIR es positivo, con un valor de 58.25% y mayor que la tasa de descuento, por lo que el proyecto es viable.

11.8. Plazo de recuperación (PR)

Se observa que el periodo de recuero se da en el primer año del proyecto. El Payback obtenido es de 1.94 años.

Tabla 11.27 Plazo de recuperación

	Año 0 2021 (S/)	Año 1 2022 (S/)	Año 2 2023 (S/)	Año 3 2024 (S/)	Año 4 2025 (S/)	Año 5 2026 (S/)
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-152,848	-53,244	219,443	144,261	185,504	326,295
Flujo acumulado	-152,848	-206,091	13,352	157,613	343,117	669,412
PERIODO DE RECUPERO	1.94					

Elaboración: Autores de la tesis

11.9. Punto de equilibrio

Se aprecia, según la tabla, que el punto de equilibrio tiene un valor de 74,531.7 bolsas de 800 gramos, en total. El detalle se muestra a continuación.

Tabla 11.28 Punto de equilibrio

Producto	Valor de venta (soles/bolsa)	Costo Variable unitario (soles/bolsa)	Venta estimada (bolsas)	Margen de contribución unitario (S/)	Participación de venta (%)	Contribución marginal ponderada	Cantidad de equilibrio general (bolsas) - Anual	Cantidad de equilibrio por producto (bolsas)	Cantidad de equilibrio (S/)
Opción 1	16.0	2.6	36,690	13.4	44.50%	5.96		5,238	83,892
Opción 2	16.9	2.8	9,069	14.1	11.00%	1.55	11,770	1,295	21,835
Opción 3	15.2	2.4	27,621	12.8	33.50%	4.28		3,943	59,813
Opción 4	16.9	2.8	9,069	14.0	11.00%	1.54		1,295	21,835
Total	64.9	10.6	82,449		100%	13.3		11,770	187,374

PE Bolsas de 800g	11,770
PE (S/)	187,374
Costo Fijo (S/)	156,981

Elaboración: Autores de la tesis

11.10. Análisis de escenarios

El análisis de escenarios realizado muestra los siguientes resultados:

Tabla 11.29 Análisis de escenarios

Variable	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación % promedio del precio	-2.0%	0.0%	5.0%
Variación % promedio de cantidad	-2.0%	0.0%	5.0%
Variación % promedio de costo de insumos	5.0%	0.0%	-5.0%
Variación % promedio de costos fijos	5.0%	0.0%	-5.0%
VAN	-33,035	154,537	580,253
TIR	22.45%	58.25%	112.62%

Elaboración: Autores de la tesis

11.11. Análisis de puntos críticos

En el análisis de puntos críticos se pueden observar las variaciones de porcentajes para que el VAN se convierta en 0, el cual demuestra la alta sensibilidad a dichas variables.

Tabla 11.30 Análisis de puntos críticos

Variable	Punto Crítico	VAN
Variación % promedio del precio	-2.89%	0
Variación % promedio de cantidad	-14.95%	0
Variación % promedio de costo de insumos	22.29%	0
Variación % promedio de costos fijos	28.58%	0

Elaboración: Autores de la tesis

11.12. Análisis de sensibilidad

Se realizaron distintos análisis de sensibilidad considerando las variables de precio, cantidad, costo de insumos y costos fijos. Los resultados se muestran a continuación:

En la tabla se aprecia que una reducción del 3% de las cantidades vendidas mantienen un VAN positivo si el precio incrementa 3%.

Tabla 11.31 Análisis de sensibilidad - Cantidad y Precio

		Variación % promedio de cantidad												
		18%	15%	12%	9%	6%	3%	0%	-3%	-6%	-9%	-12%	-15%	-18%
Precio	154,537	1822368	1754463	1686560	1618661	1550756	1482849	1414747	1346437	1278108	1209796	1141475	1073157	1004830
	18%	1528110	1467631	1407154	1346681	1286203	1225373	1164500	1103633	1042746	981877	920999	860123	799239
	15%	1254696	1201114	1147533	1093812	1039847	985878	931917	877964	823989	770033	716068	662105	608133
	12%	1000467	953286	905744	858205	810662	763115	715576	668044	620492	572958	525415	477873	430324
	9%	763719	722118	680519	638923	597323	555719	514123	472534	430925	389334	347733	306135	264529
	6%	544000	507900	471801	435706	399607	363503	327408	291320	255212	219121	183021	146924	110818
	3%	340617	309602	278589	247579	216565	185547	154537	123535	92512	61507	30492	-520	-31540
	0%	152169	125853	99540	73230	46916	20597	-5713	-32016	-58339	-85724	-118933	-152457	-185991
	-3%	-24376	-48373	-73589	-99408	-127127	-154847	-182559	-210264	-237990	-265697	-293414	-322854	-353653
	-6%	-230084	-252469	-274852	-297231	-319618	-342005	-364385	-386758	-411133	-436276	-461432	-486585	-511750
	-9%	-427754	-445245	-462733	-480218	-499006	-518978	-538939	-558891	-578870	-598825	-618792	-638757	-658732
	-12%	-612066	-627275	-642483	-657685	-672894	-688107	-703310	-718503	-733724	-748920	-764129	-779335	-794552
	-15%	-790936	-801775	-812612	-823443	-834282	-845124	-855956	-866779	-877629	-888455	-899292	-910128	-920974
-18%														

Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla se visualiza que el proyecto soporta un incremento de los costos de los insumos hasta un 22% manteniendo el mismo precio.

Tabla 11.32 Análisis de sensibilidad - Costo materia prima y Precio

		Variación % promedio de costo de insumos												
		18%	15%	12%	9%	6%	3%	0%	-3%	-6%	-9%	-12%	-15%	-18%
Variación % promedio del precio	154,537	1289933	1310735	1331538	1352340	1373142	1393944	1414747	1435522	1456096	1476670	1497244	1517818	1538392
	18%	1039686	1060488	1081291	1102093	1122895	1143697	1164500	1185302	1206104	1226906	1247543	1268117	1288691
	15%	807104	827906	848708	869511	890313	911115	931917	952719	973522	994324	1015126	1035928	1056655
	12%	590763	611565	632367	653169	673971	694774	715576	736378	757180	777983	798785	819587	840389
	9%	389310	410112	430914	451716	472518	493321	514123	534925	555727	576530	597332	618134	638936
	6%	202595	223397	244199	265001	285804	306606	327408	348210	369013	389815	410617	431419	452221
	3%	29724	50526	71328	92131	112933	133735	154537	175340	196142	216944	237746	258548	279351
	0%	-144442	-117842	-91242	-68119	-47317	-26515	-5713	15089	35892	56694	77496	98298	119101
	-3%	-344015	-315559	-288959	-262359	-235759	-209159	-182559	-155959	-129359	-102760	-77505	-53268	-30516
	-6%	-535921	-506738	-477555	-448372	-419190	-390985	-364385	-337785	-311185	-284585	-257986	-231386	-204786
	-9%	-714036	-684853	-655671	-626488	-597305	-568122	-538939	-509756	-480574	-452889	-426289	-399689	-373089
	-12%	-878407	-849224	-820042	-790859	-761676	-732493	-703310	-674127	-644945	-615762	-586579	-557396	-528213
	-15%	-1031053	-1001871	-972688	-943505	-914322	-885139	-855956	-826774	-797591	-768408	-739225	-710042	-680860
-18%														

Elaboración: Autores de la tesis

En la tabla a continuación se observa que un incremento de los costos fijos mayor a 28% obligarían a subir los precios en 3% para mantener el VAN positivo.

Tabla 11.33 Análisis de sensibilidad - Costos fijos y Precio

		Variación % promedio de costos fijos												
		18%	15%	12%	9%	6%	3%	0%	-3%	-6%	-9%	-12%	-15%	-18%
Variación % promedio del precio	154,537													
	18%	1313542	1330409	1347277	1364144	1381012	1397879	1414747	1431569	1448189	1464809	1481429	1498049	1514670
	15%	1064079	1080816	1097552	1114289	1131026	1147763	1164500	1181236	1197973	1214710	1231206	1247696	1264186
	12%	832221	848837	865453	882069	898685	915301	931917	948533	965149	981765	998381	1014997	1031426
	9%	616548	633053	649558	666062	682567	699071	715576	732081	748585	765090	781594	798099	814604
	6%	415711	432113	448515	464917	481319	497721	514123	530525	546927	563329	579731	596133	612534
	3%	229563	245871	262178	278486	294793	311101	327408	343716	360023	376331	392638	408946	425253
	0%	57213	73434	89654	105875	122096	138317	154537	170758	186979	203200	219420	235641	251862
	-3%	-110176	-89287	-70278	-54137	-37995	-21854	-5713	10428	26570	42711	58852	74993	91135
	-6%	-307286	-286499	-265711	-244923	-224135	-203347	-182559	-161772	-140984	-120196	-99408	-80348	-61527
	-9%	-494915	-472567	-450218	-427870	-405777	-385081	-364385	-343690	-322994	-302298	-281603	-260907	-240211
	-12%	-672516	-650253	-627990	-605728	-583465	-561202	-538939	-516676	-494414	-472151	-450242	-429630	-409018
	-15%	-836419	-814234	-792049	-769865	-747680	-725495	-703310	-681126	-658941	-636756	-614571	-592387	-570202
	-18%	-988640	-966526	-944412	-922298	-900184	-878070	-855956	-833843	-811729	-789615	-767501	-745387	-723273

Elaboración: Autores de la tesis

11.13. Conclusiones del capítulo

- El proyecto es viable según el Flujo de caja económico ya que el VAN obtenido es mayor a cero, S/ 154,537 (positivo). La Tasa interna de retorno es de 58.25%. Por ello se concluye que el negocio es viable.
- El nivel de inversión requerido para el plan de negocio es de S/ 152,847. Los activos fijos suman S/ 78,031 y el capital de trabajo requerido es de S/ 74,816.
- El periodo de recupero es de 1.94 años. El punto de equilibrio es de 11,770 unidades de bolsas de 800 gramos, el cual tiene un monto de S/ 187,374.
- Según el Flujo de caja, los ingresos para el primer año son de 350,014 soles con egresos de 416,476 soles. Ello representa una utilidad operativa negativa de 66,462 soles. A partir del segundo año, las utilidades se vuelven positivas por la reducción de diversos gastos efectuados en el primer año debido al lanzamiento de los nuevos productos.

Según los análisis de escenarios, puntos críticos y sensibilidad se observa que el proyecto es altamente sensible al precio. Una reducción de 2.89% en el precio convierten el proyecto en inviable. Las variables de cantidad, costos fijos e insumos soportan variaciones de -14.95%, 22.29% y 28.58% respectivamente, lo cual facilita una gestión adecuada en caso los costos de los insumos suban por diversos factores externos.

12. Conclusiones

- A partir del análisis del mercado actual se ha identificado el crecimiento de la industria de productos y servicios para las mascotas, esto ha llevado a la creación y mejora de los productos y servicios ofertados. Adicionalmente, la cuarentena y el trabajo remoto han llevado al acercamiento entre amo y mascota, consolidando lazos y generando mayor preocupación por la salud y bienestar de sus compañeros, lo que decanta en una mayor demanda por alimentos saludables. creando un ambiente óptimo para el lanzamiento del producto planteado, un alimento natural que integra ingredientes con alto valor alimenticio.
- A partir del estudio de mercado se ha identificado una atención anual de aproximadamente 21,472 familias, quienes se encuentran dentro del grupo objetivo al tener al menos una mascota canina en casa, pertenecer al NSE A, B y C y estar muy dispuestos a adquirir el producto. Adicional a ello existe un grupo de 49.1% de los encuestados que “Probablemente comprarían” el producto si se atienden las razones exigidas en la encuesta como brindar mayor información de los productos, ofrecer respaldo veterinario, asegurar la conservación e incrementar la cantidad por bolsa.
- Los factores de diferenciación establecidos son: (i) El Producto, dado que los insumos serán a base de alimentos saludables y “superfoods” peruanos; (ii) Personal, equipo multidisciplinario propio que permitirá garantizar una atención personalizada en todo el flujo de venta; y (iii) Imagen, dado que la propuesta busca ofrecer un concepto integral de estilo de vida saludable para las mascotas.
- El uso de herramientas digitales para el posicionamiento del producto es clave, es importante que el diseño de la plataforma web integre estrategias de posicionamiento orgánico (SEO), se realice publicidad por los canales digitales más utilizados (SEM) por el público objetivo y que se utilice las redes sociales (SMM) para reforzar el enfoque de intimidad con el cliente, generando contenido relevante para la comunidad y la exposición de los beneficios del producto planteado.
- El Plan de Recursos Humanos permite identificar los perfiles y definir las competencias requeridas de los miembros del equipo: enfoque a resultados, orientación al servicio, innovación e inteligencia emocional; e implementar la base a futuro para una cultura organizacional con enfoque en el cliente y flexible a los cambios originados por la búsqueda de la mejora continua.

- Para llevar a cabo un enfoque de intimidad con el cliente es importante analizar de forma continua su información, comportamiento, requerimientos, reclamos, gustos y preferencias, con el fin de lograr la estrategia de liderazgo en costos. Se concluye ir optimizando el proceso de ventas, además de realizar ajustes al producto y a los procesos operativos del negocio que sean necesarios. El indicador de satisfacción al cliente definido para el negocio es de $\geq 90\%$.
- Los productos ofrecidos consideran una variedad de insumos con alto valor nutricional, la composición de las opciones atiende algunos requerimientos mencionados en el estudio de mercado. El potencial de agregar nuevos ingredientes y desarrollar nuevas opciones es amplio debido a las bondades de la biodiversidad peruana y mayores investigaciones en la alimentación canina.
- El negocio plantea una producción bajo pedido (MTO) por lo que tener pleno control sobre los procesos productivos es clave al momento de buscar agilidad y flexibilidad en la operatividad diaria. Una forma de adaptarse eficazmente a la demanda cambiante es la digitalización de los pedidos a través de nuestra plataforma de comercio digital y fomentar al público objetivo a mantener la opción de compras recurrentes.
- El negocio plantea la atención de distritos principalmente ubicados en la zona 6 y 7 (Apeim 2020) debido a la concentración de población de NSE A, B y C. En el caso de expandir el negocio a nuevos mercados se tiene previsto establecer nuevos puntos de atención en distritos con concentraciones del público objetivo mencionado, un mercado potencial sería Barranco.
- A partir de la evaluación económica, se concluye que el proyecto es viable operativamente, ya que genera valor siendo su VAN de S/ 154,537 (positivo) y su TIR de 58.28%, la cual es mayor a la tasa de descuento (30%). Además, se requiere un nivel de inversión de S/ 152,847 soles y se tiene un periodo de recupero de 1.94 años.

En base a los análisis de riesgo calculados, se concluye que el proyecto muestra una alta sensibilidad hacia factores como reducciones del precio, con una tolerancia hasta -2.89% y -14.95% en las cantidades estimadas.

13. Bibliografía

- Accenture. (2018). DIGITAL PLATFORMS will define the winners and losers in the new economy. Accentura Digital, 1(1), 13.
- Ambriz, Luis; Dutrénit, Gabriela; Puchet, M. (2013). Masas críticas de las capacidades de Ciencia, Tecnología e Innovación para generar dinámicas endógenas: una discusión de la literatura. 1, 120.
- Barcos, E. (2016). ¿Qué es Contextual Marketing? 27 de Setiembre. <https://www.waremarketing.com/es/blog/que-es-contextual-marketing.html>
- BBVA. (2021). BBVA Research: la inflación se situará en 2021 entre 1,5% y 2% en Perú. 6 de Enero. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-inflacion-cerrara-2021-entre-15-y-2-en-peru/>
- Bosch, R. M. (2020). ¿Cómo valorar una start-up y qué métodos de valoración son más adecuados? Mayo 2020.
- Cajigas, R. &. (2004). PROYECTOS DE INVERSION COMPETITIVOS. Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión con Visión Emprendedora Estratégica. <https://docplayer.es/29332294-Ramirez-cajigas-proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion-de-proyectos-de-inversion-con-vision-emprendedora-estrategica.html>
- Cambio Seguro. (2021). ¿Subirá o bajará el precio del dólar este 2021? | Cambio Seguro. 20 de Enero. <https://cambioseguro.com/articulos/subira-o-bajara-el-precio-del-dolar-este-2021>
- Canal N. (2021). FMI aumenta proyección de economía peruana a 9% en 2021 | Canal N. 08 de Febrero. <https://canaln.pe/actualidad/fmi-aumenta-proyeccion-economia-peruana-9-2021-n431107>
- Castillo, C., & Chahuara, P. (2020). Análisis Del Estado De La Demanda De Los Servicios Públicos De Telecomunicaciones: 2015-2019. OSIPTEL, 4. <http://www.osiptel.gob.pe>
- Chain, S. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos, 6ta Edición. <https://studylib.es/doc/8804949/preparación-y-evaluación-de-proyectos--6ta-edición---n...>
- CPI. (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. Compañía peruana

de estudios de mercados y opinión pública SAC (CPI), Lima Metropolitana.

CPI. (2019). Market Report Perú: Población 2018. Lima. Recuperado el 04 julio del 2021, de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI): <https://bit.ly/2SePHZT>

DOGALIZE. (2019). Problemas veterinarios perros: las principales dolencias - Dogalize. 15 de Agosto. <https://www.dogalize.com/es/2019/08/problemas-veterinarios-perros/>

Expansión. (2021). Perú proyecta una inflación de entre el 1,7% y el 2,1 % para 2021 | Latinoamérica. 10 de Enero. <https://www.expansion.com/latinoamerica/2021/01/10/5ffb4f0a468aebda158b4651.html>

Grupo Banco Mundial. (2021). Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe. Global Economic Prospects, 81-88. 10.1596/978-1-4648-1612-3

HAPPETS. (2021). HAPPETS - Comida para perros personalizada | Happets WebApp. <https://www.happets.com/>

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). (2018). Características del Hogar. Perú: Perfil Sociodemográfico, 2017, 353-392. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf

KANTAR. (2019). Casi la Mitad de hogares peruanos tienen una mascota. 04 de noviembre del 2019. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas?par=pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>

López Sánchez, J. I., & Arroyo Barrigüete, J. L. (2006). Externalidades de red en la economía digital: una revisión teórica. Economía industrial, ISSN 0422-2784, No 361, 2006 (Ejemplar dedicado a: Economía de la información y la comunicación: externalidades y mercados), págs. 21-32, 361, 21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2199847>

Minsait. (2020) Tendencias en medios de pago. Décima edición, página 24.

Molina A., H., & Del Carpio G., J. (2014). La Tasa De Descuento En La Evaluación De Proyectos Y Negocios Empresariales. Industrial Data, 7(1), 042. <https://doi.org/10.15381/idata.v7i1.6106>

- Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo Sostenible. 25 de Setiembre. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Noboa, F. (2020). Estrategia para plataformas. Recuperado de la base de datos de UESAN (087384)
- ONU. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible – Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pablo Vidal. (2021). ¿Cómo crear un Buyer Persona? - Pablo Vidal Marketing. <https://pablovidalmarketing.com/marketing-digital/buyer-persona/>
- Perú Retail. (2019). ¿Cómo es el consumidor digital peruano? 30 de octubre del 2019. <https://www.peru-retail.com/consumidor-digital-peruano/>
- Rosendo Ríos, V. (2018). Investigación de mercados : aplicación al marketing estratégico empresarial. <https://www.casadellibro.com/libro-investigacion-de-mercados-aplicacion-al-marketing-estrategico-empresarial/9788417129767/6366206>
- Salvatella, J., & Huguet, L. (2019). Modelos de valoración de startups. RocaSalvatella, 16. <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoración-de-startups.pdf>
- SUNAT. (2018). Régimen MYPE Tributario | Emprender. 1-16. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>
- SUNAT. (2021). SUNAT, 2021. <https://orientacion.sunat.gob.pe/3053-concepto-tasa-y-operaciones-gravadas-igv-empresas>
- SUNAT. (2021). Régimen tributario | Emprender. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimen-tributario>
- Velasco, E. (2020). El método VC para valorar una startup en etapa temprana - Forbes Colombia. 12 de marzo de 2020. <https://forbes.co/2020/03/12/red-forbes/el-metodo-vc-para-valorar-una-startup-en-etapa-temprana/>
- Willett, W., Rockström, J., Loken, B., Springmann, M., Lang, T., Vermeulen, S., Garnett, T., Tilman, D., DeClerck, F., Wood, A., Jonell, M., Clark, M., Gordon, L. J., Fanzo,

J., Hawkes, C., Zurayk, R., Rivera, J. A., De Vries, W., Majele Sibanda, L., ... Murray, C. J. L. (2019). Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *The Lancet*, 393(10170), 447-492. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)31788-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31788-4)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (G. Domínguez Chavez (ed.); 14°).

Anexo N°01

Entrevistas a Profundidad: “Expertos en productos y servicios para mascotas”

Nombre:

Especialidad y/o Cargo:

Empresa:

Distrito:

PREGUNTAS:

1. ¿Cuántas veces al día es lo recomendado que se alimente a un perro? ¿en qué horarios?
2. ¿Con qué tipo de alimento es recomendable? (carbohidratos, proteínas y grasas) ¿Cantidad, proporción por tamaño? ¿qué tipo de proteínas o carbohidratos?
3. ¿Difiere mucho la alimentación de cachorros a la de los perros adultos?
4. ¿Cuáles son los alimentos con mejor digestibilidad en perros adultos?
5. ¿Qué tan importante es la alimentación de sus mascotas para su dueño?
6. ¿Los consumidores se detienen a leer la descripción de los ingredientes del alimento que compras?
7. ¿Cuáles son las marcas de alimentos preferidas por los dueños de mascotas? ¿por qué? ¿qué comentarios positivos reciben estas marcas?
8. ¿Cuáles son las marcas con más comentarios negativos? ¿En qué temas se enfocan estos comentarios?
9. ¿Ha escuchado de alguna intoxicación o reacción adversa a algún alimento canino?
10. ¿Con qué frecuencia adquieren los alimentos para sus perros? ¿es una provisión diaria, semanal o mensual?
11. ¿Qué canales de compra prefieren? ¿supermercados, mercados, abarrotes, ecommerce? ¿servicios de delivery?
12. ¿Varían regularmente del tipo de producto?
13. ¿Cuál es el rango de precios de los alimentos para perros?
14. ¿Cuál es el rango de gasto mensual en alimentos caninos de los consumidores?
15. Respecto a la preferencia de los perros ¿qué tipo de alimento prefieren? ¿alguna marca en especial resalta?
16. ¿Los dueños de perros suelen comprar snacks para sus mascotas?
17. ¿Qué servicios sientes que se encuentran insatisfechos o mal satisfechos en el mercado de mascotas?

18. ¿Conoce de nuevas ofertas de alimentos saludables y personalizados para las mascotas? ¿cuáles?
19. ¿Le resultaría interesante adquirir alimentos saludables y personalizados para su mascota?

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO PLANTEADO:

“Nuestro plan de negocio se centra en la producción y comercialización de alimento natural cocido con ingredientes de alto valor nutricional “Superfoods”, sin químicos ni preservantes, un producto que cuida la salud de nuestras mascotas caninas”.

20. ¿Qué opinas de la introducción de un alimento en este formato en el mercado local?
21. ¿Qué sugerencias nos darías para el lanzamiento del producto y su aceptación de los dueños de mascotas?

¿Algún factor que se deba tener en cuenta en el proceso de comercialización y distribución de este tipo de productos (que requieren refrigeración)?

Anexo N°02

Encuestas a Dueños de Mascotas

Presentación:

Buen día, se presenta la encuesta para conocer su preferencia sobre "Alimentos saludables para mascotas caninas". La propuesta de tesis consiste en un negocio relacionado a los alimentos saludables más adecuados para su mascota canina. Agradecemos su disposición para responder todas las preguntas.

Preguntas:

1. P1. ¿Cuál es su edad?

Marca solo un óvalo.

De 18 a 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a 55 años

De 56 a 70 años

2. P2. ¿Cuál es su género?

Marca solo un óvalo.

Hombre

Mujer

Otro: _____

3. P3. ¿En qué distrito vive?

Marca solo un óvalo.

- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Surco
- La Molina
- Cercado de Lima
- Lince
- San Miguel
- Pueblo Libre
- Provincia Constitucional del Callao
- Otro: _____

4. P4. ¿Usted es responsable económicamente de uno o más perros?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (CULMINA LA ENCUESTA. GRACIAS)

5. P5. Por favor indique cuántos perros se encuentran bajo su responsabilidad.

Marca solo un óvalo.

- 1 Perro
- 2 perros
- 3 perros
- 4 perros
- 5 perros

6. P6. ¿Cuál es la raza de su perro?

Marca solo un óvalo.

- Pastor Alemán
- Golden Retriever
- Boxer
- Viringo (Perro peruano)
- Labrador
- Yorkshire
- TerrierBeagle
- Husky
- Bulldog
- Schnauzer
- Pekinés
- Shih Tzu
- Mestizo
- Otro: _____

7. P7. ¿Cuál es el tamaño de su perro?

Marca solo un óvalo.

- Pequeño
- Mediano
- Grande

8. P8. Aproximadamente, ¿Cuánto pesa su mascota canina?

Marca solo un óvalo.

- Entre 1 y 5 kg
- Entre 5 y 10 kg
- Entre 10 y 15 kg
- Entre 15 y 20 kg
- Entre 20 y 25 kg
- Mayor a 25 kg
- No sabe o conoce

A. Tipo de alimentación

En esta sección se indaga el tipo de alimentación que brinda a sumascota, actualmente.

9. P1. ¿Actualmente, con qué tipo de producto alimenta a su mascota?

Selecciona todos los que correspondan.

- Pienso (Croquetas)
- Alimento casero
- BARF (Comida cruda)
- Alimentos enlatados húmedos

Otro: _____

10. P2. ¿Con qué frecuencia compra alimentos para su mascota?

Marca solo un óvalo.

- Diario
- Interdiario
- Semanal
- Cada 2 semanas
- Mensual
- Otro: _____

11. P3. En base a la pregunta anterior, ¿Cuál es la cantidad que compra por vez? Encaso lo alimento con comida casera no es necesario responder esta pregunta.

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1kg
- Entre 1 kg y 5kg
- Entre 5kg y
- 10kg
- Entre 10 kg y 20 kg
- Mayor a 20 kg

12. P4. ¿Mensualmente, cuál es el monto estimado que gasta en la alimentación desu perro?

Marca solo un óvalo.

- Menor a 50 soles
- Entre 50 y 100 soles
- Entre 100 y 150 soles
- Entre 150 a 200 soles
- Mayor a 200 soles

13. P5. ¿Su mascota tiene alguna dieta en especial? En caso la respuesta sea afirmativa, por favor detalle.

14. P6. ¿Cuáles son los factores principales que considera a la hora de decidir la compra del alimento? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin importancia	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
Precio	<input type="radio"/>				
Cantidad	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Marca	<input type="radio"/>				
Recomendación del veterinario	<input type="radio"/>				

B.
Evaluación de la idea de negocio

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: La propuesta consiste en producir y entregar vía delivery alimentos saludables con insumos naturales, superfoods peruanos (Sacha Inchi, Quinoa, Kiwicha, Chia, etc.) y sin preservantes para las mascotas caninas en base a las elecciones del dueño a través de una plataforma virtual. Una vez elegida la combinación, éstas serán enviadas a los compradores en bolsas selladas de 900 g cada una. Para mantener la integridad de los productos, todos los paquetes estarán debidamente refrigerados. Cada paquete estará listo para ser consumido por el can con las porciones recomendadas según su tamaño y dieta. El precio de cada paquete dependerá de la fuente proteica y se estima entre 15 y 21 soles por bolsa.

15. P1. ¿Estaría dispuesto a elegir y comprar la propuesta de alimento saludable más adecuado para su mascota mediante una plataforma virtual?

En caso la respuesta sea positiva, pasar a la pregunta P3.

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente compraría.
- Probablemente compraría.
- No se / No estoy segur@
- Probablemente no compraría
- Definitivamente no compraría

16. P2. En caso la respuesta anterior haya sido negativa, ¿Por qué razón o razones no compraría el producto?

Culmina la encuesta. Muchas gracias.

Selecciona todos los que correspondan.

- Precio
 Cantidad por bolsa
 Proteínas no disponibles
 Exigencias de conservación

Otro: _____

17. P3. Considerando la elección y compra del producto mediante una propia plataforma virtual, ¿Cuál es la importancia ideal para su satisfacción? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin importancia	Poco importante	Algo importante	Importante	muy importante
Plataforma interactiva y amigable	<input type="radio"/>				
Comunicación mediante la plataforma y otras redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)	<input type="radio"/>				
Seguridad en la pasarela de pago	<input type="radio"/>				
Atención rápida ante reclamos	<input type="radio"/>				

18. P4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada probable y 5 muy probable, ¿Qué tan probable es que cambie la dieta de su perro por nuestra propuesta más saludable con ingredientes naturales y sin preservantes?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada probable	<input type="radio"/>	Muy probable				

19. P5. ¿Usted preferiría elegir los ingredientes o aceptar el pack alimenticio elaborado con recomendaciones de nutricionistas?

Marca solo un óvalo.

- Prefiere elegir los ingredientes.
- Prefiere el pack alimenticio bajo recomendación de veterinarios
- Otro: _____

20. P6. Según la preferencia de su can, ¿Cuál sería la principal fuente proteica que elegiría?

Marca solo un óvalo.

- Pollo
- Carne de res
- Carne de
- corderoPavo
- Salmón
- Huevos
- Otro: _____

21. P7. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a adquirir el nuevo producto?

Marca solo un óvalo.

- Diario
- Interdiario
- Una vez a la semana
- Cada 2 semanas Una
- vez al mes
- Otro: _____

22. P8. ¿Qué cantidad estaría dispuesto a adquirir en cada momento de compra?

Marca solo un óvalo.

- Menor a 1 kg
- Entre 1 y 5kg
- Entre 5 y 10 kg
- Entre 10 y 15 kg
- Entre 15 y 20 kg
- Mayor a 20 kg

23. P9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada probable y 5 muy probable, ¿Qué tan probable es que adquiera el producto mediante una suscripción mensual con delivery gratuito?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada probable	<input type="radio"/>	Muy probable				

Anexo N°03

Conceptos	Nuevo Régimen Único Simplificado - NRUS	Régimen Especial de Renta - RER	Régimen MYPE Tributario - RMT	Régimen General de Renta
Persona Natural o Jurídica	Sólo para Personas Naturales.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.
Límite de ingresos	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1,700 UIT en el año.	Sin límite.
Límite de compras	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Sin límite.	Sin límite.
Comprobantes de pago que pueden emitir	Boletas de venta, Guías de remisión y tickets (*).	Facturas, boletas y todos los demás permitidos.		
Declaración Jurada Mensual/ Anual	Con el pago de la cuota mensual se tendrá por presentada la Declaración Mensual.	Sólo Declaración Mensual.	Declaración Mensual y Anual.	
Trabajadores	Sin límite.	Máximo 10 por turno.	Sin límite.	Sin límite.
Libros o registros contables que debe llevar	Ninguno	Sólo Registro de Compras y Ventas.	Según tus ingresos.	Según tus ingresos.
Valor máximo de activos fijos	S/ 70,000 (no se computan predios ni vehículos)	S/ 126,000 (no se computan predios ni vehículos)	Sin límite.	Sin límite.

Fuente: (SUNAT, 2021)

Anexo N°04

Prototipo Página Web



Pleno Bienestar

 CON KIWICHA

El adecuado para reforzar el sistema inmunológico y asegurar una calidad de vida adecuada.

[Ver ingredientes](#)



S/ 16.10



Light Reforzado con Omega

 CON SACHA INCHI

Ideal para perros con problemas hepáticos. Alto contenido de vitaminas A y B. Contiene Omega 3, 6 y 9.

[Ver ingredientes](#)

S/ 16.90

Nosotros Preguntas Frecuentes Contáctanos

GOOD FOOD

Productos **Arma tu Plan** Blog Conoce a tu perro Agenda Canina

👤 🛒

Arma tu Plan

Acerca de ti

Nombre

Correo

Distrito

Siguiente

Acerca de tu perro

Nombre

Sexo Hembra Macho

Peso Kilos

Edad Años Meses

Nivel de actividad física

Bajo Medio Alto

Sale a hacer sus necesidades pero no suele moverse mucho. *Sale al parque 30 min a 1 hora al día a caminar a manera de paseo.* *Sale a correr y hacer ejercicio constante.*

Sufre alguna alergia o enfermedad

Alergias Bajas defensas Problemas renales

Sobrepeso Problemas hepáticos

Si sufre otra condición especial te recomendamos comunicarte con nosotros al 987 100 100

Siguiente

El plan ideal para FIRULAIS es:

