

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
ALIMENTOS BALANCEADOS PARA MASCOTAS EN LIMA
METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERIA INDUSTRIAL**

AUTOR

Carlos Andres Silva Portugal

ASESOR:

Carlos José Romero Izaga

Lima, Julio, 2020

RESUMEN

En los últimos años el sector mascotas en el Perú ha seguido una tendencia de crecimiento importante tanto en servicios como en productos (accesorios y alimentos). Los alimentos balanceados para mascotas han mostrado un crecimiento en el consumo y la variedad de productos en el mercado brindando opciones como las croquetas, pates y la comida orgánica congelada.

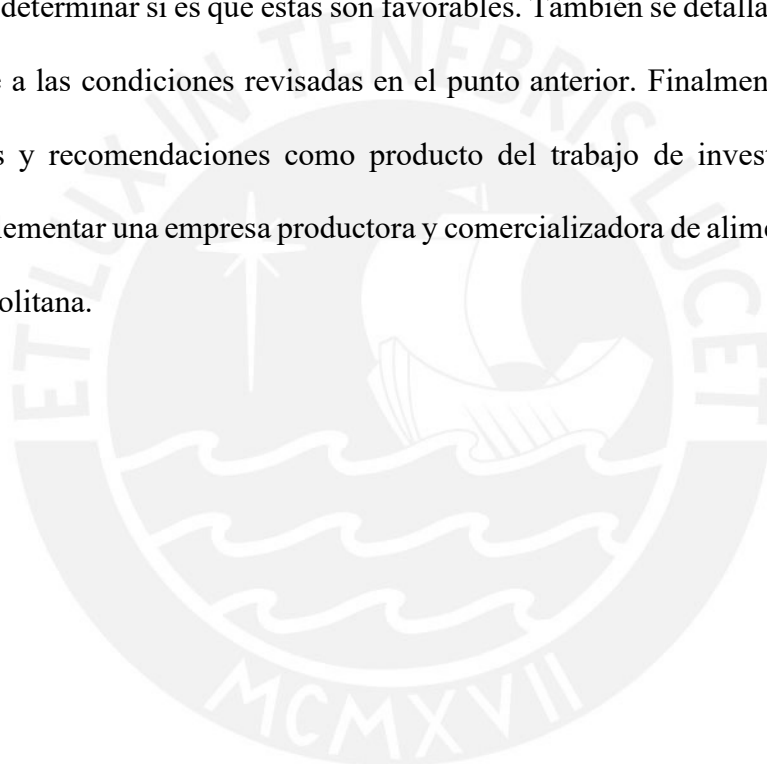
En el 2018 la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) realizó una investigación de tenencia de mascota en el Perú en la cual se determinó que el 59.9% de la población tenía al menos una mascota y específicamente en Lima el 56.5%. De la misma manera, se determinó que en Lima Metropolitana el 53.9% de las mascotas consumen alimentos balanceados y caseros en cambio el 37.4% consumen solo alimentos balanceados. Estos dos factores (la tenencia de mascotas y el aumento de los compradores que optan por alimentos balanceados) explican parte del crecimiento del sector.

La industria de los alimentos para mascotas de manera consecuente con lo mencionado anteriormente ha presentado un constante crecimiento en los últimos años. Según la consultora Maximixe, se pronosticaba un crecimiento en el consumo de alimentos balanceados para mascotas en el Perú para el 2016 y el 2017 de 12.3% y 10.0%, respectivamente. Para el año 2018, según indica la consultora internacional Kantar Woldpanel (KWP), las canastas de alimentos para mascotas en el Perú fue una de las categorías que mostraron un crecimiento de más del 11.0% con respecto a lo consumido el año anterior, dando muestras del crecimiento constante de esta industria. Para el 2019 se obtuvo un crecimiento en mercado de alimentos para gatos de 11.0% y de perros de 9.3% llegando a los 693 millones de soles, se estima que para el 2021 el consumo del mercado llegue a más de 800 millones de soles, según Euromonitor Internacional.

Mediante el siguiente estudio estratégico se busca realizar un análisis de la industria de alimentos balanceados para mascotas, poniendo énfasis en el alimento balanceado para perros

y gatos dado el potencial crecimiento que viene teniendo en los últimos años. Se busca tener una visión global y regional de la industria y como es que se encuentra el país a comparación del resto de países de la región. Así mismo, se detallará los datos relacionados al mercado nacional de esta industria.

En este trabajo procederemos a realizar un estudio del macro y microentorno en el cual se buscará revisar las condiciones a las que se enfrentaría una empresa de este sector en Lima Metropolitana y determinar si es que estas son favorables. También se detallarán las estrategias a emplear frente a las condiciones revisadas en el punto anterior. Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones como producto del trabajo de investigación frente al proyecto de implementar una empresa productora y comercializadora de alimentos balanceados en Lima Metropolitana.



Índice de contenido

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA MASCOTAS.....	1
1.1 Industria de los alimentos balanceados para mascotas – Panorama Internacional	1
1.2 Industria de los alimentos balanceados para mascotas – Panorama Nacional	6
CAPÍTULO 2: ESTUDIO ESTRATÉGICO	10
2.1 Análisis del Macroentorno	10
2.1.1 Factor político	10
2.1.2 Factor económico.....	10
2.1.3 Factor sociocultural.....	13
2.1.4 Factor legal.....	14
2.1.5 Factor tecnológico.....	15
2.2 Análisis del Microentorno.....	15
2.2.1 Rivalidad entre las empresas.....	15
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	18
2.2.3 Poder de negociación de los clientes	22
2.2.4 Amenaza de los nuevos entrantes	25
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	25
2.3 Planeamiento Estratégico	27
2.3.1 Visión.....	27
2.3.2 Misión	27
2.3.3 Análisis FODA.....	28
2.3.4 Estrategia genérica	30
2.3.5 Objetivos Organizacionales	31
CONCLUSIONES	34
RECOMENDACIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA	38

Índice de Tablas

Tabla 1: Empresas y marcas de alimentos balanceados en el Perú.....	16
Tabla 2: Alimentos húmedos para mascotas.....	19
Tabla 3: Alimento de la dieta BARF.	21
Tabla 4: Clientes por canal de distribución.....	22
Tabla 5: Clientes E- Commerce.....	23
Tabla 6: Clientes canal moderno.....	24
Tabla 7: Análisis FODA de Kobe Pet Food.....	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Venta Global de Alimentos Balanceados para perros.	2
Gráfico 2: Mercado latinoamericano de alimentos balanceados para perro.	3
Gráfico 3: Venta Global de Alimentos Balanceados para gatos.....	4
Gráfico 4: Mercado latinoamericano de alimentos balanceados para gatos.	5
Gráfico 5: Marcas de alimento balanceado para perros en el Perú.....	7
Gráfico 6: Empresas productoras de Alimentos balanceados para perros.	8
Gráfico 7: Marcas de alimento balanceado para gatos en el Perú.	8
Gráfico 8: Empresas productoras de Alimentos balanceados para gatos.	9
Gráfico 9: Producto bruto interno del Perú.....	11
Gráfico 10: Variación porcentual anual IPC.....	12
Gráfico 11: Tipo de cambio.	12

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA MASCOTAS

1.1 Industria de los alimentos balanceados para mascotas – Panorama Internacional

A continuación, procederemos a detallar como es que se encuentran las industrias de alimentos balanceados para mascotas. Nos enfocaremos en el alimento balanceado para perros y gatos en el panorama internacional y de aquellos países mas representativos de la región.

Industria de alimentos balanceados para perros

De acuerdo con Euromonitor International, la región con el número mas alto de ventas de alimentos balanceados para mascotas es la de Norte América. Esta cuenta con países como Estados Unidos que venden al año un aproximado de 7 millones de toneladas lo que en 2018 representó un tamaño de mercado 23.2 billones de dólares americanos, siendo este el tamaño de mercado más grande a nivel mundial. A continuación, se presenta el top 5 de países del mundo que cuentan con más toneladas año vendidas en los últimos 5 años.

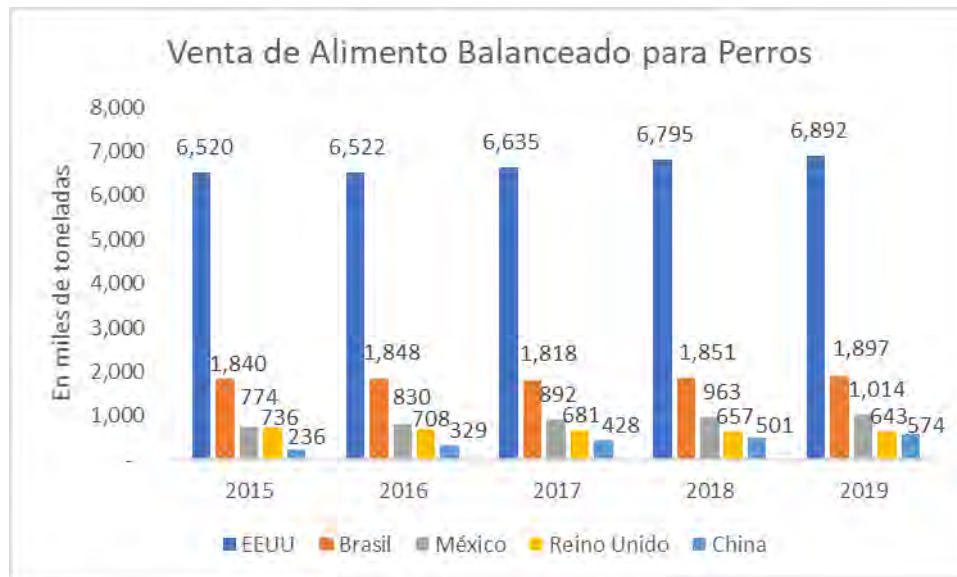


Gráfico 1: Venta Global de Alimentos Balanceados para perros.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, los países con la mayor venta de alimentos balanceados para perros son Estados Unidos, Brasil, México, el Reino Unido y China. Estos países se caracterizan por contar con una gran población de personas y por ende de mascotas, lo que significa tener alta demanda de estos productos que se materializa en los volúmenes de ventas que tienen anualmente.

A nivel región, América Latina es un mercado que se encuentra en crecimiento con respecto a otros mercados en el mundo. Por ejemplo, el mercado norteamericano es el más grande; sin embargo, al estar tan desarrollado su tasa de crecimiento anual no es muy grande ya que la población de perros en su mayoría ya viene consumiendo alimento balanceado desde hace varios años a comparación del latino que se encuentra en constante crecimiento en los últimos años debido al aumento en la tenencia de mascotas y la tendencia a darles lo mejor producto a la “humanización” de las mismas. Los países mas representativos de la región son Brasil, México y Argentina, son aquellos con los que cuentan con los mercados mas grandes a nivel ventas años en miles de toneladas métricas como se puede ver a continuación.

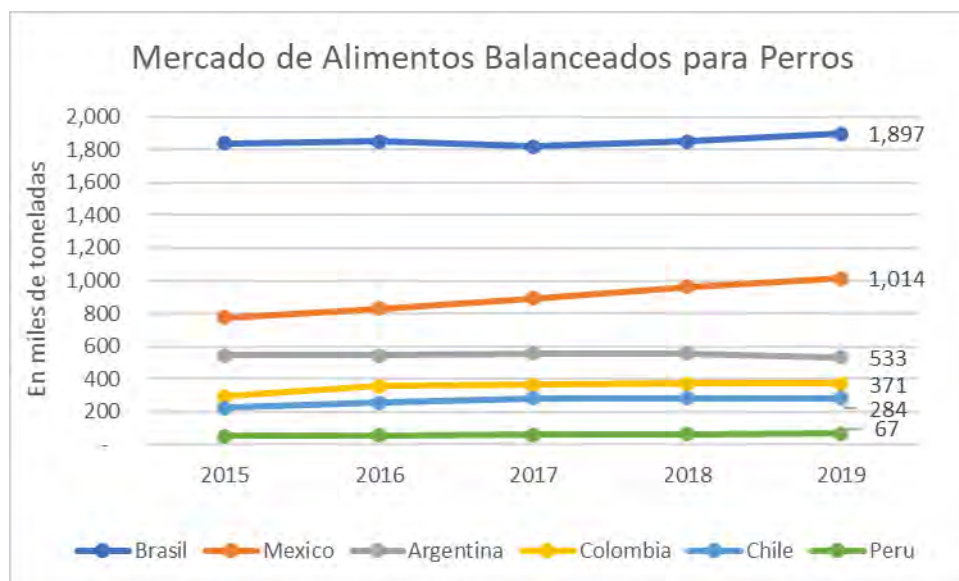


Gráfico 2: Mercado latinoamericano de alimentos balanceados para perro.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

El país que más ha crecido de manera porcentual como base el 2015 es México con un 31% de crecimiento frente a sus ventas de esos años, seguido del Perú con 30%, Chile con 26% y Colombia con 25%. Estos últimos son los que menor volumen de venta anual tienen pero que cuentan con una importante tendencia a seguir creciendo conforme se va estandarizando en la sociedad el consumo de los alimentos balanceados.

Con respecto a las empresas que lideran el mercado a nivel regional contamos con las multinacionales Nestle SA y Mars Inc dueñas de grandes marcas como Dog Chow, Pro Plan, Pedigree y Royal Canin que se encuentran en todas las geografías latinoamericanas.

Industrial de alimentos balanceados para gatos

Al igual que la industria del alimento balanceado para perros, la región líder de esta industria es Norte América principalmente por el gran volumen que maneja Estados Unidos. En los últimos 5 años este país ha tenido volúmenes de venta anuales superiores a dos millones de toneladas métricas por año, lo que da muestra de su superioridad y nivel de desarrollo que tiene

este país a comparación del resto. En el siguiente gráfico podrán observar los 5 países a nivel mundial con mayores volúmenes anuales de venta de alimentos balanceados para gatos.

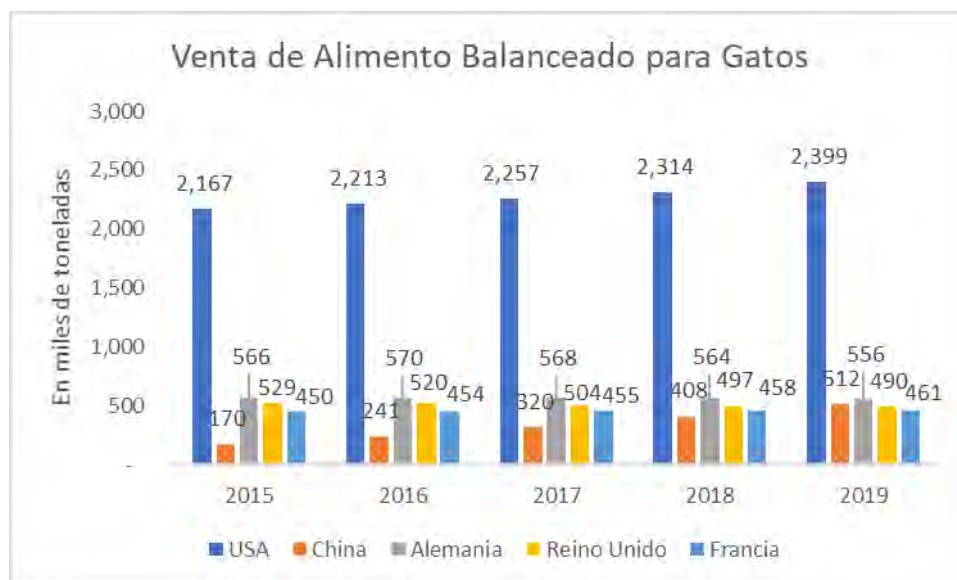


Gráfico 3: Venta Global de Alimentos Balanceados para gatos.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Como se puede observar, se mantiene la misma figura que con los alimentos balanceados para perros en la cual Estados Unidos lidera el mercado en términos de volumen vendido anualmente. Sin embargo, logramos apreciar que para el caso de los gatos ya no se tienen presencia latinoamericana en el top 5 de países. Esto se debe a que la tenencia de perros en esta parte del mundo es mayor que la de los gatos. A nivel región América Latina, los países más representativos a nivel volumen vendido anualmente son Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia y Perú como se puede ver en el siguiente gráfico.

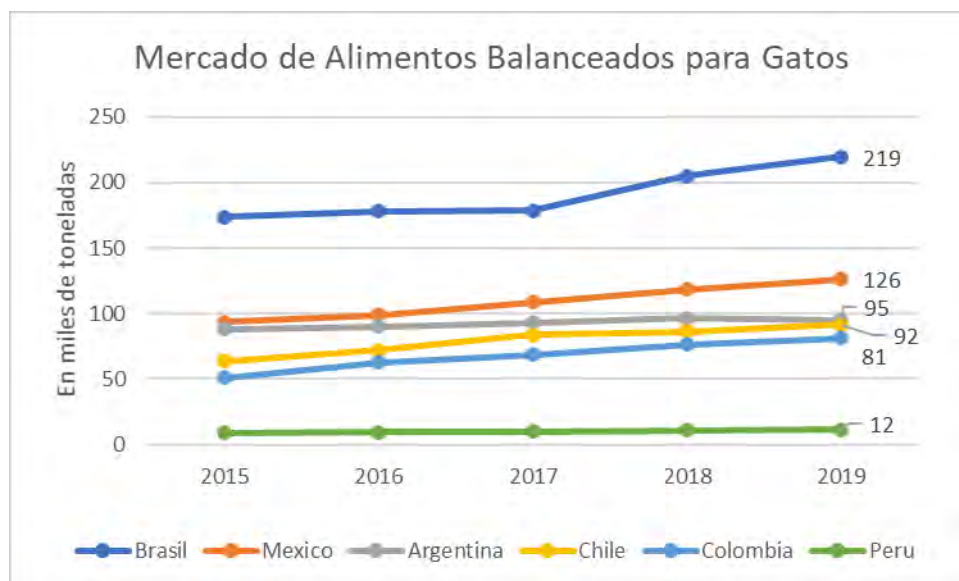


Gráfico 4: Mercado latinoamericano de alimentos balanceados para gatos.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, el país con mayor volumen de venta es Brasil con un total de 219 mil toneladas vendidas en el año 2019, luego tenemos a México con 126 mil toneladas seguido del resto de países que no llegan a las 100 mil toneladas vendidas. Con respecto a la tasa de crecimiento, si tomamos como año base el 2015 podemos ver que los países con mayor tasa de crecimiento fueron Colombia y México con 59% y 35%, respectivamente.

Con respecto a las empresas que lideran el mercado de alimentos balanceados para gatos se tienen a las mismas multinacionales que para el alimento para perros. Como líder del mercado tenemos a Mars Inc con su marca Whiskas, seguido por Nestlé SA con Cat Chow bajo la línea de Purina.

Proyecciones del mercado

Acorde a Euromonitor International, el volumen de venta anual de alimentos balanceados para perros actualmente se encuentra valorizado en 8 mil millones de dólares americanos, se proyecta que para el 2021 se pueda llegar a los 9 mil millones como producto de la “humanización de las mascotas” y el crecimiento de los mercados latinos en función que el porcentaje de la población que le da alimento balanceado a sus mascotas crezca. Así mismo, con respecto al alimento balanceado para gatos se espera que este siga creciendo basado en el incremento de tenencia de gatos producto de que las personas busquen mascotas de menor tamaño debido a los reducidos espacios en los que viven. Actualmente el tamaño del mercado latino de alimentos balanceados para gatos es de casi 2, 200 millones de dólares americanos, se espera que para el 2021 se pueda llegar a un tamaño de 2,400 millones de dólares americanos.

1.2 Industria de los alimentos balanceados para mascotas – Panorama Nacional

Industrial de alimentos balanceados para perros

El mercado de alimentos balanceados para mascotas en el Perú cuenta con una diversidad de productos, marcas y empresas, lo cual hace que exista una oferta importante para el consumidor y que el mercado sea más competitivo. Con respecto a las marcas y empresas que se encuentran en el mercado, de acuerdo con un análisis acerca de la participación en el mercado de alimentos balanceados para perros, se determinó que el 28% consumen Purina Dog Chow, el 22%

Ricocan, el 8% Purina Pro Plan, el 8% Pedigree y el 5% Mimaskot, siendo estas las marcas más consumidas en el país. (Euromonitor International, 2019).



Gráfico 5: Marcas de alimento balanceado para perros en el Perú.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Así mismo, en el mismo análisis se determinó que las empresas que lideran el mercado de alimentos balanceados para perros son Nestlé SA con 36% (dueños de las marcas Purina Dog Chow y Purina Pro Plan), Rinti SA con 26% (dueños de Ricocan, Supercan, Canbo y Thor), Empresas Carozzi SA con 11% cuya subsidiaria en el Perú es Molitalia SA (dueños de Mimaskot y Nutrican) y Mars Inc con un 6% del mercado (dueños de Pedigree) como se puede ver en el siguiente gráfico.

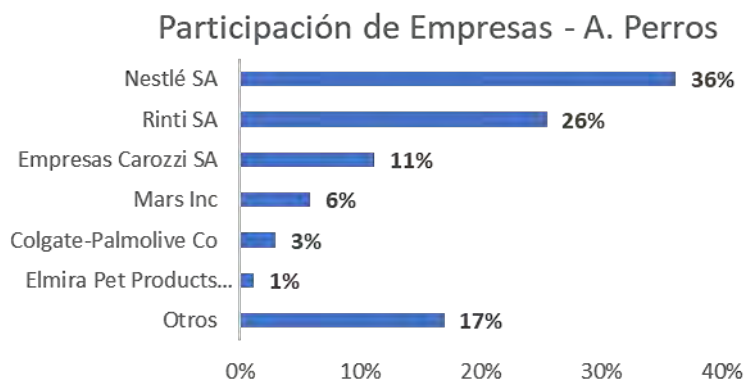


Gráfico 6: Empresas productoras de Alimentos balanceados para perros.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Industrial de alimentos balanceados para Gatos

Con respecto al alimento balanceado para gatos, Euromonitor determinó que el 26% consumen Ricocat, el 11% Purina Cat Chow, el 10% Purina Friskies, el 9% Supercat y el 5% Whiskas, siendo estas las marcas más consumidas en el país. (Euromonitor Interntional, 2019).

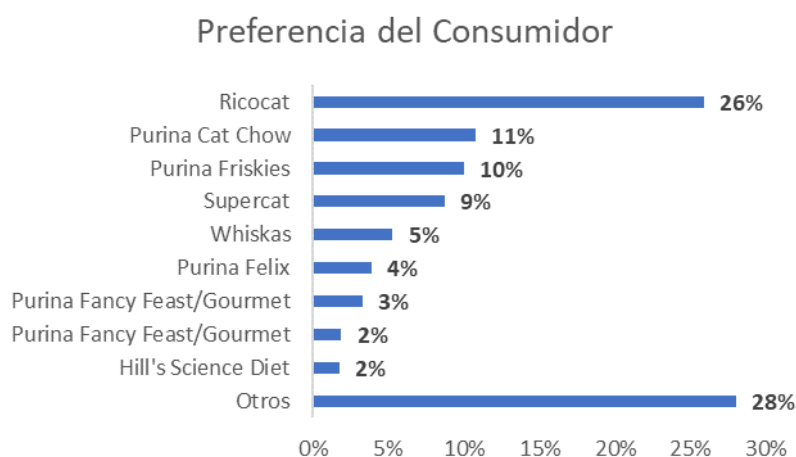


Gráfico 7: Marcas de alimento balanceado para gatos en el Perú.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Del mismo modo, Euromonitor International también determinó que las empresas que lideran el mercado de alimentos balanceados para gatos son Rinti SA con 36% (dueños de las marcas Ricocat y Supercat), Nestlé SA con casi 30% (dueños de Purina Cat Chow y Purina Friskies),

Mars Inc con 5.8% (dueños de Whiskas y Royal Canin) y Colgate-Palmolive Co con un 2.9% del mercado (dueños de Hill's) como se puede ver en el siguiente gráfico.

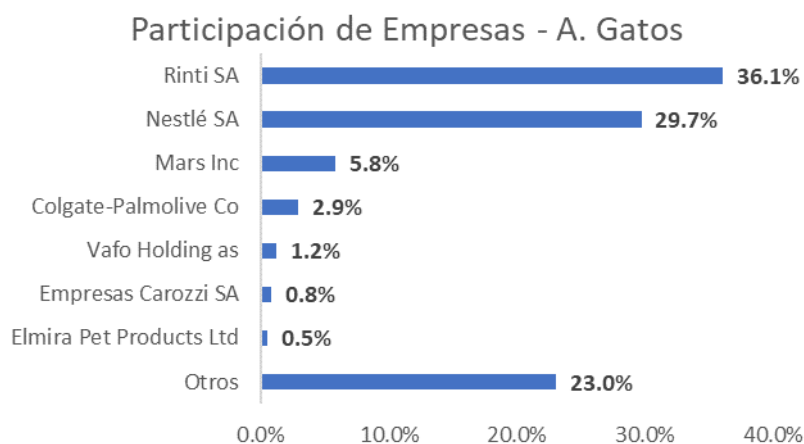


Gráfico 8: Empresas productoras de Alimentos balanceados para gatos.
Fuente: Euromonitor (2019). Elaboración propia.

Proyecciones del mercado

El mercado de alimentos balanceados para perros se ha visto en un constante crecimiento en los últimos años, mas personas optan por darles productos balanceados a sus mascotas ya que los consideran como parte de su familia. Esta tendencia de crecimiento se proyecta que se mantenga para los siguientes años y que el tamaño de mercado llegue a 767 millones de soles al 2021 para el caso del alimento para perro y a 249 millones de soles para los alimentos para gatos. En el año 2019, el tamaño del mercado de alimentos para perros y gatos fue de 695 millones de soles y 218 millones de soles, respectivamente. (Euromonitor, 2019)

CAPÍTULO 2: ESTUDIO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis del Macroentorno

Se analizarán los factores político, económico, sociocultural, legal y tecnológico relacionados al proyecto.

2.1.1 Factor político

La actualidad política del Perú se ve marcada por los diversos casos de corrupción dados a conocer en los últimos años, la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski en el 2018 y la disolución del parlamento por parte del actual presidente Martín Vizcarra en el 2019. Esta coyuntura política del país genera mucha incertidumbre y desconfianza en la sociedad. El nivel de aprobación del presidente en el mes de setiembre del 2019 fue de 40%, sin embargo, luego del cierre del congreso la aprobación del presidente subió a un 75% explicando la desaprobación hacia el parlamento disuelto (La República, 2019).

2.1.2 Factor económico

El PBI del Perú cerró el año 2018 con un crecimiento anual de 4.0 % con respecto al año anterior. Por su parte, en el 2019, se registró una tasa de crecimiento anual de 2.2%, la cual se encuentra por debajo de lo esperado debido a la contracción de sectores primarios como la pesca y minería y la moderación del crecimiento de sectores no primarios (BCRP, 2019).

En el año 2020, las medidas de aislamiento social y la suspensión total o parcial de la mayoría de las actividades consideradas no esenciales provocaron una caída del PBI 40.5% en abril. Para el final del año, el Banco Central de Reserva del Perú proyecta una tasa de crecimiento anual de -12.5%, en la medida que se realice una adecuada reapertura de la economía. Para el

año 2021, se estima una tasa de crecimiento de 11.5%, así como también que continué recuperándose, hasta alcanzando su nivel previo a la crisis en el primer trimestre del 2022 (BCRP,2020).

Cabe indicar que según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas presentadas en el Marco Macro Económico multianual 2020 – 2023, en agosto de 2019 se estimaba que el PBI del Perú tenga una tasa de crecimiento anual promedio de 4.4 % en el periodo comprendido en 2020 – 2023.

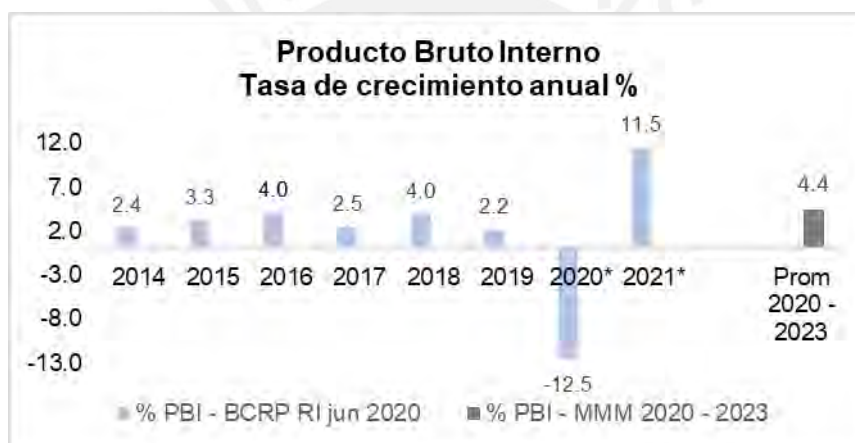


Gráfico 9: Producto bruto interno del Perú.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Reporte de Inflación junio 2020. Ministerio de Economía y Finanzas. Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023. Elaboración Propia.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el Perú registró tasas de inflación anual de 2.19% y 1.90% al cierre de los años 2018 y 2019, respectivamente. Cabe indicar que dichas tasas de inflación se encuentran dentro del rango meta establecido por el BCRP (de 1% a 3%). El BCRP proyecta que para los años 2020 y 2021, las tasas de inflación anual serán menores al 1%, situándose transitoriamente por debajo del rango meta (BCRP, 2020).



Gráfico 10: Variación porcentual anual IPC.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Reporte de Inflación junio 2020. Elaboración Propia.

El tipo de cambio se ha ido apreciando desde el 2013, mostrando la depreciación del valor del sol con respecto al dólar americano. Si bien, en el año 2017, el sol se apreció, al cierre del año 2018 el tipo de cambio se apreció nuevamente.

Para el año 2019 según el BCRP, el tipo de cambio promedio cerró el mes de junio con un valor de S/. 3.295 y se apreció en setiembre cerrando el mes a un tipo de cambio de S/. 3.352, explicado por la incertidumbre política del país. Por último, al fin del año 2019, se registró un tipo de cambio promedio de S/. 3.34 por dólar.



Gráfico 11: Tipo de cambio.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Estadísticas. Elaboración Propia.

Con respecto al riesgo soberano país, el Perú fue calificado por la empresa Moody's con la calificación de A3, lo cual refleja la fuerte capacidad de cumplimiento del Perú con respecto a sus obligaciones financieras. El Perú se encuentra bien posicionado con respecto a los países de la región, estando por encima de países como Argentina, Colombia y Bolivia (MEF, 2019).

2.1.3 Factor sociocultural

La tenencia de mascotas en el Perú ha ido en aumento en los últimos años, cada vez más personas tienen mascotas y la preocupación por su cuidado es mayor. Según el CPI, la tenencia de mascotas en el Perú en el 2018 fue del 60% de la población y en Lima metropolitana del 57%, lo que indica su mayor aceptación (CPI, 2018).

La “humanización” de las mascotas por parte de sus dueños en los últimos años implica que estos se informen y busquen brindarle las mejores opciones que tengan en productos y alimentos para sus mascotas, hoy en día existen negocios como el hospedaje para mascotas, servicios de taxi privado, catering para fiestas de cumpleaños, entre otros más que tienen el enfoque de darle lo mejor a sus animales.¹

El consumo de alimentos balanceados para mascotas en Lima ha ido en aumento en los últimos años, de acuerdo con un estudio realizado por el CPI en el 2016, el 83.9% de la población de Lima Metropolitana que poseía un perro incluía en su dieta alimentos balanceados y en para el caso de los gatos el 75%. En el año 2018 el CPI realizó un estudio similar y en este determinó que el 91.7% de la población que posee mascotas en Lima Metropolitana le brinda alimentos

¹ <https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/>

balanceados (CPI, 2016 y 2018). De esta manera se puede entender que el cambio de hábitos en la alimentación de las mascotas siga una tendencia incremental debido a la mayor tenencia de mascotas y la humanización que existe por parte de sus dueños hacia ellas.

2.1.4 Factor legal

La ley peruana, por medio del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), les exige a las empresas productoras de alimentos para mascotas que cumpla con la siguiente normativa:

- **D.S. N° 015-98-AG** Reglamento de Registro, Control y Comercialización de Productos de Uso Veterinario y Alimentos para Animales.
- **D.S N° 002-2011-AG** Modifican el Reglamento para el Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola y el Reglamento de Registro, Control y Comercialización de Productos de Uso Veterinario y Alimentos para Animales, y aprueban normas complementarias.
- **RD-0088-2016-MINAGRI-SENASA-DIAIA** Se aprueba actualizar el Clasificador de Productos Veterinarios y alimentos para animales.²

Por otro lado, la ley peruana le exige a toda organización cumplir con el Régimen General de Trabajo DL N° 728/ DS N° 004-97-TR, el cual vela por los derechos del trabajador, las condiciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo y el cumplimiento de las

² <https://www.senasa.gob.pe/senasa/legislacion-8/>

remuneraciones.³ Así mismo, en el Perú todos nos vemos afectados a la ley N°30407 Ley de Protección y Bienestar Animal que tiene como fin proteger la vida y salud de los animales.

2.1.5 Factor tecnológico

La tecnología juega un rol importante en el sector mascotas tanto en aspectos productivos como de ventas. El incremento en el acceso y uso de páginas web y/o aplicativos móviles hacen posible que el canal E- Commerce sea una realidad en el sector mascotas, mostrándose como una nueva alternativa para los consumidores. El actual líder de este canal es el portal SuperPet, en este se puede comprar productos como alimentos balanceados de todo tipo para mascotas .⁴ Con respecto a la tecnología involucrada en la producción de las croquetas para mascotas, las empresas líder del sector (como lo es Purina Nestlé) trabajan con tecnología compuesta por maquinaria que es controlada por medio de PLCs en diversas partes de la línea de producción como también sistemas computarizados de dosificación de ingredientes que permiten la automatización de sus procesos.⁵

2.2 Análisis del Microentorno

2.2.1 Rivalidad entre las empresas

En el Perú existen diversas empresas cuyas marcas están a la disposición del consumidor tanto para el alimento balanceado para gatos como para perros. Para el caso del alimento balanceado para perros, en el mercado peruano están presentes marcas como Ricocan, Mimaskot, Pedigree, Dog Chow, Nutrican, Nutran, Pro Plan y otras más con menor participación. Para el caso de

³ <https://elperuano.pe/suplementosflipping/juridica/713/web/index.html>

⁴ <https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848-noticia/>

⁵ <https://www.purinalatam.com/ve/proplan/purina/nuestros-procesos.html>

los gatos tenemos a Ricocat, Whiskas, Friskies, Master Cat, Super Cat, Cat Chow, Hills, Pro Plan, Royal Canin y otras más con menor participación en el mercado. Las empresas que lideran este sector en el Perú son Rinti SA, Nestlé, Molitalia y Mars como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas y marcas de alimentos balanceados en el Perú.

Empresa	Marca Perros	Marca Gatos
Mars	Pedigree	Whiskas
	Royal Canin	Royal Canin
Empresas Carozzi SA (Molitalia SA)	Mimaskot Perros	Máster Cat
	Nutrican	
Nestlé S.A.	Purina Dog Chow	Purina Cat Chow
	Purina Excellent	Purina Friskies
	Purina Pro Plan	Purina Pro Plan
Rinti S.A.	Riocan	Ricocat
	Canbo Perros	Canbo Gatos
	Super Can	Super Cat
	Thor	-
Colgate-Palmolive Co	Hills Perros	Hills Gatos
Elmira Pet Products Ltd (Hallmark SA)	Nutran Perros	Nutran Gatos

Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla 1, el mercado de alimentos balanceados para mascotas cuenta con varios competidores, cada uno de ellos con numerosas marcas y productos muy similares entre sí haciéndolo a este un mercado equilibrado. El tener un mercado con competidores equilibrados hace que diferentes empresas realicen diversas estrategias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

En el mercado de alimentos para mascotas existen categorías según la calidad del producto, estos productos se pueden dividir en básicos, premium y super premium. Esta categorización tiene una relación directamente proporcional con el precio del producto, por lo que aquellos que quieran darle un producto de mayor calidad a sus mascotas estarán dispuestos a pagar un precio más elevados que aquellos que les deseen brindar una alimentación básica balanceada. Sin embargo, en cada una de estas categorías las grandes empresas de alimentos balanceados para mascotas cuentan con marcas que compiten entre si aplicando las diversas estrategias competitivas para poder tener una mayor participación en el mercado. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se presentan los factores detectados en esta fuerza de Porter.

- El tener un mercado con competidores equilibrados hace que la rivalidad entre ellos sea alta haciendo que las empresas apliquen diversas estrategias de diferenciación para poder tener una mayor participación en el mercado, las cuales generarán una respuesta por parte de las empresas rivales con otra estrategia.
- La falta de diferenciación de los productos dentro de las mismas categorías en las que compiten hace que los competidores tengan una rivalidad alta y que busquen estrategias para ser más atractivos para el cliente.

Según los factores detectados, se concluye que la rivalidad entre los competidores en el mercado de alimentos balanceados para mascotas es alta. Esta rivalidad generará que las empresas apliquen diversas estrategias como el liderazgo en los costos, el lanzamiento de nuevos productos, inversión en campañas publicitarias y el mejorar su calidad de servicio para que sean más atractivos para los clientes y estos decidan optar por sus productos.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

La alimentación para mascotas ha ido en un constante desarrollo en los últimos años. Como lo vimos anteriormente, cada año son más las personas que optan por darle una dieta balanceada con los alimentos preparados a su mascota y que dejan de lado el alimento casero. Dentro de este grupo de alimentos preparados existen tres opciones importantes: Los alimentos secos (croquetas), los alimentos húmedos y los del tipo orgánico (aquellos que siguen la dieta BARF). Según Victor Perez, Gerente de Mars de la región andina, el 95% de la dieta de las mascotas es dieta seca y solo un 5% es de alimento húmedo.⁶

Esto nos muestra que, si bien la gran mayoría de personas optan por darle una dieta seca a sus mascotas, existe un grupo que opta por darle una alternativa distinta con productos sustitutos a las croquetas ya conocidas. Dentro de los productos sustitutos tenemos claramente los alimentos caseros, los alimentos húmedos y los preparados como lo son las albóndigas o hamburguesas que siguen la dieta BARF.

Alimento Casero

Según el CPI (2018), en Lima Metropolitana el 17.2% de los hogares con NSE C y el 52.2% de los hogares con NSE D/E le siguen dando una alimentación casera a sus mascotas a diferencia del NSE A/B que la gran mayoría ya les da una dieta balanceada a sus mascotas y solo el 5.2% les sigue dando solo el alimento casero.⁷ Si bien este tipo de alimento no significa

⁶<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pedigree-apunta-liderar-mercado-peru-noticia-510832-noticia/?ref=ecr>

⁷http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

un producto como tal, si representa una opción sustituta que, de a pocos, está siendo reemplazado por el alimento balanceado.

Alimento Húmedo

Con respecto a los alimentos húmedos para perros y gatos vemos que varias de las empresas que ofrecen el alimento seco también ofrecen esta opción para mascotas inclusive bajo las mismas marcas en formatos de enlatados y en sachets por porciones diarias como se puede ver la tabla 2.

Tabla 2: Alimentos húmedos para mascotas.

Alimentos Húmedos			
Perros		Gatos	
Marca	Producto	Marca	Producto
Canbo		Felix	
Hills		Hills	
Dog Chow		Cat Chow	
Ricocan		Ricocat	
Royal Canin		Royal Canin	

Fuente: Super Pet. Elaboración Propia

Según el blog de cuidado animal Kiwoko, el brindarle un alimento balanceado húmedo a tu mascota tiene ciertas ventajas ya que lo mantiene hidratado y su suave textura hace que los gatos y perros se sientan más atraídos por este alimento. Sin embargo, acorde a Purina, el brindarle un alimento húmedo a tu mascota también significa tener que preparar a tu mascota para que su organismo pueda aceptar bien este nuevo alimento, de esta manera el cambio debe de ser gradual. Así mismo, significa invertir un poco más de dinero que para los alimentos secos y tener menos comodidad para servirle el alimento a tu mascota.⁸ (Purina, 2018)

Alimentos Dieta BARF

Con respecto a la dieta la dieta BARF, BBC News Mundo (2018) define esta dieta como, “La dieta de Alimentos Crudos Biológicamente Apropriados (BARF, por sus siglas en inglés) es una tendencia de alimentación de mascotas a base de comida casera cuyos defensores aseguran que supone mayores beneficios para la salud de las mascotas por su composición natural”.⁹ En este mismo artículo de la BBC se destaca varias ventajas y desventajas del consumo de este tipo de producto. Con respecto a lo positivo destaca el buen impacto que tiene en las mascotas como el evitar la obesidad, evitar el daño al microbiota intestinal causado por los alimentos procesados y el mejoramiento del diente. Sin embargo, también se detalla que existen testimonios de personas que indican como desventaja el hecho que este producto puede generar problemas intestinales en las mascotas ya que al estar crudos pueden estar expuestos a diversas bacterias. También se señala como desventaja el hecho de que el producto no sea cómodo de servir (implica es descongelamiento del producto) y el costo elevado comparado a las croquetas tradicionales. En Lima Metropolitana encontramos como parte de la oferta de este producto a

⁸<https://www.purina-latam.com/mx/purina/nota/perros/comida-seca-humeda>

⁹<https://www.bbc.com/mundo/noticias-44787326>

las marcas Rambala y Baker, las cuales ofrecen productos crudos congelados que van acorde a la dieta previamente mencionada. Rambala ofrece este alimento en forma de albóndigas tanto para perros como para gatos y Baker lo ofrece en forma de hamburguesas, pero solo para los perros.

Tabla 3: Alimento de la dieta BARF.

Alimentos bajo la Dieta BARF			
Perros		Gatos	
Marca	Producto	Marca	Producto
Rambala		Rambala	
Barker			

Fuente: Super Pet. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, procederemos a detallar los factores que intervienen en esta fuerza de Porter.¹⁰

- El alimento balanceado seco en forma de croquetas cuenta con ventajas específicas sobre los productos sustitutos tales como la comodidad para servirlo.
- El hecho que la migración del producto involucre un proceso por adaptación complejo por parte de las mascotas lo hace menos atractivo para los dueños.
- Finalmente, los productos sustitutos al tener un precio mucho más elevado que las croquetas resultan ser menos accesibles.

¹⁰ <https://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>

Según los factores revisados anteriormente, se observa que si existen productos sustitutos pero que la amenaza de que estos reemplacen a las croquetas es baja ya que no representan una ventaja significativa frente a estos y que, por todo lo contrario, su migración implicaría una inversión de dinero mayor y un proceso de adaptación de las mascotas que lo hacen menos atractivo.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El sector mascotas cuenta con los canales *e-commerce*, tradicional, establecimientos no retail y moderno. El hecho de contar con tantos canales significa a su vez contar con varios clientes acorde al canal. A continuación, se detallan los clientes según el sector.

Tabla 4: Clientes por canal de distribución.

Canales	Clientes
Tradicional	Bodegas
	Mercados
Moderno	Supermercados
	Cash and carry
Establecimientos No Retail	Pet Shops
	Veterinarias
E-Commerce	Tiendas on line

Elaboración Propia

En el canal *e-commerce* se cuenta con los clientes especializados en la venta de productos para mascotas y los no especializados en este rubro. Dentro de los especializados destacan las

empresas Super Pet y Vet Place, los cuales se dedican exclusivamente a la venta de productos para las mascotas ya sean accesorios, productos veterinarios o alimentos de todo tipo. Asimismo, dentro de la empresa que se dedican al *e-commerce* tenemos las que no son especializadas en la venta de productos para mascotas pero que si ofertan en sus plataformas alimentos balanceados de diversas marcas. En esta categoría destacan Freshmart y Juntoz. Finalmente, tenemos dentro de este canal los clientes también pertenecientes al canal moderno que se están sumando a esta modalidad de comercio en línea tales como Tottus y Plaza Vea.

Tabla 5: Clientes E- Commerce.

Clientes E-commerce	
Especializados	No Especializados
Supert Pet / Vet Place	Juntoz / Freshmart
	Plaza Vea / Tottus

Elaboración Propia

El canal tradicional es el más importante de todos los mencionados debido a que es el que mayores volúmenes de venta mueve. Acorde con Euromonitor, el canal tradicional lidera la venta de alimentos balanceados para mascotas siendo los responsables del 47% de las ventas del mercado de alimentos para mascotas (Euromonitor, 2019). Este canal junto al canal de establecimientos no retail son clientes que en su gran mayoría se abastecen por medio de mayoristas, siendo estos los clientes directos de las empresas del rubro.

Finalmente, tenemos los clientes del canal moderno (super mercados, establecimientos “*cash and carry*”, etc) que representan un gran volumen de la venta de alimentos balanceados para mascotas. De acuerdo con Euromonitor, este canal ha venido creciendo en los últimos años y

representa el 33% de la venta total del mercado. En Lima Metropolitana se cuenta como principales clientes a Supermercados Peruanos (dueños de Vivanda y Plaza Veá), Cencosud (dueños de Wong y metro), Falabella (dueños de Tottus) y el grupo holandés SHV (dueños de Makro).

Tabla 6: Clientes canal moderno.

Clientes Canal Moderno	
Grupo	Empresa
Supermercados Peruanos	Plaza Veá - Vivanda
Cencosud	Metro - Wong
Falabella	Tottus
SHV	Makro

Elaboración Propia

Se puede observar que existen diversos clientes en cada uno de los canales en los que se venden los alimentos balanceados para mascotas. Los clientes que cuenten con un mayor volumen de venta serán aquellos que tengan una mayor palanca de negociación frente al resto debido a las economías de escala. Sin embargo, en este mercado en general se tiene un poder de negociación alto por parte de los clientes debido a los siguientes puntos:

- Como se pudo observar en el punto 1.2.1, existe una gran oferta de los alimentos balanceados que cuentan con características similares, esto significa que los clientes pueden migrar a otra marca según su conveniencia.
- Estos productos cuentan con precios estandarizados en el mercado, esto hace que los consumidores sean sensibles a la variación en el precio y que el poder de negociación del cliente sea alto.

- La existencia de productos sustitutos en crecimiento en el mercado genera que el poder de negociación de los clientes sea mayor ya que estos podrían inclusive migrar a estas opciones en caso les sea conveniente.

2.2.4 Amenaza de los nuevos entrantes

El mercado de alimentos balanceados se encuentra en una etapa en la cual los consumidores buscan lo mejor para sus mascotas y frente a esta coyuntura las grandes empresas como Nestlé, Rinti SA y Mars han introducido al mercado sus marcas super premium que buscan competir con las ya establecidas en este sector como lo son Hills y Nutram. Las marcas premium, relativamente nuevas, de las empresas mencionadas anteriormente son: Purina Excellent (Nestlé), Royal Canin (Mars) y Canbo (Rinti SA). La introducción de nuevas marcas en este mercado es posible debido al crecimiento de este explicado por la búsqueda de productos de calidad por parte de los dueños que desean brindar la mejor dieta balanceada a sus mascotas. Así mismo, el hecho que el proceso de elaboración de las croquetas balanceadas sea simple y conocido hace que el ingreso de nuevas marcas o empresas no sea muy complejo.

Se concluye que la amenaza de nuevos entrantes a este mercado es alta debido a que existe un mercado que lo permite y que los procesos de elaboración de estos productos son ya conocidos. Prueba de esto es el ingreso en los últimos años de las marcas super premium al mercado.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Los ingredientes más importantes de los alimentos balanceados para mascotas son las carnes, las harinas, vegetales, trigo, aceite, maíz, etc. Debido a que en el mercado existen varios proveedores que ofrecen estos insumos el poder de negociación que tienen es bajo ya que

pueden ser sustituidos por otros con mejor calidad y precio. Procedemos a detallar los proveedores por grupo de material utilizado para la elaboración de alimento balanceado para mascotas.

Proveedores de harina de cereales

Estos proveedores son en su totalidad importados a que la producción internacional es de mayor volumen y se ofrecen mejores precios. Dentro del mercado internacional existen varios proveedores de estas materias primas por lo que su poder de negociación es bajo.

Proveedores de carnes deshidratadas

Las carnes deshidratadas son la principal fuente de proteína en los alimentos balanceados, los proveedores de estos insumos son locales y de igual manera que con las harinas de cereales, existen varias opciones en el mercado por lo que el nivel de negociación de estos proveedores será bajo.

Premezclas de vitaminas y minerales

Para el caso de las vitaminas y minerales se cuenta con opciones de proveedores que son locales importados (proveedores con sede en Lima pero que importan el insumo del fabricante) o los importados que son los mismos fabricantes. Para estos casos tenemos proveedores como DSM o E&M, estos son locales, pero importan estos insumos para atenderlo de manera local. Estos son ejemplos de las opciones que existen para la elección de un proveedor, al no ser exclusivos su nivel de negociación es baja.

Proveedores de envases

Finalmente contamos con los proveedores de envases, que son aquellos que proporcionaran las bolsas laminadas para el envasado de las croquetas. Para este caso se cuenta con varios proveedores locales que pueden atender la necesidad de las bolsas, tales como Amcor, Emusa, Peruplast, etc. Al existir una gran variedad de proveedores de este rubro, su nivel de negociación es bajo al igual que el resto de caso.

Por todo lo mencionado anteriormente, se reconoce que el nivel de negociación de los proveedores será bajo debido a que existen diversas opciones en el mercado y en la gran mayoría de insumos no se trata de alguno exclusivo.

2.3 Planeamiento Estratégico

2.3.1 Visión

Ser una de las empresas líder en el sector de alimentos balanceados para mascotas en el Perú y ser reconocidos por el consumidor como una marca de calidad y prestigio.

2.3.2 Misión

Producir un producto de alta calidad que sea beneficioso para el desarrollo y salud de las mascotas, generar un buen clima laboral en la organización y promover una cultura de concientización del cuidado de las mascotas.

2.3.3 Análisis FODA

Se realizará un análisis FODA para visualizar el estado actual del proyecto y definir las decisiones estratégicas que se deben de tomar.

Fortalezas

F1. Uso de ingredientes de calidad para la elaboración de los productos.

F2. Contar con una buena localización estratégica para la producción y comercialización del producto.

F3. Poseer una plataforma web que permita la venta virtual al consumidor directo.

F4. Tener un precio relativamente bajo a comparación de los alimentos super premium existentes en el mercado.

Debilidades

D1. Existencia de marcas ya establecidas en el Perú con gran participación en el mercado.

D2. Falta de experiencia en el sector de alimentos balanceados para mascotas.

D3. Desventaja tecnológica frente a los competidores directos debido a la falta de automatización de los procesos.

D4. Poco conocimiento por parte del consumidor sobre la marca y el producto.

Oportunidades

O1. El desarrollo de la tecnología permite que canales emergentes como el E-Commerce tenga una gran aceptación en el consumidor.

O2.La humanización de las mascotas implica la búsqueda de mejores alimentos balanceados.

O3.El sector mascotas sigue una tendencia de crecimiento en el mercado peruano en los últimos 5 años, generando una gran diversidad de productos y precios.

Amenazas

A1.Alta fidelización del consumidor por parte de las marcas ya establecidas.

A2.Aparición de alimentos orgánicos congelados para mascotas como productos sustitutos de las croquetas.

A3.Alto poder de negociación de los clientes.

Estrategias Fortalezas con Oportunidades

FO1.Aprovechar la coyuntura tecnológica para potenciar el canal E-Commerce mediante el desarrollo del canal desde el inicio de la operación por medio de su plataforma web.

FO2.Dar a conocer a detalle la calidad del producto y los beneficios que tienen en la alimentación de las mascotas con el fin de captar la atención de aquellos consumidores que buscan lo mejor para sus mascotas.

Estrategias Fortalezas con Amenazas

FA1.Entregar muestras gratuitas en los puntos de venta del producto para que el consumidor pueda comprobar la calidad del producto y se atreva a comprarlo y romper la lealtad a las marcas establecidas.

FA2.Aprovechar el gran conocimiento y popularidad que se tiene de los alimentos balanceados en croquetas a comparación de los alimentos orgánicos para penetrar el mercado.

FA3.Invertir en el desarrollo del canal E- Commerce para que las economías a escala que existen en el canal tradicional no tengan mucho impacto en el proyecto.

Estrategias Debilidades con Oportunidades

DO1.Difusión del producto y de sus atributos en medios digitales (redes sociales) aprovechando el contexto tecnológico.

DO2.Aprovechar la demanda emergente producto al crecimiento del sector para captar a los nuevos consumidores y generar lazos de fidelidad.

DO3.Enfocar el producto para un público que busca un alimento balanceado de gran calidad, pero a un precio no tan elevado a comparación de los ya existentes catalogados como super premium.

Estrategias Debilidades con Amenazas

DA1.Optimizar los procesos y reducir los desperdicios para que el impacto económico generado por las economías de escala y la falta de automatización de los procesos sea menor.

DA2.Contratar a especialistas en el sector para que guíen a la empresa durante los primeros años de operación.

2.3.4 Estrategia genérica

El proyecto tendrá como estrategia principal el enfoque de diferenciación. Se establecerá una estrategia competitiva de enfoque debido a que se buscará captar a aquellos consumidores que

buscan un producto de calidad pero que no sea tan costoso como lo son los ya catalogados productos super premium. Así mismo, el producto busca diferenciarse de los productos ya establecidos en el mercado por sus ingredientes de calidad y los beneficios que les brinda a las mascotas. Se tendrán en cuenta los siguientes puntos con el fin de lograr la diferenciación:

- Invertir en el desarrollo de la marca con el fin de alcanzar una identidad con el consumidor y la concepción de un producto de calidad.
- Invertir en publicidad y promoción en los diversos canales de venta en los que se oferta el producto con el fin de que el producto se de a conocer a todo el público objetivo.
- Desarrollar nuevos productos con ingredientes de calidad que cuenten con un sabor que sea agradable para las mascotas con el fin de mantener una buena percepción del cliente.

2.3.5 Objetivos Organizacionales

El proyecto tendrá los siguientes objetivos estratégicos y financieros:

Objetivos Estratégicos

- Lograr una penetración del 4% del mercado de alimentos balanceados para mascotas en el primer año el proyecto.
- Ser una de las empresas líderes en el mercado en un plazo de diez años del lanzamiento del producto.
- Brindar un producto de calidad que sea beneficioso para el desarrollo y la salud de las mascotas.

- Promover el cuidado de las mascotas y la cultura de adopción de perros y gatos en estado de abandono.
- Ser reconocidos por el buen clima laboral que existe en la organización.
- Optimizar de manera continua las operaciones involucradas a lo largo de la cadena de suministro.

Objetivos Financieros

- Crecer un 3% anual nuestro nivel de ventas.
- Mantener una rentabilidad de 10% anual.

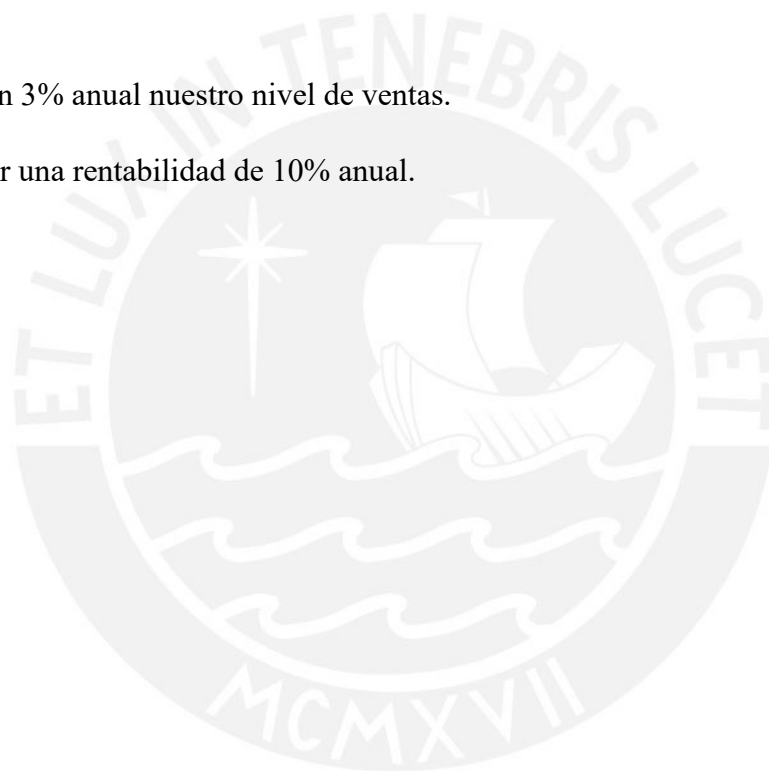


Tabla 7: Análisis FODA de Kobe Pet Food

Matriz FODA: KOBÉ PET FOOD		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		<p>F1. Uso de ingredientes de calidad para la elaboración de los productos.</p> <p>F2. Contar con una buena localización estratégica para la producción y comercialización del producto.</p> <p>F3. Poseer una plataforma web que permita la venta virtual al consumidor directo.</p> <p>F4. Tener un precio relativamente bajo a comparación de los alimentos super premium existentes en el mercado.</p>	<p>D1. Existencia de marcas ya establecidas en Perú con gran participación en el mercado.</p> <p>D2. Falta de experiencia en el sector de alimentos balanceados para mascotas.</p> <p>D3. Desventaja tecnológica frente a los competidores directos debido a la falta de automatización de los procesos.</p> <p>D4. Poco conocimiento por parte del consumidor sobre la marca y el producto.</p>
Amenazas		<p>F01. Aprovechar la coyuntura tecnológica para potenciar el canal E-commerce mediante el desarrollo del canal desde el inicio de la operación por medio de su plataforma web.</p> <p>F02. Dar a conocer a detalle la calidad del producto y los beneficios que tienen en la alimentación de las mascotas con el fin de captar la atención de aquellos consumidores que buscan lo mejor para sus mascotas.</p>	<p>DO1. Difusión del producto y de sus atributos en medios digitales (redes sociales) aprovechando el contexto tecnológico.</p> <p>DO2. Aprovechar la demanda emergente producto al crecimiento del sector para captar a los nuevos consumidores y generar lazos de fidelidad.</p> <p>DO3. Enfocar el producto para un público que busca un alimento balanceado de gran calidad pero a un precio no tan elevado a comparación de los ya existentes catalogados como super premium.</p>
<p>A1. Alta fidelización del consumidor por parte de las marcas ya establecidas.</p> <p>A2. Aparición de alimentos orgánicos congelados para mascotas como productos sustitutos de las croquetas.</p> <p>A3. Alto poder de negociación de los clientes.</p>		<p>FA1. Entregar muestras gratuitas en los puntos de venta del producto para que el consumidor pueda comprobar la calidad del producto y se atreva a comprarlo y romper la lealtad a las marcas establecidas.</p> <p>FA2. Aprovechar el gran conocimiento y popularidad que se tiene de los alimentos balanceados en croquetas a comparación de los alimentos orgánicos para penetrar el mercado.</p> <p>FA3. Invertir en el desarrollo del canal e-commerce para que las economías a escala que existen en el canal tradicional no tenga mucho impacto en el proyecto.</p>	<p>DA1. Optimizar los procesos y reducir los desperdicios para que el impacto económico generado por las economías de escala y la falta de automatización de los procesos sea menor.</p> <p>DA2. Contratar a especialistas en el sector para que guíen a la empresa durante los primeros años de operación.</p>

Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

Según lo mencionado en el presente trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- Si bien el mercado Latinoamericano no es el más grande del mundo, si es el mercado con la mayor tasa de crecimiento. Países como Brasil y México se encuentran muy bien desarrollados y marcan la pauta para el desarrollo de la industria en el resto de los países como Perú y Chile.
- En el Perú, el mercado de alimentos balanceados para mascotas muestra una proyección positiva de crecimiento como respuesta al aumento en la tenencia de mascotas y la humanización de estas. Este escenario muestra condiciones favorables para nuevos ingresantes.
- Según se pudo revisar en el factor económico del macro entorno, se tenía una proyección positiva para los siguientes años en los que se tiene planeado la ejecución del proyecto; sin embargo, el efecto “covid 19” refleja una desaceleración de la economía y miles de personas desempleadas por lo que su poder adquisitivo y tardará en recuperarse hasta que se regularice la situación en el país.
- Si bien el canal de distribución que representa la mayor venta de los alimentos balanceados es el tradicional, el *e-commerce* es un canal emergente que se ve como una buena opción para poder captar clientes y a su vez una mayor penetración del mercado.
- El entrar en el mercado de alimentos de mascotas es factible debido a que este se encuentra en constante crecimiento y el consumidor se encuentra siempre en la

búsqueda de nuevas alternativas que signifiquen lo mejor para sus mascotas. Esta será posible mediante estrategias de diferenciación en temas de calidad y liderazgos de precios.



RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones según lo evaluado en el presente trabajo de investigación.

- Según se revisó en el aspecto social, debido a la gran aceptación que tienen las mascotas en la sociedad limeña se recomienda que la empresa se muestre socialmente responsable y sea participe de actividades que fomenten el cuidado de las mascotas.
- La tecnología ya es parte de la sociedad en la actualidad, cada vez mas personas optan por opciones web que puedan facilitar las actividades de compra que pueden tomar tiempo valioso de los clientes, es por esto que se recomienda incurrir en un canal de venta online o “*e-commerce*” para poder satisfacer las necesidades de las personas que desean comprar por este medio.
- Una vez la empresa se encuentre consolidada y posicionada, se recomienda imitar la tecnología usada en los procesos productivos de las empresas líderes del sector ya que de esta manera se logrará tener niveles de producción mas elevados y a un menor costo. Asi mismo, mediante a esta tecnología se tendrán procesos mas controlados y de buena calidad.
- Si bien la población con NSE A y B son aquellos que mas optan por opciones de alimentos balanceados para mascotas, se recomienda que una vez que la empresa ya se encuentra posicionada incurrir en otras presentaciones enfocadas en sectores C y D con la finalidad de lograra una mayor penetración de mercado.

- Por último, se recomienda esperar un escenario mas optimista en el cual los clientes se encuentren en la posibilidad de optar por alimentos balanceados de buena calidad y se vean atraídos a hacerlo. Bajo la alta tasa de desempleo que afecta a personas de todos los niveles socioeconómicos el alimento para las mascotas no representará una prioridad en los gastos.



BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones y/o información de organismos gubernamentales

- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Producto Bruto Interno (PBI – Variaciones porcentuales). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04983AA/html/2010/2020/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Dólar Americano (US\$). Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05289PA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de Inflación setiembre 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte de Inflación diciembre 2019. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). Reporte de Inflación junio 2019. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Principales Calificaciones de Riesgo Soberano. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Publicaciones en diarios y revistas

- Gestión (2016). La tecnología llega al mercado de mascotas peruano. Recuperado de :<https://gestion.pe/tendencias/tecnologia-llega-mercado-mascotas-peruano-122848-noticia/>
- Gestión (2016). Rintisa va por mas cuota en el mercado de alimentos para mascotas. Recuperado de: <https://gestion.pe/impresia/rintisa-cuota-mercado-alimentos-mascotas-32708-noticia/>
- La República (2019). Aprobación de Martín Vizcarra subió hasta 75 % en sondeo tras cierre del Congreso. Recuperado de: <https://larepublica.pe/politica/2019/10/05/aprobacion-de-martin-vizcarra-subio-hasta-75-en-sondeo-tras-cierre-de-congreso-de-la-republica-iep/>
- La República (2019). El negocio para engreír a las mascotas crece en el Perú. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1454907-negocio-mascotas-peru/>
- Perú 21 (2019). ¡Indignante! Perros son dejados en las calles pese a la intensa lluvia que se registra en Lima. Recuperado de: <https://peru21.pe/peru/lima-perros-son-dejados-calles-intensa-lluvia-lima-480248-noticia/>
- Semana Económica (2019). Alimentos para mascotas: Más oferta premium y fuerza en canales de venta. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/consumo-masivo/364862-alimentos-para-mascotas-mas-oferta-premium-y-fuerza-en-todos-los-canales-de-venta/>

Información de mercado

- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Euromonitor International (2019). Dog food in Peru. Recuperado de: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor International (2019). Cat food in Peru. Recuperado de: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor International (2019). Dog food in Latin America. Recuperado de: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>

- Euromonitor International (2019). Cat food in Latin America. Recuperado de: <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/Analysis/Tab>
- Maximixe (2016). Producción de alimentos para mascotas crecerá 12.3% este año. Recuperado de: <https://maximixe.com/multicliente/produccion-de-alimentos-para-mascotas-crecera-123-este-ano/>

Información de alimentación de mascotas

- Kiwoko (2019). ¿Qué cantidad diaria de comida debo darle a mi perro? Recuperado de: <https://www.kiwoko.com/blogmundoanimal/cuanta-cantidad-de-comida-debo-dar-a-mi-perro/>
- Kiwoko (2019). ¿Qué cantidad diaria de comida debo darle a mi gato? Recuperado de: <https://www.kiwoko.com/blogmundoanimal/cuanta-cantidad-de-comida-debo-dar-a-mi-gato/>
- Purina, Nestlé (2016). Nuestros procesos. Recuperado de: <https://www.purinalatam.com/ve/proplan/purina/nuestros-procesos.html>
- WUF (2019). ¿Qué es Wuf? Recuperado de: <http://www.wuf.pe/que-es>

Publicaciones académicas

- COULTER, Mary y Stephen ROBBINS (2014). Administración. 12ª edición. México : Pearson Education.
- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG (2013). Fundamentos de Marketing. 11ª edición. México : Pearson Educación.