

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocios para la producción y comercialización de una marca de snack 100% natural para perros en Lima Metropolitana

Trabajo de investigación presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing por:

Raul Alvarez Yarcuri

Patricia Alcira Torres Leon

Andrea Beatriz Villon Bernaola

Veronica Villavicencio Salcedo

Sandor Jamir Christofer Zender Azaña

Programa de Maestría en Marketing

Lima, 14 de marzo de 2023

Tesis Final

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	4%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	1%
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación:

Plan de negocios para la producción y comercialización de una marca de snack 100% natural para perros en Lima Metropolitana

Ha sido aprobada por:



.....
Mgr. (Jurado), Gustavo Alexander Reyes Vergara,



.....
PhD (Jurado), José Luis Wakabayashi Muroya



.....
PhD (Asesor), Christina Saksanian

Universidad ESAN

2023

AGRADECIMIENTO A:

Nuestra asesora Christina Saksanian por todo su apoyo, paciencia, confianza y motivación constante para dar lo mejor de nosotros como profesionales en la ejecución de esta tesis.

Alvarez, Raul

Torres Leon, Patricia

Villon, Andrea

Villavicencio, Veronica

Zender, Jamir

Veronica Villavicencio Salcedo

Maestría en Marketing por ESAN. Profesional en ingeniería electrónica con más de 10 años de experiencia laboral brindando soluciones para sistemas eléctricos en el sector industrial y residencial. Ha desempeñado una línea de carrera en el sector comercial y de marketing en empresas del rubro eléctrico, asumiendo roles de ventas técnicas, jefe de ventas y jefe de producto. Habilidad analítica y proactiva con buena disposición y adaptabilidad para el trabajo individual y en equipo. Posee sólidos valores éticos y un alto nivel de responsabilidad y profesionalismo.

FORMACIÓN

2020 - 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN
Magíster en Marketing
2017 – 2018 Centrum Católica Business School
Diplomatura de Estudio Internacional Empresarial en Gestión de Administración y Habilidades Directivas
2013 – 2014 TECSUP
Programa de Extensión para Profesionales Instrumentación y Control
2005 – 2011 Pontificia Universidad Católica del Perú
Especialidad: Ingeniería Electrónica

EXPERIENCIA

2021 – Actualidad ABB S.A. Product Marketing Specialist. Elaborar e implementar estrategias de marketing para el desarrollo de líneas de producto en el segmento industrial y residencial. Realizar análisis de mercado y el posicionamiento de las líneas de producto asignados, así como herramientas que permitan su difusión a través de la fuerza de ventas y canales de distribución. Ser un referente en las líneas de producto a cargo, brindando capacitaciones a la fuerza de ventas, canales de distribución y clientes finales.

2015– 2020	MANUFACTURAS ELÉCTRICAS S.A.
Ene. 2019 – Jun. 2020	Jefe de ventas residenciales. Planificar y supervisar el trabajo del equipo de ventas del sector horizontal y del sector de construcción y participar en la elaboración de objetivos de venta de cada sector. Elaborar planes de acción con el fin de alcanzar los objetivos trazados y llevar a cabo reuniones periódicas con el equipo de ventas con el fin de evaluar los avances en el cumplimiento de objetivos y definir acciones a realizar. Acompañar el desarrollo y evaluar el desempeño de cada integrante del equipo.

Jul. 2015 – Dic. 2018	Jefe de líneas residenciales. Desarrollar estrategias para impulsar el desarrollo de las líneas de productos a cargo en los sectores horizontal, construcción y retail. Llevar a cabo evaluaciones de precios de los productos asignados en los diferentes sectores y mantener un adecuado stock a través de la planificación de pedidos de reposición. Establecer relaciones de confianza con los proveedores. Brindar soporte técnico y comercial a la fuerza de ventas y clientes.
------------------------------	--

2014 – 2015 RIMAC STF S.A. Asesor técnico comercial. Explorar permanentemente el territorio asignado con el fin de detectar clientes potenciales. Evaluar nuevas aplicaciones o requerimientos de los clientes activos. Identificar oportunamente proyectos y especificar técnicamente las soluciones de la empresa. Ser el contacto directo entre los clientes y la empresa brindando una atención personalizada y de calidad a los clientes del territorio asignado para conseguir y mantener su preferencia.

2011 – 2013 PRECISIÓN PERÚ S.A. Ingeniero de ventas. Efectuar reuniones periódicas con clientes del sector industrial con el fin de asesorarlos sobre los productos que ofrece la empresa para potenciar el desarrollo y mejoramiento de sus procesos y proyectos. Contactar a las personas clave en cada organización y establecer relaciones de confianza. Conocer las características técnicas de los productos y transformarlas en beneficios y ventajas para el cliente. Participar en el planeamiento del presupuesto de ventas y realizar planes de acción para alcanzar y superar los objetivos trazados.

Patricia Torres Leon

Maestría en Marketing por ESAN. Profesional en marketing y administración, apasionada del servicio y Customer Experience. Desarrollo profesional en áreas de gestión de clientes, comercial y marketing en empresas nacionales y multinacionales. Comprometida en todo lo que hago, intuitiva, con convicción, visión estratégica y orientada al logro de objetivos.

FORMACIÓN

2020 - 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Marketing

2019 – 2019 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Especialidad en Customer Experience Managment

2013 – 2018 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

Bachiller en Administración de Empresa

2008 – 2011 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Técnico en Marketing

EXPERIENCIA

2017– Actualidad	PROSEGUR ALARMS. Líder mundial en seguridad con 50 mil clientes entre hogares, negocios e instituciones.
Ene. 2021 – Actualidad	Jefe de Fidelización y Calidad. Responsable de la experiencia y comunicación de los clientes a lo largo de su ciclo de vida, liderando campañas comerciales, fidelizadores y relacionales con alcance global, así como, proyectos de mejora transversales al negocio que aporten a los indicadores de NPS, ARPU y CHURN.
Ene. 2019 – Dic. 2020	Coordinadora de Fidelización.
Jul. 2017 – Dic. 2018	Supervisora de Fidelización.

2016 – 2017 OTTO GRILL PARRILLADAS PERUANAS. Cadena de restaurantes especializada en carnes a la parrilla, con presencia a nivel nacional. Coordinadora Comercial y Marketing. Encargada del desarrollo y ejecución del plan de marketing, lanzamiento de nuevos productos, coordinación con los Centros Comerciales y negociación de alianzas corporativas que aporten al desarrollo de las ventas.

2015 – 2015 AD PERÚ COMUNICACION GROUP SAC. Agencia ATL, BTL y Digital con más de años en el mercado. Supervisora de Cuentas y Trade MKT. Responsable de la administración de cuentas, desarrollo de campañas BTL y Trade, control de indicadores de las cuentas Pavco, Cencosud, Lark, New Century, entre otras.

2010 – 2013	GRUPO LA REPÚBLICA PUBLICACIONES S.A. Empresa del rubro de comunicaciones, con una facturación anual de más de 100 millones de soles.
Feb. 2013 – Dic. 2013	Jefe de Producto - Coleccionables. Encargada del desarrollo de nuevos productos para el canal tradicional y moderno, supervisión del desarrollo conceptual de los elementos de comunicación y distribución a nivel nacional. Asimismo, responsable de la coordinación y negociación con proveedores nacionales e internacionales.
Ene. 2012 – Ene. 2013	Coordinadora de Venta Coleccionables - Canal tradicional y moderno.
Ene. 2010 – Dic. 2011	Supervisora de Venta Coleccionables – Retail.

Andrea Beatriz Villon Bernaola

Maestría en Marketing por ESAN. Bachiller en la carrera de Ciencias de la Comunicación con especialidad en Publicidad y Marketing de la Universidad de Lima. Con más de diez años de experiencia en marketing digital trabajando con diferentes marcas como: Intercorp, Belcorp regional, Coca-Cola Company, Backus, BBVA Continental, MC Donalds, Alicorp, Bimbo, Mondelez, Puig, Medifarma, Universidad San Ignacio de Loyola, ISIL, entre otras. Insertándome en el mundo de Offline, desde hace más de cinco años, logrando así una visión 360° en medios.

FORMACIÓN

2020 - 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN
Magíster en Marketing
2020 – 2020 Universidad del Pacífico
Curso especializado Metodología Agile & SCRUM
2008 – 2013 Universidad de Lima
Bachiller en Ciencias de la comunicación

EXPERIENCIA

2021 – Actualidad OMD – OMG GROUP. Directora de medios. Desarrollo de estrategias de medios 360° para marcas Credicorp, Kimberly, Beierdorf, entre otras. Buscando el desarrollo digital de las cuentas y manejo del presupuesto total de medios de cada una de las marcas, con negociaciones directos de contratos con medios locales e internacionales.

2017 – 2021 STARCOM – PUBLICIS GROUP. Directora de medios. Elaboración de las estrategias de medios 360° para Belcorp con sus tres marcas de Belleza: Esika, L’bel y Cyzone, en manejo de más de 8 países, logrando distribuir correctamente las inversiones para cumplir los KPI’s de cada uno de los países según

2015 – 2017 BBVA CONTINENTAL. Especialista de performance. Desarrollo de la estrategia digital para venta de productos en canales digitales (Web, Banca por internet, App Banca Móvil y Cajeros automáticos), planificando las acciones en Paid Media para incrementar las ventas de productos en canales digitales y responsable del del presupuesto de Marketing Digital enfocado en eCommerce.

2013 – 2015 HAVAS MEDIA – HAVAS MEDIA GROUP. Planner de medios digital. Coordinación con el cliente y agencias creativas para la elaboración conjunta de la estrategia de medios. Respable de la planificación de medios para la inserción de las marcas a los medios digitales, así como incrementar la inversión en los mismos.

2012 – 2013 MEC – GROUP M. Asistente de medios. Responsable de la implementación de campañas en medios digitales en las diversas plataformas: redes sociales, redes de contenido, buscadores y portales. Análisis de data de Google Analytics, Adservers, Google Adwords, Facebook.

Sandor Jamir Christofer Zender Azaña

Maestría en Marketing por ESAN. Bachiller en la carrera de Administración y Marketing, con alta capacidad de análisis cuantitativo y cualitativa, priorizando la toma de decisiones en los datos y con ellos buscar una mejora continua, promotor de sinergia entre las áreas que conforman la cadena de valor. Con más de ocho años de experiencia en el rubro automotriz y 5 años en áreas comerciales; promotor de una cultura organizacional rodeada de valores y cooperación.

FORMACIÓN

2020 -2022 ESAN Graduate School of Business
Maestría en Marketing
2015-2019 Universidad Tecnológica del Perú
Bachiller en Ciencias de la comunicación

EXPERIENCIA

2018– Actualidad	DERCOCENTER
Julio 2019 – Actualidad	Coordinador de Patio. Brindar un soporte integro y 360 a la división Retail, velando el óptimo cumplimiento de la cadena de valor, tanto de forma sistemática como operativa. (facturación, cancelaciones, legal, administración de ventas, operación, logística, PDI, traslados y entrega de unidades). Elaboración y manejo de KPIs para la toma de decisiones en base al avance de cumplimientos del mes tanto comerciales como de oportunidades de mejora en procesos operativos, de soporte e iniciativas
Julio 2018 – junio 2019	Ejecutivo de Entrega. Responsable del cumplimiento de entrega de vehículos al cliente final, validando la llegada al local con los accesorios adquiridos por el cliente correctamente instalados, de contar con observaciones activar y coordinar protocolos de regularización con áreas de PDI, post ventas, comercial entre otros. Registro de información en SAP que corresponde a la alimentación de KPI's

2014 – 2018 ASESORAMIENTO INDEPENDIENTE Asesor de ventas y asesoramiento. Encargado de la comercialización de productos que importaba de forma impediante y a su vez de productos nutricionales de fabricación peruana. Adicionalmente asesoramiento al equipo de ventas de distintas empresas startup.

Mayo 2014 – octubre 2014 MAQUISISTEMAS. Ejecutivo de ventas. Encargado de contactar a prospectos interesados en la adquisición de un contrato en fondo colectivo, realizar la explicación del funcionamiento del programa e informar sobre los montos

de contratos que se comercializan, posteriormente realizar el seguimiento y concretar la adquisición del contrato.

2011 – 2015 MOTORGAS CHINCHA. Asistente de Despachos. Encargado de la recepción, validación y traslado de los vehículos de importación en las instalaciones de ENAPU, posteriormente APM Terminal, coordinando con los depósitos aduaneros que correspondía a cada marca de vehículo para el ingreso de las unidades, planificando la operación de despacho y traslado, a nivel de lima y a nivel nacional.

Raul Alvarez Yarcuri

Maestría en Administración de empresas por Centrum (Pontífice Universidad Católica del Perú), Maestría en Marketing por ESAN. Profesional en ingeniería mecánica eléctrica. Con más de 20 años de experiencia laboral. En diseño, fabricación de máquinas industriales para la industria alimentaria. Emprendedor, fundador y cofundador de varias empresas en el sector de tecnología y alimentos. dirige todas las empresas fundadas. Como gerente general y gerente comercial. Posee visión estratégica, liderazgo, compromiso y perseverancia.

FORMACIÓN

2020 - 2022 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN

Magíster en Marketing

2013 – 2015 Pontifica Universidad Católica del Perú

Magister en Administración Estratégica de Empresas

1996 – 2000 Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica

Ingeniero Mecánico Electricista

EXPERIENCIA

2019 – Actualidad LABORATORIOS ZMAF S.A.C (Empresa de alimentos)

Fabricante de alimentos, proteínas y vitaminas. Gerente Comercial. Socio fundador, dirección del equipo comercial, desarrollo de nuevos productos según la necesidad del mercado, penetración de mercado al interior de país. Cartera de clientes boticas, farmacias y tiendas naturistas, capacitación a los distribuidores de productos, responsable en capacitación a la fuerza de ventas, responsable en coordinación y participación en ferias, responsable en posicionamiento de marca, responsable en diseño de etiquetas, responsable en patentar nuevas marcas en Indecopi.

2010 – Actualidad SCAF CONTROL SYSTEMS S.A.C. Empresa comercializadora

dedicada a importador repuestos de máquinas de empaque y envasado. Gerente General. Socio fundador y dirección de la empresa, control y supervisión del área de ventas y marketing, estudio de mercado, estudio y análisis de los competidores, investigación para incrementar la cartera de productos, supervisión del área contable, área de postventas, finanzas, Leasing, créditos, importación de componentes de china. Coordinación para la participación en ferias, buscar y negociar con distribuidores, buscar alianzas estratégicas con entidades estatales y privados como las universidades e institutos técnicos.

2006 – Actualidad DRAF MAQUINAS INDUSTRIALES E.I.R.L. Empresa de

fabricante e importador de máquinas de empaque y envasado. Fundador y director general. Control y supervisión del área de diseño de máquinas, área de ventas y marketing, área de producción, área gestión de talentos, área contable, área de postventas, finanzas, Leasing, créditos, importación de máquinas de china, exportación de máquinas para Sudamérica, gestionar alianza estratégica con PROMPERU, participación en ferias nacional e internacional, responsable de participar en misiones

comerciales en el extranjero, visitar a proveedores en China. Negociar la tasa de interés con bancos, gestionar licitaciones con el estado peruano.

2001 – 2005 EVOPACK S.R.L. Empresa metalmecánica fabricante de máquinas de empaque. Jefe de Diseño y producción. Diseño de máquinas en Auto Cad 3d, elaboración de planos en 2d, planeación, coordinación y control de producción de máquinas, elaboración del control de mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas entregadas, asistencia técnica a clientes.

INDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....	1
1.1 IDEA DEL NEGOCIO.....	3
1.2 OBJETIVOS DE LA TESIS.....	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3 ALCANCE, LIMITACIONES Y CONTRIBUCIÓN.....	4
1.3.1 <i>Alcance</i>	4
1.3.2 <i>Limitaciones</i>	4
1.3.3 <i>Contribución</i>	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 PET LOVERS - DOG LOVERS.....	5
2.2 ALIMENTO DESHIDRATADO.....	6
2.3 SNACKS NATURALES PARA PERROS.....	6
2.4 PET SHOP.....	7
2.5 MARKETING DIGITAL.....	7
2.6 E-COMMERCE.....	7
2.7 NETWORKING.....	8
2.8 COMUNIDAD.....	8
2.9 ALIMENTACIÓN CONSCIENTE.....	9
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	9
3.1 POBLACIÓN DE PERROS EN EL PERÚ.....	9
3.2 MERCADO DE ALIMENTO PARA PERROS.....	10
3.3 TENDENCIAS EN LA ALIMENTACIÓN DE LOS PERROS.....	11
3.4 DESARROLLO DE LA CATEGORÍA DE SNACKS.....	12
3.5 DESENVOLVIMIENTO DE LOS CANALES DE VENTA.....	12
3.6 DESENVOLVIMIENTO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	13
3.7 SITUACIÓN, EVOLUCIÓN E IMPACTO DEL NETWORKING	17
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	17
4.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	18
4.1.1 <i>Macroentorno - PEST</i>	18
4.1.2 <i>Microentorno - Las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	24
4.1.3 <i>Matriz de evaluación de factores externos - MEFE</i>	27
4.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	29
4.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: FOCUS GROUP.....	29
4.3.1 <i>Objetivos del Focus Group</i>	30
4.3.2 <i>Perfil del entrevistado</i>	30
4.3.3 <i>Metodología</i>	31
4.3.4 <i>Hallazgos</i>	31
4.3.5 <i>Conclusiones</i>	38
4.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA: ENCUESTAS.....	39
4.4.1 <i>Objetivos de La Encuesta</i>	40
4.4.2 <i>Análisis de resultados</i>	40

4.4.3 Hallazgos y Conclusiones.....	47
4.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	48
4.5.1 Estimación del mercado total y disponible.....	48
4.5.2 Estimación del mercado Potencial.....	49
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
5.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	52
5.1.1 Visión.....	52
5.1.2 Misión – Propósito.....	52
5.1.3 Valores.....	52
5.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PORTER.....	53
5.3 PROPUESTA DE VALOR	54
5.4 MODELO DE NEGOCIO - CANVAS	57
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	58
6.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	58
6.1.1 Objetivo general.....	58
6.1.2 Objetivos específicos.....	58
6.2 MERCADO OBJETIVO.....	58
6.2.1 Mercado de alimentos para perros en el Perú.....	59
6.2.2 Mercado Objetivo.....	59
6.3 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN.....	61
6.3.1 Mercado de referencia.....	61
6.3.2 Macrosegmento.....	62
6.3.3 Microsegmentación.....	62
6.4 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	63
6.4.1 Estrategia de diferenciación	63
6.4.2 Estrategia de posicionamiento	64
6.5 ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	65
6.5.1 Estrategia de Producto.....	65
6.5.2 Estrategia de Branding.....	67
6.5.3 Empaque y Etiquetado.....	68
6.5.4 Estrategia de Precio	68
6.5.5 Estrategia de Comunicación.....	70
6.5.6 Funnel de Conversión.....	72
6.5.7 Customer Journey.....	75
6.5.8 Estrategia de Distribución.....	76
6.5.9 Plan de Ventas.....	78
6.6 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	82
6.7 CONCLUSIONES.....	82
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	84
7.1 OBJETIVO GENERAL.....	84
7.1.1 Objetivos Específicos.....	84
7.2 EVALUACIÓN DE MODELO DE PRODUCCIÓN	84
7.3 CONDICIONES DEL MAQUILADO	85
7.3.1 Servicio de Maquila	86
7.3.2 Proceso y Flujograma de Maquila.....	86
7.3.3 Costo de Maquilado.....	90
7.4. GESTIÓN DE CALIDAD.....	90

7.5. LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	91
7.6. CONCLUSIÓN.....	92
CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	93
8.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
8.1.1. <i>Objetivos a Corto Plazo</i>	93
8.1.2. <i>Objetivos a Largo Plazo</i>	94
8.2. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	94
8.3. FORMA SOCIETARIA.....	94
8.3.1. <i>Proceso y costo de creación societaria</i>	95
8.4. REGIMEN TRIBUTARIO.....	96
8.5. POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	97
8.6. GESTIÓN HUMANA	97
8.6.1. <i>Estructura Organizacional</i>	98
8.6.2. <i>Funciones y Responsabilidades</i>	99
8.7. SISTEMA DE REMUNERACIONES	102
8.7.1. <i>Estructura de la planilla</i>	102
8.8. RECURSOS ADMINISTRATIVOS	103
8.8.1. <i>Localización de oficinas administrativas y depósito</i>	103
8.8.2. <i>Equipos tecnológicos y materiales administrativos</i>	104
8.8.3. <i>Presupuesto Administrativo</i>	105
8.9. SERVICIOS TERCERIZADOS.....	106
8.9.1. <i>Presupuesto de servicios tercerizados</i>	107
8.10. CONCLUSIÓN.....	108
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	108
9.1. INVERSIÓN INICIAL.....	109
9.1.1. <i>Inversión en Activo Fijo</i>	109
9.1.2. <i>Preoperativo</i>	109
9.1.3. <i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	110
9.2. FINANCIAMIENTO INICIAL.....	111
9.3. INGRESOS Y GASTOS.....	112
9.3.1. <i>Ingresos Proyectados</i>	112
9.3.2. <i>Costos de Producción</i>	112
9.3.3. <i>Gastos de Venta y Comercialización</i>	113
9.3.4. <i>Gastos de Administración</i>	113
9.4. PARÁMETROS PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	114
9.4.1. <i>Horizonte de Evaluación</i>	114
9.4.2. <i>Estructura de Capital</i>	114
9.4.3. <i>Tasa de Descuento</i>	114
9.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.....	115
9.5.1. <i>Estado de Resultados</i>	115
9.5.2. <i>Flujo de Caja Económico</i>	115
9.6. ANALISIS ECONÓMICO.....	116
9.7. ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	116
9.8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	117
9.9. ANALISIS DE ESCENARIOS.....	118
9.10. CONCLUSIONES.....	119

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
ANEXO.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Venta de snacks para perros en Perú (2017-Proyección 2026)	11
Tabla 3.2. Principales características de las marcas de snacks naturales.....	15
Tabla 4.1. Hogares de Lima Metropolitana con por lo menos un perro.....	20
Tabla 4.2. Análisis del entorno PEST.....	23
Tabla 4.3. Las cinco fuerzas de PORTER.....	27
Tabla 4.4. Matriz de evaluación de factores externos – EFE.....	29
Tabla 4.5. Ficha técnica del Focus Group.....	31
Tabla 4.6. Características de la muestra - Investigación Cuantitativa.....	41
Tabla 4.7. Estimación del Mercado Total.....	48
Tabla 4.8. Estimación del Mercado disponible en toneladas/anual.....	49
Tabla 4.9. Estimación del Mercado Potencial.....	50
Tabla 4.10. Estimación de Demanda Ácida.....	51
Tabla 6.1. Población de perros en el Perú.....	59
Tabla 6.2. Tamaño de mercado objetivo.....	60
Tabla 6.3. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	64
Tabla 6.4. Precios de los principales competidores	69
Tabla 6.5. Precios y márgenes del canal de distribución.....	70
Tabla 6.6. Número de tiendas para mascotas.....	77
Tabla 6.7. Plan de distribución por canales.....	78
Tabla 6.8. Mercado objetivo 1er año.....	78
Tabla 6.9. Cálculo del estimado de venta 2024.....	79
Tabla 6.10. Cálculo del precio promedio del canal.....	79
Tabla 6.11. Plan de ventas 2024.....	81
Tabla 6.12. Proyección de ventas 5 años.....	81
Tabla 6.13. Presupuesto de marketing 2024 (1er año de lanzamiento)	82
Tabla 7.1. Porcentaje de ingredientes.....	87
Tabla 7.2. Costo de maquila de snacks para perros.....	90
Tabla 8.1. Características de S.A.C.....	95
Tabla 8.2. Costos para constitución de empresa.....	95

Tabla 8.3. Condiciones para régimen MYPE.....	96
Tabla 8.4. Planilla.....	103
Tabla 8.5. Gastos administrativos.....	105
Tabla 8.6. Inversión en activos.....	105
Tabla 8.7. Costos de Servicios Tercerizados.....	107
Tabla 9.1. Inversión inicial para la operación.....	109
Tabla 9.2. Detalle de Activos Tangibles.....	109
Tabla 9.3. Gastos Preoperativos por Constitución de Empresa.....	110
Tabla 9.4. Método del déficit acumulado máximo.....	111
Tabla 9.5. Proyección de Ingresos a 5 años.....	112
Tabla 9.6. Costos de producción por Doypack según producto.....	113
Tabla 9.7. Estructura de Gastos de Venta.....	113
Tabla 9.8. Estructura de Gastos de Administrativos.....	114
Tabla 9.9. Detalle de Capital.....	114
Tabla 9.10. Proyección de Estado de Resultados a 5 años.....	115
Tabla 9.11. Flujo de Caja Económico.....	116
Tabla 9.12. Cálculo de Punto de Equilibrio a 5 años.....	117
Tabla 9.13. Análisis del punto muerto (precio).....	117
Tabla 9.14. Escenario de estrés en el consumo.....	119
Tabla 9.15. Escenario de estrés en la penetración.....	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Proyección de venta de alimentos para perros en Perú.....	10
Figura 3.2. Participación de marcas de comida para perros en Perú.....	16
Figura 4.1. Consideración que tiene el dueño por su perro.....	41
Figura 4.2. Formas de engreír al perro.....	42
Figura 4.3. Valoración de atributos al momento de elegir un snack.....	43
Figura 4.4. Motivos por el que se da snacks al perro.....	43
Figura 4.5. Lugares donde suelen adquirir los snacks.....	44
Figura 4.6. Uso de las redes sociales para información o compra de alimentos para perros.....	44
Figura 4.7. Intención de compra según la cantidad de hijos en el hogar.....	46
Figura 4.8. Ingredientes preferidos en los snacks naturales.....	46
Figura 5.1. Mapa de empatía.....	54
Figura 5.2. Buyer Persona.....	55
Figura 5.3. Lienzo de propuesta de valor.....	56
Figura 5.4. Modelo de negocio – CANVAS.....	57
Figura 6.1. Definición Público disponible en Facebook & Instagram.....	61
Figura 6.2. Mercado de referencia de snacks para perros.....	62
Figura 6.3. Macrosegmento de snacks para perros.....	62
Figura 6.4. Logo de la marca.....	67
Figura 6.5. Empaque de la marca.....	68
Figura 6.6. Precios de la cadena de distribución	70
Figura 6.7. Ecosistema digital	71
Figura 6.8. Estrategia en redes	71
Figura 6.9. KPI's redes sociales FOREVER	72
Figura 6.10. Funnel de conversión	74
Figura 6.11. Mapa del consumidor. Detalle de medios en el funnel de conversión....	74
Figura 6.12. Customer journey - Ecommerce	75
Figura 6.13. Modelo de distribución E-commerce	77
Figura 7.1. Flujograma de producción en empresa maquiladora.....	89

Figura 7.2. Localización de oficinas administrativas	91
Figura 8.1. Organigrama	98
Figura 8.2. Localización de oficinas y depósito.....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de preguntas Focus Group	122
Anexo 2. Cuestionario “Snacks natural para perros”	124
Anexo 3. Datos adicionales del perfil de la muestra	135
Anexo 4. Conocimiento de marcas de snacks procesados y naturales del mercado local	136

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar la viabilidad de un plan de negocios para producir y comercializar una marca de snacks 100% naturales y funcionales a base de productos deshidratados, que aporten a la nutrición y salud de los perros. Para ello, ha sido indispensable estimar el potencial de la demanda y desarrollar un plan estratégico que permita comercializar el producto a través de e-commerce y tiendas especializadas en Lima Metropolitana; así como, determinar la factibilidad operativa y financiera del negocio.

Para ello se partió del análisis de la situación actual del mercado de alimento para perros y de la categoría de snacks, lo que permitió corroborar el fuerte crecimiento en el segmento; asimismo, se complementó esta información utilizando las herramientas del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas del entorno que puedan afectar la viabilidad del plan de negocios.

Asimismo, con el fin de comprender la necesidad, hábitos y motivos de compra, preferencias sobre los snacks naturales y el perfil de los clientes, se realizó un estudio de mercado que abarcó una investigación cualitativa mediante la realización de dos Focus Group; y una investigación cuantitativa mediante el desarrollo de encuestas; ambos estudios estuvieron dirigido al perfil del público objetivo, que comprende a dueños responsables y amantes de sus perros entre 25-65 años de edad, de Lima Metropolitana pertenecientes al NSE A|B .

Gracias a estos estudios de investigación se identificó que los dueños sienten un gran afecto por sus perros, lo que los lleva a considerarlos como un hijo/a; por lo tanto buscan protegerlos y se preocupan de que mantengan una buena alimentación y salud.

En este sentido, se determinó que existe una aceptación por los snacks naturales y por la propuesta de producto presentada, obteniéndose una intención de compra positiva del 84.0%, lo que permitió realizar el cálculo del mercado total y potencial para la propuesta de producto. Además, se obtuvo información estadística sobre el público objetivo, lo que permitió validar e identificar necesidades, preferencias, hábitos de compra y oportunidades para el desarrollo de la propuesta de valor.

Una vez confirmada la factibilidad de la propuesta de negocio y basados en la estrategia competitiva de diferenciación se procedió al desarrollo del plan de marketing definiendo el mix de la cartera de productos, que adicionalmente a su aporte nutricional, estarán reforzados con superalimentos como cúrcuma, kió y maca. Asimismo, buscando la eficiencia en los costos de producción, se optó por trabajar con una maquila, que a su vez brinda el servicio de almacenamiento.

Respecto a la distribución del producto, este será comercializado en tiendas especializadas y supermercados, acorde a las preferencias de compra de los clientes. Además, se utilizarán las siguientes redes sociales para la comunicación de la marca: Facebook, Instagram, Youtube y TikTok, las cuales son las más usadas por el público objetivo. Cabe resaltar que la estrategia de comunicación de la marca se basará en el funnel de conversión.

Finalmente, se llevó a cabo la evaluación financiera del proyecto considerando un contexto macroeconómico estable para el Perú y asumiendo una tasa de descuento de 20% a cinco años. La evaluación permitió determinar que la propuesta de negocio es viable, con una inversión de S/181,296.39, obteniéndose un VAN positivo de S/ 1, 510, 401.2 soles y una TIR de 208%, mayor al 20% que es el costo de capital.

INTRODUCCIÓN

En el 2020 la pandemia y el confinamiento no solo causaron una revolución tecnológica, sino que también han impulsado el incremento en la población global de mascotas impactando en la industria de alimentos y en un mayor interés por su bienestar y cuidado (Euromonitor, 2022).

Es así que el Perú no ha sido ajena a esta tendencia; como referencia, según CPI, en el 2018, el 57% de los hogares limeños tenían una mascota principalmente un perro. En el 2021 ese número llegó al 61% y se estima que pueda crecer aún más (Euromonitor, 2022).

Junto con este crecimiento se ha evidenciado un cambio comportamental en las personas, formándose una relación cada vez más cercana entre los dueños y sus mascotas, humanizándolas y llegando a considerarlas como un miembro de la familia, lo que los motiva a querer lo mejor para sus engreídos. Este hecho ha venido impulsando el crecimiento del mercado de productos y servicios dirigidos a animales domésticos, siendo los productos relacionados con la alimentación los que tienen la mayor participación en el *share of wallet* de los consumidores (Brf ingredients, 2020).

En relación con el gasto en la alimentación de las mascotas, desde el 2019 ya se viene evidenciando un incremento en el consumo y frecuencia de compra; de acuerdo, a un artículo de Kantar (2019), “el consumo medio de alimentos se elevó en un 10% frente al gasto medio que creció en 5%, mientras que la frecuencia de compra lo hizo en 14%”.

El aumento de la población de perros en Perú generó que en el 2021 la venta total de alimentos en soles creciera un 7% a S/. 820 millones en comparación al 2020, con una proyección de crecimiento promedio de 8.7% anual; asimismo, en el 2021 la categoría de alimentos de húmedos tuvo una participación en venta del 5%, la de alimento seco del 93% y la de snacks un 2% (Euromonitor, 2022).

Sin embargo, la categoría de mayor crecimiento durante el 2021 ha sido la de *Snacks* (golosinas para perros) con un incremento en las ventas del 21% (S/15,2 millones) con relación al 2020, esperándose que en el 2022 crezca un 18% (s/17,8 millones) y hacia el 2026 duplique sus ventas, motivado no solo por el incremento en

la población de perros sino, principalmente por la necesidad que sienten las personas de complacer y premiar a sus perros al pasar tiempo con ellos en casa, al pasear, al jugar o al educarlos (Euromonitor, 2022).

En este contexto, Luis Montoya Sales Manager Latin American Región de RBS encargado de comercializar maquinarias para la producción de *snacks* para perros, en una entrevista para la revista digital Semana (2021), reafirma que “El mercado de snacks y comida para mascotas está siendo acelerado por 2 grandes tendencias que son la humanización de las mascotas y con un gran énfasis, todo lo relacionado con lo saludable”, lo que ha generado una diversidad de productos alimenticios que hasta hace poco no existían o eran desconocidos.

Hoy en día las tendencias alimenticias de las personas se reflejan en lo que consumen sus perros, y la humanización de estos motiva a las personas a consentirlos buscando alimentos nutritivos con ingredientes de mayor calidad que en algunos casos se alinean a sus propias preferencias alimentarias, dándose una similitud entre lo que consumen las personas y los diferentes tipos de alimentos para perros. (White Mountain Group, 2021).

Es así, que ahora en el mercado encontramos una variedad de snacks para perros, como son los snacks naturales en respuesta a la búsqueda de los dueños por productos nutritivos, saludables y de calidad. Los snacks naturales no se componen por productos tóxicos, su contenido es moderado en calorías por lo que no atribuyen un exceso de grasa, y son ideales para evitar ciertas alergias. Si bien el consumo de este producto tiene la finalidad de premiar, educar y satisfacer la necesidad natural del perro de la masticación, también tiene otros beneficios como: Altos en proteínas, libera endorfinas, reducir el estrés, controlar la ingesta de alimentos y sobrepeso de las mascotas (Experto Animal, 2022).

Finalmente, de acuerdo a los párrafos anteriores, el aumento en la tenencia de mascotas en especial de perros, el sostenido aumento del gasto en ellos y la “humanización” de parte de sus propietarios han promovido el crecimiento del mercado de alimentos, destacándose la categoría de *snacks* como una potencial oportunidad de innovación a través de insumos naturales y funcionales que generan diferenciación,

asegurando la sostenibilidad del emprendimiento ante un océano azul de oportunidades en el desarrollo de la categoría.

El modelo de negocio busca ofrecer alternativas que promuevan una alimentación consciente y un complemento a la dieta habitual a través de *Snacks* naturales en cuya composición no se utilizan preservantes, colorantes, azúcares, aditivos, saborizantes, ni aromas artificiales. Adicionalmente busca contribuir en la salud del perro siendo una fuente de proteínas, fibra, vitaminas y minerales, con la que los dueños puedan engrair a sus perros de forma segura, nutritiva y confiable.

1.1. Idea del Negocio

Plan de negocio para la producción y comercialización de una marca de *Snacks* para perros 100% naturales a base de productos deshidratados, que aportan a la nutrición y salud de los perros.

La oferta de productos será orientada a los dueños de perros de los niveles socioeconómicos (NSE) A|B de Lima Metropolitana, preferentemente a los que buscan engrair a sus caninos de manera sana y nutritiva con un estilo de vida moderno y sofisticado.

1.2. Objetivos de la Tesis

1.2.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para producir y comercializar una marca de *Snacks* **100% naturales y funcionales a base de productos deshidratados**, que aporten a la nutrición y salud de los perros, y que se comercialicen a través de e-commerce y tiendas especializadas en la provincia de Lima Metropolitana.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación del mercado actual de alimento para perros con enfoque en Snacks en Lima Metropolitana.

- Realizar un estudio de mercado para estimar el potencial de la demanda, definir el perfil del público objetivo y evaluar la propuesta de valor.
- Elaborar el planteamiento estratégico del modelo de negocio.
- Desarrollar los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y el plan financiero, alineados al soporte, desarrollo, crecimiento y mantenimiento de la idea de negocio.
- Determinar la viabilidad económica y riesgos del plan de negocio.

1.3. Alcances, Limitaciones y Contribución

1.3.1. Alcances

El desarrollo de este plan de negocio busca implementar con éxito un modelo de negocio de producción y comercialización de *Snacks* 100% naturales para perros que cumplan una función de complemento nutricional, apoyándonos en canales de venta de tiendas especializadas y de una tienda propia online en Lima Metropolitana, impulsada por una comunidad de *Dog lovers*.

1.3.2. Limitaciones

Limitación en el acceso a información actualizada sobre la tenencia de perros y sobre el consumo de snacks naturales en los hogares de Lima Metropolitana.

Limitado conocimiento sobre la manipulación de la materia prima y proceso de producción de los snacks naturales.

Recursos económicos limitados para obtener información acerca de la competencia y ampliar la investigación de mercado con un mayor número de encuestas, focus group, testing de producto y precio.

1.3.3. Contribución

El modelo de negocio espera ofrecer alternativas que promuevan una alimentación consciente y un complemento a la dieta habitual a través de *Snacks* naturales en cuya composición no se utilizan preservantes, colorantes, azúcares, aditivos, saborizantes, ni aromas artificiales. Adicionalmente busca contribuir en la salud del perro siendo una fuente de proteínas, fibra, vitaminas y minerales, con la que los dueños puedan engrair a sus perros de forma segura, nutritiva y confiable.

Finalmente, uno de los objetivos principales del proyecto es generar una poderosa red de “aliados” que compartan como nosotros el amor por nuestros perros y el propósito de contribuir a su alimentación de una manera diferente y saludable y que a su vez compartan la vocación de promover nuestros productos en su entorno “perruno”.

II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo buscamos dar a conocer los conceptos y definiciones de los diversos términos relacionados a nuestro mercado y público objetivo; así como de las estrategias definidas para la propuesta de negocio.

A continuación se detallan las definiciones concernientes a la tenencia de perros, al sentimiento de los dueños, a los tipos de alimentos y a las estrategias de comunicación digital y de modelo negocio.

2.1. Pet Lovers - Dog Lovers

Pet lover es un término con el que se identifica una persona que idolatra a su mascota, hasta el punto de tener fuertes emociones por ella. (Conociendo a mi perro, 2022). Para diferenciar a un *pet lover* que posee un perro de uno que posee otro tipo de mascota se utiliza el término *doglover*, que viene a ser una persona que siente un vínculo afectivo muy fuerte por su perro y busca los mejores cuidados y servicios especializados para este.

El hecho de que los *pet lovers* consideran a sus mascotas como un miembro de su familia es una tendencia que se ve reflejada en la convivencia y en la rutina diaria de

estas personas. Esto lo señala Díaz Videla (2015), quién afirma que los dueños no piensan solo en su propio beneficio, sino también en el de su mascota y se esfuerzan por fortalecer la relación con ella, preocupándose por su cuidado, llevándola al veterinario y alimentándola con comida balanceada, entre otros.

2.2. Alimento deshidratado

La deshidratación es una técnica que se usa para preservar los alimentos y consiste en la eliminación del agua del producto a través de diversas técnicas de emisión de calor artificial o de manera natural a través del secado natural mediante la exposición del producto a las condiciones ambientales. (Michelis & Ohaco, 2015).

Al deshidratarse los alimentos conservan la gran mayoría de sus vitaminas y minerales lo que permite aprovechar al máximo sus nutrientes sin la necesidad de ser enriquecidos artificialmente; asimismo, inhibe el crecimiento de microformas como las bacterias lo que alarga su tiempo de vida útil, e intensifica su olor y sabor siendo más atractivos al paladar del consumidor (Álvarez, 2021).

2.3. Snacks naturales para perros

Los *snacks* naturales son productos elaborados a base de ingredientes 100% naturales, que no se incluyen preservantes, ni aditivos, ni saborizantes ni edulcorantes en su composición. Asimismo, son productos exquisitos para el perro que adicionalmente proporciona proteínas, vitaminas y minerales (Experto Animal, 2022).

Para las mascotas los snacks se emplean en diversas situaciones, como por ejemplo fortalecer el vínculo entre dueño y mascota, ya que se usan como símbolo de premiación. También sirven como estimulante y es usado en el entrenamiento como recompensa para cualquier conducta positiva. Además, pueden facilitar la digestión o mejorar la higiene dental combatiendo el sarro de las encías, dependiendo del tipo de snack. De igual manera que los snacks para personas, existe una gran diversidad de snacks para mascotas de diferente calidad (Veterizoniashop, 2020).

2.4. Pet Shop

El significado oficial del término *Pet Shop* en español es Tienda de mascotas, que refiere a un lugar de venta al por menor de productos especializados y relacionados a la alimentación, salud, cuidado, y entretenimiento de las mascotas.

2.5. Marketing Digital

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés), “el marketing digital se refiere a cualquier método de marketing realizado a través de dispositivos electrónicos”. Si partimos de que el marketing busca conocer y cubrir las necesidades de los clientes, el marketing digital es una herramienta dinámica que permite la interacción entre una empresa y sus clientes a través del uso de diferentes canales digitales. (AMA, s.f.).

2.6. E-Commerce

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), a través del Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico (adoptado en septiembre de 1998), se definió el comercio electrónico como la "producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos". Posteriormente, fue definido como “la compra y venta de bienes o servicios a través de medios electrónicos como computadoras, teléfonos celulares, tabletas, entre otros dispositivos. Si bien la operación se pacta electrónicamente, el pago y/o la entrega de los bienes y servicios no necesariamente se desarrolla en línea” (OMC, s.f.).

Existen diferentes tipos de e-commerce, como los mencionados:

- B2B (negocio a negocio): comercio electrónico entre empresas
- B2C (negocio a consumidor): Comercio electrónico entre empresas que venden sus bienes o servicios al público en general.
- C2C (consumidor a consumidor): Corresponde al comercio electrónico entre individuos.

- C2B (consumidor a negocio): Comercio electrónico entre consumidores y empresas.
- B2G (negocio a gobierno): Se refiere al comercio electrónico entre empresas y gobierno.

2.7. Networking

“Podríamos definir el *networking* como la creación de una red de contactos con profesionales cuyos intereses son similares a los nuestros, esto es, una estrategia para trabajar en conjunto y originar nuevas oportunidades de negocio” (Morales, 2021).

Esta definición se orienta principalmente al ámbito profesional y de negocios; sin embargo, el *networking* tiene alcances que se dan tanto en el ámbito profesional como personal. La autora Fernández (2011) resalta el aspecto colaborativo del *networking* y lo define como “el arte de construir y mantener relaciones que impliquen un beneficio mutuo para ambas partes”, donde aportar a los demás es la mejor manera de construir una *network*.

En este sentido, uno de nuestros objetivos es desarrollar un *networking* entre usuarios que compartan intereses comunes sobre el cuidado y el amor que sienten por sus perros, generando flujos de información, brindando asesoramiento y espacios de interacción donde los usuarios establezcan relaciones donde puedan aportar y recibir valor.

2.8. Comunidad

Considerando la definición de González (1988), quien piensa que “la comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica de alguna manera extraña de la propia realidad que acostumbra a ser algo más sentido que sabido, más emocional que racional”.

Asimismo, se entiende por comunidad a un grupo de personas que habitan o se encuentran en un mismo territorio, y que suelen agruparse voluntariamente al compartir

intereses, valores u objetivos en común, que le dan una identidad única a cada comunidad.

2.9. Alimentación consciente

En el blog de la empresa Nestle se define a la alimentación consciente como la forma de alimentarse bajo plena conciencia y donde todos los sentidos intervienen. Dejando de lado el hecho de comer cualquier alimento solo por la sensación de hambre y empezar alimentarse siendo conscientes de la importancia nutricionales de los alimentos que se ingieren, los beneficios de estos en el organismo y proceso que tendrán dentro del organismo (Nestle, 2021).

III. MARCO CONTEXTUAL

En base a una investigación exploratoria con datos secundarios, se evalúa la situación actual y los aspectos relevantes del mercado peruano en relación a nuestra propuesta de negocio; considerando aspectos como: La situación del mercado de alimentos para perros, el desarrollo de la categoría de snacks, las tendencias en alimentación de los perros, el desenvolvimiento de los canales de venta y de los principales competidores en la categoría de snacks, así como la situación del *networking* en el Perú y su impacto en el comercio.

3.1. Población de perros en el Perú

La llegada de la pandemia no solo causó una revolución tecnológica, sino que también impulsó el crecimiento de la población global de mascotas principalmente la de perros, debido a la necesidad de compañía y afecto que generó el confinamiento (Euromonitor, 2022).

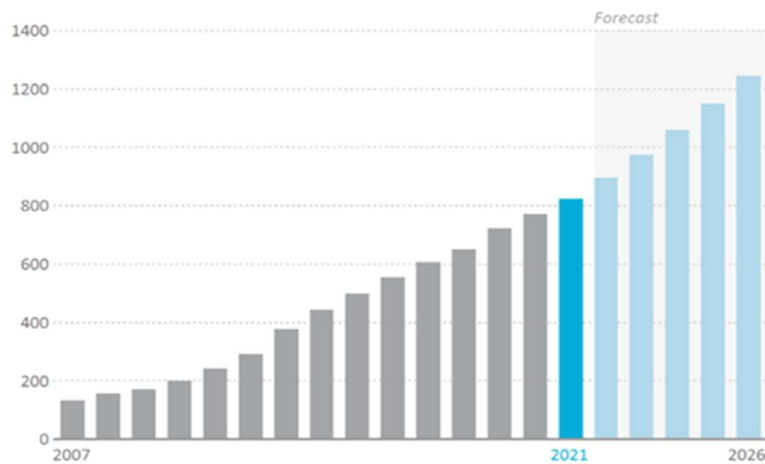
Según López (2021), se estima que en el Perú hay un 60%, casi cuatro millones de hogares, que tienen al menos una mascota en casa, siendo el preferido por el 79% de estos, el perro. En cuanto a la tenencia de perros en Lima, en los hogares de NSE A|B

el 87% tiene por lo menos un perro, en el C el 81% y en los estratos D|E un 74% (CPI, 2018).

3.2. Mercado de alimentos para perros:

Impulsado por el incremento de la población de perros en el Perú, durante el 2021 en comparación con el 2020 la venta de alimentos para perros en soles creció un 7% (S/. 820 millones) y la venta de volumen en un 6% (75,473 toneladas), con una proyección de crecimiento anual de 8.7% en promedio como se muestra en la Figura 3.1 (Euromonitor, 2022).

Figura 3.1. “Proyección de ventas de alimentos para perros en Perú”



Fuente: Euromonitor International 2022

Asimismo, la categoría con mayor crecimiento durante este periodo 2021 fue la de *Snacks* (golosinas para perros) con un incremento en las ventas del 21% (S/15,2 millones) con relación al 2020, esperándose un crecimiento del 18% en el 2022 (s/17,8 millones), continuando con 14% en el 2023 (S/20,3 millones) y hacia el 2026 duplique sus ventas según la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. “Venta de snacks para perros en Perú (2017 – Proyección 2026)”

Sales of Dog Treats and Mixers in Perú			
Valor Minorista RSP - Millones de soles - Vigente - 2007-2026			
Año	Valor al Público RSP - Millones de S/	% de crecimiento interanual	
2017	6.4	6.8	
2018	7.1	11.3	
2019	9.7	35.6	
2020	12.5	29.4	
2021	15.2	21.2	
2022	17.8	17.5	
2023	20.3	13.7	
2024	22.1	9	
2025	23.9	8.1	
2026	25.6	7.3	

Fuente: Euromonitor International 2022

3.3. Tendencias en la alimentación de los perros:

A lo largo del tiempo la alimentación de los perros ha ido evolucionando en relación con su aporte nutricional y beneficios para la salud, desde sus orígenes, pasando por la comida cacera, luego el alimento balanceado y actualmente de regreso a una alimentación 100% natural, en base a deshidratados, horneados y alimentos crudos biológicamente apropiados (BARF por su sigla en inglés).

En la actualidad las tendencias de alimentación se enfocan en la salud del perro, mejorar su condición física, su expectativa de vida y en la sostenibilidad de los productos. Es así, que en los últimos años los dueños vienen buscando diversidad y mayor transparencia en relación con los componentes de los alimentos, esperando beneficios funcionales que disminuyan los riesgos de enfermedades (Appetizer, 2021).

Entre las tendencias más recientes que influyen en la alimentación, están 1) la humanización de las mascotas que ha llevado a reflejar tendencias nutricionales de los humanos en lo que consumen sus perros, 2) la tendencia “Verde” alinea la sostenibilidad con la nutrición, relacionando los alimentos para perros con ingredientes sostenibles y fuentes responsables de proteína animal, 3) la inclusión de superalimentos y suplementos en la dieta diaria, como: el uso de la maca, cúrcuma, he incluso del aceite de cannabis sativa - CBD (White Mountain Group, 2021 ; PETmi, 2022).

Estas tendencias reflejan una oportunidad para que las marcas se preocupen por la calidad, encontrando un equilibrio entre la ciencia y lo natural, teniendo en cuenta que mientras aumenta el conocimiento los dueños se volverán más selectivos al elegir la alimentación adecuada para sus perros (Appetizer, 2021).

3.4. Desarrollo de la categoría de *Snacks*:

La proyección de crecimiento sostenido en la categoría de snacks para perros está motivada principalmente por la apreciación de los perros como miembros de la familia y por la necesidad que sienten las personas por complacer y premiar a sus mascotas (Euromonitor, 2022).

En el mercado encontramos una gran variedad de snacks para perros con diferentes presentaciones, formatos y composiciones, pero no todos son necesariamente saludables. Por lo que se debe tener en cuenta que los snacks son una golosina, con diferentes aportes energéticos, que pueden sobrepasar los requerimientos nutricionales de las mascotas y provocar sobrepeso, siendo necesario prestar atención a la composición del snack para una adecuada nutrición y bienestar integral (El mostrador, 2021).

En un contexto de mayor conciencia, cuidado y amor por nuestros perros, los *snacks* naturales se han abierto camino ya que no se componen de insumos tóxicos, su contenido es moderado en calorías y son ideales para evitar ciertas alergias. Asimismo; si bien tienen la finalidad de premiar, educar y satisfacer la necesidad natural del perro por la masticación; aportan otros beneficios como: proteínas, vitaminas, libera endorfinas y reduce el estrés (Experto Animal, 2022).

3.5. Desenvolvimiento de los canales de venta:

Si bien en el Perú los minoristas tradicionales aún representan la mayor participación de venta de alimentos para perros; a raíz de la pandemia, conveniencia de compra de los dueños y por la necesidad de exposición de una variedad de productos,

el e-commerce ha crecido notablemente. Es así, que según artículo de La Cámara (2021), en el 2020 a través del comercio electrónico la venta de los *pet shop* creció entre un 50% y 70% en comparación al 2019, desarrollándose varios negocios online que funcionan como *dark store* (centro de distribución exclusivo para compras online); y para este 2022 este canal proyecta continuar con esta tendencia creciente en la venta de alimento para perros.

Asimismo; el canal moderno como supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencias y tiendas especializadas también ha experimentado un crecimiento durante el 2021 y se estima que continuará así los próximos años, ampliando su cobertura en diversos distritos y ciudades con la finalidad de aportar a los dueños de perros cercanía a una variedad de productos envasados y a la comodidad en la compra (Payares, 2022).

Por otro lado, las redes sociales están jugando un papel importante en el crecimiento del comercio electrónico de productos para mascotas en el Perú. Es un canal que aprovecha la interactividad y masificación, no solo para publicitar los productos, sino para mejorar la experiencia de compra y aumentar el alcance de la marca (Payares, 2022).

3.6. Desenvolvimiento de los principales competidores:

Dentro de la categoría de snacks 100% naturales para perros, encontramos como: 1) competidores directos a 8 marcas con presencia en tiendas especializadas, canales digitales, y en algunos casos en tiendas de supermercados seleccionadas. En base a la información recopilada y detallada en la Tabla 2 sobre las principales características de los competidores directos se puede concluir lo siguiente:

- La marca de snacks naturales pionera y con mayor presencia en el mercado es Barker, que cuenta con la mayor presencia en redes sociales (16 mil seguidores en Facebook y 62 mil seguidores en Instagram) y la marca que la sigue a nivel de presencia en redes es *Cookie Dogster*. En general las marcas conectan y se comunican muy fuertemente en redes, captando un público *millennials* que se caracteriza por el amor y cuidado excepcional a sus engreídos de 4 patas (perros) (elaboración propia, 2022).

- Los canales de venta que se utilizan son: Propios a través de redes sociales, *WhatsApp* y tienda virtual; tiendas especializadas en la venta de productos de mascotas y recientemente debido a la aceptación y crecimiento de los snacks naturales se han incorporado en el canal moderno, encontrándose en algunas tiendas de Vivanda, Wong, Metro y Plaza Vea.
- Principalmente los tipos de snacks naturales que se ofrecen son deshidratados de un solo ingrediente, en segundo lugar, encontramos los horneados como galletas o strips con uno o hasta tres ingredientes, y en menor caso son los crudos.
- Entre las presentaciones más comerciales y adoptadas por los competidores son las de 100Gr, también encontramos presentaciones por unidades (de 5 a 10 unid) y formatos más pequeños y menos usados como de 44gr a 75 gr. Asimismo, el precio público según peso del producto varía de S/16 a s/24.
- Las marcas trabajan principalmente con un solo insumo en sus presentaciones, a excepción de Cookie Dogster que tiene una variedad de combinaciones debido a su proceso de horneado y formato de galletas. Los insumos que se comercializan son alimentos de grado humano y que no se suelen usar en la industria cárnica humana. Cárnicos como: Pollo, pavo, cerdo, res, pejerrey, anchoveta. Subproductos como: hígado, molleja, corazón, bazo, pulmón, patas, traqueas, cuernos de res y orejas de cerdo. Y en menor uso como complementos: superalimentos, verduras, frutas y tubérculos.
- En relación con los beneficios nutricionales que ofrecen las marcas a través de sus productos son diversos y generales, ya que, si bien los insumos aportan múltiples beneficios, no están enfocados ni personalizados a una etapa del ciclo de vida del perro, ni a una problemática nutricional específica.

La Tabla 3.2 presenta un resumen de las principales características de las marcas de snacks disponibles en el mercado limeño.

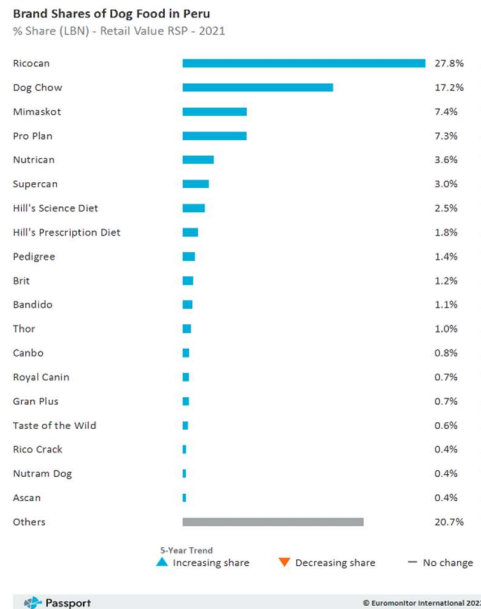
Tabla 3.2. Principales características de las marcas de Snacks Naturales

Marca	Líneas de Productos	Canales de Vta.	Productos Snacks	Ingredientes	Presentación	Precio
	Alimento BARF y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce	Bazo de res deshidratado	Bazo de res	100Gr	S/17.90
			Bites Higado de res deshidratado	Higado de res	100Gr	S/17.90
			Bites Mollejas de pollo deshidratado	Mollejas de pollo	100Gr	S/17.90
			Bites Pejerrey deshidratado	Pejerrey	100Gr	S/17.90
			Camote deshidratado	Camote	100Gr	S/17.90
			Pollo deshidratado	Pollo	100Gr	S/17.90
	Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce Supermercados (Wong)	Galletas 100% Corazon de pollo	Corazón de pollo	50Gr	S/17.00
			Galletas 100% Mollejas	Mollejas	50Gr	S/17.00
			Galletas 100% Anchoqueta	Anchoqueta	50Gr	S/19.00
			Galletas Wuf Fries	Pulmón de chanco	100Gr	S/17.00
			Galletas PorKies	Higado y corazón de chanco	100Gr	S/17.00
			Galletas Inka Pop	Pavo, kiwicha y cañihua	100Gr	S/19.00
			Galletas Training Treats	Brocoli, higado de pollo y huevo	100Gr	S/19.00
			Galletas Omega 3 y 6	Camote, linaza y aceite de oliva	100Gr	S/19.00
			Galletas Hipoalergénicas	Manzana, Plátano y Avena	100Gr	S/19.00
Galletas Just Relax	Pavo, Valeriana y Manzanilla	100Gr	S/19.00			
	Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce Supermercados (Vea, Wong)	Cordero y Berries	Cordero y Berries	88Gr	S/24.90
			Strips de cerdo	Cerdo	104Gr	S/22.90
			Strips de pavo	Pavo	88Gr	S/22.90
			Brownie Bites	Hecho de quinua, avena, higado de pollo y mantequilla de mani 100%	133Gr	S/22.90
			Treats de Langostino	Langostino	44Gr	S/24.90
			Chicken Tenders	Pollo	88Gr	S/22.90
			Orejas de cerdo	Orejas de cerdo	4unid	S/20.90
			Pejerrey deshidratado	Pejerrey	15 unid	S/20.90
			Patas de pollo	Patas de pollo	15unid	S/20.90
			Chanchi Bites	Bolitas de 100% carne de cerdo	170Gr	S/20.90
			Woof City higado de res	Higado de res	75Gr	S/16.90
			Woof City Dados de cerdo	carne de cerdo	75Gr	S/16.90
			Woof City Mollejas de Pollo	Mollejas de pollo deshidratada	75Gr	S/16.90
Woof City Aros de Res	traqueas de res	75Gr	S/16.90			
	Alimento BARF y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce Supermercados (Wong, Metro)	Premios de Mollejas de Pollo	Mollejas de pollo deshidratada	100Gr	S/17.50
			Premio de Pulmón de res	Pulmón de res deshidratado	100Gr	S/17.50
			Premio de Higado de res	Higado de res deshidratado	100Gr	S/17.50
	Alimento BARF y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce Supermercados (Vea, Vivanda, Wong, Metro)	Patas de Pollo	Patas de Pollo deshidratadas	20unid	S/20.90
			Orejas de Cerdo	Orejas de Cerdo deshidratadas	4unid	S/20.90
			Aritos de res	Aritos de res deshidratados	10unid	S/18.50
	Alimento BARF y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce Supermercados (Vivanda, Vea)	Pejerrey	Pejerrey deshidratado	30unid	S/17.90
			Corazones de Pollo	Corazones de Pollo deshidratado	40unid	S/16.90
			Patas de Pollo	Patas de Pollo deshidratado	10unid	S/12.90
	Insumos Barf y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce	Higado de Pavo	Higado de pavo deshidratado	100gr	S/16.00
			Riñon de res	Riñon de res deshidratado	100gr	S/16.00
			Pulmon de caballo	Pulmón de caballo deshidratado	100gr	S/16.00
	Alimento BARF y Snacks	Tiendas Especializadas e-commerce	Tribal Snacks deshidratados	Traqueas de Res ahumadas con Superalimentos	10 unid.	S/19.50
			Tribal Snacks deshidratados	Patas de Pollo ahumadas	20 unid.	S/21.50

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de tiendas online y redes sociales oficiales de cada una de las marcas. Julio 2022

Asimismo, en los snacks naturales, quienes participan como competidores indirectos según Figura 3.2 son las principales marcas del mercado de alimento para perros y que dentro de su diversificación de productos incluyen los snacks procesados, que en sus formatos más comerciales van de entre S/5 a S/8. Su participación en el mercado de alimentos para perros se detalla a continuación, siendo Ricocan y Dog Chow las principales marcas de consumo según información de Euromonitor 2022.

Figura 3.2. “Participación de marcas de comida para perros en Perú”



Fuente: Euromonitor, 2022

Cabe resaltar que las dos principales marcas del mercado de snacks para perros, Barker y Cookie Dogster, además de comercializar snacks para perros, comercializan también snacks para gatos. En el caso de Barker, los snacks deshidratados pueden emplearse tanto para perros como para gatos y en su envoltura muestran la imagen de ambos animales. Por otro lado, Cookie Dogster sí hace diferencia al snack para perros y para gatos, con el nombre del producto, por ejemplo "Cookie Dogster Cat Treats de Hígado de Pollo 100gr". Por este motivo, para el presente trabajo, una vez consolidada la marca "Forever", se sugiere producir y comercializar también snacks para gatos utilizando una estrategia de extensión de marca, denominada "Ever" orientada a estas mascotas.

3.7. Situación, evolución e impacto del Networking:

Según Adam J. Kovitz, presidente y fundador de The National Networker Companies (TNNC), define el *networking* como un intercambio de información entre individuos o un grupo de forma presencial o virtual, con el propósito de hacer negocios, adquirir conocimientos, buscar empleo, compartir información, buscar amistad, solucionar problemas y buscar amor entre otros. (CEF,s.f.)

En este sentido el *networking* consiste en construir una amplia red de contactos generando un medio de intercambio de conocimientos e intereses en común. Se utiliza el *networking* para poder construir comunidades que coincidan en interés y puedan intercambiar información. En la actualidad el enfoque del *networking* se aplica principalmente al ámbito laboral y de negocios, LinkedIn se ha convertido en la red social de excelencia para este tipo de actividad (López, 2010)

Por otro lado, el *networking* digital tiene como finalidad poder construir una amplia red de contacto a través de las redes sociales, interactuando e intercambiando información por un medio digital. En estos tiempos es la modalidad de *networking* más utilizada a nivel mundial (Conecta361, 2023).

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

En esta sección se desarrolla el análisis externo con el objetivo de conocer y comprender factores del entorno que puedan influenciar en el plan de negocios e identificar las posibles oportunidades y amenazas del sector. Este análisis se basa en la evaluación PEST y las cinco fuerzas de Porter.

Además, a través de diferentes metodologías de investigación buscamos validar la oportunidad de mercado y el interés por nuestra propuesta de negocio, reduciendo los riesgos de inversión, precio, marca y beneficios de valor en la aceptación de nuestro producto.

Con respecto al estudio de mercado, este se desarrolló en tres etapas; primero, se analizó el entorno basado en datos secundarios; en segundo lugar, se trabajaron grupos

de discusión con los dueños de perros con la finalidad de explorar y profundizar en su comportamiento, en la relación que tienen con sus caninos, alimentación, preocupaciones con la salud, etc.; y finalmente se realizó un estudio cuantitativo para medir el grado de atractividad de la propuesta de negocio a través de una prueba de concepto.

4.1 Análisis Externo

4.1.1 Macroentorno – PESTEL

Entorno Político-Legal:

- La corrupción y crisis política por la que está atravesando el país ha generado un gran malestar social, pero sobre todo desconfianza en el sector empresarial, debido a decisiones del gobierno basado en un programa de izquierda como, los cambios ministeriales y el repetitivo llamado a una asamblea constituyente generan dudas sobre el sostenimiento de las condiciones de mercado y han venido desacelerando la inversión privada. (Gestión.pe, 2021).
- Si bien para Perú la guerra entre Rusia y Ucrania no ha tenido un impacto directo, sí se ha visto afectado por la crisis económica global, que ha ocasionado un alza de precio en los *commodities*, impactando en mayor grado los precios de los alimentos y energía, considerando que Rusia es el principal exportador en el mundo de petróleo, gas y fertilizantes, y ambos países también están entre los principales exportadores de trigo y maíz. (Gestión.pe, 2022).
- SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú) es el ente regulador de Productos de Uso Veterinario y Alimentos para Animales. La regulación de los alimentos para mascotas garantiza que los productos sean aptos para el consumo animal, así como la calidad de la composición de los mismos, por lo que es de importancia contar con el sello de registro sanitario (SENASA, 2015).
- A través del decreto de urgencia 019-2021, el Gobierno establece extensión de incentivos para las micro y pequeñas empresas con la creación del Programa de

Apoyo Empresarial (PAE-MYPE) para reducir el impacto del coronavirus. (De la Torre, 2021).

- A febrero del 2022 por el Programa de Apoyo Empresarial a las Mypes, se otorgaron 211 millones de soles en créditos en beneficio de 11,529 empresas, y se proyecta hasta el 2025 que otorgarán 64.6 millones de soles para 1,447 emprendimientos (El peruano, 2022).

Entorno Económico:

- Debido a la incertidumbre política la confianza empresarial se encuentra en los picos más bajos en el 2022 afectando la inversión privada. Según el BCR para el 2022 se mantendría el mismo nivel de inversión que en el 2021 (crecimiento nulo), pero en base a la información del BBVA (2022a) se contraería en 5%; sin embargo, para el 2023 el BCR estima un crecimiento del 2%.
- En abril del 2022 el PBI tuvo un crecimiento interanual de 3.7% con señales de desaceleración; según los indicadores económicos la proyección de crecimiento del PBI para los próximos 4 años es moderada, alcanzando un crecimiento de 2.0% hacia el 2025, pero con una brecha negativa del PBI que se cerrará en 2023 (BBVA, 2022b).
- Según el informe inflacionario a marzo del 2022 del BCR, la inflación a febrero de este año aumentó a un 6.15% habiendo tenido un 5.66% en noviembre del 2021, siendo el sector de alimentos y energía el de mayor aumento a 9.54%; asimismo, el BCR proyecta que la inflación interanual retorne al rango meta a inicios del 2023 con una expectativa entre 3.00 y 3.2 por ciento (Velarde, 2022).
- En junio del 2022 el Directorio del BCR acordó volver a elevar la tasa de interés de referencia de 5.0% a 5.50%, continuando con la normalización de la posición de política monetaria. La tasa de referencia se incrementó en 50 puntos básicos por décima vez consecutiva y se ubica en 0,61% en términos reales (BBVA, 2022c).

Entorno Social Demográfico:

- Según CPI (2018), en el Perú, un 60% de hogares tienen al menos una mascota, siendo 2.2 el promedio de mascotas por hogar; asimismo, solo en Lima el 57% de hogares tiene una mascota, y del NSE A|B, el 87% tiene al menos un perro (APEIM, 2021).
- En el último estudio publicado por APEIM (2021) se indica que en Lima Metropolitana hay un total 2'980,118 hogares de los cuales según distribución 22.1% corresponden los NSE A|B; sin embargo, en la comparativa con la distribución del mismo estudio del 2020 se evidencia una reducción en la participación de los NSE A|B de 4,3pp.
- Según Tabla 4.1, de los hogares peruanos con una mascota, según KANTAR (2021) la tenencia de perros creció en el 2021 en un 30%; asimismo, según información de APEIIM (2021) y CPI (2018) se estima que el tamaño de nuestro mercado objetivo es de 572,987 hogares de Lima Metropolitana de NSE A|B con por lo menos un perro.

Tabla 4.1 Hogares de Lima Metropolitana con por lo menos un perro

Total Hogares Lima	2,883,764
Hogares Lima NSE A-B	761,314
Hogares Lima NSE A-B con por lo menos un perro	662,343

Fuente: APEIM 2021 - Elaboración propia

Entorno Sociocultural:

- Para una tenencia responsable de perros es necesario contar con un presupuesto, para una adecuada alimentación, cuidado sanitario, accesorios y entretenimiento, es así que los peruanos han incrementado su canasta familiar, gastando entre S/200 y S/300 en promedio por mes (La cámara, 2021).
- Otro dato importante, es que de acuerdo con el tamaño de los perros se puede llegar a invertir en alimentación entre S/380 y S/1000 al año, pero si se opta por una

alimentación de gama alta la inversión pasar a ser entre S/1560 y S/9810 al año (Perú Retail, 2021).

- La tendencia a tener mascotas crece más en los hogares sin hijos (nido vacío), hogares donde hay niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años (Kantar, 2019).
- Hoy en día las tendencias nutricionales en los seres humanos se reflejan directamente en lo que consumen nuestras mascotas y se debe a que la valoración de la mascota es distinta a la de hace muchos años, esta tendencia motiva a las personas a querer darle lo mismo que ellos consumen en cuanto a calidad (White Mountain Group, 2021).
- Las personas sienten la necesidad de complacer a sus mascotas mientras pasan más tiempo con ellas en casa. Además, debido al aislamiento del hogar, hay más oportunidades para que los propietarios jueguen todos los días con sus mascotas, ocasiones para entregarles premios (Semana, 2021).
- El comercio electrónico a través de las redes sociales es importante para las empresas que desean obtener tráfico a sus sitios web, y al aplicarlo puede brindar muchos beneficios como mejorar la reputación, experiencia de compra, alcance y *engagement* de la marca, dado que, la búsqueda de los clientes y procesos de ventas, se volvieron más digitales y sociales (Payares, 2022).

Entorno Tecnológico:

- El COVID-19 marca un antes y un después en la economía digital del país, que ha acelerado el comercio electrónico de 5 años en solo 3 meses. El e-commerce ha tenido un crecimiento del 55% y el 90% del volumen del consumo a través de e-commerce se centra en Lima (CAPECE, 2021).
- En el 2020 11.8 millones de peruanos compraron vía online. El 76.2% de hogares en Perú cuentan con internet y un 78% de hogares posee *smartphones* (CAPECE, 2021).

- Aplicaciones en desarrollo para facilitar las transacciones de pago. Los pagos sin tarjeta se redujeron un 28% en el año 2020, siendo la preferencia actual la utilización de tarjetas de débito o crédito; asimismo el utilizar un medio de pago digital da mayor comodidad y tranquilidad a tus clientes (CAPECE, 2021).
- Los negocios de *pet shop* durante el 2020 crecieron a través del comercio electrónico entre un 50% y 70% (López, 2021).
- El 77% de peruanos compra en redes sociales lo que está jugando un papel importante en el crecimiento del comercio electrónico de productos para mascotas en el Perú. Es un canal que aprovecha la interactividad y masificación, no solo para publicitar los productos, sino para mejorar la experiencia de compra y aumentar el alcance de la marca (Payares, 2022).

El análisis del entorno externo que se ha realizado a nivel político, económico, demográfico, sociocultural y tecnológico, ha permitido identificar situaciones relevantes que pueden producir impactos positivos o negativos en nuestra propuesta de negocios y representar oportunidades o amenazas respectivamente. En la siguiente Tabla 4.2 se muestran los resultados del análisis realizado a cada situación relevante encontrada, su posible impacto y su identificación ya sea como una oportunidad o amenaza.

Asimismo, si bien se evidencian factores que desfavorecen la propuesta; como la inestabilidad política económica (inflación e inestabilidad del dólar) que pueden desincentivar la compra e incrementar algunos de los insumos de producción; también existen factores favorables y contundentes como: los socioculturales y tecnológicos, relacionados con el crecimiento de la población de perros, nuevas tendencias como la humanización y consumo de productos naturales; y relacionado también con la masificación del uso de herramientas digitales para el comercio; evidenciando una gran oportunidad de éxito para el negocio propuesto.

Tabla 4.2. Análisis del Entorno PEST

Factores	Situaciones relevantes	Impacto	O/A
Demográfico	En el Perú hay 4 millones de hogares que tienen una mascota, el promedio es de 2.2, y en Lima del NSE A B el 87% tiene al menos un perro.	Mercado potencial de gran dimensión tanto a nivel nacional como en Lima.	O
	De los hogares peruanos con una mascota, la tenencia de perros creció en el 2021 en un 30%		O
	Según información de APEIIM 2021 se estima que en Lima Metropolitana hay 658,606 hogares de NSE A B, 2.3pp por debajo al 2020.	Disminución en la participación del P.O según hogares de Lima de NSE A B	A
Socioculturales	Incremento en la canasta familiar para el cuidado de la mascota. En un perro se puede llegar a invertir por alimentación premium entre S/1560 y S/9810 al año.	Disposición de presupuesto en la canasta familiar para el cuidado, alimento y entretenimiento del perro.	O
	Se cree que los snacks son solo para premiar y que solo los procesados son aptos para el consumo del perro, pero algunos tienen un uso funcional que aportan a la salud.	Temor al cambio por desconocimiento sobre los snacks naturales	A
	La tenencia de perros crece más en los hogares sin hijos (nido vacío), hogares con niños menores a cinco años y hogares con amas de casa mayores a 55 años.	Un perro es considerado como un miembro importante de la familia.	O
	La humanización de las mascotas ha generado que las tendencias de consumo de los humanos como lo natural se reflejen directamente en lo que consumen sus perros.	Los dueños motivados por darle la misma calidad de alimentos a su perro, en busca de cuidar su salud.	O
	Las personas sienten la necesidad de complacer a sus mascotas mientras pasan tiempo con ellas, jugando, engriéndolos o premiándolos.	Mayor preocupación por el bienestar físico y emocional de los perros	O
Tecnológico	El e-commerce ha tenido un crecimiento del 55% y sigue con esta tendencia y el 90% del consumo por este canal se centra en Lima.	Mayor alcance del PO a través del comercio electrónico.	O
	Los negocios de pet shop durante el 2020 crecieron a través del comercio electrónico entre un 50% y 70%.		O
	En el 2021, 11.8 millones de peruanos compraron vía online. El 76.2% de hogares en Perú cuentan con internet y un 78% de hogares posee smartphones.	Los clientes se han vuelto más digitales en la búsqueda y procesos de compra.	O
	El social commerce es una de las mayores tendencias y consiste en el uso de las RS como canal de venta, reputación y engagement de la marca. El 77% de peruanos compra en RS.	Nuevo canal para la venta y generar relaciones (interacción confianza) con los dueños de perros	O
	Desarrollo de aplicativos para las transacciones de pago. Los pagos sin tarjeta se redujeron a un 28% en el año 2020, siendo la preferencia el uso de débito o crédito.	Variedad de opciones de pago digital disponibles para clientes ya bancarizados	O

Fuente: Elaboración propia. O/A indica si se presenta como oportunidad o amenaza.

Tabla 4.2. Análisis del Entorno PEST (Cont.)

Factores	Situaciones relevantes	Impacto	O/A
Político - Legal	La crisis política ha generado desconfianza en el sector empresarial y en el sostenimiento de las condiciones de mercado	Inseguridad en estabilidad económica	A
	Guerra entre Rusia y Ucrania , ha ocasionado de manera global un alza en el precio del petróleo, fertilizantes, trigo y maíz.	Alza en los costos de producción incrementa el costo de materia prima del negocio.	A
	La regulación de alimentos garantiza que sean aptos para el consumo animal, por lo que deben contar con el sello sanitario autorizado por SENASA y las BPA.	Respaldo institucional sobre la calidad y composición de los alimentos para perros.	O
	Decretos 019-2021 , establece extensión de incentivos para las micro y pequeñas empresas, para reducir el impacto del coronavirus.	Oportunidad de financiamiento para nuevos emprendimientos.	O
Económico	Según el BCR para el 2022 se espera un crecimiento nulo de la inversión privada y según BBVA se contraerá en 5% se estima un crecimiento para el 2023 del 2%,	La falta de oportunidades laborales afecta el crecimiento económico del P.O.	A
	El PBI creció 3.7% en el 1er trimestre del 2022, la proyección para los próximos 4 años es moderada, creciendo 2.0% hacia el 2025, pero con una brecha negativa que se cerrará en el 2023.	Posible contracción en el consumo de productos no relacionados a la canasta familiar.	A
	En junio 2022, el BCR decidió elevar la tasa de referencia de 5,00% a 5,50%. Incremento de 50pp por décima vez consecutiva.	Incremento en las Tasas de interés que impactan en el costo financiero del emprendimiento.	A
	La inflación viene en aumento y a febrero 2022 alcanzó un 9.2%. El BCR proyecta que la inflación interanual retome al rango meta a inicios del 2023.	El incremento de precios podría afectar el poder adquisitivo y el valor del dinero, optando por sustitos.	A

Fuente: Elaboración propia. O/A indica si se presenta como oportunidad o amenaza.

4.1.2 Microentorno – Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Se analiza el sector y la viabilidad del negocio aplicando como herramienta las 5 fuerzas de Porter, identificando que, pese a ser una industria competitiva y con la amenaza de grandes marcas sustitutas resulta ser un sector atractivo con una oportunidad de inversión.

Amenaza de nuevos competidores (Fuerza competitiva - Alta)

- Al ser una categoría en desarrollo impulsada por nuevas tendencias como la humanización de los perros y el consumo de productos naturales, con pocos competidores, es vista como una oportunidad para nuevos emprendimientos, considerando a su vez la baja inversión inicial que se puede requerir en maquinaria para un proceso semiindustrial o incluso para tercerizar la maquila.

- Sin embargo, las barreras de entrada que pueden bloquear el acceso a estos emprendimientos son principalmente la inversión para el desarrollo de marca y para la investigación y desarrollo (I+D), ya que al ser una categoría innovadora basada en nuevas tendencias de consumo exige mucho dinamismo tanto a nivel de desarrollo y creación de nuevos productos como de marca.

Rivalidad de los competidores existentes (Fuerza competitiva - Media)

- Si bien la categoría de snacks naturales está en desarrollo, en la actualidad existen marcas que ya se encuentran posicionadas en el rubro, como Barker, Cookie Dogster y Pet's Republic.
- Sin embargo, todas las marcas participantes (6 marcas) al igual que la categoría se encuentran en una etapa de crecimiento y aún compiten por el liderazgo, por tanto, la intensidad en la rivalidad aún es baja y existe apertura en los canales especializados, e-commerce, así como en otros canales aún no explorados en el mercado local de comidas para mascotas (*networking*), dentro de este último, se encuentra la posibilidad de explotar a mayor escala la vta. de los Snacks naturales.
- Otro punto para considerar es que las barreras de salida son bajas; ya que la inversión realizada en los activos puede ser recuperada en parte considerando que existe un mercado para la compra de maquinarias de segundo uso.

Poder de negociación de los proveedores (Fuerza competitiva - Baja)

- Al trabajar con productos naturales en el Perú los insumos que se pueden requerir como carne, interiores, y en especial frutas y verduras son de alta disponibilidad y cuentan con una amplia variedad de proveedores, pudiendo surtirnos incluso de pequeños productores, sin necesidad de estar limitados a un tipo de proveedor. Adicionalmente al tener varias opciones nos permite gozar de cierta flexibilidad para la escoger los proveedores Ad-hoc.
- Asimismo; hay una amplia gama de insumos naturales que se pueden procesar y son aptos para el consumo de los perros.

Poder de negociación de los clientes (Fuerza competitiva - Baja)

- Pocos competidores en el rubro y a diferencia de los snacks procesados, los snacks naturales se han abierto camino con una oferta diferenciada, basada principalmente en la naturalidad, calidad, y en el aporte funcional del producto en el bienestar del perro, por lo que el negocio puede asignar un precio conveniente a su rentabilidad.
- Asimismo, existe una gran cantidad de clientes con bajos volúmenes de compras, quienes pueden migrar hacia otro producto sin mayor dificultad considerando los beneficios nutricionales de nuestro producto.

Amenaza de los productos sustitos (Fuerza competitiva - Media)

- Los principales sustitutos son los snacks procesados, pertenecientes a grandes marcas como Dog Chow (Nestle), Ricocan (Rinti), Pedigree (Mars Inc), entre otras; que cuentan con una mayor penetración de mercado tanto en el canal tradicional como moderno estando fácilmente al alcance de los dueños de perros; y manejan economías de escalas con precios bastante competitivos.
- Asimismo, el costo de cambio a estas marcas no genera mayor inversión y cuentan con opciones más económicos que se adaptan a diversos presupuestos. Sin embargo, los snacks procesados de estas marcas no benefician la salud ni mejoran la calidad de vida de los engreídos de casa (Perros).
- Por otro lado, un sustituto con menor impacto en el segmento A|B son los snacks elaborados de manera casera que han sido desplazados por la conveniencia y factibilidad de los Snacks ya elaborados y envasados para su consumo.

En base al análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter se determinó un impacto alto de las amenazas de nuevos competidores debido a que la categoría del negocio está en desarrollo y los canales no están saturados. Por otro lado, existen pocos competidores que se disputan el liderazgo y marcas en etapa de crecimiento, por lo que la rivalidad de los competidores ha sido considerada como media.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, dada la amplia variedad de proveedores y pequeños productores, este tiene un impacto bajo. Asimismo, el poder de negociación de los clientes, este también tiene un impacto bajo debido principalmente a la venta atomizada del producto y a que los clientes no concentran gran cantidad de volumen de compra.

Finalmente, la amenaza de sustitutos ha sido considerada como media ya que existen sustitutos con precios competitivos y mayor penetración, pero que no cumplen la misma función de nutrición que los snacks que planteamos en nuestro negocio.

A continuación, en la Tabla 4.3 se muestra el detalle de los factores relevantes analizados por cada fuerza competitiva y el impacto que representa en la viabilidad de nuestro negocio.

Tabla 4.3. Las cinco fuerzas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS	FACTORES RELEVANTES	IMPACTO
Amenaza de nuevos competidores	*Baja inversión en maquinaria Tercerización de maquila	ALTA
	*Categoría en desarrollo impulsada por nuevas tendencias	
	*Pocos Competidores, canales no saturados	
	*Inversión continua en I+D para desarrollo y creación de nuevos productos	
Rivalidad de los competidores	*Pocas marcas de snacks naturales posicionadas y en etapa de crecimiento que aún compiten por el liderazgo.	MEDIA
	*Intensidad en la rivalidad aún baja y bajas barreras de salida - Recupero en la inversión de activos	
	*Apertura en canales especializados, e-commerce y no explorados en el mercado local (networking)	
Poder de Negociación de los proveedores	*Insumos naturales de alta disponibilidad	BAJO
	*Amplia variedad de proveedores y pequeños productores	
Poder de negociación de los clientes	*Poca competencia, oferta basada en el bienestar del perro, con precios convenientes para el negocio.	BAJO
	*Clientes con baja concentración y volúmenes de compra	
Amenaza de los sustitutos	*Sustitutos con precios competitivos y mayor penetración: Dog Chow - Nestle, Ricocan - Rinti, Pedigree - Mars Inc.	MEDIA
	*Los snacks procesados no benefician la salud ni mejoran la calidad de vida de los perros. (Costo/beneficio)	

Fuente: Elaboración por los autores del presente informe

4.1.3 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

A través de la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos – MEFE, buscamos obtener un diagnóstico estratégico del entorno, evaluando distintos aspectos externos que puedan afectar e influir en la introducción, expansión y crecimientos de la marca.

Según Ruiz (2022) para la elaboración de la matriz EFE se debe realizar una lista de Oportunidades y Amenazas, tomando en cuenta los aspectos más influyentes para la empresa, recopilando información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Asimismo, para interpretar el resultado final de la matriz se debe considerar que una puntuación igual a 4 es Responde muy bien, 3 es Responde bien, 2 es Responde promedio, 1 es Responde mal.

En nuestra evaluación del análisis externo se definieron 17 factores en la Matriz EFE, de los cuales 10 fueron consideradas oportunidades con un peso de 2.48 y 7 como amenazas con un peso de 0.48, como se detallada en la **Tabla 4.4**. Asimismo, como resultado final de la matriz se obtuvo un puntaje de **2.96** refiriéndose a que el ambiente externo es favorable para la idea de negocio determinando la viabilidad para el logro de los objetivos y éxito de este. (Ruiz, 2022)

Tabla 4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	CALIF. PONDERADA
Nº	OPORTUNIDADES			
1	Respaldo institucional a la calidad y composición del snack para perros. (Sello sanitario - SENASA)	0.04	3.00	0.12
2	Financiamientos por el PAE -MYPE para nuevos emprendimientos hasta el 2025.	0.04	3.00	0.12
3	Mercado potencial en crecimiento y de gran dimensión (Tenencia creció 30% en el 2021 - el 87% de hogares Lima NSE A B tiene un perro)	0.1	4.00	0.4
4	Disposición de presupuesto en la canasta familiar para el cuidado, alimento y entretenimiento del perro.	0.06	4.00	0.24
5	Tendencia Humanización: Un perro es considerado como un miembro de la familia, por lo que hay mayor preocupación por su salud, bienestar físico y emocional.	0.09	4.00	0.36
6	Tendencia por lo saludable: Los dueños reflejan sus tendencias alimenticias a sus perros, en busca de cuidar su salud.	0.1	4.00	0.4
7	Alcance del PO a través del comercio electrónico. Pet shop crecieron entre 50% y 70% por E.C y el 90% del consumo se centra en Lima.	0.09	3.00	0.27
8	Clientes más digitales en la búsqueda y procesos de compra.	0.06	3.00	0.18
9	Social commerce, canal para generar reputación, confianza, <i>engagement</i> y venta	0.07	3.00	0.21
10	Disponibilidad de insumos naturales y proveedores	0.06	3.00	0.18
	Total de oportunidades	0.71		2.48

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE (Cont.)

Nº	AMENAZAS			
11	Desincentivo en la inversión privada sin proyección de incremento hasta el 2024	0.03	1.00	0.03
12	Alza en los costos de producción y materia prima para el negocio (Gas - Maíz) por conflicto internacional.	0.06	2.00	0.12
13	Incremento en las Tasas de interés impactan en el costo financiero del emprendimiento.	0.04	1.00	0.04
14	Alza de precios por inflación (9.2% 2022), podría desincentivar el consumo y prospección al gasto de productos ajenos a la canasta básica.	0.06	2.00	0.12
15	Temor al cambio por desconocimiento sobre los snacks naturales	0.03	1.00	0.03
16	Ingreso de nuevas marcas por baja inversión y categoría en desarrollo	0.04	2.00	0.08
17	Amenaza de sustitutos media por cobertura y precios competitivos que se adaptan a diversos presupuestos.	0.03	2.00	0.06
Total de amenazas		0.29		0.48
TOTAL		1.00		2.96

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, frente a nuestra propuesta de comercialización de Snacks para perros 100% naturales a base de productos deshidratados que aportan a su nutrición y salud; y considerando las necesidades de nuestro público objetivo (bienestar y salud), así como las tendencias (A lo natural y Humanización), oportunidades y amenazas identificadas en el mercado de alimentos para perros; podemos indicar que existe una oportunidad de negocio en una categoría como la de snacks que aún está en desarrollo, por lo cual buscamos generar una estructura de negocio con una propuesta de valor atractiva y diferenciada a la competencia actual.

Para ello, nos basaremos en la investigación de mercado para validar la propuesta de negocio identificando las necesidades del público objetivo, la dinámica de consumo y la demanda potencial de los productos propuestos.

4.2 Objetivos de la investigación de mercado

- Identificar las necesidades y el perfil del cliente potencial para nuestra propuesta de negocio.
- Determinar la dinámica de consumo de snacks y aceptación a nuestro producto.
- Determinar la demanda potencial del negocio planteado.

4.3 Investigación Cualitativa: Focus Group

Para el análisis cualitativo nos hemos basado en la metodología de *Focus Group*, dirigida a los dueños responsables del cuidado de sus perros de Lima Metropolitana, de 25 a 65 años.

Para la ejecución de estos *focus group* se definieron previamente los objetivos, se desarrolló la guía de pautas detallado en el Anexo 1 y se seleccionaron a 10 participantes que fueron entrevistados durante aproximadamente 1 hora y media. Asimismo; se elaboró el concepto de nuestro producto y fue presentado con la finalidad de conocer las expectativas sobre el mismo y validar el interés sobre los beneficios ofrecidos.

4.3.1 Objetivos del Focus Group

a) Objetivos específicos:

- Conocer a profundidad la relación de los dueños con sus perros.
- Identificar las preocupaciones y temores de los dueños con relación a la alimentación y la salud de sus perros.
- Identificar los hábitos, preferencias y consideraciones en la alimentación de sus perros.
- Determinar la dinámica del consumo de snacks y conocimiento sobre los snacks naturales.
- Evaluar la aceptación de nuestro producto.

4.3.2 Perfil del entrevistado

La población considerada para el estudio han sido los dueños de al menos un perro de Lima Metropolitana de nivel socioeconómico A|B, de 25 a 65 años, responsables directos del cuidado y bienestar de sus perros, según se detalla en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5. Ficha Técnica del Focus Group

Grupos	Dos (2) Focus Group
Enfoque	Cualitativa
Tipo / Metodología	Interactiva /Descriptiva
Target	Dueños de perros
Condición de la muestra	Que sean responsables directos del cuidado y bienestar de su perro.
Muestra real	Mujeres dueñas responsables directos de sus perros de 25 a 65 años, de nivel socioeconómico A B, de los distritos San Borja, Miraflores, Magdalena, Jesús María, Surco y San Juan de Miraflores.
N° de entrevistados	10
Fecha	24/09/2022

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Metodología

Se realizaron dos (2) grupos de discusión de manera virtual, con la participación de cinco (5) personas por grupo y con una duración aproximada de una hora y media en cada uno.

Los temas de discusión relacionados a la relación, cuidados, preocupación, alimentación, compra de snacks de los propietarios a sus perros y presentación de la propuesta de producto estuvieron a cargo de un moderador contratado, con la finalidad de dirigir la discusión profundizando en las preocupaciones y opiniones de los participantes sobre el producto planteado.

4.3.4 Hallazgos

RELACIÓN DE LOS DUEÑOS CON SUS PERROS

Respecto a cómo es la relación que tienen los dueños con sus perros, en las discusiones en grupo realizadas se identificaron que existe una relación de “**mamá/papá-hijo**”, ya que los consideran no solo como una mascota, sino, como un **miembro más de la familia**, dado que suelen dedicarle bastante tiempo a su cuidado, alimentación y los incluyen dentro de las áreas más íntimas de descanso como son los dormitorios, incluso en algunos casos dejándolos subir a las camas para que duerman con ellos.

“A veces Jonás duerme en mi cama, otras veces en la cama de mis papás, es que tiene todos los permisos, es el preferido de la casa”. (Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)

“Yo vivo con Simbad y Simbad vive conmigo, él tiene autorización de hacer lo que le venga en gana, él es el dueño de la casa” (Úrsula, 65 años, dueña de Simbad con 4 años)

El tener un perro requiere dedicarle bastante tiempo, principalmente para sacarlo a pasear en promedio de 2 a 3 veces al día y que de este modo se entretengan y hagan sus necesidades, siendo **los parques el principal lugar frecuentado** por los dueños y sus perros para hacerlos jugar con las mascotas de otros vecinos de la zona.

Asimismo, los dueños aprovechan estos momentos para compartir información relacionada a sus perros, sobre **temas de alimentación** (tipos de comida que les dan), experiencias médicas, crianza, qué “travesura” han hecho, entre otros temas relacionados. El tener una mascota ha permitido que muchas de las personas puedan conocer, interactuar y hasta hacer amistades con otros dueños, incluso creando grupos de *whatsapp* como la “**patrulla canina**” y la “**mancha del parque**”, lo que permite fortalecer la relación entre los *Dog Lovers*.

“Aprovechamos en conversar sobre la crianza, comida, alimentación que le dan a sus perritos, si les pasó algo el mío tuvo un accidente hace poco...también de trabajo y de hijos pero principalmente sobre ellos”. (Ana Laura, 36 años, dueño de Argo de 3 años)

“la conversación gira en torno a los cachorros, sus travesuras cómo los cuidamos, qué cosas come uno y el otro” (Janet, dueña de Lala de 4 años)

La forma en como los dueños engríen y/o premian a sus perros es principalmente mediante **snacks y juguetes**, y en menor medida llevándolos de paseo.

PREOCUPACIONES Y TEMORES CON RELACIÓN A SUS PERROS

Las principales preocupaciones identificadas que tienen los dueños están en relación con la **salud de sus perros**, puesto que en muchos de los casos han tenido problemas de la piel (alergias) y problemas digestivos desde cachorros, lo que ha sido

un proceso muy delicado el poder curarlos, por ello, es que hoy en día el principal temor en los dueños está en que sus mascotas se vuelvan a enfermar, lo que conlleva a que se genere una mayor resistencia a probar nuevos productos.

“Hasta los 4 años no tenía problemas, consumía PROPLAN, pero justo cuando empezó la pandemia empezó a tener heridas en la piel y se le caía el pelaje. Mi temor es que vuelva a recaer y por eso tengo mucho cuidado con su alimentación”.
(Carmen, 36 años, dueña de Toby de 5 años)

“Mi perrita sufre mucho del estómago, me han dicho que hay alimentación especial para perritos mayores, pero me da miedo cambiarle la comida. Mi mayor miedo es darle algo nuevo que le pueda afectar el sistema digestivo” (Carla, 33 años, dueña de Mocka de 12 años)

Como tal, **siempre habrá una preocupación o dolor latente en el dueño** respecto a sus perros dado que, como se identificó al inicio, no solo son una mascota sino son considerados como un miembro más de la familia, por lo que tienen los mayores cuidados posibles para que puedan estar sanos y seguir compartiendo experiencias gratas con ellos.

CONSIDERACIONES EN LA ALIMENTACIÓN DE SUS PERROS

La alimentación es un factor muy importante para considerar en el cuidado de los perros, sobre todo desde que son cachorros puesto que suelen sufrir de problemas estomacales y llegan a ser intolerantes a ciertos tipos de comidas, lo que conlleva a que se tenga que recurrir a distintas fuentes de información tanto digitales como de especialistas (veterinarios nutricionistas). Según lo que comentaban las participantes:

“Desde pequeño le doy comida cruda biológicamente apropiada (BARF), tuve asesorías con veterinarios nutricionista” (Ana Laura, 36 años, dueño de Argo de 3 años)

“Cuando trate de cambiarle por otro tipo de comidas tenía problemas de estómago así que tuve que conversar con el veterinario para que me recomiende que darle” (Valeria, 36 años, dueña de Bella y Marcela ambas de 9 años)

En el transcurso de vida de los perros, sus dueños también han tenido que ir probando distintos tipos de comidas y marcas que pueda compatibilizar con el sistema digestivo de sus perros y que a su vez sean de su agrado:

“Cuando era cachorro le daba una marca y luego por la enfermedad que tuvo, busqué por internet otro tipo de comida BARF con aceite de coco y cúrcuma”.
(Carmen, 36 años, dueña de Toby de 5 años)

Asimismo, acompañan su alimentación con diversos complementos que también aporten a la salud de su perro, como frutas, verduras, vitaminas, cúrcuma, aceite coco, entre otros.

“... ahora come mejor que yo, a parte tiene vitaminas, moringa y mil cosas...mis papas no entendían por qué gastaba tanto, pero luego vieron que no se volvió a enfermar y en casa somos pro-comida natural” *(Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)*

Respecto a los hábitos alimenticios en los perros, podemos concluir que la etapa donde suele haber una mayor frecuencia de cambios en los tipos de comidas y marcas es sobre en los primeros años de vida de los perros, dado que están más propensos a tener enfermedades, y en esa búsqueda de poder encontrar la comida ideal/correcta, los dueños recurren a distintas fuentes de recomendación para poder solucionar los problemas de salud de sus perros.

DINÁMICA DE CONSUMO DE SNACKS Y ACERCAMIENTO AL PRODUCTO

Consumo de snacks y momentos:

Todos los participantes mencionaron que si les dan snacks a sus perros principalmente cuando los sacan a pasear y a modo de premiarlos por su buen comportamiento. El snack es un buen recurso para el adiestramiento del perro, ya que se cumple la teoría del condicionamiento operante de Skinner como una forma de recompensa.

“Le doy los snacks cuando salimos a pasear, estamos jugando y también para educarlo”. *(Úrsula, 65 años, dueña de Simbad con 4 años)*

“Si le doy, pero más como un tema de premio” (Carmen, 36 años, dueña de Toby de 5 años)

“Gran parte de mi inversión se va en snacks” (Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)

“Sí, yo sobre todo les doy cuando tengo que salir” (Valeria, 36 años, dueña de Bella y Marcela ambas de 9 años)

“le doy unas galletitas cuando salgo y cuando estoy comiendo” (Carla, 33 años, dueña de Mocka de 12 años)

Respecto a los tipos de snack que les dan a sus perros, se ha identificado que no hay una preferencia exclusiva por algún tipo de snack según formato o procedencia, es decir, algunos les dan snack tanto naturales como procesados, siendo los snacks naturales los más usados en momentos especiales.

“Antes de salir le doy los deshidratados, pero cuando salimos a pasear llevo galletas de Cambo como premio” (Anna, 37 años, dueña de dos perritos de 5 y 2 años)

“Como él es full comida natural, le compro solo snacks naturales, pero no tengo una marca de preferencia y como se acaban rápido las que encuentro al paso compro” (Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)

Se identifico que todos los dueños tienen conocimiento de la existencia de los snacks del tipo natural, así como de algunas marcas como lo es Barker, Rambala, Natural home y esto quedó validado en los comentarios que dieron.

“Averigüe en internet que son más naturales, menos dañino para la salud”. (Anna, 37 años, dueña de dos perritos de 5 y 2 años)

“Hice la comparativa en internet y encontré que las marcas comerciales que venden en los supermercados son muy artificiales, y opte por lo natural, sé que le será más beneficioso y son más confiables” (Ana Laura, 36 años, dueño de Argo de 3 años)

Incluso, algunos han preparado o quisieran preparar los snacks en casa, sin embargo, consideran que es un proceso muy tedioso y complejo que conlleva mucho esfuerzo y el ritmo de vida que llevan no les permita realizar esta actividad.

“He visto videos para preparar snacks naturales, pero es demasiado tiempo para preparar”. (Carla, 33 años, dueña de Mocka de 12 años)

Factores de decisión de compra y beneficios esperados de snacks naturales:

Los hallazgos de las discusiones en grupo sugieren que 3 son los principales factores decisores que terminan siendo la “fórmula de éxito” para la compra de una marca de snacks naturales:

CALIDAD + CANTIDAD + PRECIO

Es indispensable que el producto pueda superar las expectativas por parte de los dueños desde la calidad, donde se valora el aspecto nutricional que puede proporcionar los snacks en la dieta alimenticia de los perros, así como la preferencia por el no uso de insumos químicos. Sin embargo, debe haber un balance entre el precio y cantidad, para que sean los factores gatillantes en el consumidor.

“Que no le haga mal, lo más natural posible para que no le cause alergias, que no sea tan caro. Uno ahora tiene que evaluar precio / calidad / cantidad / variedad de productos”. (Janet, dueña de Lala de 4 años)

“Trato de ver lo económico con la cantidad, los snacks naturales le duran segundos, pero también la calidad no es que le compre algo que muy barato y que venga un montón porque si es artificial me va a salir más caro cuando se enferme” (Ana Laura, 36 años, dueño de Argo de 3 años)

Lugares preferidos para la compra de snacks para perros:

En la actualidad, los participantes declaran que prefieren comprar los snacks (naturales y/o procesados) en los supermercados como Plaza Vea, Wong entre otros, así aprovechan cuando realizan sus compras. Sin embargo, parte de los participantes aún compran en tiendas/veterinarias especializadas. La preferencia por la compra en supermercados está dada por el hecho que pueden encontrar variedad de formatos y sabores de snack, así como ofertas que pueden resultar atractivas para el consumidor.

“Los snacks los compro en supermercados, me parece bueno q ahora los naturales también se vendan ahí, antes era solo online y era más difícil encontrarlos, y por lo menos una vez al mes piso un supermercado, si los pido online es para cada

2 meses por una compra grande porque hay un gasto por delivery” (Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PRODUCTO

Sobre el producto y sus características

Cuando se presentó la idea de producto que se quiere comercializar, la propuesta tuvo un alto nivel de aceptación a nivel de atributos y beneficios del producto para los perros, destacando principalmente la composición de refuerzos nutricionales como la maca, kiñón y cúrcuma, elementos que se perciben como un **valor diferencial** respecto a la oferta actual de este tipo de productos.

“Si, muy interesante por los ingredientes naturales y beneficios”. (Valeria, 36 años, dueña de Bella y Marcela ambas de 9 años)

Pero también se debe tomar en cuenta la variedad de productos y sabores para que el perro no se “aburra”:

“Se destaca los refuerzos en los snacks, pero con mayor variedad de sabores, en cordero, en pavo, deberían ser más suave o pedazos más chicos para que duren más” (Anna, 37 años, dueña de dos perritos de 5 y 2 años)

“Interesante que tenga los refuerzos y también con otros tipos de comidas como el salmón, pejerrey y que vengan en porciones pequeñas” (Úrsula, 65 años, dueña de Simbad con 4 años)

Otro punto importante para destacar es el tipo de presentación de los snacks, donde debería haber una variedad de tamaños, ya que no todos los perros comen igual, y teniendo diferentes formas como de bolitas o huellitas.

Sobre el precio

En una indagación preliminar las participantes mencionaron que el precio que estarían dispuestas a pagar por un paquete de snacks de 100 gramos con las características que se presentaron estaría entre el rango de los 15 a 20 nuevos soles como máximo. Este monto podría aumentar siempre y cuando también aumente la cantidad de gramos.

Sobre la marca Woof Nutrinatural

Al escuchar el posible nombre de la marca, se sugirió que sea un nombre más corto y tal vez en español, puesto que la palabra “WOOF” ya existe en otros productos y puede confundir al consumidor.

“El nombre es muy repetitivo, algo más corto e impactante debería ser” (Thalía, 32 años, dueña de Jonás con 2 años)

“Si me gusto, pero el nombre es muy común en todos lados” (Shiara, 25 años, dueña de 4 perros de 1 a 7 años)

4.3.5 Conclusiones

Los resultados de este estudio cualitativo nos indican que el amor de los dueños por sus perros los lleva a considerarlos como un **“hijo”** o **“un miembro importante de la familia”**; es por ello, que su principal preocupación gira alrededor de **la alimentación** como base para mantener la buena salud y bienestar de sus perritos.

Asimismo; los dueños principalmente frecuentan los parques, lugar en donde suelen **socializar** mucho entre sí, les gusta **compartir información, vivencias y consejos** relacionados a sus perros, a tal punto de crear y pertenecer a grupos *whatsapp* como **“La mancha del parque”**.

Con respecto al consumo de snacks, todos los dueños entrevistados lo usan y coinciden en que es una forma **de engrair y premiar** a sus perritos; sin embargo, al ser parte de su alimentación también cuidan mucho la **calidad y composición** del snack, identificando que los dueños tienen conocimiento de los snacks naturales y en muchos casos los consumen ya que los consideran **saludables y seguros** frente a los snacks procesados.

Es importante indicar que en los *focus group* se han identificado que los principales factores en la decisión de compra de un snack natural son **“Calidad + Cantidad + Precio”**, los dueños buscan un producto confiable, beneficioso con una proporción y precio adecuado para un consumo continuo. Esperan que los snacks estén siempre

disponibles en lugares de compra frecuente y fácil acceso como **supermercados** y **pet shops**.

Con lo detallado, se detectó entre los participantes del estudio, una aceptación por los snacks naturales y por la propuesta de producto presentada con relación a los beneficios y precio sugerido, que se validará con la investigación cuantitativa.

4.4 Investigación Cuantitativa: Encuestas

La investigación cuantitativa tiene como objetivo confirmar los hábitos alimentarios y de cuidado de los perros, y conocer la evaluación y aceptación de la idea de producto.

Para el análisis cuantitativo hemos empleado la metodología de encuesta a través de la elaboración de un cuestionario estructurado, dirigido a los dueños y/o responsables del cuidado de sus perros de Lima Metropolitana de los NSE A y B.

Los datos fueron recabado a través de un cuestionario estructurado compuesto de cuarenta preguntas utilizando la herramienta Google forms; asimismo, el instrumento fue previamente validado a través de una prueba piloto (n=30) donde se aseguró su entendimiento y confiabilidad.

Las características de la muestra y consideraciones para la encuesta son las siguientes:

- El público objetivo comprende personas adultas entre 25 y 65 años que viven en lima metropolitana y son dueños o responsables del cuidado de perros.
- La encuesta fue publicada en redes sociales (*Facebook, LinkedIn*), así como también fue enviada por correo electrónico a los estudiantes de ESAN.
- La muestra final es de 250 personas
- El periodo de recolección de datos fue del 15 de octubre al 31 de noviembre.

El tamaño de la muestra obtenido se encuentra dentro del rango sugerido para estudios de prueba de mercado (Malhotra, 2016), que establece un tamaño mínimo de 200 casos.

4.4.1 Objetivos de la encuesta

a. Objetivo General

Recopilar datos y consolidar información estadística sobre los dueños de perros de Lima Metropolitana de los NSE A y B con el fin de conocer los hábitos alimentarios y cuidados de los perros, determinar la aceptación y viabilidad de la propuesta de negocio, y conocer la evaluación del concepto de producto.

b. Objetivos Específicos

- Conocer los hábitos, frecuencia, locales de compra y preferencias de snacks de dueños y/o responsables de perros.
- Conocer las marcas de snacks naturales para perros más utilizadas y reconocidas del mercado local.
- Conocer los atributos que influyen en la intención de compra de los snacks para perros.
- Determinar la intención de compra del concepto de producto.
- Determinar los factores de aceptación o rechazo del concepto de producto.
- Conocer las preferencias de canales de comunicación e información.

4.4.2 Análisis de resultados

El público objetivo comprende personas adultas con edades entre 25 y 65 años que viven en Lima Metropolitana y son dueños o responsables del cuidado de perros. La encuesta realizada tuvo un total de 250 encuestas válidas, de las cuales el 61.2% fueron mujeres y 38.4% hombres. Además, el 48.4% se encuentra en el rango de edades desde 31 a 40 años y 35.2% de los encuestados tiene más de un perro bajo su responsabilidad. En la Tabla 4.6. se detallan las características de la muestra.

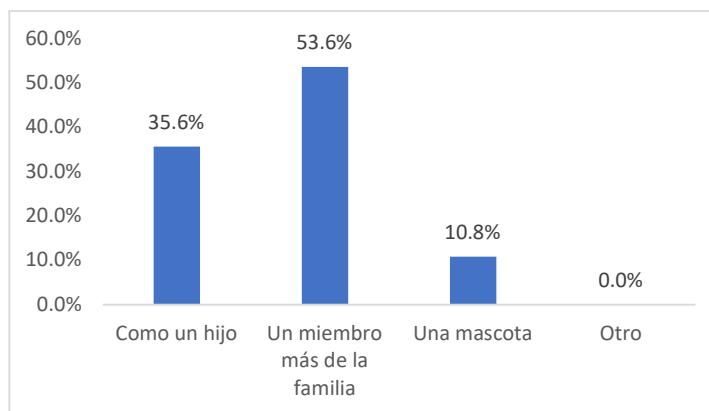
Tabla 4.6. Características de la muestra – Inv. Cuantitativa

		Número	%
Sexo	Masculino	96	38.4%
	Femenino	153	61.2%
	No se identifica	1	0.4%
Grupos de edad	Hasta 30 años	78	31.2%
	de 31 a 40 años	121	48.4%
	41 años a más	51	20.4%
Cantidad de perros en casa	1 perro	162	64.8%
	2 perros	52	20.8%
	3 perros	18	7.2%
	4 perros	11	4.4%
	5 perros a más	7	2.8%
Total de encuestas válidas		250	

Fuente: Elaboración propia

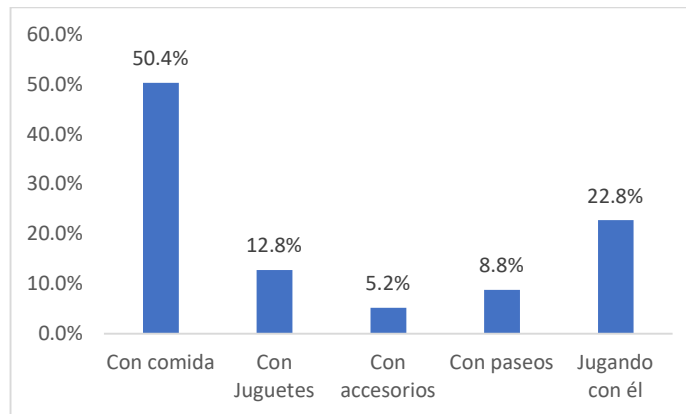
Con respecto al lugar de residencia y NSE, se determinó que el 61.6% del total de encuestados viven en las Zonas 6 y 7, correspondientes a la distribución por NSE APEIM 2021, las cuales concentran el mayor porcentaje de habitantes pertenecientes a los NSE A/B. En el Anexo 3 se encuentran datos adicionales del perfil de la muestra como las zonas de residencia de Lima de los encuestados, cantidad de hijos en el hogar, rango de ingresos por mes por familia, ocupación y educación de los dueños.

Los resultados de la encuesta revelaron que un 89.2% de personas considera a sus perros como un hijo o un miembro más de la familia y suele engreírlos principalmente con comida (50,4%) y jugando con él/ellos (22.8%). (Figuras 4.1 y 4.2)

Figura 4.1. “Consideración que tiene el dueño por su perro”

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2. “Formas de engreír al perro”



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al consumo de snacks, se encontró que el 87.6% de los dueños le da snacks a su perro, de los cuales 67,6% consume snacks naturales. En relación con el tipo de snack que suelen consumir, existe preferencia por snacks de ingredientes mixtos (36.7%) y deshidratados en porciones pequeñas (22.2%).

Cabe resaltar que el 49.3% de los dueños alternan snacks naturales con snacks procesados debido a la dificultad de la obtención de snacks naturales por su baja presencia en el mercado. Coincidentemente, se determinó que las marcas más conocidas son Mimaskot, Doguitos, Ricocrack y Dog Chow que son marcas de snacks procesados. En el Anexo 4 se muestra el detalle del conocimiento de marcas del mercado local tanto de snacks naturales como procesados.

Con respecto a los atributos que son más valorados al momento de elegir un snack natural, se identificó que estos son la calidad, los ingredientes del producto y si el snack es del agrado del perro. En la Figura 4.3 se muestran los resultados en orden de preferencia de los diferentes atributos considerados, los cuales fueron evaluados mediante una escala de Likert de 5 puntos.

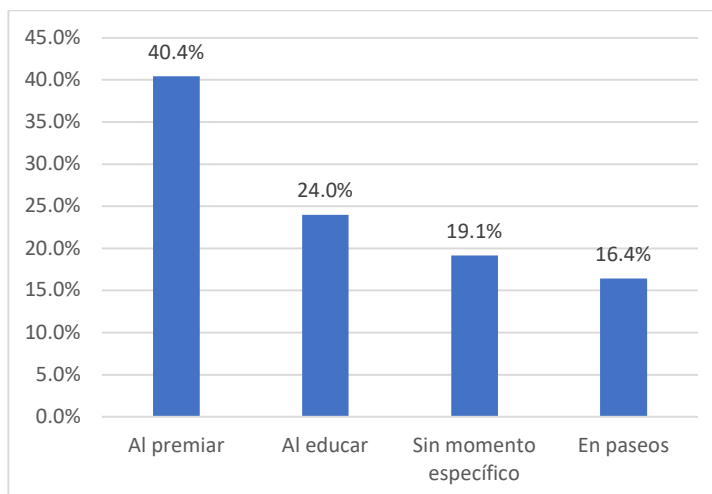
Figura 4.3. “Valoración de atributos al momento de elegir un snack”



Fuente: Elaboración propia

Además, se determinó que el principal motivo por el cual las personas le dan snacks a su perro es para premiarlos (40.4%) y en segundo lugar para educarlos (24%). (Ver Figura 4.4).

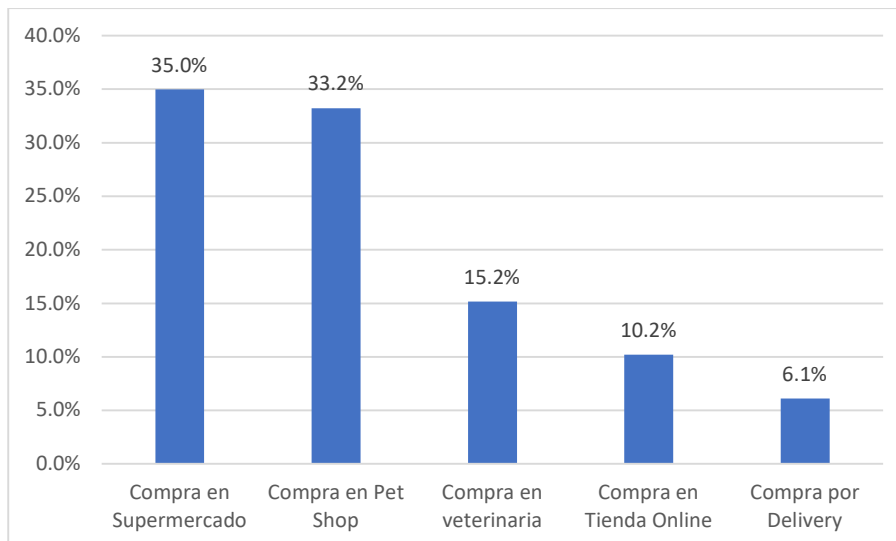
Figura 4.4. “Motivos por el que se da snacks al perro”



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los hábitos de compra, las personas suelen adquirir los snacks en supermercados (35.0 %) y *pet shops* (33.2 %) (ver Figura 4.5), con una frecuencia de compra mayormente de una vez al mes y hasta de 3 unidades (40.2%).

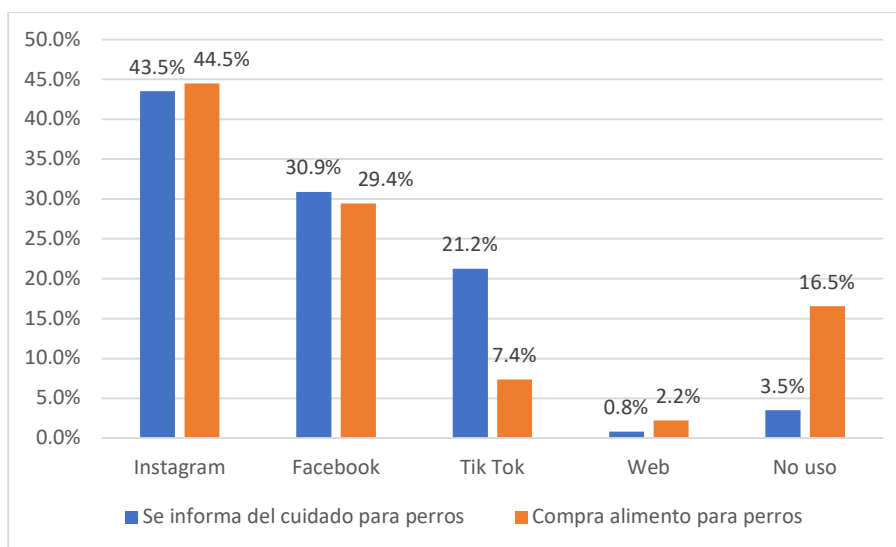
Figura 4.5. “Lugares donde suelen adquirir los snacks”



Fuente: Elaboración propia

Con relación al uso de redes sociales, se determinó que un 83.6% usa redes sociales para la compra de productos y/o servicios. Además, suelen informarse sobre cuidado de perros preferentemente a través de Instagram (43.5%), seguida de Facebook (30.9%) y TikTok (21.2%), siendo Instagram (44.5%) y Facebook (29.4%), las principales redes sociales para realizar compras online de comida para perros. (Ver Figura 4.6).

Figura 4.6. “Uso de las redes sociales para información y compra de alimentos para perros”



Fuente: Elaboración propia

Luego de la obtención de datos sobre los hábitos de compra de los dueños y/o responsables de perros, se hizo la presentación del concepto de producto, para el cual se brindó la siguiente información:

“A continuación, te vamos a presentar un nuevo snack. Ahora sus perros podrán disfrutar y mejorar su vida con un snack saludable y 100% natural. Llegó un snack que proporciona bienestar y salud a través de alimentos reales, saludables y 100% natural. Este nuevo snack es saludable, nutritivo y 100% natural.

Sus ingredientes no tienen saborizantes ni artificiales añadidos, están enfocados en complementar las necesidades nutricionales del perro a favor de sus articulaciones, sistema inmune y piel. Sus componentes aportan ácidos grasos, omega 3 y 6, hierro, calcio, colágeno, entre otros nutrientes en su consumo. Está reforzado con cúrcuma, kion y maca, reforzando el sistema inmune y aportando antioxidantes.

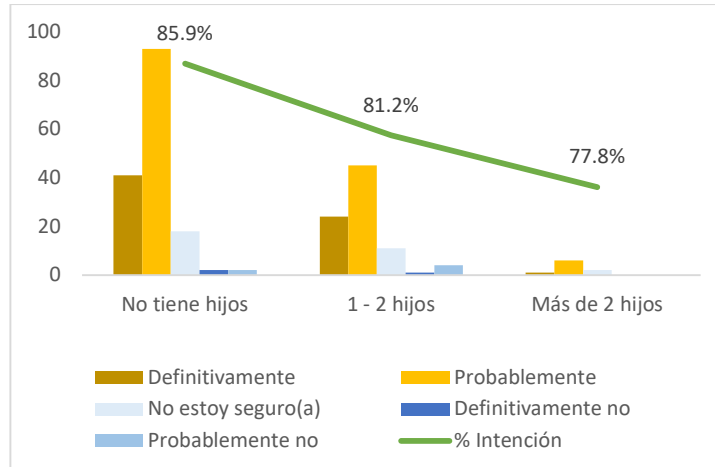
Este nuevo snack está respaldado por un especialista veterinario y aprobado para el consumo por SENASA. Podrá ser encontrado en todas las tiendas especializadas en mascotas y en su tienda virtual en paquetes de 100gramos a un costo de 20 soles. Este nuevo snack es amor, bienestar y salud en un snack.”

La idea del producto presentó una buena aceptación, donde el 84.0% de los dueños declararon que definitivamente / probablemente lo comprarían, mientras que un 12.4% no está seguro, y solo un 3,6% no mostró intención de compra. Además, se determinó que, del grupo de dueños que no le da snacks a sus perros (12.4%), el 58% sí estaría dispuesto a comprar nuestro producto.

En el caso de los encuestados que no mostraron intención de compra (3.6%), un 40.0% de ellos indicó que el motivo es el precio, ya que su disposición de pago estaba por debajo de los 10 soles. Los motivos secundarios fueron por empaque (17.5%) y por desconocimiento (12.5%).

Además, se evidenció una mayor intención de compra en mujeres y una reducción de la intención de compra según se incrementa la cantidad de hijos dentro del hogar. Desde un 86% en intención de compra en personas sin hijos, 81.2% con 1 a 2 hijos y 77.8% con más de 2 hijos. (Ver Figura 4.7)

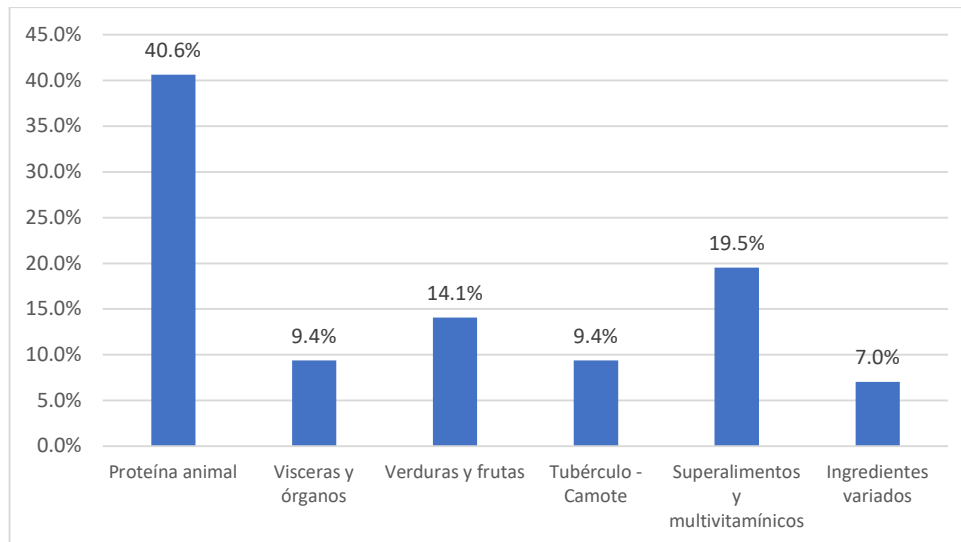
Figura 4.7. “Intención de compra según la cantidad de hijos en el hogar”



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, el 58.4% indicó por lo menos un ingrediente preferido y 41.5% no mostró preferencia por algún ingrediente. En cuanto a los ingredientes preferidos, en primer lugar, se tiene la proteína animal (40,6%); en segundo lugar, superalimentos (19.5%) como cúrcuma, kion, maca, entre otros, y en tercer lugar, verduras y frutas (14.0%). En el Figura 4.8 se muestra el detalle de las categorías de ingredientes preferidos de snacks naturales.

Figura 4.8. “Ingredientes preferidos en los snacks naturales”



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el caso de nuestra propuesta de producto, se determinó que las personas que tienen intención de compra sobre nuestra propuesta de snack natural comprarían en promedio 3 unidades por mes. Lo que representa que el interés por el producto no disminuye la compra regular ya que el consumo actual también es de 3 unidades por mes.

4.4.3 Hallazgos y conclusiones

- La investigación cuantitativa permitió validar el concepto de producto, obteniéndose una intención de compra positiva de 84.0%. Además, se obtuvo información estadística sobre los dueños de perros de Lima Metropolitana de los NSE A y B que permitió validar e identificar hábitos de compra, preferencias y oportunidades para la propuesta de producto.
- Se encontró que 89.2% de los dueños consideran a sus perros como un hijo o un miembro más de la familia y le demuestra su afecto mediante comida (50,4%), lo cual refuerza los resultados obtenidos de la investigación cualitativa, demostrando el fuerte sentimiento que tienen los dueños hacia sus perros hoy en día y evidenciando la preocupación en su alimentación.
- Se identificó como oportunidad un nuevo formato en base a verduras y frutas. Si bien estos ingredientes están presentes en marcas internacionales, aún no se tienen propuestas en el mercado local.
- Dentro de las preferencias de ingredientes también se consideraron los superalimentos, lo cual refuerza nuestra propuesta de utilizar la cúrcuma como aditivo en todas las presentaciones.
- Se verificó que existe una alta preferencia por snacks de ingredientes mixtos y del tipo deshidratados (59%), lo cual está acorde a nuestra propuesta de producto.
- Los datos obtenidos en la investigación cuantitativa permitirán realizar el dimensionamiento del mercado total y potencial, lo cual permitirá estimar la demanda potencial que tiene el producto.

Esta información establecerá las bases para los siguientes capítulos donde se desarrollarán las estrategias de marketing, administrativas y operativas de la propuesta de negocio.

4.5. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda ha sido realizada en base a la información obtenida de la investigación cuantitativa realizada mediante encuestas y tomando en cuenta los datos de estudios estadísticos sobre población del distrito de Lima Metropolitana pertenecientes al NSE A|B, con por lo menos un perro en el hogar.

La determinación de la demanda permitirá dimensionar el mercado total e identificar el mercado potencial para nuestra propuesta de producto.

4.5.1 Estimación del mercado total y disponible

Para determinar el mercado total se consideró a la población de hogares que cuentan con por lo menos un perro y que pertenecen al NSE A|B de Lima Metropolitana, equivalente a 572,987 hogares (APEIM 2021 y CPI 2018).

Tabla 4.7. Estimación de mercado total

Características	Datos	Fuente de información	Resultados
Total Hogares Lima	2,980,118	APEIM (2021)	
Hogares Lima NSE A-B	22.10%	APEIM (2021)	658,606
Hogares Lima NSE A-B con por lo menos un perro	87%	CPI (2018)	572,987

Fuente: APEIM 2021, CPI 2018 - Elaboración propia

Asimismo, en función al porcentaje de personas que les da snacks a sus perros (87.6%) y a la cantidad de compra estimada al mes (300gr por mes) según los resultados de la investigación cuantitativa, se determinó un tamaño de mercado disponible de 1,927 toneladas.

Tabla 4.8. Estimación del Mercado disponible en tonelada / anual

	Q	%	Consumo		Mercado efectivo Tonelada/añual		
			Promedio de consumo Bolsa 100gr/Mes	Promedio de consumo Bolsa 100gr/Añual			
Hogares con por lo menos un perro	572,987	% Consumo Snacks	501,937	88%	3.2	38.4	1,927

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Estimación del mercado potencial

El mercado o demanda potencial está conformada por las personas que le dan snacks a su perro y tienen intención de compra hacia nuestra propuesta de producto, la cual, de acuerdo con la investigación cuantitativa realizada fue de un 84.0%. Adicionalmente, se toma en cuenta el porcentaje de personas que no le da snacks a su perro (12.4%), pero que, al conocer nuestra propuesta de producto, sí mostró una intención de compra (58%). Con esta información y, tomando en cuenta la cantidad y frecuencia de compra estimada de snacks naturales en un mes y en un año, se calculó un tamaño de mercado potencial de 1,723 toneladas (462,836 hogares). En la Tabla 4.9 se detallan los cálculos realizados para la estimación del mercado potencial. Cabe resaltar que para este cálculo se consideró como intención de compra la respuesta “Definitivamente lo compraría” (26.4%) y “probablemente lo compraría” (57.6%).

Adicionalmente se ha realizado la estimación de una demanda ácida considerando solamente a los dueños de perros que respondieron “Definitivamente lo compraría”, tanto los que sí les dan snacks a sus perros y definitivamente comprarían el producto (30%) como los que no les dan snacks y definitivamente comprarían el producto (3%), obteniéndose un tamaño de mercado potencial de 151,270 hogares (578 toneladas), (Ver Tabla 4.10). Con esto se valida el potencial de la demanda, la cual se encuentra por encima del consumo actual de snacks para perros (343,7 toneladas) según Euromonitor 2022.

Asimismo, en el presente trabajo se ha tenido en cuenta la estimación de demanda con las respuestas “probablemente lo compraría” y “definitivamente lo compraría” para la definición de los objetivos de market share y penetración de mercado.

Tabla 4.9. Estimación del Mercado Potencial

Hogares NSE A/B con por lo menos un perro	Consumo snacks actualmente		Intención de consumo de snacks en general según encuesta		Intención de compra de nuestro producto según encuesta		Consumo promedio según encuesta			Mercado efectivo Tonelada/año
	Q	%	Q	%	Q	%	Promedio de consumo Bolsa 100gr/Mes	Promedio de consumo Bolsa 100gr/Anual	Mercado efectivo Tonelada/año	
572,98	501,937	87.6%	501,937	100%	421,627	84%	3.2	38.4	1,619	
7	71,050	12.4%	41,209	58%	41,209	100%	2.1	25.2	104	
Total de hogares mercado potencial: 462,836										Total Mercado Efectivo tonelada/año: 1,723

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.10. Estimación de Demanda Ácida

Hogares NSE A/B con por lo menos un perro	Consumo snacks actualmente		No consume snacks actualmente		Intención de consumo de snacks en general según encuesta. "Definitivamente lo compraría"		Intención de compra de nuestro producto según encuesta "Definitivamente lo compraría"		Consumo promedio según encuesta		Mercado efectivo Tonelada/año	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Promedio de consumo Bolsa 100gr/Mes	Promedio de consumo Bolsa 100gr/Anual		
572.987	501,937	87.6%	501,937	100%	148,975	30%	3.2	38.4	572			
	71,050	12.4%	2,295	3%	2,295	100%	2.1	25.2	6			
Total de hogares mercado potencial: 151,270											Total Mercado Efectivo tonelada/año	578

Fuente: Elaboración Propia

V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo desarrollaremos el plan estratégico para nuestra propuesta de negocio, basándonos en el análisis realizado sobre el entorno del mercado, tanto externo como interno y de la competencia, determinando los factores más relevantes definidos como oportunidades y amenazas para la viabilidad del negocio.

Finalmente, sobre este análisis determinaremos la visión, misión, valores, estrategia competitiva, propuesta de valor y modelo de negocio, con las que definiremos el rumbo que seguirá la empresa.

5.1 Visión, Misión y Valores

5.1.1 Visión

Ser la marca de complementos nutricionales para perros a base de ingredientes 100% naturales con la mayor comunidad de *Dog Lovers* y con presencia a nivel nacional; reconocida por la calidad de sus productos, precios justos y por su aporte al bienestar físico y emocional de los perros.

5.1.2 Misión – Propósito

Mejorar la vida de las mascotas y de sus familias, proporcionando amor, bienestar y salud a través de alimentos reales, saludables y 100% naturales.

5.1.3 Valores

Espíritu de servicio: Informamos y educamos sobre la tenencia y alimentación responsable, para que los dueños tomen las mejores decisiones sobre el bienestar de su mascota; y orientamos nuestra propuesta de productos al beneficio tanto del perro como del dueño.

Pasión: Nos guía nuestro amor por las mascotas y nos apasiona su bienestar, por lo que buscamos siempre las mejores soluciones para brindarles calidad de vida.

Integridad: Somos transparentes y responsables por la calidad de nuestros productos y nos aseguramos de que estos lleguen en óptimas condiciones a los engreídos de casa. Priorizamos el respeto por la integridad de los perros antes que nuestro beneficio propio.

Compromiso: Estamos comprometidos con la salud y la necesidad de alimentación real de nuestros perros, por lo que nos esforzamos por brindarles la más alta calidad en nuestros productos.

Mejora continua: Nuestro esfuerzo por innovar, desarrollar y buscar nuevos y mejores productos es permanente, estamos abiertos a innovar y mejorar nuestros productos y procesos en beneficio de la salud y bienestar de los perros y dueños.

5.2 Estrategia Competitiva de Porter

Nos hemos basado en las estrategias genéricas de Porter (2009) para definir como nuestra estrategia competitiva de negocio la “**Estrategia de enfoque en diferenciación**”, centrándonos en las necesidades de un segmento específico, como son las personas de NSE A/B de Lima que aman y consideran a su perro como parte importante de su familia, buscando en todo momento cuidarlos y contribuir en su salud y bienestar.

Con esta estrategia de enfoque, buscamos desarrollar productos deliciosos 100% naturales (snacks) que también contribuyan a la salud y que actúen como un complemento nutricional Ad hoc a necesidades específicas de sus perros.

5.3 Propuesta de valor

Para definir nuestra propuesta de valor, basados en los resultados de nuestra investigación cualitativa (*Focus Group*) y cuantitativa (encuesta) hemos desarrollado previamente el mapa de empatía y el *buyer* persona que representa el perfil ideal de cliente para nuestro producto, con la finalidad de no solo conocer sus características demográficas, sino también identificar y entender sus necesidades, comportamientos, motivaciones y preocupaciones en las que se basará nuestra propuesta de valor.

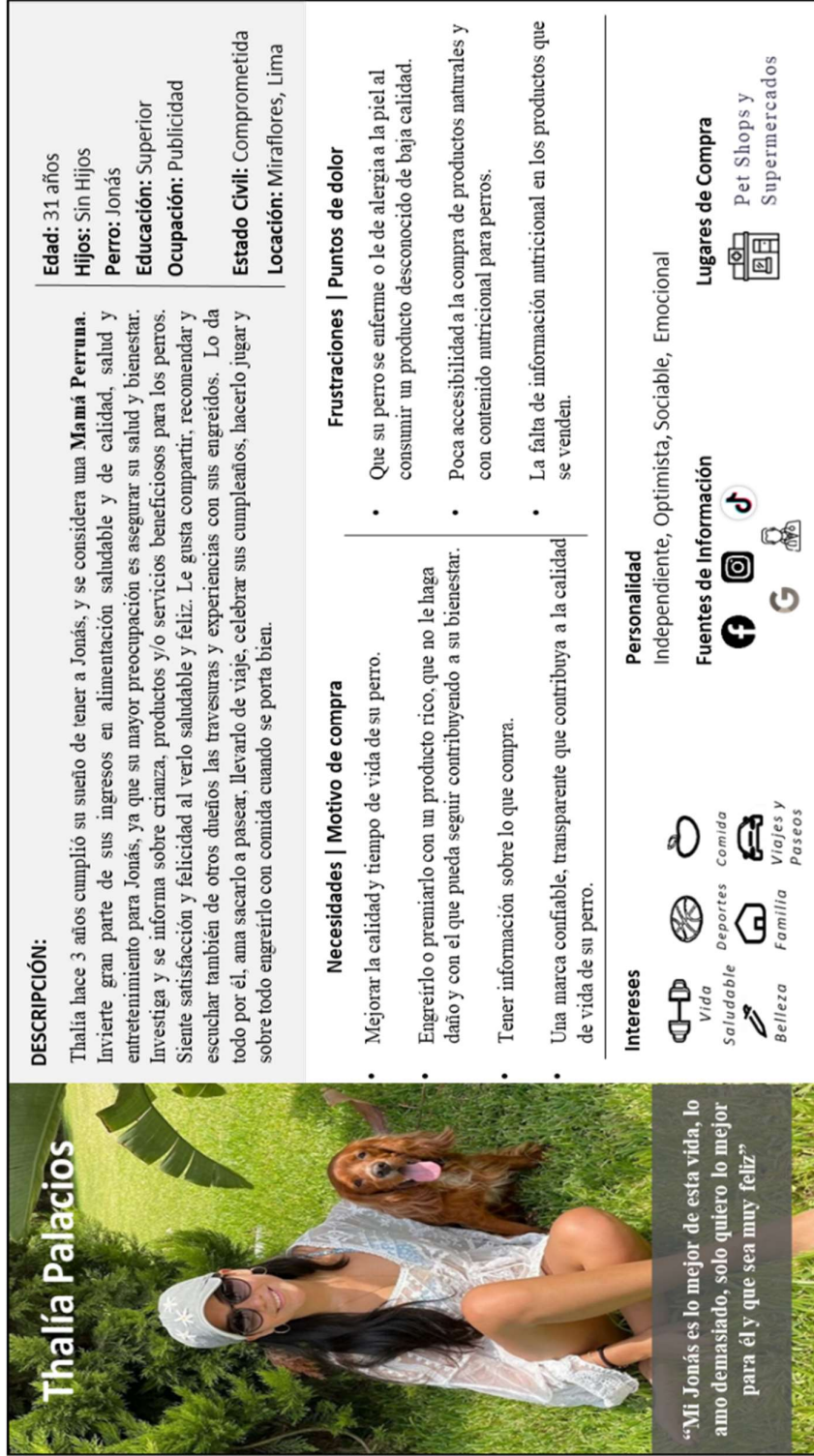
Procedemos a presentar el mapa de empatía que describe de manera emocional el perfil de nuestro cliente, detallado en el **Figura 5.1**, así como el perfil del cliente más humanizado y personalizado en el *buyer* persona que se detalla en el **Figura 5.2**.

Figura 5.1. Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración propia

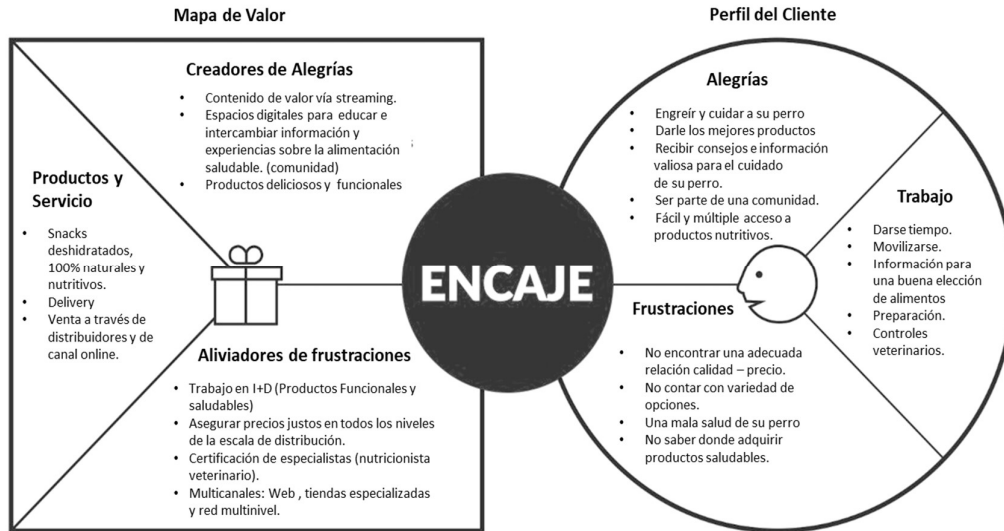
Figura 5.2. Buyer Persona



Fuente: Elaboración propia

Con base en las necesidades identificadas se plantea la propuesta de valor utilizando el Lienzo de Propuesta de Valor del modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2011), en el que se detallan las alegrías, esfuerzos y frustraciones de nuestro público objetivo y las actividades de valor que buscamos ofrecer para satisfacer estas necesidades según Figura 5.3.

Figura 5.3. Lienzo de Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Como se grafica en el lienzo la propuesta de valor se basa en el desarrollo de productos (snacks) como complemento nutricional 100% natural, que no solo son beneficiosos para la salud, sino que sus ingredientes están enfocados en contribuir a una necesidad nutricional específica del perro, como: refuerzo de las articulaciones, sistema inmune, antioxidantes, piel, etc.

Asimismo, busca educar y generar un cambio hacia una alimentación consciente y natural, con una comunidad que se beneficie y que participe activamente.

5.4. Modelo de Negocio – CANVAS

Figura 5.4. Modelo de Negocio - CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CI
<ul style="list-style-type: none"> * Proveedores de materia prima * Tiendas Especializadas: Pet shops * Supermercados * Socio Médico Veterinario * Proveedor de Maquila * Operador de despacho * Influencers * Comunidad Inscrita * Albergue. 	<p>Nuestra actividad principal es la venta de una variedad de snacks 100% naturales como complemento nutricional para los perros.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Investigación y desarrollo de alimentos deliciosos y nutritivos para el perro. * Posicionar la marca * Desarrollo de contenido e interacción a través de RRSS, blog y web. * Educar y crear conciencia sobre la alimentación natural; así como orientar en una crianza responsable. 	<p>Nuestra propuesta de valor se basa en el desarrollo snacks como complemento nutricional, 100% naturales, enriquecidos con cúrcuma y kion, sabroso para el perro, que no solo son beneficiosos para la salud, sino que sus ingredientes y elaboración están enfocados en generar un máximo aporte a necesidades específicas del perro, como: refuerzo de las articulaciones, sistema inmune, antioxidantes, piel, etc.</p> <p>Asimismo, nuestra propuesta busca educar y contribuir en el cambio hacia una alimentación consciente y natural, con una comunidad que se beneficie y que participe activamente.</p>	<p>*Se basará en la información, capacitaciones, transparencia e interacción a través de las RRSS.</p> <p>*Atención rápida y eficiente de los pedidos.</p> <p>*Productos (Snacks) de calidad y que contribuyen al cuidado de la salud y nutrición de sus engreídos (perros).</p> <p>*Beneficios a los miembros de la comunidad.</p> <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tiendas Especializadas (Pet Shop) *Supermercados *Tienda online Social commerce 	<p>*Dirigido a: Personas de Lima Metropolitan de 65 años, que aman y se preocupan por su perro como un miembro importante de su familia engreídos y/o premiados, que buscan una manera sana y nutricional para contribuir a su bienestar.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pago a personal. * Pago de publicidad a través de Redes sociales. * Maquila y Distribución * Pago de impuestos. 		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Provenientes de la venta directa de nuestros productos (Snacks) a Pet Shops y supermercados, y de la venta al público en general a través del canal digital. Las ventas se realizan en efectivo, transferencia bancaria, tarjetas de crédito y crédito a 30 días y distribuidores.</p>		

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantean las estrategias y tácticas específicas de marketing y gestión comercial que se deberán seguir para lograr los objetivos establecidos en el mapa estratégico, para determinar el entorno en el cual se desenvolverá nuestra actividad de negocio, y para desarrollar una marca que aporte valor a nuestro público objetivo.

6.1 Objetivos de Marketing

6.1.1 Objetivo General

Presentar un plan que permita posicionar nuestra marca de snacks naturales para perros entre las primeras opciones seleccionadas por parte de nuestro público objetivo.

6.1.2 Objetivo Específicos

Las acciones presentadas en este capítulo tienen como objetivo:

- Posicionar a la marca en el TOM de nuestro público objetivo.
- Lograr un awareness de la marca de un 80% en nuestro público objetivo.
- Obtener un mínimo de 500 suscriptores en la página web del negocio al final del periodo 2024.
- Alcanzar una cobertura de venta del 80% en los distritos de la Zona 6 y Zona 7, y del 20% en los distritos de la Zona 8 y Zona 2 de Lima Metropolitana en el primer año.
- Obtener un market share del 5% en la categoría con volumen de venta en soles de s/ 983, 489 en el primer año.
- Tener presencia en las principales cadenas de Pet Shop y Supermercados de Lima Metropolitana.

6.2 Mercado objetivo

6.2.1 Mercado de alimentos para perros en el Perú

El consumo de alimentos procesado para perros presenta niveles de crecimiento importantes en los últimos años y se estima seguirá esta tendencia en los siguientes. Específicamente, en el año 2022 en comparación con el 2021 la venta de alimentos para perros en soles creció un 10.9% totalizando S/. 1,149.8 millones y 7.8% en volumen llegando a 85,426.9 toneladas en ventas al consumidor, con una proyección de crecimiento para los próximos años de 8.7% anual (Euromonitor, 2023).

Los alimentos secos representan el segmento más importante de la categoría con una venta de S/.1,030.60 millones en el 2022 (89.6% de participación, seguida por los alimentos húmedos, 8.6% de participación y, finalmente, los snacks para perros que en el 2022 vendieron S/. 19.8 millones representando actualmente el 1.7% del mercado de alimentos para mascotas con una proyección de crecimiento sostenible para los siguientes años (Euromonitor, 2023). En su análisis del mercado de alimentos para perros, Euromonitor (2023) señala que el crecimiento del consumo de alimentos procesados resulta del aumento en la tenencia de perros (+20% en los últimos 5 años), la humanización de las mascotas, mayormente en los niveles socio económicos más altos y, más recientemente, pela necesidad de compañía para los dueños y niños acentuada por las restricciones de convivio social impuestas por la cuarentena del COVID-19.

Tabla 6.1. Población de perros en el Perú

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	CAGR
Perros pequeños (hasta 9 kg)	1,632	1,696	1,764	1,859	1,939	2,015	3.6%
Perros medianos (de 9 a 23 kg)	1,900	1,944	1,990	2,061	2,113	2,161	2.2%
Perros grandes (23 kg a más)	774	779	785	801	807	813	0.8%
Total	4,306	4,419	4,539	4,721	4,859	4,989	2.5%

Fuente: Euromonitor (2023)

6.2.2. Mercado Objetivo

Se estima que en Lima 1,789,000 hogares (60%) tiene al menos un perro y, 572,987 son hogares de nivel socioeconómico A/B (CPI, 2018; APEIM, 2021). Considerando estos datos y en base a los resultados de la investigación cuantitativa

se determinó como mercado potencial 236,046 hogares con al menos un perro de Lima Metropolitana de las zonas 6,7,8 y 2 con mayor concentración del público objetivo de NSE A|B, de los cuales como mercado objetivo se ha estimado una penetración de 2% que refiere a 4,721 dueños de perros.

Tabla 6.2. Tamaño de mercado Objetivo

Hogares Lima NSE A-B con por lo menos un perro	572,987
Mercado Potencial según estudio (Lima NSE A-B con por lo menos un perro)	462,836
Mercado Potencial según estudio (Lima NSE A B con por lo menos un perro de la Zona 6, 7, 2 y 8)	236,046
Mercado Objetivo 1er año (2% del mercado potencial)	4,721

Fuente: Elaboración propia

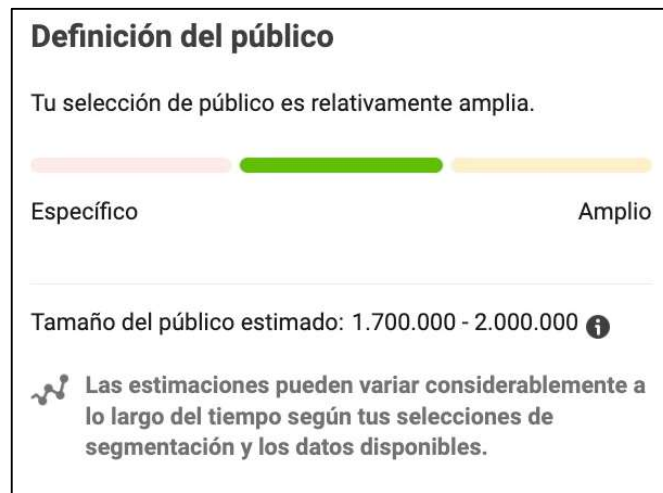
Sin embargo, estos hogares no los podemos encontrar en redes sociales como tal por lo que se realizó un ejercicio que nos permita saber a cuantas personas (usuarios en redes sociales) podemos alcanzar e impactar con nuestros mensajes como marca. Teniendo en cuenta que Facebook & Instagram son las redes sociales con más usuarios a nivel Perú (META, 2023), tomaremos su universo como mercado disponible en redes sociales, teniendo en cuenta que existe una duplicidad de audiencias bastante alta con otras redes sociales como Tiktok, YouTube, entre otras, aproximadamente +90% de duplicidad según TGI (Target Group Index) Estudio de Kantar Ibope Media.

La duplicidad de audiencias que hay en redes sociales es algo común ya que una misma persona tiene perfiles en Facebook, Instagram y probablemente en TikTok, esto hace que podamos medir el universo en redes sociales con la red social con más de usuarios.

Como perspectiva, Meta, es una herramienta que permite gestionar campañas publicitarias en Facebook e Instagram. Permite conocer antes de salir con cualquier comunicación de una marca, pagada o no pagada, la audiencia a la que vas a impactar.

Para conocer el mercado disponible en redes sociales para la marca Forever, se ha considerado el público objetivo demográfico y social que se obtuvo en las encuestas detalladas en el capítulo de 4. Personas adultas con edades entre 25 y 65 años que viven en lima metropolitana y son dueños o responsables del cuidado de perros. Por lo que se determinó, edad, genero, zonas de lima e intereses en perros en la herramienta y se encontró que hay un mercado disponible de 1,700,000 a 2,000,000 de personas.

Figura 6.1 Definición público disponible en Facebook & Instagram



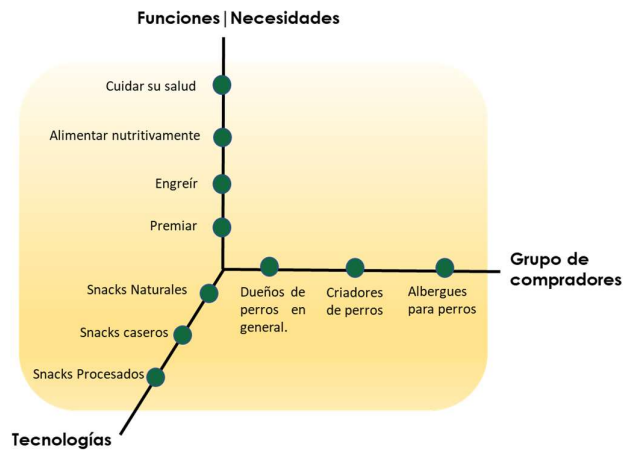
Fuente: Meta Business Manager – Administrador de anuncios

6.3 Estrategia de Segmentación

Para definir el segmento objetivo se ha considerado las etapas de segmentación desarrollando primero el mercado de referencia que determina el negocio en el que se busca estar, luego el macrosegmento para finalmente definir nuestro *target*.

6.3.1 Mercado de Referencia: Como se detalla en el Figura 6.2 nuestro mercado de referencia son los alimentos de placer para perros, más conocidos como Snacks.

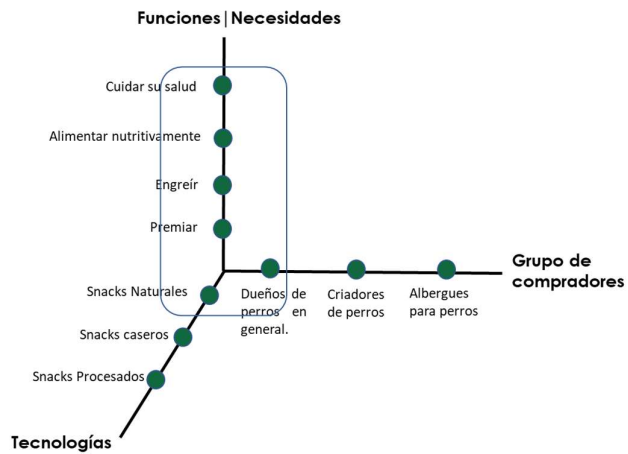
Figura 6.2. Mercado de referencia de snacks para perros



Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 Macrosegmento: Se basa en la elección de Producto-Mercado, centrada en cubrir todas las necesidades de los dueños de perros a través de una tecnología como la de snacks naturales, detallada en el Figura 6.2.

Figura 6.3. Macro segmento de snacks para perros



Fuente: Elaboración Propia

6.3.3 Microsegmentación: Para la estrategia de segmentación nos hemos basado en una segmentación descriptiva con criterios demográficas, geográficas y psicográficas; así como en una segmentación por los beneficios buscados y según estilo de vida.

- **Demográfica:** Hombres y mujeres de 25 a 65 años que tienen como mascotas a perros, de NSE A y B.
- **Geográfico:** De Lima metropolitana.
- **Psicográfica:** Amantes de los perros que buscan engreír y/o premiar a su mascota, dándole lo mejor y cuidando siempre de su salud.
- **Beneficios buscados:** Calidad (aspecto nutricional | salud) y practicidad en la compra.
- **Estilos de vida:** Modernas y sofisticados.
- **Targeting:** Las personas que consideran a su perro como un miembro importante de su familia, de niveles socioeconómicos A|B de Lima Metropolitana, de 25 a 65 años que buscan cuidar de su salud, engreírlos y/o premiarlos de manera sana y nutritiva, con un estilo de vida modernas y sofisticado.

Se determina implementar una **estrategia de segmentación indiferenciada** (marketing masivo) teniendo en cuenta los factores comunes de nuestro segmento objetivo. Esto basado en que en la investigación cuantitativa se determinó que todos los perfiles de consumidor presentan un comportamiento similar movidos por el amor hacia sus perros y por la necesidad de engreírlos y/o premiarlos.

6.4 Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento

En línea con los objetivos de marketing se han determinado las siguientes estrategias competitivas de diferenciación y posicionamiento.

6.4.1. Estrategia de Diferenciación

Para el desarrollo de una correcta estrategia se deben identificar las características claves de los principales competidores, por lo que se ha hecho uso de la matriz del perfil

competitivo (MPC) que permite identificar de manera práctica las fortalezas y debilidades tanto de la competencia como de Forever en relación a los factores de éxitos del sector. (zonaeconómica.com, 2023)

En la Tabla 6.3 de la matriz del perfil competitivo se evidencian tres factores en los que Forever destaca frente a la competencia, y son: diversidad de ingredientes, beneficios adicionales y precio, logrando una puntuación superior al de las otras marcas en los factores claves del sector. Asimismo, esto será posible con la correcta implementación de las estrategias y acciones del plan de marketing.

Tabla 6.3. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave del éxito	Peso	Forever		Barker		Cookie Dogster		Pet's Republic	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Calidad de los productos	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Presentaciones: diversidad de ingredientes	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8	3	0.6
Beneficios Adicionales	0.2	3	0.6	1	0.2	1	0.2	1	0.2
La Marca	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Competitividad de precios	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Cobertura de puntos y canales de venta	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Publicidad Comunicación	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1
Total	1		3.4		3.15		3		2.7

Fuente: Elaboración propia

Habiendo evaluado a los principales competidores y considerando los atributos de valor identificados en la investigación de mercado, la estrategia de diferenciación se basará en los ingredientes y beneficios del producto, en el desarrollo de una comunidad y el aporte de la marca a la enseñanza en el cuidado y alimentación consciente hacia nuestros perros.

6.4.2. Estrategia de Posicionamiento

Se busca posicionar a la marca basado en los beneficios del producto, considerando su aporte nutricional y refuerzos multivitamínicos a favor de la salud del perro. Por ello, se aplicará la estrategia de posicionamiento de **un mayor beneficio por el mismo**

precio, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva frente a los competidores directos y sustitutos.

Estos beneficios y atributos diferenciales se fundamentan en:

- **Producto - Características:** Ingredientes nuevos que están pensados en generar el mayor aporte nutricional, reforzados con superalimentos como la cúrcuma, kion y maca.
- **Servicio – Capacitación al cliente:** Desarrollo de una comunidad *doglover* para el intercambio de información, artículos de interés, educación para una alimentación consciente con el fin de cuidar la salud y el bienestar de los perros.

Declaración de Posicionamiento:

"**Para** los que aman a sus perros, **FOREVER** es la mejor opción de snacks deshidratados **que** no solo va a engrair y cuidar a tu perro, sino que le va a proporcionar salud y bienestar. **Esto es porque** sus ingredientes son 100% naturales a base de alimentos reales que aportan nutricionalmente y que están reforzados con cúrcuma, kion y maca."

6.5 Estrategias Funcionales

6.5.1 Estrategia de Producto

Los snacks son 100% naturales sin saborizantes artificiales ni añadidos, lo cual lo hace saludable y nutritivo. Los productos cuentan con diferentes aportes nutricionales que contribuyen con el desarrollo y salud del perro en diferentes etapas de su vida, como por ejemplo ácidos grasos Omega 3, hierro, calcio y colágeno.

a) **Producto Básico:** En los estudios de mercado realizados se identificó que la necesidad básica del dueño al comprar un snack para perro es engrairlo y premiarlo con un producto rico, que no sea dañino y a un buen precio.

- **Beneficio Propuesto:** Snack Deshidratados a base de alimentos reales, saludables, 100% natural y altamente atractivos para el perro.

b) Producto Real:

- **Formato:** Snack deshidratado 100% natural enriquecido con cúrcuma, kion y maca.
- **Presentación:** 100gr.
- **Mezcla de Productos:** Contaremos con cuatro variedades de snacks deshidratados 100% naturales, tres de los cuales estarán compuestos por un solo ingrediente proteico y el cuarto será un mix de frutas y verduras también deshidratadas.
 - 100% Hígado de pavo deshidratado: **Ideal para el crecimiento de los cachorros** y que contiene vitamina A vital para el crecimiento e importante para la visión, alto contenido de proteínas aporta ácidos grasos Omega 3 y 6, vitamina A y B, cobre, hierro, zinc y fósforo.
 - 100% Pejerrey deshidratado: **Ideal para el mantenimiento de los perros**, fuente de omega 3, ayuda a un pelaje brillante, antiinflamatorio natural.
 - 100% Bazo de res deshidratado: **Ideal para perros con deficiencias alimenticias**, es rico en hierro y previene la anemia.
 - Mix de frutas y verduras: A base de manzana, arándanos, zanahoria y calabaza **Ideal para todos los perros**, fuente de fibra, antioxidantes, vitaminas C y E y mejora la digestión.

c) Producto Aumentado: Se han considerado beneficios adicionales y complementarios al producto real, como:

- Enriquecidos con **cúrcuma, kion y maca**. Cúrcuma; gran antioxidante, antiinflamatorio y protector estomacal. Kion; ayuda en los procesos gripales, problemas digestivos generados por náuseas y gastritis, y a los problemas de insuficiencia pancreática. Maca aporta energía saludable y antioxidantes.

6.5.2 Estrategia de Branding

Kotler & Keller, definieron el branding como “El proceso para dotar a productos y servicios con el poder de una marca”.

Asignación de la Marca: FOREVER

- **Racional del nombre:** "Forever" nace de la palabra "para siempre", pero traducido al inglés. Todo esto inspirado en que toda persona que tiene a un perro como mascota, siempre querrá que sea para toda la vida, es por eso que debe cuidarlo y protegerlo con una alimentación 100% saludable que la marca te ofrece como beneficio principal.
- **Racional del logo:** Sintetizamos al perro como autor principal del producto, en movimiento y brincando para denotar su buen estado físico y felicidad. A su vez, acompañamos la composición con una tipografía redondeada para ser una marca amigable, así como las personas son con sus mascotas. Los colores usados fueron el verde que representa lo natural que es el producto y el color amarillo para destacar la felicidad y riqueza del producto. A continuación, en la Figura 6.4 se muestra el diseño del logo.

Figura 6.4. Logo de la marca



Fuente: Elaboración propia

6.5.3 *Empaque y etiquetado*

Para el producto como empaque primario se considerará una bolsa con cierre hermético para el buen mantenimiento del producto con el logo y colores de la marca, donde predomina las características y beneficios del producto.

- **Diseño de empaque:** La composición del packaging está basada en la pureza del producto y representada por el color principal que es el blanco. Después, nos apoyamos en los colores ya usados para la identidad de la marca y jugamos con el isotipo para crear una especie de soportes que contenga los textos en la parte inferior izquierda. Además, acompañamos los beneficios del producto con iconos para facilitar la lectura, como se muestra en la **Figura 6.5**.

Figura 6.5. Empaque de la marca



Fuente: Elaboración propia

6.5.4 *Estrategia de precio*

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado sugieren que los principales factores en la valoración y/o consideración de compra de los snacks naturales son la relación **Calidad-Cantidad-Precio** ya que si bien el consumidor valora mucho la calidad del producto espera un precio justo por el mismo. Considerando esta premisa se

busca que el producto a través de sus atributos sea percibido como de mayor valor con un precio similar al de los principales competidores directos, con la finalidad de generar la oportunidad de compra. A continuación, en la Tabla 6.4 se detalla el análisis de precios de la competencia.

Tabla 6.4. Precios de los Principales Competidores

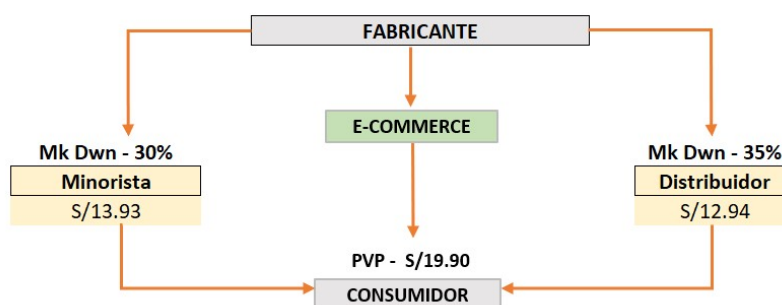
Principales Competidores	Elaboración	Presentación	Precios
Barker	Deshidratado	100gr.	S/20.9 - S/21.90
Cookie Dogster	Horneado	50gr - 100gr.	S/17.00 - S/20.00
Pet's Republic	Deshidratado Horneado	75gr - 100gr	S/17.90 - S/25

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el segmento, análisis de precios de la competencia directa de snacks naturales y los beneficios añadidos de Forever se ha determinado una **estrategia de precio neutro** que invite a nuevos clientes a probar del producto sin perder su valor percibido; asimismo en la encuesta realizada se validó el concepto del producto junto con el precio propuesto de **S/19.90** con una aceptación del 84% y no evidenciándose como motivo de no compra la variable precio.

Con respecto a la aplicación de precios en la cadena de distribución se ha considerado la aplicación de Markdown en cada de uno de los canales de venta definidos, en el caso supermercados y grandes tiendas un 30% y en el de distribuidores un 35% como se detalla en el Figura 6.6. Asimismo, considerando la participación de venta y rentabilidad esperada por canal se espera obtener en toda la cadena de distribución un margen promedio de 28.8% con relación al Precio de Venta Público – PVP, según Tabla 6.5.

Figura 6.6. Precios de la cadena de distribución



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.5. Precio y márgenes del Canal de distribución

	Precio de Vta.	Markdown	Participación Vta. por Canal	Margen x canal
Distribuidor	S/12.94	35%	65%	22.75%
Minorista	S/13.93	30%	20%	6.00%
e-commerce	S/19.90	0%	15%	0.00%

Margen Promedio del canal **28.75%**

Fuente: Elaboración Propia

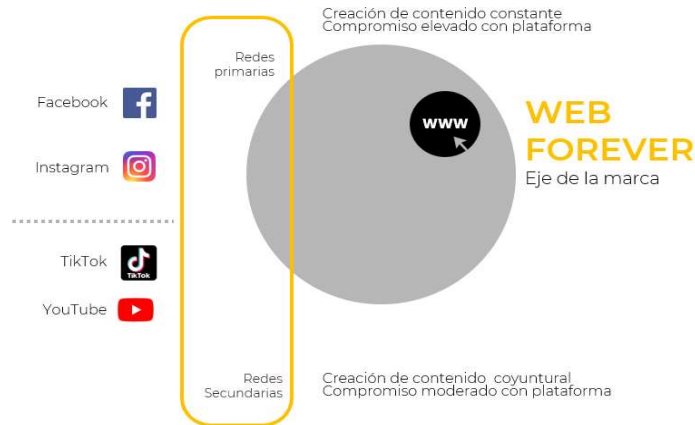
6.5.5 Estrategia de comunicación

La comunicación de la marca se enfocará primariamente en el canal digital. Siendo este un producto nuevo en el mercado se plantea una comunicación agresiva y muy directa por lo que tendrá como principales canales de comunicación las redes sociales, buscando conectar con los dueños de las mascotas de manera divertida y con información relevante que sume al cuidado y bienestar de sus perros.

Se plantea la construcción de un ecosistema digital (Figura 6.7) que permita a la marca estar presente en las principales redes sociales i.e, Facebook, Instagram, TikTok y YouTube, con contenido relevante e información para nuestros posibles compradores. El eje principal es la web de Forever por ser un medio propio junto con el Ecommerce, donde estará la principal información del producto, marca y canal de venta, sin embargo, es importante la comunicación en cada una de las redes sociales creadas para

generar grillas de contenido que permita tener la información ordenada, estructurada y con KPI's claros, que serán detallados más adelante, lo cual nos permitirá manejar cada uno de los activos de manera correcta y estratégica.

Figura 6.7. Ecosistema Digital



Fuente: Elaboración propia

En base al ecosistema digital planteado para la marca, las publicaciones en las redes sociales serán trabajadas cumpliendo un objetivo y un rol específico eso nos permitirá trabajar de manera ordenada y bajo una estrategia para potenciar cada uno de los canales digitales, como se muestra en la Figura 6.8.

Figura 6.8 Estrategia en redes

	FACEBOOK	INSTAGRAM	YOUTUBE	TIKTOK
FORTALECE DEL CANAL	Alto alcance y posibilidad de impactar a la audiencia.	Canal de alto impacto visual, más cercano al público joven.	Distribución de video.	Distribución de video con foco en entretenimiento.
ESTRATEGIA	<div style="background-color: #333; color: white; text-align: center; padding: 2px;">CONTENIDO BRANDING</div> <div style="background-color: #008000; color: white; text-align: center; padding: 2px;">CONTENIDO PERFORMANCE</div>			
OBJETIVO	Incrementar el flujo de interacción con la audiencia para optimizar el posicionamiento de la marca.	Recordación, engagement y presencia de marca.	Canal de exposición audiovisual de nuestros videos realizados.	Generar mayor difusión de la marca, interactuar con el PO, incrementar nuestro alcance e informar sobre los beneficios del producto.
ROL	Información y construcción de relación con público objetivo.	Espacio de atracción, de construcción de marca.	Repositorio de videos.	Dar a conocer e informar sobre nuestros productos de forma entretenida.

Fuente: Elaboración propia

Cada contenido en redes sociales se trabajará en busca de un objetivo el cual será medido de manera correcta, con KPI's detallados en la Figura 6.9 que nos permita contribuir a los objetivos específicos de la marca.

Figura 6.9 KPI's redes sociales FOREVER

KPI'S	FACEBOOK	INSTAGRAM	YOUTUBE	TIKTOK
Alcance	N° Personas alcanzadas	N° Personas alcanzadas	N° Personas alcanzadas	N° Personas alcanzadas
Interacciones	N° de clics, me gusta, reacciones, compartido.	N° de clics, me gusta, reacciones, compartido.		N° me gusta
Engagement rate	Porcentaje de interacciones entre el alcance logrado			
Conversión	Mensajes al privado Leads (formularios)			
Visualizaciones		Cantidad de reproducciones de video	Cantidad de reproducciones de video	Cantidad de reproducciones de video

Fuente: Elaboración propia

6.5.6 *Funnel de conversión*

Según las tres etapas del funnel de conversión tenemos diferentes estrategias para poder llevar al público objetivo a la conversión final que es la compra del producto.

a) **Etapa Awareness:**

Está es la etapa principal y donde tendrá más foco para la marca FOREVER, al ser una marca nueva en el mercado de snacks, se busca posicionarla con estrategias de alcance, que nos permita llegar a la mayor cantidad de personas de nuestro público objetivo.

Como primera acción está la campaña de lanzamiento de la marca, durará 6 semanas en donde el objetivo principal es generar alcance y reconocimiento de la marca, buscando posicionar los beneficios y la oferta de valor de la marca FOREVER, al ser un snack natural y saludable nos permite comunicar de muchas maneras su diferencial.

Esta campaña estará en plataformas digitales como Instagram, Facebook, Tiktok que son las redes sociales más utilizadas por nuestro público objetivos, con diferentes objetivos y KPI's que fueron detallados en la estrategia de comunicación.

Adicional se contará con un promocional de ingreso al mercado, donde sortearemos 30 baños completos (baño, corte de pelo, corte de uñas y lavado de hocico) con una cadena de veterinarias Pet Center. Buscamos la compra del producto para que puedan probarlo y conocer los beneficios que tienen y lo saludable que es versus otros snacks.

Después en la segunda mitad del primer año de lanzamiento del producto se hará una campaña con objetivo de alcance, específicamente buscando recalcar la oferta de valor para trabajar en el posicionamiento de la marca y el producto.

Estas acciones permitirán conseguir un awareness alto (80%) sobre el mercado disponible en redes sociales con nuestra segmentación alineada al público objetivo más relevante según nuestra investigación de mercado.

b) Etapa Consideración:

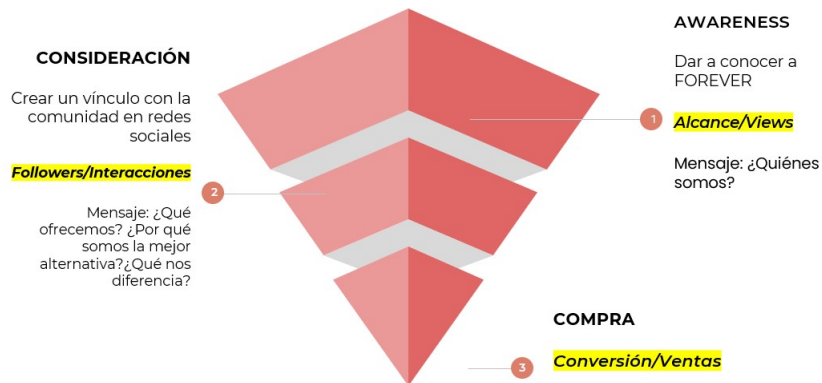
Se trabajará la etapa de consideración con campañas de AON (Always On) siempre activos en redes sociales lo que permitirá tener una comunicación constante con el público objetivo, mostrando los beneficios del producto, las promociones que tendremos a lo largo del primer año, diferencial vs. otros snacks., la presencia constante en redes sociales ayuda a tener una confianza con el público objetivo, es una comunicación constante a través de los canales privados donde encontrarán una comunicación directa lo cual ayuda a la consideración.

En esta etapa tendremos un promocional de "Paga 3 y llévate 4" ya que nos parece fundamental que el comprador pueda conocer nuestro producto, pero priorizando el volumen de compra con un descuento. Eso le permitirá conocer de cerca los beneficios y que su perro pueda probar el producto.

c) Etapa Conversión:

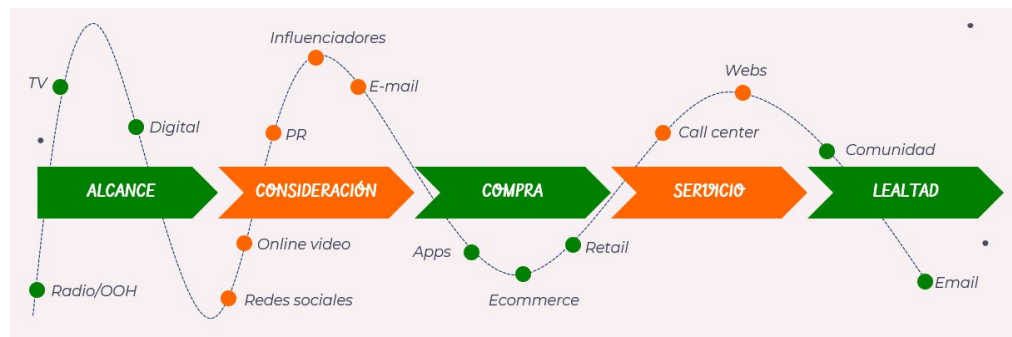
Las acciones que buscan conversión se darán con estrategias de remarketing, que permitan llegar a personas mucho más dispuestas a comprar, personas que ya hayan visto publicidad de la marca que tenga un nivel de afinidad alto para lograr su compra en el canal digital de manera mucho más sencilla y rentable, según Figura 6.10. Estas acciones se harán desde el cuarto mes, una vez tengamos una cantidad de público que nos permita hacer campañas de publicidad en redes sociales y también trabajar el envío de *emailings* a nuestra base de datos que se irá construyendo con cada una de las compras.

Figura 6.10. Funnel de conversión



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.11: Mapa del consumidor detalle de medios en el funnel de conversión

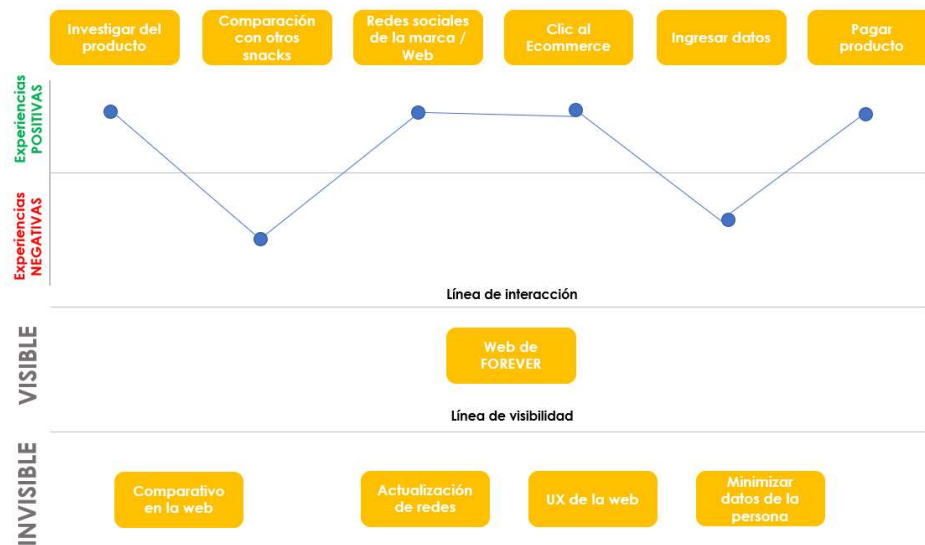


Fuente: Elaboración propia

6.5.7 Customer Journey

El mapa de experiencia del cliente o customer journey graficado en la figura 6.12 muestra visualmente el proceso por el que pasa un posible cliente para el objetivo planteado por la marca, en el caso de FOREVER la compra de un snack deshidratado.

Figura 6.12. Customer Journey Ecommerce



Fuente: Elaboración propia

Para la compra de un producto en el Ecommerce de la marca FOREVER, el posible comprador al ser una marca nueva va a buscar información del producto para ver sus beneficios y luego al ya tener un perro y haber consumido otros snacks similares, va a buscar comparativos para ver cuál es el mejor, la calidad, el precio y que es lo más conveniente para su perro. Ingresando a las redes sociales de la marca para asegurarse que la decisión e información que ha obtenido es la correcta, para ver si hay alguna promoción, etc.

Luego hace el ingreso al ecommerce de la marca, ingresa sus datos (información personal, pedido, etc) y hace el pago del pedido. Es importante en estos puntos que la experiencia de usuario en la web sea muy buena para que el proceso de compra no

demore más de 3 clics y que puedas ir creando un perfil para conocer los gustos del cliente, poder realizar pedidos periódicos, etc.

6.5.8 Estrategia de distribución

La venta de alimentos para perros se ha incrementado tanto en el canal moderno como en las tiendas especializadas debido a su penetración en diversos distritos y ciudades; así como también a través del e-commerce al ofrecer mayor cercanía y comodidad en la compra. (Euromonitor International, 2022)

Es por ello, que se ha considerado **un sistema de distribución mixto** que contempla la venta directa a clientes claves (supermercados | cadenas de pet shop) y al consumidor final a través de Ecommerce; así como, la venta indirecta a través de distribuidores; con una **estrategia de distribución selectiva** basada en la concentración de nuestro público objetivo y que inicialmente se centrará en las zonas 6, 7, 8 y 2 de Lima Metropolitana. Asimismo, la distribución se realizará a través de los siguientes canales:

a) Supermercados y Cadenas de Pet Shops:

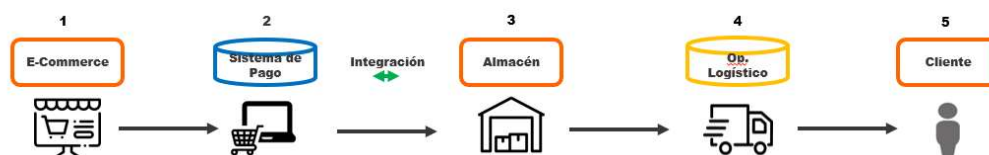
Dado que en el 2022 se abrió en los supermercados la venta de Snacks y alimentos naturales para perros, se negociará el ingreso de Forever a las tiendas de Wong, Metro, Plaza Vea, Tottus y Vivanda que se encuentren en las zonas de nuestro público objetivo. Asimismo, se atenderá de manera directa a la principal cadena de *Pet Shop* “Super Pet”.

b) E-commerce:

A través de las plataformas digitales de Forever se ofrecerá al cliente la opción de compra con ofertas especiales por volumen y al suscribirse en la página web. El servicio de *delivery* se realizará a través de un tercero cuyo costo será asumido por el cliente al momento de la compra. Asimismo, como pasarela de pago se usará “Mercado Pago” con una comisión de 3.99% por operación, ya que proporciona una variedad de opciones para las transacciones de compra, como pago con tarjetas crédito/débito, banca, agentes y cuenta mercado pago; adicionalmente es una plataforma segura y reconocida por los

clientes, lo que inspira confianza para la transacción. Finalmente, con la finalidad de asegurar el stock y optimizar la distribución nuestra promesa de entrega será de máximo 24 horas posterior a la confirmación de compra vía mail y previa coordinación WhatsApp con el cliente respecto al día y rango horario de entrega. Demostración de la logística de *ecommerce* en la Figura 6.13.

Figura 6.13. Modelo de distribución Ecommerce



Fuente: Elaboración Propia

c) Distribuidores:

Se trabajará con distribuidores para alcanzar una cobertura del 80% de los Pet Shops que se encuentran en las Zonas 6 y 7, y del 20% en las Zonas 2 y 8, en donde hay mayor concentración de nuestro mercado potencial según (APEIM, 2021). En la Tabla 6.6 se detalla la cantidad de tiendas (629 PVP) aproximadas en las que se espera estar presente a través de este canal.

Tabla 6.6. Número de Tiendas para Mascotas

	Tiendas de Mascotas (IPSOS 2015)	Proyección crecimiento 2022 (66%)	Objetivo de Cobertura	TOTAL PVP
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	139	231	80%	185
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	235	390	80%	312
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	179	297	20%	59
Zona 2 (Independencia, Olivos, San Martín de Porres)	220	365	20%	73
				629

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de APEIM 2021, Ipsos 2015 y Euromonitor 2022.

Considerando la estrategia de distribución y los tres canales de venta seleccionados, se espera que la marca este presente en 629 puntos de venta a través de los distribuidores con una participación en los ingresos del negocio del 65%, en el caso de supermercados en 50 tiendas con un aporte del 20% y finalmente a través del propio e-commerce con un 15% de aporte en las ventas a finales del primer año. En la tabla 6.7 se detalla el plan de distribución según cobertura y aporte de venta por canales.

Tabla 6.7. Plan de distribución por canales

	Cobertura Zona 6 y 7 Zona 2 y 8	Alcance de PVP	Objetivo de Vta. Mensual (unid) por PVP	Participación Vta. por Canal
Distribuidores	80% 20%	629	20	65%
Supermercados y Grandes tiendas	90%	50	50	20%
e-commerce	100%	-	1300	15%

Fuente: Elaboración Propia

6.5.9 Plan de ventas

La estructura del plan de ventas busca responder los objetivos del negocio del primer año y se base en diferentes factores, como, el market share, mercado objetivo, cobertura y precios del canal.

- **Mercado Potencial y objetivo:** Luego de haber identificado el mercado potencial y definido las zonas con mayor concentración de nuestro perfil de cliente, se determinó como mercado objetivo del primer año captar el 2% del mercado potencial de las zonas 6, 7, 8 y 2 de Lima Metropolitana, como se muestra en la tabla 6.8.

Tabla 6.8. Mercado Objetivo 1er año

Mercado Potencia según estudio (Lima NSE A-B con por lo menos un perro)	462,836
Mercado Potencial según estudio (Lima NSE A B con por lo menos un perro de la Zona 6, 7, 2 y 8)	236,046
Mercado Objetivo 1er año (2% del mercado potencial)	4,721

Fuente: Elaboración Propia

- **Market Share:** Según tabla 6.9, Se plantea como objetivo alcanzar en el 1er año un market share del 5% de la categoría de snacks, que según estimativas de Euromonitor para el 2024 será de S/19,661,017 sin IGV.

Tabla 6.9. Cálculo del estimado de venta 2024

Vta. Categoría Anual Proyectada 2024	S/	23,200,000
Vta. Categoría sin IGV - Anual	S/	19,661,017
Objetivo de Market Share (5%)	S/	983,051

Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de Euromonitor 2022.

- **Precios de venta canal:** Para el cálculo de los ingresos de venta se ha considerado el margen promedio del canal para determinar el precio del canal, detallado en la Tabla 6.10

Tabla 6.10. Cálculo del Precio Promedio del Canal

PVP (Precio de venta al público)	S/19.9
VVP (Valor de venta al público)	S/16.86
Margen de Canal Promedio	28.8%
Precio de Venta al Canal Promedio	S/12.02

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta los factores mencionados y los objetivos de negocio, el plan de ventas para el 2024 proyecta un resultado de **2%** de penetración del mercado objetivo que representa 4,721 clientes, llegando al mes 12 con una compra media mensual de 3 unidades, un total de 81,849 unidades vendidas y un ingreso anual de **S/983,489**. Conforme la Tabla 6.11 se estima obtener estos resultados de manera gradual iniciando con un nivel de penetración del de 0.55% del público objetivo y 1,947 unidades vendidas, para cerrar el año con el 2% de penetración y 16,523 bolsas de snacks vendidas al mes.

Finalmente, en la Tabla 6.12 se proyectan los ingresos para los primeros 5 años del negocio, teniendo como base el plan de ventas del 2024. En esta corrida se espera que

al 2do año el consumo anual de los clientes ya captados se nivele al consumo del último semestre del 1er año logrando un incremento en las ventas del 103% y un market share del 10%. Para el 3er y 4to año se proyecta un crecimiento de 14% y 19% respectivamente, respaldado principalmente por el incremento en la penetración del mercado objetivo, llegando al 5to año al 3% de penetración con un consumo medio anual de 34 unidades y un market share del 12% con un ingreso anual de S/2,893,093.

Tabla 6.11. Plan de Ventas 2024

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL 1er Año
Mercado Objetivo %	0.55%	0.60%	0.65%	0.70%	0.75%	0.80%	1.00%	1.10%	1.20%	1.30%	1.55%	2.00%	2%
Cientes efectivos	1298	1416	1534	1652	1770	1888	2360	2597	2833	3069	3659	4721	4721
Prom. Unidades Mes/Ciente	1.5	1.5	2	2	2.5	2.5	2.5	3	3	3.5	3.5	3.5	3
Total Unidades Vendidas (Bolsa 100gr)	1947	2124	3069	3305	4426	4721	5901	7790	8498	10740	12806	16523	81,849
Ingresos	S/ 23,400	S/ 25,527	S/ 36,872	S/ 39,708	S/ 53,181	S/ 56,726	S/ 70,908	S/ 93,598	S/ 102,107	S/ 129,052	S/ 153,870	S/ 198,541	S/ 983,489

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.12. Proyección de venta a 5 años

	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Vta. Proyectada de la Categoría	S/ 18,305,085	S/ 19,586,441	S/ 20,879,146	S/ 22,215,411	S/ 23,637,197
Objetivo de Market Share %	5%	10%	11%	12%	12%
Captación Mercado Potencial %	2%	2.2%	2.5%	2.8%	3.0%
Cientes efectivos	4721	5193	5901	6609	7081
Consumo Prom. Anual/Ciente	12	32	32	34	34
Total Unidades Vendidas	81,849	166,177	188,837	224,716	240,767
Ingresos Proyectados	S/ 983,489	S/ 1,996,760	S/ 2,269,046	S/ 2,700,164	S/ 2,893,033
Crecimiento de la venta %		103%	14%	19%	7%

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Presupuesto de marketing

Se considera en el primer año de lanzamiento una inversión en marketing de S/ 85,000 considerando acciones para el lanzamiento y mantenimiento de marca. A partir del segundo año el presupuesto será un porcentaje de las ventas de la marca, buscando así rentabilizar la inversión en marketing. Se considera un gasto de marketing en el segundo año equivalente a 3% de las ventas, tercer año 2.5%, cuarto año 2% y el quinto año 1.5% de las ventas

Tabla 6.13. Presupuesto de Marketing 2024 (1er año de lanzamiento)

Acciones de Marketing	Presupuesto (PEN)	
Lanzamiento de producto		
Concepto lanzamiento (AC)	S/	1,500.00
Piezas creativas lanzamiento (AC)	S/	1,350.00
Inversión en medios campaña Lanzamiento (AM)	S/	35,000.00
Fee campaña lanzamiento (AM)	S/	1,750.00
Anfitrionas en puntos de venta (8PV)	S/	6,400.00
Promoción lanzamiento (3x4)	S/	8,000.00
Manejo de redes sociales		
Estretagia de redes sociales (AC)	S/	1,200.00
FEE manejo de redes sociales (AM)	S/	10,200.00
Inversión en pauta de medios anual (Variable ROI)	S/	6,000.00
Piezas creativas de AON (AC)	S/	4,400.00
Mantenimiento de producto		
Campaña de Mantenimiento (Consideración)	S/	8,000.00
Mantenimiento WEB	S/	3,600.00
Mantenimiento Ecommerce	S/	3,600.00
TOTAL	S/	85,000.00

AC = Agencia creativa

AM = Agendia de medios

IN = Influenciadores

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Conclusiones

La estrategia de la marca propone una comunicación basada en el *funnel* de conversión, con acciones claras en cada etapa buscando principalmente el awareness de

la marca, con un posicionamiento claro de Forever, que busca ser el mejor snack para perros, destacando frente a la competencia con su diversidad de ingredientes. Desde el nombre hasta el empaque se ha pensado mucho transmitir los beneficios del producto, desde los colores hasta los textos en cada uno de los empaques.

La estrategia es principalmente con presencia digital en redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y Tiktok, donde encontramos un universo disponible según nuestro público objetivo (Personas 25 a 65 años que vivan en Lima metropolitana que sean dueños de por lo menos un perro) aproximado de 1,700,000 a 2,000,000 personas.

Esta estrategia de *funnel* nos permitirá llegar a la mayor cantidad de personas para lograr un alcance mayor, que ayudará a llegar luego en la etapa de consideración y conversión a personas más propensas a la compra del producto logrando un objetivo de la marca del *market share* de 5% con un presupuesto de marketing inicial de S/85,000 por el primer año y los demás años será un porcentaje de las ventas.

VII. PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo detalla el modelo productivo propuesto para la producción de snack para perros, así como el proceso de maquila, distribución y logística que se propone implementar para la marca Forever.

7.1. Objetivo General.

Plantear un proceso de producción, costos de producción y logística de distribución, así como mecanismos y políticas que aseguren la calidad del producto.

7.1.1. Objetivos Específicos.

A continuación, detallaremos los objetivos específicos para el presente capítulo.

- Presentar el modelo de producción
- Condiciones de producción.
- Establecer los procesos de producción, así como las penalidades por incumplimiento o defectos de producto.
- Definir costos unitarios de producción para cada línea de producto.
- Contemplar la logística de distribución hacia los almacenes de la empresa.

7.2. Evaluación de modelo de producción

“La tendencia actual de las organizaciones es enfocarse en su actividad principal, permitiéndoles a éstas innovar, crecer y mantener una ventaja competitiva” (Sonora, 2012).

La actividad principal para la empresa Forever es la comercialización de snacks para perros, por eso como modelo de producción proponemos realizar los servicios de maquila por las siguientes razones:

- La poca demanda en los primeros años del proyecto lo hace económicamente inviable que la producción sea en una planta propia.
- El nivel de riesgo es menor en una producción de maquila.
- Eliminar la curva de aprendizaje en la producción y aprovechar la experiencia de una empresa especializada.

- Tener costos de producción más atractivos.
- Tener una ventaja competitiva respecto a competidores, y enfocarse en la actividad principal que es la comercialización.

7.3. Condiciones del maquilado

El proceso de producción será trasladado a una empresa especializada en producción, deshidratado, envasado y empacado, que cuente con certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM).

La empresa Andeantaste S.A.C será encargada de realizar el servicio de maquila en sus instalaciones de producción en la Calle Gamma 230 – Callao. Será responsable del 100% del proceso de maquila, contemplando la compra de materia prima, el deshidratado, envasado, empaque y traslado del producto terminado a local de almacenamiento de la empresa Forever.

Las condiciones de pagos se efectuaron en dos partes, siendo la primera al momento de la solicitud de producción y la segunda contra la entrega del producto en los almacenes de la empresa Forever.

La selección de proveedores de materia prima será realizada conjuntamente por la empresa maquiladora y la empresa Forever, quedando la gestión de proveedores y de compra en única responsabilidad de la empresa maquiladora. El control de calidad se realiza mediante una terciarización en cada lote de producción.

De encontrar alguna inconformidad en el informe de calidad se deberá realizar una nueva producción que será costeadada íntegramente por la empresa maquiladora, desinfección de planta y por la demora de producción la empresa maquiladora subvencionará un monto en perjuicio comercial.

En el empaque estará detallado la empresa productora quien será responsable ante alguna denuncia de calidad o fabricación que afecte al consumidor o al cliente de acuerdo a la LEY N° 28405 “Ley de rotulado de productos industriales manufacturados” que especifica en el artículo 3, letra f. *“Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante o importador o envasador o distribuidor responsable, según corresponda, así como su número de Registro Único de Contribuyente (RUC)”*

7.3.1. Servicio de Maquila

La solicitud de producción se realizará con una semana de anticipación, con un tiempo estimado de producción de quince días para cada línea de producción desde el momento de solicitud.

La empresa maquiladora debe asegurar las siguientes condiciones para la producción:

- Control de calidad de la materia prima a su llegada, evitando reprocesos en la producción por mala calidad o defectos en los insumos.
- Almacenaje adecuado para la materia prima.
- Los envases, etiquetas y empaques serán adquiridos por la empresa maquiladora y custodiados por ellos.
- El producto terminado se entrega al depósito de Forever en presentaciones de venta al consumidor (bolsas de 100 gr.) para todas las versiones.
- Realizara dos controles de calidad de producción posterior a los siguientes puntos críticos: Deshidratado y Embolsado

7.3.2. Proceso y flujograma de Maquila

El diagrama de flujo o flujograma ayuda a entender el proceso de producción de forma gráfica y secuencial de una cantidad de procesos desde el inicio hasta el final, donde se definen las actividades y funciones principales de un proceso.

La empresa maquiladora tiene toda la responsabilidad de hacer el proceso de deshidratado y envasado. Por lo tanto, la empresa pondrá un mayor énfasis en los controles de calidad con personal propio para asegurar las condiciones óptimas del producto. Los procesos y etapas de producción se grafican en la Figura 7.1 y son:

- a) **Recepción y almacenamiento de materia prima:** El inicio del proceso se realiza con la recepción de los insumos de materia prima en el almacén de la empresa maquilador, considerando que fueron previamente comprados por la misma empresa. El almacenaje de los insumos estará custodiado y será de responsabilidad completa de la empresa maquiladora. Esta debe estar equipada con equipos que permitan la recepción,

movilización y control de los insumos, tales como parihuelas, montacargas manuales, balanza, entre otras. El local de almacenaje de los insumos debe presentar las condiciones de higiene y temperatura adecuada para su mantenimiento.

- b) Control de calidad materia prima:** Dentro de un plazo establecido con la empresa proveedora de materia prima se podrá realizar el control de calidad de los mismos, levantando observaciones que se encuentre y gestionando cambios en caso lo amerite.
- c) Lavado y trozado:** Los insumos deberán pasar por un proceso de lavado y trozado considerando que: el hígado de pavo, baso de res y las frutas y verduras, serán trozados en tamaños de 2 x 2 cm, el tamaño pejerrey será en tamaños uniforme de 9 a 10 cm.
- d) Dosificación:** Se procederá a realizar la dosimetría con los productos en polvo (jengibre y cúrcuma) para la producción, esto en base al tamaño del lote a producir como se detalla en la Tabla 7.1

Tabla 7.1. Porcentaje de ingredientes

PRODUCTO	% INGREDIENTES
pejerrey, hígado de pavo, baso de res, mix de frutas y verduras	98%
harina de cúrcuma	1%
harina de jengibre	1%

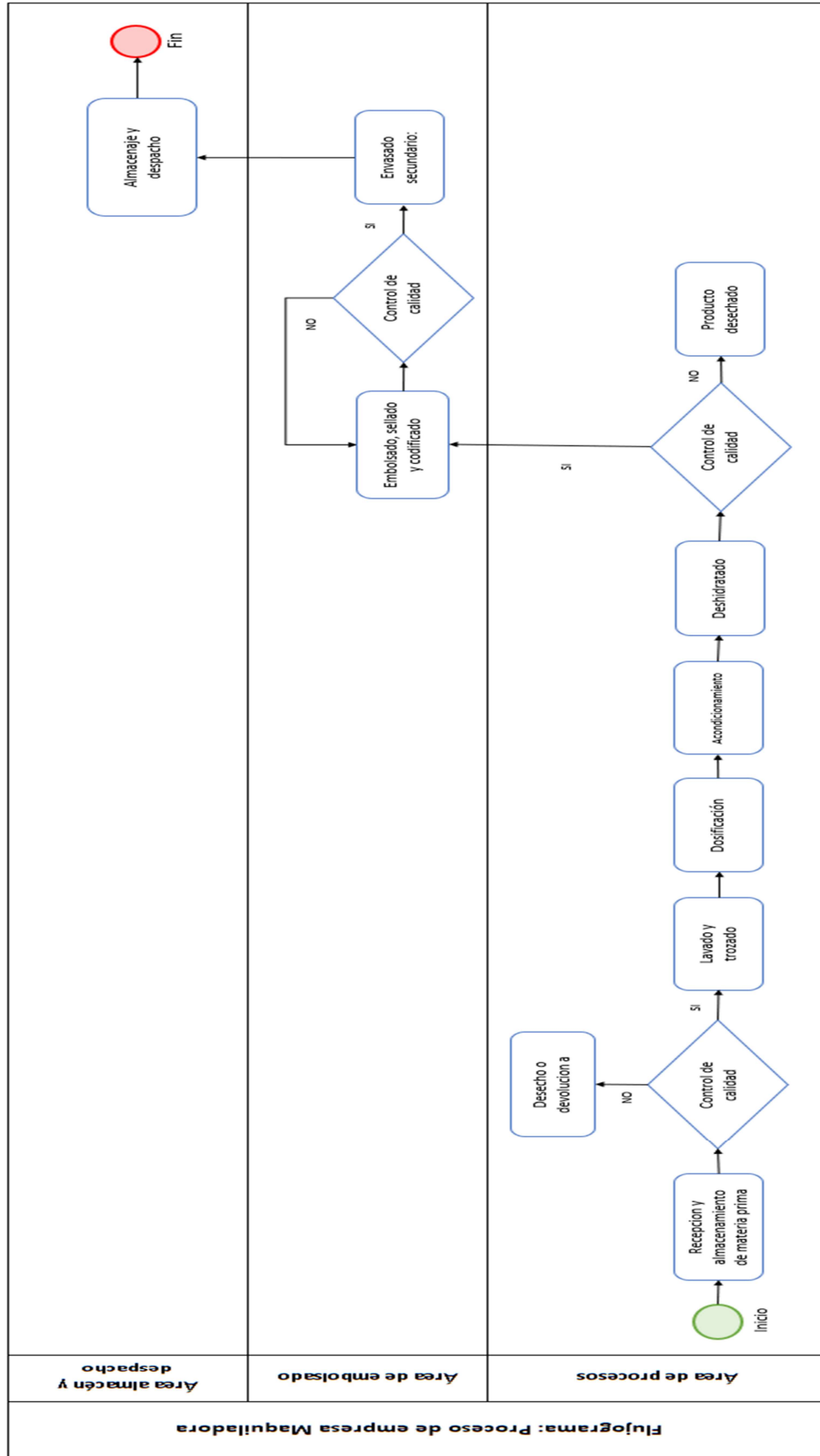
Fuente: Elaboración propia.

- e) Acondicionamiento:** Se realizará la preparación de la máquina deshidratadora como también el acondicionamiento de la materia prima para la cadena de producción.
- f) Deshidratado:** En el estado inicial el pejerrey, baso de res, hígado de pavo y las verduras y frutas, tienen un alto concentrado de agua. Con el deshidratado se eliminará gran parte del agua entre un 78 a 85%. De esta manera se alarga la vida útil del producto y se potencia las proteínas y vitaminas.
- g) Control de calidad:** En la etapa de deshidratado puede haber productos defectuosos, por lo cual es necesario separar aquellos productos.
- h) Embolsado, sellado y codificado:** Para 1 unidad de producto se requiere un envase primario, bolsas bilaminada doypack con Zipper, de poliéster y PEBD cristal de 140 x

245 mm. y de 110.00 gr/m², donde se colocan 100 g. de producto procesado, posteriormente ingresa a una maquina selladora para luego pasar a una maquina codificadora, quien se encargará de imprimir la fecha de producción, número de lote y fecha de vencimiento.

- i) Control de calidad:** Posterior al envase primario se realiza el control de calidad respectivo para asegurar ausencia de bacterias y microorganismos contaminantes.
- j) Envasado secundario:** El envase secundario será de cajas master, contará con 25 doypack por unidad. Las cajas de cartón máster serán muy útiles para el transporte y hacer packs de ventas de 25 unidades.
- k) Almacenaje y despacho:** Se apila las cajas máster y realiza el envío de la producción a los almacenes de la empresa Forever S.A.C, considerando el pedido que soliciten.

Figura 7.1. Flujo de producción en empresa maquiladora



Fuente: Elaboración Propia

7.3.3. Costo de maquilado

El costo de maquilado incluye todos los costos, es decir, los insumos, mano de obra, materiales de envasado y empaque y el traslado a los almacenes de la empresa Forever S.A.C. La empresa maquiladora costea el servicio de producción por unidad de producto terminado (bolsa doypack de 100gr.).

El precio unitario de producción para los Snacks de pejerrey, hígado de pavo, bazo de res y mix de frutas y verduras será de S/. 6.55, S/. 5.24, S/7.65 y S/ 3.38 respectivamente como se detalla en la Tabla 7.2

Tabla 7.2. Costo de maquila de snacks para perros.

DESCRIPCION	PEJERREY	HIGADO DE PAVO	BAZO DE RES	MIX DE VERDURAS Y FRUTAS
Costo de producción por Doypack de 100 gr.	S/ 6.55	S/ 5.24	S/ 7.65	S/ 3.38

Fuente: Elaboración propia.

Se debe considerar que el pedido mínimo de producción es de 1,500 unidades por la línea de producto en la primera producción, posteriormente se ajustara la producción de acuerdo a la demanda del mercado.

7.4. Gestión de calidad

El control de calidad se realiza por una empresa contratista que se encargará de realizar un análisis bacteriológico a una muestra aleatoria de cada lote de producción. Tendrá un plazo no mayor de veinticuatro horas para presentar el informe final del análisis. El precio estimado para esta empresa contratista es de S/. 1,000.00 nuevos soles.

¿Qué pasa si se detecta contaminación? Deben indicar que el lote completo debe ser descartado, la planta higienizada y un nuevo lote producido.

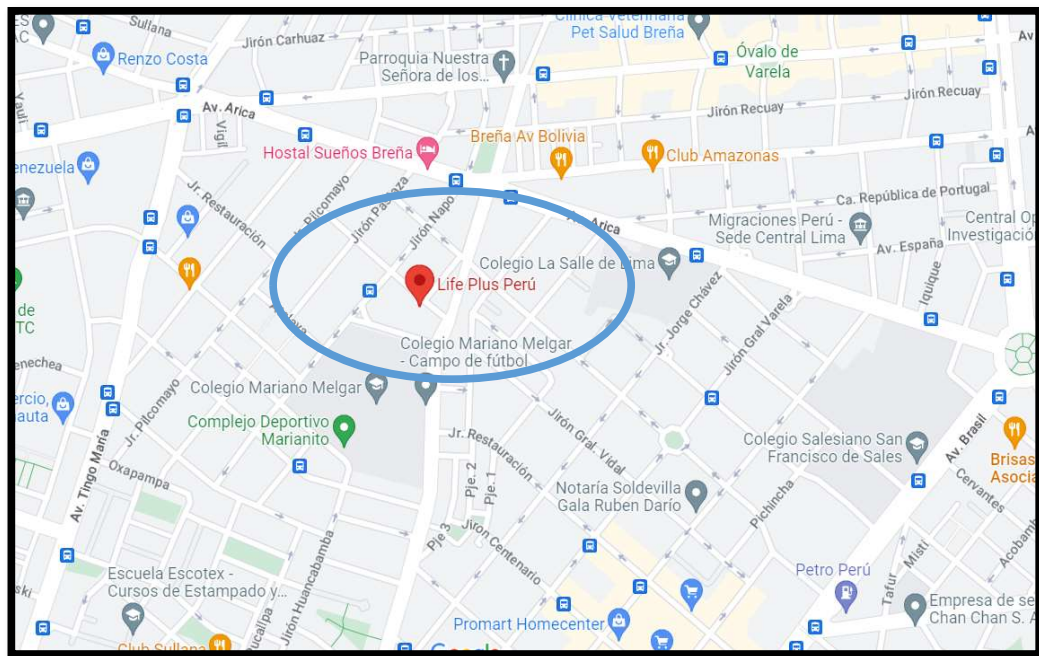
7.5. Logística de distribución

Dentro del costo de producción estará incluido el traslado del lote completo del producto final producido, por lo cual la empresa maquiladora realizará el traslado del lote de producción al almacén de la empresa Forever ubicado en Jr. General Francisco Vidal 907 Urb. San Luis Gonzaga – Breña (Figura 7.2).

Cabe resaltar que las instalaciones estarán ubicadas junto a las oficinas administrativas, siendo el costo de alquiler cubierto por los gastos administrativos de oficina. La recepción y el picking del producto será realizado por el personal de la empresa Forever S.A.C.

La ubicación del almacén es estratégica ya que se encuentra cerca de las zonas 6 y 7 de Lima, zonas de concentración de ventas, lo que permite la reducción de costos de distribución de última milla

Figura 7.2. Localización de oficinas Adiministrativas



Fuente: Elaboración propia

7.6. Conclusión

La producción de los snacks para perros será tercerizada con una empresa especializada en deshidratado y envasado, la empresa seleccionada es la empresa Andeantaste S.A.C, ofrece mejor costo de servicio de maquila y las condiciones del servicio de acuerdo a la necesidad de Forever S.A.C. la condición del servicio de maquila acordada con la empresa Andeantaste S.A.C es que esta empresa asume el 100% de costos y gastos para la elaboración de los snacks para perros. Dejando a la empresa Forever S.A.C a enfocarse en su especialidad de comercialización de los snacks para perros. Las producciones de los snacks para perros serán en una producción por bach mínimo de 1500 unidades de producto terminado. Los precios acordados serán: pejerrey deshidratado en bolsas doypack de 100 g. a 6.55 soles cada bolsa, Hígado de pavo a 5.24 soles, bazo de res a 7.65 soles y el mix de verduras y frutas a 3.38 soles. el precio no incluye el I.G.V. el costo inicial para el primer bach de los cuatro productos será de 34,230.00 soles. Este costo incluye un transporte hasta el almacén de Forever S.A.C. ubicado en Breña. también se detalla las condiciones del control de calidad en la línea de proceso de deshidratado, envasado y empaque. La empresa Andeantaste S.A.C se responsabiliza del control de calidad, también se hace responsable de reclamos que podrían ocurrir de parte de los clientes por falla en la producción, y asumiría una penalidad por afectación a la marca. La empresa Forever S.A.C contratara los servicios de un laboratorio para hacer un análisis bacteriológico. Se tomará una muestra aleatoria de los productos terminado por cada bach y se enviará a este laboratorio para su análisis. Si el laboratorio detecta que los parámetros de calidad están fuera de los permitido. Se hará responsable de desechar todo ese bach de producción y desinfectará su planta para hacer una nueva producción.

La empresa Forever S.A.C alquilara un almacén en el distrito de Breña ubicado en Jr. General Francisco Vidal 907 urbanización San Luis Gonzaga. Para garantizar una atención más rápida y tener costos más bajos en logística de entrega hacia los canales de distribución.

VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se presentan los requerimientos necesarios para la efectiva administración y funcionamiento de Forever; así como los recursos humanos necesarios para la gestión y la atención de los clientes.

Los objetivos de administración y recursos humanos son:

- Presentar la naturaleza de la empresa en cuanto a su constitución, registro y finalidad.
- Determinar el régimen tributario por el cual se regirá el negocio
- Definir la estructura organizacional requerida para el desarrollo de las tareas a ser realizadas con personal propio y terceros.
- Establecer lineamientos base para las contrataciones y compensación de personal.
- Estimar los costos en los cuales se debe incurrir para el funcionamiento administrativo y planillas, del plan de negocio.
- Especificar los servicios que serán realizados por terceros y sus correspondientes costos.

8.1. Estructura organizacional

En este sentido, detallaremos la estructura y recursos que utilizaremos en la organización para ingresar la marca Forever dentro del mercado de snack para perros y que a mediano plazo nos permitirá ser una empresa con una cultura laboral establecida y una empresa atractiva para nuevos profesionales.

8.1.1. Objetivos a corto plazo

- Formar un equipo de trabajo, con profesionales y colaboradores que cuenten con un mínimo de estudios técnicos.
- Establecer los perfiles para cada posición de la organización al igual que las funciones que deberán realizar.

- Establecer el horario, condiciones y forma de trabajo de cada una de las posiciones del organigrama propuesto.
- Implementación y acondicionamiento de oficinas.
- Elaborar el presupuesto de la planilla organizacional.

8.1.2. *Objetivos a largo plazo*

Debemos considerar que los objetivos a mediano plazo se buscan ser concretados en un periodo de 3 a 5 años, promoviendo una cultura interna para la organización.

- Formar un ambiente laboral que sea un lugar de excelencia para el trabajo.
- Atraer y retener el talento humano fortaleciendo las condiciones laborales
- Evaluación de performance de todas las posiciones y funciones de forma anual, considerando los resultados alcanzados y las nuevas proyecciones.
- Fomentar la orientación al cliente y mantener valores fundamentales de la empresa a través de boletines semanales y comunicación interna.

8.2. Naturaleza de la organización

“Toda organización, cualquiera sea su naturaleza, tiene una estructura donde los miembros cumplen determinadas funciones, establecen distintas relaciones y siguen procedimientos para hacer su trabajo” (Arbaisa, 2019).

En este sentido la naturaleza de la empresa Forever será con fines de lucro, formada por cinco accionistas y tendrá un organigrama vertical para permitir una toma de decisión más flexible y rápida.

8.3. Forma Societaria

Para la formación de la empresa Forever S.A.C. se ha considerado el régimen de Sociedad Anónima Cerrada (SAC) debido a su menor complejidad organizacional.

En este tipo de régimen la responsabilidad de los socios es limitada y el capital será representado en acciones nominativas, tales como bienes o efectivo. Se tendrá una junta general de accionista que estará conformada por los 5 socios (autores de la presente

tesis). En la Tabla 8.1 se detallan las principales características de una sociedad anónima cerrada (S.A.C.)

Tabla 8.1. Características de S.A.C.

Denominación	Número de accionistas	Órganos	Capital	Condición	Duración
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2, Máximo: 20	Junta general de accionistas.	Capital definido por aportes de cada socio.	Persona naturales o jurídicas	Determinado o indeterminado

Fuente: Elaboración propia. extraído de Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)

8.3.1. Proceso y costo de creación Societaria

Se realizará la búsqueda y reserva del nombre FOREVER en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). La constitución de la empresa será formalizada a través de los registros notariales competentes. Por último, se obtendrá el RUC a través de Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

Los costos estimados para la constitución de la empresa se detallan en la Tabla 8.2

Tabla 8.2. Costos para constitución de empresa.

COSTOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA JURIDICA EN EL PERU					
ITEM	ACTIVIDAD	ENTIDAD	COSTO		TIEMPO/DIAS
1	Búsqueda de nombre	SUNARP	S/	5.00	0.1
2	Reserva de nombre	SUNARP	S/	22.00	30
3	Minuta de constitución de la empresa	NOTARIA	S/	250.00	2
4	Pago por derechos notariales	NOTARIA	S/	400.00	1
5	Pago por derechos registrales	NOTARIA	S/	400.00	25
6	Crear RUC	SUNAT	S/	-	2
TOTAL			S/	1,077.00	30-45

Fuente: Elaboración propia – extraído de Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) y notaria Montoya Vera.

Asimismo, las características societarias de Forever S.A.C. son las siguientes:

- Razón social: Forever S.A.C.
- Capital social: aporte de capital en dinero y aporte de capital en bienes.
- Número de socios: 5 personas naturales
- Directorio: No
- Junta de accionistas: Si
- Gerente general: Si

8.4. Régimen tributario

De los diferentes tipos de régimen tributarios en el Perú, Forever S.A.C estará registrado dentro de régimen tributario para micro y pequeñas empresas denominado Régimen tributario MYPE – RMT. ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

Este régimen tributario es el más adecuado para nuevos emprendimientos ya que contempla carga tributaria y laboral menor que las aplicadas a empresas establecidas y/o de mayor porte. El objetivo fundamental es permitir a una empresa en creación enfocar en su operatividad e incrementar la misma, no verse absorbido por las responsabilidades tributarias y laborales hasta poder ser una empresa consolidada (SUNAT, 2018).

Las condiciones para constitución de empresas bajo el régimen de MYPE's se presentan en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. Condiciones para régimen MYPE

a) Domicilio fiscal en el país b) Los ingresos no deben ser mayor a 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) durante el año. c) Emisión de comprobantes de pago: facturas, boletas de ventas, tickets, liquidación de compra y notas de crédito y débito.	
Monto Ingresos Netos	Tasa
Menor a 300 UIT	1% de los Ingresos Netos
A partir del mes que supere las 300 UIT	1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente, el que resulte mayor, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 85 de la Ley del Impuesto a la Renta.
Declaración Anual	
Con este pago se regulariza el impuesto a la renta, dependiendo de la ganancia obtenida.	
Tramo de ganancia	Tasa sobre la utilidad
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%
Si los activos superan el S/. 1 000,000 se debe declarar el Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN). Tasa: 0.4%	

Fuente: SUNAT (2018) - Elaboración propia

8.5. Políticas Organizacionales

Según D'Alessio (2013), las políticas organizacionales, definidas por la alta dirección de la empresa; consisten en directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para lograr los objetivos. También establecen fronteras y límites de aquellas acciones que permitan lograr los objetivos comerciales establecidos sin transgredir la misión, visión y valores de la empresa. Todos los colaboradores deben estar predispuestos a cumplirlos.

En base a eso, se propone las políticas generales para la empresa, valorando y buscando el bienestar de los clientes y colaboradores.

- Respeto a la ley
- Brindar apoyo a los albergues de perros
- Brindar apoyo a la comunidad.
- Respeto y buen trato a los clientes y sus mascotas.
- Amar a los perros.
- Formar y transformar a todos los colaboradores como líderes.
- Brindar un excelente ambiente de trabajo.
- Cumplir con los pagos a los colaboradores y proveedores
- Capacitar a los colaboradores
- Ofrecer siempre productos de alta calidad al precio justo.

8.6. Gestión Humana

Según Moreno (2012), la gestión humana o gestión de recursos humanos se enfoca en la formación y retención de colaboradores idóneos, mediante capacitación y el desarrollo de áreas de trabajo con clima laboral agradable para el colaborador.

Considerando que FOREVER es un nuevo emprendimiento, no cuenta con recursos económicos como las grandes empresas y, por lo tanto, no será fácil atraer talentos con gran trayectoria en primera instancia. Debido a esto la empresa se enfocará en seleccionar talentos jóvenes y ambiciosos, ofreciendo condiciones laborales y un

programa de capacitaciones para potenciar y maximizar sus habilidades y talentos, generando valor para la empresa y para el colaborador.

Así mismo todos los colaboradores contarán con beneficio de salud y también los beneficios laborales que corresponda cumplir dentro del régimen tributario para las MYPE's.

A largo plazo se considera la implementación de un programa de capacitaciones para el personal, buscando potenciar no solo las habilidades y recursos, como también ser atractivos como empresa para los mejores talentos profesionales del sector.

8.6.1. Estructura organizacional

Inicialmente la empresa estará estructurada bajo un organigrama vertical con 04 colaboradores para la realización de las actividades principales y una junta de accionistas constituida por los 05 socios. Dicha junta se reunirá mensualmente para la evaluación del progreso del negocio y definición de los lineamientos necesarios para la gestión.

El organigrama propuesto (Figura 8.1) considera una gerencia general, un asistente administrativo y financiero, un analista de marketing y un ejecutivo de ventas, contratados inicialmente bajo la modalidad de tiempo determinado.

Figura 8.1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

8.6.2. Funciones y responsabilidades

A continuación, se describen las diferentes funciones y responsabilidades de los puestos definidos en el organigrama propuesto.

a) Gerente General

Rol del cargo: Planificar, ejecutar y controlar estrategias de corto, mediano y largo plazo bajo el lineamiento de la Junta de accionistas. Velar por el correcto funcionamiento de la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos, según los estándares de calidad, respetando los valores organizacionales, llevar al logro de la visión y el cumplimiento de la misión de la empresa. Actuará también como responsable frente a las entidades financieras y encargado de las grandes cuentas de la empresa.

Perfil del cargo: Profesional en Administración, ingeniería industrial o carreras afines con maestría en administración, con experiencia de 3 – 5 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente enfocado en alimentos para perros, con conocimientos de gestión financiera y comercial.

Funciones del cargo:

- Representante legal de la empresa frente a entidades públicas y privadas.
- Definir política de ventas, precio y descuento de acuerdo con volumen y valorización de cada cliente.
- Planteamiento del camino estratégico de la empresa en el comité de accionistas.
- Selección, contratación y control del personal.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de negocio trazados.
- Responsable por lograr los objetivos de rentabilidad establecidos.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas en beneficio de la empresa.

- Identificar y evaluar nuevas oportunidades para el negocio.
- Controlar el cumplimiento del contrato de la empresa de maquila.
- Validación de reportes internos como externos.
- Negociación con los bancos.
- Negociación con clientes claves.

Puestos bajo su responsabilidad:

- Ejecutivo de ventas
- Analista de marketing
- Asistente administrativo y financiero

Reporta a: Junta de accionistas

b) Asistente administrativo y financiero

Rol del cargo: Encargado de brindar el soporte administrativo al gerente general y a las demás personas de la estructura organizacional, controlando las finanzas de la organización como elaboración de reportes para monitoreo de la gestión, ser el nexo de coordinaciones entre los clientes internos y externos.

Perfil del cargo: Técnico en administración o estudiante de últimos ciclos de la carrera de administración de empresas, con experiencia de 1 a 2 años en puestos similares y conocimientos de manejo del office en especial Excel.

Funciones del cargo

- Control y ejecución de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Manejo administrativo de la empresa
- Preparar y conciliar los informes de gastos e ingresos
- Organizar y programar citas
- Preparación de informes financiero de forma periódica
- Realizar pedidos de material de oficina.

- Actuar de punto de contacto para clientes internos y externos
- Organizar y programar citas con proveedores estratégicos y clientes.

Reporta a: Gerente General

c) Ejecutivo de ventas

Rol del cargo: Planificar, ejecutar, controlar el área comercial para que la empresa logre los objetivos de ventas y distribución establecidos.

Perfil del cargo: Técnico en administración o Marketing con experiencia de 3 – 5 años en ventas de campo, de preferencia en consumo masivo.

Funciones del cargo

- Encargado de planificar y ejecutar las ventas a minoristas y mayoristas de Lima Metropolitana, así como brindar el soporte necesario.
- Realizar la captación de nuevos clientes.
- Brindar soporte post venta a clientes de la empresa.
- Implementar las condiciones de pago de acuerdo a lo determinado para cada tipo de clientes.
- Administrar y controlar el envío de las cotizaciones a clientes.
- Consolidado de pedidos a través del canal digital.
- Elaborar los informes de gestión de ventas para presentar a la Gerencia General.

Reporta a: Gerente General

d) Analista de Marketing

Rol del cargo: Planificar, ejecutar y controlar las estrategias de Marketing definidas para el lanzamiento, posicionamiento y mantenimiento del producto y la marca.

Perfil del cargo: Profesional de la carrera de Marketing con experiencia de 1 – 2 años en puestos similares.

Funciones del cargo

- Encargado de planificar y ejecutar las acciones específicas definidas en el plan de marketing.
- Entendimiento y presentación de informes de investigación de mercado.
- Negociar, coordinar y supervisar a la empresa contratista para el manejo de social media.
- Elaborar los informes de gestión de marketing para presentar a Gerencia General.
- Detección de nuevas oportunidades de mercado como de nuevos productos en base a las investigaciones contratadas.
- Manejo de KPI's comerciales, marketing y retorno de inversión.
- Punto de contacto y monitoreo de la agencia de publicidad para el correcto desarrollo e implementación de las campañas de marketing.

Reporta a: Gerente General

8.7. Sistema de remuneraciones

El sistema de remuneraciones que se implementará considera un valor fijo para todos los colaboradores y, asimismo un componente variable en función a la venta para algunas posiciones.

8.7.1. Estructura de la Planilla

La estructura salarial para los puestos propuestos en organigrama considera una planilla base que se detalla en la Tabla 8.4. Adicionalmente, para el puesto del Gerente General se fijará un bono de productividad anual que equivale a S/10,000.00 (nuevos soles), fijado por el porcentaje de cumplimiento de venta anual, y para el puesto de

ejecutivo de ventas el bono de productividad será de S/. 1,500.00 (nuevos soles) igualmente definido de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de meta mensual.

Para el estimado del costo anual de planilla se consideran 14 sueldos, 0.5 sueldos para el pago de CTS más la doceava parte de la gratificación y 9% de Essalud, totalizando un costo anual de planilla de S/. 116,550.75, sin considerar el bonus por resultado como se aprecia en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4. Planilla

Puesto	TIPO DE CONTRATO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	Bono de Productividad	Bono de productividad mensual
Gerente General	Planilla	S/ 6,000.00	S/ 54,526.67	S/ 18,000.00	
Ejecutivo de Ventas	Planilla	S/ 2,000.00	S/ 20,447.50		S/ 1,000.00
Analista de marketing	Planilla	S/ 2,500.00	S/ 27,263.33	S/ -	
Asistente administrativo y finanzas	Planilla	S/ 1,500.00	S/ 14,313.25	S/ -	
TOTALES		S/ 12,000.00	S/ 116,550,75	S/ 18,000.00	S/ 1,000.00

Fuente: Elaboración propia

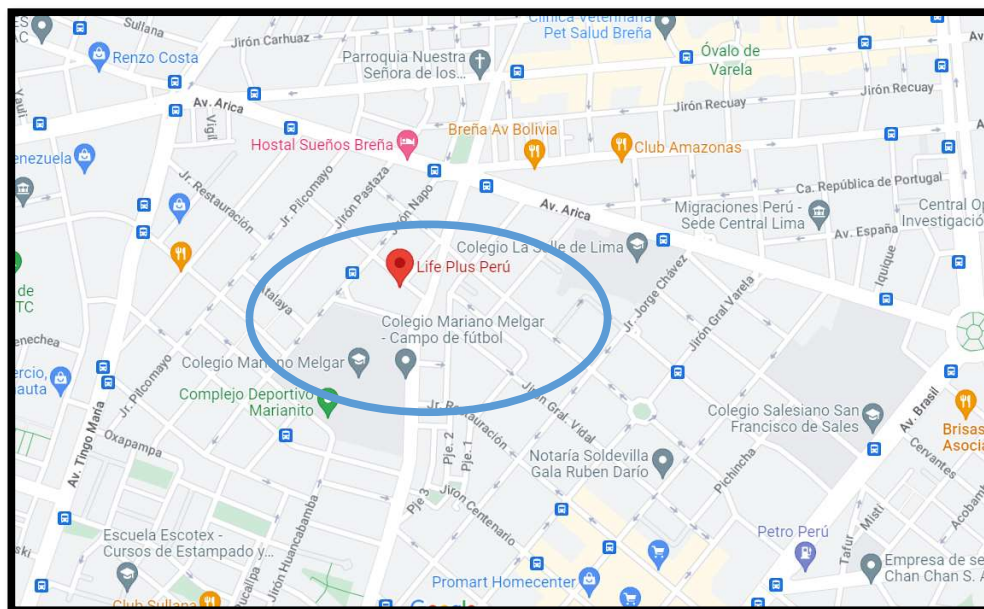
8.8. Recursos Administrativos

Para la correcta ejecución de las funciones de cada uno de los puestos propuestos en la estructura organizacional se brindará las herramientas tecnológicas y recursos de gestión que requiera el personal.

8.8.1. Localización de oficinas administrativas y depósito

Las oficinas administrativas y el depósito de productos finalizados con capacidad para almacenar 1000 Kg estarán situado en el Jr. General Francisco Vidal 907 Urb. San Luis Gonzaga – Breña como se observa en la Figura 8.2.

Figura 8.2. Localización de las oficinas y deposito



Fuente: Elaboración propia

8.8.2. Equipos tecnológicos y materiales administrativos

Para el correcto desarrollo de cada una de las funciones y responsabilidades de los puestos anteriormente mencionados, se ha considerado para la compra de equipos tecnológicos y materiales administrativos de acuerdo con lo especificado a continuación.

- **Laptop:** Se adquirirá cuatro laptops con un hardware igual o superior a 5i, de esta forma se garantiza el desarrollo de las funciones del personal.
- **Impresora:** Se comprará una impresora que estará ubicada en las oficinas administrativas y proporcionará la impresión de los documentos para la gestión.
- **Escritorios y sillas:** Se realizará el aporte de cada uno de los socios de un escritorio y sillas lo cual formará parte del capital de la empresa y aportaciones de cada uno.

- **Útiles de Escritorio:** Se considera la compra inicial y luego de reposición de los útiles de oficina necesarios para el trabajo como hojas, lapiceros, grapas, et...

8.8.3. Presupuesto Administrativo

Las instalaciones de las oficinas administrativas y del depósito serán inicialmente rentadas por uno de los socios al valor simbólico de S/500.00 nuevos soles al mes, en el cual estarán incluidos los servicios básicos de agua, luz y servicio de internet. Adicional a ello se realizará otros gastos por útiles de oficina mensual por la suma de S/100.00 nuevos soles como se aprecia en la Tabla 8.5.

Tabla 8.5. Gastos Administrativos

Gastos Administrativos			
Item	Cantidad	Gasto mensual	Gasto Anual
Útiles de oficina	1	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Alquiler	1	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Total		S/ 600.00	S/ 7,200.00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la inversión en activos tecnológicos y muebles, el monto estimado es de S/. 11,414.00 nuevos soles, detallados en la Tabla 8.6; asimismo se debe considerar que los precios de escritorio y sillas son precios referenciales y que cada socio brindara una unidad como aporte de capital en bienes.

Tabla 8.6. Inversión en activos.

Activos			
Item	Cantidad	Costo Unitario unitario	Costo total
Laptop	5	S/ 1,899.00	S/ 9,495.00
Impresora	1	S/ 669.00	S/ 669.00
Escritorios	5	S/ 100.00	S/ 500.00
Sillas	5	S/ 150.00	S/ 750.00
Total		S/ 2,818.00	S/ 11,414.00

Fuente: Elaboración propia

8.9. Servicios Tercerizados

Se realizará la contratación de servicios tercerizados para optimizar la gestión y a la vez reducir los costos operativos con visas a garantizar la continuidad de la empresa en sus primeros años de operación en el mercado.

a) Asesoría Contable

Será responsable de la elaboración de los informes mensuales de ingresos y egresos; trimestrales de pérdidas y ganancias y, del balance y estado de flujo de efectivo. Además, será responsable por el manejo de los libros contables que corresponden al régimen laboral de MYPE y de la elaboración y presentación de declaraciones mensuales y anuales debidas dentro del plazo establecido por la SUNAT. El incumplimiento de los plazos que lleven a incurrir en multa o sanción hacia la empresa será asumido por la empresa contable contratada.

El costo mensual estimado para este servicio es de S/. 300.00 (nuevos soles).

b) Soporte de TI

Se adquirirá la licencia de uso de un software de gestión, que permita trabajar de forma eficiente las informaciones transaccionales como control de existencias, ventas, pedidos, devoluciones, historial de clientes entre otros. El servicio incluye licencias para utilización del paquete office y antivirus. No considera el desarrollo de softwares o herramientas digitales como aplicativos. Adicionalmente el servicio contratado ofrecerá cobertura de soporte y mantenimiento de los equipos de hardware.

El costo mensual estimado es de S/. 200.00 (nuevos soles).

c) Asesoría de nutricional (Veterinario)

Responsable por la validación de los productos comercializados y el desarrollo de nuevos productos, ofreciendo sustento científico. Además, se actuará como experto en el caso de contar con alguna denuncia o consulta de parte de consumidores brindándoles

el soporte científico necesario. Dará soporte al gerente general en la lectura del informe de calidad proveniente de la empresa encargada de la producción.

El costo mensual estimado es de S/. 500.00 (nuevos soles).

d) Asesoría legal

Responsable por asegurar el control de los parámetros legales de la empresa, asesoramiento de las normativas que se debe regir, i.e. del mercado, funcionales, municipales, laborales, contractuales con cliente y proveedores, entre otros. De presentarse algún litigio de parte de consumidores, clientes, o proveedores será encargada del seguimiento, representación de la empresa y resolución del lio, velando por los beneficios económicos y de imagen de la empresa.

El costo mensual estimado es de S/. 300.00 (nuevos soles).

8.9.1. Presupuesto de servicios tercerizados

De acuerdo con lo especificado en la Tabla 8.7, los costos generados por los servicios contratados de terceros acceden a S/ 1,300.00 mensuales, es decir S/. 15,600.00 anuales.

Tabla 8.7. Costos de servicios tercerizados

SERVICIO TERCERIZADO	TIPO DE CONTRATO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Asesoría Contable	Prestación de servicios	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Soporte TI- Software	Prestación de servicios	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Asesoría nutricional (veterinario)	Prestación de servicios	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Asesoría legal	Prestación de servicios	S/ 300.00	S/ 3,600.00
Costo total de servicios de terceros		S/ 1,300.00	S/ 15,600.00

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Conclusión

En este capítulo se ha detallado la constitución de la empresa Forever S.A.C, el régimen tributario y laboral más adecuado para una pequeña empresa como Forever S.A.C. También se ha elaborado el perfil y las funciones del equipo de colaboradores. Las condiciones, el horario y el diagrama estructural de la empresa Forever S.A.C. la implementación de las oficinas y el almacén considerando la cercanía hacia las zonas de ventas seleccionadas anteriormente. También se ha elaborado el presupuesto mensual y anual de la planilla de la empresa.

Finalmente, la inversión inicial en activos y por constitución de la empresa ascienden a la suma de S/. 12,491.00 nuevos soles. Por otro lado, los gastos administrativos y de recursos humanos ascienden a la suma anual de S/ 138,749.55 nuevos soles.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El capítulo nueve lleva consigo la información necesaria para la validación financiera y la viabilidad del plan de negocio planteado, el cual presente como objetivo determinar la viabilidad de un plan de negocios para producir y comercializar una marca de Snacks 100% naturales y funcionales a base de productos deshidratados, que aporten a la nutrición y salud de los perros, y que se comercialicen a través de e-commerce y tiendas especializadas en la provincia de Lima Metropolitana.

Dentro del capítulo se visualizará la información necesaria para la toma de decisiones acertadas para el funcionamiento de la empresa a través de herramientas como ingresos, costos, gastos, estado de resultados y otros que acompañaban a conocer la rentabilidad de la empresa proyectada dentro de 5 años y el funcionamiento de esta.

9.1. Inversión Inicial

Para realizar el funcionamiento de la empresa, es necesario considerar que se debe incurrir en una inversión inicial y gastos preoperativos por un total de 181,29.39 soles en el año inicial, desglosado en la Tabla 9.1 de la siguiente manera.

Tabla 9.1. Inversión Inicial para la operación

Resumen Inversión	
Inversión en activos tangibles	S/ 11,414.00
Gasto pre - operativos	S/ 1,077.00
Inversión Capital de Trabajo	S/ 168,805.39
Total	S/ 181,296.39

Fuente: Elaboración propia

9.1.1. Inversión en Activo Fijo

Se considera activo fijo a la cantidad de equipos disponibles y óptimos para el funcionamiento de la empresa; asimismo se considera la amortización y depreciación de estos activos.

Activos Tangibles, los activos tangibles de la empresa se encuentran conformados por 5 laptops, 5 mobiliarios y una impresora que se detallan en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2. Detalle de Activos Tangibles

Inversión en equipo informáticos y mobiliario		Valor	IGV	Costo Unitario	Costo total
Laptop	5	1609.33	289.6785	S/ 1,899.00	S/ 9,495.00
Impresora	1	566.95	102.051	S/ 669.00	S/ 669.00
Sillas	5	84.745	15.2541	S/ 100.00	S/ 500.00
Mesas	5	127.63	22.9734	S/ 150.00	S/ 750.00
Total		S/ 2,388.65		S/ 2,818.00	S/ 11,414.00

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Preoperativo

Los gastos preoperativos se muestran en la Tabla 9.3 y se encuentran contemplados en las operaciones de principal importancia para generar legalidad a la empresa frente

a la sociedad, es decir que cubre gastos para el funcionamiento de la empresa, el valor jurídico y son todos aquellos gastos básicos incurridos antes del inicio de las operaciones, principalmente para regular la existencia y funcionamiento de la sociedad creada para ejecutar el plan de negocios.

Tabla 9.3. Gastos preoperativos por constitución de empresa

COSTOS PARA CONSTITUIR UNA EMPRESA JURIDICA EN EL PERU				
ITEM	ACTIVIDAD	ENTIDAD	COSTO	TIEMPO/DIAS
1	Búsqueda de nombre	SUNARP	S/ 5.00	0.1
2	Reserva de nombre	SUNARP	S/ 22.00	30
3	Mínuta de constitución de la empresa	NOTARIA	S/ 250.00	2
4	Pago por derechos notariales	NOTARIA	S/ 400.00	1
5	Pago por derechos registrales	NOTARIA	S/ 400.00	25
6	Crear RUC	SUNAT		2
TOTAL			S/ 1,077.00	30-45

Fuente: Elaboración propia

9.1.3. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo definido en el plan de negocio sigue el método de déficit de acumulados máximos mostrados en la Tabla 9.4. En el cual no se considera la recuperación de capital de trabajo, pues ello es parte de la inversión inicial y parte de la empresa como tal.

Al tercer mes se produce el déficit acumulado máximo. En consecuencia, el proyecto requiere de una inversión en capital de trabajo de S/ 168,805.39.

Tabla 9.4. Método del déficit acumulado máximo

Detalle		Ingreso proyectado mensual en el primer año							
		0	1	2	3	4			
Unidades			1947	2124	3069	3305			
Ventas S/.		S/	23,400.00	S/	25,527.00	S/	36,872.00	S/	39,708.00

Detalle		Déficit acumulado máximo								
		0	1	2	3	4				
Ventas al contado	15%		S/	3,510.00	S/	3,829.05	S/	5,530.80	S/	5,956.20
Ventas a 30 días	65%			S/	15,210.00	S/	16,592.55	S/	23,966.80	
Ventas a 60 días	20%				S/	4,680.00	S/	5,105.40		
Total recaudacion			S/	3,511.00	S/	19,041.05	S/	26,806.35	S/	35,032.40

Egresos											
Gastos administrativos			S/	600.00	S/	600.00	S/	600.00	S/	600.00	
Servicios tercerizados			S/	2,483.33	S/	2,483.33	S/	2,483.33	S/	2,483.33	
Planilla			S/	9,712.56	S/	9,712.56	S/	9,712.56	S/	9,712.56	
Presupuesto de MKT		S/	33,600.00	S/	36,200.00	S/	8,000.00	S/	3,600.00	S/	3,600.00
Gastos pre operativos		S/	1,077.00								
Inversion activos		S/	11,414.00								
costo de venta		S/	37,737.33		S/	37,737.33					
Total Egresos		S/	83,828.33	S/	48,995.89	S/	58,533.22	S/	16,395.89	S/	16,395.89

Saldo		-S/	83,828.33	-S/	45,484.89	-S/	39,492.17	S/	10,410.46	S/	18,636.51
Saldo acumulado		-S/	83,828.33	-S/	129,313.22	-S/	168,805.39	-S/	158,394.93	-S/	139,758.42

Fuente: Elaboración propia

9.2. Financiamiento inicial

Debido a que la constitución de la empresa, dentro del mismo periodo se presenta el funcionamiento de la misma, es que se decidió laboral con fondos propios, a través de la constitución de 5 socios, con una colaboración dada de S/ 36,259.27 por cada socio, los cuales son para cubrir la inversión de gastos administrativos, preoperativos y de venta.

9.3. Ingresos y gastos

Para lograr una rentabilidad y cálculo óptimo del procedimiento financiero de la empresa se debe determinar con exactitud el comportamiento de los ingresos, por lo que para el plan de negocios se genera la proyección de ingresos a 5 años basado en la penetración de mercado objetiva y el consumo promedio por cliente.

9.3.1. Ingresos proyectados

Se evidencia en la Tabla 9.5 que los ingresos se basan principalmente en el mercado objetivo y en los clientes efectivos que a través de los años irán mejorando el nivel de consumo promedio durante en el año, generando un crecimiento en las ventas de 14%, 19% y 7% respectivamente.

Tabla 9.5. Proyección de Ingresos a 5 años

	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Vta. Proyectada de la Categoría	S/ 18,305,09	S/ 19,586,44	S/ 20,879,15	S/ 22,215,41	S/ 23,637,20
Objetivo de Market Share %	5%	10%	11%	12%	12%
Captación Mercado Potencial %	2%	2.2%	2.5%	2.8%	3.0%
Clientes efectivos	4721	5193	5901	6609	7081
Consumo Prom. Anual/Cliente	12	32	32	34	34
Total Unidades Vendidas	81,849	166,177	188,837	224,716	240,767
Ingresos Proyectados	S/ 983,489	S/ 1,996,760	S/ 2,269,046	S/ 2,700,164	S/ 2,893,033
Crecimiento de la venta %		103%	14%	19%	7%

Fuente: Elaboración propia

9.3.2. Costos de producción

El costo de producción de la empresa se encuentra diversificada por cada uno de los productos que se comercializará, los cuales son Pejerrey, hígado de pavo, baso de res y un mix de verduras y frutas, los cuales serán negociados en empaque de 100 gramos, con el siguiente costo respectivamente de S/ 6.55, S/ 5.23, S/ 7.65 y S/ 5.31 como se detalla en la Tabla 9.6.

Tabla 9.6. Costos de producción por doypack según producto

COSTOS DE PRODUCCION CAPACIDAD MINIMA DE 1000 KG.				
Descripción	Pejerrey	Higado de Pavo	Baso de Res	Mix de Verduras y Frutas
Unid. de Doypack por 1000 Kg DE MPD	1500	2000	1500	1125
Costo de MPD deshidratado	S/ 5,000	S/ 4,500	S/ 6,000	S/ 1,151
Logística de compra	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300
Costo de servicio de deshidratado	S/ 2,000	S/ 2,500	S/ 2,650	S/ 2,000
Costo de servicio de envasado y empaque	S/ 1,125	S/ 1,500	S/ 1,125	S/ 1,125
Bolsas doypack impresas	S/ 512.00	S/ 681.50	S/ 512.00	S/ 512.00
Caja master (25 unidades)	S/ 287.50	S/ 383.33	S/ 287.50	S/ 287.50
Harina de Genjibre	S/ 307.00	S/ 307.00	S/ 307.00	S/ 307.00
Harina de cúrcuma	S/ 292.50	S/ 292.50	S/ 292.50	S/ 292.50
Costo Total por BACH	S/ 9,824.00	S/ 10,464.33	S/ 11,474.00	S/ 5,975.00
COSTO POR DOYPACK	S/ 6.55	S/ 5.23	S/ 7.65	S/ 5.31

Fuente: Elaboración propia

9.3.3. Gastos de venta y comercialización

El gasto de venta de la empresa como se muestra en la Tabla 9.7 se encuentra dividido en todos los pagos por servicios terciarios comprometidos, el servicio de transporte de los productos y el pago de planilla anual y mensuales de los trabajadores. Tomando en cuenta los beneficios de ley que se otorgan a cada uno de ellos.

Tabla 9.7. Estructura de gastos de ventas

Gastos de ventas	Costo Mensual	Costo Anual
Picking y Packing, Transporte y Reporte	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Servicios terciarizados	S/ 2,483.33	S/ 29,800.00
Planilla	S/ 8,550.00	S/ 116,550.75
Total	S/ 533.33	S/ 152,350.75

Fuente: Elaboración propia

9.3.4. Gastos de administración

Los gastos de administración detallados en la Tabla 9.8 contribuyen a todas las operaciones de pago que representan un uso físico de productos o local donde se ejecutan las operaciones del negocio (ventas) ya sea por los diferentes canales de marketing.

Tabla 9.8. Estructura de gastos administrativos

Gastos Administrativos		Costo Mensual	Costo Anual
Oficinas Adm. (incluye servicios)	1	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Otros gastos Administrativos (lapiceros, hojas, etc.)	2	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Total		S/ 600.00	S/ 7,200.00

Fuente: Elaboración propia

9.4. Parámetros para a evaluación del proyecto

9.4.1. Horizonte de evaluación

La investigación cuenta con un periodo de 5 años, sin embargo, la empresa tendrá muchos años más de funcionamiento. Se considera un quinquenio debido a que es un escenario prudente, considerando la vida útil de las herramientas administrativas y el posicionamiento del producto en el mercado.

9.4.2. Estructura de capital

Los accionistas aportarán el íntegro de capital a invertir en proporciones equitativas; vale decir se contará con capital propio como se muestra en la tabla 9.9.

Tabla 9.9. Detalle de Capital

Esquema de financiamiento	Año 0
Deuda Financiera	-
Capital Propio	S/168,805.39
Total	S/168,805.39

Fuente: Elaboración propia

9.4.3. Tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento se comparó el costo de oportunidad al mantener la inversión inicial en el sistema financiero a una tasa máxima ofrecida de 10% en un plazo mayor de un año. Además, como una segunda fuente comparativa del costo de oportunidad se tomó como referencia la tesis "Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de

Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho" (2019), donde podemos apreciar que la tasa de descuento determinada es del 31%.

Tomando en consideración ambas fuentes y considerando un escenario conservador se optó por establecer una tasa de descuento del 20%.

9.5. Evaluación económica financiera

Se realiza la factibilidad del plan de negocio, tomando en cuenta el análisis del punto de equilibrio, sensibilidad y los posibles escenarios de evaluación.

9.5.1. Estado de resultados

En la tabla 9.10 se muestra el estado de resultados para los siguientes cinco años. En esta se aprecia que el año 1 se tiene una utilidad neta de 217,454.61soles, el año 2 presenta un resultado positivo de 709,607.10 soles y los años 3, 4 y 5 mejoran sustancialmente generando utilidades de 1,145,456.81; 1,595,177.98 y 1,974,829.07 soles, respectivamente.

Tabla 9.10. Proyección de Estado de resultados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 983.489,47	S/ 1.996.760,17	S/ 2.269.045,65	S/ 2.700.164,32	S/ 2.893.033,20
Costo de venta	S/ 512.162,47	S/ 1.039.833,82	S/ 1.181.629,34	S/ 1.406.138,92	S/ 1.506.577,41
Margen Bruto	S/ 471.327,00	S/ 956.926,34	S/ 1.087.416,30	S/ 1.294.025,40	S/ 1.386.455,78
Costos Fijos	S/ 159,550.75	S/ 159,550.75	S/ 159,550.75	S/ 159,550.75	S/ 159,550.75
Margen Operativo	S/ 311.776,26	S/ 797.375,60	S/ 927.865,55	S/ 1.134.474,65	S/ 1.226.905,04
Depreciación	S/ 477,73	S/ 477,73	S/ 477,73	S/ 477,73	S/ 477,73
Amortización	S/ 649,08	S/ 628,05	S/ 628,05	S/ 628,05	S/ 420,90
UAI	S/ 310.649,45	S/ 796.269,82	S/ 926.759,77	S/ 1.133.368,87	S/ 1.226.006,40
Impuesto a la renta	S/ 93.194,83	S/ 238.880,95	S/ 278.027,93	S/ 340.010,66	S/ 367.801,92
Utilidad Neta	S/ 217.454,61	S/ 557.388,87	S/ 648.731,84	S/ 793.358,21	S/ 858.204,48

Fuente: Elaboración propia

9.5.2. Flujo de caja económico

Se determina el flujo de caja económico según Tabla 9.11, con el fin de calcular y analizar los indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR). La

tabla 9.11 muestra el cálculo del flujo económico proyectado para el horizonte de evaluación. Este no considera recuperación de capital de trabajo ya que se considera que el proyecto no concluirá al finalizar el año 5.

Tabla 9.11. Flujo de Caja Económico

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/217.454,61	S/557.388,87	S/648.731,84	S/793.358,21	S/858.204,48
Depreciación y amortización anual	S/ 1,126.81	S/ 1,105.78	S/ 1,105.78	S/ 1,105.78	S/ 898.63
Flujo de Efectivo de Operaciones	S/ 218.581,42	S/ 558.494,65	S/ 649.837,62	S/ 794.463,99	S/ 859.103,12

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operaciones	S/ -	S/ 218,581.42	S/ 558,494.65	S/ 649,837.62	S/ 794,463.99	S/ 859,103.12
Inversión en CT	-S/ 168,805.39					
Flujo Económico	-S/ 168,805.39	S/ 218,581.42	S/ 558,494.65	S/ 649,837.62	S/ 794,463.99	S/ 859,103.12

Fuente: Elaboración propia

9.6. Análisis económico

Considerando el costo de capital de 20%, determinado por los futuros inversionistas, se obtiene un VAN de S/ 1, 510, 401.2 soles y una TIR de 208%. Con un VAN positivo y una TIR mayor al costo de capital establecido, se demuestra la viabilidad del plan de negocios.

9.7. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica la cantidad de ingreso por las ventas generadas que es necesario para cubrir los costos fijos de la operación. En la tabla 9.12 se detalla el punto de equilibrio proyectado a 5 años.

Tabla 9.12. Cálculo del Punto de Equilibrio a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo Anual	S/ 159,550.75	S/ 207,415.97	S/ 269,640.76	S/ 350,532.99	S/ 455,692.89
Costo Fijo Mensual	S/ 13,295.90	S/ 17,284.66	S/ 22,470.06	S/ 29,211.08	S/ 37,974.41
Precio Venta Unitario	S/ 12.02	S/ 12.02	S/ 12.02	S/ 12.02	S/ 12.02
Costo de Venta U. promedio	S/ 6.19	S/ 6.19	S/ 6.19	S/ 6.19	S/ 6.19
Punto de equilibrio Mensual (Unidades)	2282	2967	3857	5014	6518
Punto de equilibrio Anual (Unidades)	27386.50	35602.45	46283.19	60168.15	78218.59
Punto de equilibrio Mensual (soles)	S/ 27,422.77	S/ 35,649.60	S/ 46,344.48	S/ 60,247.82	S/ 78,322.16
Punto de equilibrio Anual (Soles)	S/ 329,073.20	S/ 427,795.15	S/ 556,133.70	S/ 722,973.81	S/ 939,865.96

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene que producir y vender aproximadamente mensualmente 2282 unidades del mix de productos para cubrir adecuadamente los costos fijos de la empresa o en paralelo gestionar S/27,422.77 soles.

9.8. Análisis de sensibilidad

El presente análisis se realiza sobre una de las dimensiones de mayor repercusión que es el precio de venta en los distintos canales y que puede ser impactado por cambios en el costo de cualquiera de los insumos de producción de la maquila.

Bajo un escenario esperado, se realiza el ejercicio de sensibilidad en la Tabla 9.13 para hallar el punto muerto cambiando la variable precio. Este análisis permite conocer hasta cuánto puede caer el promedio de precio de venta a los canales de distribución para obtener un VAN negativo.

Tabla 9.13. Análisis de punto muerto (precio)

Variación en precio de venta	Van	Tir
	S/ 1.510.401,20	208%
-20%	S/ 790.880,29	154%
-25%	S/ 614.431,09	137%
-42%	S/ 1.344,89	21%
-42.5%	-S/ 16.599,10	2%

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que si el precio de venta disminuye en 31% pues tendríamos el punto muerto de la empresa porque la inversión no sería factible como tal y por ello la comercialización no sería rentable. Es decir, el margen de ganancia se debe encontrar mayor a un 42%.

9.9. Análisis de escenarios

Considerando los resultados del análisis de sensibilidad se determinan dos escenarios pesimista y optimista, bajo los supuestos de variación en el consumo medio anual y la penetración de mercado, detallados en la Tabla 9.14 y Tabla 9.15 respectivamente.

Escenario optimista

En este escenario se hacen dos planteamientos, primero se plantea el aumento de consumo promedio anual a 24 veces al año por cliente. Ante esta fluctuación y, considerando que las demás variables permanecen constantes, se genera un resultado muy atractivo para el negocio, con una VAN de S/ 1, 617 555.40 soles y una TIR de 253%. Este planeamiento optimista se sustenta en una alta aceptación del producto y fidelización del cliente.

Por otro lado, se plantea un escenario optimista en el que la estrategia de captación tenga mejores resultados logrando que la penetración de mercado aumente en un 20%, lo que conlleva también a resultados positivos con una VAN S/1,858,574.45 y un TIR de 229%.

Escenario pesimista

En el presente escenario, primero se plantea una reducción dramática en la cantidad de compra anual de 12 a 6 veces en promedio, obteniendo un VAN menor al esperado, pero aun así positivo de S/ 1.331.906.10 con una TIR de 148%.

Asimismo, como segundo planteamiento se proyecta un escenario de estrés en el que la penetración de mercado disminuya un 20%, obteniéndose pese a ello resultados

positivos con una de VAN S/ 1.080.368.03 y una TIR de 154%, lo que denota que estamos en un sector rentable y aún en desarrollo.

Tabla 9.14. Escenario de estrés en el consumo

	Optimista	Conservador	Pesimista
Van	S/ 1.617.555,40	S/ 1.510.401,20	S/ 1.331.906,10
TIR	253%	208%	148%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.15. Escenario de estrés en la penetración

	Optimista (20% + demanda)	Conservador	Pesimista (20% - demanda)
Van	S/ 1.858.574.45	S/ 1.510.401,20	S/ 1.080.368.03
TIR	225%	208%	154%

Fuente: Elaboración propia

9.10. Conclusiones

Se concluye que el plan de negocio es rentable debido a que los indicadores financieros son óptimos, partiendo del análisis del VAN y TIR, los cuales son S/1.510.401.20 y 208% respectivamente.

Con respecto al análisis de flujo de caja económico, los flujos son positivos a partir del primer año de operación, lo cual permite una recuperación de la inversión en el año. Los costos de producción radican principalmente en el proceso de maquila y la compra de empaques; que no están expuestos a cambios sustanciales de precio; en todo caso, de hacerlo.

Por último, la frecuencia de consumo por cliente es 12 sobre la que se ha construido el escenario esperado y evaluado los resultados en función a una frecuencia de compra validada a través de la investigación de mercado.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se valida que la propuesta de negocio planteada en este trabajo para producir y comercializar una marca de snacks 100% naturales y funcionales a base de productos deshidratados, es viable económicamente ya que con las variables propuestas de una inversión inicial de S/181,296.39 y una tasa de descuento de 20% se obtuvo un VAN positivo de S/ 1, 510, 401.2 y una TIR de 208%
- El análisis del macroentorno y microentorno, mediante el uso de las herramientas PEST y las 5 fuerzas competitivas de Porter respectivamente, fue clave para identificar las oportunidades y amenazas que puedan impactar a la propuesta de negocios; y, con ayuda de la matriz MEFE se determinó que existe una oportunidad de negocio en una categoría como la de snacks que evidencia un crecimiento y aún está en desarrollo.
- Mediante la investigación de mercado, enfocada al público objetivo, se obtuvo una aceptación por la propuesta de producto presentada de 84% y se estimó un mercado potencial de 236,046 dueños de perros pertenecientes a los NSE AB de las Zonas 6,7,2 y 8 de Lima Metropolitana.
- El mercado potencial está conformado por dueños de perros que le dan snacks (87.6%) y tienen intención de compra de la propuesta de negocio (84.0%). Pero también es importante considerar a los dueños de perros que no les dan snacks (12.4%) pero que sí están dispuestos a consumir el producto (58.0%).
- La estrategia competitiva de negocio utilizada es la “**Estrategia de enfoque en diferenciación**”, la cual se basa en las necesidades de un segmento específico que aman y consideran a su perro como parte importante de su familia, buscando en todo momento cuidarlos y contribuir en su salud y bienestar.
- La estrategia de comunicación de la marca está basada en el funnel de conversión, buscando principalmente el awareness de la marca, al ser una marca nueva necesitamos posicionarnos en la mente del consumidor con todos los beneficios de la marca, para luego pasar a acciones específicas buscando

consideración y conversión con un público que ya ha sido impactado por el primer mensaje de la marca.

- Las redes sociales a considerar en la comunicación de la marca son las más utilizadas y con mayor penetración en nuestro público objetivo: Facebook, Instagram, YouTube y Tiktok. Estas permitirán tener un mix de medios interesante que permita llegar en diferentes momentos del journey del consumidor e impactar con mensajes diferenciados.

RECOMENDACIONES:

- Evaluar adicionar un recurso que se encargue de la logística de última milla del producto ya que la conformación actual no cuenta con un recurso exclusivo para esta función.
- Para el almacenamiento del producto se recomienda evaluar la contratación de un almacén más próximo a las zonas objetivo 6,7,2 y 8 con la finalidad de optimizar y reducir los costos atención a través de E-commerce.
- Evaluar el lanzamiento de una nueva línea de productos complementarios bajo la marca FOREVER teniendo en cuenta el mercado potencial de hogares con al menos un perro en Lima Metropolitana.
- Hacer seguimiento de los indicadores de marketing para actualizar las promociones de la marca.
- Evaluar la posibilidad de ampliar el mercado objetivo a diferentes zonas de Lima Metropolitana donde exista una demanda similar.
- Se recomienda establecer alianzas estratégicas con tiendas especializadas que cuenten con puntos de venta en diferentes localidades de tal manera de poder ampliar la cobertura de atención.
- Realizar el seguimiento de resultados de ventas y evaluar la implementación de una fuerza de ventas.
- Si bien la marca ha sido pensada en snacks para perros, se recomienda que una vez consolidada, se realice una extensión de marca para el mercado de snacks para gatos, denominada “ever” fusionando “forever” y “ever”.

ANEXO 1

GUÍA DE PREGUNTAS FOCUS GROUP

I. Introducción (5 minutos)

- Presentación del moderador
- Breve explicación del propósito del grupo, indicando que es un espacio para conversar y que cada uno es libre de exponer sus ideas, sin temor a estar en desacuerdo.
- Hay que indicar que la sesión será grabada.
- Presentación de los participantes y sus mascotas (Cuantos tienen, edad, raza, tamaño)

II. Relación de los dueños con sus perros

- Vamos, hablar sobre sus perros, lo primero que me gustaría saber, es ¿cómo son considerados sus perros dentro del hogar?, tienen un lugar especial para dormir?
- Por lo general, ¿Qué actividades realizan con ellos?, ¿Qué lugares frecuentan?
- Cuando salen juntos, ¿Cómo se relacionan con otros dueños y sus perros?, ¿suelen compartir actividades...de qué tipo?, ¿Sienten que son parte de un grupo?, ¿sobre qué temas relacionados a sus engraidos suelen conversar?
- Y como suelen engrairlos...¿Con comida, juguetes?

III. Preocupaciones y temores con relación a sus perros

- Coménteme, y con respecto a la salud y alimentación de sus perros ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones y temores? (**Profundizar**)
- ¿Como abordan estos miedos o preocupaciones?, ¿que suelen hacer?

IV. Consideraciones y hábitos en la alimentación de sus perros

- Pensando ahora en la alimentación ¿Qué tipo de alimento le dan?, ¿han recibido alguna asesoría o en base a que se han guiado?
- ¿En el tiempo han probado otras opciones o marcas?, ¿Por qué han ido cambiando o por qué no?
- ¿Tuvieron problemas con los alimentos? ¿Cómo los solucionaron?
- ¿Qué valoran en la alimentación de sus engraidos?
- ¿Que consideran que les ofrece el alimento que actualmente le dan a su perro para elegirlo? (Identificar expectativas y atributos de valor)

V. Dinámica de consumo de snacks y acercamiento al producto.

- Ahora vamos a centrarnos en los snacks, ¿Le suelen dar snacks a sus perros?
- ¿Hay algún momento especial o determinado para darle los snacks, o es indistinto?
- Por lo general, ¿Qué tipo de snack les suelen dar? (natural, procesados), ¿Por qué?, y ¿Por qué no procesados o por qué no natural? (**Profundizar**)
- *Si los tipos de snacks naturales no salen de manera espontánea preguntar:* ¿Si tienen conocimiento de estos productos?, ¿Qué saben al respecto? y ¿Pensarían en comprarlos...Por qué?
- ¿Qué factores suelen evaluar o determinan su elección por un snack? (calidad, beneficios, precio, marca) (**Profundizar**)

- Hay algún lugar donde prefieran ir a comprar los snacks y otros productos para sus perros.
- ¿Cuáles son los beneficios que esperan o les gustaría obtener de un Snack? **(Profundizar)**
- Hay algún lugar donde prefieran ir a comprar los snacks y otros productos para sus perros.
- ¿Tienen preferencia por alguna marca, por qué?, siguen alguna recomendación o depende de su elección?
- Hay algún lugar donde prefieran ir a comprar los snacks y otros productos para sus perros.

VI. Evaluación de la Propuesta del producto.

- Ya para finalizar, si les hablara de un snack **(Presentación del producto)**, ¿Qué pensamiento se les viene a la mente?
- ¿El beneficio ofrecido es algo que les interesa o esperan obtener en un snack? (Verificar si el problema establecido es real, evaluar el beneficio ofrecido y la credibilidad de la propuesta)
- ¿Les interesaría comprarlo?, ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
- ¿Un Snack que te ofrece estos beneficios cuanto crees que debería costar?, y si te dijera que su precio será de S/20 que pensarías?
- ¿Qué esperarían del producto? **(Profundizar)**

Agradecer y terminar

ANEXO 2

CUESTIONARIO “SNACK NATURAL PARA PERROS”

¡Hola! Buenos días / tardes / noches, somos estudiante de una maestría en la Universidad ESAN y en esta oportunidad quisiéramos que nos compartan un poco de su tiempo para responder una breve encuesta para poder realizar nuestra tesis. Toda información que nos brinden es totalmente confidencial y solo con fines académico; asimismo pueden corroborar esta información con Milagros Ortiz, coordinadora académica de ESAN al mortiz@esa.edu.pe. ¡Muchas Gracias!

¿Aceptas participar?

Consentimiento de participación	
SI	
NO	

PARA DOG LOVERS:

I. CONOCIMIENTO GENERAL DEL DOG LOVER

1. ¿Usted o alguien que vive en su casa tiene perro? (En caso responda **SÍ**, pasar a P2, de lo contrario terminar encuesta y agradecer)

P1. Tiene Perro	
SI	
NO	

2. ¿Es usted el(la) responsable por el cuidado de(los) perro(s)? (En caso responda **SÍ**, pasar a P3, de lo contrario terminar encuesta y agradecer)

P2. Responsable por el cuidado	
SI	
NO	

3. ¿Cuántos perros tiene en su hogar?

P3. Cuántos perros tiene	
1	
2	
3	
4	

5 a más	
----------------	--

4. En cada fila indique la edad de cada uno de sus perros.

	Menos de 1 año	Más de 1 año	Más de 2 años	Más de 5 años	Más de 8 años	Más de 10 años
Perro 1						
Perro 2						
Perro 3						
Perro 4						
Perro 5						

5. En cada fila indique el tamaño de cada uno de sus perros.

	Tamaño Pequeño	Tamaño Mediano	Tamaño Grande
Perro 1			
Perro 2			
Perro 3			
Perro 4			
Perro 5			

6. ¿Cómo es (son) considerado(s) su(s) perro(s) dentro del hogar?

P6. Posición dentro de la familia	
Como un hijo	
Un miembro más de la familia	
Una mascota	
Otro:	

7. ¿Mayormente cómo suele engreír a su perro(s)? (opción múltiple)

P5. Cómo suele engreírlo	
Con comida	
Con Juguetes	
Con accesorios (ropa, correas, etc.)	
Con paseos a lugares especiales	
Jugando con él o ellos	
Otro:	

II. HABITOS, FRECUENCIA Y PREFERENCIAS EN LA ALIMENTACIÓN DE SU PERRITO

8. ¿Qué tipo de alimento le da a su perro?

P8. Tipo de Alimento	
Croquetas	
BARF (Alimento crudo biológicamente apropiado)	
Comida casera (Especial para tu perro)	
Comida húmeda (En lata)	
Mix de croquetas y otro (Natural Comida húmeda)	
Otro:	

9. ¿Su(s) perro(s) presenta alguna condición alérgica o restricción alimentaria?

P7. Si su perro es alérgico o presenta restricción alimentaria	
SI	
NO	

10. ¿Le da snacks (bocadillos) a su(s) perro(s)? (En caso responde **SÍ**, pasar a P11, de lo pasar a P25)

P8. Consumo de Snacks	
SI	
NO	

Información sobre consumo de snacks

11. Nos gustaría saber que marcas de snacks para perritos conoces y/o hayas usado. Por favor indique su respuesta para cada una de las marcas indicadas.

	No conozco	Conozco mas nunca usé	Ya usé	Uso Actualmente	Es mi preferida
RicoCrack					
Dog Chow					
Doguitos					
Mimaskot Galletas					
Dingo					
Pet Care					
Tottus Snack					

Brit					
Hill's Snack					
Bio Bites					
Cambo Biscuits					
Let's Bite					
Barker					
Woof City					
Rambala Treats					
Pet's Republic					
Cookie dogster					
Hant (Tribal Snack)					
Wuf					
Natural Home					
Nuna					
Zoorganica					

12. ¿En qué momento le suele dar los snacks a su(s) perro(s)? **Puede elegir más de una opción.**

P12. Momento de consumo	
En los paseos	1
Cuando los educo	2
Cuando lo premio	3
No tengo un momento específico	
Otro: _____	

13. ¿Con qué frecuencia le suele dar snacks a su perro(s)?

P13. Frecuencia de consumo	
Varias veces al día	
Diariamente	
Semanalmente	
Esporádicamente	

14. ¿Cuál es tu principal fuente de recomendación para comprar un snack para tu perrito(s)?

P11. Fuente de recomendación	
Redes Sociales	
Otros dog lovers	
Veterinario	
Yo misma(o)	

Otro: _____	
-------------	--

15. ¿Con cuanta frecuencia compra snacks para tus perrito(s)?

P15. Frecuencia de compra	
Una vez a la semana	
Una vez al mes	
Mas de una vez al mes	

16. ¿Qué cantidad de snacks suele compra por vez?

P16. Cantidad Comprada	
Por unidad	
De 2 a 3 unidades	
De 3 a 4 unidades	
De 5 a 6 unidades	
Otra: _____	

17. ¿Dónde suele comprar los snacks para sus perro(s)? **(Puede marcar más de una opción)**

P17. Lugar de Compra	
En tiendas especializadas (Pet shops)	
Tiendas Online propias de las marcas	
Market Place (Rappi, Pedidos Ya, Corner Shop, etc).	
En supermercados	
Veterinarias	
Otro: _____	

18. ¿A continuación indica cuál es el grado de importancia que tienen para ti los atributos mencionados al momento de decidir comprar un snack para tu(s) perro(s)? **(Donde 5 es muy importante y 1 nada importante)**

	Nada Importante (1)	Poco Importante (2)	Neutro (3)	Algo Importante (4)	Muy Importante (5)
La calidad					
Ingrediente(s)					
Beneficios añadidos					
El precio					

La marca					
La cantidad					
La facilidad de uso					
La recomendación					
La preferencia de mi perro					

19. ¿Qué tipo de snacks le sueles dar a tu perro? (Si responde "Procesados" pasar a P20, si responde "ambos" pasar a P21, si responde "Naturales" pasar a la P22)

P15. Tipo de Snacks	
Naturales	
Procesados	
Ambos	

Consumo de Snacks Procesado

20. ¿Por qué no eliges darle a tu perro (s) snacks Naturales? (Si responden "procesados" en la P19, luego pasar a la P25 "Evaluación de nuestro producto")

P20. Motivo de no consumo de snacks naturales	
No conozco este tipo de snacks	
Son muy caros	
Duran Poco	
Me es difícil encontrarlos	
Temor a que le hagan daño	
Otro: _____	

Consumo de Snacks Naturales

21. ¿Por qué no eliges darle snacks Procesados? (Si responden "ambos" en la P19)

P21. Motivo de no consumo de Snacks Procesados	
Son dañinos	
Tienen ingredientes artificiales	
No aportan a la salud de mi perro	
Ingredientes de dudosa procedencia	
Otro: _____	

Consumo de Snacks Procesados y Naturales

22. ¿Por qué no eliges darle a tu perro(s) solo snacks naturales? (Si responden "naturales" en la P19)

P22. Motivo de no solo consumo de Snacks Naturales	
Son muy caros	
Duran poco	

Me es más fácil encontrar los procesados	
Los naturales son para momentos especiales	
Otro:	

Continuación (Información consumo de Snacks)

23. ¿Si optas por comprarle a tu perro(s) snacks naturales, de qué tipo(s) sueles comprar? (A continuación de la P21 y P22)

P23. Tipos de Snack Natural	
De un solo ingrediente	
De ingredientes mixto	
Horneados	
Deshidratados en porciones pequeñas	
Deshidratados en porciones grandes	
Otro:	

24. ¿Algún ingrediente que te gustaría encontrar en un snack natural para perros? (A continuación de la P23)

III. EVALUACIÓN DE NUESTRO PRODUCTO

A continuación, te vamos a presentar **un nuevo snack**. Por favor leer con detenimiento. Ahora sus perros podrán **disfrutar y mejorar** su vida con un snack **saludable y 100% natural**. Llegó un snack que proporcionará bienestar y salud a través de alimentos **reales, saludables y 100% natural**.

Este nuevo snack es saludable, nutritivo y 100% natural. Sus ingredientes no tienen saborizantes ni artificiales añadidos, están enfocados en **complementar las necesidades nutricionales** del perro a favor de sus **articulaciones, sistema inmune y piel**.

Sus componentes aportan ácidos grasos, omega 3 y 6, hierro, calcio, colágeno, entre otros nutrientes en su consumo. Está reforzado con cúrcuma, Kion y maca reforzando el sistema inmune y aportando antioxidantes.

Este nuevo snack está respaldado por un especialista veterinario y aprobado para el consumo por SENASA.

Podrá ser encontrado en todas las tiendas especializadas de mascotas y en su tienda virtual, en paquetes de 100gramos a un costo de S/20.

Este nuevo snack es amor, bienestar y salud en un snack.

25. Si este producto estaría en el mercado, ¿estarías dispuesto(a) a comprarlo?

P25. Disposición de compra	
Definitivamente lo compraría	
Probablemente lo compraría	
No estoy seguro(a)	
Probablemente no lo compraría	
Definitivamente no lo compraría	

Falta de interés en el nuevo producto

26. ¿Por qué no estaría dispuesto a comprar este nuevo snack? (Si responde la opción 3 pasar a P27, sino pasar a P30).

P26. Indisposición de compra	
Por los ingredientes	
Por la cantidad	
Por el precio	
No es una marca conocida	
Otro:	

Dudas respecto al precio

27. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un snack con las características mencionadas? (Si responde la opción 3 en la P26, de ahí pasar a P30)

Interesados en el producto

28. ¿Con qué frecuencia compraría este nuevo snack? (Continuar con la P29)

P28. Frecuencia de compra nuevo snack	
Una vez a la semana	
Una vez cada 2 semanas	
Una vez al mes	
Una vez cada 2 meses	
Una vez cada 3 meses	
Esporádicamente	

29. ¿Cuántas bolsas por vez considera que compraría de este nuevo snack? (Continuar con la P30)

P29. Cantidad Comprada	
1	
2	
3	
4	
5	
6 a más	

Nueva marca

Agradeceremos tu recomendación para el nombre del nuevo producto.

30. ¿Qué nombre le pondrías o crees que deba tener este nuevo snack? (Opcional)

IV. CANALES DE COMUNICACIÓN

31. ¿Usas redes sociales para consultas y/o compras de productos y servicios?

P31. Uso de redes sociales	
SI	
NO	

Uso de redes sociales

32. ¿Cuál o cuáles son las redes sociales que más usas para obtener información acerca de la alimentación y cuidados de tu perro(s)? *(Puede marcar varias opciones).*

P31. Redes Sociales que frecuenta	
No uso redes sociales para comprar productos para mascotas	
Instagram	
Facebook	
Tik Tok	
Otra: _____	

33. ¿Cuál o cuáles son las redes sociales que más usas para comprar alimentos y otros productos para tu(s) perro(s)? *(Puede marcar varias opciones).*

P32. Redes sociales que frecuenta para artículos relacionados a su perro	
---	--

No uso redes sociales para comprar productos para mascotas	
Instagram	
Facebook	
Tik Tok	
Otra: _____	

V. INFORMACIÓN DETALLADA

34. Por favor, indique su edad en años completos.

35. Género:

P35. Género	
Masculino	
Femenino	
No me identifico con ninguna de las opciones	

36. ¿Distrito donde vive? (Desplegar como opción todos los distritos de Lima)

P36. Distrito de residencia	
Ancón	
Ate	
Barranco	
Breña	
Carabaylo	
Chaclacayo	
Chorrillos	
Cieneguilla	
Comas	
El Agustino	
Independencia	
Jesús María	
La Molina	
La Victoria	
Lince	
Los Olivos	
Lurigancho	
Lurín	
Magdalena del Par	

Pueblo Libre	
Miraflores	
Pachacamac	
Pucusana	
Puente Piedra	
Punta Hermosa	
Punta Negra	
Rímac	
San Bartolo	
San Borja	
San Isidro	
San Juan de Lurigancho	
San Juan de Miraflores	
San Luis	
San Martín de Porres	
San Miguel	
Santa Anita	
Santa María del Mar	
Santa Rosa	
Santiago de Surco	
Surquillo	
Villa El Salvador	
Villa María Del Triunfo	

37. Número de hijos en casa:

P37. Número de hijos	
1-2 hijos	
Más de 2 hijos	
No tiene hijos	

38. Grado de instrucción:

P38. Grado de instrucción	
Secundaria Completa	
Superior Técnica Incompleta	
Superior Técnica Completa	
Superior Universitaria Incompleta	
Superior Universitaria Completa	
Post Grado	

39. ¿Cuál es su ocupación y/o profesión?

P39. Ocupación y/o profesión	
Independiente	

Empleado / Dependiente	
Jubilado	
Estudiante	
Sin Ocupación	

40. Por favor, indica en cual rango se encuentran los ingresos mensuales de su familia:

P40. Rango de ingresos mensuales	
Menos de S/3,600 al mes	
De S/3,601 a s/6,000 al mes	
De S/6,000 a S/8,000 al mes	
Más de S/ 8,001 al mes	
No sé / no estoy seguro(a)	

ANEXO 3

Datos adicionales del perfil de la muestra

	Número	%	
Zonas de residencia de Lima (APEIM 2021 Data ENAHO 2020)	Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	8	3.2%
	Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	25	10.0%
	Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	7	2.8%
	Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	9	3.6%
	Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	21	8.4%
	Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	57	22.8%
	Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	97	38.8%
	Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	17	6.8%
	Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	7	2.8%
	Zona 11 (Otros)	2	.8%
	Cantidad de hijos en el hogar	No tiene hijos	156
1-2 hijos		85	34.0%
Más de 2 hijos		9	3.6%
Rango de ingreso por mes por familia	Menos de S/ 3,600 al mes	53	21.2%
	De S/ 3,601 a S/ 6,000 al mes	72	28.8%
	De S/ 6,001 a S/8,000 al mes	36	14.4%
	Más de S/ 8,001 al mes	68	27.2%
	No sé / no estoy seguro(a)	21	8.4%
Ocupación del dueño	Sin ocupación	1	.4%
	Estudiante	15	6.0%
	Independiente	62	24.8%
	Empleado/Dependiente	169	67.6%
	Jubilado	3	1.2%
Educación del dueño	Secundaria incompleta	0	0.0%
	Secundaria completa	4	1.6%
	Superior técnica incompleta	6	2.4%
	Superior técnica completa	28	11.2%
	Superior universitaria incompleta	33	13.2%
	Superior universitaria completa	102	40.8%
	Post grado	77	30.8%
Total de encuestas válidas		250	100%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

Conocimiento de marcas de snacks procesados y naturales del mercado local

Porcentajes	No Conoce	Conoce pero nunca usó	Ya usó	Usa actualmente	Marca preferida	Total
Dog Chow	31.1	21.5	28.8	14.6	4.1	100.0
Mimaskot	10.0	38.8	40.6	8.7	1.8	100.0
RicoCrack	32.9	27.9	31.5	7.3	0.5	100.0
Doguitos	19.2	43.4	27.4	7.3	2.7	100.0
Barker	70.8	23.7	4.6	0.9	0.0	100.0
Hill's Snacks	50.7	30.6	15.1	3.2	0.5	100.0
Cambo Biscuits	55.3	33.3	9.1	1.4	0.9	100.0
Brit	44.7	26.0	24.2	3.2	1.8	100.0
Pet Care	43.8	35.2	16.9	2.3	1.8	100.0
Tottus Snacks	68.9	21.9	7.8	0.9	0.5	100.0
Rambala Treats	43.8	31.5	19.2	4.6	0.9	100.0
Natural home	70.8	21.0	6.4	1.4	0.5	100.0
Bio Bites	41.1	23.3	22.4	6.8	6.4	100.0
WUF	71.7	19.2	6.4	2.7	0.0	100.0
Dingo	67.6	16.9	6.8	5.9	2.7	100.0
Let's Bite	72.6	13.2	8.2	5.0	0.9	100.0
Woof City	73.1	15.1	8.2	2.3	1.4	100.0
Pet's Republic	79.9	13.7	4.6	1.8	0.0	100.0
Cookie Dogster	70.3	22.8	5.0	1.4	0.5	100.0
Hant Tribal Snack	68.5	17.8	8.7	3.2	1.8	100.0
NUNA	80.8	12.8	3.7	1.8	0.9	100.0
Zoorganica	83.6	13.2	1.4	0.9	0.9	100.0

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2021). Alimentos deshidratados: una buena opción para tus snacks. Recuperado de <https://lifestyle.fit/alimentos/consejos/alimentos-deshidratados>
- AMA (s.f.). What is Marketing Digital? Recuperado de: <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/>
- Appetizer (2021). El mercado de alimentos para mascotas: el presente y el futuro cercano. Recuperado de: <https://www.appetizerblog.com/es/el-mercado-de-alimentos-para-mascotas-el-presente-y-el-futuro-cercano/>
- APEIM (2021). Niveles socioeconómicos 2021. Recuperado de: http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Arbaiza, L. (2019). Administración pública y privada. Lima, Perú: PEARSON.
- BBVA (2022a). BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>
- BBVA (2022b). Perú | PIB creció 3,7% interanual en abril, pero señales de desaceleración se acentúan. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-pib-crecio-37-interanual-en-abril-pero-senales-de-desaceleracion-se-acentuan/>
- BBVA (2022c). Perú | BCRP continuó ajustando la posición de política monetaria. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-bcrp-continuo-ajustando-la-posicion-de-politica-monetaria/>
- Brf ingredients (2020). El crecimiento del mercado de mascotas y su papel en la nutrición animal. Recuperado de: <https://www.brfindredients.com/es/blog/posts/el-crecimiento-del-mercado-de-mascotas-y-su-papel-en-la-nutricion-animal/>
- Bustamante, J., León, J., Montañez, W. & Sánchez, D. (2019). Plan de negocio para la venta de alimentos y productos para mascotas bajo el modelo de un e-business en el mercado de Lima Norte, Lima Centro y en el distrito de San Juan de Lurigancho (Tesis de Maestría, Universidad Esan, Perú). Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1701>
- CAPECE (2021). Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. Recuperado de:

<https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>

CEF (s.f.). Networking. Net.que?! Recuperado de:
<https://www.marketing-xxi.com/networking-net-que.html>

Conociendo a mi perro (2022). ¿Qué es Pet Lovers? Recuperado de:
<https://conociendoamiperro.com/que-es-pet-lovers/>

CPI (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. Recuperado de
http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

D'Alessio, F. (2013). El Proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. Segunda Edición. México: PEARSON.

De la Torre, K. (2021). Actualidad Legal: Perú. Recuperado de:
<https://lexlatin.com/noticias/actualidad-legal-peru>

De Michelis, A y Ohaco, E. (2015). Deshidratación y desecado de frutas, hortalizas y hongos. Procedimientos hogareños y comerciales de pequeña escala. Buenos Aires. Argentina: INTA Ediciones.

Díaz Videla, M. (2015). El miembro no humano de la familia: las mascotas a través del ciclo vital familiar. Revista Ciencia Animal, (9), 83-98. Recuperado de
<https://ciencia.lasalle.edu.co/ca/vol1/iss9/7/>

El mostrador (2021). Snacks saludables y alimentos funcionales: las nuevas tendencias en alimentación de mascotas. Recuperado de:
<https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/02/02/snacks-saludables-y-alimentos-funcionales-las-nuevas-tendencias-en-alimentacion-de-mascotas/>

El peruano (2022). PAE-Mype benefició a 11,529 emprendedores. Recuperado de:
[https://elperuano.pe/noticia/143299-pae-mype-beneficio-a-11529-emprendedores#:~:text=12%2F04%2F2022%20Afebrero%20de,de%201a%20Producci%C3%B3n%20\(Produce\)%2C](https://elperuano.pe/noticia/143299-pae-mype-beneficio-a-11529-emprendedores#:~:text=12%2F04%2F2022%20Afebrero%20de,de%201a%20Producci%C3%B3n%20(Produce)%2C)

Euromonitor (2022). Dog Food in Perú. Recuperado de:
<https://www-portal-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab> euromonitor-

Euromonitor (2023). Dog Population in Perú. Recuperado de:
<https://www-portal-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab> euromonitor-

Experto Animal (2022). Snacks naturales para perros - Tipos y beneficios. Recuperado de:
<https://www.expertoanimal.com/snacks-naturales-para-perros-tipos-y->

[beneficios-25840.html](#)

Fernández, S. (2011). Dos grados: Networking 3.0, Volumen 1 de Acción, Madrid, España: LID Editorial.

Gestión (2021). Los diez principales retos que deberá enfrentar Perú en el 2022. Recuperado de:
<https://gestion.pe/peru/los-diez-principales-retos-que-debera-enfrentar-peru-en-el-2022-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2022). ¿Cómo la guerra entre Rusia y Ucrania afecta a las empresas que operan en Perú?. Recuperado de:
<https://gestion.pe/economia/como-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-afecta-a-las-empresas-que-operan-en-peru-noticia/?ref=gesr>

González, G. (1988). Psicología Comunitaria. editorial Visor. España, 1988. Pág. 13. Citado por DIEGUEZ, Alberto J. La intervención comunitaria. Experiencias y reflexiones. Espacio Editorial. Buenos Aires (2000).

Kantar (2019). Casi la Mitad de los hogares peruanos tienen una mascota. Recuperado de:
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas#:~:text=49%25%20de%20hogares%20peruanos%20que,siendo%20preferidas%20son%20las%20hembras>.

La cámara (2021). ¿Cuánto gastan los peruanos en el cuidado de sus mascotas? Recuperado de: <https://lacamara.pe/cuanto-gastan-los-peruanos-en-el-cuidado-de-sus-mascotas/>

López, E. (2021). La creciente industria de los pet shops. Recuperado de <https://lacamara.pe/la-creciente-industria-de-los-pet-shops/>

López, F. (2010). ¿Qué es el Networking? Recuperado de: <https://gestion.com.do/que-es-el-networking/>

Malhotra, N. (2016). Muestreo: diseño y procedimientos. En Investigación de mercados: Conceptos esenciales pag 250. México D. F., México: Pearson.

Morales, A. (2021). 10 consejos sobre cómo hacer networking. Recuperado de: <https://www.esic.edu/management/como-hacer-networking>

Moreno, D. (2012). Practica de gestión humana en pequeñas empresas. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4238988>

Nestle (2021). 5 tips para lograr una alimentación consciente en tu rutina. Recuperado de: www.nestle-contigo.co

- OMC (s.f.). Comercio Electrónico. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/mc12_s/briefing_notes_s/bfecom_s.htm
- Payares, G. (2022). Comercio electrónico: Su importancia en las redes sociales. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2022/comercio-electronico-importancia-redes-sociales.html>
- Perú Retail (2021). Los gastos de tener un perro o un gato oscilarían entre 5 mil a 12 mil soles. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/gastos-perro-gato-5-a-12-mil-soles/>
- PETmi (2022). Nuevas tendencias en el segmento de mascotas para el 2022. Recuperado de: <https://www.revistapetmi.com/nuevas-tendencias-en-el-segmento-de-mascotas-para-el-2022/>
- Ruiz M. (2022). EFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico. Recuperado de: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Semana (2021). Industria de alimentos saludables para mascotas duplicará sus ventas para 2026. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/industria-de-alimentos-saludables-para-mascotas-duplicara-sus-ventas-para-2026/202114/>
- SENASA (2015). Requisitos para la autorización sanitaria de establecimientos dedicados al procesamiento primario de alimentos agropecuarios y piensos. (s.f.) Recuperado de: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2015/07/Requisitos-Autorizaci%C3%B3n-Sanitaria.pdf>
- Velarde, J. (2022). Reporte de Inflación, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2022-presentacion.pdf>
- Velasco R. (2012). Tercerización: una estrategia para lograr ventaja competitiva en las organizaciones. En R.Fornes, J.Retes & O.Román (eds.). La Sociedad Académica (pp. 55-62). Sonora, México: ITSON.
- Veterizoniashop (2020). Snacks saludables, imprescindibles para tu mascota. Recuperado de: <https://www.veterizoniashop.com/blog/snacks-saludables-imprescindibles-para-tu-mascota/gatos/>
- Terranova, J. (2021). BCR mantiene proyección de 3.4% para el PBI en el 2022.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-de-34-para-el-pbi-en-el-2022-noticia/>

White Mountain Group (2021). Humanos y mascotas, tendencias de mercado en espejo. Recuperado de: <https://wmg-pet.com/humanos-y-mascotas-tendencias-de-mercado-en-espejo/>

Conecta 361 (2023). ¿Qué es el Networking y cuáles son sus beneficios? Recuperado de: <https://conecta361.com/categoria/redes-sociales/>

Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide /