



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Cool Dog: Bebida nutricional para perros

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTORES

Alegría Díaz, Cynthia Marlene (0000-0002-7897-6041)

Arrieta Zavaleta, Sussan Estefany (0000-0001-9657-2182)

Porras Ore, Jensin (0000-0003-1579-6702)

Torres Durand, Cesar Rolando (0000-0003-0794-3362)

Tumbalobos Huapaya, Ela Teresa (0000-0003-3374-5431)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 18 de julio de 2021

DEDICATORIA

A nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo incondicional y motivación constante a lo largo de estos años para lograr nuestros objetivos personales y profesionales.

A nuestros perros, por su leal, desinteresada e ininterrumpida compañía durante las largas noches que dedicamos a este proyecto. Su presencia en nuestras vidas ha sido fundamental para concluir nuestra carrera universitaria con éxito.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros familiares más cercanos por apoyarnos en la búsqueda de nuestros objetivos, y a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por facilitarnos los instrumentos y conocimientos para nuestra formación profesional a lo largo de los años cursados.

De la misma forma, un agradecimiento especial al educador Carlos Osorio por su guía y apoyo permanente a lo largo de todas las asesorías brindadas.

RESUMEN

En el Perú, el bienestar y la salud de los perros han adquirido mayor atención e importancia en los últimos años. De ahí que la industria PET haya crecido tanto en nuestro país. No obstante, a pesar de la amplia oferta de complementos nutricionales para perros, aún no existen complementos líquidos que permitan una rápida absorción de nutrientes.

Es así que surge la idea de Cool Dog, un proyecto de negocio que se dedicará a la importación, distribución y comercialización de un producto innovador para el mercado PET. El principal objetivo de la empresa es mejorar la calidad de vida de los perros a través de una bebida nutricional hecha a base de vitaminas y componentes naturales.

El potencial del negocio se validó a través de investigación de campo de tipo cualitativa y experimentos de producto. En la etapa inicial del proyecto, la cobertura de la empresa se concentrará en solo tres zonas de Lima Metropolitana; sin embargo, se planea ampliar la cobertura en los años posteriores.

Las ventas se realizarán a través de dos canales: el canal directo (página web) y el canal indirecto (veterinarias asociadas). Ambos informarán al cliente final sobre el producto y absolverán dudas.

El precio de venta es elevado debido al valor percibido del producto y a que la frecuencia de ingesta recomendada es semanal. No obstante, el análisis financiero muestra que las proyecciones son rentables para los socios accionistas e inversionistas, por lo que el negocio es viable y perdurable en el tiempo.

Palabras claves: Cool Dog; bebida nutricional para perros; *dog lover*; Nutrición.

Cool Dog: Nutritional Beverage for Dogs

ABSTRACT

In Peru, the well-being and health of dogs have gained greater attention and importance over the recent years. This explains why the pet industry has grown so much in our country. However, despite the wide variety of nutritional supplements for dogs, currently, there are still no liquid supplements that allow rapid nutrients absorption.

This is how the project of Cool Dog was born, a business idea that will be dedicated to the import, distribution and commercialization of an innovative product for the pet market. The company's main objective is to improve the quality of life of dogs through a nutritional beverage with vitamins and made from natural components.

The potential of this business idea was validated through field research and product experiments. In the initial stage of the project, the company's coverage will be concentrated in only three areas of Lima Metropolitan area; however, the coverage will be expanded in the following years of the project.

Sales are mainly done through two channels: the direct channel (website) and the indirect channel (associated veterinarians). Both channels will inform the end customer about the product characteristics and answer their doubts.

The sales price is high due to the perceived value of the product and because the suggested intake frequency is weekly. However, the financial analysis shows that the projections are profitable for both the shareholders and the investors, so the main conclusion is that business is viable and durable over time.

Key words: Cool Dog; nutritional beverage for dogs; dog lovers; nutrition.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	15
2	ASPECTOS DEL NEGOCIO.....	16
	2.1 Idea / nombre del negocio	16
	2.2 Descripción del producto.....	19
	2.3 Equipo de trabajo	21
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
	3.1 Análisis Externo	24
	3.1.1 Análisis PESTEL	24
	3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
	3.2 Análisis Interno: Cadena de Valor	32
	3.2.1 Actividades de Apoyo.....	32
	3.2.2 Actividades primarias.	33
	3.3 Análisis FODA.....	35
	3.4 Visión.....	36
	3.5 Misión.....	36
	3.6 Estrategia Genérica	37
	3.6.1 Diferenciación del producto.....	37
	3.7 Objetivos Estratégicos	37
	3.7.1 Objetivo general.....	37
	3.7.2 Objetivos específicos.	37
4	INVESTIGACIÓN/VALIDACIÓN DE MERCADO.....	39
	4.1 Diseño metodológico de la investigación.....	39
	4.1.1 Descripción de la metodología de investigación.	39
	4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación.....	40
	4.1.3 Experimento de validación del cliente.....	41
	4.1.4 Experimento de validación de producto	44
	4.2 Resultados de la investigación	51
	4.3 Informe final: Elaboración de, patrones, tendencias y conclusiones ...	53
	4.3.1. Business Model Canvas – Cool Dog.	54
	4.3.2. Análisis del encaje.	56
	4.3.3. Aliviadores de frustraciones.	57

4.3.4.	Creadores de alegrías.....	57
5	PLAN DE MARKETING	59
5.1	Planteamiento de objetivos de marketing.....	59
5.1.1	Objetivos de marketing.....	59
5.2	Mercado objetivo.	60
5.2.1	Tamaño de mercado total.....	60
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.	62
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (target).....	64
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado.	64
5.3	Estrategias de Marketing	67
5.3.1	Segmentación.....	67
5.3.2	Posicionamiento.....	68
5.4	Desarrollo y estrategia del marketing mix	69
5.4.1	Estrategia de producto / servicio.....	69
5.4.2	Diseño de producto/servicio:	70
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)	76
5.4.4	Estrategia comunicacional	82
5.4.5	Estrategia de distribución.....	87
5.5	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda	89
5.6	Presupuesto de Marketing	97
6	PLAN DE OPERACIONES.....	101
6.1	Políticas Operacionales.....	101
6.1.1	Calidad.....	101
6.1.2	Procesos	101
6.1.3	Planificación	103
6.1.4	Inventarios	103
6.2	Diseño de Instalaciones.....	104
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	104
6.2.2	Capacidad de las instalaciones.....	108
6.3	Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	114
6.4	Mapa de Procesos y PERT	115
6.4.1	Mapa de procesos.....	115
6.4.2	Diagrama del método PERT en Cool Dog.....	120

6.5	Planeamiento de la Producción	122
6.5.1	Gestión de compras y stock	122
6.5.2	Gestión de la calidad	124
6.5.3	Gestión de los proveedores	126
6.6	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.	126
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.	132
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	136
7.1	Objetivos Organizacionales	136
7.2	Naturaleza de la Organización	137
7.2.1	Organigrama	137
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones.....	137
7.3	Políticas Organizacionales	144
7.3.1	Políticas Internas	144
7.3.2	Políticas de Seguridad.....	145
7.3.3	Políticas de Vestimenta.....	145
7.3.4	Políticas de Trabajo	145
7.4	Gestión Humana	145
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	145
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación del desempeño	147
7.4.3	Sistema de remuneración	149
7.5	Estructura de gastos de RR.HH.	152
8	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	153
8.1	Supuestos generales	153
8.2	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización	154
8.3	Proyección de ventas.....	156
8.4	Proyección de costos y gastos operativos	158
8.5	Cálculo del capital de trabajo	164
8.6	Estructura y opciones de financiamiento.....	167
8.7	Estados Financieros (Estado de pérdidas y ganancias y Flujo de	
Efectivo)	171	
8.8	Flujo Financiero	173

8.9	Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.	176
8.10	Indicadores de rentabilidad	177
8.10.1	Valor presente Neto (VPN).....	178
8.10.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	179
8.10.3	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	179
8.10.4	Margen bruto y margen neto.....	181
8.10.5	Margen Operacional	181
8.11	Análisis de riesgo.....	182
8.11.1	Análisis de sensibilidad	182
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	185
8.11.3	Análisis de punto de equilibrio	188
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	190
9	CONCLUSIONES	192
10	REFERENCIAS.....	195
11	ANEXOS.....	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tenencia de mascotas en el hogar.	16
Figura 2. Cantidad de mascotas promedio en el hogar peruano según NSE.	17
Figura 3. Densidad de veterinarias y áreas verdes por distrito en Lima Metropolitana.	18
Figura 4. Composición nutricional de la bebida sabor a pollo de Cool Dog.	19
Figura 5. Composición nutricional de la bebida sabor a pollo de Cool Dog.	20
Figura 6. Presentación de la botella con la etiqueta y marca.	20
Figura 7. Crecimiento económico histórico del Perú en la última década	25
Figura 8. Distribución de la tenencia de mascotas en los hogares peruanos.	26
Figura 9. Tipos de alimentos que consumen las mascotas.	27
Figura 10. Medidas impositivas para la importación al Perú	29
Figura 11. Panorama competitivo de proveedores de alimentos para perros.	30
Figura 12. Participación de mercado (%) en marcas de alimentos para perros.	31
Figura 13. Cadena de valor cool dog.	32
Figura 14. Perfil del cliente inicial.	42
Figura 15. Perfil del cliente final.	44
Figura 16. Mapa de valor inicial.	45
Figura 17. Imágenes del landing page.	46
Figura 18. Imágenes de la campaña en el facebook de Cool Dog.	48
Figura 19. Resultados landing page Cool Dog.	49
Figura 20. Anuncio de la campaña de Cool Dog promocionado orgánicamente.	50
Figura 21. Resultados de la publicación promocionada orgánicamente.	50
Figura 22. Resultados por edad de la publicación promocionada orgánicamente.	50
Figura 23. Resultado por sexo de la publicación promocionada orgánicamente.	50
Figura 24. Imagen del resultado final de la campaña Cool Dog en la landing page.	51
Figura 25. Mapa de valor final.	51
Figura 26. Value proposition canvas o lienzo de la propuesta de valor Cool Dog.	56
Figura 27. Población total, urbana y rural del Perú en 2017.	61
Figura 28. Distribución porcentual de hogares en Lima Metropolitana según niveles socioeconómicos.	63
Figura 29. Distribución porcentual de hogares en Lima Metropolitana según niveles socioeconómicos y distritos por zonas.	63

Figura 30. Perú: Crecimiento de tenencia de perros y gatos (porcentaje y absoluto).....	65
Figura 31. Perú: Tendencia de tenencia de perros según tamaños (porcentaje y absoluto).....	65
Figura 32. Página de inicio facebook Cool Dog.....	84
Figura 33. Ejemplo N°1 imagen de post de Facebook Cool Dog.....	85
Figura 34. Ejemplo N°2 imagen de post de Facebook Cool Dog.....	85
Figura 35. Ejemplo N°3 imagen de post de Facebook Cool Dog.....	86
Figura 36. Ejemplo n°4 imagen de post de Facebook Cool Dog.....	86
Figura 37. Ejemplo n°5 imagen de post de Facebook Cool Dog.....	87
Figura 38. Imagen de la sexta feria de mascotas 2019.....	87
Figura 39. Plano de ubicación de la oficina-workshop.....	108
Figura 40. Distribución sugerida del inmueble 104-A1 de 75 m2.....	109
Figura 41. Distribución final de la oficina en m2 por área.....	111
Figura 42. Vista panorámica de la distribución final de la oficina.....	111
Figura 43. Simulación del área de showroom al ingresar a la oficina.....	112
Figura 44. Simulación del área de recepción al lado del ingreso principal.....	112
Figura 45. Simulación del área de administración y operaciones.....	113
Figura 46. Simulación del área de almacén.....	113
Figura 47. Simulación del área comercial y RR.HH.....	114
Figura 48. Mapa de procesos Cool Dog.....	116
Figura 49. Flujograma del proceso de adquisiciones.....	117
Figura 50. Flujograma del proceso de gestión de ventas.....	117
Figura 51. Flujograma del proceso de control de stock e inventarios.....	118
Figura 52. Flujograma del proceso de distribución directa e indirecta.....	119
Figura 53. Flujograma de atención al cliente y post venta.....	119
Figura 54. Mapa PERT del proceso de importación de las bebidas de Cool Dog.....	122
Figura 55. Organigrama vertical propuesto para Cool Dog.....	137
Figura 56. Diferencia entre la Ley REMYPE y su modificatoria Ley N°30056.....	149
Figura 57. Beneficios de la micro y pequeña empresa.....	150
Figura 58. Tasa de interés promedio del sistema de cajas municipales.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA de Cool Dog.....	35
Tabla 2: Matriz hipótesis-experimentos-criterios de éxito	40
Tabla 3: Business model canvas	54
Tabla 4: Tamaño de mercado del Perú urbano en valores porcentuales y absolutos.....	61
Tabla 5: Tamaño de mercado de Lima Metropolitana en valores porcentuales y absolutos	62
Tabla 6: Tamaño de mercado de Lima Metropolitana en valores porcentuales y absolutos	64
Tabla 7: Pronóstico de valor de ventas en línea por categorías	66
Tabla 8: Dimensionamiento de cajas y paletas	77
Tabla 9: Cálculo de la cantidad de botellas en un embarque de importación.....	77
Tabla 10: Cálculo de los costos de importación de un embarque de 1 contenedor de 20 pies	78
Tabla 11: Cálculo de los precios de venta unitarios	79
Tabla 12: Comparación de precios de Cool Dog con otras marcas	80
Tabla 13: Cantidad de clínicas veterinarias según zonas de Lima Metropolitana.....	88
Tabla 14: Estructura de la demanda proyectada del año 1	90
Tabla 15: Proyección de ventas en unidades y soles del año 1.....	93
Tabla 16: Estructura de la demanda proyectada de los años 2 y 3	94
Tabla 17: Proyección de ventas en unidades y soles del año 2 y 3.....	95
Tabla 18: Proyección de ventas en unidades y soles del año 4 y 5.....	96
Tabla 19: Presupuesto de marketing para el año 1	99
Tabla 20: Presupuesto de marketing proyectado para los años 2 a 5	100
Tabla 21: Límites para calificar las opciones según criterios de la matriz de comparación.....	106
Tabla 22: Puntajes finales de la matriz de comparación.....	107
Tabla 23: Cálculo del aforo total y por área de la oficina-showroom	110
Tabla 24: Ficha técnica del producto	114
Tabla 25: PERT del proceso de importación de las bebidas Cool Dog.....	120
Tabla 26: Relación de activos fijos	127
Tabla 27: Relación de activos intangibles	131

Tabla 28: Costos unitarios de importación	132
Tabla 29: Costos mensuales involucrados en la producción según las ventas proyectadas del año 1	133
Tabla 30: Proyección mensual de los gastos operativos del año 1	133
Tabla 31: Proyección anual de los gastos operativos del año 2 al 5	135
Tabla 32: Perfil del puesto de gerente general.....	138
Tabla 33: Perfil del puesto de jefe comercial	138
Tabla 34: Perfil del puesto de jefe de operaciones	139
Tabla 35: Perfil del puesto de jefe de administración y finanzas	140
Tabla 36: Perfil del puesto de jefe de recursos humanos.....	141
Tabla 37: Perfil del puesto del community manager	142
Tabla 38: Perfil del puesto del ejecutivo comercial.....	143
Tabla 39: Perfil del puesto del auxiliar de despacho y almacén.....	143
Tabla 40: Distribución de salarios del personal Cool Dog para año 1	151
Tabla 41: Distribución de gastos gestión humana Cool Dog para año 1	152
Tabla 42: Activos fijos de Cool Dog con depreciación	155
Tabla 43: Activos intangibles de Cool Dog con depreciación.....	156
Tabla 44: Proyección de unidades vendidas durante los 5 primeros años.....	157
Tabla 45: Proyección de ventas en soles durante los 5 primeros años con IGV incluido	157
Tabla 46: Costos unitarios de importación	158
Tabla 47: Proyección de costos de importación en soles durante los 5 primeros años con IGV incluido	159
Tabla 48: Gastos proyectados de administración y ventas durante el año 1.....	159
Tabla 49: Gastos proyectados de administración y ventas del año 1 al 5.....	161
Tabla 50: Gastos preoperativos ocurridos en el mes 0	162
Tabla 51: Cálculo del capital de trabajo inicial y adicional.....	165
Tabla 52: Cálculo del capital de trabajo mes a mes durante el año 1	166
Tabla 53: Cálculo del capital de trabajo del año 1 al 5.....	166
Tabla 54: Estructura de la inversión en soles	167
Tabla 55: Estructura del financiamiento según participación de accionistas y terceros	167
Tabla 56: Cálculo del capital de trabajo de los años 1 al 5.....	168

Tabla 57: Cálculo de la cuota constante mensual	169
Tabla 58: Cronograma de pagos del año 1 al año 4.....	169
Tabla 59: Estado de resultados del año 1 al 5	172
Tabla 60: Flujo de caja mensual durante el año 1.....	174
Tabla 61: Flujo de caja del año 0 al 5	175
Tabla 62: Cálculo de Beta apalancado.....	176
Tabla 63: Cálculo del COK del proyecto.....	177
Tabla 63: Tabla de inflaciones anuales de los países de Perú y EE.UU.....	177
Tabla 65: VPN del FCLD y del FCNI del año 1 al 6.....	178
Tabla 66: TIR del FCLD y del FCNI del proyecto.....	179
Tabla 67: Periodo de recuperación de la inversión del accionista e inversionista.....	180
Tabla 68: Margen bruto del año 1 al 5	181
Tabla 69: Margen neto del año 1 al 5	181
Tabla 70: Margen neto del año 1 al 5	182
Tabla 71: Cálculo del COK cuando el VPN del FCNI está en equilibrio	183
Tabla 72: Cálculo del WACC cuando el VPN del FCLD está en equilibrio.....	183
Tabla 73: Cálculo de sensibilidad en función al monto de la inversión inicial	184
Tabla 74: Cálculo de sensibilidad de combinación de precios que convienen al inversionista	184
Tabla 75: Ventas proyectadas por año según escenario optimista, base y pesimista ...	185
Tabla 76: Variaciones en el VPN y la TIR según escenarios	186
Tabla 77: Asignación de probabilidades asociadas a los escenarios	187
Tabla 78: Cálculo del Z y la probabilidad de rentabilidad	187
Tabla 79: Cálculo de punto de equilibrio en unidades para los años 1 al 5.....	189
Tabla 80: Excedente de unidades luego del punto de equilibrio para los años 1 al 5... 190	190

1 INTRODUCCIÓN

En general la compañía de una mascota mejora la calidad de vida de los seres humanos, incluso preserva el equilibrio físico y mental, ha prevalecido la visión de que el acompañamiento de animales domésticos provee beneficios para la salud, reduce el estrés y disminuye el índice de depresión. La mascota es el fiel acompañante de las personas. Además, aparte de ser un compañero con el que se pueda pasar el tiempo. Este concepto es una gran oportunidad para la idea de negocio, ya que muchas personas se preocupan por el bienestar de sus mascotas, sobre todo en su alimentación y salud, es por ello que se busca importar al mercado peruano una bebida nutricional exclusivamente para perros. Esta bebida complementará la alimentación de los canes, ya que contiene vitamina B; promoverá el buen funcionamiento de los riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones. Se contará con una página web donde se orientará al *dog lover* sobre el cuidado alimenticio de su can. Se impulsará la venta online para evitar que los *dog lovers* dejen solos a sus mascotas, ofreciendo el servicio delivery.

Con respecto a la presente investigación, se han realizado entrevistas a profundidad. Además, se ha realizado la recolección de información acerca de todo lo relacionado al mercado PET.

El objetivo del proyecto es demostrar que el producto es una bebida que complementa la nutrición de los canes, ya que el *dog lover* busca, continuamente, productos que beneficien la salud y nutrición de sus canes. Asimismo, en el mercado peruano esto generaría una gran demanda, porque no existe este tipo de productos.

A continuación, con el avance de las siguientes páginas, se formula la idea principal del negocio, las características del mercado objetivo, el producto y todo lo que corresponde al proceso de comercialización, detallando, finalmente, la información financiera necesaria para justificar que Cool Dog es un negocio viable y sostenible en el futuro.

2 ASPECTOS DEL NEGOCIO

2.1 Idea / nombre del negocio

La compañía de mascotas en los hogares es una tendencia en crecimiento, no solo a nivel mundial, sino, particularmente a nivel nacional, puesto que en el Perú el crecimiento de la población ha disminuido, en la medida que el número de hijos por hogar se ha reducido. En este contexto, la tenencia de perros también se ha incrementado y, con ella, la propensión por considerarlos un miembro más de la familia. Los dueños, en su deseo de mantener a su “perrhijo” a su lado muchos años más, buscan brindarle todos los cuidados que estén a su alcance para asegurar su bienestar integral, tanto en alimentación como en otras atenciones.

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, en adelante, CPI (2018), el 56.5 % de los hogares en Lima Metropolitana reportó la tenencia de, por lo menos, una mascota, tal y como se puede visualizar en la Figura 1. Además, un 78.7 % de dicho grupo indicó que al menos una de esas mascotas era un perro.

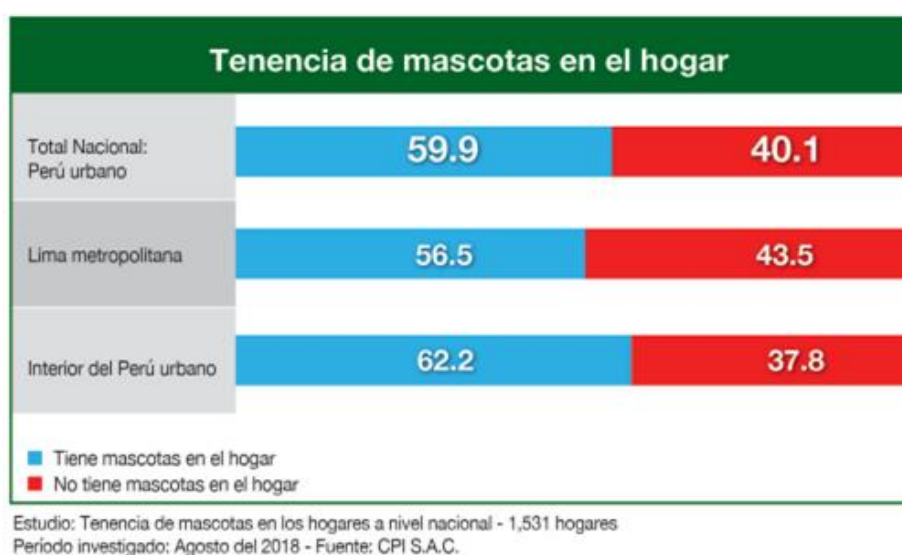


Figura 1. Tenencia de mascotas en el hogar. Adaptado de “Distribución de zonas APEIM por NSE 2020”, por CPI, 2018.

Otro dato interesante que reveló el estudio fue el promedio de mascotas por hogar a nivel nacional. El 46.1% indicó tener una mascota en casa, mientras que el 25.6% de los entrevistados indicó tener 2 mascotas, y en menores proporciones seguidamente el

25.6% tienen dos mascotas, en resumen, el promedio por hogar equivale a 2.2 mascotas, reduciéndose, en los NSE A y B a un promedio de 1.8 mascotas (Ver Figura 2).



Figura 2. Cantidad de mascotas promedio en el hogar peruano según NSE. Adaptado de “Distribución de zonas APEIM por NSE 2020”, por CPI, 2018.

Para hallar qué zonas concentran el mayor porcentaje de tenencia de mascotas, se utilizará el artículo publicado por el diario Gestión (2019) titulado *¿Cuáles son los mejores distritos de Lima para vivir con mascotas?* como referencia, pues aquí se explica la metodología que aplicó el portal inmobiliario Properati para hallar los distritos óptimos para la tenencia de mascotas en Lima Metropolitana. Este análisis se basó, principalmente, en dos factores: la proximidad a veterinarias y la proximidad a áreas verdes. Tal y como se ilustra en la Figura 3, se puede observar que el análisis con base en densidades arroja cuatro distritos como mejor opción para vivir con mascotas. Localizaron a Lince y Pueblo Libre como los distritos con mejores condiciones en Lima Metropolitana, en cuanto a proximidad a veterinarias; mientras que los distritos con mayor presencia de áreas verdes fueron Jesús María y San Miguel si se incluye el distrito de Magdalena del Mar y los distritos de la Zona 7, son las zonas con mayores áreas verdes y con mayor afluencia de veterinarias, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016).

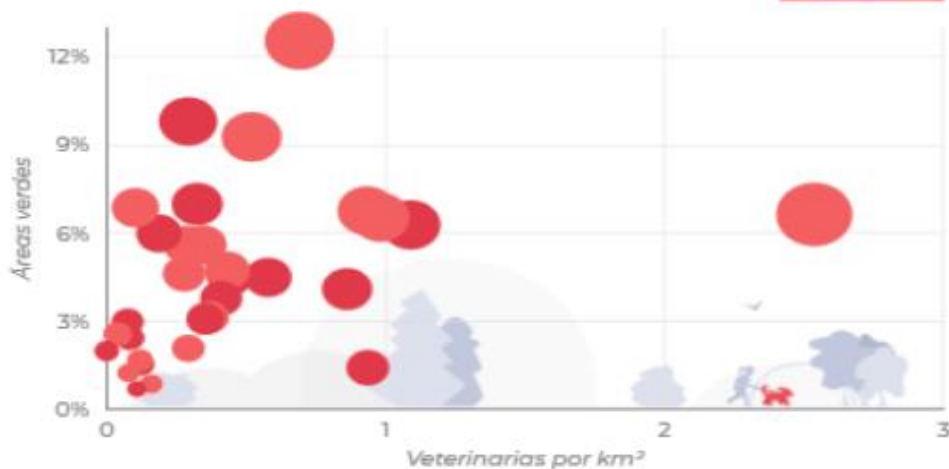


Densidad de veterinarias y áreas verdes por distrito

En base a datos de Open Street Maps
Mejores zonas para comprar viviendas y vivir con mascotas

Toca los puntos para ver más información

Lima, 2019



Distrito: **LINCE**

Veterinarias por km²: **2,54**

Áreas verdes: **6,64 %**

Índice de mascotasidad (/2): **1,53**

Distrito: **PUEBLO LIBRE**

Veterinarias por km²: **1,09**

Áreas verdes: **6,29 %**

Índice de mascotasidad (/2): **0,93**

Distrito: **JESUS MARIA**

Veterinarias por km²: **0,69**

Áreas verdes: **12,57 %**

Índice de mascotasidad (/2): **1,27**

Distrito: **SAN MIGUEL**

Veterinarias por km²: **0,52**

Áreas verdes: **9,29 %**

Índice de mascotasidad (/2): **0,94**

Figura 3. Densidad de veterinarias y áreas verdes por distrito en Lima Metropolitana. Adaptado de “Niveles socioeconómicos”, por APEIM, 2016.

En este contexto, no es sorpresa que año a año el gasto promedio en alimentos, suplementos y cuidados generales de los acompañantes de cuatro patas haya crecido exponencialmente en el Perú. De hecho, en el 2016, El Comercio recabó estadísticas que evidenciaban que el peruano promedio gastaba un aproximado de S/. 220 soles mensuales en el cuidado de su perro, mientras que, tan solo en 3 años después, Perú Retail (2019) reveló que esa cifra se había incrementado a un estimado de S/. 300 mensuales. Esto demuestra que el incremento de la tenencia de perros ha ocasionado un impacto favorable para la industria de alimentos y suplementos para perros.

Con lo mencionado anteriormente, y considerando la preocupación constante del *dog lover*, la principal causa de ello es la nutrición de su perro, tal como lo menciona el CPI (2018) en su *market report* titulado “*Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*”, la industria PET se encuentra creciendo a tasas muy atractivas. Es así como nace Cool Dog, una propuesta innovadora para el mercado peruano.

Este producto pretende resolver el problema principal de los dueños de mascotas, que es la preocupación constante acerca de la nutrición y la salud de sus perros a través

de una bebida nutricional que complementará su alimentación, y que, gracias a la presencia de vitamina B en la composición de la bebida, promoverá el buen funcionamiento de los riñones y la rápida recuperación en caso de infecciones, mejorará el estado del pelaje, además de aportar energía y vitalidad a la mascota. La venta se realizará principalmente mediante la página web (e-commerce), de manera que se puedan utilizar todos los medios digitales disponibles para mejorar el alcance de la publicidad y así llegar finalmente al público objetivo.

2.2 Descripción del producto

Cool Dog es una bebida nutricional para canes que, además, complementará su alimentación. Es una bebida que contiene extracto de malta, aceites minerales, vitamina B. Se introducirán dos sabores para satisfacer los paladares perrunos más exigentes: bebida sabor a pollo y el sabor mixto, que contiene pollo y carne en partes iguales. La vitamina B promoverá el buen funcionamiento de los riñones y el pelaje visiblemente más saludable. Además, permitirá la rápida recuperación en caso de infecciones y el incremento de energía y vitalidad de la mascota.

Ingredientes

En ambos formatos, la bebida está compuesta por extractos de proteínas vegetales (extracto de malta), así como de carnes y subproductos vegetales, las cuales pueden ser carne y/o pollo.

Descripción nutricional

A continuación, se detalla la composición nutricional de la versión de bebida sabor a pollo y sabor mixto.

- Versión de bebida con sabor a pollo.

ES : Alimento para perros
Análisis: Proteína bruta 0,80% - Aceites y grasas brutos 0,18% - Fibra bruta 0,18% - Ceniza bruta 0,05% - Humedad 98,3% - Alcohol 0%
Instrucciones para uso: 1 botella al día - Sacudir antes de uso - Servir a temperatura ambiente - Después de abrir, uso limitado
Composición: Carnes y subproductos animales (pollo) 1%
Extractos de proteínas vegetales (extractor de malta 0,5%)

Figura 4. Composición nutricional de la bebida sabor a pollo de Cool Dog. Adaptación de “Product Data Sheet”, por Snuffle Dog Beer, s.f.

- Versión de bebida con sabor mixto

ES : alimento para perros
Análisis: Proteína bruta 0,80% - Aceites y grasas brutos 0,18% - Fibra bruta 0,18% - Ceniza bruta 0,05% - Humedad 98,3% - Alcohol 0%
Instrucciones para uso: 1 botella al día - Sacudir antes de uso
Servir a temperatura ambiente - Después de abrir, uso limitado
Composición: Carnes y subproductos animales (pollo 0,5% y carne 0,5%) - Extractos de proteínas vegetales (extractor de malta 0,5%)

Figura 5. Composición nutricional de la bebida sabor a pollo de Cool Dog. Adaptación de “Product Data Sheet”, por Snuffle Dog Beer, s.f.

Foto del producto.



Figura 6. Presentación de la botella con la etiqueta y marca. Elaboración propia.

Beneficios

Debido a su agradable sabor, el perro no solo disfrutará de la bebida a manera de premio, sino que también será beneficioso y nutritivo para él, ya que la vitamina B que contiene la fórmula es provechosa para el pelaje y el correcto funcionamiento de los riñones. Además, proveerá la hidratación adecuada que el perro necesita, especialmente luego de realizar actividad física. También, se podrán percibir niveles más elevados de energía en el can.

2.3 Equipo de trabajo

Jensin Porras Ore

Edad: 26. Estudiante de noveno ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Actualmente, cuento con siete años de experiencia en el campo de dirección de arte, marketing, creatividad y diseño. Tuve la oportunidad de obtener, a lo largo de ese tiempo, conocimientos sólidos en materias de medios de comunicación, medios digitales, comunicación interna y publicidad. Respecto a mis habilidades, considero las siguientes: organización, escucha activa, responsabilidad y resolución de problemas.



Cynthia Alegría Díaz

Edad: 38. Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas EPE. Cuento con nueve años de experiencia comercial en el sector de venta directa de cosméticos. Actualmente, me encuentro laborando como analista de proyectos en una empresa financiera. Cuento con habilidades para trabajar en equipo, lograr objetivos y detectar clientes potenciales para la cartera deseada. Soy muy sociable, poseo un espíritu competitivo y de muchos retos. Mi pasatiempo es maquillar, especialmente a novias.



César Rolando Torres Durand

Edad: 35. Estudiante de décimo ciclo de la carrera de marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada (UPC). Cuento con más de 10 años de experiencia en Corporaciones Multinacionales, telecomunicaciones, servicios de tecnología de la información y Banca. Actualmente, trabajo en uno de los ISP peruanos más grandes, Optical Networks como Consultor Corporativo del Segmento Grande Empresas. Me considero una persona orientada a resultados y su ejecución, con un fuerte enfoque en la eficiencia operativa y la fidelidad de los clientes, motivadora, persuasiva, analítica, creativa y motivada por el desafío.



Ela Teresa Tumbalobos Huapaya

Edad: 27. Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con 10 años de experiencia en logística (importaciones, exportaciones, gestión de inventarios y logística inversa). Actualmente, me desempeño como Supply Chain Project Manager en Huawei Perú, siendo responsable de los proyectos de infraestructura que Claro despliega en la red a nivel nacional. Tengo dominio a nivel avanzado de inglés, así como nivel básico de chino mandarín. Liderazgo personal, orientación a los resultados y trabajo en equipo son algunas de mis características más distintivas. Me apasiona enseñar inglés a niños.



Sussan Estefany Arrieta Zavaleta

Edad: 33. Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), con 14 años de experiencia desempeñándome en diferentes funciones del área comercial. Actualmente, llevo la Jefatura Comercial del Grupo CC Perú, que tiene entre sus principales marcas a Braza, OCB, ZIPPO, Fumador, BIC, entre otros. Una de las principales funciones es el desarrollar nuevos productos que cumplan las exigencias de los consumidores. Cuento con habilidades para el trabajo en equipo, logros de objetivos. Mis ventas son con altos márgenes de ganancia, desarrollo, y detectó nuevos nichos de mercado. Creativa y perseverante. Mis pasatiempos son tejer y viajar.



3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se abarcarán los Análisis Externo como Interno de la empresa para tener un panorama general del entorno en que se desarrollará Cool Dog. Una vez se obtenga el panorama definido, se realizará un análisis FODA que ayudará a definir las estrategias que adoptará la empresa.

3.1 Análisis Externo

A continuación, indagaremos en los factores del macroentorno que ayudarán a determinar las Oportunidades y Amenazas en el análisis FODA. Para ello, utilizaremos la técnica de análisis PESTEL.

3.1.1 Análisis PESTEL

El acrónimo PESTEL hace referencia, con cada una de sus letras, a un factor del macroentorno que evaluaremos a continuación.

a. Político

La inestabilidad política es un factor que incide directa y negativamente en el crecimiento económico del Perú. Tan solo en los últimos años, el Perú ha experimentado escándalos por corrupción en las esferas más allegadas a los poderes del Estado, conflictos entre poderes, vacancias y renuncias del ejecutivo. Este tipo de escenarios constituyen situaciones políticas domésticas que, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), incrementan el riesgo-país y, además, atentan contra el desarrollo del país, puesto que no solo ahuyentan a las inversiones extranjeras, sino también a nuevos emprendimientos que buscan invertir localmente.

Este panorama representa una amenaza para al desarrollo de la empresa, puesto que la inestabilidad política hace que la inversión en tiempo y dinero sea muy riesgosa.

b. Económico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), hasta antes de la pandemia, en el 2019, el Perú presentó un crecimiento económico sostenido durante 21 años seguidos. No obstante, en el 2020, la economía peruana sufrió un severo deterioro económico a causa de la pandemia de COVID-19, y el PBI cayó 11.1% (Ver Figura 7). Esta cifra se sustentó en la disminución de la demanda interna, las exportaciones de

minerales, y las importaciones de automóviles, maquinarias para la industria, entre otros (INEI, 2021).

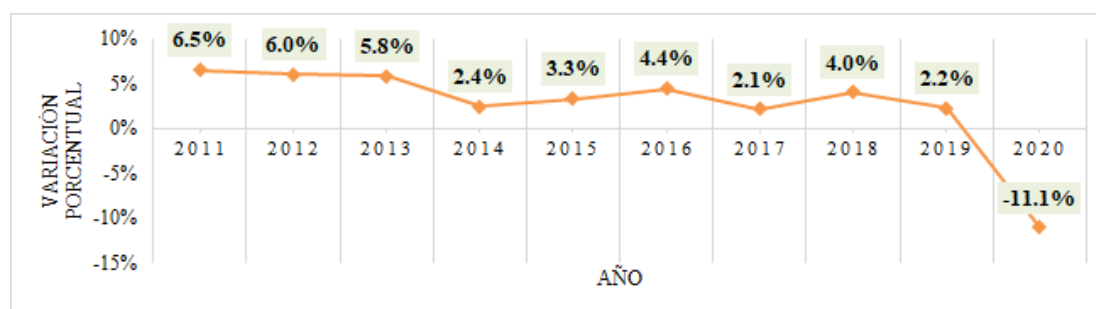


Figura 7. Crecimiento económico histórico del Perú en la última década. Adaptado de “Producto bruto interno y otros indicadores - PBI (variación porcentual)”, por el BCRP, 2020a.

No obstante, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) proyecta para el Perú una rápida recuperación económica hacia el 2021, e incluso la posiciona como la recuperación más alta de América del Sur en dicho año, con un 9% de crecimiento proyectado del PBI.

En cuanto a los indicadores y expectativas inflacionarias, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2020b) advirtió un ligero incremento en noviembre de 2020 a causa de las nuevas y más estrictas medidas sanitarias adoptadas durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, el resultado de 2.14% no sobrepasa el rango máximo meta de inflación que se ubica en 2.60%, lo cual es positivo. Asimismo, las proyecciones para el 2021 se ubican entre 1.5 y 2 puntos porcentuales, lo que significa que se seguirá manteniendo el valor central del rango meta y que la inflación no constituye un riesgo para los nuevos inversionistas y emprendedores locales.

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio implica importar el producto desde Bélgica, es importante considerar la divisa con la que se pretende comerciar. Si bien el Euro es la moneda oficial de Bélgica, también se debe tomar en consideración el dólar por ser la moneda internacional más fuerte del mercado bursátil. El experto en economía, Jorge Gonzales Izquierdo, ex decano de la Universidad del Pacífico y ex ministro de Trabajo y Promoción Social, ofreció una entrevista en el Canal televisivo Panamericana Televisión en el Programa 24 Horas (2019) donde recomienda a los peruanos ahorrar en euros en lugar de hacerlo en dólares, puesto que existe una nueva política monetaria en Estados Unidos y ello ocasionará fluctuaciones imprevistas en el valor del dólar. Esta

situación puede ser aprovechada para prever y ahorrar euros como divisa de refugio en el futuro.

c. Sociocultural

Según el reporte elaborado por Kantar división Worldpanel (como se citó en Anda Perú, 2019) existen tres grupos de hogares donde la tendencia hacia la adopción de mascotas ha crecido en los últimos años. Como se puede ver en la Figura 8, son, en su mayoría, aquellos hogares donde aún no tienen hijos, por lo que adoptan “perrhijos” en su lugar, algunos hogares donde hay niños menores a cinco años y, por último, en hogares con personas de 55 años o más. Además, la tenencia de perros es mayor que la tenencia de gatos en los hogares.

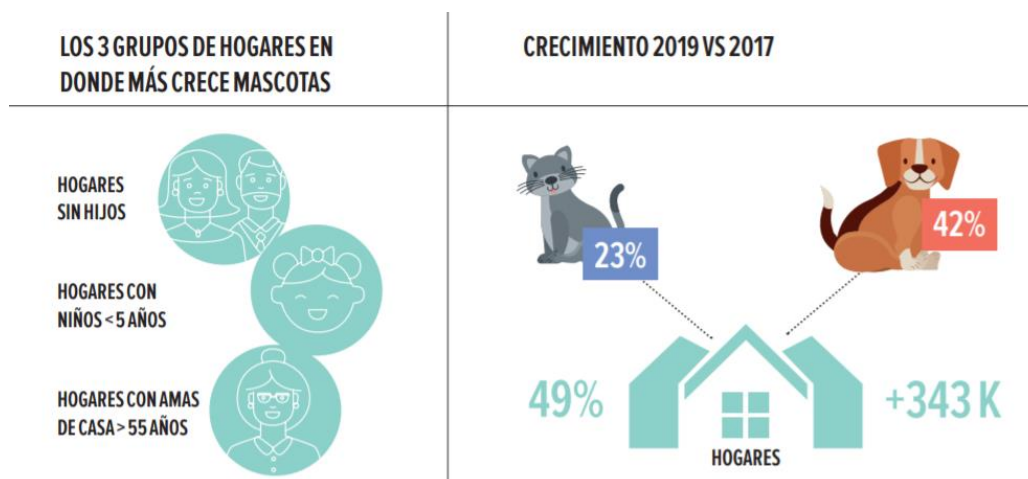



Figura 8. Distribución de la tenencia de mascotas en los hogares peruanos. Adaptado de “Casi la mitad de los hogares peruanos cuenta con una mascota en casa” por Anda Perú, 2019, p.34.

Al mismo tiempo, solo en Lima, un 53% alimenta a sus mascotas con una mezcla de comida balanceada y casera, siendo los NSE A, B y C los más altos; sin embargo, aún queda un 8% que les dan solo comida casera, ubicándose en los NSE D/E, tal y como se grafica en la Figura 9 (CPI, 2018). Esto evidencia que el consumo de comida balanceada está en crecimiento, especialmente en los hogares de alto poder adquisitivo.

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

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

Figura 9. Tipos de alimentos que consumen las mascotas. Adaptado de “Tenencia de mascotas e los hogares a nivel nacional” por CPI, 2018.

En lo que respecta a la salud de las mascotas, la CPI (2018) arrojó también que un 76% de los encuestados lleva a sus perros al veterinario al menos una vez cada mes, y solo en Lima Metropolitana, un 91% reveló que la salud de su perro es lo más importante para ellos. De ahí que el gasto promedio por consulta en esta zona sea de 85 soles. Este mismo estudio evidencia también que los servicios de baño, corte y otros servicios han tenido un crecimiento considerable en estos últimos tiempos, producto del incremento de la tendencia a humanizar a las mascotas.

d. Tecnológico

De acuerdo con Global Web Index y Statista (como se citó en Min-Shum, 2021), el informe digital del Perú publicado en febrero de 2021 reveló que el 60% de la población en el país son usuarios de internet, y un importante 81.4% de la población lo son en redes sociales. Además, es importante mencionar que, del total de los usuarios en redes sociales, el 97.8% ingresa a través de un celular, y el grupo etario predominante lo componen hombres de 25 a 34 años.

Al mismo tiempo, el informe digital en referencia destaca el buen desempeño de las compras en línea, pues en todas las categorías de productos, esta modalidad de compra presentó un incremento de casi 40% en lo que va del 2021. En lo que respecta a pagos digitales, estas transacciones también se incrementaron en un 11.4% a comparación con el 2020.

Es evidente que la tecnología hace posible que los e-commerce operen a costos reducidos y trabajen de manera más eficiente, especialmente en las actividades de

promoción, comunicación y canales de distribución. Por ello, invertir para tener presencia en redes sociales, potenciar el canal digital de ventas e incrementar las opciones de pago en línea son acciones necesarias para potenciar la implementación de la idea de negocio.

e. Ecológico

De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (2018), en el Perú está vigente la nueva ley de Residuos Sólidos (ley N° 27314, D.L. N°1278) que resume 3 cambios fundamentales para el manejo integral de residuos sólidos en el país. En primer lugar, el cambio conceptual que busca que los desperdicios se conviertan en nueva materia prima. En segundo lugar, la industrialización del proceso de manejo de residuos sólidos para agregarle valor a dicha materia prima. Por último, la responsabilidad compartida de los resultados entre las grandes y medianas empresas, así como de los ciudadanos. Esta resolución resume, a grandes rasgos, la necesidad de reciclar para mantener una economía circular que sea más amigable con el planeta. El reto para las nuevas empresas es emprender innovando en soluciones más ecológicas y sostenibles.

f. Legal

En el 2018, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA), mediante la Resolución Directoral N°0023, derogó los requisitos sanitarios específicos para la importación de alimentos terminados para perros y gatos (El Comercio, 2018), con la finalidad de que sean administrados por la Subdirección de Insumos Pecuarios desde ese entonces. Dicha resolución no solo disponía que se especifique cuál era la principal materia prima de la composición de dichos alimentos, sino que también se garantice un tratamiento que elimine cualquier microorganismo que pueda constituir un riesgo para la salud de los animales. No obstante, según el Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del SENASA, aún continúa siendo necesario el trámite del registro como fabricante, elaborador, comercializador, importador o exportador de alimentos para animales, cuyo proceso puede durar hasta 60 días (SENASA, s.f). Asimismo, para el caso puntual de los importadores, es un requisito presentar el contrato legalizado del representante autorizado con la empresa fabricante de los productos alimenticios, incluso cuando son indicados para venta sin restricciones.

Por último, de acuerdo con información disponible en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2017), la subpartida nacional

que corresponde a alimentos para perros o gatos, acondicionados para la venta al por menor es la 2309.10.90.00. La SUNAT define que no debe pagar ad-valorem (AV), ni Impuesto Selectivo de Consumo (ISC); no obstante, sí se debe de abonar el IGV e IPM, sumado del seguro que equivale a 1.25% del valor CIF (Ver Figura 10).

TIPO DE PRODUCTO:		LEY 29666-IGV 20.02.11
Gravámenes Vigentes		Valor
Ad / Valorem		0%
Impuesto Selectivo al Consumo		0%
Impuesto General a las Ventas		16%
Impuesto de Promoción Municipal		2%
Derecho Específicos		N.A.
Derecho Antidumping		N.A.
Seguro		1.25%
Sobretasa Tributo		0%
Unidad de Medida:		(*)
Sobretasa Sanción		N.A.

Figura 10. Medidas impositivas para la importación al Perú de mercancías comprendidas en la subpartida nacional 2309.10.90.00. Adaptación de “Tratamiento arancelario por sub-partida nacional“, por SUNAT, 2021.

3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para conocer más de la industria, se empleará como herramienta las cinco fuerzas de Porter, con el fin de obtener una visión global del mercado.

a. Poder de negociación de los clientes.

Se considera que el poder de negociación de los clientes en la industria de alimentos para canes es alto. Actualmente, existen más de 18 marcas por las que el cliente puede elegir, desde comida congelada, snacks, alimento balanceado según raza y edades.

b. Poder de negociación de proveedores

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto. Actualmente, el principal medio de distribución son los supermercados, pero con el crecimiento de otros canales nuevos como *pet shops*, tiendas especializadas, e-commerce.

c. Productos sustitutos

Se considera que los productos sustitutos son altos. Existen muchas marcas en el mercado compitiendo y, además, ofrecen distintos tipos de comida balanceada para perros, además de la comida mojada que está creciendo por encima de la comida seca. Es

necesario considerar, también, a los suplementos para reforzar la alimentación, así como la comida casera que, según los datos de las fuentes, es un gran porcentaje.

d. Rivalidad entre competidores

Se considera que la rivalidad entre competidores es alta y que las ventas en este rubro van en aumento, entre 6% y 8%. Además, se obtuvo un incremento en el 2020 del 2% (Euromonitor International, 2020). En el mercado peruano existen más de 10 empresas con 25 marcas. Existen tres compañías que poseen la mayor participación y conforman el 70% del *market share* (Euromonitor International, 2020).

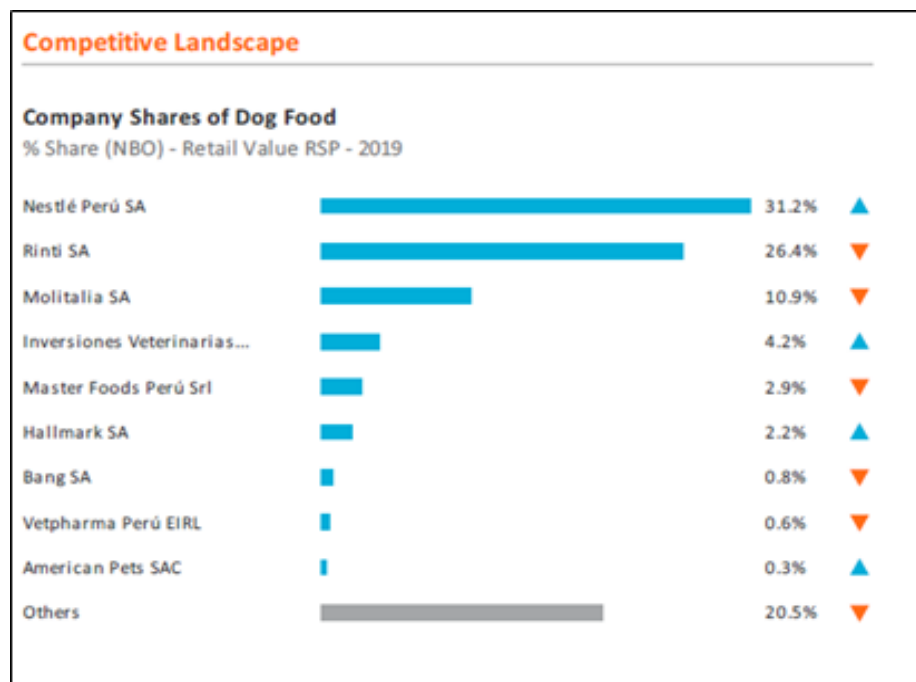


Figura 11. Panorama competitivo de proveedores de alimentos para perros. Adaptación de “Dog Food in Peru Analysis”, por Euromonitor International, 2020.



Figura 12. Participación de mercado (%) en marcas de alimentos para perros. Adaptación de “Dog food in Peru Analysis”, por Euromonitor International, 2020.

e. Amenaza de nuevos competidores

Se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta. Este mercado está en crecimiento y se proyecta, para el 2025, una barrera de 1,000 millones de soles. El desarrollo de nuevos productos o la extensión de línea son parte de la estrategia del número uno del mercado.

3.2 Análisis Interno: Cadena de Valor

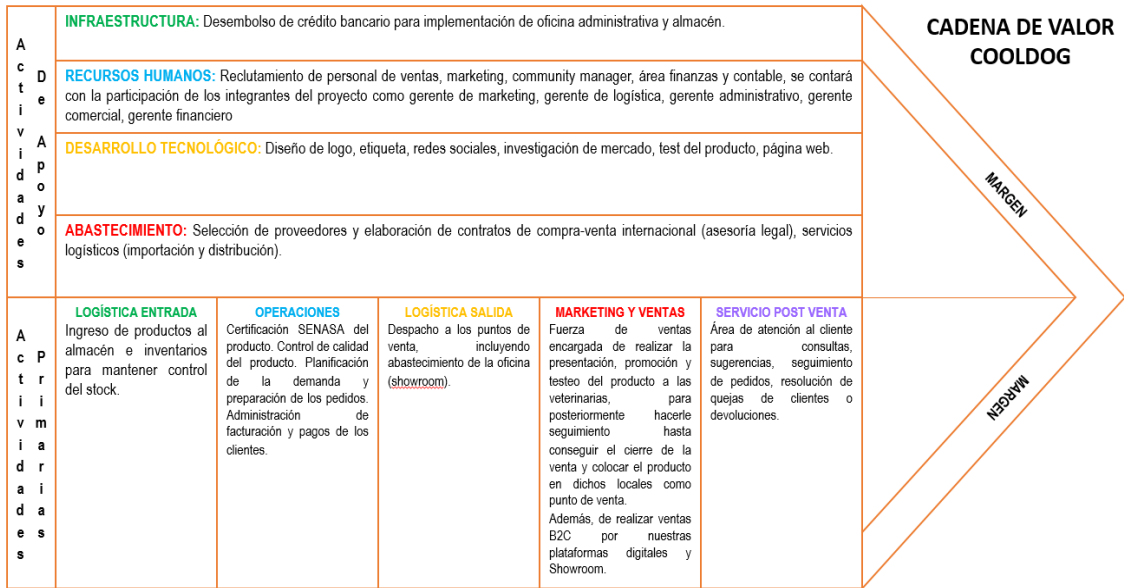


Figura 13. Cadena de Valor Cool Dog. Elaboración propia.

3.2.1 Actividades de Apoyo

a. Infraestructura

Se tiene planeado alquilar una oficina donde se desarrollarán todas las operaciones administrativas, financieras, de ventas y operativas. Las instalaciones contarán con todas las herramientas necesarias para efectuar las actividades de control. Además, desde estas instalaciones, se desarrollarán actividades clave para la promoción de la marca Cool Dog, a través del manejo de redes sociales, página web, *landing page*, etc. Por otro lado, se destinará un espacio para el *showroom*, donde se expondrá el producto para los potenciales clientes. Asimismo, se habilitará un área para los almacenes, donde se ejecutarán operaciones como control de calidad, gestión y control de existencias, despachos, entre otros.

b. Recursos humanos

Se reclutarán dos promotores de ventas, responsables de la apertura de nuevos puntos de venta como veterinarias con contrato de tiempo completo. Además, se contará con un *community manager* responsable del manejo de las redes sociales, que desarrollará contenido de valor para los seguidores. Asimismo, se contará con la participación de los integrantes del proyecto en los cargos de: Jefe de marketing, encargado de cumplir con

los objetivos de la empresa; Jefe de operaciones, encargado del suministro de la empresa y el control de inventarios y distribución local; Jefe administrativo, encargado de controlar y evaluar los procesos que se generen dentro de la empresa; Jefe comercial, quien se encargará de la fuerza de ventas; y un Jefe financiero, que garantizará que las actividades económicas se cumplan en todas sus partes y formas. Estos jefes trabajarán a tiempo completo.

c. Desarrollo tecnológico

Esta actividad de apoyo está especialmente orientada al diseño de logo, el cual debe ser de fácil recordación, original, de fácil uso en diferentes tamaños. Además, el diseño de la etiqueta debe tener la rotulación con normativa peruana para este tipo de productos. Por otro lado, el desarrollo y manejo de redes sociales y página web de Cool Dog, a través del cual se dará a conocer el producto. Asimismo, se realizará una investigación de mercado, lo cual permitirá conocer de mejor forma a los clientes Dog Lovers y sus canes, para, finalmente, efectuar un test de producto con la bebida nutricional.

d. Abastecimiento

Cool Dog efectuará adquisiciones habituales del rubro de comercialización. Por ello, se identificó que la actividad principal del abastecimiento será la selección de proveedores, así como la evaluación y realización de contratos de compraventa tanto nacional como extranjera. Estos contratos serán revisados por un asesor legal externo, con el fin de que los términos y condiciones resulten beneficiosos para ambas partes. Por otro lado, se contará con servicios logísticos de importación y distribución para garantizar el abastecimiento en el tiempo acordado y minimizar el riesgo en las operaciones.

3.2.2 Actividades primarias.

Las actividades primarias que se consideran en la cadena de valor de Cool Dog son la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio post venta. Estas actividades se definen a continuación:

a. Logística de entrada.

El proceso continúa con la recepción del producto en los almacenes, en donde se verificará que el producto recepcionado cumpla con las especificaciones realizadas en la

orden de compra. Una vez finalizada la verificación, se procederá con la ubicación de la mercadería en las góndolas de almacenamiento hasta el momento de despacho a los clientes. En este punto, se llevará el control de existencias para asegurar el correcto abastecimiento a los clientes.

b. Operaciones.

La empresa realizará la certificación del producto con SENASA, el ente regulador para los alimentos de animales. Se procederá a realizar el control de calidad de la bebida nutricional. Así mismo, se procederá al empaque de las bebidas según los requerimientos de los clientes que pueden ser en unidades, *4-packs* o cajas de 12 unidades, ello según demanda de los clientes. Finalmente, la administración procederá con la facturación y cobranza a los clientes.

c. Logística de salida.

La logística de salida ejecuta el despacho del producto para que se entregue en óptimas condiciones al cliente.

Por otro lado, para el despacho de los productos, se contratará un equipo logístico propio es decir un motorizado que cuente con la capacidad requerida para cada entrega en los diferentes puntos de venta. La repartición de bebidas Cool Dog se realizará de acuerdo con la zona geográfica establecida al inicio del proyecto. Para este caso, se optó por los distritos de la Zona 4, Zona 6 y Zona 7, que permiten mantener una logística de proximidad geográfica. Asimismo, el reparto de ventas B2C, generadas por las plataformas digitales, se realizará en coordinación con el cliente, ya sea que ellos puedan recoger el producto en las instalaciones o se les envíe mediante *delivery* propio.

d. Marketing y ventas.

En este punto se consideran las actividades de publicidad y ventas en las diversas plataformas digitales habilitadas como Facebook, Instagram y Tik Tok. Asimismo, la fuerza de ventas tendrá como función principal introducir del producto a las diversas veterinarias de las zonas 6 y 7 de Lima, con la finalidad de generar una cartera de clientes B2B. Por otro lado, también se prevén ventas B2C que se realizarán en la oficina/*showroom* de manera presencial, o de manera digital a través de las redes sociales y la página web, mismas que estarán habilitadas las 24 horas del día y contarán con una pasarela de pago con diversos medios de pago para concretar la venta.

e. Servicio postventa.

Cool Dog proyecta contar con un canal postventa en línea 24/7, a través de un *chatbot* instalado en la página web para mantener comunicación constante con los clientes y poder resolver sus consultas, molestias, quejas y/o sugerencias. Asimismo, los clientes podrán conocer el estado del pedido comunicándose vía telefónica o por redes sociales. La fuerza de ventas será la encargada de confirmar la correcta recepción de los pedidos de los clientes B2C.

3.3 Análisis FODA

Luego de identificar y analizar los factores externos que afectan tanto al negocio como a la industria, es vital determinar si dichos factores podrían incidir directamente en el modelo de negocio que se plantea, y tipificar si representan una amenaza o una oportunidad. De igual modo, se utilizará la cadena de valor realizada en el punto 3.2 del presente trabajo como primer insumo para incorporar las fortalezas y debilidades al análisis FODA que se desarrollará en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1

Análisis FODA de Cool Dog

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">● Producto innovador y de alto contenido nutricional: complemento en presentación líquida, fortalecida con insumos naturales de alto valor alimenticio para perros.● Producto que facilita la digestión y absorción de nutrientes debido a su presentación líquida.● Validación del Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA).● Servicio de atención al cliente y post venta en constante seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none">● No se cuenta con un capital propio ni aporte de socios, pues el capital de trabajo será producto de préstamo bancario.● Modelo de negocio que no implica desarrollo de producto, solamente importación, que podría resultar fácil de copiar.● Empresa nueva en el mercado, así como el producto y la marca, lo que podría generar desconfianza por parte del consumidor.● Suministro frágil al estar supeditados a la producción del proveedor de bebidas. Si ellos quiebran, el suministro se perdería.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Altas tasas de crecimiento en el rubro de comidas balanceadas para mascotas en el Perú. ● Aumento de la tendencia de humanizar a las mascotas. Mayor preocupación por atender y consentir a sus mascotas para mejorar su calidad de vida. ● El presupuesto mensual de los dueños ha crecido en los últimos años para conceptos de alimentación, baño y veterinaria. ● Creciente interés de los dueños por ahondar información en los nutrientes y beneficios de los alimentos para canes. ● El perfil sociodemográfico del Perú demuestra un envejecimiento demográfico en la población, lo que coincide con el incremento de personas solteras sin hijos que eligen cada vez más a un perro como acompañante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Retrasos en la liberación del producto en Aduanas por la actual situación de emergencia sanitaria del Perú. ● Ingreso de productos con los mismos beneficios y/o características, especialmente de las marcas ya posicionadas en el mercado como Mimaskot, Ricocan y Cambo. ● La piratería e informalidad del país constituye un mayor riesgo de adulteración del producto. ● Inminente próximo cambio de gobierno y posible modificación de políticas de comercio exterior.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.4 Visión

Ser reconocida como una marca líder en el mercado PET peruano, ofreciendo productos que aporten beneficios para la salud de los perros y complementan su nutrición, siendo la bebida nutricional el producto bandera, además de otros productos saludables afines.

3.5 Misión

Somos una empresa que crea valor para los *dog lovers* a través de una bebida nutricional para perros que actúa como complemento de su alimentación y que, gracias a la presencia de vitaminas, permite que los canes crezcan y se desarrollen de manera saludable.

3.6 Estrategia Genérica

3.6.1 Diferenciación del producto.

La empresa emplea la estrategia genérica de diferenciación, puesto que hoy por hoy no existe un producto similar en el segmento de alimentación para mascotas, específicamente perros. En concreto, Cool Dog será la primera empresa en introducir este producto al Perú.

La bebida, diseñada exclusivamente para canes, se presentará como un complemento nutricional que los rehidratará y llenará de energía, gracias a los componentes nutritivos que contiene, tales como la malta y la vitamina B. Estos componentes promoverán un mejor funcionamiento de los riñones y del sistema digestivo, además de prevenir alergias y enfermedades como la anemia en los canes.

Todas las bebidas han sido debidamente procesadas con los más altos estándares de calidad, con la finalidad de lograr una bebida única en su segmento y con un sabor irresistible para las mascotas.

Por otro lado, la empresa mantiene el enfoque en un grupo específico de clientes, que en este caso son los *dog lovers*, pues son ellos los que se encuentran en la constante búsqueda de productos que cumplan con estándares de calidad para alcanzar el máximo bienestar y salud de sus mascotas.

3.7 Objetivos Estratégicos

3.7.1 Objetivo general.

Posicionar a Cool Dog como la principal bebida nutricional de opción nutritiva para canes.

3.7.2 Objetivos específicos.

OE1: Lograr una recordación de marca de 10 % en el segundo año de presencia en el mercado.

OE2: Alcanzar un 10% de conversión en ventas sobre las visitas a la página web (e-commerce), a partir del segundo semestre,

OE3: Lograr una participación del 5% para el tercer año de operaciones, con apoyo de las estrategias de marketing y publicidad en redes sociales.

OE4: Lograr una utilidad mínima del 15% al 20% en el primer año de operaciones.

OE5: Lograr una extensión de línea de producto bajo la misma marca para el tercer año.

OE6: Extender los puntos de distribución en otras zonas de Lima Metropolitana para el 2022.

OE7: Aumentar las ventas anuales a un 15% a partir del segundo de año de operaciones.

4 INVESTIGACIÓN/VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación

4.1.1 Descripción de la metodología de investigación.

Según Ries (2011), la metodología Lean Startup consiste en la búsqueda de validación de ideas en el mercado. Con este método, el primer paso es crear un prototipo del producto o servicio y rápidamente lanzarlo al mercado como experimento para medir los resultados analíticos, web y datos de conversión. Esto brinda la oportunidad de optimizar y medir lo funciona en el mercado y lo que no, para así pivotear el modelo de negocio, cambiando la estrategia y aprendiendo en el camino hasta conseguir que funcione.

El *business model canvas*, o lienzo del modelo de negocio, según Osterwalder et al. (2014), es una herramienta que sirve para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada, y ver de una manera global en un lienzo, los principales aspectos que involucran al negocio y giran al entorno a la propuesta de valor que ofrece. Los dos principales componentes del modelo de negocio son: el segmento y la propuesta de valor. Según los autores, el perfil del cliente muestra, de una forma detallada, las alegrías, frustraciones y tareas del cliente; mientras que, en la propuesta de valor se describen los productos y servicios que alivian frustraciones y crean alegrías.

El presente proyecto de investigación utiliza ambas bases teóricas. En primera instancia, se realizó la declaración de supuestos iniciales a través de un diseño inicial del lienzo de propuesta de valor y del modelo de negocio. A partir de aquí se extrajeron las hipótesis más relevantes en lo que al perfil del cliente y del producto respecta. Luego, se llevaron a cabo dos experimentos con la intención de validar las hipótesis planteadas y verificar si es necesario pivotear el modelo de negocio o no.

El primer experimento consideró una metodología exploratoria mediante investigación cualitativa. Para ello, se consideraron 15 entrevistas a profundidad realizadas a dueños de mascotas que residen en Lima Metropolitana para conocer de manera más personalizada el perfil de los *dog lovers*. El resultado de este experimento proporciona el lienzo del perfil de cliente validado.

El segundo experimento consistió en conocer el interés y la intención de compra de los clientes potenciales. Fue posible conocer estos indicadores midiendo la tasa de conversión, es decir, la cantidad de personas que ingresaron a dejar sus datos a una *landing page* creada para el producto, y promocionada a través de redes sociales. A mayor tasa de conversión, mayor es el interés real de los clientes potenciales. El resultado de este experimento nos proporcionará el mapa de valor validado.

4.1.2 Cuadro de hipótesis y experimentos de validación

Para continuar con la validación del modelo de negocio se han propuesto las hipótesis que se muestran a continuación con sus respectivos experimentos y criterios mínimos de éxito explicados a detalle en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz hipótesis-experimentos-criterios de éxito

#	Hipótesis	Experimento	Consideraciones	Criterios mínimos de éxito
1	Los dog lovers tienen como tarea prioritaria la alimentación del perro	15 entrevistas a profundidad, utilizando la técnica del entrevistador	Se aplicó la siguiente segmentación: Mujeres y hombres <i>dog lovers</i> entre 24 y 55 años, de NSE A, B y C, que vivan en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana	El objetivo de las entrevistas a profundidad es que por lo menos 10 de 15 entrevistados confirmen estas hipótesis
2	Los dog lovers consideran que una mala alimentación a su mascota conlleva a una deficiencia nutricional			
3	Los dog lovers consideran que la alimentación, el control de vacunación y chequeo preventivo es muy importante para que la mascota esté saludable			

4	Los dog lovers buscan conocer los beneficios y componentes de un producto antes de adquirirlo			Se espera que con el landing page se obtenga una tasa de conversión del 30% de los clientes potenciales y ello confirmaría las hipótesis, es decir, que al menos 30% de visitantes se registren para dejar sus datos
5	Los dog lovers se encuentran en la búsqueda de un producto con alto contenido nutricional que les ayude a preservar la salud y el bienestar de sus mascotas	<i>Landing page</i> promocionada a través de Facebook durante 15 días en 2 etapas	La publicidad fue segmentada según los requerimientos, y se aplicó en 2 fases, cada una de 1 semana completa	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Experimento de validación del cliente

Se utilizará el lienzo de propuesta de valor como punto de partida, que consiste en dos bloques: el primero será el perfil del cliente y el segundo, el mapa de valor.

Para la validación del “perfil del cliente” se utilizó la investigación tipo exploratoria a través de entrevistas a profundidad. Para ello, se han realizado 15 entrevistas de manera virtual, utilizando la técnica del entrevistador a través de la plataforma Zoom.

De acuerdo a los criterios de segmentación de APEIM (2016), se planteó que los entrevistados tengan las siguientes características: mujeres y hombres entre 24 y 55 años, de NSE A, B y C, que vivan en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana. Además, que residan en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina.

El perfil de estas personas es: trabajadoras, solteras o con familia, y que tengan un presupuesto para las compras referentes a su mascota; en otras palabras, personas que consideren a su mascota como un miembro de su familia, de manera que presenten una verdadera preocupación por su salud y nutrición; que compren alimentos, ropa, juguetes

a sus mascotas; y que busquen información adicional para complementar la nutrición de sus mascotas.

El objetivo de las entrevistas en profundidad es que por lo menos 10 de 15 entrevistados confirmen las hipótesis planteadas:

- Hipótesis del problema N°1: Los dog lovers o público objetivo tienen como tarea prioritaria la alimentación del perro.
- Hipótesis del problema N°2: Los dog lovers consideran que una mala alimentación a su mascota conlleva a una deficiencia nutricional.
- Hipótesis del problema N°3: Los dog lovers consideran que la alimentación, el control de vacunación y el chequeo preventivo son muy importantes para que la mascota esté saludable.

La Figura 14 muestra el perfil del cliente inicial, antes de la validación. Aquí se muestran resumidas las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente que se plantearon antes del experimento, con el que se espera validar todas estas declaraciones.

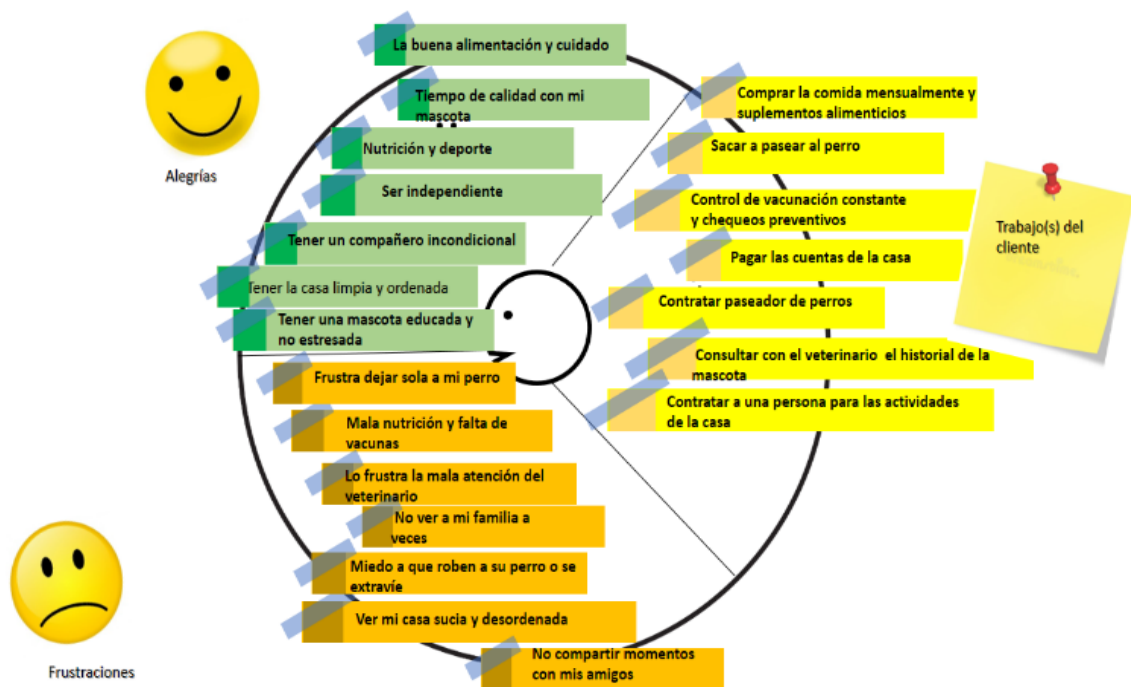


Figura 14. Perfil del cliente inicial. Elaboración propia.

La guía para la entrevista en profundidad se muestra a continuación. Las entrevistas están disponibles en el Anexo No. 1 del presente trabajo.

Modelo para Entrevista en Profundidad al Dog lover

Perfil del entrevistado

Nombres y apellidos:

Edad:

Profesión:

Distrito:

Acerca de su mascota (Perro):

- a) ¿De qué raza es su perro?, ¿cuántos años tiene?, ¿cuántos años convive con usted?
- b) ¿Cómo llegó usted a su mascota?
- c) ¿Cuántos perros tiene en casa?
- d) ¿Usted se considera *dog lover*? ¿Por qué?

Acerca de la convivencia:

- a) ¿Cómo es tu día a día con tu mascota? Explique.
- b) ¿Qué cuidados tiene con su mascota? (detallar veterinario, baños, vacunas, medicinas, si las tiene).
- c) ¿Cómo se desenvuelve su mascota o cómo es su personalidad? (si es introvertido /extrovertido/ agresivo / juguetón, etc.).
- d) ¿Qué tipo de alimentación tiene su mascota?, ¿cuánto es el promedio de gasto mensual en alimentación y otros cuidados como veterinarios, baños, etc.? Detallar (acá preguntar por premios/ suplementos/ vitaminas)
- e) ¿Dónde suele comprar los alimentos, ropa, juguetes de su mascota?
- f) ¿Qué medida de seguridad tiene para cuidar a su mascota en caso se pierda? Detallar.
- g) Durante el confinamiento por el Covid-19, cuénteme, ¿cuáles han sido las medidas que ha tomado para que su perro no se estrese y qué decisiones ha utilizado para cumplir con el distanciamiento social? Explique.
- h) ¿Cuándo su mascota tiene sed que suele darle?

Acerca del producto:

- a) ¿Cree que su perro se hidrata lo suficiente solo con el agua?
- b) ¿Alguna vez consideró darle una bebida rehidratante a tu perro, que además contenga vitaminas y otros nutrientes beneficiosos para él? ¿Qué tipos de beneficios debería tener esta bebida?
- c) (Presentar imagen de producto botella de 250 ml. presentación individual y *four pack*) ¿Qué opina sobre esta propuesta de bebida rehidratante para tu perro? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de suplemento?

Una vez concluidas las entrevistas, se consiguió validar las 3 hipótesis al 100%. En ese sentido, se presenta en la Figura 15 el lienzo del perfil del cliente validado, en donde se puede encontrar en el bloque de trabajos del cliente que la tarea más importante para el *dog lover* es alimentar a su can. Asimismo, en el bloque de alegrías se puede ver que al dueño le causa un sentimiento de satisfacción ver a su mascota saludable para que pueda acompañarlo por muchos años más. Finalmente, la principal frustración que siente

el *dog lover* es la deficiente nutrición; es decir, le causa tristeza si su mascota padece de una alimentación deficiente.

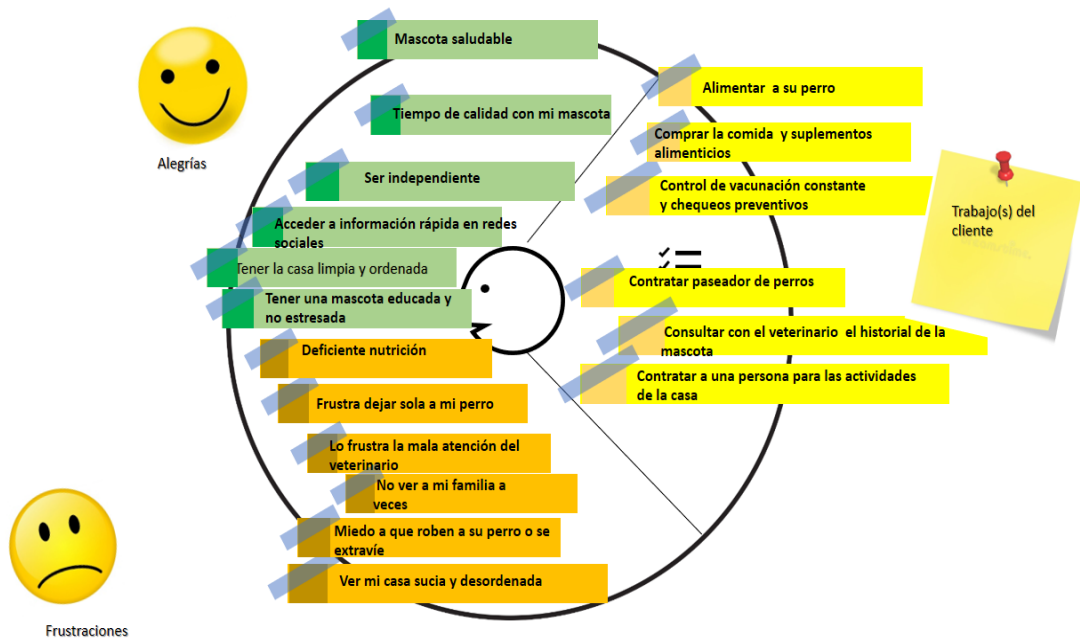


Figura 15. Perfil del cliente – Final. Elaboración propia.

4.1.4 Experimento de validación de producto

Una vez definido y validado el primer lienzo conocido como “Perfil de cliente”, se procede a analizar la sección conocida como la “Propuesta de Valor”. Tal y como se indicó en los apartados 4.1.1 y 4.1.3, ambos conforman el Value Proposition Canvas o también llamado Lienzo de la Propuesta de Valor. El mapa de valor cubre los tres aspectos del perfil del cliente a través de la oferta de producto que va a ingresar al mercado. Dicho de otro modo, respecto a las alegrías del cliente, el producto propone crear más alegrías; en cuanto a las frustraciones del cliente, intenta aliviar frustraciones; y en lo que a trabajos de los clientes respecta, el producto debe apuntar a facilitarles la tarea.

La figura 16 muestra los supuestos iniciales del mapa de valor, previa validación a través del experimento.

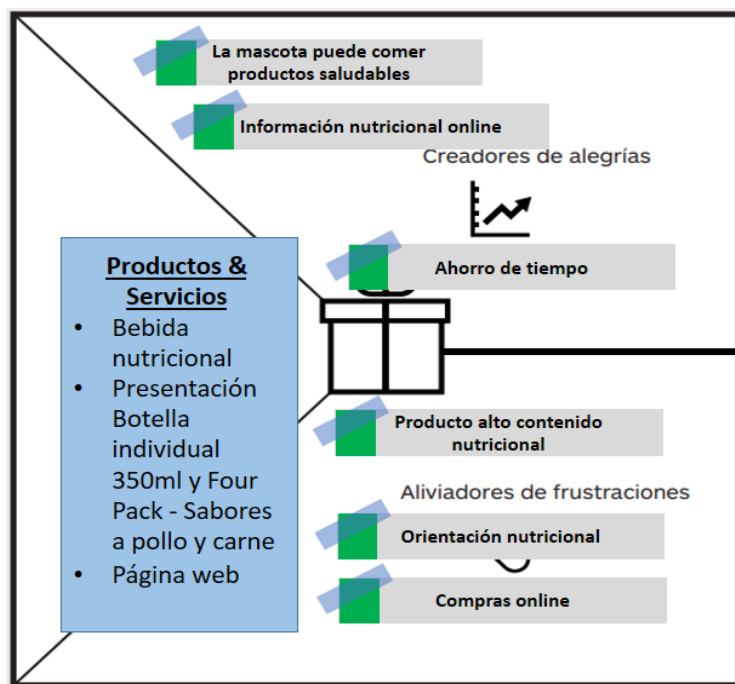


Figura 16. Mapa de Valor inicial. Elaboración propia.

Para este segundo experimento se creó una *landing page*, la cual se vinculó y se promocionó a través de en redes sociales. La publicidad pagada en Facebook se sesgó considerando el público objetivo: hombres y mujeres entre 24 y 55 años, de los NSE A, B y C, que residan en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, La Molina, y cuyos intereses sean los perros y su alimentación. Además, se llevó a cabo en 2 bloques de 1 semana de duración cada uno, acumulando así una quincena.

El objetivo de este experimento fue obtener la mayor tasa de conversión posible, de manera que a su vez se validen las hipótesis planteadas en cuanto a producto y mercado. Cabe recalcar que las hipótesis de este experimento son:

- Hipótesis del problema N°1: Los *dog lovers* buscan conocer los beneficios y componentes de un producto antes de adquirirlo.
- Hipótesis del problema N°2: Los *dog lovers* se encuentran en la búsqueda de un producto con alto contenido nutricional que les ayude a preservar la salud y el bienestar de sus mascotas.

El landing page que se puede visualizar a continuación se caracterizó por contar con un pequeño formulario al inicio, en donde los interesados tienen la opción de registrarse y dejar sus datos.



Figura 17. Imágenes del Landing Page. (Cool Dog, 2021a).

El público objetivo llegaba hasta la *landing page* gracias a la publicidad que se activó en Facebook. La figura 18 muestra el *fan page* de Cool Dog en Facebook, y los principales anuncios que aquí se colocaron.

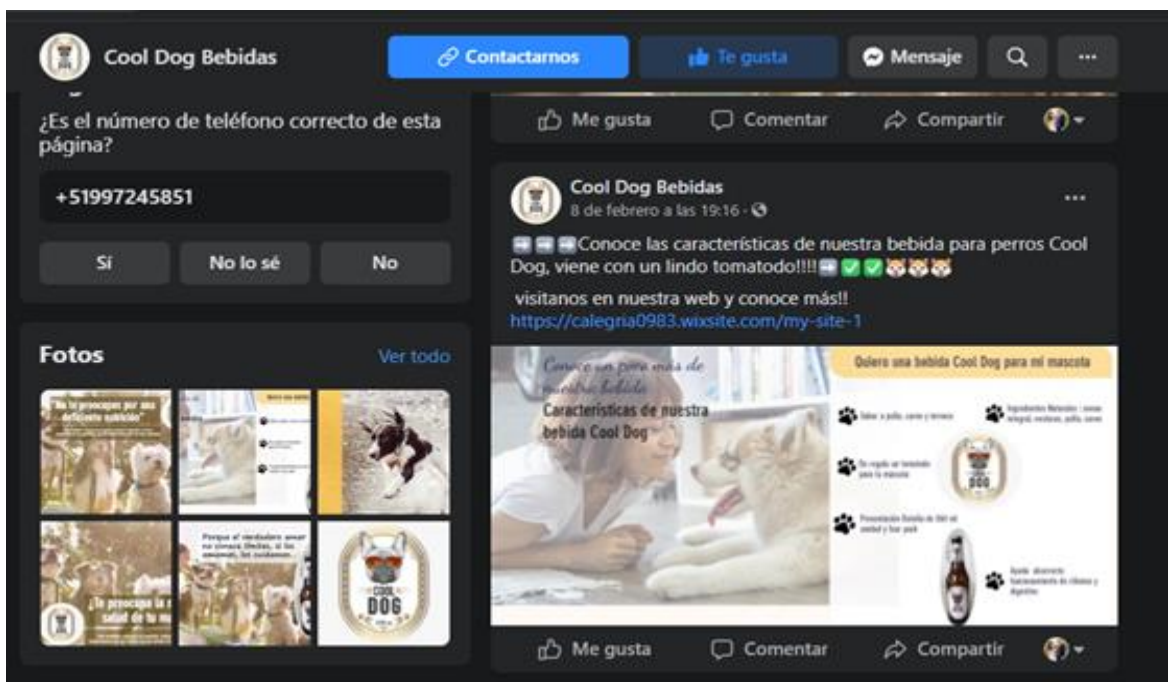




Figura 18. Imágenes de la campaña en el Facebook de Cool Dog. (Cool Dog Bebidas, 2021)

El criterio de éxito es una tasa de conversión del 30% durante el tiempo que dure la campaña (anuncio en Facebook). La conversión radica en el cliente potencial y el interés que tiene sobre el anuncio cuando da clic sobre el botón de información, e ingresa sus datos a la landing page.

Las dos etapas de este experimento fueron exitosas por sí solas. En la primera etapa de 7 días se consiguió un 41% de tasa de conversión en la *landing page*, mientras que, en la segunda etapa de 7 días por igual, esta tasa subió a 64%. El detalle en cifras a continuación:

Etapa 1 de la Landing Page de Cool Dog (periodo 7 días)

- 43 visitantes únicos al *landing page* (clics en el botón de información).
- 18 personas llenaron el formulario de datos (nombre y correo), quienes constituirán los clientes potenciales.

Etapa 2 de la Landing Page de Cool Dog (periodo 7 días)

- 14 visitantes únicos al *landing page* (clics en el botón de información).
- 9 personas llenaron el formulario de datos (nombre y correo) quienes

constituirán los clientes potenciales.

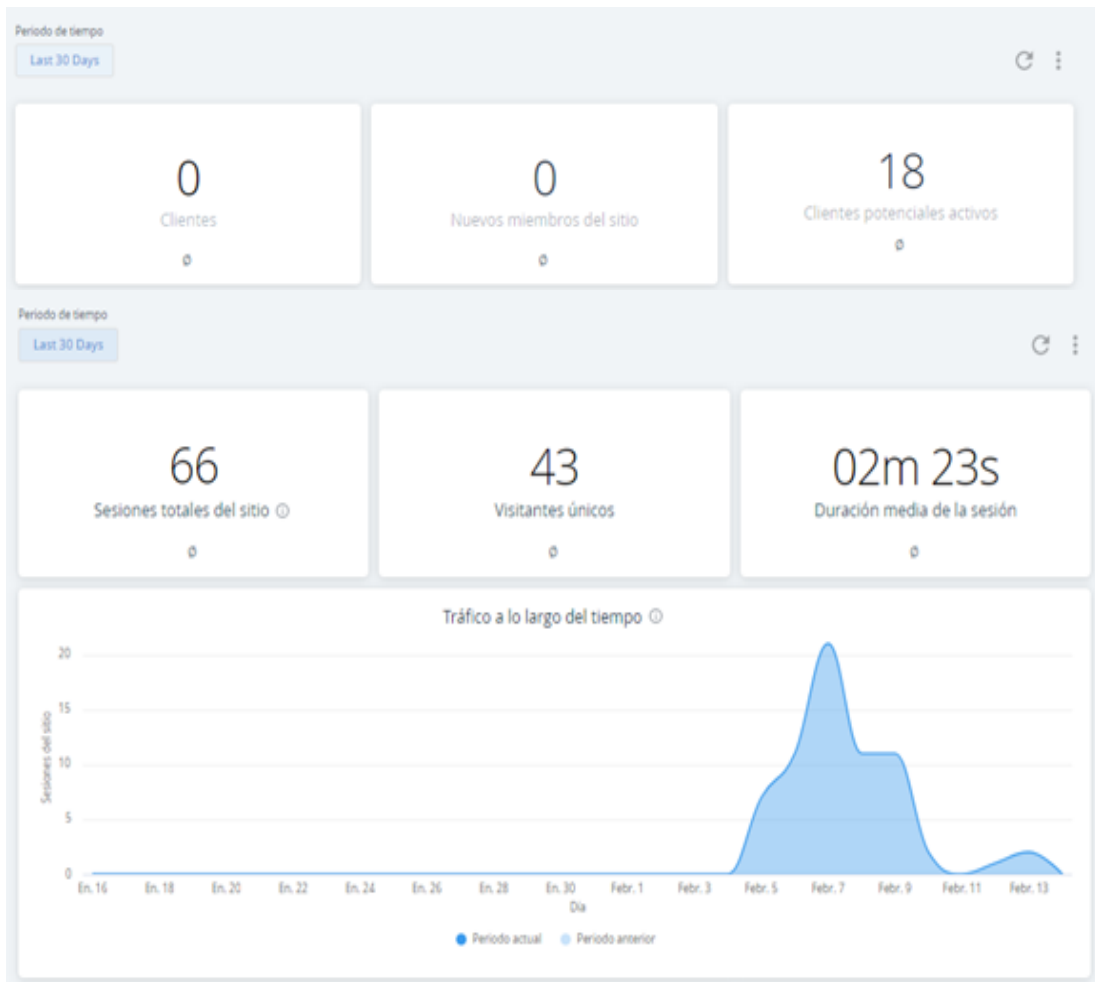


Figura 19. Resultados Landing Page Cool Dog. Elaboración propia.

Con un presupuesto de S/. 50.00 soles se mantuvo activa una publicación durante 15 días acumulados, y gracias a esta inversión, la tasa de conversión acumulada fue de 47%.

Por otro lado, también se encontraron otros resultados relevantes producto de la campaña de Facebook, de modo que se pueda pivotear el modelo de negocio posteriormente:

- Los hombres mostraron un mayor interés por el anuncio (52% hombres > 48% mujeres).
- El grupo etario predominante se redujo a las edades de 25 a 44 años.

Esta información y la que se muestra en las Figuras a continuación será útil para las futuras campañas publicitarias.



Figura 20. Anuncio de la campaña de Cool Dog promocionado orgánicamente. (Cool Dog Bebidas, 2021)



Figura 21. Resultados de la publicación promocionada orgánicamente. (Cool Dog Bebidas, 2021)



Figura 22. Resultados por edad de la publicación promocionada orgánicamente. (Cool Dog Bebidas, 2021).



Figura 23. Resultado por sexo de la publicación promocionada orgánicamente. (Cool Dog Bebidas, 2021).

Configuración de atribución	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado
7 días despu...	132 Clics en el enlace	5.522	6.365	S/0,19 Por clic en el enlace
7 días despu...	149 Clics en el enlace	7.623	9.121	S/0,17 Por clic en el enlace
7 días despué...	281 Clics en el enlace	12.815 Personas	15.486 Total	S/0,18 Por clic en el enlace

Figura 24. Imagen del resultado final de la campaña Cool Dog en la Landing Page. (Cool Dog, 2021a).

Después de experimentar con la *landing page* se ha logrado validar la hipótesis de la propuesta de valor; por lo tanto, a continuación, se mostrará el Lienzo de la Propuesta de Valor validado.

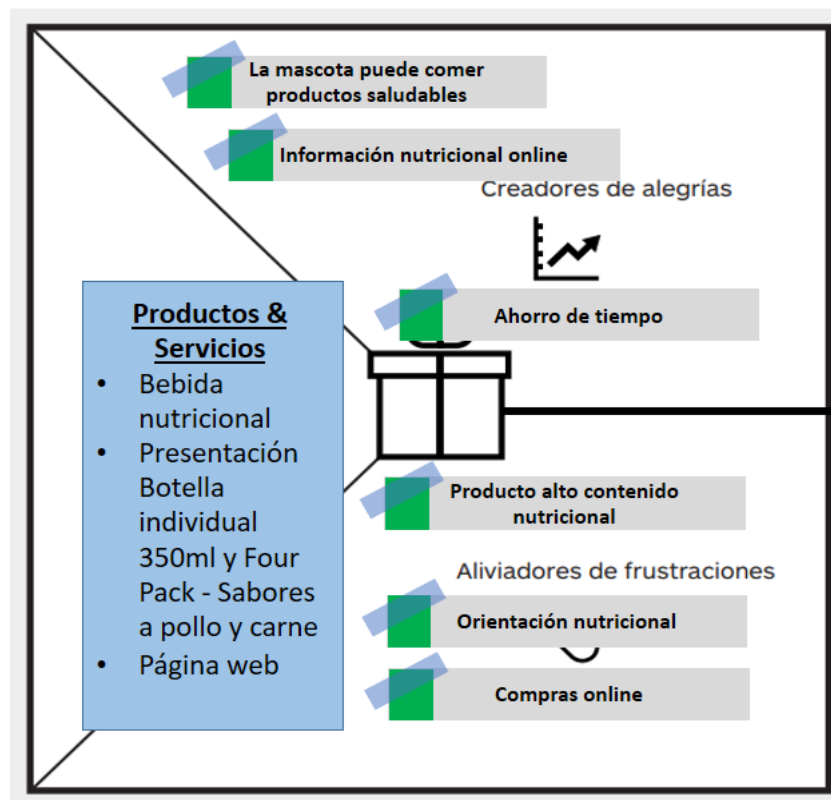


Figura 25. Mapa de Valor – FINAL. Elaboración propia.

4.2 Resultados de la investigación

- En las entrevistas a profundidad realizadas, los *dog lovers*, expresan las tareas que consideran más importantes en torno al cuidado de sus canes: alimentarlos, comprarles comida, y suplementos alimenticios y vitaminas de ser necesarios. De igual manera, se pudo validar que los cuidados que les brindan a sus mascotas

tienen como objetivo mejorar su calidad de vida, tanto física como psicológicamente, es por eso que, el trato hacia ellos tiende a humanizarse y evitan, cuando les es posible, dejarlos solos en casa. También, se analizó que los dog lovers no desean que sus canes presenten una nutrición deficiente y problemas de conducta, por otro lado, expresaron con entusiasmo que siempre se encuentran en búsqueda de lo más saludable para su mascota, sin dejar de lado que el pasar tiempo de calidad con ellos es muy importante.

- Con estos hallazgos, se constata la validez de la propuesta de valor. Los servicios y productos son los siguientes: bebida nutricional, página web y presentación, resuelven las necesidades que presentan los potenciales clientes del modelo de negocio.
- En ese sentido, se aliviarán las frustraciones expuestas mediante el producto de alto contenido nutricional, orientación nutricional y compras en línea. Además, se brindará información nutricional de manera virtual. Es así como se ofrecerá y creará valor para el público objetivo determinado en el perfil cliente.
- Por otro lado, se observó que el producto tiene una alta demanda. De acuerdo con los resultados, se debe realizar un ajuste en referencia a las características del público objetivo, dado que las mujeres y hombres que son dog lovers en el rango de edades entre 25 a 45 años son los que están más predispuestos a comprar el producto. Los intereses de este grupo son otros grupos, comunidades de animales, paginas, veterinarias, pet shops y personas que cuidan de la alimentación de las mascotas.
- Otro hallazgo respecto al público objetivo es que confían en su veterinario y las recomendaciones que éste pueda brindarle acerca de los productos. Sin embargo, siente un poco de desconfianza puesto que se trata de una bebida nueva en el mercado.
- Las personas que mostraron interés en el producto también se interesaron en obtener mayor información sobre las características de los productos que se ofrecen, tales como el uso, beneficios y detalles del empaque. También, mostraron interés en ver la bebida en físico. Es por ello que será fundamental reforzar los

canales de atención, información y venta, así como explayar el contenido digital para explicar, a mayor detalle, los beneficios del producto.

- Los resultados muestran que existe interés en la propuesta de valor, ya que, según los resultados de la tasa de conversión, las expectativas han sido alcanzadas.
- En la etapa de investigación del producto se realizó un MVP (Producto mínimo viable), es decir, se presentó un modelo inicial con un logotipo, isotipo y presentación del envase para conocer las distintas opiniones de los entrevistados. De acuerdo a los resultados obtenidos, se definió trabajar en un nuevo branding para definir el proceso de construcción de la marca final.

4.3 Informe final: Elaboración de, patrones, tendencias y conclusiones

Una de las grandes tendencias globales que no ha frenado la pandemia por Covid-19 es el creciente número de mascotas frente a hijos en los hogares y un aumento del gasto invertidos en ellos, se conoce que durante muchos años la compañía de los animales domésticos provee de beneficios para la salud de los seres humanos. Se decía que tener una mascota mejoraba el bienestar psicológico - social incluso la disminución del índice de estrés, además sus dueños pudieran tener mayor longevidad. La mascota es el fiel acompañante en casa.

A través de los experimentos ejecutados y los datos obtenidos se encontraron ciertos patrones interesantes. Se pudo observar que los clientes potenciales son personas que optan por vivir solos o postergar el tener hijos para cumplir ciertas metas proyectadas, por lo que adoptan una mascota para hacerse compañía, existe una clara preferencia al producto de mujeres y hombres entre 25 y 45 años, los cuales destinan un presupuesto mensual a sus perros, estas personas cuentan con una situación económica estable y son conscientes de la responsabilidad de la crianza de mascotas.

En conclusión, luego de haber ejecutado los dos experimentos, validar las hipótesis, entrevistas y resultados, así como conocer al cliente y la propuesta de valor, se puede determinar que las expectativas del modelo de negocio el cual se representa a través del Business Model Canvas determinan que el producto es de gran interés para el público objetivo.

A continuación, se muestra la Tabla 3 con el lienzo final del modelo de negocio.

4.3.1. Business Model Canvas – Cool Dog.

Tabla 3

Business Model Canvas – Cool Dog

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas estratégicas con veterinarias en distritos de NSE A, B y C. ● Proveedor de Bélgica para la bebida nutricional. ● Proveedores logísticos. ● Embajadores de marca (Influencers: perros y veterinarios). ● Senasa (registro sanitario para su comercialización en Perú). 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importación de la bebida. ● Proceso de logística. ● Proceso de marketing. ● Proceso de venta. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se ofrecerá una bebida nutricional que complementa la alimentación de los canes. La presencia de vitamina B promoverá el buen funcionamiento de los riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones, y contribuirá a evitar la anemia. ● Presentación en botellas de vidrio reciclable y con empaque eco amigable. ● Se contará con una página web donde se orientará al <i>dog lover</i> sobre el cuidado alimenticio del can. ● Se impulsará la venta <i>online</i> para evitar que los <i>dog lovers</i> dejen solas a sus mascotas, ofreciendo el servicio de delivery. 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Creación de membresía “Cool Dog Fan Club” por medio de QR en los envases para generar una comunidad de marca. ● Programa de fidelización por puntos para obtener beneficios y descuentos. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Hombres y mujeres <i>Dog Lovers</i> de los NSE A, B y C, de los distritos de Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria, Jesús María, San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre y Lince, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina entre 25 a 45 años, cuya mascota sea un verdadero miembro de su familia, lo cual muestra que existe una verdadera preocupación por su salud y nutrición.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pago de planilla de colaboradores administrativo y ventas. ● Logística de importación y despachos locales. ● Alquiler de oficina. ● Desaduanaje. ● Costo de publicidad y marketing. ● Costo de producto importado (Precio puesto en fábrica del proveedor de Bélgica: 0.79 €). 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ingresos por venta de producto: Sabores: pollo y carne. Presentación: botellas de vidrio de 250ml individual, 4-packs, 12-packs. 		

Nota: Elaboración del lienzo Canvas para la empresa Cool Dog. Fuente. Elaboración propia.

Según el Business Model Canvas presentado en la Tabla 4, el segmento de los clientes es integrado por hombres y mujeres *dog lovers* que oscilan entre 25 y 45 años de edad, viven en las Zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana y pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. Asimismo, el segmento de clientes al cual se dirige el proyecto se caracteriza por sentir una real preocupación por la salud y nutrición de sus canes. En ese sentido, se ha validado que la propuesta de valor del negocio genera valor para los clientes de este segmento, ya que se ofrecerá una bebida nutricional que complementará la alimentación de los canes, además de promover el buen funcionamiento de sus riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones o anemia, y un pelaje más sano, todo ello gracias a la presencia de vitamina B en la composición de la bebida. El producto se ofrecerá mediante varios canales de venta, incluyendo la venta presencial en la oficina principal; sin embargo, se impulsará y priorizará el e-commerce mediante una página web propia y las redes sociales. Para fidelizar a los clientes, se buscará crear un relacionamiento o vínculo, por ello se generará una membresía al “Cool Dog Fan Club”, que crearemos para brindar promociones, consejos e información relevante en torno a la alimentación y bienestar integral de los perros. La venta del producto constituirá la única fuente de ingresos de momento, y, pensando en las necesidades de los *dog lovers*, la bebida tendrá dos presentaciones, una con sabor a pollo y otra a carne, y se ofrecerá en botellas de vidrio de 250ml, así como 4-packs, 12-packs.

Debido a que el producto será importado desde Bélgica, es fundamental contar con personal especializado en comercio exterior. Por esta misma razón, el contrato de exclusividad con el proveedor será el recurso más importante de la empresa para asegurar la disponibilidad del producto. En el marco de la cadena de suministro del producto, la importación de la bebida, la distribución local, y también, el proceso de venta, serán las actividades esenciales para que el modelo de negocio opere. Los aliados clave para el desarrollo del negocio son, en primer lugar, el proveedor, en segundo lugar, SENASA, quien validará el producto en el mercado peruano una vez otorgado el registro sanitario para su comercialización en el país, y, por último, pero no menos importante, los embajadores de marca, quienes impulsarán la venta a través de sus recomendaciones en redes sociales. Finalmente, cabe resaltar que los ingresos por venta del producto soportarán la continuidad del negocio, pues servirán para efectuar los pagos de

importación del producto, pagos a proveedores, planilla, alquiler de oficina y almacenes, gastos de publicidad, entre otros gastos indirectos.

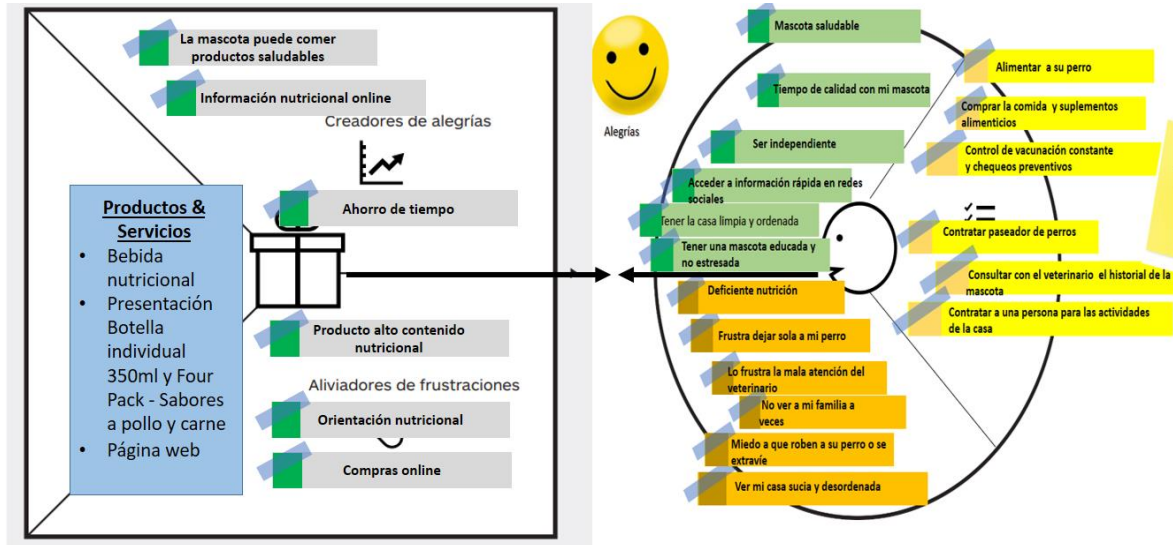


Figura 26. Value Proposition Canvas o Lienzo de la Propuesta de Valor Cool Dog. Elaboración propia.

4.3.2. Análisis del encaje.

En el primer bloque, Perfil del cliente, se han detallado todas las características identificadas del potencial cliente, en este caso los *dog lovers*. El segundo bloque corresponde al Mapa del valor, que busca cómo crear valor para el segmento. Y el tercer bloque se basa en la relación y/o coincidencia entre la primera y la segunda, quiere decir, el encaje.

Los productos y servicios que se presentan en el Mapa de valor crean alegrías relevantes para los clientes y también calman sus frustraciones. En cuanto al perfil del cliente, contiene seis frustraciones y seis alegrías. Estos se relacionan con las tareas del cliente. En conclusión, en el bloque de productos y servicios del Mapa de Valor, se han propuesto detalles que atienden a tres de seis actividades o trabajos del cliente, igualmente esta parte también contribuye en la creación de alegrías y ayuda a calmar frustraciones del cliente

Notamos que el encaje entre el perfil del cliente y el Mapa de valor es casi perfecto.

A continuación, se procede a detallar cada bloque del Mapa de valor:

- a) Bebida nutricional: Se ha identificado que al *dog lover* lo frustra una deficiente alimentación a su mascota, por ello, el producto espera cumplir con las expectativas que exige el cliente, de esta manera siente alegría de brindarle a su mascota una bebida saludable que aporta beneficios para su salud.
- b) Presentación del producto: Se ingresará al mercado con tres presentaciones: la botella individual de 250 ml., el *four pack* de igualmente 250 ml. cada botella, y la caja de 12 botellas considerando el mismo tamaño unitario. Los sabores serán dos: pollo y carne.
- c) Página web: Mediante la página web e-commerce el *dog lover* se alivia realizando las compras del producto con servicio *delivery* a fin de evitar dejar solo a su mascota ya que le causa un sentimiento de frustración.

4.3.3. Aliviadores de frustraciones.

- a) Producto alto contenido nutricional: Es de conocimiento que uno de los trabajos más importantes de los *dog lovers* es alimentar a su mascota con alimentos nutricionales. Por medio de este producto una bebida con alto contenido nutricional, a su mascota se le aliviará la deficiente nutrición que pudiera tener.
- b) Orientación nutricional: A través de la página web se pondrá al alcance de los *dog lovers* información constante y actual sobre el cuidado y salud de la mascota, aliviando la deficiente nutrición, pues se le facilitará consejos sobre dietas balanceadas y adecuadas
- c) Compras online: Mediante la habilitación de la página web se espera que los *dog lovers* puedan realizar sus compras desde la comodidad de su hogar, ya que se contará con servicio *delivery*, evitando la frustración de dejar solo a la mascota.

4.3.4. Creadores de alegrías.

- a) La mascota puede comer productos saludables: Si el *dog lover* alimenta correctamente a su mascota, tendrá la alegría de tener una mascota saludable.
- b) Información nutricional online: Puesto que la alimentación de la mascota es vital para el *dog lover*, por medio de la página web podrán beneficiarse con información importante sobre el cuidado nutricional para alegría del cliente.

c) Ahorro de tiempo: Los *dog lovers* podrán disfrutar de tiempo de calidad con la mascota, puesto realizarán sus compras desde el hogar y evitarán salidas innecesarias para realizarlas.

5 PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing de la empresa se divide en seis partes, y se desarrolla en la secuencia descrita a continuación: en la primera parte se definen los objetivos, y para ello se consideran los horizontes de corto, mediano y largo plazo, que corresponden a 1, 2 y 3 años, respectivamente. A continuación, se realiza un análisis del mercado objetivo, a través del cual se definirá el tamaño de mercado total, así como el disponible y el mercado objetivo. Una vez definido ello, se procede a definir las estrategias de marketing a implementar para segmentar y posicionar a Cool Dog en el mercado peruano. Después, se plantean las estrategias de Marketing Mix que se desarrollarán de acuerdo con las condiciones de la empresa y la marca. Por último, el Plan de Marketing culmina con la definición del plan de ventas y la proyección de la demanda, así como el presupuesto de marketing.

5.1 Planteamiento de objetivos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing de Cool Dog a corto, mediano y largo plazo:

5.1.1 Objetivos de marketing.

5.1.1.1 Objetivos a corto plazo (1 año)

- Alcanzar una tasa de conversión de mínimo el 15% en cada campaña publicitaria.
- Alcanzar un 10% de conversión en ventas sobre las visitas a la página web (e-commerce), a partir del segundo semestre de operaciones.
- Crear un programa de fidelización al cliente *dog lover*, para alcanzar una recompra durante el mismo trimestre en el que ocurrió la primera compra.

5.1.1.2 Objetivos a mediano plazo (2 años)

- Lograr una recordación de marca de 10% en el segundo año de presencia en el mercado.
- Aumentar las ventas anuales a un 15% a partir del segundo de año de operaciones.
- Incrementar en un 50% el número de seguidores en redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok), con respecto al año anterior.

5.1.1.3 Objetivos a largo plazo (3 años)

- Extender los puntos de distribución en otras zonas de Lima Metropolitana para el 2022.
- Lograr una extensión de línea de producto bajo la misma marca para el tercer año.
- Lograr una participación del 5% para el tercer año de operaciones, con apoyo de las estrategias de marketing y publicidad en redes sociales.

5.2 Mercado objetivo.

De acuerdo con el modelo de negocio de Cool Dog, la venta del producto en modalidad B2C, es decir, al cliente final, se realizará a través de una página web propia (e-commerce) y mediante las redes sociales de la empresa. Con esto, se busca controlar mejor la cantidad demandada de bebidas a comercializar mediante la plataforma de comercio electrónico.

5.2.1 Tamaño de mercado total.

Cool Dog es una bebida dirigida para perros, por ello, el mercado total, o *total available market* (TAM), estará constituido por la cantidad total de hogares en Lima Metropolitana que cuenten con un perro como mascota.

El punto de partida para el cálculo será el estudio de la CPI (2018), con el que se reveló que un 59.9% de hogares en el Perú urbano cuenta con una mascota en casa, y el 78.7% de este total indicó que al menos una de sus mascotas se trataba de un perro. De acuerdo con el censo llevado a cabo por el INEI (2017), en el Perú existe un universo de 8,252,284 de hogares, de los cuales, 6,402,380 son hogares urbanos (ver Figura 27), lo que significa que, extrapolando las estadísticas de la CPI (2018), 3,835,026 hogares tienen como mínimo una mascota en casa. Finalmente, 3,018,165 constituye la cantidad de hogares urbanos que tienen por lo menos a un perro como mascota, tal y como se puede visualizar en la Tabla 4.

Área de residencia	Censo 2007	Censo 2017	Variación intercensal 2007 - 2017		Incremento promedio anual	Tasa de crecimiento promedio anual
			Absoluto	%		
Total	6 754 074	8 252 284	1 498 210	22,2	149 780	2,0
Urbana	4 879 108	6 402 380	1 523 272	31,2	152 285	2,8
Rural	1 874 966	1 849 904	- 25 062	-1,3	- 2 506	-0,1

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 y 2017.

Figura 27. Población total, urbana y rural del Perú en 2017. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Tabla 4

Tamaño de mercado del Perú urbano en valores porcentuales y absolutos

DESCRIPCIÓN	%	TOTAL
Total de hogares en el Perú urbano	100%	6,402,380
Hogares en el Perú urbano con mascotas	59.90%	3,835,026
Hogares en el Perú urbano con perros	78.7%	3,018,165

Nota: Fuente: Elaboración propia. Adaptación. Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: perfil sociodemográfico. y de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional (Market Report, 2018).

No obstante, para hallar el tamaño del mercado total disponible (TAM), se debe de considerar únicamente a Lima Metropolitana, puesto que este es el mercado objetivo de Cool Dog. A diferencia del Perú urbano, en Lima Metropolitana solo un 56.5% de hogares cuenta con una mascota en casa (Ver Tabla 5), mientras que la proporción de que al menos una de esas mascotas sea un perro se mantiene en 78.7%. En Lima Metropolitana, según el APEIM (2020), la cantidad total de hogares es de 2,883,764, por lo que se infiere que 1,629,327 hogares limeños cuentan con al menos una mascota. Del mismo modo, se concluye que la cantidad de hogares en Lima Metropolitana que cuentan por lo menos con un perro como mascota es de 1,282,280, y este constituirá finalmente el TAM.

Tabla 5

Tamaño de mercado de Lima Metropolitana en valores porcentuales y absolutos

DESCRIPCIÓN	%	TOTAL
Total de hogares en Lima Metropolitana	100%	2,883,764
Hogares en Lima Metropolitana con mascotas	56.50%	1,629,327
Hogares en Lima Metropolitana con perros	78.70%	1,282,280

Nota: Fuente: Elaboración propia. Adaptación. Los datos fueron extraídos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2020) y la Compañía Peruana de Estudios de mercado y Opinión Pública (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional.* (Market Report, 2018).

5.2.2 Tamaño de mercado disponible.

Para el cálculo del Served Available Market (SAM), traducido al español como Mercado Disponible, se tomará en cuenta la información demográfica de Lima Metropolitana en cuanto a la distribución de hogares según los niveles socioeconómicos A, B y C, y de acuerdo con las zonas 4, 6 y 7.

Según APEIM (2020), la distribución de hogares de los NSE A, B y C son 4.4%, 22% y 42.8% respectivamente (Ver Figura 28), el porcentaje de participación que ocupan las zonas 4, 6 y 7 de acuerdo con cada uno de los mencionados NSE son 84.4%, 46.4% y 23.6% respectivamente. Como se puede apreciar en la Figura 29, los distritos que conforman Zona 4, 6 y 7 son Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

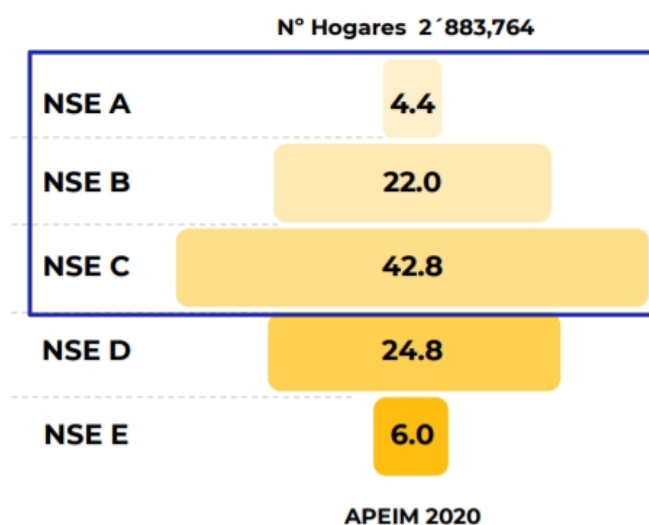


Figura 28. Distribución porcentual de hogares en Lima Metropolitana según niveles socioeconómicos. Adaptación de “Distribución de zonas APEIM por NSE 2020”, por APEIM, 2020.

(%) Vertical - Hogares

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.2%	5.6%	9.8%	13.1%	15.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.8%	11.5%	9.9%	10.3%	7.0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.7%	6.1%	10.6%	9.9%	12.7%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	5.4%	17.4%	16.4%	15.2%	16.8%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.2%	7.6%	11.7%	16.9%	13.4%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.1%	13.0%	4.4%	1.2%	1.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.9%	15.5%	2.8%	1.6%	0.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7%	7.8%	9.9%	7.5%	4.5%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.0%	6.5%	12.4%	12.0%	12.3%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.0%	8.5%	10.8%	10.9%	12.6%
Otros	1.0%	0.5%	1.4%	1.4%	3.4%
Muestra	209	1025	1691	895	210
Error	6.8%	3.1%	2.4%	3.3%	6.8%

Figura 29. Distribución porcentual de hogares en Lima Metropolitana según niveles socioeconómicos y distritos por zonas. Adaptación de “Distribución de zonas APEIM por NSE 2020”, por APEIM, 2020.

Es así como, en Lima Metropolitana, un total de 887,338 hogares pertenecen a los NSE A, B y C. A continuación, considerando los porcentajes de distribución de las zonas 4, 6 y 7 según NSE, obtenemos un mercado disponible total de 308,034 hogares.

Tabla 6

Tamaño de mercado de Lima Metropolitana en valores porcentuales y absolutos

DESCRIPCIÓN	NSE A	NSE B	NSE C
Hogares en Lima Metropolitana con perros	1,282,280		
Distribución según NSE A, B y C	4.40%	22.00%	42.80%
Hogares en Lima Metropolitana con perros según NSE	56,420	282,102	548,816
Distribución de las zonas 4, 6 y 7 según NSE	84%	46%	23.60%
Total de hogares en las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana con perros	47,619	130,895	129,521
	308,034		

Notas: Fuente: Elaboración propia. Adaptación. Datos extraídos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2020) Distribución de zonas APEIM por NSE 2020. Lima: APEIM.

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (target).

Finalmente, para obtener el mercado operativo de Cool Dog, se considerará que la tasa de conversión de 47%, la cual fue resultado del experimento de la Landing Page, será el porcentaje operativo válido a partir del tamaño de mercado disponible. Esto se adecúa al presupuesto financiero para operar y la capacidad instalada de la compañía.

$$\text{SOM} = 308,034 \times 47\% \text{ (Tasa de Conversión Landing Page)} = 144,776 \text{ hogares}$$

MERCADO OBJETIVO (TARGET) = 144,776 HOGARES

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado.

La investigación sobre el incremento de la tenencia de mascotas en los hogares peruanos nos muestra hallazgos y resultados contundentes sobre las perspectivas de crecimiento en el sector (Anda Perú, 2019.) Tal y como se muestra en la Figura 30, existe

un crecimiento sostenido y lo que genera que algunas empresas vean al sector PET muy rentable.



Figura 30. Perú: Crecimiento de tenencia de perros y gatos (porcentaje y absoluto). Adaptado de “Casi la mitad de hogares peruanos cuentan con una mascota en casa”, por Anda Perú, 2019.

Para complementar la información de la investigación de Kantar, nos muestra a los “grupos de hogares donde más crece la tenencia de las mascotas” (Perú Retail, 2019). Kantar es más preciso respecto al crecimiento de la tenencia de perros según su tamaño.

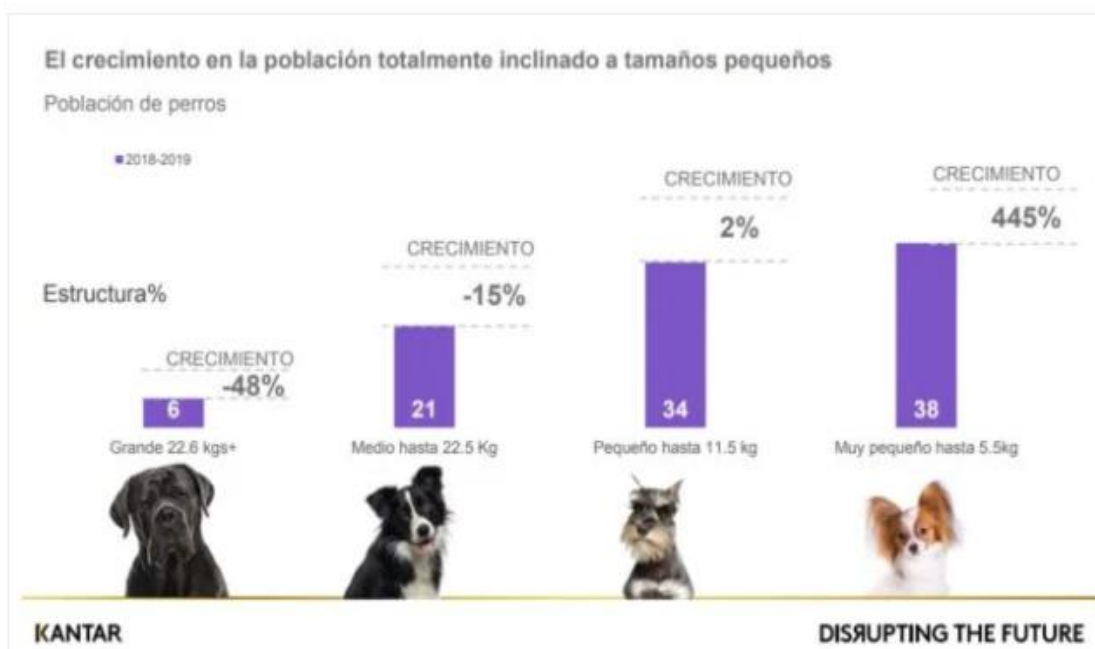


Figura 31. Perú: Tendencia de tenencia de perros según tamaños (porcentaje y absoluto). Adaptado de “Casi la mitad de hogares peruanos cuentan con una mascota en casa”, por Anda Perú, 2019.

Entre los años 2017 y 2019 el crecimiento ha impulsado la penetración de la categoría a un 49% siendo la tenencia de los perros mayor que la de los gatos, los grupos de hogares donde se evidencia la convivencia con mascotas son hogares sin hijos, hogares con niños menores de 5 años y amas de casa mayores de 55 años.

De acuerdo con la información de Euromonitor para el año 2020 el monto de ventas para productos de mascotas por el canal digital representa 6,1 millones de soles y se proyecta que esta cifra se incremente a 9,9 millones hacia el 2023 (Mengano, 2019, como se citó en Blacksip, 2019).

Tabla 7

Pronóstico de valor de ventas en línea por categorías

	2020	2021	2022	2023
Moda (ropa y calzado)	472,9	601,4	738,5	898,8
Belleza y cuidado personal	57,9	63,1	112,9	202,3
Electrodomésticos	26,7	29,8	33,3	36,9
Electrónica de consumo (tecnología)	672,8	752,9	833	913,4
Salud	25,1	27,8	31,7	35,7
Comida (y bebidas)	116,7	137,6	159,7	183,8
Artículos y muebles para hogar	4,2	4,7	5,2	5,7
Productos multimedia	266,3	290,7	315,7	339,9
Accesorios personales	115,8	129,1	143,6	158,2
Cuidado y artículos para mascotas	6,1	7,6	8,8	9,9
Juguetes y artículos para niños	1,3	1,3	1,4	1,5
Videojuegos	2,5	2,9	3,4	3,8
Otros	909,1	995,6	1.044,6	1.043,9
TOTAL	2.689,9	3.060,7	3.448,9	3.851,6

Notas: Extraído de Blacksip, 2019, p.16

5.3 Estrategias de Marketing

5.3.1 Segmentación

Para la viabilidad del proyecto Cool Dog, la segmentación es un instrumento muy importante, esto ayuda a centralizar la propuesta de valor en el público objetivo detallando los atributos de la bebida para perros. Se ha considerado como variable principal los hogares que tienen como mascota un perro, el crecimiento del sector PET y los amantes de los canes aquellos que consideran a su perro como parte de su familia, se preocupa por su nutrición y salud ellos son considerados “*Dog lovers*”.

La segmentación para la bebida Cool Dog será concentrada: el foco del negocio estará puesto en un segmento objetivo del mercado, es decir buscamos satisfacer las necesidades de un mercado pequeño, ofreciendo una bebida nutricional el cual será un complemento en la alimentación de su mascota con nutrientes y beneficios que contribuyen satisfactoriamente en la salud del can además este producto cubre las expectativas del cliente. Con el objetivo de poder segmentar al público objetivo, se han considerado algunas variables de segmentación como se muestra a continuación:

Variable Geográfica:

- El producto se presentará y venderá en las zonas urbanas de Lima Metropolitana.
- Zonas en consideración: 4, 6 y 7, que comprenden los distritos de Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, Lince, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

Variable Demográfica:

En relación al usuario del producto.

- Sexo: Hombres y mujeres
- Edad: Entre 25 años a 45 años.
- NSE: A, B y C
- Estado civil: solteros, casados con hijos, casados sin hijos y viudos.
- Ocupación: Profesionales, amas de casa, trabajadores dependientes e independientes.

Variables Conductuales:

- Son personas que buscan brindarles el mejor cuidado en la alimentación y salud a sus perros.
- Son personas que generan un vínculo con su perro, considerándolo un miembro más de la familia.

Variables Psicográficas:

- Son considerados dog lovers.
- Consideran mucho las recomendaciones que les brinda el veterinario en relación a su alimentación y salud de su perro.
- Son personas que usan la tecnología para comunicarse, para informarse, para entretenerse y para realizar compras.
- Son personas que ven como prioridad la compra de la comida de sus perros.

5.3.2 Posicionamiento

De acuerdo con la segmentación realizada, se define el posicionamiento del producto, el cual tiene como claro objetivo la recordación de marca, es decir, estar presente en la mente del consumidor objetivo y que represente una nueva alternativa de bebida nutricional para perros, la cual sea considerada como un complemento líquido que aporta hidratación y altos nutrientes que va a mejorar notablemente la salud de los canes.

Se considera posicionar el producto en relación a los atributos o beneficios que esta nueva bebida aporta a los perros, tal y como se detalla a continuación:

- Atributos específicos del producto: bebida nutricional que complementará la nutrición e hidratación de los canes, con una combinación de ingredientes naturales de alta calidad, los cuales ofrecen una alimentación saludable.
- Beneficios del producto: Es una bebida que contiene vitamina B, por lo que promoverá el buen funcionamiento de los riñones de los canes, la rápida recuperación en caso de infecciones. Además, ya que este complemento refuerza el sistema inmunológico de los perros, contribuye a evitar la anemia y mejorar la calidad de vida del perro para que pueda ser un acompañante por muchos años.

- Característica del producto: bebida disponible en sabores de pollo y carne. Estos sabores son agradables para el paladar de las mascotas, y su consumo recomendado es de una dosis por semana, es decir, una botella a la semana. La misma se puede refrigerar hasta 48 horas luego de abierta en caso no se consuma en su totalidad.

Cool Dog es un producto único e innovador en el mercado peruano, cuenta con ingredientes naturales que aportarán energía y una alimentación saludable. Además de una adecuada digestión, el producto ayuda a evitar la caída del pelaje mejorando su apariencia.

La ventaja competitiva del producto son los beneficios de los componentes naturales para la salud y nutrición. Estos constituyen un diferencial y, su presentación líquida representa una alternativa novedosa lo que el sector habitualmente estila ofertar, tal y como alimentos sólidos o semisólidos.

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Cool Dog es el primer producto líquido para perros en el mercado peruano, se necesita que el producto tenga un envase llamativo y también sea reconocido por sus beneficios y propiedades nutricionales. La bebida nutricional tendrá una presentación muy particular en comparación con los envases habituales de comida para perros. El producto tendrá un envase similar a las botellas tradicionales de cerveza que conocemos. La razón es porque este tipo de material conserva adecuadamente el líquido, además será atractivo en el punto de venta que una bebida para perros tenga similar apariencia de una botella de cerveza para personas, este es un producto que se brinda una vez por semana, el consumo es de acuerdo con el peso del perro y la botella se puede refrigerar (se sugiere que para razas pequeñas se consuma una botella en 2 momentos y para raza grande una botella completa).

- **Beneficio Básico:**

Nutrición e hidratación del perro.

- **Producto básico:**

Bebida líquida para la hidratación de los perros, Cool Dog tiene una presentación en botella de vidrio.

- **Producto esperado:**

Bebida nutricional que complementará la alimentación de los canes, con una combinación de ingredientes naturales de alta calidad los cuales ofrecen una alimentación saludable además mejoran el sistema digestivo.

- **Producto aumentado:**

Complemento nutricional con sabores agradables de pollo y carne en presentación de botella de cerveza. Recomendado por los veterinarios porque favorece a la conservación del pelaje brillante de la mascota y aporta nutrientes necesarios para la salud y nutrición de la mascota.

- **Producto potencial:**

Es una bebida nutricional con proteínas vegetales que tiene presencia de vitamina B este promoverá el buen funcionamiento digestivo y de los riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones contribuye a evitar la anemia reforzando el sistema inmunológico de los perros.

5.4.2 Diseño de producto/servicio:

Cool Dog se caracteriza por percibir y entender la real preocupación que existe por la salud y nutrición de los canes, y ofrece para ello una bebida nutritiva y que complementará la alimentación de los canes, además de promover el buen funcionamiento de sus riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones o anemia, y un pelaje más sano, todo ello gracias a la presencia de vitamina B en la composición de la bebida.



La bebida Cool Dog contará con una presentación práctica de transportar y fácil de abrir, siendo sus presentaciones de venta en unidad, 4-packs, 12-packs.

- **Producto:**

Producto individual 250 ml



Producto en 4-Packs:



Producto en caja 12-packs:



- **Características físicas**

Composición nutricional:

Cool Dog es una bebida nutricional para canes elaborado extractos de proteínas vegetales (extracto de malta) así como de carnes y subproductos vegetales, los cuales pueden ser carne y pollo. Además, contiene la vitamina B, las cuales promoverán un mejor funcionamiento de los riñones y del sistema digestivo, además de prevenir alergias y enfermedades como la anemia en los canes.

La ingesta sugerida por can es de una botella por semana.

Sabores:

Cool Dog, tiene dos sabores el cual es carne de res y pollo.

Envase:

La presentación individual es de vidrio en color topacio para mantener las propiedades del producto; debido a que los rayos de luz podrían variar el sabor y olor del producto. Además, contará con tapa twist metálica; el peso neto del producto es de 250 ml.

Rotulado:

La etiqueta frontal mostrará el logo de la marca y una pequeña descripción del producto (bebida para perros), así mismo, el contenido neto de 250 ml. En la parte posterior llevará el rotulado del producto exigido por INDECOPI donde indica los ingredientes, cuadro nutricional del producto, conservación del producto sellado (hasta 12 meses en un lugar seco y fresco) y también una vez abierto (mantener refrigerado hasta por 48 horas). También, indicará los datos de la empresa como razón social, dirección, fecha de fabricación del producto, fecha de vencimiento del producto, teléfono de contacto y número de registro de SENASA.



Presentación

El producto se ofertará en diversas presentaciones como botellas individuales, 4-packs, 12-packs, según la necesidad de cada cliente.

Tiempo de Vida del Producto

Cool Dog tiene una duración de 36 meses desde su fabricación, su conservación es a temperatura ambiente, una vez abierto es necesario guardarlo en la refrigeradora hasta un máximo de 48 horas.

Confianza

Cool Dog cuenta con Registro de Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Registro SENASA) el cual es un requisito necesario para un producto importado de uso veterinario, por otro lado, también se contará con la validación por parte del Colegio Médico Veterinario del Perú.

- **La marca**

Cool Dog, es la unión de dos palabras claves “Cool” en inglés de genial y “Dog” en inglés perro, las cuales en conjunto son de fácil recordación y hacen referencia al producto (bebida para perros).



- **Estilo**

Respecto al estilo gráfico logotipo e isotipo que tendrá la marca, se realizará una actualización o *re-branding* con relación al anterior presentado, con la finalidad de que la marca refleje una imagen más acorde a los beneficios que son nutrición, rehidratación y salud canina. Las opiniones y sugerencias de los entrevistados en la etapa de investigación del cliente y producto han sido consideradas para este nuevo re- branding. Es por ello que se emplea un estilo más amigable, lúdico y fácil de leer mediante una tipografía *bold* empleando colores rojo, blanco y amarillo, los cuales connotan fuerza, facilidad y alegría, respectivamente.

- **Web y redes sociales**

Cool Dog ofrecerá sus productos mediante la página web de la marca, redes sociales y en puntos físicos de venta (veterinarias), por lo que es importante que la comunicación colocada en estos espacios sea de fácil lectura y entendimiento del *dog lover*.

- **Estrategia de marca**

Cool Dog es una bebida nutricional considerada como complemento en la alimentación de los canes, esta bebida no tiene competidores actualmente ya que es nueva en el mercado peruano, asimismo nos proyecta un futuro prometedor, además en el futuro a través de su propia marca se pueda desarrollar una extensión de productos.

- **Ciclo de vida del producto**

Cool Dog se encuentra en la fase de introducción del ciclo de vida del producto ya que está en pleno desarrollo y busca el posicionamiento en el mercado como objetivo principal. Además, busca establecer una relación con los Dog Lovers, asegurando un producto de alta calidad.

- **Estrategia de producto de acuerdo con el ciclo de vida**

Actualmente existe una gran variedad de alimentos sólidos para canes en el mercado, por lo que se requiere reducir la fase inicial de introducción del producto, con la finalidad de alcanzar una penetración de mercado de manera más acelerada generando la necesidad de compra de complementos alimenticios líquidos como Cool Dog.

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Cool Dog ingresará al mercado peruano como un producto novedoso, por lo que se deberá adoptar una estrategia de precios que le permita fijar los precios iniciales cuidadosamente. En ese sentido, considerando la naturaleza innovadora del producto, el alto valor que se percibe, el elevado nivel de ingresos del público objetivo, y la inexistencia de competencia, la estrategia de descremado de precios es la más adecuada. Esta estrategia permite “remover la crema de la superficie”, ya que consiste en colocar el producto a un precio relativamente alto al ingresar al mercado, con la finalidad de que a medida que el producto avanza por su ciclo de vida, exista la posibilidad de disminuir el precio para poder ingresar a otros segmentos de mercado que son más sensibles al precio.

Por otro lado, como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el producto final será importado desde Bélgica, por lo que los principales componentes del precio serán los costos de importación y nacionalización. Es por ello que el costeo se realizará a partir del precio de la bebida para perros en puerto de origen, es decir, en Amberes, Bélgica, hasta el precio de venta al público en Lima, Perú.

Con la finalidad de hallar el precio de venta unitario, se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

- El precio de venta unitario FOB Amberes es de € 0.93. Este incoterm implica que el proveedor entregará los productos al puerto de Amberes debidamente paletizados y empaquetados con un etiquetado y rotulado personalizado, y ellos

se encargarán íntegramente de los trámites y costos de exportación. Además, este precio se acordó considerando pedidos con un volumen mayor a 16,000 unidades.

- De acuerdo a las hojas técnicas proporcionadas por el proveedor, observamos que las bebidas se embalan en cajas de cartón. Cada caja de cartón contiene 24 botellas y mide 34 centímetros de largo, 23 centímetros de ancho y 22 centímetros de alto.
- Con las dimensiones dadas es posible ubicar la cantidad de paletas que se podrán cargar a un contenedor. En este caso, se eligió trabajar con contenedores de 20 pies, por lo que la cantidad máxima de paletas será 12.

Tabla 8

Dimensionamiento de cajas y paletas

TAMAÑO (en metros)	MEDIDAS			Cantidad de <i>pallets</i> americanos por 1x20'ST
	Contenedor 20'ST (medidas internas)	Caja de cartón	Pallet Americano	
LARGO	5.9	0.34	1.2	4
ANCHO	2.34	0.23	1	2
ALTO	2.4	0.22	0.15	6
				12

Notas: Fuente: Elaboración propia

- El proveedor también indicó que la cantidad de cajas de cartón por pallet americano es de 72. Este último dato complementa la información necesaria para hallar la cantidad total de botellas que se podrán importar en un contenedor de 20 pies. En la tabla 9 se puede visualizar que este cálculo asciende a un total de 20,736 unidades.

Tabla 9

Cálculo de la cantidad de botellas en un embarque de importación

Concepto	Cantidad
[A] Botellas por caja de cartón	24
[B] Cajas de cartón por pallet americano	72
[C] Pallets americanos por contenedor de 20 pies (1x20'ST)	12
[A x B x C] Unidades por embarque (1x20'ST)	20,736

Notas: Fuente: Elaboración propia

- La última consideración será la de tipo de cambio. Se considerarán los siguientes tipos de cambio a lo largo de todo el proyecto:
 - o Tipo de cambio euros a soles: 4.53
 - o Tipo de cambio euros a dólares: 1.21
 - o Tipo de cambio dólares a soles: 3.68

A continuación, se proceden a calcular los costos de importación. El primer paso implica el cálculo de la base imponible (valor CIF), para calcular con ello los impuestos según sub-partida arancelaria. Por último, se añadirán los costos logísticos propios de la operatividad de nacionalización hasta la colocación en los almacenes de la empresa. Todo lo anteriormente mencionado suma los costos totales de la importación. Este cálculo se muestra en la Tabla 10 y equivale a \$ 26,112.91. Con esta información se determina que el costo de venta unitario equivale a \$ 1.26, o S/. 4.63.

Luego, se proceden a definir los márgenes de cada uno de los canales: directo e indirecto. Debido al alto valor percibido del producto, el margen que la empresa ha decidido tener será de 50% de las utilidades, y el margen que se le sugerirá a las veterinarias, quienes son parte del canal indirecto, será de 19% de las utilidades. En la Tabla 11 se puede visualizar el detalle de los precios de venta para todo el embarque. Del mismo modo, con este cálculo se hallan los precios de venta por cada canal. Es así que se completan los cálculos determinando que, en el canal indirecto, el precio de venta sugerido es de S/. 10.93, mientras que, en el canal directo, el precio de venta sugerido al público es de S/. 13.50.

Tabla 10

Cálculo de los costos de importación de un embarque de 1 contenedor de 20 pies

Cálculo de base imponible	
Precio unitario FOB en €	€ 0.93
Cantidad de botellas por embarque	20,736
FOB en €	€ 19,284.48
FOB en US\$ (T/C: 1.21)	\$ 23,301.44
Flete	\$ 1,651.00
CFR	\$ 24,952.44
Seguro (SUNAT: 1.25% del FOB)	\$ 291.27
CIF	\$ 25,243.71

Gastos de importación	
Handling	\$ 63.10
Conducción	\$ 142.50
Descarga	\$ 120.00
Movilización	\$ 39.00
Tracción	\$ 49.00
Serv. Administ.	\$ 22.00
Servicio al cliente	\$ 15.00

Cálculo de impuestos	
A/V (0%)	\$ 0.00
IPM (16%)	\$ 504.87
IGV (2%)	\$ 4,038.99
Deuda aduanera	\$ 4,543.87
Percepción (10%)	\$ 2,524.37
Total D + percepción	\$ 7,068.24

Gastos Operat.	\$ 50.00
Almacenaje	\$ 95.00
Otros	\$ 60.00
Comisión Agente	\$ 504.87
Total gastos	\$ 1,160.47

Total de costos de importación (CFR + A/V + Gastos de importación)
\$ 26,112.91

FOB unitario en dólares	Factor Imp (CTI / FOB)	Costo Unitario de Importación en dólares	Costo Unitario de Importación en soles
\$ 1.12	1.12	\$ 1.26	S/. 4.63

Notas: Esta partida arancelaria está exenta del impuesto de ad-valorem (A/V). Los gastos de IPM, IGV y deuda aduanera constituyen crédito fiscal y por ende no se contabilizan dentro del total de costos de importación. Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Cálculo de los precios de venta unitarios

Canal Directo (Público)	
Costo Total de Importación	\$ 26,112.91
Margen 50%UT	\$ 26,112.91
Valor venta	\$ 52,225.82
IGV 18%	\$ 9,400.65
Precio venta	\$ 61,626.47

FOB unitario en dólares	Factor PV directa (PVT/FOB)	PV Unitario en dólares	PV Unitario en soles
\$ 1.12	2.64	\$ 2.97	S/ 10.93

Canal indirecto (Veterinarias)	
Costo Total (VV)	\$ 52,225.82
Margen 19%UT	\$ 12,250.50
Valor venta	\$ 64,476.32
IGV 18%	\$ 11,605.74
Precio venta	\$ 76,082.06

FOB unitario en dólares	Factor PV directa (PVT/FOB)	PV Unitario en dólares	PV Unitario en soles
\$ 1.12	3.27	\$ 3.67	S/ 13.50

Notas: Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, encontramos modelos de negocio similares en Norteamérica, América Central, Europa e incluso Asia. Al mismo concepto de bebida que intentaremos introducir en Perú, en Estados Unidos, Costa Rica y México se le conoce como “cerveza para perros”, incluso cuando no contiene lúpulo, levadura, ni tampoco contienen alcohol ni son carbonatadas. Algunas de las marcas más reconocidas en el mercado son Bowser Beer, Dawg Grog, Beer Terrier, Dog Rose, y la recientemente creada, Perro Aventurero.

En línea con la investigación, se muestra un benchmarking de precios de venta de productos similares, considerando sus precios finales en sus países de origen, lo que sirve como comparativo para entender en qué rango de precios se encuentra Cool Dog. De aquí, se desprende que el precio de venta de Cool Dog sugerido al público se encuentra exactamente en un punto medio.

Tabla 12

Comparación de precios de Cool Dog con otras marcas

Marca	Mercado	PVP en soles
Beer Terrier	México	S/ 5.20
Perro Aventurero	Costa Rica	S/ 9.20
Cool Dog	Perú	S/ 13.50
Bowser Beer	Estados Unidos	S/ 14.90
Dawg Grog	Estados Unidos	S/ 22.80

Notas: Fuente: Elaboración propia

- **BEER TERRIER (México)**

Precio convertido a soles = 5.20 soles por botella



- **PERRO AVENTURERO (Costa Rica)**

Precio convertido a soles = 9.20 soles por botella



- **BOWSER BEER (Estados Unidos)**

Precio convertido a soles = 14.90 soles por botella



- **DAWG GROG (Estados Unidos)**

Precio convertido a soles = 22.80 soles por botella



5.4.4 Estrategia comunicacional

Respecto a la estrategia de comunicación y tomando en cuenta que Cool Dog es un producto novedoso que busca introducirse en el mercado peruano, la meta primordial es de informar claramente al target acerca de esta nueva bebida nutritiva para perros, potenciada con ingredientes naturales y con presencia de vitamina B que será beneficioso para la alimentación y salud de los canes, ya que fortalecerá su sistema inmunológico. Para a ello se emplearán estrategias digitales de *brand awareness* y marketing de contenidos para generar conciencia en el público ofreciendo contenidos valiosos, para tener una recordación de marca positiva y ser vistos como un producto diferente positivamente.

Al tener claro esto, el plan de acción para la comunicación empezará en enero de 2022, aprovechando la estacionalidad del clima de verano, donde las personas podrán salir a disfrutar más de paseos con sus mascotas. De la misma manera, se tomará en cuenta con mayor énfasis la comunicación por medio de marketing digital, ya que debido a la pandemia de COVID-19 y el confinamiento social, existe una tendencia en crecimiento por el uso de redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok, además de la página web.

A continuación, se detallan, por un lado, los soportes online enmarcados en la estrategia de lanzamiento de la marca:

- Redes sociales: se empleará Facebook, Instagram y Tik Tok para publicar contenidos potentes, con la finalidad de obtener una interacción con el público mediante *posts* y videos, los cuales aprovechen mensajes de preguntas concurso, consejos para el cuidado y nutrición de perros, aprovechar días festivos, envío de fotos del público con el producto, entre otros mensajes.
- Página web / E-Commerce: mediante un interfaz atractivo se brindará información precisa y beneficios del producto al público, así como, la posibilidad de registrarse para realizar la compra del producto de manera virtual. Además, la plataforma actuará como e-commerce considerado como el motor de las ventas, se contará con un programa para el interfaz de pago, así como la administración de un community manager.
- E-mailing: se empleará para brindar al público novedades e información valiosa, promociones, descuentos, etc., con la finalidad de que se direccionen a la web para obtener más información.
- Blog: mediante la creación de contenidos utilitarios para el público dog lover, servirá para que la marca logre establecerse como una marca que se preocupa por que la mascota canina del público esté saludable y bien cuidado, todo ello, acompañado con información y opinión valiosa de distintos veterinarios reconocidos.
- Influencers: se realizarán colaboraciones con los principales influencers dog lovers y pet lovers, brindándoles muestras gratis del producto con el propósito de obtener una recomendación e influencia hacia sus seguidores de esta manera aumentar la cantidad de los seguidores.
- Buscadores: se empleará Google AdWords con la finalidad de que la marca logre posicionarse en los primeros lugares de búsqueda dentro del buscador Google, al momento en que el público utilice determinadas palabras tales como: bebida para perros, alimento para perros, complementos nutricionales para perros, rehidratación para perros, entre otras.

Por otro lado, con la finalidad de obtener presencia en los distintos puntos de venta, en esta fase inicial se implementará la comunicación offline en veterinarias, campañas de los municipios respecto a la Salud de mascotas, además, la toma de fotos de los *dog lovers*

con sus perros que serán usadas para la publicidad en redes detallado a continuación:

- Afiches, productos test y merchandising: debido a que se considera que las veterinarias son la principal fuente de recomendación, por ello se tendrá presencia a través de estas piezas publicitarias en las clínicas veterinarias.
- Participación en los principales concursos y exposiciones de perros: tales como Inca's dog show, concursos del Kennel Club Peruano, además de concursos realizados por las municipalidades de los distritos que se consideraron como público objetivo.
- Realizar alianzas con las municipalidades de la zona 4, 6 y 7 en el primer año, adicionar la municipalidad de la zona 8 para el segundo año, complementar con la municipalidad de la zona 2 durante el tercer año.

En las siguientes imágenes se presentan algunas muestras realizadas alineadas a la estrategia de comunicación de Cool Dog.

Fan page de Facebook Cool Dog:

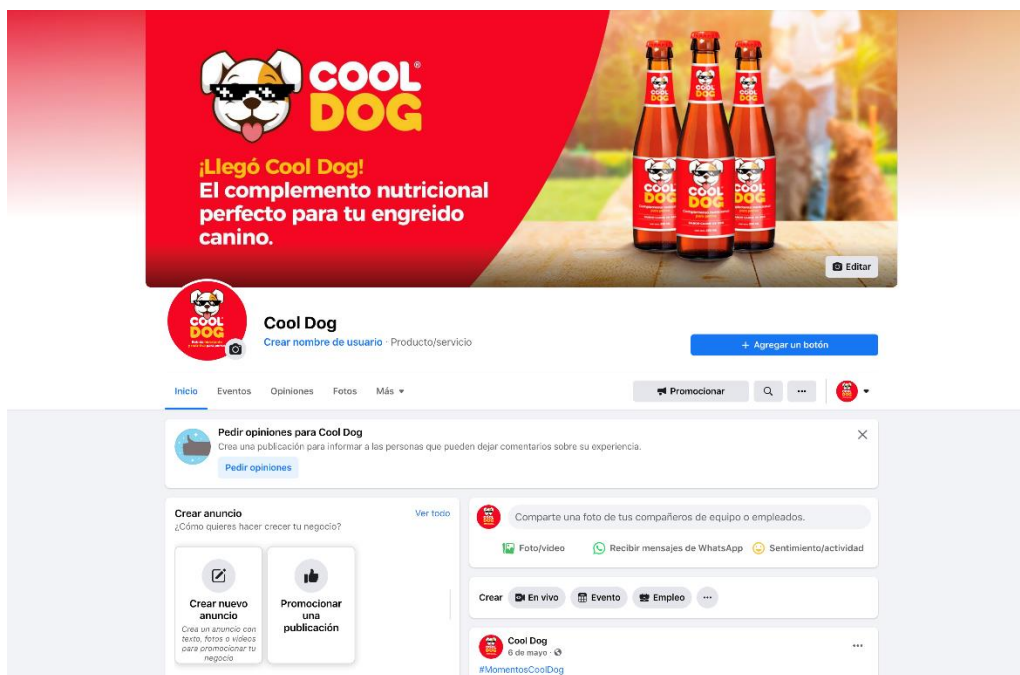


Figura 32. Página de inicio Facebook Cool Dog. (Cool Dog, 2021b)

Mensajes por transmitir en redes sociales:

- Cool Dog, la mejor bebida nutritiva y rehidratante para tu amigo canino que además contribuye al fortalecimiento de su sistema inmunológico.



Figura 33. Ejemplo N°1 imagen de post de Facebook Cool Dog. Elaboración propia.

- Potenciar el concepto de bebida nutritiva.



Figura 34. Ejemplo N°2 imagen de post de Facebook Cool Dog. Elaboración propia.

- Beneficios de Cool Dog para tu amigo canino.



Figura 35. Ejemplo N°3 imagen de post de Facebook Cool Dog. Elaboración propia.

- Atributos de Cool Dog.



Figura 36. Ejemplo N°4 imagen de post de Facebook Cool Dog. Elaboración propia.

- Consejos para el cuidado y nutrición de tu amigo canino.



Figura 37. Ejemplo N°5 imagen de post de Facebook Cool Dog. Elaboración propia.

Alianzas con municipalidades:



Figura 38. Imagen de la 6ta feria de mascotas 2019. (Municipalidad de Miraflores, 2019).

5.4.5 Estrategia de distribución

Para realizar la distribución del producto la empresa usará dos tipos de estrategias

en la primera etapa.

En primer lugar, la estrategia de distribución directa a través de una tienda propia. Utilizaremos este canal directo debido a la progresión del proyecto en su fase inicial, ya que consideramos es el más adecuado debido a las características del producto. Esto garantizará una mejor calidad de entrega, la seguridad del empaque y una supervisión personalizada en el proceso de venta, respetando todos los protocolos sanitarios (COVID-19).

Mediante este canal los clientes podrán comprar nuestros productos en nuestra oficina administrativa, la compra puede ser coordinada previa comunicación por redes sociales, WhatsApp y/o teléfono. Asimismo, se contará con el servicio delivery propio el cual comprenderá en el primer año los distritos de la Zona 4, Zona 6 y Zona 7. En esta etapa inicial se centrará en estas 3 zonas buscando una cobertura efectiva y para un mejor orden de nuestros costos internos, con ello también podremos determinar la demanda por segmento y/o distrito.

Tabla 13

Cantidad de clínicas Veterinarias según zonas de Lima Metropolitana

Zona	Distrito	Cantidad de veterinarias	Cantidad de clínicas veterinarias
Zona 4	Cercado	12	2
	Rímac	8	1
	Breña	8	1
	La Victoria	5	1
Zona 6	Jesús María	14	1
	Lince	11	1
	Pueblo Libre	5	1
	Magdalena	10	1
	San Miguel	21	4
Zona 7	Miraflores	22	2
	San Isidro	13	1
	San Borja	15	1
	Surco	21	6
	La Molina	14	3
Total		179	26

Notas: Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, la estrategia del canal indirecto, en donde los intermediarios serán las veterinarias existentes en los distritos de las zonas 4, 6 y 7 durante el primer año de operaciones. Cabe resaltar que el alcance de las veterinarias se incrementará en los años posteriores considerando que se expandirán las zonas de reparto.

En ese sentido, se iniciará una relación comercial con las veterinarias a través de los ejecutivos de ventas. Ellos se encargarán de identificar las veterinarias en los distritos mencionados, para posteriormente contactarse y programar reuniones virtuales o presenciales para la demostración de los productos. El proceso de venta indirecta culminaría a la firma de un acuerdo de convenio para la entrega de un stock semanal o mensual.

En la capital, existen alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. Entre las primeras, la mayoría se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. (Álvarez, 2015).

Con esta información tenemos una aproximación de la cantidad de veterinarias que prospectaremos en las zonas con las que iniciaremos, esto con la finalidad de aumentar la demanda y las ventas en el canal indirecto, con este impulso al canal estimamos contar con un escenario optimista para nuestra tasa de bateo.

5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Para establecer la proyección de la demanda y el plan de ventas, se considerará como punto de partida el dato del mercado operativo que se calculó en el apartado 5.2.3, Tamaño de mercado operativo (target). En síntesis, esta cifra es el resultado de calcular el 47% (tasa de conversión obtenida en el experimento de la *landing page*) del mercado disponible total, el cual está representado por todos los hogares de las zonas 4, 6 y 7, que tienen perro y pertenecen a los NSE A, B y C. Hecha esta salvedad, se tiene que el mercado operativo está conformado por 144,776 hogares.

Luego, es necesario considerar un porcentaje objetivo del mercado operativo al que la empresa aspira atender para aterrizar el plan de ventas. Para el primer año, la empresa aspira atender al 6% del mercado operativo, lo que significa un total de 8,687 hogares. No obstante, también proyecta vender un total de 4 unidades al año por cada uno

de sus clientes, lo que se traduce en 34,746 unidades el primer año.

Tabla 14

Estructura de la Demanda Proyectada del Año 1

AÑO 1	TAM	Mercado Total	Hogares Lima Metropolitana	100,00%	2,883,764
			Hogares Lima Metropolitana con mascotas	56.50%	1,629,327
			Hogares Lima Metropolitana con mascotas (perros)	78.70%	1,282,280
		Mercado Total			
	SAM	Mercado disponible	Hogares en Lima Metropolitana del NSE A con perros de las zonas 4, 6 y 7	3.71%	47,619
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE B con perros de las zonas 4, 6 y 7	10.21%	130,895
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE C con perros de las zonas 4, 6 y 7	10.10%	129,521
		Mercado Disponible			
	SOM	Mercado operativo	Tasa de Conversión de la <i>landing page</i>	47.00%	144,776
			Mercado Operativo		
	Participación propuesta - Cool Dog		Alcance del 6% del mercado operativo en el primer año	6.00%	8,687

Nota. El cálculo considera los porcentajes de distribución según NSE en Lima Metropolitana, y luego la distribución porcentual de dichos NSE según las zonas 4, 6 y 7, según información del APEIM, 2020. Elaboración propia

Para la elaboración del plan de ventas se ha considerado el precio de venta al público, el cual fue determinado a través de un *benchmarking* del mercado internacional disponible en el apartado 5.4.3, Estrategia de precios, ya que en el Perú este producto es nuevo.

Otra variable que se ha tomado en cuenta es la temporalidad del producto. La demanda se proyecta de acuerdo con las temporadas de prelanzamiento y campañas, tales como el día de las mascotas, Concursos de Pedigree, el *CyberWow* en Abril, Fiestas Patrias en Julio, Fiestas Navideñas en Diciembre, los meses de mayores ingresos por

gratificaciones en Junio y Noviembre, así como la estacionalidad de los meses de verano en las que los *dog lovers* salen masivamente a pasear a sus canes en los diferentes parques.

Se proyecta un incremento gradual en las ventas hacia el segundo semestre del primer año operativo, debido a que el primer semestre es de introducción y conocimiento del producto. En ese sentido, en el primer semestre se acumula el 24% de la participación de ventas, mientras que, en el segundo semestre, el restante 76%.

Por otro lado, se considera impulsar en mayor proporción el canal directo (*e-commerce*), por lo que se le asigna un 60% del total de las ventas a este canal, y al canal indirecto se le asigna el 40% restante.

De acuerdo con lo expuesto, se estima que Cool Dog cierre el primer año de ventas con 34,746 unidades, es decir 8,681 *four packs*, con lo que se estima recaudar 431,549 nuevos soles (sin considerar IGV). En la Tabla 15 se puede visualizar el detalle de las ventas proyectadas para cada mes según estacionalidad, canal, y los ingresos esperados de cada canal. Asimismo, para efectos prácticos, se calcula la cantidad de *four packs* que se deberán vender en base diaria para considerarla posteriormente en las metas del área comercial.

Por otro lado, con respecto a los años consecutivos, es fundamental considerar los objetivos estratégicos que se plantearon en las primeras fases del proyecto, ya que a partir de estos objetivos se podrán plantear cambios específicos en la proyección de ventas. Así, por ejemplo:

- En primer lugar, se consideró extender los puntos de distribución a partir del segundo año. Esto implicará recalcularse el mercado disponible y operativo, para que con esta nueva información se crucen los objetivos de crecimiento anual. En ese sentido y por el momento, se plantea agregar la zona 8 en el segundo año y la zona 2 en el tercero, como se evidencia en la Tabla 16.
- También, se proyectó incrementar las ventas en un 15% cada año a partir del segundo año de operaciones. Se considerará entonces que para los años 2 y 3 que se aumentará el mercado operativo, el porcentaje de alcance objetivo disminuya a 5.5% y 5.2% como se puede visualizar en la Tabla 17, de manera que el crecimiento objetivo en ventas de 15% se mantenga.

- Por último, se contempló una extensión de línea de productos para el tercer año, por lo que la aspiración de unidades de venta por cliente se incrementa de 4 a 5 unidades en las proyecciones de ventas a partir del año 3 (ver Tabla 18).

Tabla 15

Proyección de ventas en unidades y soles del año 1 – Cool Dog

			Mercado Operativo (Target)		144,776	Hogares					
			Aspiración 6%		8,687	Hogares					
			Aspiración Compras por Clientes		4	Unidades					
			Distribución por Canal (unidades)		Valor por Canal (Soles)		Total (Soles)				
			Directo	Indirecto	Directo	Indirecto		Cantidad de Botellas al Día	4Packs al Mes	4Packs diarios	
Año 1 (2021)	Estacionalidad	Total de unidades	60%	40%	13.50	10.93					
Lanzamiento	Enero	0.5%	173	103	70	1,391	765	2,156	5	43	1
Lanzamiento	Febrero	1.0%	347	208	139	2,808	1,519	4,327	11	86	2
	Marzo	2.5%	868	520	348	7,020	3,804	10,824	28	217	7
Cyber Wow	Abril	5.0%	1,737	1,042	695	14,067	7,596	21,663	57	434	14
	Mayo	6.0%	2,084	1,250	834	16,875	9,116	25,991	69	521	17
Gratificación	Junio	9.0%	3,127	1,876	1,251	25,326	13,673	38,999	104	781	26
	Julio	7.0%	2,432	1,459	973	19,697	10,635	30,331	81	608	20
	Agosto	8.0%	2,779	1,667	1,112	22,505	12,154	34,659	92	694	23
	Setiembre	13.0%	4,517	2,710	1,807	36,585	19,751	56,336	150	1,129	37
	Octubre	13.0%	4,517	2,710	1,807	36,585	19,751	56,336	150	1,129	37
Gratificación	Noviembre	17.0%	5,906	3,543	2,363	47,831	25,828	73,658	196	1,476	49
Navidad	Diciembre	18.0%	6,259	3,755	2,504	50,693	27,369	78,061	208	1,563	52
		100%	34,746	20,843	13,903	281,381	151,960	433,340			

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Estructura de la Demanda Proyectada de los años 2 y 3

AÑO 2	SAM AÑO 2	Mercado disponible ¹	Hogares en Lima Metropolitana del NSE A con perros de las zonas 2, 4, 6 y 7	4.01%	51,399		
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE B con perros de las zonas 2, 4, 6 y 7	11.92%	152,899		
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE C con perros de las zonas 2, 4, 6 y 7	14.34%	183,853		
		Mercado Disponible					388,151
	SOM AÑO 2	Mercado operativo	Tasa de Conversión de la <i>landing page</i>		47.00%	182,431	
			Mercado Operativo				
	Participación propuesta		Alcance del 5.5% del mercado operativo en el SEGUNDO año		5.50%	10,034	Crecimiento anual 15.51 %

¹Se agrega la zona 2 para el año 2

AÑO 3	SAM AÑO 3	Mercado disponible ²	Hogares en Lima Metropolitana del NSE A con perros de las zonas 2, 4, 6, 7 y 8	4.09%	52,414		
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE B con perros de las zonas 2, 4, 6, 7 y 8	14.45%	185,341		
			Hogares en Lima Metropolitana del NSE C con perros de las zonas 2, 4, 6, 7 y 8	18.58%	238,186		
		Mercado Disponible					475,941
	SOM AÑO 3	Mercado operativo	Tasa de Conversión de la <i>landing page</i>		47.00%	223,692	
			Mercado Operativo				
	Participación propuesta		Alcance del 5.2% del mercado operativo en el TERCER año		5.20%	11,632	Crecimiento anual 15.93 %

²Se agrega la zona 8 para el año 3

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Proyección de ventas en unidades y soles del año 2 y 3 – Cool Dog

Mercado Operativo (Target)		182,431	Hogares	(Se adiciona la zona 8)
Aspiración crecimiento anual 15%		10,034	Hogares	
Compras por Clientes		4	Productos	

Año 2 (2022)	Distribución por Canal (unidades)		Valor por Canal (Soles)		Total (Soles)
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Total de unidades	60%	40%	13.50	10.93	
40,135	24,081	16,054	325,092	173,383	500,564

Mercado Operativo (Target)		223,692	Hogares	(Se adiciona la zona 2)
Aspiración crecimiento anual 15%		11,632	Hogares	
Compras por Clientes		5	Productos	(Extensión de línea)

Año 3 (2023)	Distribución por Canal (unidades)		Valor por Canal (Soles)		Total (Soles)
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Total de unidades	60%	40%	13.50	10.93	
58,160	34,896	23,264	471,096	254,276	725,372

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Proyección de ventas en unidades y soles del año 4 y 5 – Cool Dog

Mercado Operativo (Target)		223,692	Hogares
Aspiración crecimiento anual 15%		13,377	Hogares
Compras por Clientes		5	Productos

(Extensión de línea año 3)

Año 4 (2024)	Distribución por Canal (unidades)		Valor por Canal (Soles)		Total (Soles)
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Total de unidades	60%	40%	13.50	10.93	
66,884	40,130	26,754	541,755	292,421	834,176

Mercado Operativo (Target)		223,692	Hogares
Aspiración crecimiento anual 15%		15,383	Hogares
Compras por Clientes		5	Productos

(Extensión de línea año 3)

Año 5 (2025)	Distribución por Canal (unidades)		Valor por Canal (Soles)		Total (Soles)
	Directo	Indirecto	Directo	Indirecto	
Total de unidades	60%	40%	13.50	10.93	
76,917	46,150	30,767	623,025	332,283	959,308

Nota. En los años 4 y 5 no se consideró un incremento del mercado operativo, por lo que para conseguir el incremento del 15% anual en ventas, se incrementó el porcentaje de alcance objetivo a 5.98% y 6.88% respectivamente. Fuente: Elaboración propia.

5.6 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing del primer año asciende a un total de S/ S/.73,177, y representa un 16.9% del ingreso por ventas proyectadas anuales del año 1. Este presupuesto comprende todas las acciones que son parte de la estrategia comunicacional de Cool Dog, las mismas que se explican a continuación y se pueden visualizar en la tabla 19:

- La construcción del dominio y hosting se registra como parte del presupuesto de marketing del año 1 debido a que se plantea un mantenimiento semestral a un costo de S/ 1,500. Sin embargo, la construcción inicial de la página web que se realiza en el mes 0 y cuyo costo asciende a S/. 3,000 no forma parte del presupuesto del año 1 pues constituye un activo intangible y se registrará posteriormente como tal en las inversiones.
- Las campañas con municipios precisan costear un stand publicitario para poder ofrecer la bebida nutritiva e hidratante para canes. El costo de dichos stands por cada campaña asciende a S/. 500 soles, y se plantea participar en 3 campañas al año durante el primer año.
- Al mismo tiempo, es importante resaltar que el proyecto contempla la contratación de un community manager, quien será el representante a cargo de las plataformas digitales y el encargado de desarrollar contenido de valor (post, videos, enlaces en vivos) para el público objetivo. El presupuesto para publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram será de S/. 2,568 para los primeros 5 meses del año 1, y S/. 3,242 para los meses restantes.
- Se efectuarán anuncios en revistas digitales como “Planeta Mascotas” con la finalidad de lograr mejorar la recordación de la marca Cool Dog. El costo asciende a S/. 250 y la frecuencia será trimestral durante el año 1.
- Se contratarán influencers dog lovers, quienes se encargarán de promocionar Cool Dog y recomendar la bebida a sus seguidores. El gasto se realizará los tres primeros meses, como parte de la campaña de lanzamiento, y luego alternando intervalos de 3 meses. A los influencers se les pagará mediante recibos por honorarios, por lo que este constituye el único gasto del presupuesto que no se

encuentra afecto a IGV.

- La campaña de lanzamiento incluye material POP para los puntos de ventas, que incluyen afiches, jalavistas, posavuelto. Además, Por otro lado, se incluirán muestras gratis para el canal indirecto y se contará con un presupuesto extra para regalos y degustaciones del producto para el canal directo.

En cuanto a la proyección de los gastos de marketing para los años posteriores, se considerará un incremento anual a razón del PBI proyectado de 4.50% según lo reportado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para el periodo 2022-2024. Esta proyección se presenta en la Tabla 20.

Por otro lado, es importante indicar que se ha considerado un incremento adicional al del PBI para el caso específico del gasto de publicidad en redes sociales. Esto se debe a que, de acuerdo a los objetivos de marketing planteados, en el segundo año se debe incrementar en un 50% el número de seguidores en redes sociales, por lo que el presupuesto para este concepto se incrementará en un 20% en el año 2. Asimismo, en el año 3 se plantea una extensión de línea de producto bajo la misma marca, para lo cual se considera que el gasto de publicidad en redes sociales deberá incrementarse en un 30% adicional con respecto al año anterior. El resto de años se mantendrá únicamente el incremento anual de acuerdo al crecimiento del PBI proyectado.

Tabla 19

Presupuesto de marketing para el año 1

N°	Concepto de Gasto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
1	Construcción del dominio y hosting						S/.1,500							S/.1,500
2	Campaña en Municipalidades				S/.500				S/.500				S/.500	S/.1,500
3	Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	S/.2,568	S/.2,568	S/.2,568	S/.2,568	S/.2,568	S/.3,242	S/.3,242	S/.3,242	S/.3,242	S/.3,242	S/.3,242	S/.3,242	S/.35,531
4	Publicidad en Google Adwords				S/.760		S/.760			S/.760			S/.760	S/.3,040
5	Anuncio en revistas	S/.250			S/.250			S/.250			S/.250			S/.1,000
6	Influencers	S/.5,700	S/.3,800	S/.3,800			S/.3,800			S/.3,800			S/.3,800	S/.24,700
7	Merchandising y muestras de degustación	S/.1,688	S/.1,688	S/.844				S/.844					S/.844	S/.5,906
TOTAL		S/.10,206	S/.8,056	S/.7,212	S/.4,078	S/.2,568	S/.9,302	S/.4,335	S/.3,742	S/.7,802	S/.3,492	S/.3,242	S/.9,145	S/.73,177

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 20

Presupuesto de marketing proyectado para los años 2 a 5

N°	Concepto de Gasto	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Construcción del dominio y hosting	S/.1,500	S/.1,568	S/.1,638	S/.1,712	S/.1,789
2	Campaña en Municipalidades	S/.1,500	S/.1,568	S/.1,638	S/.1,712	S/.1,789
3	Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	S/.35,531	S/.44,556	S/.60,529	S/.63,253	S/.66,100
4	Publicidad en Google Adwords	S/.3,040	S/.3,177	S/.3,320	S/.3,469	S/.3,625
5	Anuncio en revistas	S/.1,000	S/.1,045	S/.1,092	S/.1,141	S/.1,193
6	Influencers	S/.24,700	S/.25,812	S/.26,973	S/.28,187	S/.29,455
7	Merchandising y muestras de degustación	S/.5,906	S/.6,172	S/.6,450	S/.6,740	S/.7,043
Presupuesto de Marketing:		S/.73,177	S/.83,896	S/.101,640	S/.106,214	S/.110,994
Ingreso por ventas proyectadas		S/.433,346	S/.498,477	S/.722,347	S/.830,698	S/.955,309
Porcentaje del presupuesto de Marketing respecto a las ventas		16.9%	16.8%	14.1%	12.8%	11.6%

Nota. De acuerdo a esta proyección, el presupuesto de marketing de 5 años representa un promedio de 14.4% del ingreso por ventas proyectado. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

6 PLAN DE OPERACIONES

Se detallan a continuación los aspectos más relevantes del plan operacional tales como políticas operacionales, diseño de instalaciones, especificaciones técnicas del producto, mapa de procesos y PERT, planeamiento de la producción, inversión en activos fijos todos ellos vinculados al proceso productivo y a una estructura de costos de producción y gastos operativos.

6.1 Políticas Operacionales

En términos generales, se establecerán políticas operacionales con la finalidad de garantizar: la calidad del producto, los procesos, la planificación y finalmente el stock en los puntos de venta, de manera que la satisfacción del cliente no se vea comprometida.

6.1.1 Calidad

Considerando que el precio de venta final del producto es elevado, puesto que el valor percibido del producto por los clientes lo es también, las políticas de calidad estarán enfocadas en asegurar que el producto llegue en óptimas condiciones a las manos del cliente final. En ese sentido, se plantean los siguientes lineamientos:

- Reporte de calidad emitido por el proveedor a razón de cada lote de producción.
- Control de calidad de los productos durante la recepción en almacén de la empresa, con la finalidad de verificar el estado de las etiquetas, sellado y fecha de vencimiento.
- Política de reemplazo en caso el producto haya llegado en mal estado al cliente.
- Visitas aleatorias a los canales de distribución (veterinarias) para garantizar que el producto se almacene en buen estado (temperatura de ambiente).
- Plazo de 48 horas o 2 días hábiles para la atención de quejas o reclamos de los clientes o puntos de ventas.

6.1.2 Procesos

Respecto a las políticas operacionales de los procesos, es necesario establecer políticas por cada proceso general (Compras, Venta y Operaciones) con el objetivo de garantizar

la correcta continuidad del negocio. A continuación, se mencionan las políticas relacionadas a los procesos:

a. Compras (importación)

- Las importaciones se realizarán exclusivamente en términos FOB (Free on Board) Amberes.
- Se realizará un contrato de exclusividad con el proveedor de Bélgica.

b. Venta (directa e indirecta)

- El proceso de venta del producto se realizará mediante las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp en un horario de lunes a viernes con un deadline de recepción hasta las 6:00 p.m. y a través de la página web de Cool Dog, en un horario de lunes a viernes, las 24 horas del día.
- Los ejecutivos comerciales de la empresa obtendrán un porcentaje de comisión sobre el total del volumen vendido al mes.
- Para ambos canales, los medios de pago serán: transferencias bancarias, tarjetas de crédito o debido, y yape.
- Con la finalidad de establecer una correcta comunicación con el cliente, se establecerán protocolos y lineamientos de speechs para la atención al cliente, tanto en los canales directos como indirectos.

c. Operaciones (servicios de entrega)

- La entrega del producto se realizará mediante el reparto vía delivery se tiene un plazo de entrega de 24 horas después de la solicitud, el horario de entrega es entre las 8:00 a.m. y 6:00 p.m. con una cobertura en el primer año, a los distritos de la Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria, Jesús María, Lince), Zona 6 (Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro) y Zona 7 (San Borja, Surco, La Molina).
- Se tendrán estrictos protocolos de bioseguridad para la salida (almacén) y la entrega del producto, equipando al personal de reparto con implementos necesarios como doble mascarilla, protector facial y alcohol.

6.1.3 Planificación

En el caso de las políticas de planificación de la empresa, con la finalidad de anticiparse a los requerimientos y garantizar el correcto funcionamiento de los procesos, se establecen las siguientes políticas:

- La planificación del presupuesto anual será efectuada entre los meses de octubre y noviembre de cada año.
- El presupuesto y proyecciones de ventas se revisarán con una periodicidad de dos meses con la finalidad de evaluar el cumplimiento y realizar los ajustes necesarios.
- El horario de trabajo del personal de trabajo a tiempo completo será de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y los días sábados se hará trabajo remoto el community manager de 9:00 a 1:00 p.m. Asimismo, el personal a tiempo parcial en caso de necesitarlo tendrá un horario de lunes a sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. De la misma manera, se manejan horas extras siempre y cuando sea por fuerza mayor.
- La planificación de la entrega de pedidos se realizará con 24 horas de anticipación para evaluar cada una de las direcciones de los clientes y elaborar un reparto óptimo con la finalidad de reducir los costes de distribución innecesarios.
- El mantenimiento o actualización de la página web de Cool Dog se realizará cada mes, dependiendo de los requerimientos que necesite el negocio.
- Las campañas publicitarias serán planificadas como mínimo con 1 mes de anticipación con la finalidad de establecer las acciones necesarias y cumplir los objetivos trazados.

6.1.4 Inventarios

La empresa deberá tener claro los lineamientos establecidos para gestionar correctamente los inventarios de los productos y demás insumos requeridos, en base a ello, se establecen las siguientes políticas de inventarios:

- Tomando en cuenta las proyecciones de ventas, se deberá mantener un stock mínimo en almacén del 50% para evitar quiebre de stock en almacén.

- Para anticiparse a los quiebres de stock de insumos se deberá revisar y actualizar diariamente el registro de stock de productos.
- Aquellos productos que se encuentren cerca a la fecha de vencimiento serán retirados del almacén y descartados para la venta.
- El área comercial deberá realizar semanalmente verificaciones para revisar la disponibilidad de stock de sus respectivas cuentas.
- Se deberán renovar los equipos de bioseguridad otorgados a los motorizados de delivery siempre y cuando presenten graves deterioros o haya escasez.
- Trimestralmente se realizará una auditoría de manera interna con la finalidad de verificar el correcto cumplimiento de las políticas elaboradas relacionadas a los inventarios.

6.2 Diseño de Instalaciones

En este apartado se define la localización de las instalaciones de la empresa, la cual se seleccionó considerando las necesidades del modelo de negocio y las ofertas inmobiliarias disponibles en el mercado. También, se establecen los aspectos de capacidad y distribución de acuerdo al tamaño de la instalación elegida.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Ya que el modelo de negocio de Cool Dog está dirigido a los *dog lovers* de los NSE A, B y C, es importante que la oficina-showroom tenga buena presencia, sea amplia, bien organizada, y se ubique en un punto céntrico considerando los distritos de los sectores 4, 6 y 7. Asimismo, el inmueble a rentar deberá contar con un espacio de almacenaje y una cochera para que el motorizado de la empresa pueda cargar y recoger los pedidos.

En ese sentido, se realizó una búsqueda en línea de las ofertas inmobiliarias, y luego de las respectivas llamadas de comprobación, se delimitaron 5 inmuebles que cumplen de manera preliminar los requisitos previamente mencionados. Para efectos prácticos, en este apartado se usará la ubicación de los inmuebles como referencia: Avenida Petit Thouars (Lince), Avenida Arenales (Lince), Avenida Canadá (La Victoria), Calle Fermín Tangüis (La Victoria) y Avenida Campodónico (La Victoria).

Después, se identificaron 5 criterios nuevos que sirvieron de insumo para elaborar una matriz de comparación. Estos criterios fueron ponderados eligiendo 1 criterio ganador entre 2 criterios enfrentados a la vez. Este ejercicio se repitió entre todas las combinaciones posibles, y el criterio que ganó más veces se consideró como el más importante.

A continuación, se explican los criterios según relevancia, del más al menos importante, considerando el análisis de ponderación recién detallado:

- En primer lugar, la facilidad para el proceso de descarga, ya que la Municipalidad de Lima ha prohibido la descarga de contenedores en ciertas avenidas principales y otras vías arteriales y colectoras. En ese sentido, los únicos inmuebles que no tendrían este problema son los que se encuentran en la Calle Fermín Tangüis y en la Avenida Campodónico; sin embargo, solo el primero tiene una zona específica asignada para la descarga de camiones, por lo que se le asigna una nota superior. A este criterio se le asignó un peso de 30% como resultado de la ponderación.
- En segundo lugar, el área disponible total en metros cuadrados, puesto que el showroom y el almacén son espacios importantes que ocuparán gran parte del espacio. Los inmuebles sobresalientes son los de la Calle Fermín Tangüis, con 75m³, y Avenida Campodónico, con 85 m³. En este caso, el último tendrá una nota superior. Este criterio también obtuvo un peso de 30% como resultado de la ponderación; sin embargo, se consideró que una zona de descarga habilitada es un factor más importante, por ello este criterio ocupó finalmente el segundo puesto.
- En tercer lugar, el costo del alquiler por metro cuadrado, con la finalidad de encontrar la opción más justa según el espacio disponible del inmueble. Nuevamente se destacan los inmuebles de la Calle Fermín Tangüis, con un costo de 34.8 soles por m², y el de la Avenida Campodónico, con 30.8 soles por m². El valor más justo por m² es el del último inmueble. Luego de la ponderación, a este tercer criterio se le asignó un peso de 20%.
- En cuarto lugar, la cantidad de ambientes acondicionados en el inmueble, porque valoraremos espacios ya separados para delimitar áreas según área funcional de la empresa. Siendo que los locales de la Calle Fermín Tangüis y la Avenida Campodónico son departamentos ubicados en condominios residenciales, ambos

cuentan con una excelente distribución de 3 dormitorios, 2 baños, sala-comedor, cocina, balcón y área de lavandería, que se pueden acondicionar de acuerdo a las necesidades del negocio. Por ello, se les asigna las mejores notas a estos 2 inmuebles por igual. Este criterio obtuvo un peso de 10%, producto del análisis de ponderación.

- Y por último, en quinto lugar, el estado de conservación del inmueble, puesto que el gasto en refacciones se traducirá en un costo adicional no contemplado en el valor de alquiler. Ya que los locales de la Calle Fermín Tangüis y la Avenida Campodónico son los únicos de estreno, se les considera la mejor nota por igual. Este último criterio también obtuvo un peso de 10%; no obstante, la distribución de ambientes ya acondicionados constituye un ahorro de mobiliario para aislar espacios.

Para continuar con la matriz de comparación, en la siguiente tabla se muestran los límites considerados para calificar cada una de las 5 opciones según los criterios establecidos como bueno, regular o malo.

Tabla 21

Límites para calificar las opciones según criterios de la matriz de comparación

Criterios	Descripción de Criterios	Peso	Bueno(20)	Regular(15)	Malo(10)
C01	Costo del alquiler por m ² (en soles)	30%	< 30	Entre 30 y 35	> 35
C02	Área disponible total (en m ²)	30%	< 75 m ²	Entre 65 m ² y 75 m ²	> 65 m ²
C03	Cantidad de ambientes del inmueble	20%	> 6	Entre 4 a 5	< 4
C04	Estado de conservación del inmueble	10%	Impecable	Usado anteriormente	Necesita remodelación
C05	Facilidad para el proceso de descarga	10%	Zona disponible dentro del predio	No es posible en el predio, pero sí en la calle/avenida	Imposible por ser avenida principal

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Teniendo en consideración estos límites, a cada inmueble se le consignó una nota, y al añadir el peso de cada criterio, concluimos que la mejor alternativa es el local ubicado

en la Calle Fermín Tangüis. De este modo, se presenta el resumen del análisis comparativo de los 5 inmuebles en la tabla 21:

Tabla 22

Puntajes finales de la matriz de comparación

Criterios	Descripción de Criterios	Peso	Avenida Petit Thouars	Avenida Arenales	Avenida Canadá 1290	Avenida Campodónico	Calle Fermin Tangüis
C01	Facilidad para el proceso de descarga	30%	3	3	3	4.5	6
C02	Área disponible total (en m2)	30%	3	3	3	6	6
C03	Costo del alquiler por m2	20%	2	2	2	4	3
C04	Cantidad de ambientes del inmueble	10%	1	1	1.5	2	2
C05	Estado de conservación del inmueble	10%	1	1.5	1.5	2	2
Nota total ponderada			10	10.5	11	18.5	19

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Entonces, el inmueble elegido se ubica en el distrito de La Victoria, urbanización Santa Catalina, y la dirección completa es Calle Fermín Tangüis 160, departamento 104-A1. El condominio se llama Hara, y es una obra de la inmobiliaria Grupo LAR. Cuentan con un ingreso peatonal único para 2 torres y otro ingreso vehicular único. Asimismo, el condominio goza de seguridad las 24 horas del día y se encuentra dentro de una zona calificada como zona residencial por la Municipalidad de La Victoria. Sin embargo, esta zona también admite oficinas administrativas y locales comerciales, de acuerdo al plan de Desarrollo local concertado elaborado por la mencionada Municipalidad.

La ubicación del inmueble elegido no solo se encuentra en un punto céntrico entre las zonas 4, 6 y 7 a las que el negocio va a dirigirse, sino que también tiene cercanía a las

Avenidas Canadá, Javier Prado, Arriola, Aviación y Paseo de la República, lo cual permitirá optimizar las rutas de reparto.

El valor de alquiler del inmueble es de S/. 2,450 soles e incluye una cochera en el sótano 4, así como acceso al resto de áreas comunes del condominio. El costo del mantenimiento pactado con el arrendador es un monto fijo, y asciende a S/ 160 soles, pero los gastos de los servicios de luz, agua, gas e internet no son parte de este concepto y deberán ser asumidos por la empresa.

Para una mejor referencia respecto a la ubicación y acceso a avenidas principales, se muestra el siguiente plano en la Figura 39:



Figura 39. Plano de ubicación de la oficina-workshop desde donde operará la empresa. Adaptado en “Brochure Hara”, por Grupo Lar, 2020.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

El espacio techado del inmueble equivale a 75 m², los cuales se muestran en la Figura 40 a continuación, de acuerdo a la distribución sugerida en los planos que provee la inmobiliaria en conjunto con la constructora.



Figura 40. Distribución sugerida del inmueble 104-A1 de 75 m², por Grupo Lar, 2020.

Debido a que el inmueble es un bien terminado, los espacios ya se encuentran predeterminados por paredes de concreto, por lo que se adaptarán las áreas de este modo: la sala-comedor será el área de showroom y recepción, el dormitorio principal será el área de administración y operaciones, el dormitorio secundario 1 será el almacén y el dormitorio secundario 2 será el área comercial y de recursos humanos.

Asimismo, para determinar la capacidad o aforo por cada área, es importante considerar que debido a las ordenanzas de distanciamiento social a causa de la COVID-19, el aforo de cada espacio cerrado se ha reducido ya que las personas necesitan como mínimo una distancia de 2 metros entre sí. Esto da como resultado un índice de 4 m² por persona, en cada área. En ese sentido, el aforo total del inmueble será de 13 personas, sin considerar los espacios de servicios higiénicos, kitchenette ni balcón. En la tabla a continuación se pueden visualizar los aforos detallados según área:

Tabla 23

Cálculo del aforo total y por área de la oficina-showroom

M2	Área	Índice	Aforo por área
25.08	Showroom (recepción)	4 m2/persona	6
15.34	Administración y operaciones	4 m2/persona	3
10.98	Almacén	4 m2/persona	2
10.69	Comercial y RR.HH.	4 m2/persona	2
62.09 M2	Aforo total (excluyendo SS.HH., kitchenette y balcón)		13

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Como ya se mencionó anteriormente, el área techada de la oficina-showroom de Cool Dog es de 75m², la misma que se distribuirá de la siguiente manera:

- *Área total techada: 75m².* La oficina contará con una única puerta de ingreso y salida localizada en el showroom. Todas las áreas se encuentran muy bien ventiladas gracias a la existencia de ventanas de piso a techo, y en especial el balcón que tiene ingreso compartido a través de una mampara por la cocina y el showroom.



Figura 41. Distribución final de la oficina en m² por área. Elaboración propia, 2021



Figura 42. Vista panorámica de la distribución final de la oficina. Elaboración propia, 2021.

- *Área de showroom: 25.08m²*. Esta área comprende tanto el área de exhibición de productos como una pequeña área de recepción, tal y como se puede visualizar en las Figuras 43 y 44. El aforo máximo de esta área será de 6 personas. En el área de exhibición se colocarán anaqueles de pared a pared con las bebidas de sabor a pollo al lado izquierdo, y de sabor mixto, al lado derecho. Al centro se acondicionará una mesa de centro en donde se colocarán los *brochures* de los productos, un par de sillones para poder reunirse con los clientes, y una cama para perros. En el área de recepción se instalará un escritorio en donde se podrán registrar los datos de los clientes para futuras comunicaciones.



Figura 43. Simulación del área de showroom al ingresar a la oficina. Elaboración propia, 2021.



Figura 44. Simulación del área de recepción al lado del ingreso principal. Elaboración propia, 2021.

- *Área de administración y operaciones: 15.34m².* Esta área ha sido concebida para que, en el futuro, sea la oficina administrativa en donde se ubiquen de manera permanente todos los socios, con la finalidad de que las coordinaciones sean más eficientes. No obstante, debido a las restricciones de distanciamiento social, el aforo máximo de esta área es de 3 personas, por lo que lo ocuparán la gerencia general, la jefatura de operaciones y la jefatura de administración y finanzas, en lo que duren las restricciones mencionadas.



Figura 45. Simulación del área de administración y operaciones. *Elaboración propia, 2021.*

- *Área de almacén: 10.98m².* Esta área será acondicionada con góndolas de pared a piso para aprovechar lo máximo posible el área.



Figura 46. Simulación del área de almacén. *Elaboración propia, 2021.*

- *Área de comercial y de recursos humanos: 10.69m².* Esta área ha sido concebida para que, en el futuro, sea la oficina de la fuerza de ventas, pero debido a las restricciones de distanciamiento social, el aforo máximo de esta área es de 2 personas, por lo que lo ocuparán la jefatura comercial y la jefatura de recursos humanos, en lo que duren las restricciones mencionadas.









Figura 47. Simulación del área comercial y TI. Elaboración propia, 2021.

6.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Tabla 24

Ficha técnica de producto

COOL DOG	FICHA DE PRODUCTO	Versión 01
		Fecha 28.05.21
Nombre del Producto	Cool Dog Bebida Rehidratante para Perros	
Descripción del Producto	Es una bebida nutricional con proteínas vegetales que tiene presencia de vitamina B este promoverá el buen funcionamiento digestivo y de los riñones, la rápida recuperación en caso de infecciones, contribuye a evitar la anemia reforzando el sistema inmunológico de los perros.	
Lugar de Procedencia	Producto elaborado por The Happy Animal Planet BVBA en Bélgica	

<p>Composición Nutricional</p>	<p>Cool Dog es una bebida rehidratante para canes elaborado extractos de proteínas vegetales (extracto de malta) así como de carnes y subproductos vegetales, los cuales pueden ser carne y pollo.</p> <p>Análisis: Proteína 0,80% Grasa bruto 0,18% Fibra bruto 0,18% Ceniza bruto 0,18% Humedad 98,3% Alcohol 0%</p>						
<p>Sabores</p>	<p>Carne y Pollo</p>						
<p>Presentación y Empaques Comerciales</p>	<p>Envase de vidrio color topacio, con tapa twist metálica en presentaciones de: Producto individual 250 ml Producto en 4-Packs Producto en caja 12-packs</p> <table border="1" data-bbox="596 741 1345 1032"> <thead> <tr> <th data-bbox="596 741 831 775">Individual</th> <th data-bbox="831 741 1075 775">4-Packs</th> <th data-bbox="1075 741 1345 775">12-Packs</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="596 775 831 1032">  </td> <td data-bbox="831 775 1075 1032">  </td> <td data-bbox="1075 775 1345 1032">  </td> </tr> </tbody> </table>	Individual	4-Packs	12-Packs			
Individual	4-Packs	12-Packs					
							
<p>Tipo de Conservación</p>	<p>Cool Dog tiene una duración de 36 meses desde su fabricación, su conservación es a temperatura ambiente, una vez abierto es necesario guardarlo en la refrigeradora hasta un máximo de 48 horas.</p>						
<p>Consideraciones para el Almacenamiento</p>	<p>Almacenar a Temperatura Ambiente, en un lugar seco y fresco, no dejar al alcance de los niños</p>						
<p>Formulación</p>	<table border="1" data-bbox="579 1256 1362 1406"> <thead> <tr> <th data-bbox="579 1256 943 1290">Pollo</th> <th data-bbox="943 1256 1362 1290">Carne</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="579 1290 943 1406"> Carne y subproductos animales (pollo) 1% Extractos de proteínas vegetales (0,5% extractos de malta) </td> <td data-bbox="943 1290 1362 1406"> Carne y subproductos animales (pollo 0,5% y carne 0,5%) - Extractos de proteínas vegetales (extractos de malta 0,5%) </td> </tr> </tbody> </table>	Pollo	Carne	Carne y subproductos animales (pollo) 1% Extractos de proteínas vegetales (0,5% extractos de malta)	Carne y subproductos animales (pollo 0,5% y carne 0,5%) - Extractos de proteínas vegetales (extractos de malta 0,5%)		
Pollo	Carne						
Carne y subproductos animales (pollo) 1% Extractos de proteínas vegetales (0,5% extractos de malta)	Carne y subproductos animales (pollo 0,5% y carne 0,5%) - Extractos de proteínas vegetales (extractos de malta 0,5%)						

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

6.4 Mapa de Procesos y PERT

6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de proceso es un diagrama de valor en el cual se muestra todos los procesos que realiza la empresa, además incluyen acciones, conjunto de actividades, puntos de decisión, funciones, entradas - salidas y tiempo necesario. En general se puede dividir los procesos en:

- Procesos estratégicos, los cuales tienen en cuenta la planificación, negociación con el fabricante, planeación financiera y el control de calidad de Cool Dog.
- Procesos operacionales, son conjuntos de actividades enfocadas en áreas específicas, el principal objetivo es identificar los pasos de un proceso, las áreas involucradas en este caso adquisiciones se va a encargar de la importación del producto, gestión de venta mediante la plataforma digital, control de stock e inventarios, distribución a los canales (directo /indirecto) y el área de atención al cliente / postventa.
- Procesos de apoyo, son aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en procesos estratégicos de análisis y mejora como el proceso de desarrollo tecnológico e informática el cual es muy importante porque es el principal canal de ventas, se usará la plataforma como el medio digital principal además la gestión contable será tercerizado por un proveedor que brindará sus servicios cada mes.

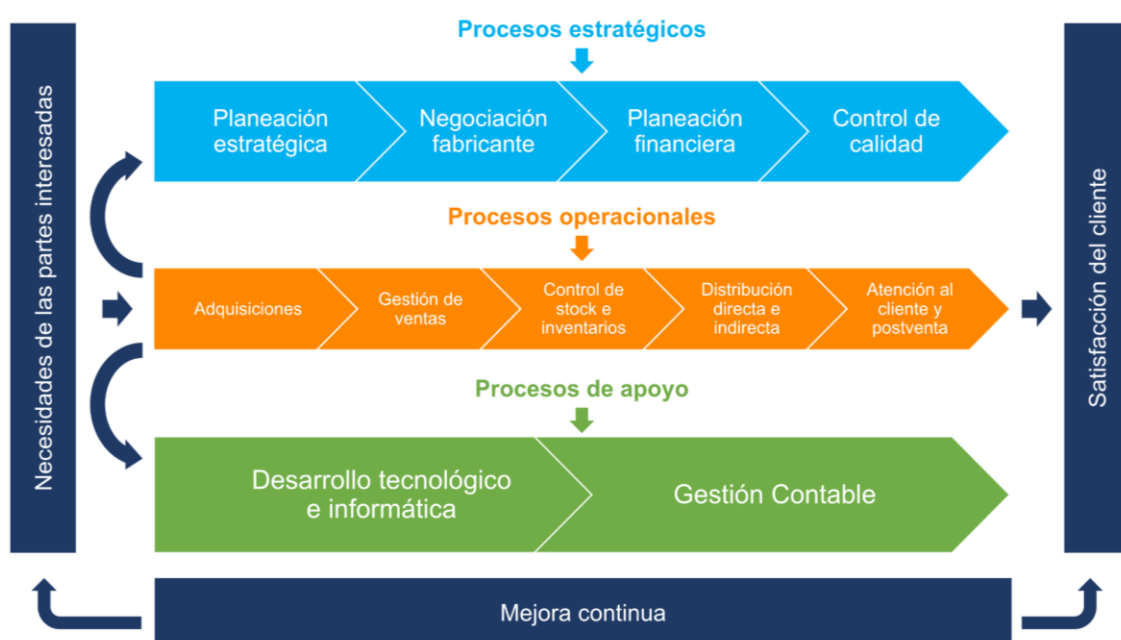


Figura 48. Mapa de procesos Cool Dog. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

Una vez identificados los procesos en la empresa, a continuación, se detallan de manera individual los procesos operacionales de adquisiciones, gestión de ventas, inventarios y atención al cliente a través de flujogramas, con la finalidad de tener una mejor visión de las acciones y actividades de cada proceso operacional.

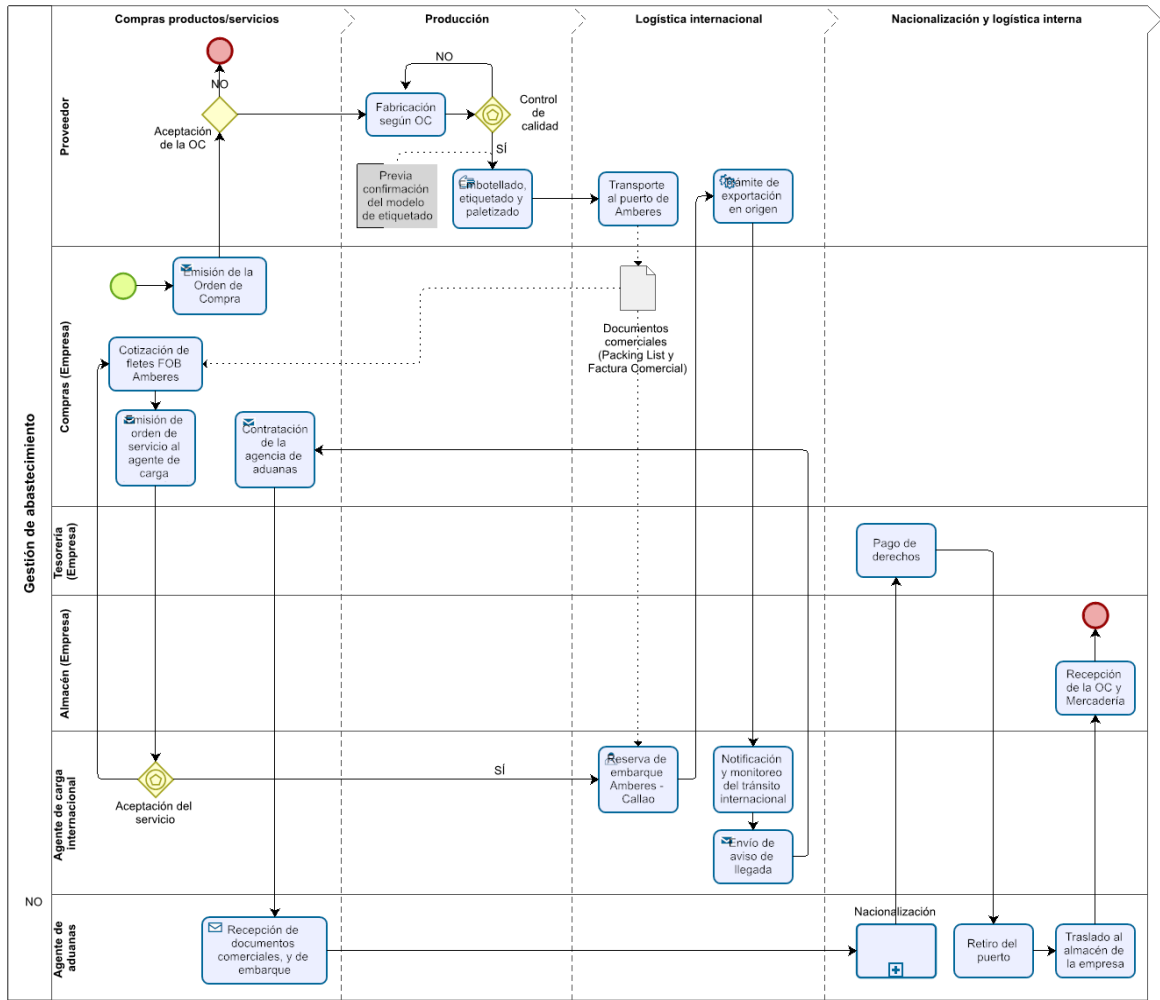


Figura 49. Flujo del proceso de adquisiciones. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

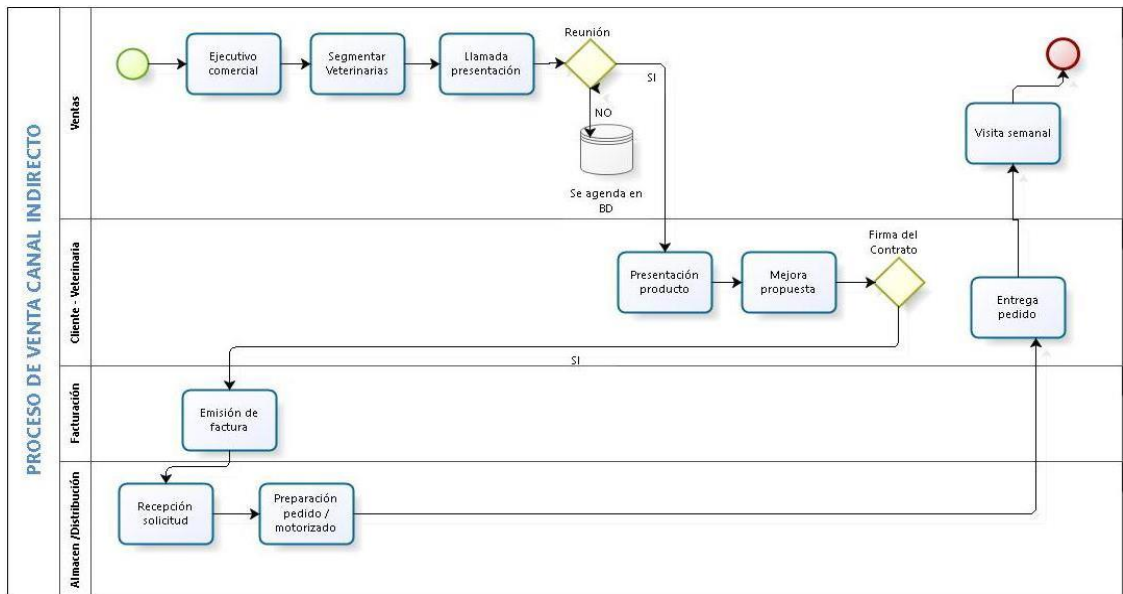


Figura 50. Flujo del proceso de gestión de ventas. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

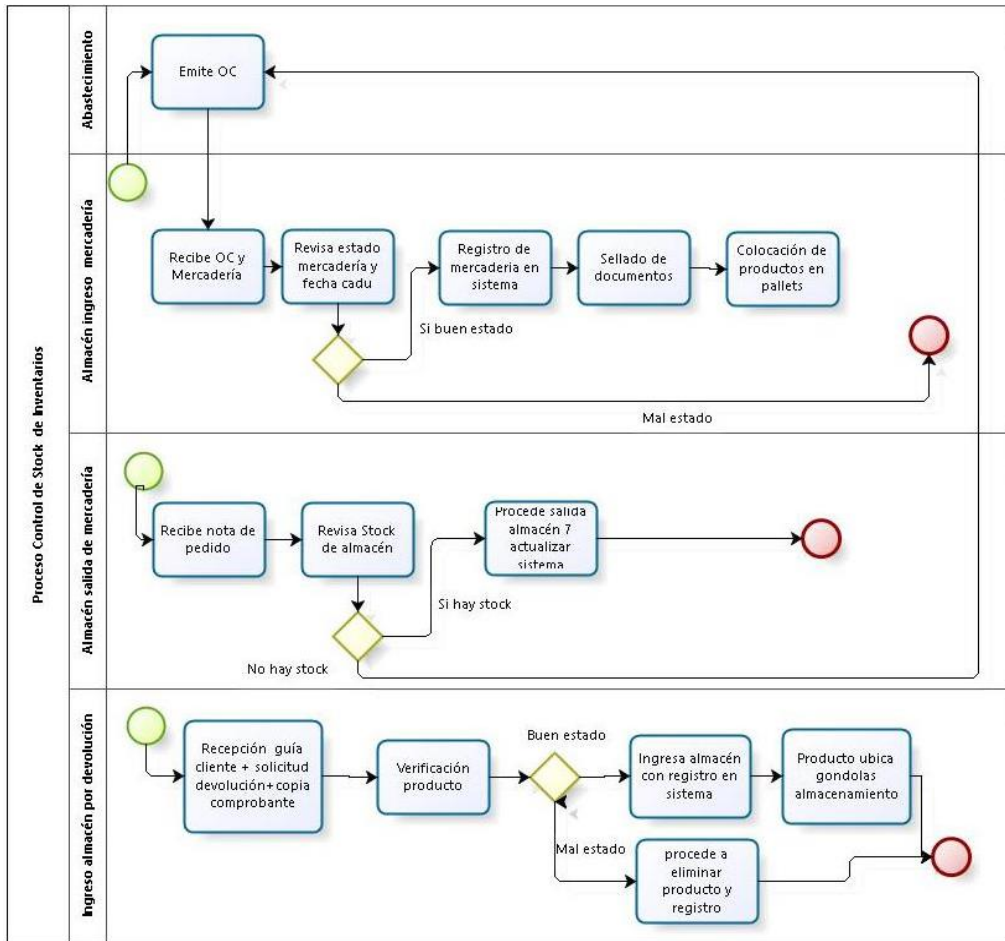


Figura 51. Flujograma del proceso de control de stock e inventarios. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

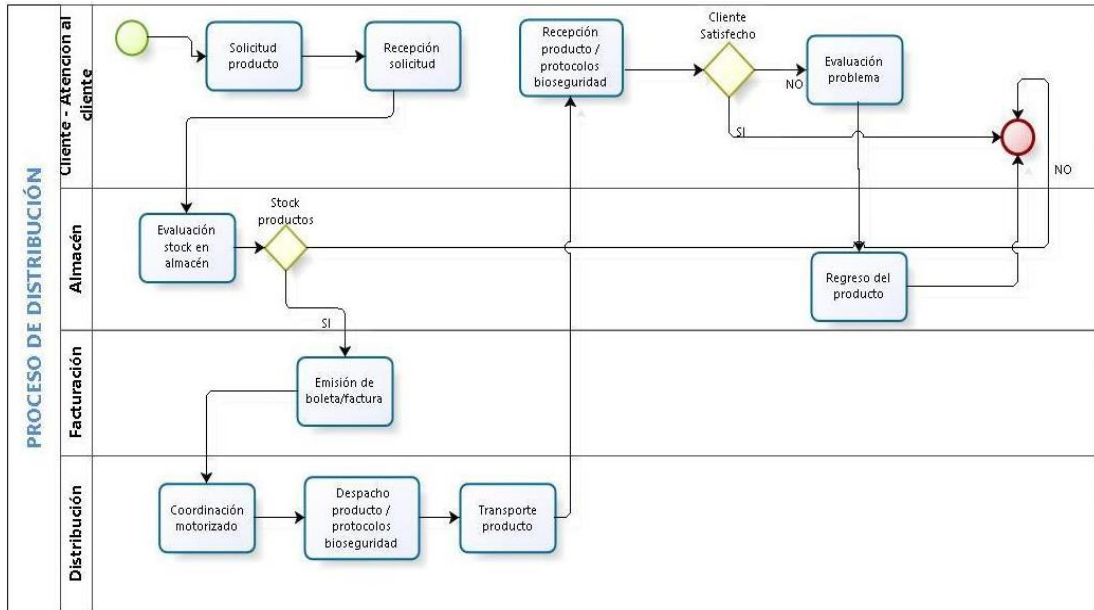


Figura 52. Flujo del proceso de distribución directa e indirecta. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

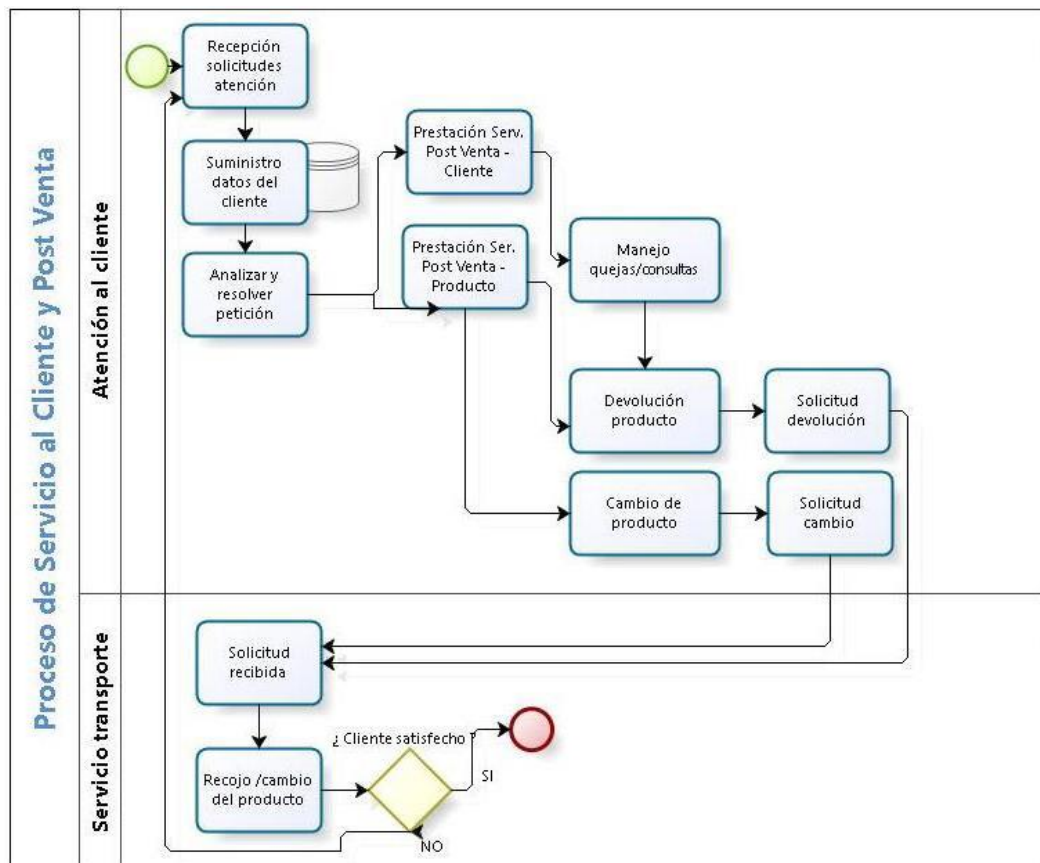


Figura 53. Flujo de atención al cliente y post venta. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

6.4.2 Diagrama del método PERT en Cool Dog

El diagrama PERT es útil para planificar y controlar los procesos operativos del proyecto y sus respectivas actividades críticas, así como la relación de dependencia de cada una de ellas de modo que se facilite la toma de decisiones y el establecimiento de puntos de control. A continuación, se identificarán todas las actividades involucradas en el proceso de abastecimiento (importación).

Tabla 25

PERT del proceso de importación de las bebidas Cool Dog

ID	Actividades	Actividad de predece ntes	Tiempo optimista (1)	Tiempo más probable (4)	Tiempo pesimista (1)	Tiempo esperado
A	Emisión de la OC al proveedor	-	1	1	1	1
B	Aceptación de la OC por parte del proveedor	A	1	2	3	2
C	Producción y test de calidad en fábrica	B	10	14	20	14
D	Embalado, paletizado y emisión de documentos comerciales	C	1	1	2	1
E	Cotización de fletes FOB Amberes y contratación de Agencia de carga internacional	C	1	2	3	2
F	Transporte al puerto de Amberes	D	1	1	2	1
G	Trámites de exportación en origen a cargo del proveedor	D	4	5	6	5
H	Tránsito internacional de Amberes a Callao	E, F, G	21	27	30	27
I	Nacionalización a cargo de la Agencia de Aduanas	H	5	7	15	8
J	Retiro del puerto y traslado al almacén de Cool Dog	I	1	1	2	1

K	Recepción en almacén de las paletas de importación	J	1	1	1	1
---	--	---	---	---	---	----------

Nota: El cálculo del tiempo esperado es el resultado de la ponderación de los tiempos optimistas, probables y pesimistas, considerando para ello pesos de 1, 4 y 1 respectivamente. Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 24 se han establecido los tiempos de todas las actividades pertinentes a la importación del producto desde el puerto de Amberes en Bélgica.

Sin embargo, es importante considerar que las operaciones de logística internacional dependen de muchos factores externos, tales como las entidades aduaneras, las líneas navieras, la operatividad en puerto, e incluso el tránsito internacional. Por ello, se han contemplado 3 escenarios: el optimista, el más probable, y el pesimista, con la finalidad de calcular de manera correcta el tiempo esperado. El cálculo matemático consiste en una ponderación de los 3 tiempos, aportándole al tiempo más probable un peso de 4, y a los tiempos restantes, un peso de 1 cada uno.

La primera actividad que da inicio a la operación de importación consiste en el envío de la orden de compra al proveedor en Bélgica, y abarca toda la operatividad desde dicho punto hasta el ingreso de las bebidas al almacén de Cool Dog en Perú.

En la Figura 54 que se presenta a continuación se visualiza claramente que la operación de importación dura un total de 60 días. En esta figura también se puede encontrar visualmente la ruta crítica de la operación, lo que implica que todas las actividades que conforman esta ruta no tienen holgura para extenderse más allá del tiempo esperado, pues en caso eso sucediera, la duración total del proyecto se extendería y podría ocasionar problemas como rotura de stock o sobrecostos en la operación.

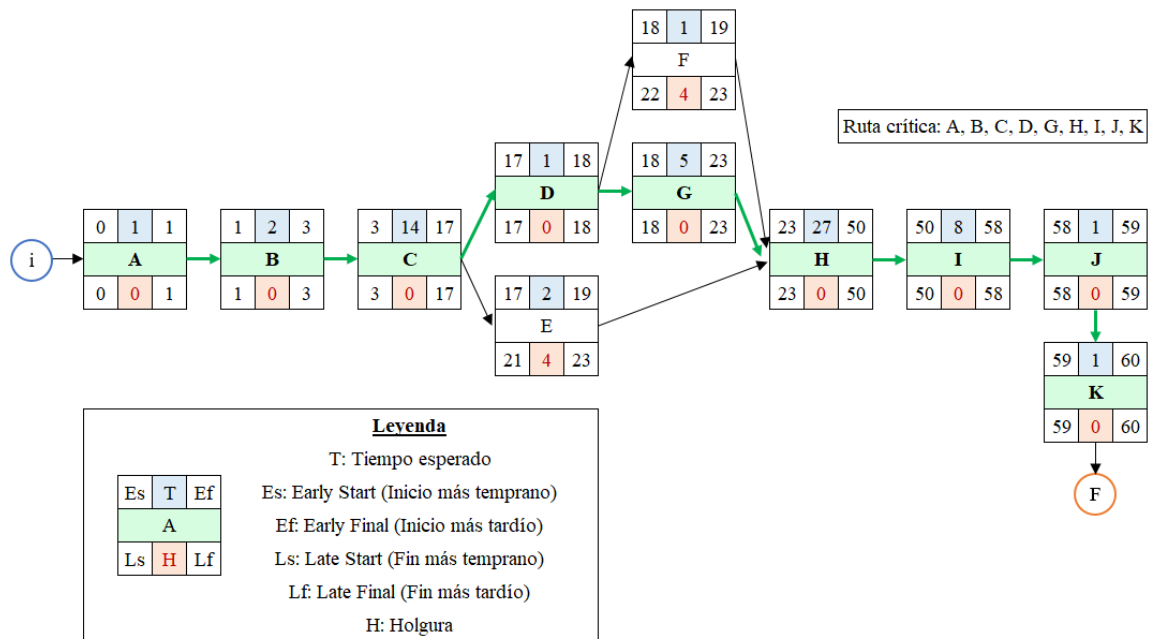


Figura 54. Mapa PERT del proceso de importación de las bebidas de Cool Dog, desde el envío de la Orden de Compra hasta el ingreso al almacén. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

6.5 Planeamiento de la Producción

Tomando en cuenta que las ventas son indicadores que reflejan los resultados esperados, esto se ve influenciado en gran medida por una correcta planificación previa. Asimismo, considerando un manejo adecuado de los procesos, compras, stock y negociaciones estratégicas con los proveedores, se logra hacer más eficiente la producción de la empresa, trayendo como consecuencia la entrega óptima del producto y asegurando en lo posible la satisfacción de los clientes. A continuación, se detallan estas gestiones, tanto para las compras, stock, calidad y proveedores:

6.5.1 Gestión de compras y stock

En esta gestión, el jefe de operaciones posee la tarea de hallar al mejor proveedor tomando en cuenta el precio y propuesta, con ello se podrá lograr abastecer el stock necesario del producto que se debe de importar desde Bélgica. Todas las decisiones se tomarán en reunión de Directorio, donde tendrán que estar presentes los Jefes de operaciones, y de administración y finanzas, quienes previamente han debido de analizar el estimado de la demanda para el correcto abastecimiento en nuestro almacén y el despacho para los canales directos e indirectos.

En ese sentido, se procede a detallar los pasos que se tendrán en toda la gestión de compras y stock:

Procedimiento para la compra e importación

- Se solicita al proveedor una propuesta en base a lo acordado en el Directorio.
- La propuesta es presentada en Directorio al jefe de operaciones y Gerente general.
- El jefe de operaciones aprueba el contrato de compra/venta y emiten la Orden de Compra.
- Se realiza el seguimiento de la importación mediante un bróker.
- Acondicionamiento del almacén para el ingreso de los productos importados.
- Arribo y revisión de los productos, los cuales deben pasar por un control de calidad.

Procedimiento del almacén e inventario

- Se registra la entrada y salida de los productos al sistema de almacén.
- Los productos deben contar con toda la documentación correspondiente, la cual se procederá a sellar de estar todo conforme.
- Los productos estarán ubicados y organizados en *pallets* de almacenamiento debidamente acondicionados para su preservación.
- Los productos deben contar con autorización en sistema para su salida de almacén.
- Cada despacho, tanto a canales directos e indirectos, debe contar con su respectiva guía de remisión.
- La preparación y organización de la ruta que se seguirá para la distribución del producto se realiza, como mínimo, con 24 horas de anticipación.

6.5.2 Gestión de la calidad

Con el objetivo de asegurar las óptimas condiciones del producto, hacer más eficientes los procesos y resolver adecuadamente los reclamos de la empresa, en este punto se detallarán las gestiones necesarias y los responsables involucrados para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa para lograr alcanzar eficiencia requerida y asegurar la calidad brindada hacia el cliente. A continuación, se detallan la gestión de calidad, tomando en cuenta el producto, los procesos y los reclamos:

a. Gestión de la calidad del producto:

Tomando en cuenta que se venderá un producto importado para consumo canino, el Jefe de operaciones en conjunto con el Jefe comercial, serán los encargados de realizar el registro y certificación con SENASA con la finalidad de brindarle al público la seguridad respecto a la sanidad y calidad del producto Cool Dog. Asimismo, se tendrá la validación y respaldo por parte del Colegio Médico Veterinario del Perú (CMVP).

Además, al recibir los productos se verificará la fecha de expiración, el correcto estado del producto y si todo es conforme, se procederá a recibir la mercadería. Si en caso contrario, no se evidencia el estado adecuado del producto, se procederá a rechazarlo y se gestionará la importación de nuevos productos en óptimas condiciones.

De la misma manera, antes de su lanzamiento se realizará un testeo con veterinarios y voluntarios, de esta forma se comprobará la calidad y aceptación del público del producto Cool Dog.

b. Gestión de la calidad en los procesos:

Con la finalidad de asegurar la eficiencia en los procesos de la empresa, el Gerente General en conjunto con los demás responsables de las diversas áreas de la empresa buscarán la implementación y obtención del ISO 900 en los más primordiales procesos de la empresa. Para ello, el tiempo estimado que se tomará en cuenta para la implementación de esta normativa será de aproximadamente 365 días.

Asimismo, todos los procesos contarán con políticas que se cumplirán de manera estricta ya que, Cool Dog, está comprometido en brindar al cliente un producto de calidad producido y entregado con los más altos estándares. Entre estos se encuentran los siguientes:

- Asegurar la calidad en la experiencia de compra dentro de la página web, mediante un diseño responsive o adaptable a todos los dispositivos, de manera que la información del producto, imágenes, botones sean eficientes y aseguren la comodidad en la compra del cliente.
- Establecer lineamientos en la información que se le brinde al cliente mediante los diferentes canales de comunicación, con la finalidad de brindar una atención de calidad y alineada adecuadamente.
- Asegurar la calidad en los protocolos de entrega del producto, mediante un *speech* adecuado y procedimientos óptimos, demostrando una imagen de marca amigable congruente con sus promesas de entrega en cuanto a tiempos.
- Establecer procedimientos ágiles de cancelación, devolución de productos y respuestas rápidas a cualquier consulta del cliente, con la finalidad de evitar malas experiencias.
- Asegurar el adecuado monitoreo de cada entrega, realizando una llamada final al cliente y validando la correcta recepción del producto en buen estado.
- Llevar a cabo encuestas de satisfacción del cliente cada 3 meses con la finalidad de conocer el grado de complacencia del público objetivo en relación a la calidad del producto.

c. Gestión de calidad en los reclamos:

El Jefe de Marketing será el responsable de gestionar la correcta recepción y atención de reclamos por parte del cliente y/o proveedores, lo cual se podrá realizar mediante los diversos canales de comunicación que tendrá Cool Dog, entre los cuales se encuentran el número telefónico y los canales digitales, tales como Facebook, Instagram, WhatsApp y correo electrónico. Asimismo, las incidencias serán derivadas al área de atención al cliente, la cual procederá a la revisión del caso y se tendrá un plazo de respuesta de 5 días hábiles como máximo.

De acuerdo a la cantidad de incidencias en el mes o año, se procederá a coordinar una reunión con las áreas pertinentes, con la finalidad de estandarizar o corregir los procesos de respuesta a los reclamos y que nuestro cliente cuente con una respuesta óptima en un menor tiempo a lo establecido.

6.5.3 Gestión de los proveedores

Respecto a este punto, el Jefe de Logística y Jefe de Marketing, serán los encargados de gestionar a los diversos proveedores que tendrá la empresa. Tomando en cuenta que se trabajará con el proveedor Snuffle Dog Beer para el abastecimiento del producto, el cual ha sido elegido entre varios por contar con la mejor aceptación dentro del mercado europeo, excelente calidad de sus productos, certificados de calidad y rápida respuesta en la atención de nuestras consultas.

Asimismo, esta empresa cuenta con precios accesibles y acorde al presupuesto de inversión que posee Cool Dog. Por otro lado, se firmará un acuerdo de exclusividad comercial para que nuestra empresa sea la única en el territorio peruano que cuente con los derechos.




De la misma manera, respecto a la gestión de pagos a los proveedores, se trabajará de la siguiente manera: por un lado, el pago al proveedor internacional principal se establecerá mediante contrato, inicialmente de 1 año, y en el cual se determinarán los términos y condiciones de compra y forma de pago previamente negociados. Por otro lado, para los proveedores locales, los pagos se realizarán en un periodo de 3 meses como máximo, esto dependerá de la cantidad adquirida priorizando establecer una negociación de mutuo acuerdo previamente.




6.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

El modelo de negocio de Cool Dog requiere que el local elegido sea acondicionado tanto para oficinas administrativas, área de almacén, recepción y showroom. Para llevar a cabo esta tarea, se ha considerado la adquisición de los activos listados en la Tabla 25 a continuación. Entre las categorías más importantes se encuentran las estructuras de almacenaje, los equipos de cómputo y la mueblería en general.

Tabla 26


Relación de activos fijos

Área	Activos Contables	Unidades	Precio Unitario	Costo Total	Referencia
Oficina	Laptop	8	S/. 1,999.00	S/. 15,992.00	 <p>ACER Laptop Aspire A515-54-34E3 15.6" S/ 1,999 Único CMR S/ 2,099 (Oferta) S/ 2,499</p>
Administración-operaciones	Mesas	6	S/. 199.00	S/. 1,194.00	 <p>Escritorio Metal Negro Código 3579840 ★★★★★ (24) S/ 199.90 C/U</p>
Administración-operaciones	Impresora Multifuncional	1	S/. 1,217.00	S/. 1,217.00	 <p>Impresora Multifunción HP Laser Neverstop 1200nw S/.1,217.00</p>

Administración- operaciones y comercial	Cajoneras	2	S/. 349.00	S/. 698.00	 <p>Archivador de 3 Cajones Código 3540537 ★★★★★ (0) S/ 349.90 C/U Normal S/ 390.90 C/U</p>
Administración- operaciones y comercial	Estantes archivador es	2	S/. 239.00	S/. 478.00	 <p>Estante 180cm Bagan 2 puertas KAPPESBERG SKU: 133002 Regular S/ 239</p>
Administración- operaciones y comercial	Sillas Ergonómi cas	10	S/. 189.00	S/. 1,890.00	 <p>Silla giratoria Nueva Lyon Negro ORANGE SKU: 104881 Regular S/ 189</p>

Administración- operaciones y comercial	Pizarras acrílicas	3	S/. 79.00	S/. 237.00	 <p>Pizarra acrílica 80 x 120 cm SM SKU: 16402</p> <p>Regular S/ 79^{.90}</p>
Almacén	Estantes metálicos para almacén	10	S/. 269.90	S/. 2,699.00	 <p>Estante Metálico Rivet Gorila 50x120x176cm Código 3948064 ★★★★★ (0)</p> <p>S/ 269.90 C/U Normal S/ 299.90 C/U</p>



Recepción	Escritorio	1	S/. 269.00	S/. 269.00	 <p>Escritorio Santa Monica Negro POLITORNO SKU: 130860</p> <p>Regular S/ 269</p>
Showroom	Mueble de exhibición de productos	1	S/. 449.90	S/. 449.90	 <p>S/ 449.90 C/U Normal S/ 489.90 C/U</p>
Showroom	Sillones para el showroom	4	S/. 380.00	S/. 1,520.00	 <p>Butaca Dalila Azul Cobalto AZYA MUEBLES SKU: 10078472</p> <p>Oferta S/ 380 -16%</p>

Showroom	Cama para perros talla M	2	S/. 85.90	S/. 171.80	 <p>CLAWS & PAWS COLCHONETA IMPERMEABLE Código: CP02030101 S/. 85.90</p>
Total de activos fijos				S/. 26,815.70	

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 27

Relación de activos intangibles

Activos Intangibles	IMAGEN	Unidades	Precio Unitario	Costo Total
Registro de Marca	 <p>INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</p>	1	S/. 535.00	S/. 535.00
Plataforma Web		1	S/.3,000.00	S/.3,000.00
Dominio Web	WWW.COOLDOG.PE	1	S/. 180.00	S/. 180.00
Total Activos Intangibles				S/.3,715.00

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Para Cool Dog, la estructura de los costos de producción comprende los costos directos e indirectos asociados a la importación del producto y posterior distribución local. Tal y como se calculó en el apartado 5.4.3 (estrategia de precios), el costo unitario por producto envasado, etiquetado y empaquetado ya nacionalizado es de S/ 4.63.

Tabla 28

Costos unitarios de importación

Total de costos de importación (CFR + A/V + Gastos de importación)			
\$ 26,112.91			
FOB unitario en dólares	Factor Imp (CTI / FOB)	Costo Unitario de Importación en dólares	Costo Unitario de Importación en soles
\$ 1.12	1.12	\$ 1.26	S/. 4.63

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 29

Costos mensuales involucrados en la producción según las ventas proyectadas del año 1

Ventas proyectadas en el Año 1 (unidades)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Costos Totales de Importación
	173	347	868	1,737	2,084	3,127	2,432	2,779	4,517	4,517	5,906	6,259	
Costos de importación	S/. 801	S/. 1,607	S/. 4,019	S/. 8,042	S/. 9,649	S/. 14,478	S/. 11,260	S/. 12,867	S/. 20,914	S/. 20,914	S/. 27,345	S/. 28,979	S/. 160,874

Nota. Este cálculo representa el costo de importación total del año 1 de acuerdo a la proyección de ventas.

Asimismo, se han resumido todos los gastos operativos mensuales durante el primer año en la Tabla 30, sin considerar los gastos operativos del mes 0, puesto que estos se consignarán posteriormente como parte de gastos preoperativos.

Tabla 30

Proyección mensual de los gastos operativos del año 1

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Pago de Alquiler	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.2,610	S/.31,320
Internet y Telefonía	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.3,000

Servicio básico de Agua	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.250	S/.3,000
Servicio básico de Luz	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.350	S/.4,200
Equipos Móviles y líneas fijas (9 trabajadores)	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.405	S/.4,860
Servicio de Limpieza	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.320	S/.3,840
Otros Gastos (útiles de oficina)	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.150	S/.1,800
Gastos administrativos (uniforme de verano e invierno para 9)	S/.252				S/.378									S/.702
Costos mensuales de Pruebas de descart de COVID-19	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.270	S/.3,240
Regalo por productividad (Paquete turístico en fin de año)													S/.2,000	S/.2,000
Bienestar Social (día del trabajo, fiestas patrias y Fiestas navideñas)					S/.500		S/.500						S/.500	S/.1,500
Canastas Navideñas													S/.810	S/.800
TOTAL	S/.4,857	S/.4,605	S/.4,605	S/.4,605	S/.5,483	S/.4,605	S/.5,105	S/.4,605	S/.4,605	S/.4,605	S/.4,605	S/.4,605	S/.7,915	S/.60,200

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Por último, también se proyectaron los gastos operativos a cinco años considerando el crecimiento proyectado del PBI (4.5%), y el incremento de ciertos conceptos como equipos móviles, uniformes, costos de pruebas, y canastas navideñas debido a que número de trabajadores se incrementará de 9 en los años 2 y 4, a 10 y 12 respectivamente.

Tabla 31

Proyección anual de los gastos operativos del año 2 al 5

N°	Concepto de Gasto	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
1	Pago de Alquiler	S/.31,320	S/.32,729	S/.34,202	S/.35,741	S/.37,350
2	Internet y Telefonía	S/.3,000	S/.3,135	S/.3,276	S/.3,423	S/.3,578
3	Servicio básico de Agua	S/.3,000	S/.3,135	S/.3,276	S/.3,423	S/.3,578
4	Servicio básico de Luz	S/.4,200	S/.4,389	S/.4,587	S/.4,793	S/.5,009
5	Equipos Móviles y líneas fijas (9 trabajadores)	S/.4,860	S/.5,400	S/.5,643	S/.6,480	S/.6,772
6	Servicio de Limpieza	S/.3,840	S/.4,013	S/.4,193	S/.4,382	S/.4,579
7	Otros Gastos (útiles de oficina)	S/.1,800	S/.1,881	S/.1,966	S/.2,054	S/.2,147
8	Gastos administrativos (uniforme de verano e invierno para 9)	S/.630	S/.700	S/.732	S/.840	S/.878
9	Costos mensuales de Pruebas de descarte de COVID-19	S/.3,240	S/.3,600	S/.3,762	S/.4,320	S/.4,514
10	Regalo por productividad (Paquete turístico en fin de año)	S/.2,000	S/.2,090	S/.2,184	S/.2,282	S/.2,385
11	Bienestar Social (día del trabajo, fiestas patrias y Fiestas navideñas)	S/.1,500	S/.1,568	S/.1,638	S/.1,712	S/.1,789
12	Canastas Navideñas	S/.810	S/.900	S/.941	S/.1,080	S/.1,129
Presupuesto de Gastos Operativos		S/.60,262	S/.63,540	S/.66,399	S/.70,531	S/.73,705
Ingreso por ventas proyectadas		S/.433,346	S/.498,477	S/.722,347	S/.830,698	S/.955,309
Porcentaje de los gastos operativos respecto a las ventas		13.9%	12.7%	9.2%	8.5%	7.7%

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional y de recursos humanos de Cool Dog depende de los objetivos organizacionales de la empresa. Aquí se propone un organigrama vertical para la empresa y una estructura de cargos con sus respectivas funciones. A continuación, se establecen las políticas organizacionales para cubrir conceptos de seguridad, vestimenta y horarios de trabajo. Luego, se determina el manejo de recursos humanos, que abarca cuestiones fundamentales desde todo el proceso de reclutamiento, contratación, capacitación y evaluación del personal. También, se define el sistema de remuneraciones e incentivos. Finalmente, se propone una estructura de gastos asociada a todas las gestiones de recursos humanos.

7.1 Objetivos Organizacionales

Los objetivos exigen estrategias organizacionales que representarán los pilares para la eficiencia de los recursos humanos de la empresa. En ese sentido, se han planteado los siguientes objetivos organizacionales:

- Medir, en el primer año de operaciones, el desempeño del personal de toda la organización con la finalidad de asegurar un índice de productividad mayor al 95% dentro de la organización.
- En el primer año, implementar un programa semestral de capacitaciones con la finalidad de mejorar la productividad y las habilidades de todos los trabajadores, y un programa trimestral para los ejecutivos comerciales. Lograr que los trabajadores asistan cuanto mínimo al 90% de las capacitaciones que se organizan.
- Lograr para el segundo año una tasa ínfima de absentismo laboral, menor al 2% trimestral.
- A partir del segundo año, conducir encuestas anónimas sobre clima laboral y conseguir un índice de satisfacción del 95%.

7.2 Naturaleza de la Organización

7.2.1 Organigrama

El organigrama de la empresa ha sido desarrollado de manera vertical y por funciones. Esto implicará que cada departamento logre cierto nivel de desarrollo y autonomía dentro de sus propias funciones, y que, además, se establezcan mejor las funciones y tareas de cada área. En el organigrama que se presenta en la Figura 55, se visualizan 5 gerencias, las cuales serán asumidas por los 5 socios fundadores. Existirán 4 puestos en planilla adicionales al gerente general y los jefes de áreas, que consistirán en 2 ejecutivos comerciales, un community manager, y un motorizado que cumplirá rol de auxiliar de distribución y almacén. Adicionalmente, se contará con el apoyo de un personal externo que se encargue de la declaración de impuestos. Este personal no forma parte de la planilla de la empresa, pero sí se considera un recurso de carácter temporal pero recurrente,

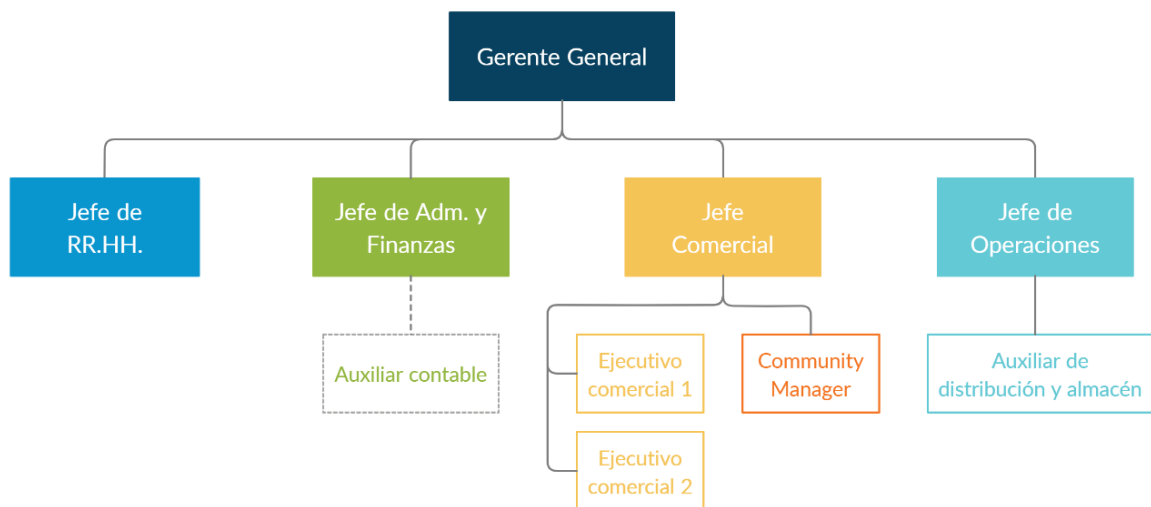


Figura 55. Organigrama vertical propuesto para Cool Dog. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

Con el objetivo de organizar al personal y establecer las responsabilidades de cada puesto, se ha diseñado el perfil y funciones de los puestos más importantes.

Tabla 32

Perfil del puesto de Gerente General

Puesto	- Gerente General
Área	- Gerencia
Supervisa a	- Jefe comercial, de operaciones, de administración y finanzas, y de recursos humanos.
Función General	- Dirigir, planear, organizar y controlar todas las actividades y operaciones que se llevan a cabo en la empresa.
Otras Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Fungir el papel de vocero y representante legal de la empresa ante todos los proveedores, clientes y demás organizaciones públicas y privadas. - Organizar las áreas funcionales de la empresa y definir cambios o mejoras de requerirse en el actual organigrama. - Plantear los objetivos estratégicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, así como las actividades que le corresponden a cada una de las gerencias. - Formular los indicadores de gestión de cada gerencia que medirán el cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Monitorear y aprobar las compras de activos y las salidas de caja chica. - Liderar reuniones semanales con su equipo subordinado para resolver problemas de gestión. - Definir la cultura organizacional de la empresa a través de la correcta comunicación de la filosofía de trabajo. - Orientar y medir las actividades realizadas por sus subordinados.

Tabla 33

Perfil del puesto de Jefe Comercial

Puesto	- Jefe Comercial
Área	- Comercial
Reporta a	- Gerente General
Supervisa a	- Community Manager y 2 Ejecutivos Comerciales

Función General	<ul style="list-style-type: none"> - Encargarse del proceso de venta al canal directo e indirecto, y la publicidad.
Otras Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar el presupuesto del área comercial y asegurar su cumplimiento. - Crear conciencia de marca y posicionamiento de la empresa. - Conseguir acuerdos con las municipalidades para participar en campañas de activación durante ferias municipales. - Desarrollar y supervisar la aplicación de las estrategias de ventas para los canales directo e indirecto. - Definir la frecuencia y alcance del marketing de contenidos, la publicidad en redes sociales, y de e-mail marketing. - Contratar influencers veterinarios y <i>chicos reality</i> para impulsar la publicidad dentro del presupuesto. - Contratar proveedores externos para el alquiler de un dominio corporativo, y un hosting, - Crear, mantener y actualizar constantemente la página web. - Establecer las metas y objetivos de ventas y utilidades. - Captar nuevos clientes con el apoyo de sus subordinados para incrementar las ventas. - Análisis de los reportes de ventas.

Tabla 34

Perfil del puesto de Jefe de Operaciones

Puesto	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Operaciones
Área	<ul style="list-style-type: none"> - Operaciones
Reporta a	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente General
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de almacén y distribución
Función General	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar todas las actividades dentro de los procesos de importación, almacenaje y distribución local.
Otras Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar el presupuesto del área de operaciones y asegurar su cumplimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la exactitud de los inventarios, la llegada de los productos de importación a tiempo, y la distribución local de las bebidas a los clientes finales eficientemente. - Negociar la firma de un contrato de exclusividad con el proveedor Snuffle de Bélgica. - Enviar las OC al proveedor de manera oportuna, para evitar roturas de stock. - Seleccionar proveedores de agenciamiento de aduanas y de carga internacional. - Llevar a cabo <i>tests</i> de calidad de las bebidas para asegurar el cumplimiento de los requerimientos. - Llevar el control de los inventarios, entradas, salidas, reservas, devoluciones y mermas. Conseguir el 100% de exactitud en los inventarios cíclicos. - Preparar los planes de ruta de entrega de la manera más óptima para ahorrar costos. - Monitorear las entregas en proceso. - Orientar y medir las actividades realizadas por su subordinado. - Contratar personal externo adicional en caso se requiera por crecimiento del volumen de ventas, previa verificación de filtros de contratación.
--	--

Tabla 35

Perfil del puesto de Jefe de Administración y finanzas

Puesto	- Jefe de Administración y finanzas
Área	- Administración
Reporta a	- Gerente General
Supervisa a	- Auxiliar contable externo a la empresa y la planilla. Se le contrata específicamente para declarar impuestos.
Función General	- Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos en pos de la optimización de procesos, así como de administrar la información financiera y reportarla de manera oportuna para la toma de decisiones.
Otras Funciones	- Diseñar el presupuesto del área, consolidar los presupuestos del resto de gerencias y medir el cumplimiento general de los presupuestos para reportar a la Gerencia General.

	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar la contabilidad de los gastos, las ventas, y la caja chica de la empresa. - Coordinar líneas de crédito y financiamientos externos de ser requeridos. - Establecer espacios administrativos en la oficina y lugares de trabajo considerando las normativas de distanciamiento social. - Contratar personal externo de limpieza. - Verificar que los aforos según las zonas se cumplan. - Adquirir, contabilizar y actualizar los activos fijos de la oficina. - Adquirir los útiles de oficina necesarios. - Asegurar que las operaciones cumplan con las políticas y las normativas establecidas de la oficina. - Actualizar a la empresa sobre cambios administrativos y contables importantes, así como otras novedades empresariales. - Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales - Atender fiscalizaciones de municipalidades u otros entes públicos. - Emitir las boletas y/o facturas a los clientes producto de las ventas del área comercial.
--	---

Tabla 36

Perfil del puesto de Jefe de Recursos Humanos

Puesto	- Jefe de Recursos Humanos
Área	- RR.HH.
Reporta a	- Gerente General
Función General	- Responsable del proceso de reclutamiento, captación, selección, capacitación, gestión del talento y evaluaciones de desempeño de los empleados en general.
Otras Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la planilla de sueldos actualizada y enviarla al departamento de finanzas para los pagos respectivos. - Captar posibles candidatos a través de plataformas de reclutamiento. - Contratar a una psicóloga organizacional que se encargue del proceso de selección. - Coordinar las inducciones de los nuevos ingresantes. - Preparar las capacitaciones trimestrales de los ejecutivos de ventas, y las semestrales para el resto del personal administrativo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar las pruebas mensuales de descarte de COVID-19 en la empresa. - Organizar las actividades de bienestar social para compenetrar la relación laboral interpersonal. - Organizar reuniones de reconocimiento para informar las bonificaciones en caso aplique. - Contratar una empresa externa de gestión que realice evaluaciones 360. - Dar seguimiento a los casos de clima laboral negativo o baja productividad. - Adicionalmente, este jefe se encontrará ubicado en el área de recepción, por lo que también fungirá de atención al cliente en el área de showroom.
--	---

Tabla 37

Perfil del puesto del Community Manager

Puesto	- Community Manager
Área	- Comercial
Reporta a	- Jefe Comercial
Conocimientos y competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de SEO y SEM, Facebook ADS, Google Adwords, Paquete Adobe, E-mail marketing, HTML, mantenimiento de páginas web. - Buena ortografía y redacción.
Función General	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los leads en redes sociales - Comunicar la identidad de marca
Otras Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el contenido a publicar en redes sociales. - Diseñar las piezas gráficas que se enviarán a canales impresos. - Gestionar las redes sociales de la empresa y dar respuesta a las consultas por esta vía. - Reportar a diario el progreso de los leads, el alcance y la cantidad de seguidores en redes sociales. - Elaborar un plan de crecimiento en redes sociales a corto plazo y reportarlo a su supervisor. - Tomar fotografías y videos de los productos y clientes que visitan el <i>showroom</i>.

Tabla 38

Perfil del puesto del Ejecutivo Comercial

Puesto	- Ejecutivo Comercial
Área	- Comercial
Reporta a	- Jefe Comercial
Conocimientos y competencias generales	- Manejo del paquete office para elaboración de reportes, comunicación efectiva y resolución de conflictos, tolerancia al trabajo bajo presión, capacidad de planificación y trabajo en equipo.
Función General	- Conseguir y aumentar la cartera de clientes del canal indirecto.
Otras Funciones	- Preparar la ruta semanal de visitas a veterinarias. - Estudiar los beneficios del producto. - Escuchar a los clientes y realizar visitas de seguimiento posteriores a las ventas. - Realizar reportes de ventas y presentaciones. - Hacer seguimiento de los pagos de cada uno de sus clientes.

Tabla 39

Perfil del puesto del Auxiliar de despacho y almacén

Puesto	- Auxiliar de despacho y almacén (motorizado).
Área	- Operaciones
Reporta a	- Jefe de Operaciones
Función General	- Distribuir los productos en las zonas de cobertura según el plan de ruta elaborado por la gerencia de operaciones.
Otras Funciones	- Recoger y reponer casos de reclamos de los clientes. - Apoyar las actividades de almacén en la revisión, organización y verificación de las cajas y contenido de las botellas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un conteo pared a pared semanalmente del stock para asegurar la precisión del inventario en sistema. - Entregar un reporte de entregas realizadas firmadas para actualizar el stock en el sistema. - Emite y llevar el control de las guías de despacho. - Otras labores de envío de documentos requeridos por otras gerencias.
--	---

7.3 Políticas Organizacionales

Cool Dog es una empresa que importará y comercializará el producto, además de impulsar el consumo sostenible, para poder cumplir con los objetivos que se requiere, se aplicarán políticas organizacionales, es decir disposiciones o directrices formales que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la empresa en ellas se contemplan normas y responsabilidades de cada área.

7.3.1 Políticas Internas

- Cada área debe realizar una reunión mensual obligatoria con el equipo de trabajo, encabezado por el responsable del mismo, esta será realizada el primer día útil de cada mes.
- Se convocará reuniones mensuales con los jefes de cada área para revisar distintos temas como ventas, facturación, importación etc.
- La organización rechazará todo acto o comportamiento indebido como corrupción, hurto, tráfico de influencias o intereses personales de ser el caso se separará inmediatamente a la persona involucrada.
- La organización promueve un ambiente laboral positivo, de fraternidad y apoyo mutuo además de tener un comportamiento ético y profesional ya que representa nuestra marca.
- Todos los colaboradores deben asistir a un curso de capacitación antes de su contratación.
- La empresa reconocerá el desempeño y forjará una línea de carrera interna.

7.3.2 Políticas de Seguridad

- Adecuado uso de las herramientas protectoras y de bioseguridad dentro de áreas operativas.
- Charlas informativas sobre incidentes como incendios, sismos, robos o primeros auxilios.

7.3.3 Políticas de Vestimenta

- El personal administrativo y operativo contará con uniformes para realizar las distintas labores además de cuidar la apariencia e higiene personal ya que representan a la empresa.

7.3.4 Políticas de Trabajo

- Los pagos y comisiones del personal serán los días 30 de cada mes a excepción del mes de febrero.
- Se tendrá una tolerancia de tardanza de 15 minutos al mes.
- Los contratos de trabajos serán renovados cada 3 meses.

7.4 **Gestión Humana**

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

a. Reclutamiento

Para realizar el reclutamiento del personal administrativo y operativo se usará la plataforma Indeed y la red social LinkedIn, estas páginas son gratuitas y brindan distintas herramientas para poder gestionar y filtrar las hojas de vida de los postulantes, lo cual ayudará en la elección de los perfiles adecuados.

b. Selección

Para realizar la selección del personal, se contará con la colaboración de una psicóloga organizacional, quien será contratada por servicios o asesoría únicamente para esta tarea. Ella se encargará de filtrar las hojas de vida calificadas y organizar las siguientes etapas de pre- seleccionados, aplicando las pruebas correspondientes además de la elección de los seleccionados se realizarán en conjunto con los jefes de cada área.

Se aplicarán ciertas pruebas para determinar las personalidades o perfiles de los postulantes que se acomodan a las competencias del puesto.

Como parte de la selección se estableció realizar:

- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas de personalidad
- Competencias corporativas y trabajo en equipo
- Inteligencia y capacidades emocionales
- Razonamiento matemático
- Razonamiento verbal

Finalmente, con la evaluación realizada y con los postulantes elegidos por los jefes de área, el candidato al puesto tendrá una última entrevista con el gerente general y el administrador, donde se le informará todos los beneficios y funciones del puesto, así como explicar el régimen con el que la organización trabaja, el contrato y remuneración.

c. Contratación

Los datos solicitados al postulante son los siguientes:

- Fotocopia del documento de identidad DNI o CE
- Documento de antecedentes penales
- Documento de antecedentes policiales
- CV documentado + croquis de casa
- DNI de hijos (si fuera el caso)
- Resultado de prueba de Covid-19

La empresa pertenece al régimen laboral REMYPE por ello todos los colaboradores tienen derecho a la cobertura del SIS (Sistema Integral de Salud) o Essalud, además el personal que laborará de modo *part-time* tienen el beneficio de 7 días de vacaciones y 15 días para los puestos a tiempo completo.

d. Inducción

Todos los colaboradores de Cool Dog pasarán por un proceso de inducción general en el cual se les brindará toda la información necesaria e importante para desempeñarse eficazmente en sus puestos de trabajo, contaremos con cuatro temas:

- *Inducción de bienvenida:* En esta inducción se realizará la presentación de la empresa, la visión, misión y objetivos generales, además de la organización estructural y la presentación del personal por cada área, así también se explicará el sistema de control de asistencia y políticas de la empresa entre otros, todo ello con la finalidad de fomentar la ágil integración del trabajador a la empresa.
- *Inducción de tipo de Contratación:* Acá se hablará sobre las obligaciones de ley bajo el régimen laboral y beneficios laborales.
- *Inducción de Seguridad y Salud:* Enfocados dentro y fuera de la empresa principalmente en los protocolos de bioseguridad por el Covid 19, así como el detalle de las zonas de seguridad, infraestructura de los anaqueles y zonas de emergencia en caso de evacuación.
- *Inducción de puesto de trabajo:* A cargo de los jefes inmediatos de cada área, ellos explicarán las funciones, procesos de desarrollo y actividades propias del puesto.

Los procesos de inducción tendrán un tiempo estimado de una semana, los procesos de inducción de bienvenida y contratación se realizarán el primer día, los siguientes días se aplicará la inducción de seguridad y puesto de trabajo, siendo la última la que tendría mayor concentración de días (semana siguiente).

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

a. Capacitación

Las diferentes capacitaciones estarán a cargo de los responsables de cada área.

- *Capacitación de Seguridad y Salud:* Los colaboradores recibirán capacitación de seguridad, significa que aprenderán el uso de extintores de incendios, la evacuación de recintos y zonas de seguridad e infraestructura. El proveedor de extintores brindará la capacitación del manejo de ellos una

vez al año, asimismo una persona dará instrucción de acciones en caso de sismos, incendios y primeros auxilios.

Sobre la capacitación de salud incluiremos los protocolos de bioseguridad desde la recepción del producto en el almacén, colocación en anaqueles y entrega al cliente final.

- *Capacitación de Fuerza de Ventas:* Los colaboradores que desempeñarán el puesto de fuerza de ventas tendrán capacitaciones de estrategias de ventas, cierres efectivos y promoción del producto, las cuales se darán cada tres meses y estará a cargo de un coach externo.
- *Capacitación de Atención al Cliente y manejo de reclamos y/o devoluciones:* El área de marketing tendrá contacto directo con los clientes, por ello el analista de marketing, community manager o la encargada de atención al cliente tendrán las capacitaciones en trato al cliente y manejo de quejas y/o reclamos, nuestras plataformas será nuestro medio principal de ventas en consecuencia deben manejar los reclamos, comentarios en la web o redes sociales así como llamadas telefónicas en el tiempo estimado en las políticas organizacionales.

b. Motivación

Para incentivar o motivar a los colaboradores a cumplir con los objetivos proyectados mensualmente se ha programado algunas actividades con el fin de premiar y reconocer su desempeño / rendimiento.

- Se le brindarán bonificaciones por productividad a los ejecutivos comerciales que hayan alcanzado sus métricas a nivel de captación, volumen de ventas y facturación. El valor del bono es de S/. 300 soles, y podrán apuntar a este beneficio todos los meses en caso califiquen.
- Se premiará al mejor colaborador a fin de año con un paquete turístico para 2 personas por 4 días 3 noches al interior del país.
- Se brindará el horario de verano por un mes para el equipo que haya cumplido con su meta mensual.

c. Evaluación de Desempeño

- Los encargados de cada área aplicarán las evaluaciones de desempeño a sus equipos, en todos los casos se empleará la evaluación 360° con la finalidad de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos de tal modo que se medirá el rendimiento y conducta de los colaboradores, así como el análisis de sus capacidades y fortalezas.
- El área comercial tendrá una evaluación distinta en base a volumen de ventas mensuales, nuevos clientes y facturación.
- Las demás áreas serán evaluadas por otros indicadores KPI's que considere su jefe inmediato.
- Al final de las evaluaciones se va a realizar un feedback individualmente con cada colaborador para poder buscar oportunidades de mejora continua.

7.4.3 Sistema de remuneración

Cool Dog es una empresa de importación y comercialización de bebidas para canes, la cual estará inscrita en el registro de la Micro y Pequeña empresa (REMYPE). La empresa se denominará pequeña empresa por proyectar ventas entre los 150 UIT y 1700 UIT. Al ser REMYPE el salario de algunos de los colaboradores puede ser menor a comparación del régimen general, tal y como se observa en la imagen comparativa mostrada en la Figura 56. No obstante, en este caso se aplicará una comisión por metas cumplidas.

	Ley MYPE D.S. N° 007-2008-TR		Ley N° 30056	
	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa			Más de 1700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Figura 56. Diferencia entre la ley REMYPE y su modificatoria ley N°30056. La ley N°30056 modificó el límite de trabajadores de la ley MYPE. Tomado de Promulgan Ley N°30056 que modifica la actual ley MYPE y otras normas para las micro y pequeñas empresas, Edwin Escalante, 2016, Mi empresa propia.

El régimen laboral de pequeña empresa también genera un cierto número de obligaciones para los empleadores en cuanto a beneficios de sus trabajadores. Este régimen incluye, a diferencia de la microempresa, el pago de Compensación por tiempo de servicios (CTS), gratificaciones y utilidades en caso aplique (ver Figura 57).

TUO DE LA LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD, FORMALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y DEL ACCESO AL EMPLEO DECENTE		
Beneficios	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración	RMV	RMV
Jornada-Horario	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso semanal	24 horas	24 horas
Vacaciones	15 días al año	15 días al año
Compensación por Tiempo de Servicios	No aplica	½ sueldo por año
Gratificaciones	No aplica	2 gratificaciones de medio sueldo cada una
Utilidades	No aplica	Si aplica. Base legal: D.L. N° 892
Asignación familiar	No aplica	No aplica
Despido arbitrario o injustificado	10 remuneraciones diarias por año. Tope de 90 remuneraciones	20 remuneraciones diarias por año. Tope de 120 remuneraciones

Figura 57. Beneficios de la Micro y pequeña empresa. Tomado de Mypes: ventajas del nuevo régimen especial tributario y laboral, por Sara Campos, Karla Canóva, Norma Baldeón & Carlos Padilla, 2019, Gaceta Jurídica.

La planilla de Cool Dog se conforma con los siguientes cargos:

- 01 Gerente General
- 01 Jefe comercial
- 01 Jefe de operaciones
- 01 Jefe de Administración y Finanzas
- 01 Jefe de RR.HH.
- 02 Ejecutivos de Ventas
- 01 Community Manager
- 01 Motorizado

Horas de trabajo: El personal en planilla laborará a tiempo completo es decir deberán cumplir las 48 horas semanales, deben tener un acumulado de 192 horas mensuales según la ley lo establece.

Funciones asignadas: Los colaboradores deberán enviar un informe de manera semanal a sus jefes inmediatos sobre las tareas asignadas, las que fueron cumplidas y las que no fueron cumplidas de estas últimas explicar los motivos, así se podrá realizar un seguimiento de todas las actividades para poder llegar al cumplimiento de los indicadores mensuales.

En el caso de la fuerza de ventas ellos tendrán una comisión extra a su sueldo por cumplimiento de los KPI asignados por el área comercial, inicialmente para el año 1 serán: indicador de clientes nuevos, facturación y volumen de ventas.

Tabla 40

Distribución de Salarios del personal Cool Dog para Año 1

Cargo	N° Trabajadores	Sueldo Base	Sueldo Anual	Gratíf. Julio 50%	Gratíf. Diciembre 50%	Vacaciones 50%	Essalud 9%	CTS Mayo 25%	CTS Nov 25%	Total Cargos AÑO 1
Gerente general	1	2,500.00	30,000.00	1,362.50	1,362.50	1,362.50	2,700.00	625.00	625.00	38,037.50
Jefe comercial	1	1,800.00	21,600.00	981.00	981.00	981.00	1,944.00	450.00	450.00	27,387.00
Jefe de operaciones	1	1,800.00	21,600.00	981.00	981.00	981.00	1,944.00	450.00	450.00	27,387.00
Jefe de Adm. y Finanzas	1	1,800.00	21,600.00	981.00	981.00	981.00	1,944.00	450.00	450.00	27,387.00
Jefe de RR.HH.	1	1,800.00	21,600.00	981.00	981.00	981.00	1,944.00	450.00	450.00	27,387.00
Ejecutivos de Ventas	2	930.00	22,320.00	1,395.00	1,395.00	1,395.00	251.10	697.50	697.50	28,151.10
Community Manager	1	1,500.00	18,000.00	817.50	817.50	817.50	1,620.00	375.00	375.00	22,822.50
Motorizado	1	930.00	11,160.00	506.85	506.85	506.85	1,004.40	232.50	232.50	14,149.95
TOTALES	9	10,560.00	137,880.00	6,643.35	6,643.35	6,643.35	10,651.50	3,105.00	3,105.00	174,671.55

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

7.5 Estructura de gastos de RR.HH.

Cool Dog asumirá una estructura de gastos de RR.HH. que contemple los siguientes conceptos:

- Los gastos de planilla, mismos que abarcan las remuneraciones mensuales y los beneficios que por ley les corresponde a los trabajadores
- Pruebas rápidas de descarte de COVID-19, las que se realizarán a los 9 trabajadores de planilla con una periodicidad mensual.
- Las bonificaciones por productividad a los ejecutivos comerciales, que ascienden a 300 soles mensuales por cada uno, siempre que logren asegurar sus metas.
- Los gastos de transporte a los ejecutivos comerciales, que se les paga en planilla mensualmente, pero deben de justificar a lo largo del mes según cronograma de visitas a las veterinarias.
- También incluye otros gastos como actividades de capacitación, integración, y motivación, así como el concepto de compra de uniformes de verano e invierno, que consiste en un polo y una casaca con el logo de la empresa, que se espera genere un sentido de pertenencia en los trabajadores hacia la empresa.

Tabla 41

Distribución de gastos gestión Humana Cool Dog para Año 1

Concepto	Monto Año 1
Planilla	173,371.50
Reclutamiento de Personal (Psicóloga entrevistas, pruebas, pre-selección)	1,500.00
Costos mensuales de Pruebas de descarte de COVID-19	3,240.00
Compensaciones Extras (Bonificaciones por productividad)	7,200.00
Capacitaciones (coach + material)	400.00
Bienestar Social (día de la madre, día del trabajo)	500.00
Gastos de transporte a cada ejecutivo comercial	4,800.00
Gastos administrativos (uniforme de verano e invierno)	780.00
Totales	191,791.50

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

- El análisis financiero está expresado en moneda nacional, es decir, soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo.
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- El capital de trabajo inicial será el 60% del primer mes del costo de materiales adquiridos para la venta.
- El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 (año de perpetuidad) se asume que el flujo de caja crecerá a razón de la tasa de inflación.
- El aporte de los socios inversionistas se realizará en partes iguales, S/ 20,020.00 cada uno.
- Las ventas de la empresa se realizan únicamente al contado.
- Los trabajadores en planilla gozan de los beneficios laborales según el régimen laboral de Cool Dog, que es pequeña empresa durante los primeros 5 años.
- Los trabajadores que se incorporen después del primer año van a recibir la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría.
- Se considera que solo el gerente general y el jefe de operaciones trabajarán durante la etapa preoperativa (mes cero).
- Las importaciones se realizarán de acuerdo al ritmo proyectado de ventas de ambos canales directos e indirectos.
- El financiamiento externo se obtiene en el mes cero, y el plazo de la deuda será igual o menor de 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1.
- El impuesto a la renta de los años 2, 3, 4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

La inversión en activos fijos e intangibles asciende a un total de S/. 31,071 según la necesidad del giro y modelo de negocio. Esta inversión se realizará previo al inicio de operaciones de la empresa, y por ello será registrado como tal en el mes 0 (año 0).

Tanto la depreciación como la vida útil de cada uno de los activos que se incluyen se encuentran determinados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

En la tabla 42 se han enumerado los activos fijos tangibles. Estos han sido clasificados según la ley de impuesto a la renta. Se consideró que los procesadores de datos (laptops e impresora multifuncional) tienen una vida útil de 4 años y una depreciación anual del 25%, de acuerdo a la SUNAT. En cuanto a los activos dentro de la categoría muebles y enseres (mesas, sillas, estantes, muebles, etc.), estos poseen una vida útil de 10 años y una depreciación anual del 10%.

En la tabla 43 se incluyeron los activos intangibles. Aquí se considera el registro de la marca Cool Dog, el cual es tramitado y otorgado por Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Este registro tiene una vida útil de 10 años, por lo que su depreciación anual es del 10%. Finalmente, se consideran los gastos de construcción de la plataforma web, el cual, según la SUNAT, cuenta con una vida útil de 5 años y una depreciación anual del 20%.

Tabla 42

Activos Fijos de Cool Dog con depreciación

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV (S/.)	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Amortización Mensual (S/)
Laptop	1,694	8	13,553	SI	2,439	15,992	25%	4	3,388	282
Mesas	169	6	1,012	SI	182	1,194	10%	10	101	8
Impresora Multifuncional	1,031	1	1,031	SI	186	1,217	25%	4	258	21
Cajoneras	296	2	592	SI	106	698	10%	10	59	5
Estantes archivadores	203	2	405	SI	73	478	10%	10	41	3
Sillas Ergonómicas	160	10	1,602	SI	288	1,890	10%	10	160	13
Pizarras acrílicas	67	3	201	SI	36	237	10%	10	20	2
Estantes metálicos para almacén	229	12	2,745	SI	494	3,239	10%	10	274	23
Escritorio	228	1	228	SI	41	269	10%	10	23	2
Mueble de exhibición de productos	381	1	381	SI	69	450	10%	10	38	3
Sillones para el showroom	322	4	1,288	SI	232	1,520	10%	10	129	11
Cama para perros talla M	73	2	146	SI	26	172	10%	10	15	1
Total Tangibles			23,183		4,173	27,356			4,506	375

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 43

Activos Intangibles de Cool Dog con depreciación

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV (S/.)	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Amortización Mensual (S/)
Registro de Marca	453	1	453	SI	82	535	10%	10	45	4
Plataforma WEB	2,542	1	2,542	SI	458	3,000	20%	5	508	42
Dominio WEB	153	1	153	SI	27	180	20%	5	31	3
Total Intangibles			3,148		567	3,715			584	49

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8.3 Proyección de ventas

Para establecer la proyección de las ventas se tomó como referencia el apartado 5.2.3 (proyección de demanda), en donde se desarrolló la proyección de ventas mensual para el primer año, y anual hasta el año 5.

En síntesis, el proyecto aspira atender a un 6% del mercado operativo en su primer año, lo cual arroja como resultado un total de 8,687 hogares. Debido a que el producto se vende en presentación de *four packs*, la aspiración es que cada hogar adquiera por lo menos 1 four pack al año, es decir, 4 unidades. Esto se traduce a una aspiración de 34,746 botellas de bebidas Cool Dog en el primer año.

Asimismo, el incremento del mercado operativo año a año se basa en la inclusión de la zona 2 para el año 2, y la zona 8 para el año 3.

Por otro lado, es importante recordar que el precio de venta es de S/. 10.93 para el canal indirecto, y S/. 13.50 para el canal directo. Con esta información, obtenemos que las ventas equivalen a un total de S/. 433,340 soles.

Tabla 44

Proyección de unidades vendidas durante los 5 primeros años

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bebida (canal directo)	103	208	520	1,042	1,250	1,876	1,459	1,667	2,710	2,710	3,543	3,755	20,843	24,081	34,896	40,130	46,150
Bebida (canal indirecto)	70	139	348	695	834	1,251	973	1,112	1,807	1,807	2,363	2,504	13,903	16,054	23,264	26,754	30,767
TOTAL	173	347	868	1,737	2,084	3,127	2,432	2,779	4,517	4,517	5,906	6,259	34,746	40,135	58,160	66,884	76,917

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 45

Proyección de ventas en soles durante los 5 primeros años con IGV incluido

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bebida (canal directo)	1,391	2,808	7,020	14,067	16,875	25,326	19,697	22,505	36,585	36,585	47,831	50,693	281,381	325,094	471,096	541,755	623,025
Bebida (canal indirecto)	765	1,519	3,804	7,596	9,116	13,673	10,635	12,154	19,751	19,751	25,828	27,369	151,960	175,470	254,276	292,421	336,283
TOTAL	2,156	4,327	10,824	21,663	25,991	38,999	30,331	34,659	56,336	56,336	73,658	78,061	433,340	500,564	725,372	834,176	959,308

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

Con la finalidad de proyectar los costos operativos del negocio, es primordial partir desde el costo unitario de importación, puesto que el modelo de negocio no se basa en la producción, sino en la importación. Una vez más, debido a que el cálculo de los costos totales y unitarios se realizó en el apartado 5.4.3 (estrategias de precios) del presente trabajo, se mencionará a modo de resumen y para fines referenciales en la tabla 46 que el costo unitario hallado fue de S/. 4.63.

Tabla 46

Costos unitarios de importación

FOB unitario en dólares	Factor Importación (Costos Totales de Importación / Valor FOB Total)	Costo Unitario de Importación en dólares	Costo Unitario de Importación en soles
\$ 1.12	1.12	\$ 1.26	S/. 4.63

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Considerando que el precio de venta estará fijado con el proveedor según contrato, no se considerarán incrementos en los años posteriores, por lo que la proyección de los costos de importación mensuales durante el primer año, y anuales a partir del segundo, se muestran en la tabla 47. Dicha proyección se calculó de acuerdo a las unidades de ventas pronosticadas y el costo unitario de importación.

En relación a los gastos de administración y ventas, estos se consignarán en dos partes; por un lado, los conceptos en el negocio que no estén afectos al IGV, y por otro lado, los que sí estén afectos a él. También, será importante considerar el mes en el que se realizará el gasto, ya que de efectuarse en el mes cero, se consignaría como gasto pre-operativo.

De este modo, se han recopilado los gastos declarados en los presupuestos de marketing, de recursos humanos, y de operaciones de los apartados anteriores para así calcular de manera global los gastos de administración y ventas que sí están afectos a IGV, así como los que no lo están. En la tabla 48 se presenta la proyección mensual de gastos operativos del primer año, y en la tabla 49 la proyección anual hasta el año 5 considerando la proyección del incremento anual del PBI de 4.5%.

Tabla 47

Proyección de costos de importación en soles durante los 5 primeros años con IGV incluido

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Bebida (canal directo)	477	963	2,408	4,824	5,788	8,686	6,755	7,718	12,547	12,547	16,404	17,386	96,503	111,495	161,568	185,802	213,675
Bebida (canal indirecto)	324	644	1,611	3,218	3,861	5,792	4,505	5,149	8,366	8,366	10,941	11,594	64,371	74,330	107,712	123,871	142,451
TOTAL	801	1,607	4,019	8,042	9,649	14,478	11,260	12,867	20,914	20,914	27,345	28,979	160,874	185,825	269,281	309,673	356,126

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 48

Gastos proyectados de administración y ventas durante el año 1

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Pago de Alquiler	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	31,320
Internet y Telefonía	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Servicio básico de Agua	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Servicio básico de Luz	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
Equipos Móviles y líneas fijas (9 trabajadores)	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	4,860
Servicio de Limpieza	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,840
Otros Gastos (útiles de oficina)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Gastos administrativos (uniforme de verano e invierno para 9)	252				378								630

Costos mensuales de Pruebas de descarte de COVID-19	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3,240
Regalo por productividad (Paquete turístico en fin de año)												2,000	2,000
Bienestar Social (día del trabajo, fiestas patrias y Fiestas navideñas)					500		500					500	1,500
Canastas Navideñas												810	810
Campaña en Municipalidades				500				500				500	1,500
Construcción del dominio y hosting (mantenimiento)						1,500							1,500
Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	2,568	2,568	2,568	2,568	2,568	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	3,242	35,531
Publicidad en Google Adwords				760		760			760			760	3,040
Anuncio en revistas	250			250			250			250			1,000
Merchandising y muestras de degustación	1,688	1,688	844				844					844	5,906
Total de Gastos afectos a IGV	9,363	8,861	8,017	8,683	8,051	10,107	9,440	8,347	8,607	8,097	7,847	13,260	108,677
IGV	1,428	1,352	1,223	1,325	1,228	1,542	1,440	1,273	1,313	1,235	1,197	2,023	16,578
Total gastos sin IGV	7,934	7,509	6,794	7,358	6,823	8,565	8,000	7,073	7,294	6,862	6,650	11,238	92,100

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Influencers	5,700	3,800	3,800										13,300
TOTAL NO AFECTOS A IGV	5,700	3,800	3,800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,300

TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	13,634	11,309	10,594	7,358	6,823	8,565	8,000	7,073	7,294	6,862	6,650	11,238	105,400
---	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	----------------

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 49

Gastos proyectados de administración y ventas del año 1 al 5

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Pago de Alquiler	31,320	32,729	34,202	35,741	37,350
Internet y Telefonía	3,000	3,135	3,276	3,423	3,578
Servicio básico de Agua	3,000	3,135	3,276	3,423	3,578
Servicio básico de Luz	4,200	4,389	4,587	4,793	5,009
Equipos Móviles y líneas fijas (9 trabajadores)	4,860	5,400	5,400	6,480	6,480
Servicio de Limpieza	3,840	4,013	4,193	4,382	4,579
Otros Gastos (útiles de oficina)	1,800	1,881	1,966	2,054	2,147
Gastos administrativos (uniforme de verano e invierno para 9)	630	700	732	840	878
Costos mensuales de Pruebas de descarte de COVID-19	3,240	3,600	3,762	4,320	4,514
Regalo por productividad (Paquete turístico en fin de año)	2,000	2,090	2,184	2,282	2,385
Bienestar Social (día del trabajo, fiestas patrias y Fiestas navideñas)	1,500	1,568	1,638	1,712	1,789
Canastas Navideñas	810	900	941	1,080	1,129
Campaña en Municipalidades	1,500	1,568	1,638	1,712	1,789
Construcción del dominio y hosting (mantenimiento)	1,500	1,568	1,638	1,712	1,789
Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram)	35,531	44,556	60,529	63,253	66,100
Publicidad en Google Adwords	3,040	3,177	3,320	3,469	3,625
Anuncio en revistas	1,000	1,045	1,092	1,141	1,193
Merchandising y muestras de degustación	5,906	6,172	6,450	6,740	7,043
Total de Gastos afectos a IGV	108,677	121,625	140,823	148,559	154,952
IGV	16,578	18,553	21,481	22,661	23,637
Total gastos sin IGV	92,100	103,072	119,342	125,897	131,315

GASTOS NO AFECTOS AL IGV					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Influencers	13,300	13,899	14,524	15,178	15,860
TOTAL NO AFECTOS A IGV	13,300	13,899	14,524	15,178	15,860
TOTAL GASTOS ADM. Y VENTAS SIN IGV	105,400	116,970	133,866	141,075	147,176

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 50

Gastos preoperativos ocurridos en el mes 0

Descripción	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Gastos de importación NO afectos con IGV	91,788	No	0	91,788
Gastos de importación afectos con IGV	4,269	Sí	768	5,037
Percepción aduanera e IGV	0	Sí	26,001	26,001
Preoperativos personal administración y ventas	4,687	Sí	844	5,531
Mínuta del Capital Social	297	Sí	53	350
Gastos notariales y registrales	700	Sí	126	826
Certificado de defensa civil	500	Sí	90	590
Alquiler de un dominio (correo corporativo)	1,500	Sí	270	1,770
Garantía del alquiler 2x1	4,900	Sí	882	5,782
Reclutamiento de Personal (Psicóloga entrevistas, pruebas, pre-selección)	1,500	No	0	1,500
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS	100,743	-	27,613	128,356

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Los gastos operativos del año 1 al 5 mostrados en la tabla 49 no incluyen los gastos preoperativos, puesto que estos ocurrieron en el mes 0 de la operación, lo que implica que fueron anteriores al inicio de operaciones o, en otras palabras, antes de iniciar las ventas.

Los gastos preoperativos se han consignado en la Tabla 50 de la página anterior, y dichos gastos se describen con mayor detalle a continuación:

- Los gastos de importación que no están afectos con IGV incluyen dos conceptos, en primer lugar, el costo de los productos colocados en el puerto de Amberes y a bordo de un buque, y, en segundo lugar, el flete marítimo internacional desde el puerto de Amberes hasta el Callao. Estos conceptos no se encuentran afectos a IGV porque son gastos que no ocurren en el territorio peruano.
- Los gastos de importación que sí se encuentran afectos con IGV abarcan la totalidad de gastos de importación ocurridos desde que el buque marítimo llega al puerto del Callao e inicia sus operaciones de descarga, hasta el traslado hacia los almacenes de Cool Dog en La Victoria. Ya que estos procesos son controlados por una agencia de aduanas, ellos cobrarán una comisión por sus servicios, que también se ha incluido dentro del presupuesto.
- La percepción aduanera e IGV son obligaciones que se generan durante la nacionalización del embarque y deberán ser asumidos por la empresa. Sin embargo, estos gastos constituirán parte del crédito fiscal a favor de la empresa, por lo que se ha consignado únicamente en la columna de IGV para un mejor orden.
- Los gastos preoperativos de personal de administración y ventas se refieren a los sueldos que se pagarán al gerente general y al jefe de operaciones, puesto que el primero deberá encargarse de la constitución de la empresa, la compra de activos y el alquiler de la oficina, mientras que el segundo deberá coordinar el abastecimiento con el proveedor y acondicionar el almacén.
- La minuta del capital social, los gastos notariales y registrales, y el certificado de defensa civil son gastos propios de la constitución de la empresa y por ello deben ser procesados en el mes 0.

- El alquiler de un dominio (correo corporativo) iniciará a partir del mes 0, puesto que las negociaciones con el proveedor en Bélgica requerirán las formalidades del caso, así como las coordinaciones con otros proveedores logísticos, las municipalidades, entre otros.
- La garantía del alquiler 2x1 es un gasto que se realiza por adelantado al inicio de operaciones, propio de las condiciones de alquiler actuales del mercado inmobiliario.
- La psicóloga para el reclutamiento de personal deberá ser contratada antes del inicio de operaciones para que se encargue de realizar el proceso de reclutamiento y selección.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

El capital de trabajo deberá cubrir las necesidades de recursos que se utilizarán para los procesos productivos de la empresa, con la consideración de que posteriormente, estos recursos deberán ser devueltos durante el proceso. En otras palabras, el capital de trabajo constituye la inversión que cubrirá los desfases operativos que se puedan ocasionar entre la producción y las ventas cuando el ingreso por ventas de cierto mes no cubra la continuidad de la producción del mes siguiente (Beltrán y Cueva, 2007).

Para que la empresa pueda sostenerse operativamente en el tiempo, es fundamental calcular correctamente el capital de trabajo, y ello depende básicamente del método que se elija para proyectar el cambio en el capital del trabajo. En la práctica, lo usual es considerar uno de estos dos métodos: el método de porcentaje de cambio en ventas o el método del periodo de desfase. El primer método considera que el capital de trabajo equivale a un porcentaje del incremento de las ventas del mes actual y el mes siguiente, mientras que el segundo lo calcula a partir el “desfase” tiempo entre el desembolso (compras) y la recuperación (ventas) de dinero para hallar en qué momento la empresa no contará con liquidez.

Dado que Cool Dog proyecta un incremento continuo y gradual de ventas mensualmente, y considerando que no se realizan ventas al crédito, solo al contado, entonces el método elegido para proyectar el cambio en el capital de trabajo será el método de porcentaje de cambio en ventas.

Por último, es importante recordar que la empresa no realiza procesos de producción, pero sí incurre en costos directos e indirectos que elevan los gastos operativos.

Bajo esta perspectiva, se determinó en el apartado 8.1 (supuestos) que el capital inicial que requerirá Cool Dog será de 60% del monto de ventas proyectadas del primer mes, es decir, el 60% de S/. 1,827, lo que equivale a un total de S/. 481. Ahora bien, a pesar de que el capital de trabajo es tan reducido, vale la pena tener presente que los gastos de importación ya han sido incluidos como parte de los gastos preoperativos, y esto reemplaza a los procesos de producción que Cool Dog no tiene. La inversión que el proyecto requerirá financiar considerará estos tres conceptos explicados anteriormente: la inversión en activos fijos e intangibles, los gastos preoperativos, y este último concepto, el capital de trabajo inicial.

Hecha esta salvedad, se procede con el cálculo del porcentaje de cambio en ventas que se aplicará tanto mensual como anualmente, en donde se determina que el porcentaje será 26.31% aplicado al crecimiento de las ventas mes a mes (ver Tabla 51).

Tabla 51

Cálculo del capital de trabajo inicial y adicional

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
Costos de producción del mes 1	%	Capital de trabajo inicial en el mes 0
S/.801	60%	S/.481

CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL		
Capital de trabajo inicial	Ventas mes 1	Capital de trabajo adicional (Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1)
S/.481	S/.1,827	26.31%

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Una vez que se halla el capital de trabajo inicial y el porcentaje adicional, es posible proyectar el capital de trabajo mes a mes durante el primer año (ver Tabla 52), y también año a año hasta el quinto año (ver Tabla 53). Nótese que en el capital de trabajo del año 1 no se aplica el porcentaje, sino que es el resultado de la suma de todos los capitales de trabajo mensuales de dicho año, y lo mismo sucede con el año 5. Esto se debe a que, teóricamente, se tiene que cumplir el principio de que el capital de trabajo se debe devolver durante el proceso, y ello ocurre usualmente al final de un periodo.

Tabla 52

Cálculo del capital de trabajo mes a mes durante el año 1

Concepto		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Proyección mensual de ventas			S/.1,827	S/.3,667	S/.9,173	S/.18,359	S/.22,026	S/.33,050	S/.25,705	S/.29,372	S/.47,742	S/.47,742	S/.62,422	S/.66,154
26.31 %	- Capital de trabajo	-S/.481	-S/.484	-S/.1,448	-S/.2,417	-S/.965	-S/.2,900	S/.1,933	-S/.965	-S/.4,833	S/0	-S/.3,862	-S/.982	S/.8,104

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 53

Cálculo del capital de trabajo del año 1 al 5

Concepto		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección mensual de ventas		S/.367,238	S/.424,207	S/.614,722	S/.706,929	S/.812,973
26.31%	- Capital de trabajo	-S/.8,820	-S/.4,177	-S/.2,022	-S/.2,325	S/.17,823

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8.6 Estructura y opciones de financiamiento.

Tal y como se acotó en el apartado anterior 8.5 (cálculo del capital de trabajo), la inversión total del proyecto está compuesta por tres conceptos: la inversión en activos fijos e intangibles, los gastos preoperativos, y el capital de trabajo inicial. Todo ello suma S/. 159,907, como se puede observar en la Tabla 54.

Tabla 54

Estructura de la inversión en soles

Estructura de la Inversión	Monto en soles
Activo fijo	S/.31,071
Gastos preoperativos	S/.128,356
Capital de trabajo	S/.481
Inversión Total	S/.159,907

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Se considerará que el aporte de los socios accionistas se realizará en partes igualitarias y constituirá el 60% del total de la inversión. El 40% restante se financiará a través de un préstamo ante una caja municipal. En este caso, el aporte de los accionistas es mayor, debido a que las entidades financieras no están brindando préstamos mayores al 40% de la inversión total.

En ese sentido, se considera que los socios aportarán un total de S/. 95,944 en total, siendo el aporte de cada socio S/. 19,189. Asimismo, el monto a financiar por parte de terceros asciende a un total de S/. 63,963. El detalle de estas distribuciones se puede visualizar en las Tablas 55 y 56.

Tabla 55

Estructura del financiamiento según participación de accionistas y terceros

Tipo de financiamiento	Participación porcentual	Participación en soles
Terceros (Debt)	40%	S/.63,963
Accionistas (Equity)	60%	S/.95,944
Inversión Total	100%	S/.159,907

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 56

Cálculo del capital de trabajo de los años 1 al 5

Cantidad de accionistas	5
Accionista 1: Cinthya Alegría	S/. 19,189
Accionista 2: Ela Tumbalobos	S/. 19,189
Accionista 3: Jensin Porras	S/. 19,189
Accionista 4: Sussan Arrieta	S/. 19,189
Accionista 5: Cesar Torres	S/. 19,189
TOTAL	S/. 95,944

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

En cuanto al financiamiento de terceros, se considera solicitar un préstamo a una caja municipal. De acuerdo a la información disponible en el portal de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021), la tasa de interés anual promedio en Mayo fue de 21.64%. A pesar de que existen cajas municipales que ofrecen una tasa efectiva anual (TEA) menor al promedio, tal y como se puede verificar en la Figura 58, se decidió considerar de todos modos el promedio por ser la opción más segura ante eventuales cambios.

Tasa Anual (%)	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paíta	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CMCP Lima	Promedio
Pequeñas Empresas	21.24	21.71	30.21	20.09	25.01	24.19	27.50	28.58	21.15	23.94	19.29	23.38	22.35
Préstamos a más de 360 días	21.19	20.02	29.91	19.83	23.09	22.30	27.95	27.48	20.40	23.15	18.49	23.32	21.64

Figura 58. Tasa de interés promedio del sistema de cajas municipales, según información reciente remitida por las cajas municipales. Adaptado de “Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas Durante el Mes Por tipo de Crédito a Mayo del 2021”, por SBS, 2021.

El plazo del préstamo tendrá una duración de 4 años, y los pagos se realizarán mensualmente en cuotas constantes. Con la finalidad calcular dicha cuota, primero se debe hallar la Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA), que corresponde a la suma de la TEA y el seguro de desgravamen que cobran las entidades financieras. La TCEA se puede convertir a Tasa de Costo Efectiva Mensual (TCEM) para finalmente determinar la cuota mensual, la cual asciende a S/. 1,974. Este cálculo se presenta en la Tabla 57.

Llegados a este punto, también se elaboraron los cronogramas de pagos mensuales del primer al cuarto año, con la finalidad de registrarlos posteriormente en el estado de resultados y el flujo de caja de Cool Dog.

Tabla 57

Cálculo de la cuota constante mensual

PRÉSTAMO	
Monto	S/.63,963
TEA	21.64%
TEM	1.65%
Seguro desgravamen anual	1.26%
Seguro desgravamen mensual	0.10%
TCEA	22.90%
TCEM	1.73%
Plazo (meses)	48
Cuota mensual	S/.1,974

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Tabla 58

Cronograma de pagos del año 1 al año 4

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 1												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo	S/.63,963	S/.63,098	S/.62,218	S/.61,322	S/.60,411	S/.59,485	S/.58,542	S/.57,583	S/.56,607	S/.55,614	S/.54,605	S/.53,577
Amortización	S/.865	S/.880	S/.895	S/.911	S/.927	S/.943	S/.959	S/.976	S/.993	S/.1,010	S/.1,027	S/.1,045
Interés	S/.1,109	S/.1,094	S/.1,078	S/.1,063	S/.1,047	S/.1,031	S/.1,015	S/.998	S/.981	S/.964	S/.946	S/.929
Cuota	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974
Escudo Fiscal de los Intereses	S/.327	S/.323	S/.318	S/.314	S/.309	S/.304	S/.299	S/.294	S/.289	S/.284	S/.279	S/.274

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 2												
MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Saldo	S/.52,532	S/.51,469	S/.50,387	S/.49,287	S/.48,167	S/.47,029	S/.45,870	S/.44,691	S/.43,492	S/.42,272	S/.41,031	S/.39,769
Amortización	S/.1,063	S/.1,082	S/.1,100	S/.1,119	S/.1,139	S/.1,159	S/.1,179	S/.1,199	S/.1,220	S/.1,241	S/.1,263	S/.1,284
Interés	S/.910	S/.892	S/.873	S/.854	S/.835	S/.815	S/.795	S/.775	S/.754	S/.733	S/.711	S/.689
Cuota	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974
Escudo Fiscal de los Intereses	S/.269	S/.263	S/.258	S/.252	S/.246	S/.240	S/.235	S/.229	S/.222	S/.216	S/.210	S/.203

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 3												
MES	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Saldo	S/.38,484	S/.37,177	S/.35,848	S/.34,496	S/.33,120	S/.31,720	S/.30,296	S/.28,847	S/.27,374	S/.25,874	S/.24,349	S/.22,798
Amortización	S/.1,307	S/.1,329	S/.1,352	S/.1,376	S/.1,400	S/.1,424	S/.1,449	S/.1,474	S/.1,499	S/.1,525	S/.1,552	S/.1,579
Interés	S/.667	S/.644	S/.621	S/.598	S/.574	S/.550	S/.525	S/.500	S/.474	S/.448	S/.422	S/.395
Cuota	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974
Escudo Fiscal de los Intereses	S/.197	S/.190	S/.183	S/.176	S/.169	S/.162	S/.155	S/.147	S/.140	S/.132	S/.124	S/.117

CRONOGRAMA DE PAGOS AÑO 4												
MES	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Saldo	S/.21,219	S/.19,613	S/.17,979	S/.16,317	S/.14,626	S/.12,906	S/.11,156	S/.9,376	S/.7,564	S/.5,722	S/.3,847	S/.1,940
Amortización	S/.1,606	S/.1,634	S/.1,662	S/.1,691	S/.1,720	S/.1,750	S/.1,780	S/.1,811	S/.1,843	S/.1,875	S/.1,907	S/.1,940
Interés	S/.368	S/.340	S/.312	S/.283	S/.253	S/.224	S/.193	S/.162	S/.131	S/.99	S/.67	S/.34
Cuota	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974	S/.1,974
Escudo Fiscal de los Intereses	S/.108	S/.100	S/.92	S/.83	S/.75	S/.66	S/.57	S/.48	S/.39	S/.29	S/.20	S/.10

Nota. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8.7 Estados Financieros (Estado de pérdidas y ganancias y Flujo de Efectivo)

El análisis de los Estados Financieros del proyecto Cool Dog facilita la obtención de la utilidad neta tras la deducción de los gastos, es por ello que se elaboraron los Estados Financieros del período perteneciente del año 1 al 5 tomando en cuenta un porcentaje de Impuesto a la Renta (IR) de 29.5%. En base a ello, se logró obtener que a pesar de que en la utilidad neta del primer año del proyecto se obtiene una pérdida de S/ 77,743, desde el año 3, se espera una recuperación con una utilidad neta de S/ 15,698.

Asimismo, la Utilidad Neta respecto a las ventas de cada año, corresponde al -38% para el año 1, -25% para el año 2, 4% para el año 3, 8% para el año 4, y 16% para el año 5, esto se observa a detalle en la tabla mostrada a continuación.

Tabla 59

Estado de Resultados del año 1 al 5

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ventas	1,827	3,667	9,173	18,359	22,026	33,050	25,705	29,372	47,742	47,742	62,422	66,154	367,238
Personal área producción	1,962	1,962	1,962	1,962	2,412	1,962	2,943	1,962	1,962	1,962	2,412	2,943	26,406
Costo de Producción	679	1,362	3,406	6,816	8,177	12,270	9,543	10,904	17,723	17,723	23,174	24,559	136,334
UTILIDAD BRUTA	-814	344	3,805	9,581	11,437	18,819	13,219	16,506	28,056	28,056	36,837	38,652	204,498
Personal de Administración y Ventas	14,287	14,287	14,587	14,287	17,335	14,587	20,931	14,287	14,587	14,287	17,335	21,231	192,027
Gastos de Administración y Ventas	13,634	11,309	10,594	7,358	6,823	8,565	8,000	7,073	7,294	6,862	6,650	11,238	105,400
Depreciación y Amortización	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,090
UTILIDAD OPERATIVA	-29,160	-25,677	-21,800	-12,489	-13,145	-4,757	-16,136	-5,279	5,751	6,484	12,428	5,760	-98,019
Gastos Financieros	1,109	1,094	1,078	1,063	1,047	1,031	1,015	998	981	964	946	929	12,254
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-30,268	-26,770	-22,879	-13,551	-14,192	-5,788	-17,151	-6,277	4,770	5,520	11,482	4,831	-110,273
Impuesto a la Renta	-8,929	-7,897	-6,749	-3,998	-4,187	-1,708	-5,059	-1,852	1,407	1,628	3,387	1,425	-32,531
UTILIDAD NETA	-21,339	-18,873	-16,129	-9,554	-10,005	-4,081	-12,091	-4,425	3,363	3,891	8,095	3,406	-77,743

Nota. En la tabla se presenta el Estado de Resultados de Cool Dog que corresponde a los 5 primeros años. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

8.8 Flujo Financiero

Luego de ver los estados financieros del proyecto, en el presente punto se muestra la elaboración del Flujo de Caja del proyecto Cool Dog. Aquí, se determina, en primer lugar, el denominado Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD). En esta elaboración se aprecia que el proyecto inicia con una inversión total de S/. 159,907 soles, la cual está compuesta por activos fijos, el capital de trabajo y gastos preoperativos. Asimismo, se observa que el FCLD durante el primer año es negativo, con S/. -85,887, así como en el segundo año, con S/. -5,997; sin embargo, para el tercer año se aprecia un importe positivo en el FCLD de S/. 23,292. Siguiendo en esta línea, en el cuarto año existe aumento significativo, pues se alcanzan los S/. 39,543 debido principalmente al aumento en el Flujo de Caja Operativo a razón del incremento alcanzado en las ventas producto de un mayor conocimiento de la marca en el mercado. Esto también se ve reflejado en el quinto año, pues el FCLD se incrementa respectivamente hasta alcanzar los S/. 102,397.

En segundo lugar, se determina el Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI). Los valores en este flujo representan los pagos que deberá hacer Cool Dog a los inversionistas. Cabe resaltar que los saldos de cada año no son acumulables para el FCNI, lo que significa que deben pagarse oportunamente a los inversionistas en el año del ejercicio calculado. Con la finalidad de obtener este dato, se determinó un financiamiento del 40% del valor total de la inversión requerida, es decir, S/. 63,963. El comportamiento del FCNI presenta la misma tendencia que el FCLD, esto es que inicia con montos en negativo en los dos primeros años; no obstante, a partir del tercer año de proyección se aprecian números en positivo, proyectando finalmente el monto de S/. 102,397 al año 5. Como se puede observar, el valor del FCNI en el año 5 es igual al valor del FCLD del mismo año, y esto se debe a que la amortización del financiamiento otorgado por la caja municipal culmina en el año 4.

Para determinar la proyección anual de los flujos ya explicados, se proyectaron en primera instancia los flujos mensuales de FCLD y FCNI del primer año. La mencionada proyección mensual se puede visualizar en la Tabla 60, y se verifica que se obtienen flujos negativos durante los primeros ocho meses, e importes positivos a partir del noveno hasta el doceavo mes. En este punto, cabe resaltar que todos los flujos negativos proyectados, sea mes o período, serán asumidos totalmente por los inversionistas.

Tabla 60

Flujo de Caja mensual durante el año 1

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		1,827	3,667	9,173	18,359	22,026	33,050	25,705	29,372	47,742	47,742	62,422	66,154
Costo de producción		679	1,362	3,406	6,816	8,177	12,270	9,543	10,904	17,723	17,723	23,174	24,559
Personal área producción		1,962	1,962	1,962	1,962	2,412	1,962	2,943	1,962	1,962	1,962	2,412	2,943
Utilidad Bruta		-814	344	3,805	9,581	11,437	18,819	13,219	16,506	28,056	28,056	36,837	38,652
Personal de Administración y Ventas		14,287	14,287	14,587	14,287	17,335	14,587	20,931	14,287	14,587	14,287	17,335	21,231
Gastos de administración y ventas		13,634	11,309	10,594	7,358	6,823	8,565	8,000	7,073	7,294	6,862	6,650	11,238
Depreciación y amortización de intangibles		424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424
Utilidad Operativa (EBIT)		-29,160	-25,677	-21,800	-12,489	-13,145	-4,757	-16,136	-5,279	5,751	6,484	12,428	5,760
-Impuesto a la renta		354	378	456	589	639	800	685	735	1,006	1,000	1,216	1,266
+ depreciación y amortización de intangibles		424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424
Flujo de Caja Operativo		-29,090	-25,630	-21,832	-12,653	-13,360	-5,133	-16,397	-5,590	5,170	5,907	11,637	4,917
- Activo fijo	-31,071												
- Gastos preoperativos	-128,356												
- Capital de trabajo	-481	-484	-1,448	-2,417	-965	-2,900	1,933	-965	-4,833	0	-3,862	-982	8,104
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		-1,222	-937	-185	753	1,265	2,199	1,469	2,051	4,090	4,168	5,868	5,464
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-159,907	-30,796	-28,015	-24,433	-12,865	-14,995	-1,002	-15,892	-8,372	9,261	6,214	16,523	18,486
+ Préstamos obtenidos	63,963												
-Amortización de la deuda		865	880	895	911	927	943	959	976	993	1,010	1,027	1,045
- Interés de la deuda		1,109	1,094	1,078	1,063	1,047	1,031	1,015	998	981	964	946	929
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		327	323	318	314	309	304	299	294	289	284	279	274
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-95,944	-32,442	-29,666	-26,089	-14,525	-16,660	-2,671	-17,567	-10,051	7,576	4,524	14,828	16,786

Nota. En la presente tabla se presentan los flujos financieros mensuales durante el primer año de operaciones. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

Como se mencionó, en base a los resultados obtenidos en la proyección mensual se elaboró la proyección anual del flujo de caja. Esta proyección se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 61

Flujo de Caja del año 0 al 5

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		367,238	424,207	614,722	706,929	812,973
Costo de producción		136,334	157,479	228,204	262,435	301,801
Personal área producción		26,406	26,406	26,406	26,406	26,406
Utilidad Bruta		204,498	240,322	360,112	418,088	484,766
Personal de Administración y Ventas		192,027	192,470	192,470	219,757	219,757
Gastos de administración y ventas		105,400	116,970	133,866	141,075	147,176
- Depreciación y amortización de intangibles		5,090	5,090	5,090	5,090	5,090
Utilidad Operativa (EBIT)		-98,019	-74,209	28,685	52,167	112,743
- Impuesto a la renta		9,124	-59,931	8,462	15,389	33,259
+ Depreciación y amortización de intangibles		5,090	5,090	5,090	5,090	5,090
Flujo de Caja Operativo		-102,053	-9,188	25,313	41,868	84,574
- Activo fijo	-31,071			0		
- Gastos preoperativos	-128,356					
- Capital de trabajo	-481	-8,820	-4,177	-2,022	-2,325	17,823
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		24,985	7,367	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-159,907	-85,887	-5,997	23,292	39,543	102,397
+ Préstamos obtenidos	63,963					
- Amortización de la deuda		11,431	14,048	17,265	21,219	0
- Interés de la deuda		12,254	9,636	6,419	2,466	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		3,615	2,843	1,894	727	0
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-95,944	-105,957	-26,839	1,501	16,586	102,397

Nota. En la presente tabla se presentan los flujos financieros anuales desde el año 0 al año 5. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.

Para el cálculo del COK se utilizará la tabla Betas del profesor Damodaran. Estos ratios van a ser útiles para conocer el riesgo del sector frente a un mercado, y así ubicar el Beta desapalancado.

Cool Dog pertenece al sector Distribuidores (minoristas) con un *Unlevered Beta* del año 2020 de 0.73. Una de las modificaciones en el artículo 55° en el Perú indica que el impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliados será de 29.50% sobre su renta neta. La razón D/E del proyecto se constituye del siguiente modo: *Dproy* (inversionista) es de 40% y *Eproy* (accionista) 60%. Con esta información se logra obtener un beta apalancado del proyecto de 1.07, lo que nos ayuda a medir el riesgo de un activo o acción frente al mercado o sector y al rendimiento promedio anual de la bolsa de valores de New York. El cálculo a detalle se presenta en la tabla 62 a continuación:

Tabla 62

Cálculo de Beta apalancado

$\beta_L = \beta_u \left[1 + (1 - t) \left(\frac{D}{P} \right) \right]$		
Variable	Descripción	Valor
$\beta(u)$	Beta desapalancada del sector distribuidores (minoristas)	0.73
t	Impuesto a la renta en Perú	29.50%
D	Deuda del proyecto (% financiamiento terceros)	40%
P	Patrimonio del proyecto (% aporte de accionistas)	60%
$\beta(l)$	Beta apalancado	1.07

Nota. En la tabla se detallan los elementos que componen el cálculo del beta apalancado del proyecto. Elaboración propia del equipo de trabajo, 2021

Del mismo modo, la tasa libre de riesgo (r_f) se usa para referirnos a la rentabilidad que se obtiene al invertir en un activo que es 100% seguro, por lo tanto, el libre de riesgo para el proyecto es de 1.494%, la prima de riesgo de mercado es una variable que forma parte del modelo CAPM ($r_m - r_f$) ya que esto se valora en bolsa de valores es de 8% y el riesgo país (**RP**) al mes de Mayo del 2021 es de 1.43%.

Con estos datos se obtiene un COK del proyecto en US\$ de 11.51%.

Tabla 63

Cálculo del COK del proyecto

Variable	Descripción	Valor
r_f	Tasa libre de Riesgo	1.494%
$r_m - r_f$	Prima de Riesgo Mercado	8.00%
RP	Riesgo país (Perú)	1.43%
COK_{proy}	Rentabilidad promedio anual del inversionista	11.51%

Nota: Elaboración propia, 2021

Para calcular el COK del proyecto en soles, se hace uso de la inflación anual esperada de Perú (2.50%) y también de la inflación anual esperada del país de EE.UU. (2.00%). Finalmente, con estos datos se logra obtener el COK del proyecto en soles de 12.06%.

Tabla 64

Tabla de Inflaciones Anuales de los países de Perú y EEUU

Descripción	Valor
Perú inflación anual esperada (soles)	2.50%
EE.UU. inflación anual esperada (dólares)	2.00%

$$COK_{\text{proy Soles}} = (1 + COK \text{ US\$}) \times \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles}) - 1}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})}$$

COK_{proy soles}	Rentabilidad promedio anual del inversionista	12.06%
---------------------------------	---	--------

Nota: Elaboración propia, 2021

8.10 Indicadores de rentabilidad

A continuación, se evalúan cinco indicadores de rentabilidad a fin de identificar qué tan beneficioso será el proyecto considerando todos los supuestos y variables planteadas hasta el momento.

8.10.1 Valor presente Neto (VPN)

El VPN representa el valor de los flujos de efectivo proyectados traídos al presente y descontando el capital inicial, de modo que se pueda calcular únicamente el incremento de este último.

En este caso, se determinó el VPN del Flujo de Caja de Libre de Disponibilidad (FCLD) y el del Flujo de Caja Neto del Inversionista (FCNI) empleando los flujos anuales y haciendo el descuento respectivo tanto del capital inicial para el FCLD, como el préstamo del año 0 para el FCNI. También se consideran el WACC de 13.69% y el COK en soles de 12.06% que se calcularon en el apartado 8.9. Cabe resaltar que, debido a que el análisis financiero se realiza contemplando que el negocio será perdurable en el tiempo, se considera al año 6 como año de perpetuidad para el cálculo del VPN. Se asume también que el FCLD de este año 6 crecerá en función a la tasa de inflación anual proyectada.

A continuación, se muestra el cálculo de los VPN en la tabla 65 y las conclusiones respectivas.

Tabla 65

VPN del FCLD y del FCNI del año 1 al 6

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FCLD	-S/ 159,907.00	-S/ 85,887.47	-S/ 5,997.43	S/ 23,291.89	S/ 39,542.97	S/ 102,397.27	S/ 1,098,405.87
VPN FCLD	S/. 361,968.77						
FCNI	-S/ 95,944.20	-S/ 105,957.15	-S/ 26,839.29	S/ 1,501.00	S/ 16,585.74	S/ 102,397.27	S/ 1,098,405.87
VPN FCNI	S/. 412,506.49						

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021

Considerando todas las variables mencionadas, se obtiene que:

- Desde la perspectiva de los accionistas, por invertir S/ 159,907, este proyecto va a dar una rentabilidad promedio anual de 13.69%, y se logrará obtener S/. 361,968 adicionales expresados en términos del año 0.
- Desde la perspectiva del inversionista, por invertir S/ 95,944.20, este proyecto va a dar una rentabilidad promedio anual de 12.06%, y se logrará obtener S/. 412,506 adicionales expresados en términos del año 0.

Por lo tanto, el proyecto es viable.

8.10.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno funciona a modo de tasa de interés o rentabilidad que genera el proyecto y reparte entre sus inversionistas. En pocas palabras, la TIR será el porcentaje de beneficio o pérdida que el proyecto generará.

En la tabla 66 se muestran los cálculos realizados para determinar la TIR del FCLD, que resulta 44.15%, y la TIR del FCNI, que resulta 37.69%.

Tabla 66

TIR del FCLD y del FCNI del proyecto

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	S/. 361,968.77
TIR FCLD	34.87%
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	S/. 412,506.49
TIR FCNI	37.69%

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021

El criterio de decisión sobre la viabilidad del proyecto se realiza comparando los resultados anteriores con las tasas del WACC y el COK en soles respectivamente. Ya que ambos TIR son superiores, se concluye que el proyecto Cool Dog es aceptable.

8.10.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El PRI es un indicador que permite hallar la cantidad de tiempo necesaria para recuperar el total de la inversión a valor presente. Es una herramienta exacta que revela el detalle de años, meses, e incluso días en el cual se cubra finalmente la inversión inicial.

Tabla 67

Periodo de recuperación de la inversión del accionista e inversionista

Concepto	Año 0 (inversión)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FCLD	-S/ 159,907.00	-S/ 85,887.47	-S/ 5,997.43	S/ 23,291.89	S/ 39,542.97	S/ 102,397.27	S/ 1,098,405.87
Flujos acumulados	S/ -	-S/ 85,887.47	-S/ 91,884.90	-S/ 68,593.01	-S/ 29,050.03	S/ 73,347.24	S/ 1,171,753.11
						PRI (años)	5.079
						PRI (años/días)	5 años y 28 días

Concepto	Año 0 (inversión)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FCNI	-S/ 95,944.20	-S/ 105,957.15	-S/ 26,839.29	S/ 1,501.00	S/ 16,585.74	S/ 102,397.27	S/ 1,098,405.87
Flujos acumulados	S/ -	-S/ 105,957.15	-S/ 132,796.44	-S/ 131,295.44	-S/ 114,709.70	-S/ 12,312.43	S/ 1,086,093.44
						PRI (años)	5.099
						PRI (años/días)	5 años y 35 días

Nota: Cálculo del periodo de retorno de la inversión del proyecto. Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021

El cálculo se realiza considerando el flujo acumulado del año inmediato anterior en el que se logra recuperar la inversión. En ese sentido, para ambos casos, la inversión se recupera en el año 6, por lo que se utiliza el cálculo del flujo acumulado del hasta el año 5, y el flujo de caja del mismo año que se recupera la inversión.

En ese sentido, para los socios accionistas, el tiempo de recuperación de la inversión será de 5 años y 28 días. En cuanto a los inversionistas, el tiempo de recuperación de la inversión será de 5 años y 35 días. Todo esto se visualiza en la Tabla 67.

8.10.4 Margen bruto y margen neto

Para conocer los beneficios de las ventas de Cool Dog proyectado en los próximos 5 años, se procede a calcular el margen bruto anualizado del proyecto. Este margen es el porcentaje del beneficio antes de deducciones, es decir, los gastos del negocio, mientras que el margen neto es la relación entre el beneficio neto y los ingresos. En este cálculo se considerarán los gastos administrativos, ventas y gastos generales, así como los gastos financieros.

Tabla 68

Margen Bruto del año 1° al 5°

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	367,242	422,438	612,159	703,982	809,584
UTILIDAD BRUTA	204,503	238,553	357,549	415,141	481,376
Margen Neto	56%	56%	58%	59%	59%

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Tabla 69

Margen Neto del año 1° al 5°

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	367,242	422,438	612,159	703,982	809,584
UTILIDAD NETA	-73,176	-50,679	32,317	53,182	98,129
Margen Neto	-20%	-12%	5%	8%	12%

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

8.10.5 Margen Operacional

Este indicador de rentabilidad se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica si el negocio es lucrativo o no. Se utiliza una fórmula (utilidad operativa /ventas) para determinar si el proyecto es fructífero, con lo cual se determinó que Cool Dog es provechoso a partir del tercer año de manera continua, incrementando al doble su valor porcentual del año 4 al año 5, de 7% a 14%.

Tabla 70

Margen Neto del año 1° al 5°

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	367,242	422,438	612,159	703,982	809,584
UTILIDAD OPERATIVA	-91,010	-61,831	52,537	78,007	139,190
Margen Neto	-38%	-20%	4%	7%	14%

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

8.11 Análisis de riesgo

A pesar de todas las variables que se han considerado para el proyecto, el riesgo de que situaciones externas favorezcan o perjudiquen el proyecto causará que las proyecciones realizadas hasta este punto sean irreales. Por ello, se plantearán nuevos escenarios considerando las variables más sensibles del proyecto, para así determinar la probabilidad de éxito que el proyecto tenga incluso cuando las condiciones cambian.

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, es importante considerar cambios de variables exógenas, tales como el costo de oportunidad del capital, o COK, que depende de factores como el impuesto a la renta, el riesgo país, e incluso las tasas de inflación esperadas del Perú y Estados Unidos. Otra variable sensible al cambio es el WACC, o el costo medio ponderado de capital, ya que depende del monto de la inversión del proyecto, el porcentaje de participación del financiamiento de accionistas e inversionistas, y también de la TCEA del crédito obtenido.

Dicho lo anterior, se evaluarán a continuación dos escenarios, presentados en las tablas 71 y 72.

En la tabla 71 se busca equilibrar el VPN del flujo de caja neto del inversionista, es decir, que sea igual a 0. Esto significa que se desea hallar hasta cuánto se puede incrementar la tasa de rendimiento mínima de la inversión (COK) sin que se originen pérdidas para el inversionista. Esto resulta ser 37.69%, y en este punto el Valor Presente Neto traído al año 0 no genera dinero adicional.

Tabla 71

Cálculo del COK cuando el Valor presente neto del FCNI está en equilibrio

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FCNI	-95,944	-105,957	-26,839	1,501	16,586	102,397	1,098,406
COK	12.06%						
VPN	412,506						

COK	37.69%
VPN	0

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

En la tabla 72 se busca equilibrar el VPN del flujo de caja de libre disponibilidad, es decir, que también debe igualarse a 0. Esto significa que se desea hallar hasta cuánto se puede incrementar el coste medio ponderado del capital (WACC) sin que se originen pérdidas para los socios. Esto resulta ser 34.87%, y en este punto, el Valor Presente Neto traído al año 0 no genera dinero adicional para los accionistas.

Tabla 72

Cálculo del WACC cuando el Valor presente neto del FCLD está en equilibrio

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
FCLD	-159,907	-85,887	-5,997	23,292	39,543	102,397	1,098,406
WACC	13.69%						
VPN	361,969						

WACC	34.87%
VPN	0

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Como se ha validado en el punto anterior, cuando el costo de oportunidad del capital (COK) se incrementa de su valor real, el valor presente neto (VPN) del flujo de caja del inversionista (FCNI) disminuye, mientras que si el COK disminuye con el paso de los años de la operación debido a que se trabaja con variables exógenas que no dependen del proyecto, se podría observar un incremento del valor presente neto.

Adicionalmente, evaluamos dos posibles escenarios de sensibilidad. Por un lado, en la tabla 73 realizamos una sensibilidad en función al monto de la inversión total, el objetivo del análisis busca conocer el efecto que posee algún cambio de la inversión total del proyecto en los indicadores de rentabilidad, es decir, COK, TIR y VPN o VAN. En el primer caso presentado y mostrado en el cuadro realizado, se puede apreciar que al variar la inversión total de S/. 119,907 a S/. 139,907, la tasa interna de retorno (TIR) cambia de 44.32% a 40.72% y de la misma forma posee un impacto en el valor actual neto (VAN) variando de 452,506 a 432,506, esto se repite en las demás variaciones realizadas en la inversión total, demostrando la sensibilidad que posee respecto a los indicadores de rentabilidad presentados.

Tabla 73

Cálculo de Sensibilidad en función al monto de la inversión inicial

Inversión Base	TIR	VAN
	44.32%	452,506
-119,907	44.32%	452,506
-139,907	40.72%	432,506
-159,907	37.69%	412,506
-179,907	35.09%	392,506
-229,907	29.84%	342,506

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Por otro lado, en la tabla 74 se realiza el análisis a la sensibilidad de la combinación de precios que convienen al inversionista, se busca analizar la sensibilidad que posee el VPN del Flujo de caja neto del Inversionista respecto a la variación en ambos precios, tanto del canal directo como indirecto. Tomando esto en cuenta, se puede apreciar en la tabla en mención que el VPN del FCNI posee alto índice de sensibilidad respecto a los precios, esto se evidencia, por ejemplo, al variar el precio directo de S/. 13.50 a S/. 12.30 y variar el precio directo de S/. 10.93 a S/. 9.43 el VPN o VAN disminuye de S/. 412,506 a S/. -51,528. Cuando el VPN es negativo no nos conviene como inversionistas, es por ello que debemos tener cuidado al momento de fijar los precios de venta.

Tabla 74

Cálculo de Sensibilidad de combinación de precios que convienen al inversionista

Precios Canal Indirecto	Precios canal Directo
--------------------------------	------------------------------

412,506	13.50	13.20	12.90	12.60	12.30
10.93	412,506	349,229	285,952	222,675	159,398
10.63	370,321	307,044	243,767	180,490	117,213
10.33	328,136	264,859	201,582	138,305	75,028
10.03	285,951	222,674	159,397	96,119	32,842
9.73	243,766	180,489	117,211	53,934	-9,343
9.43	201,580	138,303	75,026	11,749	-51,528

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Cool Dog es un proyecto empresarial nuevo en el mercado peruano, y como tal, estará sujeto al comportamiento del entorno, en donde existen variables que no se pueden controlar aun cuando las estrategias empresariales hayan sido evaluadas y aplicadas de la manera más acertada posible.

Para el análisis por escenarios de Cool Dog, se ha identificado que la variable crítica más importante es el ingreso por ventas, puesto que no se podría controlar el volumen de ventas ante cambios importantes causados por inestabilidad política o detrimento de la economía.

Es por ello que se consideró evaluar un escenario optimista (considerando un incremento anual de 35% de las ventas), un escenario base (condiciones normales) y un escenario pesimista mista (considerando una reducción anual de 35% de las ventas). Este análisis nos permitirá validar si la idea de negocio sigue siendo viable aun cuando ocurren cambios importantes en los flujos de caja.

Se consideró un margen de 35% para el escenario optimista, ya que, en condiciones normales, el incremento anual promedio de las ventas es de 23%, por lo que consideramos que adicionar un 50% de dicho incremento sería lo adecuado para el caso. Esto equivale a 34.5%, es decir, 35%. Asimismo, se consideró el mismo porcentaje para el escenario pesimista con la finalidad de realizar un análisis lo más certero posible. El cálculo se plasma en la tabla a continuación:

Tabla 75

Ventas proyectadas por año según escenario optimista, base y pesimista

Escenarios (Cambios en las Ventas)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Optimista (+35%)	495,771	572,679	829,874	954,354	1,097,514
Base	367,238	424,207	614,722	706,929	812,973
Pesimista (-35%)	238,704	275,734	399,569	459,504	528,433

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Esta tabla permite visualizar la proyección de ventas según contextos diferentes. A partir de estos cambios, se realizó el flujo de caja respectivo por cada escenario, con la finalidad de hallar el Valor Presente Neto y la Tasa Interno de Retorno para validar por fin, si el proyecto no es viable o rentable en algún punto.

Como se observa en la Tabla 76, los flujos de caja traídos al año cero muestran valores positivos, por lo que se puede concluir que incluso con una pérdida del 35% de las ventas, el proyecto seguiría generando ganancias para los socios accionistas e inversionistas. Asimismo, las Tasas internas de retorno muestran que, incluso en el escenario pesimista, el proyecto continuaría siendo rentable y viable tanto para los socios accionistas como para los inversionistas, ya que las tasas son mayores al WACC (13.69%) y al COK (12.06%) que se calcularon en el apartado 8.9 del presente trabajo. Por supuesto, no se puede negar que la rentabilidad es menor para el caso pesimista; sin embargo, aún para los socios accionistas, la tasa de rentabilidad está muy cerca de 30%, lo que en la práctica ya se considera viable y realizable.

Tabla 76

Variaciones en el VPN y la TIR según escenarios

Escenarios (Cambios en las Ventas)	Optimista (+35%)	Base	Pesimista (-35%)
VPN FCLD	522,353	361,969	201,585
TIR FCLD	39%	35%	29%
VPN FCNI	589,986	412,506	235,027
TIR FCNI	41%	38%	32%

Nota: Los escenarios considerados son los optimistas, base y pesimista. Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Por último, conviene analizar también la probabilidad de que el proyecto de Cool Dog sea rentable, considerando que los flujos de caja de los tres escenarios previamente explicados están correlacionados perfectamente.

Para ello, primero se deberá consignar un porcentaje de probabilidad anual que cada escenario tendría (ver Tabla 77). Por ejemplo, en el año 1, se considera que el escenario optimista tiene un 5% de probabilidad que suceda, mientras que el escenario base, un 55%, y el escenario pesimista, un 35%. Esto debido a que el producto es nuevo en el mercado y a pesar de las estrategias aplicadas, la probabilidad de que la coyuntura política y económica afecte el negocio es considerablemente grande. Vale destacar que se le asigna al escenario pesimista del año 3 una probabilidad aún mayor que la del año 1, y esto se debe a que en dicho año no solo se incrementará a la cobertura la zona 8, sino que también se planea introducir una extensión de línea bajo la misma marca, por lo que constituye mayor riesgo.

Tabla 77

Asignación de probabilidades asociadas a los escenarios

ESCENARIOS	FCNI1	FCNI2	FCNI3	FCNI4	FCNI5	FCNI6
OPTIMISTA (+35%)	5%	8%	10%	12%	15%	18%
BASE	55%	58%	50%	58%	62%	63%
PESIMISTA (-35%)	35%	34%	40%	30%	23%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Los escenarios considerados son los optimistas, base y pesimista. Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

A continuación, se calcula el flujo de caja esperado a partir de las probabilidades consideradas, para con ello hallar el valor esperado del Valor Presente Neto de los Flujos de caja, considerando todos los escenarios. Tal y como se muestra en la Tabla 78, el valor esperado del VPN es S/. 424,078. Luego, se necesitará calcular la desviación estándar de los flujos de caja anuales, y para ello, se calculan primero las varianzas. Una vez hallado el valor presente de la desviación estándar, que corresponde a S/. 272,244.04, se procede a calcular Z para hallar la probabilidad de rentabilidad. Se obtiene que Z equivale a -2.59.

Tabla 78

Cálculo del Z y la probabilidad de rentabilidad

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de caja esperado	-89,397	-22,526	-787	14,189	99,586	1,094,636

Valor esperado del Valor presente Neto: E(VPN)	424,078					
Varianza (escenario optimista)	146,340,029	34,951,847	9,829,894	29,620,593	216,108,932	26,097,452,559
Varianza (escenario base)	150,826,116	10,789,809	2,617,427	3,331,359	4,901,236	8,954,130
Varianza (escenario pesimista)	154,058,673	51,236,730	11,400,350	35,759,995	240,457,007	26,467,130,228
Varianza total anual	451,224,818	96,978,386	23,847,671	68,711,947	461,467,175	52,573,536,918
Desviación estándar	451,224,818	96,978,386	23,847,671	68,711,947	461,467,175	52,573,536,918
Valor presente de la Desviación Estándar: DS (VPN)	163,508					
Cálculo Z	-2.59					

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Ahora, se aplica el valor de probabilidad acumulada según la tabla de distribución normal estándar, y se obtiene que:

- Probabilidad $Z > -2.59 = 0.0048 = 0.48\%$
- Probabilidad $Z < -2.59 = 0.9952 = 99.52\%$

Se puede concluir entonces, que la probabilidad de que el proyecto de Cool Dog sea rentable es de 99.52%, lo cual es muy favorable para los accionistas e inversionistas.

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Conocer el punto de equilibrio permite advertir la cantidad mínima necesaria que la empresa necesita vender, para así poder cubrir los gastos incurridos. Es así que, a partir de la unidad adicional al punto de equilibrio ya se estaría hablando de rentabilidad.

El método más sencillo para calcular el punto de equilibrio es dividir los costos fijos totales entre el margen de contribución. Este último concepto se refiere a la utilidad obtenida por unidad de producto vendido, es decir, la diferencia del precio de venta con el costo de venta.

Ya que Cool Dog vende al canal directo e indirecto considerando precios de venta distintos para cada uno, el primer paso será definir el porcentaje de costos fijos para cada canal según su porcentaje de participación en las ventas. Cabe resaltar, además, que los

costos fijos de cada año son resultado de la suma del personal y de los gastos de administración y ventas.

El siguiente paso será definir el margen de contribución para cada canal de igual modo. A continuación, se obtendrá el punto de equilibrio en unidades para cada uno de los canales, y, por último, la suma de ambos corresponderá al punto de equilibrio anual en unidades para la empresa.

Tabla 79

Cálculo de punto de equilibrio en unidades para los años 1 al 5

Paso 1:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de Administración y Ventas	192,027	192,470	192,470	219,757	219,757
Gastos de administración y ventas	105,400	116,970	133,866	141,075	147,176
Costos Fijos Total	27,921	25,596	25,181	21,646	24,157
% Participación del Canal directo en los Costos Fijos Totales	65%	65%	65%	65%	65%
% Participación del Canal indirecto en los Costos Fijos Totales	35%	35%	35%	35%	35%
Costos Fijos - Canal directo	18,130	16,623	16,354	14,058	15,689
Costos Fijos - Canal indirecto	9,791	8,973	8,827	7,588	8,468

Paso 2:

Precio de venta (Canal directo)	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50
Precio de venta (Canal indirecto)	10.93	10.93	10.93	10.93	10.93
Costo de Venta Unitario	4.63	4.63	4.63	4.63	4.63
Margen de contribución - Canal directo	8.87	8.87	8.87	8.87	8.87
Margen de contribución - Canal indirecto	6.17	6.30	6.30	6.30	6.30

Paso 3:

Punto de equilibrio en unidades (directo)	2,044	1,874	1,844	1,585	1,769
Punto de equilibrio en unidades (indirecto)	1,587	1,424	1,401	1,204	1,344

Paso 4:

Punto de equilibrio en unidades (directo + indirecto)	3,631	3,298	3,245	2,789	3,113
---	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

Al comparar el punto de equilibrio en unidades con la proyección de la demanda, se puede observar que todos los años se sobrepasa se logra el punto de equilibrio. En el

caso específico del año 1, la proyección de ventas del apartado 8.3 muestra que el equilibrio sería alcanzado en el mes 5, considerando la estacionalidad mensual asignada. Asimismo, se puede apreciar que el punto de equilibrio en unidades es igual o menor a 10% de la proyección de ventas en unidades, por lo que se considera que el punto de equilibrio es próspero.

Tabla 80

Excedente de unidades luego del punto de equilibrio para los años 1 al 5

Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas proyectadas en unidades (directo + indirecto)	34,746	40,135	58,160	66,884	76,917
Punto de equilibrio en unidades (directo + indirecto)	3,631	3,298	3,245	2,789	3,113
% Participación del punto de equilibrio respecto a las ventas	10%	8%	6%	4%	4%
Unidades que generan ganancias luego del punto de equilibrio	31,115	36,837	54,915	64,095	73,804

Nota: Elaboración propia del grupo de trabajo, 2021.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

El análisis cualitativo de riesgos del proyecto consiste en priorizar los riesgos identificados considerando como impactarían en los objetivos centrales de la empresa, en el caso de que se presenten se deben priorizar las amenazas que resulten prioritarias para realizar las acciones correspondientes. Para ello, se tendrá en cuenta la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto que pueda generar en el proyecto. En el caso de Cool Dog se reconocen los siguientes riesgos:

Riesgo Operacional

Posibles fallas en la operación de importación, en el diagrama PERT se visualiza la ruta crítica de la operación (60 días), lo que implica que todas las actividades que conforman esta ruta no pueden extenderse más allá del tiempo esperado, pues en caso eso sucediera, podría ocasionar problemas como rotura de stock o sobrecostos en la operación.

Riesgos de rotación

Una buena gestión administrativa resulta indispensable; sin embargo, para toda microempresa, es difícil fidelizar a los trabajadores. Así, la rotación permanente del equipo comercial (ventas) afecta la proyección de ventas mensuales, la calidad de servicio a los clientes y el clima laboral.

Riesgos financieros

El incremento del valor del dólar en nuestro país, este riesgo ocasionaría problemas ya que la empresa tiene un proceso de importación del producto terminado, podría generar un valor de venta más alto que nos obligaría a elevar el precio de venta, lo que originaría que el mercado de consumo de los *dog lovers* oriente su preferencia en un producto sustituto.

Riesgos de alcance

Cool Dog tiene un segmento establecido de hombre y mujeres entre 25 a 45 años que se consideren *dog lovers* y además tienen una preocupación constante por sus mascotas en el tema de nutrición y salud, estas personas buscan un complemento líquido alimenticio para sus canes, el riesgo está en la aparición de nuevos competidores ofreciendo un producto similar en el mercado ya que actualmente no existe un producto con estas características, esto conlleva al desarrollo constante de nuevas estrategias de venta - servicio al cliente y así conseguir fidelizar a los clientes

9 CONCLUSIONES

- a) La industria de alimentos y complementos nutricionales para perros posee un potencial de crecimiento atractivo en el país dada las estadísticas de crecimiento del sector, por lo que la introducción de un producto nuevo y diferenciado dentro del rubro constituye una oportunidad de negocios con buena proyección de aceptación.
- b) El análisis externo e interno marcó la pauta para continuar con el proyecto. Durante la evaluación de los factores externos, se visibilizaron los factores políticos y económicos como factores de riesgo, puesto que podrían afectar la ejecución y puesta en marcha del proyecto. No obstante, los factores socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales no constituyen riesgos, sino que por el contrario, son factores que favorecen un modelo de negocio como el de Cool Dog. Por otro lado, para conocer más la industria PET, se elaboró el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el cual se visibilizó que esta industria es muy competitiva y en la actualidad existe gran variedad de oferta de productos en el mercado, sin mencionar que existe también una alta posibilidad de que la oferta siga creciendo. Durante la evaluación de los factores internos, se encontró que la actividad de mayor importancia será la de Marketing y Ventas; sin embargo, el abastecimiento del producto, el correcto manejo de las operaciones y el servicio de postventa también le agregan valor al producto. De acuerdo a todo el análisis previamente mencionado, se define que la estrategia genérica de Cool Dog será la de diferenciación, puesto que, a pesar de la gran cantidad de oferta y la competitividad de la industria, Cool Dog ofrece un producto diferenciado, innovador y novedoso para el mercado.
- c) Se realizó una investigación cualitativa y un experimento de producto para validar la verdadera necesidad del público objetivo y la aceptación de la idea de negocio. La investigación cualitativa, basada en 15 entrevistas a profundidad, arrojó que existe una real preocupación por el bienestar y la salud de los perros, y que, para los dueños, la tarea más importante es alimentarlos, nutrirlos y mantenerlos sanos. El experimento de producto se realizó mediante la Landing page promocionada a través de Facebook, donde se obtuvo una tasa de conversión acumulada de 47% y se alcanzó más de 7 mil visitas en menos de quince días. En base a estos

resultados de investigación y validación de mercado se logra concluir que el lanzamiento de la bebida nutricional para perros, Cool Dog, posee gran oportunidad de éxito dentro del público *dog lover* en el mercado peruano.

- d) En referencia a los objetivos de Marketing, se delimitó que los más importantes serán los relacionados a metas sobre tasa de conversión y conversión en ventas, por lo que una de las principales vías de promoción del producto serán las redes sociales con enlaces directos a la página web de la empresa. Esto debido a que, actualmente, existe una tendencia en las familias peruanas modernas por el uso de las redes sociales y dispositivos móviles en general. Otras acciones de publicidad que se contemplaron para alcanzar los objetivos son asociaciones con *influencers*, blogs, anuncios en revistas, campañas con municipios e inclusión de material POP en el canal indirecto, lo cual también se aprovechará para generar mayor recordación de marca. El mercado operativo de Cool Dog será, inicialmente de 144,776 hogares, puesto que el porcentaje de participación al que se aspira atender es de 6% y se contemplaron las zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana. Hacia el segundo y tercer año, el mercado operativo se incrementará debido a que se añaden las zonas 2 y 8 respectivamente.
- e) En referencia al plan de Operaciones podemos concluir que, es necesario habilitar un espacio físico, en función a la demanda que tendrá el proyecto. En este caso contaremos con un departamento de 75 m² ubicado en el distrito de La Victoria, dentro del cual se distribuirán espacios asignados para el almacén, área administrativa, área comercial y showroom. De momento, se consideraron un máximo de 13 personas debido a las normativas de distanciamiento social a causa de la COVID-19. Se estableció también, que es importante precisar de un stock mínimo del 50% según nuestro proceso de compras para asegurar el correcto abastecimiento de productos y así prevenir posibles quiebres de stock. Se concluyó también que es vital firmar un contrato de exclusividad del producto con el proveedor, con lo que se consiga evitar el ingreso de competencia nacional con importaciones del mismo proveedor.
- f) Además, es importante mencionar que los procesos de gestión de compras, gestión de calidad y gestión de los proveedores, se deben cumplir a cabalidad con los procesos y tiempos señalados dentro del proyecto para mantener el éxito de Cool

Dog, ya que, al ser una empresa de importación y comercialización, no se pueden omitir ninguno de estos procesos, en especial en el proceso de importación, puesto que pondría en riesgo el correcto abastecimiento al mercado local al ser el proceso crítico, que de por sí, ya alcanza los 60 días en condiciones normales.

- g) En cuanto a la estructura organizacional y de recursos humanos, el proyecto en el primer año estará conformado por 09 personas (los 05 socios accionistas y 04 puestos adicionales), y durante dicho primer año, los socios accionistas desempeñarán funciones de ventas para poder incrementar la cartera de clientes. En cuanto al incremento de planilla de los años futuros, se contratarán puestos adicionales dependiendo del incremento de las ventas proyectadas. Por otro lado, Cool Dog es una empresa con proyección sostenible que sigue políticas organizacionales, tales como: internas, seguridad, vestimenta, trabajo todas las mencionadas para cumplir los objetivos proyectados en los siguientes años, pero al ser un proyecto empresarial dentro de la normativa REMYPE los costos administrativos se incrementan lo cuál podría ser negativo para un emprendimiento.
- h) Por último, en lo que al plan económico financiero respecta, se concluye que el proyecto es viable, realizable y rentable tanto para los socios accionistas como para los inversionistas. Se calculó cuánto dinero adicional obtendrían ambas figuras con su inversión inicial, a lo que se obtuvo que los socios obtendrían una rentabilidad promedio anual de 13.69%, y al cabo de 6 años de operación, S/. 361,968 adicionales, mientras que los inversionistas, obtendrían una rentabilidad promedio anual de 12.06% en el mismo periodo, y un adicional de S/. 412,506, ambos expresados en términos del año 0. También, es importante considerar que el periodo de recuperación de la inversión realizada por ambas figuras se estima en 5 años y un mes en promedio. Por último, se considera que el negocio es realizable puesto que la probabilidad de que sea exitoso es de 99.52%, teniendo en consideración no solo el escenario en condiciones normales, sino también el optimista y pesimista.

10 REFERENCIAS

- Anda Perú. (2019). *Casi la mitad de los hogares peruanos cuentan con una mascota en casa*. Recuperado de https://andaperu.pe/wp-content/uploads/2019/11/RevistaAnda184_.pdf [Consulta: 5 de abril de 2021].
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). *Niveles socioeconómicos*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2016.pdf> [Consulta 30 de marzo de 2021].
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2020). *Distribución de zonas APEIM por NSE 2020*. Lima: APEIM. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Álvarez, J. (23 de marzo de 2015). Perú, país perruno. IPSOS. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno> [Consulta: 7 de mayo de 2021]
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020a). *PBI (Variación porcentual)*. BCRPData, Gerencia Central de Estudios Económicos. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html/1922/2020/> [Consulta: 10 de abril de 2021].
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020b). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2022*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2020/diciembre/r-eporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf> [Consulta: 29 de marzo de 2021].
- Beltrán, A., y Cueva, H. (2003). *Evaluación privada de proyectos*. Lima: Universidad del Pacífico. 4(1), pp. 209-303. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=IDZtbHgYFxEC&lpg=PA302&dq=metodo%20cambio%20de%20capital%20de%20trabajo%20porcentaje%20cambio%20de%20ventas%20arlet&pg=PA300#v=twopage&q=metodo%20cambio%20de%20capital%20de%20trabajo%20porcentaje%20cambio%20de%20ventas%20arlet&f=true> [Consulta: 1 de julio de 2021].
- BlackSip. (2019). *Las industrias y categorías del e-commerce en Perú. Reporte de Industria: el e-commerce en Perú 2019*, p.16. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *América Latina y el Caribe: proyecciones de crecimiento, 2020-2021*. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla_prensa_pib_balancepreliminar2020-esp.pdf [Consulta: 1 de abril de 2021].
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2018). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. (Market Report). Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf [Consulta: 28 de marzo de 2021].
- Cool Dog. (2021a). Landing page Cool Dog. Recuperado de <https://calegria0983.wixsite.com/my-site-1> [Consulta: 29 de marzo de 2021].
- Cool Dog. (2021b). *Inicio*. [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado el 7 de mayo de 2021 de <https://www.facebook.com/Cool-Dog-101884388745907/>
- Cool Dog Bebidas. (2021). Cool Dog Bebidas. [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/Cool-Dog-Bebidas-105656383146479> [Consulta: 29 de marzo de 2021].
- El Comercio. (7 de noviembre de 2016). Gasto mensual promedio de los peruanos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/senasa-deroga-requisitos-sanitarios-importacion-alimentos-animales-noticia-557362-noticia/> [Consulta: 10 de abril de 2021].
- El Comercio. (14 de setiembre de 2018). Senasa deroga requisitos sanitarios en importación de alimentos para animales. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/senasa-deroga-requisitos-sanitarios-importacion-alimentos-animales-noticia-557362-noticia/> [Consulta: 12 de abril de 2021].
- Euromonitor International. (2020). Dog food in Perú Analysis. Recuperado de <https://www.portal.euromonitor.com.upc.remotexs.xyz/portal/analysis/tab> [Consulta: 27 de marzo de 2021].
- Gestión. (5 de noviembre de 2019). ¿Cuáles son los mejores distritos de Lima para vivir con mascotas? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/cuales-son-los-mejores-distritos-de-lima-para-vivir-con-mascotas-noticia/?ref=signwall> [Consulta: 30 de marzo de 2021].

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: perfil sociodemográfico*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/ [Consulta: 26 de marzo de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf [Consulta: 15 de abril de 2021].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf> [Consulta: 3 de abril de 2021].
- Ministerio de Ambiente del Perú. (2018). *Nueva Ley de Residuos Sólidos*. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/calidadambiental/nueva-ley-de-residuos-solidos/> [Consulta: 4 de abril de 2021].
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2021). La situación del riesgo país. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102405&view=article&catid=297&id=2148&lang=es-ES [Consulta: 12 de abril de 2021].
- Municipalidad de Miraflores. (2019). *Imagen post 6ta feria de mascotas 2019*. [Sitio oficial de Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/MunicipalidaddeMiraflores/photos/a.733561356684191/3008660395840931/> [Consulta: 6 de mayo de 2021].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. New Jersey: Deusto.
- Peru Retail (2019). *Familias peruanas gastan 300 soles mensuales en el cuidado de sus mascotas*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-familias-peruanas-gastan-300-cuidado-mascotas/> [Consulta: 12 de abril de 2021].
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (2017). *Aranceles*. Recuperado de

<https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/Aranceles.html>
[Consulta: 3 de abril de 2021].

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT). (2021). *Tratamiento arancelario por sub-partida nacional*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias> [Consulta: 7 de abril de 2021].

Min-Shum, Y. (5 de marzo de 2021). *Situación digital, Internet y redes sociales Perú 2021*. Yi Min Shum Xi. [Entrada en blog]. Recuperado de <https://yiminshum.com/redes-sociales-peru-2021/> [Consulta: 7 de mayo de 2021]

Snuffle Dog Beer. (s.f). *Product Data Sheet*. Bélgica.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2021). *Tasa de interés promedio del sistema de cajas municipales*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=C> [Consulta: 2 de julio de 2021]

Programa 24 Horas. (27 de febrero del 2019). Cae el dólar y expertos recomienda ahorrar en euros. *Panamericana Televisión* [Programa Televisivo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=l0uio5MiGTI&t=65s>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) (s.f). *Texto único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del SENASA*. Registro de Fabricante o elaborador, comercializador, importado o exportador Productos de uso Veterinario Alimentos para animales o su renovación. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/registro-de-fabricante-o-elaborador-comercializador-importador-o-exportador-productos-de-uso-veterinario-alimentos-para-animales-o-su-renovacion/>

11 ANEXOS

Anexo N°1:

Entrevista N°1:

Nombre: Luis Cáceres

Perfil	<p>Edad: 24</p> <p>Soltero</p> <p>Estudiante de Ingeniería Civil de décimo ciclo en la PUCP.</p>
Validación de Hipótesis	<p>Luis, quien vive con sus padres y sus 3 hermanos, tiene también 2 perros de casi 6 años, a los cuales considera como hijos porque los ha criado desde cachorros, y los ha educado y cuidado desde entonces. El entrevistado se considera un <i>dog lover</i> porque ama a sus mascotas y a los perros en general, y a pesar de que solía temer a los perros callejeros, con el tiempo ha logrado canalizar ese miedo gracias al amor por los animales. En su día a día actual en tiempos de pandemia, gracias al trabajo remoto puede aprovechar para sacar a pasear a sus perros, aunque debe hacerlo con bozal por prevención. De todos modos, en casa ya cuentan con 200 metros de espacio, por lo que el paseo continuo no es tan necesario.</p> <p>Luis indica que en su hogar son muy responsables con los controles veterinarios de sus mascotas, tanto en vacunas como dosis antiparasitarias, y su alimentación en general. Suelen respetar sus horarios de alimentación y cuidan que esta sea balanceada y variada para que no se aburran, entre galletas y comida casera sin huesos, siempre consultando con su veterinario antes de hacer cambios. Nuestro entrevistado</p>

	<p>afirmó que por el momento sus mascotas no toman ningún suplemento alimenticio.</p> <p>En cuanto a la personalidad de sus perros, Luis destaca que son autoritarios en presencia de otros perros, especialmente el macho, y que se cuidan entre sí estando solos. No obstante, dentro de casa es muy dócil, juguetón y tranquilo, además de ser muy perceptivo con sus sentimientos, en particular cuando se siente deprimido.</p> <p>De acuerdo a las hipótesis desarrolladas, se pudo verificar que lo encontrado en esta entrevista cumple con nuestras premisas.</p>
Link:	<p>https://drive.google.com/file/d/1naHmkFZl7dXmNp4RIPd4kD58oBFidsmu/view?usp=sharing</p>

Anexo N°2:

Entrevista N°2:

Nombre: Lucila Gomez Villanueva

Perfil	<p>Edad: 27</p> <p>Soltera</p> <p>Estudiante de Diseño Gráfico</p>
Validación de Hipótesis	<p>Lucila, quien vive en Chaclacayo con sus padres, tiene una mascota de raza mestiza de 8 años, a quien rescató de la basura cuando era tan solo una cachorra. Ella considera que es una dog lover puesto que se compadece mucho de los</p>

	<p>perros callejeros que no tienen familia, y siempre que puede, intenta alimentarlos o buscarles un hogar.</p> <p>El día a día con su perrita es bastante tranquilo, puesto que descansa la mayor parte del día y no disfruta caminar ni jugar mucho como otros perros, debido a su avanzada edad, pero afortunadamente cuenta con un perímetro exterior cercado que le brinda seguridad.</p> <p>Acude periódicamente al veterinario para su control de vacunas, pero principalmente para baños al seco mensuales, medicados por su sensibilidad en la piel a los ácaros y pulgas, y su tendencia a la irritación.</p> <p>En cuanto a la dieta de su mascota, Lucila prepara semanalmente una sopa con todos los alimentos que aportan nutrientes al perro: pollo, fideos, papa, camote y verduras, debido a que, de acuerdo a su experiencia personal, esta preparación es mucho más saludable y tiene más aceptación para su perrita. Con esta alimentación, Lucila prescinde de vitaminas o suplementos para su perrita, lo cual ha sido validado por su veterinario.</p> <p>La entrevistada indica que encuentra en su perrita a una compañera y un miembro más de la familia, ya que le brinda muchos momentos de felicidad y lo que teme es que la atropellen, la envenenen o le dé alguna enfermedad.</p> <p>Nuevamente, de acuerdo a las hipótesis desarrolladas, los hallazgos en esta entrevista demuestran que se cumplen.</p>
<p>Link:</p>	<p>https://drive.google.com/file/d/1P4-PhODjt8KAPrHJsl5tW6nxSziUDUFD/view?usp=sharing</p>

Nombre: Marilyn Mendoza

Perfil	Edad: 26 Soltera Egresada de Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica del Perú
Validación de Hipótesis	<p>Su mascota se llama Mitzy es un cruce de las razas Poodle con Bichón y tiene 2 años con 10 meses. Su prima tiene otra perrita, pero al cuidado de Marilyn solo es Mitzy. Indica que se considera una dog lover porque ama a Mitzy y la considera parte de su familia, le da todos los cuidados y a pesar de no ser consciente de toda la responsabilidad que implica una mascota siempre está en constante mejora como dueña.</p> <p>Antes de la pandemia solo pasaba fines de semana con Mitzy porque trabajaba y estudiaba, su mamá le ayudaba dándole la comida y sacándola a pasear. Ahora están juntas a todas horas, la saca a pasear.</p> <p>Come 2 veces al día por recomendación del veterinario, antes le daba comida de casa, pero al tener reacciones alérgicas ahora le da comida hipoalérgica y vitaminas para piel y pelo.</p> <p>Indica que en su distrito hay muchos perros callejeros y por miedo no sale tanto, ya que hay pitbulls sin bozal, trata de sacarla a pasear en otros distritos o en lugares donde no haya muchos perros y debido a esto Mitzy es un poco territorial, y un poco agresiva con extraños, pero en casa es juguetona y tranquila.</p> <p>Por recomendación del veterinario ya no la baña 1 vez por semana, sino de manera quincenal con un shampoo de</p>

	<p>manzanilla para cuidar su piel, además de requerir cepillado diario.</p> <p>De acuerdo a las hipótesis que se consideraron, se ha podido verificar que se cumplen con estas.</p>
Link:	<p>https://drive.google.com/file/d/1pPrfqpokHSjZsGpO_8erRWn-LUga_PZw/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°4:

Nombre: Juan Felipe Castaño

Perfil	<p>Edad: 44</p> <p>Soltero</p> <p>Administrador de empresas / Distrito: Magdalena del Mar</p>
Validación de Hipótesis	<p>Juan Felipe tiene una mascota de raza Shih Tzu llamada Toffy, quien tiene 5 años. Nuestro entrevistado vive solo en un departamento con la única compañía de Toffy, por lo que cuando debe salir a trabajar de Lunes a Viernes en horario completo, su mascota se queda completamente sola. Ante esta situación diaria, Juan deja preparados los alimentos, el agua y los juguetes de Toffy a su alcance antes de salir, y al llegar por las noches, salen juntos a paseos de una hora aproximadamente.</p> <p>Juan Felipe tiene un cronograma estricto de control con el veterinario, puesto que envía a Toffy quincenalmente para baño y grooming, además de sus chequeos para controlar su hígado graso. A pesar de ello, Juan no incluye ni medicamentos ni vitaminas adicionales, sino que le ofrece a</p>

	<p>su mascota comida balanceada en croquetas y a veces, comida casera, aunque tiene especial cuidado con ello.</p> <p>Toffy es muy independiente, limpio y educado, aunque un poco tímido socialmente, pero estima que ello se debe a que no sale más que una sola vez al día porque su rutina no se lo permite.</p> <p>Juan le ha colocado a su mascota un collar con sus datos: nombre y teléfono, además de tener siempre fotos actuales en caso se extravíe. El entrevistado sugiere que el confinamiento ha estresado a los perros en general, por ello prefiere limitar la interacción de Toffy con otros perros a riesgo de que presenten comportamientos agresivos.</p> <p>Las hipótesis planteadas se refuerzan con los hallazgos extraídos de esta encuesta sobre el perfil de un dog lover.</p>
Link	<p>https://drive.google.com/file/d/1nvxUy9a1R6xoYFcRNGFNg-8Ft6HOMcUI/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°5:

Nombre: Rocio Fernandez

Perfil	<p>Edad: 32 años</p> <p>Soltera</p> <p>Trabaja en el área de marketing y administración de una empresa familiar, su hobby es viajar, pasar tiempo en familia e ir al cine.</p>
Validación de Hipótesis	<p>La entrevistada comenta que posee un perro de raza Basset Hound de un año y dos meses, también se considera dog</p>

	<p>lover ya que posee una estrecha relación con su perro considerándolo como parte de la familia y siempre está al día con sus cuidados, baños y vacunas.</p> <p>Acerca de la personalidad de su mascota, se caracteriza por ser noble y cariñoso con toda la familia. Respecto a su alimentación, le brinda comida para perros y comida casera en igual proporción, alimentándolo también con suplementos nutricionales como galletas para fortalecer sus dientes y pueda de igual forma desparasitarse.</p> <p>Además, para el aspecto de seguridad, en el día lo saca a un parque cercano y evita sacarlo en horas de la noche por el miedo a extraviarse. En su familia, se dan un tiempo cada integrante para cuidar a la mascota del hogar y estar alertas ante cualquier necesidad o dolor que pueda presentar. De acuerdo a nuestras hipótesis verificamos que lo expuesto por la entrevistada cumplen con estas.</p>
<p>Link:</p>	<p>https://www.youtube.com/watch?v=No1xpUmADaQ&feature=youtu.be</p>

Entrevista N°6:

Nombre: Karen Ventocilla

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 33 años</p> <p>Soltera</p>
----------------------	-------------------------------------

	<p>Trabaja en la profesión de contabilidad, sus hobbies son cantar e ir a la piscina o playa.</p>
<p>Validación de Hipótesis</p>	<p>La entrevistada detalla que posee un perrito de raza Shitzu el cual tiene 5 años. Asimismo, se considera dog lover, principalmente por toda la atención, cuidados y alimentación que le brinda a su mascota. Acerca de la personalidad de su mascota, el perrito es muy perceptivo con la familia, es muy cariñoso con todos y es muy juguetón. Respecto a las actividades de desestres, a la mascota le gusta salir a pasear, sin embargo, debido a la coyuntura actual, tienen temor a que se pueda contagiar por algún virus.</p> <p>Además, respecto a los cuidados, siempre están al pendiente llevándolo al veterinario, realizando sus baños, desparasitando y cortando su pelaje. De la misma forma, lo mantienen al día con sus vacunas para la caída de pelo, garrapatas y medicinas necesarias, y por el lado de su alimentación, la mascota consume únicamente comida para perros y carnazas para fortalecer sus dientes.</p> <p>Por el lado de seguridad, lo llevan a correr por el parque, siempre vigilando para evitar alguna desaparición. Finalmente, menciona que actualmente restringe un poco las salidas debido al confinamiento o cuarentena actual. De acuerdo a nuestras hipótesis verificamos que lo expuesto por la entrevistada cumplen con estas.</p>
<p>Link:</p>	<p>https://youtu.be/RuChHwyhxqY</p>

Entrevista N°7:

Nombre: Catalina Meza

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 33 años</p> <p>Casada</p> <p>Trabaja como contadora y entres sus hobbies se encuentran viajar, caminar y jugar vóley.</p>
<p>Validación de Hipótesis</p>	<p>La mascota de la entrevistada es un perro de raza Chihuahua con cruce de Shitzu, el cual tiene 2 años. Asimismo, la entrevistada menciona que se considera dog lover ya que ve a su mascota como un amigo cercano y está siempre pendiente de él, pasando muchas experiencias unidos.</p> <p>Del mismo modo, en el aspecto de sus cuidados, lo mantiene al día con sus vacunas y chequeos, siguiendo los tratamientos de su veterinario en cuanto a las medicinas, vitaminas, nutrición de la mascota y baños. Respecto a la personalidad de su mascota, este es muy juguetón y en el aspecto de su alimentación, consume únicamente comida de perros aconsejada por el veterinario.</p> <p>Para evitar el estrés de la mascota, lo saca a pasear en el parque cercano a su hogar, donde la mascota disfruta correr y divertirse. Sin embargo, en estos últimos meses esto ha disminuido debido al confinamiento. De acuerdo a nuestras hipótesis verificamos que lo expuesto por la entrevistada cumplen con estas.</p>

Link:	https://youtu.be/wR9UZO_91Ro
--------------	---

Entrevista N°8:

Nombre: Faviana Villacorta Arciniega

Perfil	<p>Edad: 25</p> <p>Soltera</p> <p>Entres sus hobbies se encuentran bailar, leer y sacar a pasear a su mascota.</p>
Validación de Hipótesis	<p>La entrevistada nos cuenta que posee una perrita, de raza Shitzu, la cual tiene 2 años de edad. Asimismo, considera ser una dog lover ya que al vivir sola con su mascota la ve como una amiga. Debido a la pandemia y restricciones, solo la saca a pasear para que realice sus necesidades.</p> <p>En cuanto a los cuidados que tiene, está al día con sus vacunas y la baña 4 veces al mes ya que le interesa verla bien. Además, la perrita es juguetona y ella también juega con ella dándole huesitos como premio.</p> <p>Respecto a la seguridad, ella cuida mucho a su mascota mediante un collar que posee con su nombre y teléfono ya que la delincuencia es cada vez más elevada en el distrito donde vive, Chorrillos. Finalmente, comenta que de vez en cuando saca a pasear a su mascota para evitar que se estrese. De acuerdo a nuestras hipótesis verificamos que lo expuesto por la entrevistada cumple con estas.</p>
Link:	https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=d24eaefddc&attid=0.1&permmsgid=msg-

	a.r8790926912961686182&th=17755d21a3f5cf90&view=att&disp=safe&realattid=f_kk9e9qw70
--	--

Entrevista N°9:

Nombre: Yanet Mormontoy Villegas

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 57 años</p> <p>Soltera</p> <p>Le gusta ver películas, escuchar música, hacer ejercicios y viajar y en su pasatiempo jugar solitario.</p>
<p>Validación de Hipótesis</p>	<p>Según la entrevista, nos indicó que cuenta con un perrito, tiene 4 años, es de raza Schnauzer, y se considera una dog lover ya que vive sola y le encantan los animales. El día a día con su mascota es prácticamente sacarla al parque. Suele pasar en compañía con su fiel compañera en casa ya que por la época del covid-19 es complicado salir de casa, ella es una persona que tiene al día con sus vacunas para los la lleva a bañar 2 veces por semana nos dijo también la tiene bien cuidada y la lleva al veterinario para poder tener al día sus respectivas vacunas que le ayuden para su salud , también mencionó que su mascota es muy juguetona y le encanta ladrar además que su mascota es juguetón, pero tímido cuando ve a otras personas , normalmente le das sus premio y comida balanceada como vitaminas y comida Proplan de carnero cabe mencionar que normalmente utiliza un collar con el nombre y teléfono para cualquier tipo de robo o se extravíe para tomar precauciones, la entrevistada nos comentó también que por el confinamiento de la Covid- 19</p>

	<p>solo salía pocas veces y que tomaba todas las precauciones para no contagiarse del COVID-19.</p> <p>De acuerdo a nuestras hipótesis que habíamos considerado hemos podido verificar que cumplen con las expectativas que estamos esperando.</p>
Link:	<p>https://drive.google.com/file/d/1Gmes6WZCxKPHezLW_eH-BDtP-Njt5c_Z/view?usp=gmail</p>

Entrevista N°10:

Nombre: Freddy Rojas

Perfil	<p>Edad: 36</p> <p>Soltero</p> <p>Egresado de la Carrera de Negocios Internacionales</p>
Validación de Hipótesis	<p>Tiene una mascota de raza bichón maltés, sin embargo, señala que toda su vida por una circunstancia u otra siempre ha tenido mascota, es decir, siempre ha habido un perrito en casa. Si se considera un dog lover no solo por el amor que tiene por las mascotas sino, también porque es consciente de los cuidados que demanda su mascota. Su perrito es un muy engreído y juguetón, tiene una rutina diaria que siempre cumple. Tiene horarios para alimentarse, así como horarios de juegos y paseos. Al ser engreído a veces tiene comportamientos no agresivos, pero sí territoriales.</p> <p>Lo llevan a sus controles con el veterinario principalmente para refuerzo de vacunas, control antipulgas y desparasitación, además de sus baños medicados. Respecto</p>

	<p>a la alimentación, nuestro entrevistado señala que es lo más importante para él, solo le dan alimento <i>Premium</i> para mascota, eventualmente, le dan galletitas tipo premios. Actualmente, su mascota no consume ningún tipo de vitaminas o suplementos alimenticios, pero si se los proporcionó cuando era pequeña por indicaciones del veterinario.</p> <p>Su distrito es muy tranquilo, tiene tres parques para sacar a pasear a su mascota y como medida de seguridad por una eventual pérdida la mascota tiene collar con identificación, pero señalan que es improbable una pérdida puesto que siempre sale con correa.</p> <p>Finalmente, señala que su mascota si bien no es entrenada, tiene productos como pelotas o juegos para interactuar con su mascota en casa, además, la mascota es considerada como un miembro más de la familia.</p> <p>De acuerdo a nuestras hipótesis que habíamos considerado hemos podido verificar que cumplen con estas.</p>
<p>Link:</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/17ivChfxTyuR6HLZyG-mc6p46DUenCBok</p>

Entrevista N°11:

Nombre: Alfredo Gildemeister

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 27</p> <p>Soltero</p>
----------------------	--------------------------------

	Administrador de empresas
Validación de Hipótesis	<p>Alfredo se considera un dog lover pues considera a sus perros como otro miembro más de la familia, por tanto, tiene siempre presente el cuidado esencial de sus mascotas. Tiene dos perros, vive en una casa grande donde los perros tienen espacio para jugar. Una de las mascotas tiene problemas de piel por lo que es recurrente las visitas al veterinario para su tratamiento permanente, respecto a la otra mascota asiste al veterinario para controles anuales de vacunas, baños, y cualquier problema que pueda presentar. Ambos consumen comida balanceada – recomendada por el veterinario – Ambas mascotas son bastante sociables, en sus paseos diarios disfrutan del parque sin correa, no tienen problemas con otros animales del parque. Refiere que durante la pandemia al ser muy juguetones si sufrieron de estrés a pesar de contar con espacio suficiente dentro de casa. Eventualmente le brinda premios en galletas. Sus mascotas no tienen collar, pero manifiesta que los animales no salen corriendo puesto que están acostumbrados a andar sin correa y son obedientes, responden al silbido de su amo.</p>
Link:	https://drive.google.com/drive/folders/17ivChfxTyuR6HLZyG-mc6p46DUenCBok

Entrevista N°12:

Nombre: Yomara Espinoza Calloapaza

Perfil	<p>Edad: 28</p> <p>Soltero</p>
---------------	--------------------------------

	Asistente Administrativo
Validación de Hipótesis	Yomara nos comentó que tiene 1 perro actualmente se considera un dog lover pues considera a sus perro como otro miembro más de la familia, considera además que ama a los animales y que eso le ha ayudado a conllevar su estado emocional ya que convive sola por tanto, tiene siempre presente el cuidado esencial de sus mascotas. Ella vive en magdalena en un cuarto nos dijo también que su mascota es muy juguetona y que suele darle comidas como premios cuando su mascota hace sus necesidades en el lugar correcto también comentó que lleva al veterinario a su can una vez a la semana , ella considera la seguridad de mascota por la cual ha puesto un collar con su nombre y el teléfono de ella en caso de pérdida, durante el confinamiento de la Covid 19 sol ha salido pocas veces al parque para que su perro no se estrese tomando las medidas necesarias para no contagiarse.
Link:	https://youtu.be/rRhIF170-wc

Entrevista N°13:

Nombre: Mónica Denise Buiza Custodio

Perfil	Edad: 25 Soltera Analista de Marketing
---------------	--

<p style="text-align: center;">Validación de Hipótesis</p>	<p>Mónica nos cuenta que lleva a su mascota al veterinario solo cuando este se enferma, con respecto a sus baños, estos los realiza 1 vez por semana e invierte un promedio de 300 soles. Indica que su mascota requiere entrenamiento ya que ha sido rescatada y aún mantiene conductas de su anterior dueño. Para premiarla cuando se comporta bien le da una galleta como premio o también le da un juguete. Con respecto a sus paseos, son dos veces al día, ya que no tiene mucho tiempo debido a su trabajo, aunque le gustaría dedicarle más tiempo, pero por el momento no es posible. A ella le gustaría salir a reuniones con sus mascotas ya que su can se comporta bien con otras personas, pero con otros perros es complicado ya que es muy territorial y se pone muy nerviosa.</p> <p>Con respecto a su alimentación nos comenta que lleva una alimentación balanceada especial ya que su perrita es alérgica y tiene una piel muy delicada, no escatima en gastos ya que ama a su perrita y según nos comenta es su compañera.</p>
<p style="text-align: center;">Link:</p>	<p style="text-align: center;">https://drive.google.com/file/d/1nvxUy9a1R6xoYFcRNGFNg-8Ft6HOMcUl/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°14:

Nombre: Aracely Diaz Castillo

<p style="text-align: center;">Perfil</p>	<p>Edad: 33</p> <p>Soltera</p> <p>Asistente Social</p>
--	--

<p align="center">Validación de Hipótesis</p>	<p>Aracelly cría 2 perros, ambos son de raza Schnauzer, uno de ellos padece de epilepsia. Nos comenta que lleva a sus mascotas al veterinario solo cuando es necesario o cuando se enferman. Con respecto a los cuidados nos comenta que los lleva al mismo veterinario para realizar sus baños mensualmente, en cuanto a su alimentación estos comen comida balanceada la cual los mezcla con comida casera para que no se aburran de la misma comida, tiene un gasto promedio mensual de 250 soles. Con respecto al carácter de sus canes, indica que ambos son muy educados, les dedica tiempo los fines de semana ya que ella trabaja todo el día, sin embargo, los pasea dos veces por día, en la mañana y en la noche.</p>
<p align="center">Link:</p>	<p align="center">https://drive.google.com/file/d/1nvxUy9a1R6xoYFcRNGFNg-8Ft6HOMcUl/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°15:

Nombre: Nelly Maza

<p align="center">Perfil</p>	<p>Edad: 30</p> <p>Soltera</p> <p>Administrador de Empresas</p>
<p align="center">Validación de Hipótesis</p>	<p>Nos cuenta Nelly que tiene un Perro Labrador de 3 años, el cual es muy travieso y de buen carácter. Ella trabaja y vive sola, es por ello que debe dejar a su mascota sola en casa, esto le genera inquietud, sin embargo, es la única opción que tiene. Referente a la alimentación de su can, nos cuenta que</p>

	<p>lo compra vía online y que sigue atenta las indicaciones de su veterinario. También nos cuenta que lleva un baño medicado en el pet shop y un control estricto de sus vacunas. Respecto a su cuidado, Nelly nos comenta que su mascota siempre sale con collar y que cuenta con una placa con datos para su ubicación en caso de pérdida. Durante el periodo de confinamiento su mascota tuvo que disminuir su tiempo de paseo y esto le generó un poco de estrés.</p>
Link:	<p>https://drive.google.com/drive/folders/17ivChfxTyuR6HLZyG-mc6p46DUenCBok</p>

Entrevistas mostrando el producto

Entrevista N°1:

Nombre: Beatriz Pajuelo Lavado

Perfil	<p>Edad: 35 Soltera Trabaja en el área de recursos humanos dentro de una entidad pública.</p>
Validación de Hipótesis	<p>La mascota de la entrevistada es un perro llamado Lucas, de raza Schnauzer, el cual tiene 2 años. Asimismo, la entrevistada menciona que se considera dog lover ya que posee cuidados especiales y atención plena en la alimentación de su mascota para su bienestar.</p> <p>De la misma forma, respecto a los cuidados, lo lleva con frecuencia al veterinario para el mantenimiento de sus uñas, vacunas y cabello para que se sienta de lo mejor. Además, su</p>

	<p>mascota es principalmente muy juguetón, cariñoso y “mansito” y para su alimentación, ella le brinda comida casera y alimentos balanceados como de la marca Ricocan. También comenta que para evitar el estrés de la mascota, lo saca a pasear los fines de semana con todos los cuidados.</p> <p>Finalmente, comenta que el agua es la principal bebida que le brinda para calmar su sed y que si estaría dispuesta a comprar un producto que le brinde los nutrientes y rehidratación necesaria beneficiando la salud de su mascota. Además, al presentarle el producto Cool Dog, comenta que la imagen actual posee similitudes con bebidas de cerveza, lo cual principalmente le genera confusión si es que es para humanos o perros, también, asegura que estaría dispuesto a pagar 4.00 soles por el producto.</p>
Link (Jensin):	<p>https://drive.google.com/file/d/1BhnjlGk08wlnPj-WnesFEHsTtHdSgIcV/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°2:

Nombre: Gonzalo Cárdenas Ayulo

Perfil	<p>Edad: 34</p> <p>Soltero</p> <p>Trabaja en el área de marketing en la Clínica San Juan de Dios.</p>
Validación de Hipótesis	<p>El entrevistado posee un perro llamado Cheo de raza Yorkshire Terrier el cual tiene 8 años. Además, menciona que se considera dog lover principalmente por que tiene más</p>

	<p>estima con su mascota, también detalla que antes no era tan afectuoso con los perros ya que les tenía miedo, pero a raíz de la llegada de Cheo, cambió totalmente su perspectiva.</p> <p>Asimismo, para los cuidados de su mascota, debido a que es un perro de avanzada edad, lo lleva frecuentemente al veterinario para sus chequeos constantes, vacunas, baños, corte de pelo, desparasitación, etc. Además, en el aspecto de su alimentación, le brinda comida para adulto mayor de la marca Proplan, la cual posee más proteínas, vitaminas y grasas saludables que benefician al perro y son más ligeras de consumir. Esta comida la compra en una tienda especializada para animales.</p> <p>Por último, detalla que consume bastante agua para mantenerlo hidratado y estaría dispuesto a adquirir un producto o suplemento que pueda ofrecerle beneficios alimenticios y rehidratación para su mascota. También, al mostrarle el producto Cool Dog, menciona que lo ve como energizante a primera impresión y no tanto asociado a rehidratación, y asegura que el precio aproximado que estaría dispuesto a pagar por el producto sería de 3.50 soles.</p>
<p>Link (Jensin):</p>	<p>https://drive.google.com/file/d/1woAaJqX00-F9gtQw10HOgqu71gNoor0z/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°3:

Nombre: Renzo García Prettel

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 30</p> <p>Soltero</p>
----------------------	--------------------------------

	<p>Trabaja como jefe de experiencia al cliente en la empresa Noticias Perú.</p>
<p>Validación de Hipótesis</p>	<p>El entrevistado posee un perro llamado Braco de raza Rottweiler el cual tiene 5 años de edad y menciona que se considera dog lover, no tanto por el engreimiento, sino más por los cuidados en la salud y protección de su mascota.</p> <p>De igual forma, comenta que su mascota es sumamente afectiva con todos los miembros de su familia, también, con un carácter noble, temperamental y cariñoso con los niños, a pesar de ser algo intimidante. Además, en el caso de los cuidados de su mascota, siempre está al día con sus vacunas, baños, desparasitación, por el mismo hecho de que quiere verlo sano y feliz. También, en el aspecto de su alimentación, le brinda comida balanceada de casa y lo nutre con un suplemento llamado Thor, el cual compra en supermercados o mercados cercanos y le brinda fuerza y vitalidad al perro.</p> <p>Finalmente, detalla que su mascota consume siempre agua para mantenerlo hidratado constantemente y si estaría dispuesto a comprar una bebida o suplemento que pueda ofrecer beneficios a su mascota. Asimismo, al mostrarle el producto Cool Dog, menciona lo ve como una cerveza para humanos y sugiere que el producto tenga más un aspecto a suplementos deportivos con envase transparente para que se asocie a nutrición, también, asegura que estaría dispuesto a pagar 5.00 soles por el producto.</p>
<p>Link (Jensin):</p>	<p>https://drive.google.com/file/d/18u5dunMuinMg4GF5JRIK5wWtJKzfbVmQ/view?usp=sharing</p>

Nombre: Desiree Leveau

Perfil	Edad: 34 Casada Marketera / Emprendedora
Validación de Hipótesis	<p>Nos comenta Desiree que tiene un perro de raza Schnauzer, se llama Richi, tiene 2 años y medio, él llegó a ella como una adopción ya que otro familiar lo tuvo inicialmente y después de 1 año se lo entregaron ya que la otra persona no podía cuidarlo. Ella considera a su mascota como un hijo al cual ama y protege. Se considera una Dog Lover ya que ama a todos los animales en general incluso antes de tener a su propio can. Con respecto al cuidado que tiene con su mascota nos comenta que ella lo baña cada semana en una veterinaria, lo alimenta dos veces al día con Pro Plan y lo mezcla con arroz integral o camote, es muy estricta con las porciones a darle ya que sigue al pie de la letra las indicaciones de su veterinario de confianza. Ella lleva a su mascota sólo cuando ha sido muy urgente ya que con la experiencia ha aprendido sobre cuidados básicos. Desiree invierte un promedio de 250 soles mensuales en comida, baños y medicamentos.</p> <p>Respecto a la personalidad de su mascota nos indica que es de buen carácter en casa, sin embargo, cuando lo pasea ladra mucho a otros perros, ella lo pasea dos veces al día, su primera salida es por la mañana a las 5 am y por la noche a las 8 pm aproximadamente, lo paseo con pechera, no tiene placa de identificación ya que afirma que lo cuida mucho.</p> <p>Por otro lado, ella considera que su perro está bien hidratado con tan solo darle agua, cabe mencionar que ella solo le da agua de bidón. Con respecto a darle una bebida a su mascota,</p>

	<p>ella nos dice que sería una buena idea, sin embargo, nos comenta que la botella debería ser de cartón ya que el vidrio se podría partir y hacer daño a su mascota. Con respecto a si lo compraría, ella nos comenta que depende mucho del precio ya que su presupuesto sería como de 2.0 soles a 2.5 soles.</p>
Link (César):	<p>https://drive.google.com/file/d/1ZszPsBGA1XBsArbqw9d5LgTz7pyZGF2g/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°5:

Nombre: Mónica Gamarra

Perfil	<p>Edad: 38</p> <p>Soltera</p> <p>Consultora Corporativa</p>
Validación de Hipótesis	<p>Mónica nos cuenta que tiene una perrita de 8 años llamada Molly, es una perrita cruzada, su perrita vive con la mañana de Mónica, sin embargo, ella está en casa un promedio de 3 veces por semana, durante estos días ella convive con Molly. Su día a día inicia cuando su mascota se levanta temprano, dado que en casa cuentan con un jardín grande ella está acostumbrada a hacer sus necesidades en este espacio, es por ello que no considera necesario sacarlo a pasear durante el día. Debido a que tampoco dispone de mucho tiempo este espacio es de suma ayuda para que su mascota no esté estresada. Con respecto a su cuidado nos indica que la baña una vez por semana en el veterinario, por otro lado, la comida que le compra es una especial balanceada que tiene</p>

	<p>ingredientes como verduras y cordero, ella invierte un promedio de 150 soles aproximadamente. Durante la cuarentena su mascota no sufrió ya que como mencionamos anteriormente cuenta con parque en casa.</p> <p>Respecto a la hidratación de su mascota ella le da agua de caño y considera que con agua es suficiente para hidratación. Considera que no ve necesario darle una bebida ya que su perro no realiza una actividad tan fuerte durante el día como para dársela a pesar de que contiene componentes nutritivos. También nos comenta que la idea de la bebida le parece muy interesante, pero tendría que tener un costo como el de una botella de agua de 1.0 o 2.0 soles ya que debería comprarlo de manera diaria o interdiaria y ello involucraría una fuerte inversión.</p>
Link (César):	<p>https://drive.google.com/file/d/1--wuCk6P2GHOSyfAiHhn69rcHxzcGs4j/view?usp=sharing</p>

Entrevista N°6:

Nombre: Luisa Chapilliquen

Perfil	<p>Edad: 42</p> <p>Separada con hijos</p> <p>Analista de Recursos Humanos en Transportes Cruz del Sur</p>
Validación de Hipótesis	<p>Luisa vive con su hija y tienen una mascota raza Jack Russell Terrier llamada Samantha de 1 año de edad. Samantha es una perrita que ha aportado mucho bienestar emocional y unión en el hogar de Luisa. La describe como un miembro de su</p>

	<p>familia muy dócil, inteligente, hábil, extrovertida en los interiores pero aún un poco tímida fuera de casa y que disfruta de la compañía de sus dueñas. Luisa comenta que, como todo hogar <i>dog lover</i>, su mascota goza de los mejores cuidados que su familia le pueda brindar: constantes controles con el veterinario, vitaminas para contrarrestar la caída del pelo, alimentación especial y balanceada, implementos para baño y grooming en casa, y muchos juguetes para que no se estrese. Nuestra entrevistada comenta que el promedio de gasto mensual supera los 100 soles mensuales, y su principal proveedor es su veterinaria de confianza.</p> <p>Luisa indica que en la actualidad solo le brindan agua de caño a Samantha, y ello no le parece suficiente para que se mantenga hidratada porque piensa que no toma mucha agua durante el día. De hecho, mencionó que la propuesta de una bebida saborizada y vitaminizada es una “maravillosa idea”, porque Samantha gusta probar sabores diferentes siempre y le podría venir a bien como un premio y complemento que, si tuviera un costo asequible, es decir, aproximadamente 5 soles, podría adquirir una o dos botellas a la semana.</p>
<p>Link (Ela):</p>	<p>https://drive.google.com/drive/folders/154uHgFcB5_timRqaDbGp6ies0hT1iXNI</p>

Entrevista N°7:

Nombre: Leonardo Sánchez

<p>Perfil</p>	<p>Edad: 30</p> <p>Soltero y convive con su enamorada</p>
----------------------	---

	Trabaja en el área de finanzas de Auna
<p>Validación de Hipótesis</p>	<p>Leonardo y su novia tienen un perro de 4 años llamado Benji. Es un perro mestizo que se asemeja a un Shih Tzu y lo compraron en una veterinaria por decisión de su madre. Leonardo se considera un <i>dog lover</i> porque cuida de Benji como si fuera un hijo propio. Su interacción diaria consiste en un paseo mínimo al día, seguido de una limpieza de patas con su “limpiador de patas” especial, rutina que mantienen desde incluso antes de la pandemia por higiene. Benji ha tenido una alimentación variada a lo largo de los años: empezaron con galletas o croquetas para cachorros, y ahora lo combinan con alimentación BARF que se calienta en el microondas y también comida casera. Esto consiste en un gasto promedio mensual de 150 a 200 soles, que cubre alimentación y juguetes regulares que adquieren en su veterinaria de preferencia; sin embargo, el gasto promedio mensual puede ascender hasta 500 soles en caso de emergencias o problemas de salud inesperados.</p> <p>Benji recibe solo agua de grifo desde siempre y nuestro entrevistado considera que su ingesta diaria de líquido es suficiente para sus necesidades de hidratación. No obstante, no descarta la posibilidad de que, si existiese una bebida con las características de rehidratación y nutrición en el mercado, consideraría comprarla como prueba o de vez en cuando si a Benji le agrada. Leonardo indicó que la propuesta de botella es llamativa, pero la chapa de la botella podría ser trabajosa para destapar si es exactamente igual a la de una cerveza, así que considera que una opción de chapa que se desenrosque sería más útil. Por último, nuestro entrevistado comenta que</p>

	el precio que este producto debería tener oscilaría entre 10 a 15 soles y podría pagar este precio eventualmente.
Link (Ela):	https://drive.google.com/drive/folders/154uHgFcB5_timRqaDbGp6ies0hT1iXNI