

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Fabricación y Comercialización de Galletas Orgánicas para Mascotas
en Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

José Alejandro, Carrillo Paz, CE 001731505

Gerardo José, Hidalgo Chipollini, DNI: 45608426

María Gracia Del Milagro, Dávila Polo, DNI: 44556522

Ivanna Estefanía, Pereda Zagal, DNI: 45472749

ASESOR

Sergio Andrés López Orchard, DNI: 44560848

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8455-4833>

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Nicolás Andrés Núñez Morales

Sergio Andrés López Orchard

Surco, Diciembre 2021

Tabla de Contenido

Lista de Figuras.....	vii
Lista de Tablas.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio	3
1.2. Pregunta de la Propuesta.....	4
1.3. Objetivos del Negocio	4
1.4. La Misión del Negocio	5
1.5. Justificación del Negocio.....	5
1.6. Viabilidad	7
1.7. Marco de Referencia.....	9
1.7.1. Insumos Naturales.	9
1.7.2 Alimentos para mascotas.	10
1.7.3 E-commerce.	13
1.8 Explicación del Método de Trabajo.....	16
1.8.1 Técnicas de Estudio de Mercado.	16
1.8.2. Proceso y diseño de instrumento de muestreo (Método de encuestas).....	16
1.8.3. Método de encuestas.....	16
Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno	18
2.1. Análisis PESTE	18
2.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal.....	18
2.1.2 Análisis Económico y Financiero.....	20
2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico.....	22

2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico.	25
2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental.	27
2.2. Análisis AMOFHIT	28
2.2.1 Administración.	28
2.2.2 Marketing.	29
2.2.3 Operaciones.	30
2.2.4 Finanzas.	32
2.2.5 Información.	33
2.2.6 Tecnología.	33
2.2.7 Recursos Humanos.	34
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	35
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	38
2.5. Análisis de la Industria a la que pertenece el Negocio	40
2.6. Estructura Competitiva del Mercado	42
2.6.1 Riesgo de aumento de participantes.	42
2.6.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores.	43
2.6.3 Productos sustitutos.	44
2.6.4 Poder de negociación de los compradores.....	45
2.6.5 Poder de negociación de proveedores.	46
2.7. Perfil Competitivo	48
2.8. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	50
2.9. Análisis de Mercado	52
2.9.1 Clientes.	52
2.9.2. Demanda Potencial.	55
2.9.3 Participación del Mercado.	60

2.9.4 Proyección de la Demanda.	61
2.9.5 Nivel de Ventas Proyectada.....	64
Capítulo III: Definición del Negocio.....	67
3.1. Descripción del Negocio	67
3.2. Consolidación de la Propuesta de Negocio	68
3.3. Estrategia	69
3.4. Propósito de la Marca	70
3.5. Misión, Visión y Objetivos del negocio (ODN).....	70
3.5.1. Misión.....	70
3.5.2. Visión.	70
3.5.3. Objetivos de la Empresa.....	71
3.6. Protección Legal.....	71
Capítulo IV: Planes Operativos	73
4.1 Plan de Marketing.....	73
4.1.1 Mezcla de Marketing.....	73
4.1.2 Plan de Comercialización y Ventas.....	81
4.2 Plan de Operaciones	84
4.2.1 Diseño del Producto.	84
4.2.3 Diseño del Proceso.	99
4.2.3.1 Mapa de Procesos.	99
4.2.4 Capacidad Operativa.....	103
4.2.5 Ubicación de las Instalaciones.....	105
4.2.6 Diseño de Distribución de la Planta.	106
4.2.7 Costos Operacionales.	108
4.2.8 Regulaciones, Licencias y Políticas.....	114

4.3. Plan de la Gestión del Talento	117
4.3.1. Cultura y Diseño Organizacional.	118
4.3.2. Organigrama.	118
4.3.3. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.	121
4.3.4. Política de Recursos Humanos.	122
4.4. Plan Financiero	123
4.4.1. Inversiones.	123
4.4.2. Capital de Trabajo.	125
4.4.3. Estructura de Financiamiento.	128
4.4.4. Estados Financieros Projectados.	129
4.4.5. Análisis de Indicadores.	141
4.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.	141
4.4.7. Análisis de sensibilidad y escenarios.	146
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	152
5.1. Conclusiones.	152
5.2. Recomendaciones	153
Referencias	154
Apéndice 1: Encuesta y Resultados	162
Apéndice 2: Población y Distribución de Hogares en Lima Metropolitana.	171
Apéndice 3: Página web www.Prechi.com.pe	173
Apéndice 4: Guía de Entrevistas a Profundidad	174
Apéndice 5: Mapa de Empatía.	178
Apéndice 6: Análisis Microbiológico y Físico-Químico	179
Apéndice 7: Prototipo App Prechi	182
Apéndice 8: Equipamiento	183

Apéndice 9: Descripción de Puestos - Administrador.....	190
Apéndice 10: Descripción de Puestos – Business Developer.....	191
Apéndice 11: Descripción de Puestos – Operario de Producción	192
Apéndice 12: Descripción de Puestos – Community Manager	193
Apéndice 13: Detalle de la Inversión	194



Lista de Figuras

Figura 1. Fórmula para el Cálculo de la Muestra.	17
Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter.	48
Figura 3. Hogares con mascota en Perú. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.	52
Figura 4. Resultados de Encuesta - Edades.	53
Figura 5. Resultados de Encuesta – Nro Perros.	53
Figura 6. Resultados de Encuesta – Gasto mascota.	54
Figura 7. Resultados de Encuesta - Residencia.	54
Figura 8. Resultados de Encuesta – Preferencia snack.	55
Figura 9. Resultados de Encuesta – Frecuencia compra snack.	55
Figura 10. Número de perros y gatos por hogar en el Perú. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.	57
Figura 11. Tipología de mascotas por nivel socioeconómico. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.	59
Figura 12. Logotipo de la marca de la empresa.	74
Figura 13. Matriz Ansoff.	74
Figura 14. Resultados de Encuesta – Tipo alimento consumo.	75
Figura 15. Resultados de Encuesta – Conocimiento snacks.	75
Figura 16. Resultados de Encuesta – Hábito compra snack.	76
Figura 17. Resultados de Encuesta – Snack para entrenar.	76

Figura 18. Resultados de Encuesta – Snacks naturales.	77
Figura 19. Resultados de Encuesta – Tamaño snack.....	77
Figura 20. Presentación de empaque Prechi de 150 gr.....	78
Figura 21. Diagrama LEAN CANVAS de Galletas Prechi.....	95
Figura 22. Empaque actual Prechi.....	98
Figura 23. Mapa de procesos Prechi.....	99
Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.	103
Figura 25. Ubicación y Zonificación de la planta Prechi.	106
Figura 26. Distribución de las Instalaciones Prechi.	107
Figura 27. Organigrama Funcional.....	119

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz EFE de evaluación de factores externos	37
Tabla 2 Matriz EFI de evaluación de factores internos	39
Tabla 3 Riesgo de aumento de participantes	43
Tabla 4 Intensidad de la rivalidad entre competidores	44
Tabla 5 Productos sustitutos	45
Tabla 6 Poder de negociación de los compradores.....	46
Tabla 7 Poder de negociación de los proveedores.....	47
Tabla 8 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	49
Tabla 9 Matriz FODA de la empresa Prechi	51
Tabla 10 Tamaño del mercado inicial proyectado.....	58
Tabla 11 Tamaño del mercado proyectado ajustado	59
Tabla 12 Nivel de participación (en %).....	60
Tabla 13 Nivel de captación de familias por año	60
Tabla 14 Nivel de ración diaria consumida	61
Tabla 15 Porcentaje que representa Prechi dentro consumo mensual de mascota.....	62
Tabla 16 Consumo anual de Prechi en kg	62
Tabla 17 Distribución de producción por tipo de producto.....	63
Tabla 18 Demanda para Prechi de 150 gr (en unidades de producto).....	63
Tabla 19 Demanda para Prechi de 350 gr (en unidades de producto).....	64
Tabla 20 Precio del producto Prechi (incluido IGV).....	65

Tabla 21 Nivel de ingresos por ventas producto de 150 gr (en S/)	65
Tabla 22 Nivel de ingresos por ventas producto de 350 gr (en S/)	66
Tabla 23 Estimado de producción total y ventas anuales (sin IGV)	104
Tabla 24 Costos Fijos Totales (en S/)	108
Tabla 25 Costos Variables Totales (en S/)	109
Tabla 26 Costos Indirectos de Fabricación (en S/)	110
Tabla 27 Costos unitario presentación de 150 gr (en S/)	111
Tabla 28 Costos unitario presentación de 350 gr (en S/)	113
Tabla 29 Remuneraciones y Compensaciones de Prechi (en soles)	122
Tabla 30 Inversión en Activos (en soles)	124
Tabla 31 Resumen Inversión Total del Proyecto Prechi	125
Tabla 32 Estimación Capital de Trabajo (Año 1 en soles)	127
Tabla 33 Estructura de Financiamiento (en soles)	128
Tabla 34 Condiciones de Financiamiento	128
Tabla 35 Estructura Cronograma de pagos (en soles)	129
Tabla 36 Demanda en unidades por tipo de producto	130
Tabla 37 Ingresos generados por Producto de 150 gr (en soles)	131
Tabla 38 Ingresos generados por Producto de 350 gr (en soles)	132
Tabla 39 Resumen ingresos totales (en soles)	133
Tabla 40 Costo de Ventas (en soles)	133
Tabla 41 Gastos Administrativos (en soles)	134

Tabla 42 Gastos de ventas (en soles).....	135
Tabla 43 Gastos de Depreciación (en soles).....	136
Tabla 44 Estado de Ganancias y Pérdidas (en soles sin IGV).....	137
Tabla 45 Flujo de Caja Proyectado (en soles)	139
Tabla 46 Balance General Proyectado (en soles)	140
Tabla 47 Análisis de Indicadores.....	141
Tabla 48 Cuadro de resumen para hallar beta apalancado	143
Tabla 49 Cuadro de resumen para hallar el COK del accionista.....	143
Tabla 50 Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE).....	145
Tabla 51 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)	146
Tabla 52 Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas ..	147
Tabla 53 Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas ..	148
Tabla 54 Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas ..	148
Tabla 55 Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas ..	149
Tabla 56 Escenarios de evaluación.....	150

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto consiste en ofrecer una solución a todas aquellas personas u hogares que consideren a un perro como parte de su familia, ofreciéndole una solución a los comunes problemas que presente en el cuidado de sus mascotas, siendo el punto más importante la alimentación balanceada y nutritiva para ellos. Nuestro producto es un snack orientado a los perros, está elaborado a base de productos naturales, no contiene preservantes y es altamente nutritivo. Se tendrán dos presentaciones, de 150 gramos y de 350 gramos. Se contará con una página web y redes sociales para la toma de pedidos, los cuales serán distribuidos a domicilio. Así mismo se plantea un modelo de suscripción que ayude a impulsar las ventas y fidelizar nuestros clientes. Para poder llevar a cabo este proyecto se cuenta con personas calificadas y con los suficientes conocimientos para gestionar y administrar las actividades que implica dicho negocio. Finalmente, cabe recalcar que el presente proyecto tiene una vida útil de cinco años con una inversión que asciende a 175,921 soles y que la Tasa Interna de Retorno (TIR) será de 107.13%, el Valor Presente Neto 537,116.41 soles, lo que determina que es un proyecto viable y rentable.

Abstrac

This project consists of offering a solution to all those people or households that consider a dog as part of their family, offering a solution to the common problems that they present in the care of their pets, the most important point being a balanced diet that is nourishing for them. Our product is a dog-oriented snack, it is made from natural products, does not contain preservatives and is highly nutritious. There will be two presentations, 150 grams and 350 grams. There will be a web page and social networks for taking orders, which will be distributed at home. Likewise, a subscription model is proposed that will help to boost sales and build customer loyalty. In order to carry out this project, we have qualified people with sufficient knowledge to manage and administer the activities that this business implies. Finally, it should be noted that this project has a useful life of five years with an investment amounting to 175,921 soles and that the Internal Rate of Return (IRR) will be 107.13%, the Net Present Value 537,116.41 soles, which determines that it is a viable and profitable project.

Capítulo I: Introducción

1.1. Planteamiento de la Propuesta de Negocio

De acuerdo con lo indicado por Guerra (2018) las mascotas hoy en día son consideradas más que animales, ya que existe un vínculo más cercano, pues vienen a ser una parte fundamental en la vida de los dueños. Las mascotas han cobrado un nivel superlativo dentro de las familias, quienes buscan darles alimentos saludables. Las familias procuran alejarlos del consumo de bocadillos o snacks industrializados, que a la larga son nocivos para su salud y fuente de enfermedades relacionadas a una mala alimentación. De acuerdo con Abarca (2018) los productos para la alimentación de las mascotas deben contener proteínas, pues estas ayudan al desarrollo íntegro del animal, generan aminoácidos en su organismo necesarios para su subsistencia. Por esta razón, los productores de alimentos balanceados para mascotas, en muchas ocasiones, adicionan al alimento proteínas sintéticas con el fin de cumplir con las necesidades nutricionales de la mascota, pero yendo en contra de una alimentación saludable. El presente plan de negocio tiene la finalidad de presentar a la marca Prechi, cuyo objetivo es producir y comercializar galletas tipo snack para perros en presentaciones de 150 y 350 gramos, elaboradas artesanalmente en base a insumos naturales libres de preservantes y proteínas sintéticas, siendo los ingredientes principales la quinua y la zanahoria, componentes que proveerán parte de esas proteínas naturales necesarias para las mascotas. De esta manera se busca ofrecer un producto saludable, fresco y agradable y que genere bienestar tanto a los dueños como a sus mascotas.

La comercialización de sus productos será mediante la venta tradicional B2C y a través del canal e-commerce mediante el modelo de suscripción que consiste en afiliar a clientes mediante la compra recurrente del producto bajo una periodicidad establecida por el cliente y el cargo automático de la compra teniendo como ventaja el

descuento en el precio del producto, siendo este, el principal canal de ventas en respuesta a la emergencia sanitaria por la que está atravesando el país, y porque prevemos una oportunidad de comercialización no explotada en el mercado. De esta forma se espera que los clientes puedan recibir sus productos en casa.

1.2. Pregunta de la Propuesta

Las preguntas de la propuesta de negocio planteadas para ser desarrolladas son:

1. ¿Es viable la producción y comercialización a través del e-commerce de galletas snack para mascotas en Lima Metropolitana?
2. ¿Los dueños de mascotas en Lima Metropolitana están dispuestos a sustituir los snacks tradicionales por snacks hechos a base de ingredientes naturales para sus mascotas?

1.3. Objetivos del Negocio

El objetivo general de la presente investigación consiste en desarrollar un plan de negocios que permita producir y comercializar galletas snack para perros con el propósito de integrarlos dentro de la alimentación diaria de la mascota y posicionar nuestro producto a través de la venta online por medio de una membresía de adquisición del producto durante todo el año.

Los objetivos específicos de este plan de negocios son los siguientes:

1. Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta y la demanda de alimentos naturales para mascotas en Lima Metropolitana.
2. Segmentar el mercado identificando el nicho que mejor se acomode a nuestro producto y se proyecte con las mejores oportunidades de comercialización.
3. Definir las estrategias necesarias para posicionar nuestra marca dentro del mercado de alimentos saludables para mascotas.

4. Definir el modelo de negocio propuesto de manera que sea innovador y atractivo para la adquisición de alimentos para mascotas.
5. Establecer el diseño de los procesos, las instalaciones, los equipos y los recursos necesarios para la producción y comercialización del producto.
6. Realizar la evaluación económica y financiera del negocio para determinar el monto de la inversión y los flujos de caja que determinen la viabilidad del presente plan de negocio.

1.4. La Misión del Negocio

Prechi es una marca de galletas snacks naturales para perros que nace del amor que se tiene hacia los animales, especialmente por los perros, buscando generar conciencia en los dueños de mascotas sobre los alimentos y premios que se utilizan para ellos. De acuerdo con Diaz (2015) *“la mayor parte de las personas consideran a sus animales de compañía (mascotas), como miembros de sus familias (Albert y Bulcroft, 1988; Cain, 1985; Faver y Cabazos, 2008). El estatuto de familia de los animales de compañía es confirmado por la clase de cosas que la gente hace con sus animales de compañía (Serpell y Paul, 2011)”*. Por esta razón Prechi busca brindar a las mascotas una forma de vida saludable, que incluya comida natural y que se conozca de antemano los nutrientes con los que se están alimentando, hay que buscar ofrecerles comida limpia y sin colorantes, lo más natural posible. Por lo tanto, la misión de Prechi es brindar una galleta snack saludable para perros a base de productos naturales elaborados con mucha dedicación.

1.5. Justificación del Negocio

En el Perú, principalmente en Lima, se ha incrementado el número de hogares con mascotas en los últimos años. Según los estudios de la Consultora Ipsos Apoyo (2016) el 55% de hogares cuenta con una mascota entre las cuales destacan los perros y

gatos. Asimismo, el 76% de estas personas muestran preocupación sobre la alimentación de estos, dándoles alimentos especializados. En la actualidad el mercado mundial ofrece una diversidad de alimentos y snack para perros; sin embargo, en el Perú aún no se percibe esa diversidad en su totalidad ya sea debido al alto precio del alimento o a su difícil acceso (Rivas, 2015).

Así como a las personas nos apetece alguna comida en determinado momento, las mascotas también presentan deseo por comer un bocadillo en cualquier minuto, como por ejemplo un premio de su dueño, no obstante, no se debe dejar de lado su alimentación saludable. La mejor opción es una galleta snack hecha a base de productos naturales, con el fin de darlo como premio, pero sin interrumpir la dieta de la mascota. Por lo antes mencionado, Prechi estará dedicada a la producción y comercialización de galletas snack para perros a base de quinua e insumos naturales y frescos en su producción.

La quinua es uno de los granos andinos más reconocidos a nivel nacional e internacional debido a la tendencia por mejorar los hábitos de consumo, lo que permite que los clientes busquen opciones más nutritivas y saludables e incentiven la creación de nuevos productos dando valor agregado a insumos como la quinua (Peralta, 1985). La quinua es importante en la alimentación canina no por su alto valor en proteínas sino por la excelente calidad de estas, en otras palabras, la quinua posee una mayor cantidad de aminoácidos lo que la hace fundamental para la alimentación de nuestras mascotas, pues le brinda un excelente valor biológico (Cardozo, Gandarillas & Tapia, 1979).

En esta etapa de pandemia, los negocios se han visto en la necesidad de reinventarse, y uno de los modelos que a muchos de ellos les ha permitido seguir en vigencia es el e-commerce. Rojo (2016) indicó que *“en los últimos tiempos, los negocios en red han crecido considerablemente, siendo Internet una plataforma digital*

ideal para la expansión de compañías que no requieran de grandes almacenes para la venta y distribución de sus productos, sino que puedan operar principalmente a través del soporte virtual conocido como ‘nube’”. El e-commerce ha disminuido la barrera de la inversión para poder iniciar y desarrollar un negocio. Por esta razón se decidió utilizar un modelo de ventas online, el cual se basa en vender los productos a cualquier cliente, esperando que el producto cumpla las necesidades del consumidor. Como indicó Rojo (2016) este modelo establece un alto grado de beneficio mutuo entre el cliente y la empresa, lo cual establece una relación y lazos más directos.

Se observa que la mayoría de las empresas están enfocadas a producir alimentos para perros a base de carnes y aditivos, descuidando muchas veces la importancia de una alimentación balanceada pues está demostrado que los perros son animales omnívoros y necesitan los nutrientes que proporcionan los cereales y vegetales para asegurar una correcta digestión (Case & Carey, 2001). Prechi es un alimento que dará un balance en la propuesta alimenticia de la mascota, con productos naturales con alto valor de vitaminas y rico en minerales, esta solución es un producto que podrá cubrir la deficiencia de las cargas de vitamina de algunos alimentos no tan balanceados que consumen las mascotas, ayudará en la relación entre dueños y mascotas que se va fortaleciendo mientras van compartiendo momentos de confianza, por ello Prechi, está enfocado a producir galletas tipo snack que refuercen la relación entre dueños y mascotas como un premio para ellos.

1.6. Viabilidad

En el año 2017, dentro del marco del 14º congreso internacional de retail, donde se trataron temas relacionados a las perspectivas de consumo en el futuro y el e-commerce, se indicó que en ese año ya había una población de compradores online que alcanzaba la cifra de 3 millones de consumidores según un último estudio realizado por

Ipsos Apoyo; esta tendencia iba en crecimiento desde el 2015, mostrando que estas cifras están en movimiento y se prevé un mayor crecimiento a medida que la población se siga digitalizando (Escudero, Miranda, Palomino & Vilcachahua, 2019). Es importante señalar que bajo la coyuntura actual el auge de negocios electrónicos se ha elevado exponencialmente lo que nos permite aprovechar la venta online como medio para la colocación de nuestros productos, dado que esto permitirá tener ingresos. La sostenibilidad de un negocio en el tiempo está ligada a la fidelidad de los clientes por ello es necesario brindar un buen producto de calidad, donde la experiencia del cliente sea lo más agradable y valorada posible; así se aseguraría la permanencia de los clientes y se evitaría el abandono de estos.

Al pasar los años, es posible poder notar cambios en las familias respecto al cuidado de la mascota. Los perros han tomado mayor importancia y son mejor atendidos por sus dueños (Arana, Soto, Tang & Zapata, 2018); confirman que existe un incremento en la tendencia en el aumento del gasto para productos de cuidado, alimentación y recreación de las mascotas; abriendo con ello grandes oportunidades de negocio en un mercado cada vez más amplio y con posibilidades de integrar múltiples productos destinados a los dueños de mascotas. Por este motivo creemos que las galletas Prechi pueden tener altas posibilidades de crecimiento en un mercado afluente y de futuro desarrollo. Becerra, Cabanillas, Rivas & Torres (2018) indicaron que *“Solo la cuarta parte de perros y gatos en el Perú son alimentados con comida y nutrientes adecuados”* (pág. 17) basándose en una encuesta realizada por CPI en el 2016 donde se encontró que el 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota, y dentro de estas el 80.1% tienen un perro como mascota; esta encuesta abarcó todos los niveles socioeconómicos; esta estadística da un alcance de que la mascota con mayor preferencia es el perro lo que muestra un gran mercado potencial para trabajar en cuanto

a la venta de galletas snacks Prechi dentro de Lima Metropolitana.

1.7. Marco de Referencia

1.7.1. Insumos Naturales.

Gracias a la mega diversidad de productos que posee el Perú, se pueden encontrar alimentos andinos ricos en nutrientes, bien llamados superalimentos debido a su alto contenido en proteínas y vitaminas, aunque más es un término coloquial, pues actualmente no existe alguna empresa certificadora que otorgue esta denominación. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en un esfuerzo por impulsar la agricultura sostenible viene incentivando a los países de la región a promover los granos andinos tales como la quinua, la kiwicha, la cañihua y el tarwi, puesto que son productos naturales libres de modificación genética que otorgan grandes beneficios a la población. La quinua por ejemplo tiene un alto contenido de fibra, antioxidantes y es un grano libre de gluten lo cual es idóneo para una dieta balanceada tanto para humanos como para mascotas (Avilés, 2019).

Según Peralta (1985) el grano de la quinua posee 16 de los 24 aminoácidos existentes, por lo que lo hace ser considerado un alimento rico en proteínas tales como histidina y lisina, conteniendo desde un 14% a un 18% de valor nutritivo. Asimismo, Peralta (1985) indicó que, por sus excepcionales propiedades alimenticias, la quinua puede tener un uso medicinal pues actúa como desinflamante, cicatrizante, analgésico o en muchos casos energizante. Cabe resaltar que el grano puede ser procesado como harina de quinua y reemplazar la harina de soya, la cual viene siendo utilizada para la elaboración de diversos alimentos para mascotas pero que debido a la alta demanda su valor en el mercado se viene incrementando considerablemente; dando la oportunidad a la harina de quinua de ser el sustituto ideal debido a su alto valor nutricional (Peralta, 1985).

Entre los insumos que vale la pena resaltar se menciona a la zanahoria, la cual posee altas cualidades nutritivas por su alto contenido de betacaroteno, conocido como el precursor de la vitamina A, pues al consumir la molécula de caroteno automáticamente se convierte en dos moléculas de vitamina A (Cuaran, 2009). La ingesta de este vegetal proporciona una fuente natural de carbohidratos por lo que lo hace fundamental en la alimentación de los perros, pues los provee de energía; además de mejorar la visión del animal gracias a su elevado contenido de betacarotenos. Según el departamento de agricultura de Estados Unidos, 100 gramos de zanahoria cruda pueden contener distintos tipos de nutrientes y vitaminas tales como zinc, fibra, hidratos de carbono, vitamina C, vitamina B, vitamina A, Vitamina E, entre otros. Al igual que la zanahoria la harina de arroz posee un alto contenido de proteínas y nutrientes posicionándolo como uno de los cereales más saludables para las mascotas. De acuerdo con Reque (2007) los productos fabricados a base de harina de arroz tales como las galletas absorben de un 25% a un 30 % menos aceite que los productos elaborados con harina de trigo por ese motivo garantizan una dieta más saludable con menos grasas y calorías.

1.7.2 Alimentos para mascotas.

La alimentación de las mascotas ha evolucionado en las últimas décadas; antiguamente la mascota en casa se alimentaba de la comida preparada en casa y consumía los mismos componentes que el ser humano; a medida que se hacían estudios se detectaba que se podía mejorar la calidad y esperanza de vida de los mismos cambiando ciertos componentes en la dieta alimenticia, los perros, por ejemplo, para sobrevivir, necesitan de varios nutrientes como carbohidratos, aminoácidos de proteínas, minerales, vitaminas, ácidos grasos y agua (NRC, 2006) es así como diferentes emprendedores fueron creando alimentos enfocados en cada tipo de mascota

y posteriormente grandes empresas y corporaciones incluyeron en su listado de productos alimentos para perros y gatos, suplementos y otros. López (2016) indicó que la fabricación de alimentos para mascotas forma parte del sector agroindustrial - sector pecuario; este sector es el que se ocupa de transformar los productos obtenidos a través de la agricultura, como el maíz, soya, azúcar como melaza, salvado de trigo y otros; transformándolos en materia prima para ser mezclada con productos agroindustriales que generan las vitaminas, minerales y proteínas necesarias para obtener alimentos para mascotas de calidad y completos.

Según Arana et al. (2018) los dueños de mascotas las alimentan con productos basados únicamente en carne, dejando de lado otros componentes nutricionales necesarios para el equilibrio en el desarrollo de las mascotas y por ello necesitan consumir complementos nutricionales que contengan frutos, vegetales y cereales. En 1980, Walker ya mencionaba que debido a la larga sociedad que se ha forjado a través de las generaciones entre los humanos y los perros domésticos se ha observado que estos últimos desarrollen una capacidad metabólica menos carnívora que sus especies pares, creando en ellos necesidades nutricionales más parecidas a la de los humanos, por estos motivos Walker (1980) indicó que los perros podrían ser una especie omnívora. Otros estudios realizados afirman que los perros necesitan obligatoriamente proteínas en sus dietas, estas proteínas deben contener 10 aminoácidos que los perros no producen y que son indispensables para la producción de glucosa y generar energía; este mismo estudio indica que es posible que los perros lleven una dieta completamente vegetariana siempre y cuando esta tenga la suficiente carga proteica y esté acompañada de vitamina D (NRC, 2006).

En el año 2001 un estudio de Case & Carey concluía que más del 50% de los perros domésticos ya consumían alimento balanceado comercial y proyectaban un

crecimiento de ese porcentaje hacia los años posteriores; indicando también que los perros alcanzan la edad adulta a los 6 meses en razas pequeñas y 18 meses en razas grandes, dependiendo del peso de los mismos su consumo de alimento variará y este peso permitirá calcular cuánta es la medida adecuada de alimentación según corresponda para cubrir la necesidad proteica y energética los que se calculan según su peso metabólico.

La producción de alimento balanceado para mascotas pasa por una serie de fases que empieza con la recepción de la materia prima, en esta etapa se verifica que cada alimento cumpla con las especificaciones técnicas y de calidad que ha determinado cada fabricante pasando por inspecciones antes de aceptar el producto; luego se pasa a la molienda del insumo donde se controla el tamaño de cada partícula y se procede a ingresar los ingredientes en un molino que irá golpeando cada grano para reducir el tamaño; luego este insumo, ya molido, pasa a ser elevado a una tolva dosificadora donde el insumo será almacenado hasta la siguiente etapa que es la dosificación y pesado de ingredientes, aquí un especialista realiza el pesado específico basándose en una orden de producción, esta es una de las etapas que debe llevar el mayor cuidado dado que un error al pesar algo genera graves consecuencias en el producto final. Se continúa con el mezclado, punto crítico del proceso, en esta etapa se debe garantizar que la mezcla esté lo suficientemente uniforme ingresando la premezcla, los ingredientes líquidos de manera ordenada y paulatina según el orden, ración y tiempo requerido; se pasa luego al extrudo donde es mezclado con vapor de agua para que se generen almidones y la desnaturalización de proteínas, necesarios en los alimentos para perros. Toda esta mezcla será presionada contra moldes que irán haciendo las formas características de alimentos para mascotas. Se procede luego a adicionar líquidos como aceites o esencias necesarios para darle sabor al producto extrudo; se pasa a la etapa de

enfriado y secado para pasar finalmente al ensacado y estibado, donde una balanza electrónica genera las cargas dependiendo de la presentación del producto (Lescano, 2015).

1.7.3 E-commerce.

Con la llegada del internet, la manera de manejar y entender el comercio ha cambiado. Se ha ampliado el ámbito e influencia de las empresas, llegando a tener un mayor alcance hacia sus consumidores sin la necesidad de mantener una amplia red de establecimientos físicos, a su vez, ha cambiado el modo de contacto entre vendedor y consumidor, ofreciendo un mayor alcance y disposición de ambos. Gracias al desarrollo de la tecnología digital y a los avances en el comercio electrónico, también está evolucionando el modo en el que adquirimos productos y servicios (Ipsos, 2020). La tecnología ha sido un impulsor de nuevos modelos de negocios, entre estos el e-commerce, el cual ha creado un entorno de comercio que no se ve afectado ni limitado por un espacio físico. Según lo indicado por Libu, Bahari, Iahad & Ismail (2016), el comercio electrónico trae una variedad de ventajas para el negocio tales como aumento en el nivel de ingresos, reducción de costos, entregas más rápidas y eficientes además de mejoras en el servicio al cliente. Esto ha ocasionado que también las tiendas físicas tengan la necesidad de cambiar su modelo de negocio, incluyendo al e-commerce como un nuevo canal de venta.

El comercio electrónico puede describirse simplemente como la compraventa o intercambio de bienes o servicios por medios electrónicos, sin embargo, diversos autores y organizaciones han definido el mismo como:

La Organización Mundial de Comercio (OMC), en su Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico (1998 - pág. 1) define al comercio electrónico como *“La producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes o servicios por*

medios electrónicos". Por su parte, Bazán (2020) lo definió como *"un medio que permite la producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicaciones, pero en especial las redes referidas al uso de internet"*. Si bien cada autor puede tener su punto de vista sobre el comercio electrónico, todos tienen la misma idea en común, que es un medio que agrupa todas las actividades básicas de la operación de una empresa (venta, marketing, distribución y producción), por medios digitales, siendo su principal objetivo la venta y compra de bienes y servicios.

De acuerdo con Somalo Peciña (2018) existen 8 modalidades de comercio electrónico identificadas por sus siglas B2C, B2B, C2C, B2B2C, P2P, B2E, G2C y G2B, y se definen en base a quien realiza la compra o venta. Sin embargo, Hernández (2018) habló de un nuevo tipo de comercio por medio del teléfono móvil, denominado m-commerce, el cual alude más al medio por el cual se realiza el comercio.

Business to Consumer (B2C): Es el comercio que se da entre el consumidor y la empresa, también conocido como comercio minorista o retail Somalo Peciña (2018).

Business to business (B2B): Es el comercio que se da entre empresas. De acuerdo con Somalo Peciña (2018), una plataforma B2B generalmente se usa más como un medio de control de operaciones y no solo como un canal, esto ya que permiten un seguimiento y control más eficaz y eficiente en gastos.

Consumer to consumer (C2C): Es el comercio entre consumidores finales, como indicó Somalo Peciña (2018) es un equivalente a la venta a través de anuncios clasificados como ebay, periódicos, etc.

Business to business to consumer (B2B2C): Como indicó Somalo Peciña (2018) este es el modelo en el cual las empresas venden a otras empresas para poder llegar a un consumidor final, conocidos normalmente como mercados diagonales.

Peer to peer (P2P): Este modelo es conocido como la economía colaborativa. De acuerdo con Somalo Peciña (2018) en este modelo las personas comparten productos y servicios de manera profesional con el foco de ahorrar en costes. Un ejemplo de esto es la plataforma Airbnb.

Business to employees (B2E): Es el modelo de ventas que tienen las empresas para sus empleados.

Government to citizens (G2C): De acuerdo con Somalo Peciña (2018) este modelo se refiere a los servicios que brindan las entidades públicas a los ciudadanos como el caso del pago de impuestos.

Government to business (G2B): De igual manera que el G2C, pero direccionado a las empresas.

Comercio Móvil (M-commerce): De acuerdo con Torres (2011) esta modalidad es todo lo referente al e-commerce inalámbrico, en donde los equipos móviles se usan para la compra y venta por internet. Esta modalidad está en auge por la masificación de los teléfonos inteligentes o Smartphones y de las tablets (Paucar, Bojanovich, Figueroa, García & Adrianzen, 2017).

Como indicó Ipsos (2020) en su informe de la evolución del consumidor, la evolución de internet ha potenciado el intercambio de información haciéndola más ágil, eficiente y generando mayor acceso a los consumidores respecto a productos y servicios. Dicho esto, no nos queda ninguna duda que actualmente, con el impulso de la tecnología y el e-commerce, ha surgido una nueva economía, la cual conecta a personas que buscan un producto o servicio con otras que pueden proveer del mismo. Tenemos el ejemplo de Rappi en América Latina en donde un usuario puede realizar o programar un pedido de un producto o servicio de acuerdo con su conveniencia.

1.8 Explicación del Método de Trabajo

1.8.1 Técnicas de Estudio de Mercado.

La técnica utilizada para el desarrollo del plan de negocio fue la de entrevistas a profundidad a dueños de mascotas, aplicando la metodología del Design Thinking con la que se obtuvo un Buyer Persona para identificar el perfil de los dueños de mascota a los cuales queremos dirigirnos con nuestro producto y con la finalidad de identificar las variables para construir un cuestionario, que posteriormente fue utilizado para la conducción de encuestas como parte del método cuantitativo de manera de complementar la información obtenida con las entrevistas.

1.8.2. Proceso y diseño de instrumento de muestreo (Método de encuestas).

Para poder determinar de una manera más precisa el nivel de aceptación de las galletas tipo snack de Prechi, así como las preferencias de compra de los potenciales consumidores, se decidió realizar una encuesta a una porción de la población de Lima Metropolitana y Callao. El detalle de la encuesta se puede apreciar en el Apéndice 1.

A continuación, se explicará la metodología y resultados obtenidos de la misma:

La población de Lima Metropolitana y Callao es de 9,569,468 habitantes, en donde el 89.6% pertenece a Lima Metropolitana, según el último informe del departamento de estadística de la fuente INEI 2017. La encuesta fue dirigida a personas de entre 20 y 64 años, las cuales representan un total de 5,808,029 habitantes.

1.8.3. Método de encuestas.

Haciendo uso de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de respuestas múltiples, se ha realizado un muestreo probabilístico aleatorio.

a. Tamaño de la Muestra:

La determinación del tamaño de la muestra se realizó aplicando la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra para una población finita, la que se muestra a continuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 1. Fórmula para el Cálculo de la Muestra.

Donde las variables tomaron los siguientes valores:

- Margen de error (d): 5%
- Nivel de Confianza (Za): 95% (1.960)
- Probabilidad de éxito (p): 50%
- Probabilidad de fracaso (q): 50%
- Tamaño de la población (N): 5,808 (expresados miles)

Reemplazando los valores mencionados en la fórmula, se obtiene el siguiente tamaño de muestra:

- Tamaño de la Muestra de toda la población (n): 360.38 redondeándolo a 361 encuestas.
- Tipo de muestreo: Muestreo Probabilístico Aleatorio

b. Resultado de las encuestas

La encuesta fue aplicada de manera virtual a través de Google Forms mediante preguntas de tipo cerrada con opciones múltiples. En total se realizaron 429 encuestas lo que significó un 19% más de encuestados con relación al tamaño de la muestra definida previamente (ver Apéndice 1).

Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno

En el presente capítulo se realiza la evaluación del entorno a través del análisis PESTE y AMOFHIT para luego elaborar las matrices de factores externos e internos y llegar a una matriz de fortalezas y debilidades que nos dé una visión más amplia y estratégica del ámbito en donde se desarrollará el presente plan de negocios.

2.1. Análisis PESTE

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC (D'Alessio, 2008)

2.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal.

Acorde con la Ley de Protección y Bienestar Animal N° 30407, todos los animales vertebrados deben ser considerados como seres sensibles ya sean domésticos o silvestres, es decir, que las personas debemos guardar respeto y cuidar la salud de los animales evitando la violencia y promoviendo el derecho a la vida. Cabe recalcar que dicha ley incluye los deberes que el dueño o propietario de la mascota requiere cumplir de manera obligatoria, siendo la alimentación del animal una de las principales necesidades. También se menciona que se debe evitar la ansiedad del animal, así como propiciar un ambiente agradable que permita al animal comportarse de manera natural.

Según lo indicado por el Ministerio de Agricultura, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, es la Autoridad Nacional Competente creada por Decreto Supremo N° 005-2004-AG de febrero de 2004 y es el principal ente regulador para las galletas Prechi, pues tiene como función realizar servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, además de fiscalizar y registrar los alimentos y medicamentos para animales. En concordancia con la Ley N° 26558, se aprobó el Decreto Supremo N° 015-98-AG, en el cual se aprueba el reglamento de registro,

control y comercialización de productos de uso veterinario y alimentos para animales.

Este decreto supremo resulta muy relevante, puesto que en su Capítulo III, artículo 20, se detallan los requisitos para un adecuado registro:

- a. Registro de alimentos para animales, los cuales son:
 - i. Nombre comercial de producto
 - ii. Establecimiento solicitante
 - iii. Establecimiento elaborador
 - iv. Fórmula cualitativa-cuantitativa de principios activos y componentes del excipiente
- b. Proceso de fabricación del producto:
- c. Resumen del modo de elaboración, presentación
- d. Método de control y evaluación:
 - e. Biológico
 - f. Microbiológico
 - g. Químico
 - h. Físico
 - i. Fisicoquímico
- j. Especies a la que se destina
- k. Fecha Límite de uso
- l. Especificar las precauciones, si serian alimentos con aditivos
- m. Controles sobre residuos
- n. Límite máximo de residuos (LMR)
- o. Ingesta diaria admisible (IDA)
- p. Periodo de retiro (aplicable en alimentos con aditivos)
- q. Conservación correcta del producto

r. Vencimiento: fecha de expiración.

En cuanto al escenario político en estos últimos tiempos y luego de la definición de las elecciones presidenciales del 2021 se han recogido proyecciones de especialistas como Fitch, Moody's y el IIF en donde prevén dificultades para lograr consensos entre el Ejecutivo y el Legislativo para los próximos 5 años, lo que se traducirá en mayores presiones para la calificación crediticia del Perú (Semana Económica, 2021). Esta situación puede ir en contra de los emprendimientos en general, pero sobre todo con aquellos en donde los insumos y materias primas se adquieren en moneda extranjera (dólares), ya que el dólar por la situación de incertidumbre actual se ha apreciado en lo que va del 2021 en un casi 14% frente al sol.

Por el lado de la política monetaria el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ha tenido que moderar su política expansiva, elevando la tasa de interés de referencia de la política monetaria de 0,25% a 0,50% ante la alta inflación transitoria registrada en las últimas semanas del mes de agosto 2021 (El Comercio, 2021).

2.1.2 Análisis Económico y Financiero.

De acuerdo con el Banco Mundial (2020), el Perú ha sido una economía que ha presentado dos fases de crecimiento económico en los últimos 20 años. Una de ellas fue entre 2002 y 2013, en donde se destacó por su firme crecimiento tanto en el empleo como en los ingresos, reduciendo su pobreza e incrementando su PBI en 6.1% y la otra fue entre el 2014 y 2019, en donde siguió con el crecimiento del PBI, pero a solo 3.1% anual. En este segundo periodo la reducción en el PBI ha sido motivada principalmente por la caída del precio del cobre, principal producto de exportación de Perú, sin embargo, debido a un buen manejo de las políticas fiscales y monetarias, este impacto no fue tan crítico como se esperaba. El año 2020 se volvió un año atípico, ya que a inicios de año nos hemos visto afectados mundialmente por una pandemia que ha

paralizado la economía de todos los países. El Banco Mundial (2021) prevé que en 2021 la economía mundial se expandirá 5.6% y a pesar de la reactivación, para fines del 2021, la producción mundial será de alrededor de un 2% inferior a lo que se proyectaba antes de la pandemia y para 2022 las pérdidas de ingresos per cápita no se habrán revertido para aproximadamente dos tercios de los mercados emergentes y economías en desarrollo.

Luego de la peor caída económica de los últimos 30 años para Perú, con una contracción de 11,12% de su economía al cierre de 2020, los organismos multilaterales ven con buenos ojos la recuperación del país de cara al cierre de 2021 a pesar de la situación política actual. A pesar de esta situación, el Banco Mundial, en la última actualización de sus proyecciones, pronosticó que Perú tendrá un crecimiento económico de 10,3% sobre su PBI al cierre de 2021, ubicando al país como el de mayores posibilidades de recuperación dentro de la región, con una mejora en la proyección realizada en enero de 2,7 puntos porcentuales. Por otro lado, en la última revisión de crecimiento económico elaborada por el Fondo Monetario Internacional (FMI), se señaló que Perú tendría un crecimiento estimado para el 2021 de 8,5% y una proyección de crecimiento de 5,2% al cierre de 2022, mientras que la Cepal pronosticó un crecimiento de 9% para la economía de Perú, siendo también la proyección económica más elevada para un país de la región lanzada por este organismo. Finalmente, el Banco Central de Reserva del Perú también lanzó sus proyecciones de crecimiento para 2021, sin embargo, aunque al inicio del año fue optimista y ubicó la proyección en 11,5%, durante su último reporte redujo el pronóstico a 10,7% (La República, 2021)

El comercio del Perú se vio afectado fuertemente por la pandemia, ya que inicialmente solo se permitía la operación de empresas de venta de bienes de primera

necesidad, esto hizo que la actividad económica se reduzca 22% en marzo y 65% en abril de 2020. Sin embargo, este escenario dio oportunidad para el incremento del e-commerce en el país, ya que de acuerdo con la empresa Niubiz, el valor promedio de las ventas digitales se incrementó en 49% durante las primeras semanas y su participación total en el consumo privado del país llegó a 50% en abril del 2020. Esto ha llevado a un importante aumento del consumo electrónico, impulsado por el incremento de las ventas electrónicas de los centros comerciales, quienes han desarrollado plataformas digitales con el fin de consolidarse en este canal. Aunado a los emprendimientos existentes que tuvieron que adecuar sus ventas a esta nueva modalidad.

Asimismo, cabe resaltar que de acuerdo con Kantar (2019), compañía líder a nivel mundial de datos, insights y consultoría, en el 2019, la tenencia de mascotas ha crecido enormemente. En el 2019 el porcentaje de personas que tienen de 1 a 2 perros se incrementó en 29% y 24% respectivamente y las de 3 mascotas subió en 191%, demostrando un cambio significativo en la cantidad de mascotas que tienen por familia o dueño. Esto trae consigo un incremento sustancial en el gasto en alimentos para mascotas, como indica Cecilia Ballarín, Gerente de desarrollo de clientes de Kantar, esto ha generado un desempeño muy superior del alimento para mascotas en la canasta total, creciendo en 34% en volumen y 28% en valor. Esta tendencia se ha incrementado con la presencia de la pandemia pues muchas personas, sobre todo las que viven solas, se han refugiado en el aislamiento, con sus mascotas o han adoptado una con el fin de poder sobrellevar la pandemia, situación que perfila este mercado con crecimiento y que no ha dejado de crecer hasta la actualidad.

2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico.

A lo largo de los años el mundo ha evolucionado respecto al cuidado del planeta y de los seres vivos que habitamos el mismo. Esta evolución de la perspectiva que se

tiene respecto al mundo ha hecho que el trato con las mascotas mejore, pues ahora se les ve como miembros que forman parte de la familia y por ello deben recibir un cuidado especial y delicado, donde hay visitas periódicas al veterinario, paseos diarios y programados, visitas a lugares de relajación, alimentación balanceada, juguetería, baños especializados periódicos y otros servicios adicionales que van incrementando el gasto en las mascotas formando parte del presupuesto familiar (Escudero et al. 2019). Autor como Salcedo (2014) indicó que, por ejemplo, en Ecuador, desde hace algunos años los dueños de mascotas vienen mostrando una mayor responsabilidad respecto al bienestar físico y emocional de sus pequeños compañeros, cumpliendo con varios protocolos que permitan a las mascotas desarrollarse sanamente, siendo una de las principales preocupaciones brindarles un alimento apropiado y agradable.

Otro dato interesante de analizar es la reducción de personas en los hogares actuales Salcedo (2014) comentó que esto genera en las personas una necesidad de tener mascotas en casa como sujeto de compañía. Además, los datos de una encuesta realizada en el año 2016 por CPI indica que el 62.4% de los hogares en Lima de diferentes estratos económicos tienen por lo menos una mascota; donde adicionalmente el 80.1% de ellos tienen perros; lo interesante de esta investigación es que solo una cuarta parte de estas mascotas son alimentados con comida que contenga los nutrientes adecuados para su desarrollo (Becerra et al. 2018).

El Perú es un país que viene adaptándose a los cambios mundiales respecto al cuidado y tratamiento animal; se está desarrollando una cultura donde se empieza a ver mayor conciencia de cuán importante es preocuparse por los animales y su bienestar, creándose grupos de cuidado animal y ambientes donde las mascotas y dueños puedan compartir, generando una atmósfera agradable y multiplicadora donde el consumo en las mascotas se va incrementando y se busca mejores productos, más naturales y

saludables; donde también se visualiza como la alimentación humana influye en las decisiones de los tipos de alimentos que los dueños brindan a sus mascotas, optando por productos y complementos con menos índice artificial (Salcedo, 2014).

Arana et al. (2018) en su estudio refieren cómo desde siempre, la relación humano - perro ha sido cercana y de mutuo beneficio para la subsistencia de ambos, y a medida que las sociedades y culturas fueron evolucionando las actividades también se fueron modificando, pasando a formar parte de la familia y siendo parte de una sociedad donde es visto como miembro de la familia generando una cultura de cuidado y preocupación por el bienestar de la mascota, donde la alimentación es una pieza clave para un desarrollo saludable, alargando los años y la calidad de vida de las mascotas; creando tendencias que van incrementándose con el pasar de los años; teniendo como ejemplo los denominados “Dog Lovers”, personas que tienen una alta preocupación por la salud y el bienestar de los perros y buscando ambientes donde las mascotas también sean bienvenidas, ahora conocidos como ambientes “pet friendly”.

Como se puede observar en múltiples estudios hay un alto crecimiento en el consumo de productos para mascotas, dada la creciente concientización de generar una buena calidad de vida a las mismas; estudios como el de Gutiérrez (2014). Según una encuesta de Ipsos del año 2014 en Lima existen más hogares con mascotas que hace 20 años, estos indicadores siguen incrementándose cada 10 años donde en 1995 era del 52%, en 2005 era del 55% y para el año 2014 era del 57%; se calcula que en la actualidad debemos estar bordeando el 1.5 millones de canes solo en Lima.

Según Becerra et al. (2018) de acuerdo con un informe de Euromonitor (2018), el incremento del mercado peruano de comida para perros ha estado en constante crecimiento. Acorde con Juan Carlos Gómez Guillen, gerente regional de la empresa Gabrica SAC, el crecimiento del mercado de alimentos para mascotas se proyecta para

el año 2022 en S/ 3,900 millones; sin embargo, en la presente investigación se halló que el 55% de los hogares en Lima tienen mascotas, infiriendo que solo el 50% de estos hogares consumiera un mínimo de S/ 250, se llegaría a alcanzar S/ 2,554 millones en consumo de alimentos. Este crecimiento se debe a los cambios en la percepción de los humanos respecto a las mascotas; es también importante mencionar que las familias vienen direccionando parte de su canasta familiar al gasto de la mascota como miembro importante de la familia, y esto viene acompañado de un crecimiento en la población de perros a nivel global, siendo que la población de perros es superior a la de los gatos, por lo que ocupan el noveno y décimo lugar en el ranking mundial de los animales (Arana et al. 2018).

Finalmente, y como consecuencia de la presencia del COVID 19, los resultados del estudio APPA COVID 19 (2020) sobre la tenencia de mascotas en pandemia indicó que el 70% de los dueños de mascotas les dedican más tiempo al tener que mantener la distancia social con otras personas, el 60% se siente más unidos con su mascota debido al tiempo que pasan juntos y el 38% desea incorporar otra mascota para que acompañe a su mascota actual cuando deba regresar al trabajo lo que demuestra la importancia que están teniendo las mascotas en la vida de las personas en estas últimas épocas.

2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico.

El Instituto Tecnológico de la Producción (2014) explicó un método que mejorará el proceso del grano de quinua, por medio del calentamiento húmedo del grano y aplicando un secado caliente ayudando a obtener texturas más crujientes en los granos de quinua. Dicha metodología permite obtener un grano de cereal dulce con vida útil extendida sin necesidad de un recubrimiento azucarado, que ayudará a darle un sabor natural a las galletas o snacks de perros. Este proceso produce la extensión de la fecha de caducidad de la quinua luego de ser pulverizada, ayudando a mantener el producto

más fresco y con mayor cantidad de nutrientes, obteniendo un insumo libre de gluten y almidón. Acompañado de métodos tradicionales de fabricación, pero a la vez utilizando máquinas modernas capaces de mejorar la fabricación tradicional que estará alineada a mantener un proceso eficiente, pero tradicional, obteniendo lo mejor de la materia prima, sin perder los adicionales naturales, como minerales, vitaminas y proteínas.

La globalización como parte fundamental de la descentralización de la comunicación mundial, reduce las barreras para poder conectar con pocas o muchas personas en pocos minutos. Para el 2018 ya se preveía un crecimiento exponencial de las compras online para Perú, esto crea nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado, aun sabiendo que la generación milenial se ha afianzado en la red para gestionar sus compras. Entendiendo que el mercado para productos de consumo animal se ha impulsado por la circunstancia de salubridad que afronta el país, grandes tiendas retail de productos para mascotas han apuntado al e-commerce para llegar a los hogares de los peruanos, abriendo oportunidades y rompiendo las barreras de entrada del segmento.

Los nuevos modelos de venta online están aportando un nuevo mercado de potenciales clientes a los cuales les gustaría obtener uno o varios productos de forma remota, Prechi, apunta su esfuerzo a las ventas digitales para captar clientes que confíen en la calidad de servicio y a la facilidad de consumo a través de medios digitales seguros.

Finalmente, actualmente y como consecuencia de la pandemia por la que estamos aun atravesando, la realidad hizo que muchas empresas e instituciones hayan tenido que recurrir a herramientas de índole tecnológico para poder realizar el teletrabajo, el repunte de la compra y la venta on line (creció en más del 40%), así como la gestión de procesos de manera remota. Esto ha propiciado que más allá de la

adopción de tecnologías para el trabajo, las empresas han comenzado a adoptar la tecnología dentro de la cultura de la organización, base importante para dar el paso a la transformación digital de las mismas. Es aquí donde, conectividad y gestión remota se han vuelto variables importantes en el desarrollo tecnológico en estos tiempos de pandemia lo que ha hecho a su vez que los usuarios se vuelvan más exigentes en cuanto a la calidad de las conexiones a internet y que las soluciones a los procesos de gestión de las empresas sean de fácil uso, seguras y que sean colaborativas en la mayoría de los casos. Los sectores de Telecomunicaciones, Bancarios, de Servicios y hasta el Educativo han tenido que adaptarse rápidamente a esta situación para no perder capacidad de seguir generando negocio o desarrollo.

2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental.

Existe en la actualidad, una mayor conciencia ambientalista en la población sobre la importancia del medio ambiente y como el hombre es responsable de cuidar, proteger y preservar su ecosistema, el cual cada día se ve más deteriorado por la acción del ser humano. El Ministerio de Agricultura y Riego, resalta la preocupación por temas trascendentales como; procesos productivos limpios, reducción de emisión de gases, preservación de cuencas hidrográficas, cuidado de la biodiversidad, promoción y creación de productos biodegradables. Salas y Untama (2008) mencionaron que las medidas preventivas que las personas practican para cuidar el medio ambiente están asociadas a sus actividades cotidianas, tales como comprar y consumir alimentos que contribuyan a una mejor calidad de vida y promuevan buenas prácticas ambientales para el entorno de todos los peruanos.

Ese interés por preservar el medioambiente se ha relacionado con el desarrollo de un mercado que ofrece alternativas y productos que minimizan el daño ambiental desde sus materias primas renovables hasta su empaque biodegradable o reciclable. Las

empresas se han visto en la necesidad de reinventarse, incluyendo en su razón de ser una política de responsabilidad social. Por lo anteriormente mencionado surge la necesidad, en el mercado peruano, de producir una galleta snack para mascotas natural sin aditivos ni preservantes, la cual tendrá impacto positivo tanto para las mascotas que la consuman por un tema de salud como para el medio ambiente pues favorece las buenas prácticas eco ambientales contrarrestando el uso de sistemas contaminantes.

2.2. Análisis AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2008).

2.2.1 Administración.

Las galletas snacks Prechi se constituye como el nombre comercial de la empresa registrada el 30 de octubre del 2019 bajo el nombre de Latam Pet S.A.C, y está conformada por cuatro socios con 25% de participación cada uno. De estos cuatro socios uno asumirá la administración general del negocio donde supervisará el área de operaciones y la administración; los otros tres socios solo aportarán capital. En este acápite se explicarán los procesos operacionales y estratégicos del proyecto de negocio y se definirá la estrategia que será la base para el mismo (D'alessio, 2008).

Buscando el crecimiento de la empresa, se dispondrá de un plan operativo anual de negocios, en donde se detalla las metas respecto al posicionamiento de mercado, nivel de ventas, nivel de satisfacción del consumidor, volúmenes de producción entre otros, que servirán como métricas esenciales para poder dirigir la operación con las proyecciones establecidas. De igual manera, complementando el Plan de Operaciones

Anual (POA), se elaborará un presupuesto anual, en donde se podrá analizar el desempeño de la empresa respecto a sus proyecciones. Con ello se busca experimentar un desarrollo sostenido a largo tiempo, evaluando las funciones y responsabilidades para generar compromiso entre las áreas involucradas.

Respecto al monitoreo del negocio, el administrador general generará reportes sobre el desempeño del área de producción, así se podrá evaluar constantemente la maximización de insumos y evaluar el inventario existente, estas acciones darán las proyecciones y ajustes necesarios y con ello se podrá evaluar la continuidad de la operación. Con esta información se podrá hacer la estimación de compras, evaluación de merma y costeo de producción diario que forma parte vital de la operación.

La empresa maneja una política de sinceramiento con los controles del Estado, transparencia de la información y anticorrupción; siguiendo los principios y valores que son la base de la marca; todas las áreas están involucradas con ser congruentes respecto a la visión de la misma; siendo empáticos y amables en todo el proceso de compra, inclusive con aquellos clientes que no finiquitan la operación, pues siempre se tiene la esperanza de poder obtener su fidelización a través de un sistema e-commerce.

2.2.2 Marketing.

Respecto a las ventas, la empresa utiliza los siguientes canales: el comercio electrónico por página web y App, así como mediante el B2C. Adicionalmente de la difusión de nuestro producto a través de las redes sociales. Una de las fortalezas del modelo de negocio propuesto se centra en la venta del producto a través de la suscripción de nuestros clientes y por el cual se fija una cantidad de productos que serán enviados al domicilio de este, periódicamente, mediante un cargo mensual por dicha compra. De esta forma buscamos fidelizar y tener un flujo de consumos cautivo lo que permitirá planear de mejor manera la producción del snack. La coyuntura actual obliga a

impulsar la venta de productos por medio de un servicio digital, utilizando como medio de difusión las plataformas de Instagram y Facebook, canalizando en la medida de lo posible el 100% de las ventas en este canal y generando visitas e interacción con posibles nuevos clientes a través de las redes sociales. Esperando que la medida de restricción cese paulatinamente, se trabajará en proyectar nuevos puntos de ventas en tiendas retail, mayoristas, distribuidores, así como otras plazas que sirvan como referencia para la comercialización. En la actualidad las redes sociales permiten segmentar a los clientes por su ubicación de conexión, edad y según su registro en cualquier red social que sea de conveniencia y que sirva como canal de difusión de la propuesta de marketing, que está alineada al plan de desarrollo de marca.

La empresa busca cubrir las necesidades de un mercado creciente ofreciendo un producto de insumos naturales a un costo razonable al sector dirigido; además de usar herramientas de comunicación acorde con la tendencia del mercado, según la investigación que se viene realizando (D'Alessio, 2008).

Prechi buscará donar el 5% de las ventas anuales a centros de cuidado de perros en situación de abandono. Respecto al precio se busca manejar un precio único en todos los canales de venta por cada presentación.

2.2.3 Operaciones.

Las operaciones se llevarán a cabo en el distrito de Lince, en la Calle Manuel Segura 246. El espacio que se utiliza es alquilado por otra empresa que opera en el mismo lugar, la propiedad tiene un espacio total de 460 m² divididos en cinco áreas. Prechi podrá disponer de un área total de 80 m². El espacio que utiliza Prechi está ubicado en la parte posterior derecha de la propiedad, también podrá tener acceso al área de estacionamientos para poder cuadrar los vehículos, quienes se encargarán de hacer las entregas y para recepción de los insumos. El espacio tiene un costo de S/ 2500

mensuales. El local está distribuido en dos áreas, un área de 80 m² para la fabricación, elaboración y almacenaje del producto y una oficina, una segunda área de 50 m² que representa el área de estacionamiento, entrega y recepción que es compartido con las otras empresas que operan en el lugar. La ubicación del local se encuentra en un punto céntrico de la ciudad lo que permitirá la atención de los pedidos con la celeridad esperada por los clientes hacia las zonas de influencia del producto. El local está implementado con un área de producción y un área de almacenaje con los requerimientos de ley necesarios. La ejecución de los servicios de la mano de obra tiene un espacio adecuado cumpliendo con las normas de salubridad, apostando a una infraestructura adecuada para el manejo, preparación y centro de distribución. Esta área del negocio velará por la adecuada ejecución de cada proceso necesario, la gestión de esta es compleja por el nivel de detalle y control que requiere, de esta área depende el correcto funcionamiento de toda la cadena operativa velando por la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo (D'Alessio, 2008).

El trabajo de la mano de obra durante el primer año de ejercicio estará a cargo de dos operadores, quienes se encargarán del proceso de fabricación y empaque. También realizarán labores de compra, recepción y distribución de los materiales a las ubicaciones de producción. Prechi contará en todos sus procesos con herramientas, implementos de seguridad, equipos de medición eléctrica, materiales y accesorios menores. La fábrica cuenta con equipos modernos, horno industrial a gas capaz de hornear hasta 15 kg de producto, una mezcladora de hasta 3 kg, una licuadora de un caballo de fuerza y balanzas para el pesaje de los insumos. También cuenta con dos mesas de trabajo. El abastecimiento de gas se realizará con Llama Gas y el recambio se realizará cada dos meses aproximadamente, por ende, se cuenta con la energía necesaria para el proceso de producción.

El proceso se inicia con el informe semanal de ventas, allí se prepara la compra de los insumos y las cantidades que serán solicitadas al proveedor; estos pedidos serán atendidos después de 24 horas de haberlos solicitado y llegan al centro de elaboración entre las 8:00 a.m. y 1:00 p.m. El operario es quien recibe y da conformidad de los productos demandados. Se mantiene un stock mínimo para 5 días de pedidos. Los operarios que están a cargo de la fabricación del producto tienen amplia experiencia en la preparación de las galletas snacks y conocen el proceso de elaboración del producto.

El proceso de venta directa inicia desde la recepción del pedido a través de los canales online, se procede al cobro a través de la red y finalmente se realiza el envío del pedido. Un proveedor de bolsas plásticas 100% biodegradables se encarga de elaborar el empaque. Está previsto que el empaque sea un elemento amigable con el medio ambiente desde el momento de su desecho y buscar no contaminar el medio ambiente.

2.2.4 Finanzas.

La composición del financiamiento de la empresa estará definida por un 35% de aporte propio y el saldo será financiado a través de la banca, se buscará financiar alrededor de S/ 113,000 a un mediano plazo, entre 3 o 4 años como máximo y a una tasa de préstamo del 25% anual. Se manejará un área contable tercerizada, pero cumpliendo con toda la normativa tributaria establecida. La empresa estará compuesta por 4 socios capitalistas que aportarán el 25% del aporte propio que ascenderá aproximadamente a S/ 15,200.

La inversión en activos y capital de trabajo se estima en los S/ 118,000. Se espera un resultado neto para el primer año de alrededor del 9% y en promedio para todo el proyecto una utilidad neta promedio del 14% con relación a las ventas propuestas.

2.2.5 Información.

Por el momento la empresa no necesita un sistema sofisticado de información y comunicación. El administrador cuenta con experiencia en el manejo de hojas de cálculo y base de datos que se pueden trabajar con software gratuitos como Power BI. El almacenaje y uso de información se dará a través de la nube y compartida entre los accionistas de la empresa. Debido a que se espera que las ventas sean online, se trabajará en el diseño y puesta en marcha de una página web amigable y de fácil acceso a los clientes, así como del App transaccional. La página web y el App enviarán los pedidos a un módulo central de almacenamiento de pedidos desde donde serán derivados al área de operaciones para su atención. La información queda almacenada y organizada en una base de datos, permitiendo obtener reportes de facturación, costos, ticket promedio, control de inventarios, unidades consumidas, etc. Cabe resaltar que nuestro administrador maneja conceptos de CRM con los cuales se hará más fluido el análisis de la información que se comenzará a generar. Esta información es monitoreada en forma diaria por el administrador de la empresa. La comunicación también se hace efectiva y más fluida, con la utilización de correo electrónico en las áreas de la empresa y con los proveedores para lo cual se adquirirá un dominio específico. En este sentido, la inversión en tecnologías de la información no es significativa por el tipo de procesos que se realiza y el volumen de las operaciones.

2.2.6 Tecnología.

Dada la coyuntura actual, el negocio estará enfocado principalmente en el comercio electrónico, por ello se necesita de una tecnología óptima; se iniciará con una plataforma online que irá teniendo un continuo desarrollo a medida que el negocio siga creciendo, dado que el canal online es el principal canal de venta. La implementación de la página web se desarrollará sobre plataformas ya existentes como Wix o Wordpress

mientras que el App será diseñada a pedido. Esta App será implementada en una primera fase para Android que representa el 80% de los smartphones en Lima y en una segunda fase será desarrollada para iOS debido a que es una tecnología más cara. También se contratará una pasarela de pagos para que las transacciones online puedan ser ejecutadas sin problemas por lo que se evaluará un trato directo con Niubiz o Izipay, o en todo caso afiliarnos a una pasarela como MercadoPago; PagoEfectivo, PayU, SafetyPay entre otras. Se mantendrá una política de constante innovación en la búsqueda de nuevos productos y sabores para inicio del segundo año de operación, apostando a la expansión de la cartera de productos; toda esta gestión estará a cargo del administrador juntamente con los socios del negocio. Aquí se canalizarán todos los esfuerzos para perfeccionar los productos existentes, sus procesos de producción, distribución y venta; además de implementar mecanismos para estar siempre a la vanguardia de la tecnología incrementando la productividad del negocio (D'Alessio, 2008).

La venta online exige tener un sistema de red que soporte la carga tecnológica del proceso de gestión. Para el proceso de fabricación el nivel tecnológico es relativamente bajo, sólo varía en el envasado; por ello se infiere que para esta etapa de la operación es necesario poco desarrollo tecnológico.

2.2.7 Recursos Humanos.

Esta área estará a cargo del administrador general, quien tendrá a cargo dos operarios (cocineros), encargados de la fabricación y empaquetado del producto; los otros tres socios aportarán en el seguimiento de las operaciones y en las capacitaciones al personal.

Parte esencial e importante de la operatividad de la empresa es el adecuado uso y adaptación al e-commerce, para ello se contratará a un community manager, quien

estará a cargo del seguimiento de plan de marketing en todas las redes sociales, así como de la página web y el App. Para la distribución se ha contemplado tercerizar el servicio a través del servicio de delivery a través del cual se repartirá todas las órdenes de compra de los diferentes canales.

La empresa es consciente que el activo más importante de cualquier organización es el talento humano, dado que sin ellos es imposible mantener funcionando todo el ciclo operativo (D'Alessio, 2008), por ello habrá un control apropiado de los procesos de selección, contratación y capacitación que sea medible como parte de los indicadores para el logro de objetivos. Por lo pronto la empresa no implementará política de incentivos por desempeño, pero si se planifica realizar una evaluación de desempeño anual a todos los futuros colaboradores; esta evaluación estará alineada a los indicadores y a la cultura de la organización implantada, que está basada en la responsabilidad social, el bienestar de los clientes externos e internos y de toda la comunidad. La motivación de los colaboradores será extrínseca debido a la prestación económica que genera el mismo trabajo; a medida que el negocio logre un mayor crecimiento se planifica tener un plan de motivación más acorde con la actualidad y la carga laboral.

Finalmente, se contará para las áreas de Contabilidad y Legal, servicios tercerizados con la finalidad de tener las finanzas correctamente llevadas, el pago de tributos al día y estar atentos a cualquier eventualidad de carácter legal que se pueda presentar. Estos servicios serán prestados en el primer caso una semana al mes y en el caso Legal será a demanda.

2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben

evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Prechi.



Tabla 1

Matriz EFE de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de cultura de alimentación y cuidado saludable de las mascotas.	0.10	2	0.20
Incremento de mascotas en hogares, el 80% de familias tiene mascota canina.	0.10	2	0.20
Mayor gasto en alimentación y salud canina.	0.10	4	0.40
Mercado de productos caninos no está completamente satisfecho.	0.07	3	0.21
Disposición de insumos para el producto.	0.07	3	0.21
Incremento exponencial de e-commerce en todo el país.	0.10	4	0.40
	0.54		1.62
AMENAZAS			
Dueños que emplean aún comida casera para sus mascotas.	0.02	1	0.02
Muy poca difusión del valor nutricional de alimentos para perros.	0.07	2	0.14
Productos sustitutos consolidados y con prestigio.	0.07	2	0.14
Posibles cambios políticos o legales	0.10	3	0.30
Altos costos de desarrollo de apps.	0.10	4	0.40
Situación actual económica y sanitaria del país.	0.10	4	0.40
	0.46		1.4
TOTAL	1.00		3.02

Donde:

4: La respuesta es superior

3: Respuesta por encima del promedio.

2: La respuesta es promedio.

1: La respuesta es deficiente

Acorde con la evaluación del sector industrial, el resultado que muestra la matriz EFE luego del análisis es de 3.02. Dicho resultado está por encima del promedio (2.50), por lo que el negocio necesitará desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas a las que se enfrenta.

2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2008).

Tabla 2

Matriz EFI de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Se cuenta con un canal de post venta y asesoría virtual permanente.	0.10	1	0.10
Es un producto disruptivo, innovador para el actual mercado. Modelo de suscripción.	0.20	4	0.80
Ubicación estratégica de nuestra planta para la fácil distribución del producto.	0.05	2	0.10
Beneficios alimenticios de los insumos naturales empleados para la producción.	0.10	4	0.40
El producto tiene ingredientes que aportan valor nutricional.	0.10	4	0.40
Responsabilidad Social de Snacks Prechi	0.15	3	0.45
	0.70		1.80
DEBILIDADES			
Es un producto nuevo en el mercado y se empieza con poca variedad.	0.08	3	0.24
Falta de experiencia en emprendimiento en los integrantes y en el rubro.	0.08	2	0.16
Falta de socios estratégicos.	0.10	3	0.30
Falta de profesionales en el tema de alimentos para mascotas.	0.05	2	0.10
	0.31		0.8
TOTAL	1.01		2.60

Luego de realizar el análisis MEFI, se puede deducir que el factor más relevante para la empresa es ser un producto nuevo, natural, con alto valor nutritivo. Sin embargo, se observan tres debilidades importantes, la falta de socios estratégicos, inexperiencia en

ventas de productos para perros y ser nuevos en el mercado de mascotas online; por lo que se deberían mejorar las operaciones y/o estrategias de la compañía. En conclusión, Prechi recibe una puntuación a nivel promedio con 2.57, resultado que muestra que la idea de negocio no es ni fuerte ni débil, manteniéndose en el promedio. La empresa está en un sector competitivo lo que debe impulsar al mejoramiento interno de sus procesos y gestión en las ventas con la finalidad de mejorar las debilidades presentadas.

2.5. Análisis de la Industria a la que pertenece el Negocio

El mercado de mascotas viene experimentando grandes cambios en los últimos años, desde que la mascota se ha vuelto más que un animal. En la actualidad se considera un miembro más de la familia, un compañero, lo que ha promovido la humanización de las mascotas en los hogares peruanos. Una encuesta realizada por Ipsos en el 2018 refleja que al menos el 58% de los hogares peruanos tienen una mascota. En ese estudio, la encuestadora expresa que más del 40% de los animales domésticos en casa son perros. El segmento de mascotas en el mercado es capaz de generar poco más de S/ 400 millones en ventas al año según SENASA, ente regulador de la calidad y procesos de los alimentos, estos datos muestran un mercado muy amplio para distintas marcas de consumo variado de alimentos para mascotas.

El mercado peruano es diverso y participan diferentes marcas que comparten el mercado, entre ellas, Ricocan que opera el 27% del consumo de comida para perros, luego le sigue Mimaskot con un 25%, Dog Chow y Pedigree con el 17% cada uno, el resto del mercado es compartido por otras marcas de productos de mayor precio en referencia a las que tienen mayor porcentaje de mercado, también con variedad en la calidad del producto, estudio realizado por la consultora Invera en el año 2016. Al ser un mercado grande y variado, permite la entrada de nuevas marcas como Canbo que comparte un 9%, con apenas 3 años en el mercado, pero con productos más balanceados

que sus competidores, al igual que Nutram que se acerca lentamente con un 16% a los grandes vendedores de productos para mascota.

Dentro de los competidores del mercado de snacks para mascotas en el país nos encontramos con Vegan Can en presentaciones de 180 gr, Cookie Dogster con gran variedad de presentaciones hechas de carne de res, cerdo, anchoveta y vegetales en presentaciones de 100 gr y Don Fermin con presentaciones de 150 gr en su mayoría hechas a base de carne de res o de cerdo, como los principales actores. Otros actores de mayor tamaño son Pedigree con sus galletas premio en presentaciones de 500gr o de 3 kg en combinación de galleta con carne, luego está Dog Chow (Purina), con snacks sabor a pollo en cajas de 500 gr.

La compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública indicó en su última encuesta en el año 2018, que el presupuesto de gasto para un perro para el año 2019, llegaría a un promedio de S/ 220 por hogar al mes, el 70% de ese presupuesto va destinado a la alimentación de la mascota, aducen también que en promedio las familias que tienen una mascota representan el 46.1%, las que tienen dos y 3 mascotas representan el 25.6% y 11.7% respectivamente. Para el año 2020 se espera un crecimiento del 34% en volumen de ventas, que es representativo al crecimiento de las mascotas en el hogar, según los dos años anteriores, esto demuestra una alta demanda que se muestra constante año tras año en los hogares peruanos. El mercado de mascotas se ha visto en constante crecimiento durante los últimos meses de confinamiento, así como el modelo e-commerce que ha apoyado las ventas, dueños de mascotas siguen haciendo compras para alimentar a sus mascotas con normalidad (Ipsos, 2020).

Ipsos muestra que, en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, acumulan más de 600 veterinarias y 374 tiendas dedicadas solamente a la venta de productos mixtos de mascotas. También se unen al canal las tiendas por departamento, supermercados y

bodegas, que concentra el mayor porcentaje de venta de productos de mascotas, a su vez se ve un crecimiento constante en las ventas online, que están dando auge a un nuevo canal, que podría cambiar la forma de cómo compramos la comida de las mascotas, el canal e-commerce ocupa en promedio un 10% de las ventas totales de comida de mascotas, y se espera que pueda llegar hasta un 25% en los años siguientes, con un crecimiento sostenido.

2.6. Estructura Competitiva del Mercado

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su ambiente (Porter, 2014). Porter (2014) indicó que un aspecto muy importante a tomar en cuenta al elaborar una estrategia para el mercado es conocer y analizar la industria o industria en las que la empresa compite, de tal manera de conocer las reglas competitivas del juego.

La intensidad en la que se ubicará la industria dependerá, de acuerdo con Porter (2014) de las cinco fuerzas competitivas o factores de competencia, las cuales nos ayudarán a identificar el potencial de la industria sin limitarse sólo al análisis de los participantes ya establecidos. Este análisis se basa en identificar las fuentes y la fuerza de cada factor competitivo, de tal manera de poder obtener un mejor contexto de la situación de la industria en donde se compite. No existe un impacto determinado por cada fuerza, esto varía de acuerdo con la industria que se está analizando, es decir, en la industria de transporte logístico, los proveedores pueden tener un mayor impacto debido a que es un mercado en el cual se terceriza mucho; sin embargo, en la industria de delivery a domicilio como Rappi, puede tener mayor impacto la competencia, ya que los proveedores son prácticamente los mismos.

2.6.1 Riesgo de aumento de participantes.

De acuerdo con Porter (2014) los nuevos participantes en la industria

incrementan la capacidad productiva, así como una mayor competencia por la participación de mercado. Esto genera que a mayor oferta se reduzcan los precios y en algunos casos también que se inflen los costos de las compañías establecidas al utilizar más recursos para mantener sus posiciones de mercado. El riesgo de incremento de participantes en esta industria es alto, esto debido a que las barreras de ingreso son mínimas y en algunos casos, como la necesidad de un espacio físico, han sido anuladas por las nuevas tecnologías como el e-commerce. Para la producción de galletas premio para mascotas no es necesario una inversión muy grande por lo que es muy fácil el incursionar en este mercado (ver Tabla 3).

Tabla 3

Riesgo de aumento de participantes

Factor	Detalle	Riesgo
Economía de escala	No desarrollado	ALTA
Atractivo del sector	Mercado atractivo	ALTA
Represalias	No se ve en el mercado	BAJO
Diferenciación del producto	Poca diferenciación	MEDIO
Acceso a canales de distribución	Fácil acceso	ALTA
Inversión necesaria o requisitos de capital	Poca inversión	ALTA
General		ALTA

2.6.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores.

De acuerdo con Porter (2014) indica que esta rivalidad se refiere a la forma de manipular tanto al mercado como a los competidores para poder alcanzar una mayor

participación, esto mediante tácticas como competencia de precios, publicidad, desarrollo de nuevos productos. Esta situación generalmente se presenta cuando los competidores ven la oportunidad de incrementar su participación de mercado o en muchos casos si se ven presionados por otros competidores. Generalmente las tácticas que una empresa utiliza afectan a las demás por lo que provoca respuesta por parte de la competencia, en esta situación, la empresa que mejor utilice sus estrategias será la que salga más beneficiada. El nivel de competencia es alto, esto debido a que en el mercado existe variedad de empresas que ofrecen estos productos, y con las nuevas tendencias de cuidado de los animales, más personas están incursionando en este negocio. Las empresas más grandes no son nuestros competidores directos ya que si bien ofrecen galletas tipo snack, estos no son naturales sino hechos en base a insumos industrializados (ver Tabla 4).

Tabla 4

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Factor	Detalle	Riesgo
Concentración de competidores	Pocos competidores fuertes	MEDIO
Diversidad de competidores	Muchos competidores directos	ALTA
Diferenciación del producto	Poca diferenciación	ALTA
Costos Insumos	Costos Poco diferenciados	MEDIO
General		ALTA

2.6.3 Productos sustitutos.

De acuerdo con Porter (2014) todas las compañías, en todas las industrias compiten con las empresas que ofrecen productos de similares características y que

finalmente cumplen la misma necesidad, estos productos llamados sustitutos generalmente se ofrecen a un menor precio y por ende limitan y colocan un tope sobre el precio que las empresas pueden colocar a sus productos. La amenaza de los productos sustitutos es alta, debido a que en el mercado existe gran diversidad de productos de este tipo, existen varias empresas que ofrecen estos productos, muchas de ellas ya consolidadas en el mercado como Ricocan, Dog Chow y Pedigree. Sin embargo, estas son producidas de manera industrial y con ingredientes no naturales (ver Tabla 5).

Tabla 5

Productos sustitutos

Factor	Detalle	Riesgo
Disponibilidad de sustitutos	Gran variedad	ALTA
Precio relativo entre producto sustituto y el ofrecido	Si existe gran diferencia	ALTA
Diferenciación percibida del producto	Diferenciación en temas de salud	MEDIO
Facilidad de cambio para cliente	Facil cambiar de productos	ALTA
General		ALTA

2.6.4 Poder de negociación de los compradores.

Porter (2014) indicó que los compradores tienen poder de negociación cuando tienen la potestad de obligar a reducir los precios, negociar una mejor calidad o más tipos de servicios, lo que ocasiona que los competidores de la industria se enfrenten con el fin de poder captar a estos proveedores. De acuerdo con la consultora Ipsos Apoyo (2016), el 55% de hogares cuentan con una mascota y el 76% de estas personas muestran preocupación sobre su alimentación por lo que existe una gran cantidad de potenciales compradores. Estos potenciales compradores no manejan volúmenes

grandes ni se presenta concentración entre ellos por lo que su posición y poder no es muy fuerte para Prechi. Sin embargo, actualmente existen diferentes productos en el mercado lo que le da al consumidor una larga lista de opciones para su decisión de compra lo que nos dice que su poder de negociación es medio (ver Tabla 6).

Tabla 6

Poder de negociación de los compradores

Factor	Detalle	Riesgo
Concentración de compradores	No existe	BAJO
Volumen de compras	Mínimo	BAJO
Facilidad de cambio de proveedor	Facil cambiar	ALTA
Productos sustitutos	Gran variedad	ALTA
Posición monopólica del consumidor	No existe	BAJO
General		MEDIO

2.6.5 Poder de negociación de proveedores.

De acuerdo con Porter (2014) los proveedores tienen poder en la industria cuando pueden negociar e influir sobre los participantes de la industria, ya sea mediante un incremento en los precios o cambios en el servicio o productos distribuidos como la calidad. De esta manera los proveedores tienen un gran impacto sobre la rentabilidad de las empresas en la industria. El poder de negociación de proveedores es bajo, esto debido a que el producto está compuesto por granos andinos y verduras. En el Perú, se cuenta con una amplia variedad de agricultores en diversas regiones que pueden proveer de estos insumos y no afecta el abastecimiento de Prechi. Asimismo, existen diversas

empresas que proveen servicios de etiquetado, embolsado, delivery y maquila lo cual favorece a los productores de galletas (ver Tabla 7).

Tabla 7

Poder de negociación de los proveedores

Factor	Detalle	Riesgo
Concentración de proveedores	No existe	BAJA
Diferenciación de los proveedores	Poca diferenciación	BAJA
Posición monopolista del proveedor	No existe	BAJA
Costos de cambio de proveedor	Costo mínimo	BAJA
General		BAJA

De lo anteriormente revisado podemos observar (ver Figura 2), una gran presión de productos sustitutos, gran rivalidad de competencia y un alto riesgo de aumento de participantes en el mercado en contraposición con el poco poder de los compradores y una baja presión de los proveedores en el mercado. Esto nos lleva a afirmar que nuestra ventaja diferencial debe estar centrada en una buena aceptación del producto por parte del cliente en la medida que nuestro producto le ofrecerá ser natural y con una alta proyección social, los que deben ser los diferenciadores en el mercado actual.

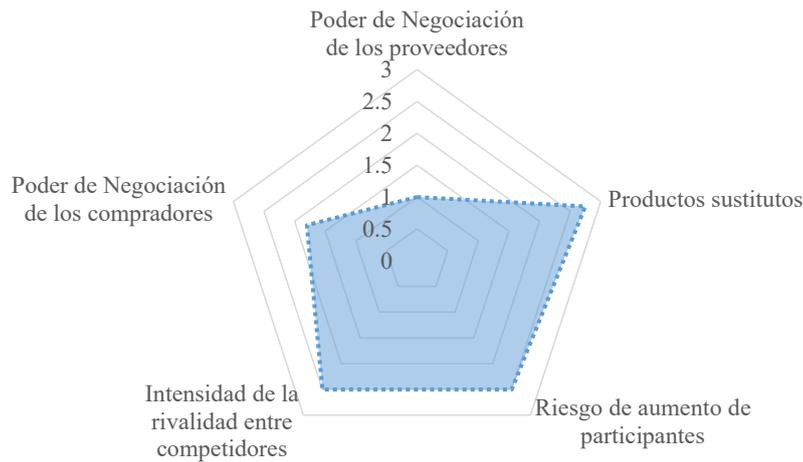


Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter.

2.7. Perfil Competitivo

Con el fin de realizar una auditoría externa con la cual podamos identificar y evaluar los factores que pueden influir en el negocio a nivel interno y a nivel competitivo, se utilizará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual de acuerdo con Forest (2017) ayuda a identificar a los principales competidores del mercado, identificando sus fortalezas y debilidades en base de una serie de factores de éxito tanto internos como externos. Para la elaboración de la MPC se definen los factores críticos de éxito en la industria a los cuales se les asigna una ponderación de acuerdo con su importancia en la industria. Posteriormente asignar un puntaje del 1 al 4 (siendo 4 la fortaleza principal de la empresa y 1 la debilidad principal). Como indicó Forest (2017) estas calificaciones y puntuaciones se realizan tanto para la competencia como para nuestra compañía y así poder comparar y poder obtener información estratégica valiosa.

A continuación, detallaremos un cuadro comparativo en donde se ha identificado a Vegan Can, Cookie Dogster y Don Fermin como los principales competidores directos, los cuales ya han ganado participación de mercado en el segmento de galletas artesanales tipo snack para mascotas (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Peso	PRECHI		VEGAN CAN		COOKIE DOGSTER		DON FERMIN	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Calidad de Insumos	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Competitividad de precios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3 Red de distribución	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
4 Tecnología	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
5 Imagen corporativa	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
6 Innovación	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
7 Inversión en publicidad	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
8 Portafolio de productos	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.95		3.15		3.10		2.95

Los competidores más importantes son Vegan Can y Cookie Dogster, esto principalmente por la red de distribución e inversión en publicidad que manejan en el mercado, en el caso de Vegan Can tiene mucha publicidad en redes mediante el uso de bloggers y Cookie Dogster tiene mucha presencia en las tiendas, ya que hace uso del trade marketing para posicionar su producto en las mismas.

Respecto a Prechi, se ha identificado que sus principales atributos es la competitividad de precios, mientras que otros tienen precios entre S/15 y S/ 20 por 100gr o 150 gr, los precios de Prechi se sitúan en S/15 por 150 gr como precio máximo para la presentación más masiva. Otro punto a favor que hemos identificado es la innovación, si bien los otros competidores tienen mayor tiempo en el mercado y una imagen ya establecida, todos venden de la misma manera, no hay nada nuevo, ante esto Prechi pretende innovar con productos 100% naturales y bajo el concepto de venta online con suscripción, modelo que en estos momentos no existe en el mercado.

2.8. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente (D'Alessio, 2008).

A continuación, se presenta la Matriz FODA obtenida:

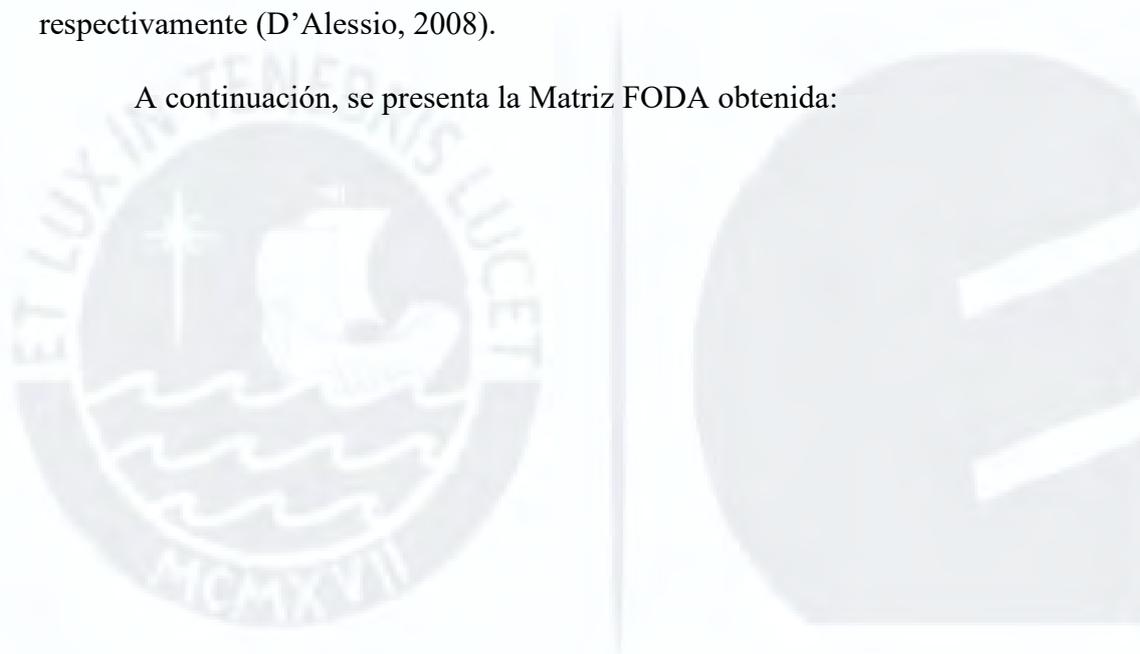


Tabla 9

Matriz FODA de la empresa Prechi

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	<ul style="list-style-type: none"> •Se cuenta con un canal de post venta y asesoría virtual permanente. •Es un producto disruptivo, innovador para el actual mercado. Modelo de suscripción. •Ubicación estratégica de nuestra planta para la fácil distribución del producto. •Beneficios alimenticios de los insumos naturales empleados para la producción. •El producto tiene ingredientes que aportan valor nutricional. •Responsabilidad Social de Snacks Prechi 	<ul style="list-style-type: none"> •Es un producto nuevo en el mercado y se empieza con poca variedad. •Falta de experiencia en emprendimiento en los integrantes y en el rubro. •Falta de socios estratégicos. •Falta de profesionales en el tema de alimentos para mascotas.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de cultura de alimentación y cuidado saludable de las mascotas. •Incremento de mascotas en hogares, el 80% de familias tiene mascota canina. •Mayor gasto en alimentación y salud canina. •Mercado de productos caninos no está completamente satisfecho. •Disposición de insumos para el producto. •Incremento exponencial de e-commerce en todo el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzar alianzas estratégicas con veterinarias para participar en sus campañas de mascotas promoviendo lo innovador y saludable que es el producto. • Trabajar en campañas de marketing digital apoyados en influencers dando énfasis los beneficios del producto. • Utilizar la venta por suscripción como diferenciador dentro de la venta online y fortalecer relación con clientes • Crear nuevos productos que permitan a la marca permanecer en el mercado. • Ofrecer asistencia informática personalizada online para consultas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un lanzamiento de marca innovador, donde promueva el alcance social de la marca y capte la atención de los clientes. • Convocar a especialistas que le den respaldo al producto de lanzamiento.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> •Dueños que emplean aún comida casera para sus mascotas. •Muy poca difusión del valor nutricional de alimentos para perros. •Productos sustitutos consolidados y con prestigio. •Posibles cambios políticos o legales •Altos costos de desarrollo de apps. •Situación actual económica y sanitaria del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientizar al cliente de la diferencia entre lo que se ofrece y lo que existe en el mercado, a través de difusores de la carga nutricional de los productos para perros. • Invertir en una plataforma amigable, visualmente agradable para obtener la mayor cantidad de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con información actualizada sobre economía y políticas gubernamentales para prever acciones que nos afecten. • Contratar influencer "activistas animalistas" con altos alcances de seguidores, generando red de seguidores al perfil de la página Instagram y Facebook de la marca. • Realizar un control mensual del crecimiento de la marca, para tomar decisiones adecuadas e inmediatas ante la inestabilidad política y económica del país. • Brindar un producto a precio accesible para poder confrontar a la competencia directa y los productos sustitutos.

2.9. Análisis de Mercado

Con el transcurrir de los años el mercado de productos para mascotas ha evolucionado, primero debido al incremento de la población de perros en el mundo, segundo gracias a la Ley de Protección de Animales y por último por el interés de parte de los dueños de velar por el cuidado y salud de sus mascotas. En cuanto al mercado peruano se estima que la población de caninos supera los 3'865 000 a nivel nacional. Por otro lado, el estudio de Kantar División Worldpanel, indicó que casi el 50% de la población peruana tiene al menos una mascota en su hogar (ver Figura 3).



Figura 3. Hogares con mascota en Perú. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.

2.9.1 Clientes.

En este segmento de mercado el consumidor directo es la mascota, no obstante, es el dueño quien toma la decisión final de compra, su comportamiento es cada vez más exigente debido a que posee una amplia gama de productos y servicios en el mercado lo que generan un poder de negociación medio. Aunado a lo anterior existe la tendencia de considerar a la mascota como parte de la familia, es por ello la importancia del cuidado, dieta y protección de esta; se estima que las familias peruanas tienen un gasto promedio de S/ 300 soles mensuales destinados a su mascota concluyeron Kiser, presidente de

Front Consulting Perú (2019). También se observa una tendencia que ha modificado la demografía en las familias peruanas en la cual se encuentran hogares sin hijos, pero con una mascota en su lugar, o en hogares con menores de cinco años e inclusive en hogares con amas de casa de 55 años (Kantar, 2019).

Dentro de las principales características que se obtuvo luego de analizar las encuestas realizadas es que el cliente es una persona que pertenece a la generación Z y milenials, debido a que del 100% de encuestados, el 44% se encuentra en una edad entre 31 y 40 años. Seguido de un 32.6% que corresponde a las personas entre la edad de 18 a 30 años (ver Figura 4).

¿Cuántos años tiene usted?

432 respuestas

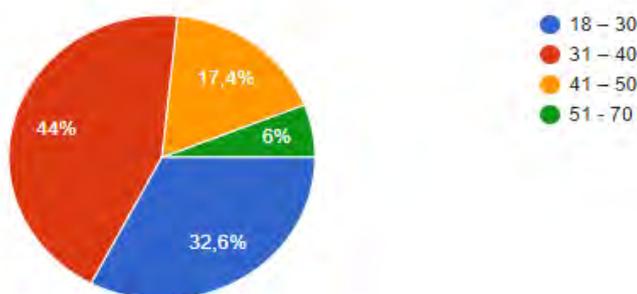


Figura 4. Resultados de Encuesta - Edades.

Asimismo, los resultados muestran que en su mayoría las personas poseen un perro en casa y que un 21.8% cuenta con dos perros (ver Figura 5).

¿Cuántos perros tiene en casa actualmente?

432 respuestas

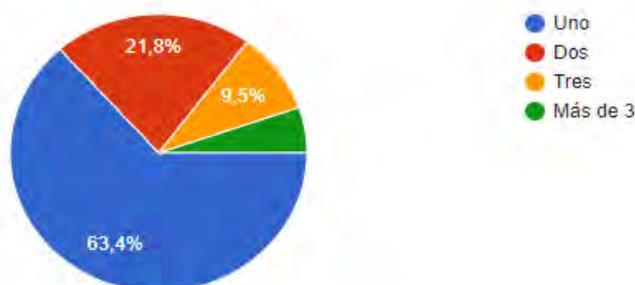


Figura 5. Resultados de Encuesta – Nro Perros.

Las encuestas arrojan que del total de clientes el 35% de las personas gasta hasta 150 soles en sus mascotas al mes, seguido de un 29.9% que gasta aproximadamente entre S/ 150 a S/ 300. Asimismo, un 22.7% gasta entre S/ 300 a S/ 450 y solo un 10% gasta más de S/ 450. Por lo que se puede deducir que los clientes pertenecen al sector socioeconómico A y B, puesto que destinan un porcentaje medio de sus ingresos mensuales al cuidado de su mascota (ver Figura 6).

¿Cuánto gasta aproximadamente en su mascota al mes?

432 respuestas

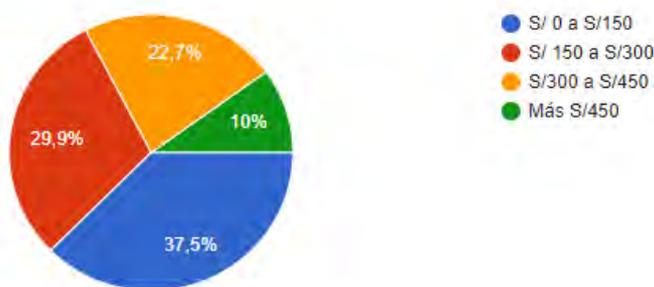


Figura 6. Resultados de Encuesta – Gasto mascota.

Se observa que el cliente es una persona que preferentemente reside en distritos tales como San Isidro, Miraflores Surco y San Borja siendo estos el 34% del total de los encuestados, seguido de un 11% del distrito de Callao. Con esto se determinó que los clientes objetivo para el negocio serán personas que residan en las zonas 6, 7 y 8 (APEIM, 2019), de Lima Metropolitana (ver Figura 7).

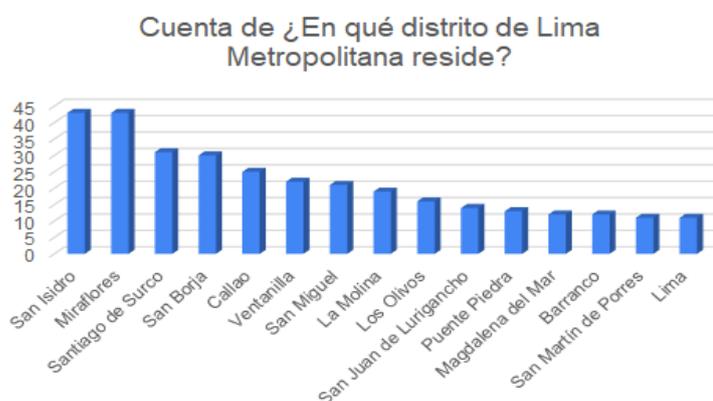


Figura 7. Resultados de Encuesta - Residencia.

De la encuesta también se desprende que un 54.1% definitivamente compraría un snack/premio para perro hecho con insumos naturales destacando los distritos de las zonas 6, 7 y 8 principalmente y un 26.5% probablemente si los comprase lo que nos hace ver un alto grado de intención de aceptación del producto (ver Figura 8).

¿Compraría snacks/premio para perros hechos a base de insumos naturales sin preservantes?
434 respuestas

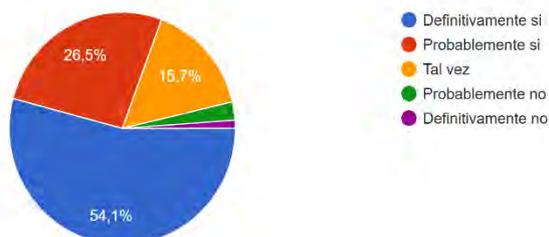


Figura 8. Resultados de Encuesta – Preferencia snack.

Se observa que la preferencia de compra de los usuarios se da de manera mensual, obteniendo un 47.1% del total encuestado. Seguido de un 27.8% que preferiría comprar de manera quincenal (ver Figura 9).

Si la respuesta anterior fue si, ¿Con que frecuencia preferirías recibir los productos?
363 respuestas

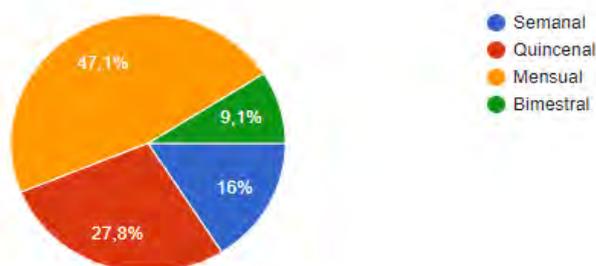


Figura 9. Resultados de Encuesta – Frecuencia compra snack.

2.9.2. Demanda Potencial.

La sociedad ha evolucionado notablemente en sus hábitos de consumo personal, se es más consciente de los beneficios en cierto tipo de alimentación, si a esto le sumamos la percepción de la mascota como un miembro más de la familia es visible el

traslado de esta misma conciencia al proceso alimenticio de ellas. Estudios arrojan que existe un incremento importante en el consumo de productos saludables para las mascotas abriendo oportunidades para innovar en negocios del rubro, es un amplio mercado con grandes posibilidades de crecimiento y sostenibilidad (Arana et al. 2018). Hay un visible crecimiento sostenido en la industria de alimentos para mascotas, en el año 2010 el diario Gestión publicaba un artículo donde indicaba que entre los años 2005 y 2010 esta industria había crecido en un 40% según el gerente de la empresa Rinti; y esta información es consistente con lo antes mencionado respecto a la mayor conciencia de los dueños a la comida saludable que consumen sus mascotas. Ruiz, Manchego, Miranda y Mercado (2011) indicaron que a través de los años se desarrollan eventos para mascotas donde se promueven diferentes ideas de negocio que potencian aún más el consumo de estos, todo esto potencia la demanda de productos saludables para las mascotas constituyendo grandes oportunidades de crecimiento en un mercado potencial importante, donde el producto que se ofrecerá calzará perfectamente en las ya mencionadas necesidades.

Es importante mencionar que en el Perú solo el 25% de los hogares alimentan a sus mascotas adecuadamente, esto genera que el resto de mascotas en hogares aún no bien informados, sufren de múltiples problemas de salud relacionados nada más que a una alimentación inadecuada y deficiente (Arana et al. 2018), por ello es importante que se trabaje en la concientización masiva de las personas que tienen mascotas a su cargo; como bien se menciona hay crecimiento de la misma, pero aún existe trabajo por realizar y esto es posible a través de las redes sociales y el uso de la tecnología como medio de comunicación para informar adecuadamente sobre el beneficio de alimentar saludablemente a las mascotas a través de productos como galletas Prechi. Arana et al. (2018) comentaron que cada año se proyecta crecimientos de 12.3% en la venta de

productos para mascotas, abriendo un mayor mercado y generando oportunidades para nuevos negocios como son los snacks Prechi.

La gerente comercial de Kantar División Worldpanel, Cecilia Ballarín precisa que el mercado muestra un crecimiento ascendente frente al año 2018 de 191% como preferencia a tener en casa tres perros, 29% de tener dos perros y 24% de tener solo un perro en el hogar (ver Figura 10). Por consiguiente, hay un alza en cuanto al consumo de alimento de mascotas. Según los datos la canasta total ha incrementado en un 34% en volumen y un 28% de su valor comparado con mayo del 2018. Estos datos muestran que el mercado está avanzando a tasas muy altas por ese motivo es fundamental que galletas Prechi incursione en dicho sector de manera disruptiva e innovadora brindando a los clientes una propuesta nueva y saludable, altamente competitiva frente a sus competidores y aproveche que en el último año el gasto medio de comida para mascotas creció en un 5% y que la frecuencia de compra se elevó en un 14% en promedio.



Figura 10. Número de perros y gatos por hogar en el Perú. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.

De acuerdo con lo expuesto se procedió a establecer la demanda potencial tomando como base inicial la distribución de la población y hogares según distritos de Lima Metropolitana emitido en el Market Report de CPI de abril 2019 en donde se indica que Lima Metropolitana (sin el Callao), tiene 2'444,000 hogares. Este reporte se combinó con la Distribución de zonas por NSE 2020 emitida por APEIM para determinar las zonas sobre las cuales se realizará la oferta de nuestro producto. De acuerdo con esto las zonas donde se promocionará Prechi son las zonas 6, 7 y 8 (Ver Apéndice 2), y los NSE A, B y C. Con esta selección el universo inicial de donde partirán los cálculos es de 521,215 hogares potenciales. Realizando la proyección de este universo de familias a una tasa de crecimiento de hogares promedio del 2.5% al año, obtenemos como punto de partida para el año 2022 un universo de 561,291 hogares (ver Tabla 10).

Tabla 10

Tamaño del mercado inicial proyectado

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	139.281	142.763	146.332	149.991	153.741
Zona 7	244.387	250.497	256.759	263.178	269.757
Zona 8	177.623	182.064	186.615	191.281	196.063
Total	561.291	575.324	589.707	604.449	619.561

A este tamaño de mercado inicial lo ajustaremos aplicando que el 56.5% de las familias tienen por lo menos una mascota de acuerdo con CPI (2018), que de este porcentaje el 84.7% en promedio posee como mascota un perro de acuerdo con CPI (2018), ver Figura 11. Adicionalmente de acuerdo con nuestra encuesta recogida el

80.8% puede aceptar nuestra oferta o proyecto y que tenemos un nivel de compra por internet del 24.6%. Con esto obtenemos el mercado potencial ajustado que asciende para el año 2022 a 53,237 familias, esto es el 9.5% del mercado potencial inicial (ver Tabla 11).



Figura 11. Tipología de mascotas por nivel socioeconómico. Tomado de “Kantar División Worldpanel”, 2019.

Tabla 11

Tamaño del mercado proyectado ajustado

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	13.250	13.581	13.921	14.269	14.626
Zona 7	23.496	24.084	24.686	25.303	25.936
Zona 8	16.490	16.902	17.325	17.758	18.202
Total	53.237	54.567	55.932	57.330	58.763

2.9.3 Participación del Mercado.

Se ha estimado que la participación de nuestro producto por Zona y año será del 4.0% en promedio para el primer año y con un crecimiento anual sostenido y que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Nivel de participación (en %)

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
Zona 7	4.0%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
Zona 8	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%
Promedio	4.0%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%

De acuerdo con este nivel de participación planteado obtenemos el siguiente nivel de captación por número de familias proyectado para los 5 años del proyecto inicial (ver Tabla 13).

Tabla 13

Nivel de captación de familias por año

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	663	747	835	927	1,024
Zona 7	940	1,084	1,234	1,392	1,556
Zona 8	495	592	693	799	910
Total	2,097	2,422	2,763	3,118	3,490

Concluimos que para el primer año de actividad nuestro mercado objetivo final será de alrededor de 2,097 hogares de las zonas 6, 7 y 8 sobre las cuales se realizarán todas las acciones para proporcionar un buen servicio y ofrecer un producto de calidad.

2.9.4 Proyección de la Demanda.

Para el cálculo de la demanda de nuestro producto debemos establecer el nivel de ración diaria (en gramos) que consumen los perros de tamaño pequeño y mediano, esto debido a que la tendencia es que las familias busquen tener o tengan mascotas no muy grandes en sus hogares. De acuerdo con esta premisa mostramos el nivel de consumo promedio en la Tabla 14.

Tabla 14

Nivel de ración diaria consumida

			Actividad Normal			
Ración diaria (grs)	Peso	%	Mínimo	Máximo	Promedio	Consumo mes
Perro Pequeño	5 - 10 kg	55%	100	170	135	4,050
Perro Mediano	15 - 25 kg	45%	225	330	278	8,325
Promedio			156	242	199	5,974

De acuerdo con esta información concluimos que en promedio un perro consumirá alrededor de 200 grs de alimento lo que nos lleva a un consumo mensual promedio de casi 6 kg de alimento especial para perros.

Prechi buscará representar un porcentaje dentro del consumo mensual de la alimentación de la mascota para lo cual se ha diseñado una tabla de participación de esa alimentación la cual se irá acrecentando con las futuras variedades de producto que se estarán implementando en los siguientes años (ver Tabla 15).

Tabla 15

Porcentaje que representa Prechi dentro consumo mensual de mascota

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	6.0%	6.5%	7.5%	8.0%	8.5%
Zona 7	5.7%	6.2%	7.2%	7.7%	8.2%
Zona 8	4.7%	5.2%	6.2%	7.2%	7.2%

Con esto el consumo de Prechi en el año para el mercado objetivo definido se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Consumo anual de Prechi en kg

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	2,849.52	3,480.56	4,490.66	5,318.93	6,238.24
Zona 7	3,840.30	4,816.79	6,370.60	7,681.66	9,147.25
Zona 8	1,666.74	2,205.18	3,079.98	4,124.45	4,697.29
Total	8,356.55	10,502.54	13,941.24	17,125.04	20,082.77

Con este consumo se planea distribuir la producción de Prechi en 2 tipos de producto. Un producto de 150 gr y otro producto de 350 gr para lo cual se ha previsto una distribución durante de los 5 años del proyecto de la siguiente forma como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Distribución de producción por tipo de producto

Tipo de producto	2022	2023	2024	2025	2026
Producto 150 gr	75%	73%	73%	70%	70%
Producto 350 gr	25%	27%	27%	30%	30%

De acuerdo con estos supuestos la demanda por cada uno de los 2 tipos de producto se muestra en las siguientes Tablas 18 y 19.

Tabla 18

Demanda para Prechi de 150 gr (en unidades de producto)

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	14,248	16,939	21,855	24,822	29,112
Zona 7	19,201	23,442	31,004	35,848	42,687
Zona 8	8,334	10,732	14,989	19,247	21,921
Total	41,783	51,112	67,847	79,917	93,720

Tabla 19

Demanda para Prechi de 350 gr (en unidades de producto)

Zonas Mercado	2022	2023	2024	2025	2026
Zona 6	2,035	2,685	3,464	4,559	5,347
Zona 7	2,743	3,716	4,914	6,584	7,840
Zona 8	1,191	1,701	2,376	3,535	4,026
Total	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214

Esto nos lleva a prever que durante el primer año Prechi tendrá una demanda de 47,752 unidades entre los tipos de producto de 150 gr y 350 gr, la cual se irá acrecentando en los siguientes años hasta llegar a requerir una producción anual de 110,933 unidades por ambos tipos de producto.

2.9.5 Nivel de Ventas Proyectada.

De acuerdo con nuestra encuesta establecimos que los precios iniciales para nuestros productos serían de S/ 15 incluido IGV para nuestra muestra de 150 gr y de S/ 30 incluido IGV para nuestra muestra de 350 gr. Nuestras proyecciones las estamos realizando, previendo una variación en el precio propuesto (ver Tabla 20), en el horizonte de vida del proyecto con lo cual se logran los ingresos por ventas que se muestran en las Tablas 21 y 22. Para el cálculo se está considerando el descuento que tendrán los clientes que se acojan a la suscripción y que será del 10% del precio de venta para el primer año.

Tabla 20

Precio del producto Prechi (incluido IGV)

	2022	2023	2024	2025	2026
150 gr	15.00	15.00	15.00	15.50	15.50
350 gr	30.00	30.00	30.00	30.50	30.50

Tabla 21

Nivel de ingresos por ventas producto de 150 gr (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	90%	80%	70%	60%	50%
Venta por Suscripción	10%	20%	30%	40%	50%
Descuento por Suscripción	10%	10%	15%	15%	20%
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	478,023.12	519,786.60	603,726.49	609,535.21	595,675.50
Venta por Suscripción	53,113.68	129,946.65	258,739.92	406,356.81	595,675.50
Descuento por Suscripción	5,311.37	12,994.67	38,810.99	60,953.52	119,135.10
Venta neta Suscripción	47,802.31	116,951.99	219,928.94	345,403.29	476,540.40
IGV	94,648.58	114,612.95	148,257.98	171,888.93	192,998.86
Total Venta	620,474.00	751,351.54	971,913.40	1,126,827.43	1,265,214.76

Tabla 22

Nivel de ingresos por ventas producto de 350 gr (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	90%	80%	70%	60%	50%
Venta por Suscripción	10%	20%	30%	40%	50%
Descuento por Suscripción	10%	10%	15%	15%	20%
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	136,578.03	164,785.58	191,396.66	223,910.90	218,819.57
Venta por Suscripción	15,175.34	41,196.39	82,027.14	149,273.93	218,819.57
Descuento por Suscripción	1,517.53	4,119.64	12,304.07	22,391.09	43,763.91
Venta neta Suscripción	13,657.80	37,076.75	69,723.07	126,882.84	175,055.66
IGV	27,042.45	36,335.22	47,001.55	63,142.87	70,897.54
Total Venta	177,278.29	238,197.55	308,121.27	413,936.61	464,772.77

Capítulo III: Definición del Negocio

A continuación, se describe la idea del negocio; la misión, visión y los objetivos de la empresa para finalmente revisar los mecanismos de protección legal que serán utilizados en este plan de negocio.

3.1. Descripción del Negocio

La idea del negocio surgió por el afecto que se le tiene a nuestras mascotas y al hecho que, ahora más que antes, estamos viendo a muchos animales abandonados en la ciudad. A partir de esta visión es que se comenzó a pensar en un modelo de negocio de una empresa en el Perú, enfocada en la producción y comercialización de una galleta snack destinada a ser parte de la alimentación de nuestras mascotas, buscando que este alimento sea hecho a base de ingredientes naturales, sin preservantes ni ingredientes artificiales y que de alguna forma se torne en un “premio” para nuestras mascotas.

Nuestro producto se comercializará a través de dos canales: a) un canal directo a través de la venta directa con los clientes el cual se dará en nuestras instalaciones y b) a través de una página web transaccional y un aplicativo digital en donde se podrá realizar la venta con cargo a una tarjeta de débito o de crédito para que luego esta pueda ser programada y enviada al cliente. Esta modalidad tendrá el plan de suscripción en donde el cliente podrá programar sus compras mensuales con cargo a una cuenta de manera que tenga el alimento de su mascota asegurado durante todos los meses, los cuales vendrán siempre con descuentos o promociones para este segmento de clientes.

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, los clientes de la empresa son personas que buscan alimentos saludables para sus mascotas.

El producto para ofrecer a nuestros clientes es un producto hecho a base de ingredientes naturales y su elaboración es hecha a mano por nuestros operarios buscando cumplir con la promesa de que sean alimentos naturales. Los principales

componentes de nuestro producto será la quinua, la avena y la zanahoria, elementos muy recomendables para la alimentación de nuestras mascotas.

Los formatos de venta de nuestro producto se darán en 2 presentaciones: (a) producto de 150 gr y (b) producto de 350 gr. De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado realizada, se determinó que los ingredientes del producto a elaborar han tenido una muy buena acogida al ser naturales (quinua y zanahoria). El empaque de nuestro producto estará dado por material biodegradable de manera de no ser un agente contaminante en el tiempo. Con el objetivo de facilitar la identificación de la marca de la empresa, por parte de los clientes, se imprimirá el logotipo en cada uno de los empaques.

3.2. Consolidación de la Propuesta de Negocio

A continuación, se presentan las estrategias generales enfocadas en la matriz FODA que se han generado del análisis hecho en el Capítulo II.

FO:

- Afianzar alianzas estratégicas con veterinarias para participar en sus campañas de atención a mascotas promoviendo lo innovador y saludable que es nuestro producto.

- Trabajar en campañas de marketing digital apoyadas con influencers dando énfasis a los beneficios del producto.

- Utilizar la venta por suscripción como diferenciador dentro de la venta online y fortalecer relación con clientes.

- Crear nuevos productos que permitan a la marca permanecer en el mercado.

- Ofrecer asistencia personalizada online para consultas.

FA:

- Concientizar al cliente de la diferencia entre nuestro producto natural y el resto del mercado de alimentos para mascotas, a través de comparaciones de la carga

nutricional de los productos para perros.

- Invertir en una plataforma amigable, visualmente agradable para obtener la mayor cantidad de clientes.

DO:

- Establecer un lanzamiento de marca innovador, donde se promueva el alcance social de la marca y capte la atención de los clientes.

- Convocar a especialistas que le den respaldo al producto en el lanzamiento.

DA:

- Contar con información actualizada sobre economía y políticas gubernamentales para prever acciones que puedan afectar el nicho de nuestro producto.

- Contratar influencers "activistas/animalistas" con altos alcances de seguidores, buscando un efecto rebote a nuestra red de seguidores tanto en Instagram como en Facebook.

- Realizar un control mensual del crecimiento de la marca, para tomar decisiones adecuadas e inmediatas ante la inestabilidad política y económica del país.

- Brindar un producto a precio accesible para poder confrontar a la competencia directa y los productos sustitutos.

En síntesis, la idea de negocio que propone Prechi, es brindar una galleta snack llena de naturalidad y amor que logre satisfacer de manera saludable el estómago de su mascota, además será de fácil adquisición y a un precio competitivo respecto a otros productos existentes en el mercado. Prechi enfoca su esfuerzo en unir a la mascota con su dueño, con sabores y olores agradables para ambos buscando compartir momentos agradables.

3.3. Estrategia

Ofrecer un snack saludable para las mascotas hechos con ingredientes naturales,

fabricación artesanal y a un precio accesible al mercado. El servicio se realizará mediante una plataforma digital donde se generará la venta tradicional y la venta online y en donde el cliente tendrá la opción de realizar un proceso de suscripción que le permitirá programar el envío de los snacks de su mascota según las necesidades de consumo.

3.4. Propósito de la Marca

El propósito de Prechi es generar conciencia en los dueños de mascotas, ayudando a cambiar los hábitos de cómo alimentan a sus perros acompañándolo con productos sostenibles y naturales que brinden un complemento en vitaminas y fibras a la vida de sus mascotas. También incentivar el apoyo, concientizando a las personas y consumidores de las necesidades de otros perros que viven sin hogar, de esta forma la empresa ayuda a que sus clientes sean embajadores del bienestar de los perros del mundo.

3.5. Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

3.5.1. Misión.

Entregar a los clientes una galleta snack para mascotas saludable que permita a los perros tener una mejor nutrición y contribuir con el vínculo afectivo entre el dueño y su mascota, mediante un producto natural, de calidad a través de una experiencia de compra fácil y rápida y que otorgue a los clientes las mejores condiciones del mercado.

3.5.2. Visión.

Para el 2026, representar el 8% de la alimentación diaria de mascotas en el mercado objetivo definido por la empresa y además ser reconocidos como los pioneros en el modelo de suscripción de compra de alimentos para mascotas.

3.5.3. Objetivos de la Empresa.

Los objetivos que llevarán a la empresa a alcanzar la visión y misión deseadas son:

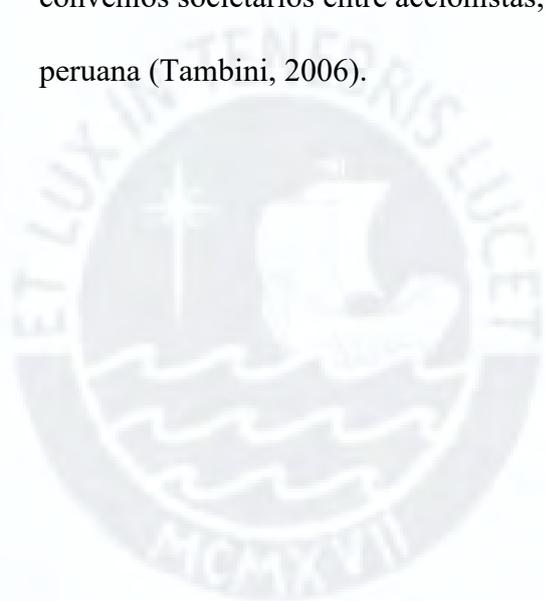
- a) Posicionarnos como la empresa comercializadora número 1 en galletas snacks saludables para mascotas en Lima Metropolitana.
- b) Consolidar nuestro modelo de ventas por suscripción.
- c) Apoyar y generar conciencia respecto al cuidado de las mascotas y animales en general.
- d) Contribuir al cuidado y mejoramiento de la alimentación en las mascotas.
- e) Apoyar a la mayor cantidad de perros en situación de abandono.

3.6. Protección Legal

Para afianzar nuestra marca en el mercado realizaremos una búsqueda ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad (Indecopi), con la finalidad de poder registrarla y evitar el riesgo de que pueda ser copiada o presente alguna demora en su registro, por alguna similitud que se pudiera presentar. El registro ante Indecopi es fundamental para poder realizar todas las acciones publicitarias, legales y contractuales con nuestra marca ya registrada. Hay que recordar que una vez registrada la marca esta podrá ser renovada, con una anticipación no mayor a dos meses antes de que el registro finalice y pierda su vigencia, de acuerdo con el artículo 164 del Decreto Legislativo 823.

Prechi ya está legalmente constituida bajo el nombre de Latam Pet S.A.C el 30 de octubre de 2019 y está conformada por cuatro socios con el 25% de las acciones cada uno. Esto permite actuar como una persona jurídica, capaz de realizar las diferentes operaciones de índole legal y comercial.

Prechi será una empresa que funcionará como sociedad anónima cerrada, para lo cual se necesario iniciar la búsqueda de la denominación social en registros públicos y cerciorar que no exista una empresa similar o igual. Consecutivamente se procederá a redactar la minuta de la empresa, en la cual se detallarán los socios iniciales, el capital aportado por cada socio. Cabe resaltar, que en la minuta también se detallaran las posiciones de cada socio y sus funciones. De igual manera, se establecerán todos los pactos lícitos que se estimen convenientes para el desarrollo de la empresa y los convenios societarios entre accionistas, que los obliguen entre sí y para la sociedad peruana (Tambini, 2006).



Capítulo IV: Planes Operativos

4.1 Plan de Marketing

4.1.1 Mezcla de Marketing.

La mezcla de marketing se define como las herramientas que una empresa utiliza para lograr llegar al mercado meta propuesto (Kotler & Armstrong, 2017). La utilización de esta mezcla de marketing puede lograr hallar una ventaja con la cual la empresa puede hacer frente a la competencia.

4.1.1.1 Producto.

El producto, a elaborar y comercializar, es una galleta tipo snack para perros en presentación de 150 y 350 gramos. Este producto es elaborado a base de insumos naturales libres de preservantes. Está hecho a base de quinua y zanahoria como insumos principales.

La marca que identificará a la empresa se relaciona directamente con el logo del producto. La concepción del diseño del logotipo busca tener recordación rápida y adicionalmente que se le conecte como un alimento para perros. Para lograr este objetivo el nombre de Prechi ubica el perfil de un perro dentro de la parte superior de la “P”. Luego del nombre se resalta el argumento que son “galletas artesanales para perros” e inmediatamente se enuncian los elementos naturales que componen los alimentos Prechi con un sello de que los mismos son 100% naturales, que son productos artesanales, que no contienen ni preservantes ni aditivos que pudieran hacer ver que los snacks fueran artificiales. El concepto final de la marca lo podemos apreciar en la Figura 12.



Figura 12. Logotipo de la marca de la empresa.

Para establecer qué estrategia debemos implementar con nuestro producto recurrimos al método analítico de la matriz Ansoff (1957) la que nos permite evaluar la situación de un determinado negocio en el mercado a través de sus 4 cuadrantes. Sirve para orientar a la organización en sus esfuerzos de posicionamiento en el mercado. De acuerdo con la matriz (ver Figura 13)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Figura 13. Matriz Ansoff.

De acuerdo con las características de nuestro producto nos ubicamos en el cuadrante de desarrollo de productos, pues estamos ingresando un nuevo producto a un mercado ya desarrollado como es el de alimentos para mascotas (perros), pero con la variante de ser un producto natural y que se va a ofrecer por un canal no muy explotado hasta el momento lo que configura una buena oportunidad.

Esto se contrasta con la encuesta realizada en donde obtuvimos valiosa información para la definición de nuestro producto pues el 48.4% de los dueños de mascotas busca un alimento balanceado para su perro y el 46.1% busca galletas para perro lo que constituye una oportunidad para nuestro snack (ver Figura 14)

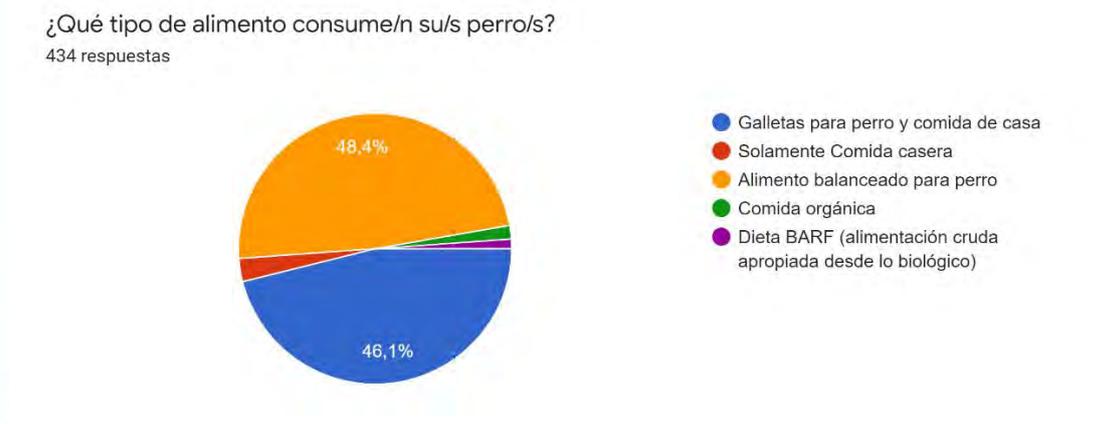


Figura 14. Resultados de Encuesta – Tipo alimento consumo.

Esta pregunta se contrasta con la pregunta de qué tipo de snack conoce para su mascota y en donde el 86.5% relaciona el snack con las galletas para mascotas (ver Figura 15).

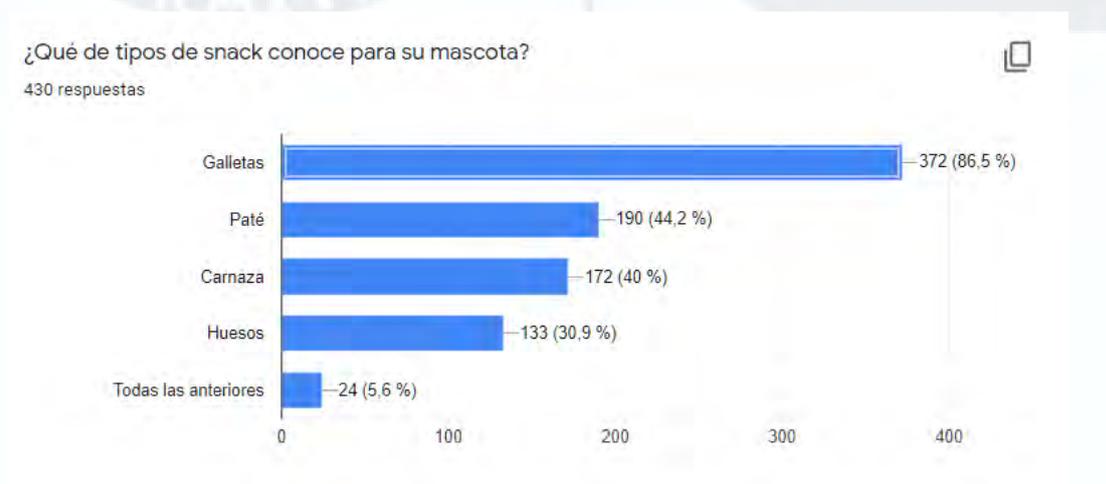


Figura 15. Resultados de Encuesta – Conocimiento snacks.

Dos preguntas adicionales nos indican que los dueños de mascotas compran snack/premio para sus perros en un 79% (ver Figura 16), y que este snack/premio lo

utilizan para entrenar a sus mascotas en un 57.8% (ver Figura 17). Lo que refuerza la idea de que este producto generará una relación más cercana entre dueño y mascota.

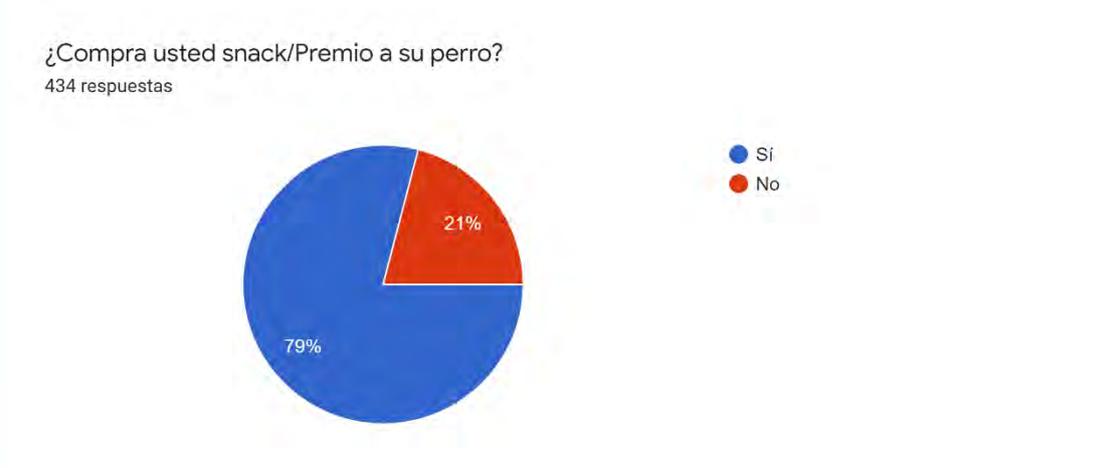


Figura 16. Resultados de Encuesta – Hábito compra snack.

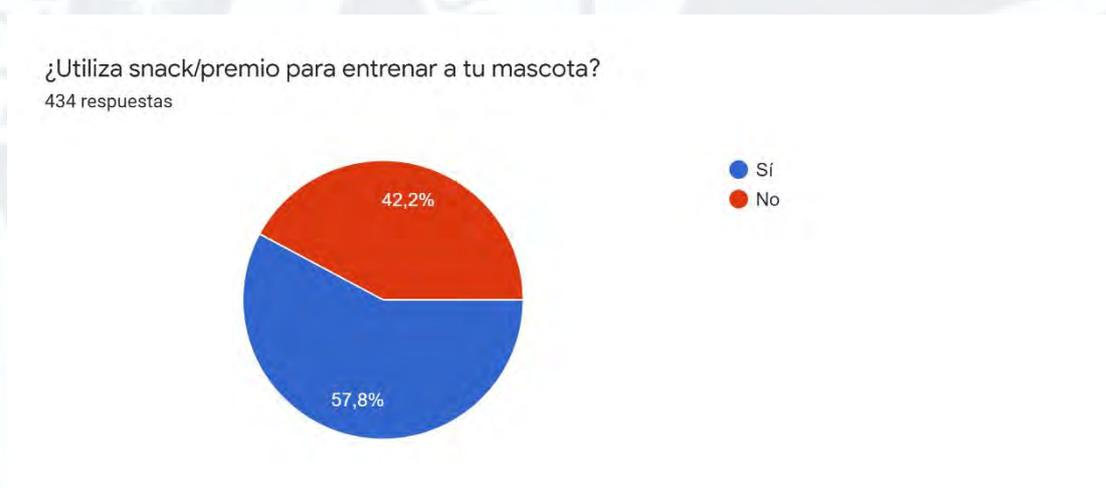


Figura 17. Resultados de Encuesta – Snack para entrenar.

Finalmente, dos datos también importantes fueron que el 54.1% de los dueños compraría snacks hechos a base de insumos naturales sin preservantes (ver Figura 18), y que la preferencia por el tamaño del producto se centra en presentaciones de 150 gr en un 50.9% y 350 gr en un 39.6% (ver Figura 19)

¿Compraría snacks/premio para perros hechos a base de insumos naturales sin preservantes?

434 respuestas

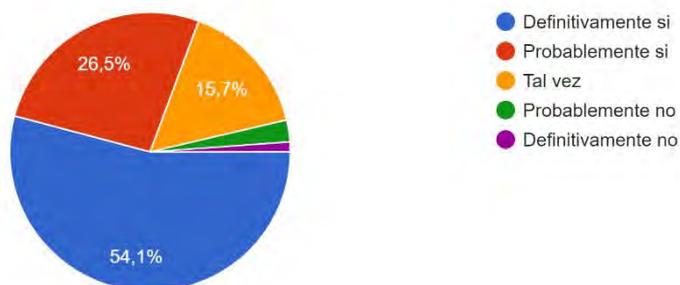


Figura 18. Resultados de Encuesta – Snacks naturales.

¿Qué tipo de tamaño de presentación prefiere?

432 respuestas

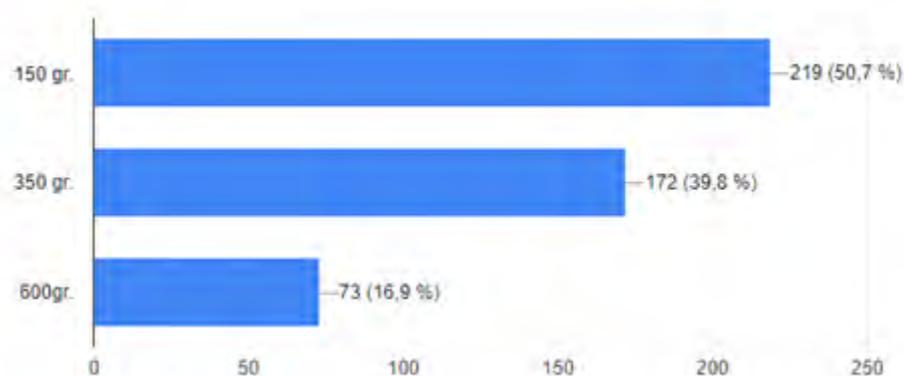


Figura 19. Resultados de Encuesta – Tamaño snack.

Luego de todo lo expuesto, definimos nuestra galleta snack bajo las siguientes características: a) forma de hueso y con dimensiones de 5.5 cm x 2.5 cm, b) tiene un peso por galleta snack de 10 gramos en promedio, c) los ingredientes que componen a nuestro producto son harina de avena, harina de quinua, zanahoria, cúrcuma en polvo, miel y agua.

La presentación del producto estará dada por un empaque tipo bolsa de plástico biodegradable con letras diseñadas y logo de la marca Prechi. Prechi contará con dos

presentaciones (ver Figura 20), de empaque según su peso. Las medidas de los empaques, de acuerdo con su presentación, se detallan a continuación:

- a. Medidas de empaque tamaño pequeño (150 gramos): 8.5 cm de ancho, 4 centímetros de largo y 16 centímetros de alto.
- b. Medidas de empaque tamaño mediano (350 gramos): 12 centímetros de ancho, 6 centímetros de ancho y 20 centímetros de largo.



Figura 20. Presentación de empaque Prechi de 150 gr.

4.1.1.2 Precio.

El precio como la contraprestación que un cliente debe pagar por satisfacer una necesidad y su determinación viene marcada por factores: internos como el costo de producción y los medios de producción; y externos tales como el mercado, la competencia, entre otros (Partal, 2017).

Prechi fija el precio de su producto de acuerdo con el tipo de presentación. Para la presentación de 150 gr el precio incluido IGV será de S/ 15 mientras que la presentación de 350 gr será de S/ 30 incluido el IGV. Este precio considera que la venta

de los productos será directa con los usuarios finales a través del canal de internet y mediante el servicio de suscripción en la mayoría de los casos. Esto nos da el margen para poder dar un precio accesible y directo al usuario final sin intermediarios.

Hay que recordar que dentro de la política del negocio Prechi buscará donar el 5% de las ventas anuales a centros de cuidado de perros en situación de calle o abandono, razón por la cual se busca manejar un precio único en todos los canales de venta por cada presentación como se está indicando.

4.1.1.3 Plaza.

La plaza, posición o distribución es la actividad que hace que el producto o servicio llegue al mercado objetivo, algunas de sus variables son: canales, ubicaciones, transporte, logística y cobertura (Kotler et al. 2017).

La estrategia que se empleará para la venta de nuestro producto se basará en el comercio electrónico por redes sociales como canal principal y en el comercio B2C como segunda estrategia basándose en la venta a través de la web de la empresa y el App de compras. Como se mencionó anteriormente la coyuntura actual obliga a impulsar la venta de productos por medio de un servicio digital en redes sociales, utilizando un medio de difusión por plataformas como Instagram y Facebook, canalizando el 100% de venta en ese canal y generando visitas e interacción con posibles nuevos clientes en nuestro local. Esto no impedirá que luego que se llegué a un escenario de normalización se trabajará en puntos de ventas en tiendas retail, mayoristas, distribuidores, así como otras plazas en donde nuestro producto pueda abrirse paso. En la actualidad las redes sociales permiten segmentar a los clientes por su ubicación, edad, preferencias lo que facilitará la difusión de nuestro producto al público objetivo definido. Al estar nuestro local de producción en el centro de Lima Moderna (Calle Manuel Segura 246, Lince), facilitará la distribución por delivery de nuestro

producto, pues el radio de acción a cualquiera de los distritos de las zonas 6, 7 y 8 tienen como tope máximo de traslado los 20 minutos en promedio en movilidad ligera lo que termina siendo una ventaja de inmediatez para la distribución dentro de la plaza donde vamos a desarrollar el negocio.

4.1.1.4 Promoción.

La interacción de la empresa con el cliente según indicó Kotler et al. (2017), tiene como finalidad comunicar y transmitir el valor del producto o servicio y buscar generar una relación y desarrollar un compromiso a largo plazo. La promoción de nuestro producto se realizará a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y contactos vía WhatsApp con la finalidad de dar a conocer nuestro producto. Durante el primer tramo de dar a conocer nuestro producto utilizaremos Facebook Ads, esta herramienta servirá para promocionar nuestra página de Facebook, pero sobre todo para explotar una segmentación muy detallada del público al cual buscamos llegar. En ambas redes sociales se realizarán promociones con la finalidad de atraer a nuestro mercado objetivo.

Por otro lado, se implementará una página web transaccional en donde adicionalmente de promocionar nuestro producto, se podrán realizar compras directas por parte del cliente. Para esto se implementará la página web con una pasarela de pagos para poder permitir las compras. Adicionalmente, se considera poder asistir a ferias caninas o relacionadas con el cuidado de mascotas con la finalidad de dar a conocer el producto.

El uso de testimoniales también será una herramienta que se utilizará para poder promocionar nuestro producto a través de videos o storytelling los cuales serán colgados en la web, Instagram y Facebook. No se descarta el uso de influencers para mejorar el alcance de la marca en sus inicios.

Se utilizará a un Business Developer quien se encargará de visitar pet shops y veterinarias de la zona de influencia con la finalidad de hacer conocido al producto y buscar alianzas que permiten exhibir y vender el producto directamente desde dichos establecimientos (venta física directa).

Finalmente, la herramienta que más nos acercará a nuestros clientes será la creación del App “Prechi”, la misma que contendrá todo lo relacionado a nuestro producto, ofertas diarias, solicitud de delivery, enrolamiento a la membresía para recibir el producto en las cantidades mensuales acordadas, relacionamiento de nuestra App con otros servicios de interés, tales como veterinarias, sesiones de entrenamientos caninos, ropa y accesorios entre otros.

Un punto clave dentro de nuestro producto está en la ayuda social, que queremos impulsar con las ventas proveyendo de apoyo a fundaciones con propósitos de ayuda a animales abandonados o desvalidos que son albergados en este tipo de fundaciones.

4.1.2 Plan de Comercialización y Ventas.

La comercialización que vamos a realizar con nuestro producto se basa principalmente en el e-commerce, el cual se generará a través de nuestra página web y de nuestra App. Nos basamos en el marketing digital pues vamos a utilizar las técnicas y conceptos del marketing tradicional, pero en un entorno digital casi en su totalidad. Marketing digital es la solución para todo negocio ya que permite optimizar varios procesos como captación de clientes, ventas, compras y post venta; a través de anuncios de pago, marketing por email o por redes sociales, búsquedas interactivas, publicidad automática según el comportamiento del consumidor, entre otros (Selman, 2017).

El proceso de venta de nuestro producto se desarrollará en dos frentes principales que detallamos a continuación:

4.1.2.1 Venta Directa.

Debido a que nuestro local se ubica en una zona muy céntrica dentro de Lima Moderna prevemos establecer un punto de venta dentro de nuestro local donde podremos realizar ventas puntuales pero directas a nuestros clientes, en especial a los cercanos a la zona de producción. No descartamos en un futuro mediano el poder instalarnos dentro de algún Petshop reconocido para iniciar el reconocimiento de nuestra marca y venta directa. La forma de pago en este tipo de venta puede ser con pago en efectivo o a través de las aplicaciones Yape, Plin o Lukita.

4.1.2.2 Venta Delivery.

4.1.2.2.1 Venta Delivery a través de la página web.

Para la venta a través de la página web se considerará lo siguiente:

1. El cliente ingresa a la página web e ingresará a su posición privada. Si no tuviera usuario y clave tendrá que realizar el proceso de enrolamiento.
2. Una vez dentro de su posición individual procederá a seleccionar los productos y la cantidad de estos para luego dar OK y que esta selección ingresa al carrito de compras.
3. Dentro del carrito de compras seleccionará con qué medio de pago realizará la compra (tarjeta de crédito o débito), para luego ingresar a la pasarela de pago y realizar el pago on line.
4. Una vez recibido el OK de la transacción se generará una orden de compra y al cliente le llegará la confirmación de que su compra ya se está comenzando a despachar.
5. Por nuestro lado iniciamos el proceso de empaque de los productos adquiridos y se coordina con el delivery que se encargará de llevar el pedido al cliente.

6. El delivery realizará la hoja de ruta para las entregas del día.
7. El cliente recibirá su compra en las siguientes 24 horas desde su requerimiento.

4.1.2.2.2 Venta Delivery a través del App Prechi.

Para la venta a través de nuestra App Prechi el cliente deberá realizar los siguientes pasos:

1. El cliente descargará el App desde Google Play.
2. Una vez con el App instalado procederá a su enrolamiento ingresando los datos que identificarán al cliente con Prechi.
3. Dentro del enrolamiento el cliente podrá seleccionar si la compra será única o desea inscribirse en la membresía Prechi.
4. Ya dentro de su posición individual procederá a seleccionar los productos y la cantidad de estos para luego dar OK y que esta selección ingrese al carrito de compras.
5. Dentro del carrito de compras seleccionará con qué medio de pago realizará la compra (tarjeta de crédito o débito), para luego ingresar a la pasarela de pago y realizar el pago on line.
6. Una vez recibido el OK de la transacción se generará una orden de compra y al cliente le llegará la confirmación de que su compra ya se está comenzando a despachar.
7. Por nuestro lado iniciamos el proceso de empaque de los productos adquiridos y se coordina con el delivery que se encargará de llevar el pedido al cliente.
8. El delivery realizará la hoja de ruta para las entregas del día.

9. El cliente recibirá su compra en las siguientes 24 horas desde su requerimiento.

La venta a través de Internet tiene los siguientes requerimientos:

1. El dominio registrado se adquiere a US\$ 36.00 anuales. El dominio de la empresa será www.prechi.com.pe y está disponible (ver Apéndice 3).
2. Estar enrolado en una pasarela de pagos para transacciones con tarjeta de crédito o débito cuesta anualmente US\$ 800.00 más 3.5% del precio de venta por cada transacción realizada.
3. La certificación digital SSL empleada para asegurar las transacciones realizadas por los clientes tiene un costo anual de US\$ 150.00.
4. La implementación del App en Android tiene un costo de US\$ 2,000.
5. Colgar nuestra App en Google Play tiene un costo único de US\$ 25 y mantener el App activa para descargas tiene un costo mensual de US\$ 30.

El servicio de delivery estará disponible de lunes a viernes de 9 a.m. a 5 p.m. De acuerdo con el estudio realizado se determinó que la cantidad mínima requerida es de 2 unidades. Asimismo, el delivery será asumido por el cliente en un 20% durante el horizonte del proyecto, monto que será incluido en la boleta o factura generada.

4.2 Plan de Operaciones

4.2.1 Diseño del Producto.

El diseño y la concepción del modelo de negocio Prechi se ha basado en la aplicación de las metodologías ágiles como Design Thinking, Lean Startup y el Lean Canvas como las herramientas con las cuales se ha conceptualizado y definido a nuestro producto.

4.2.1.1 Desing Thinking.

Es un término comúnmente utilizado al momento de diseñar o prototipar un

producto; sin embargo, muchos no conocen que dicha nomenclatura apareció por el año 1987 en el libro de Peter Rowe. Cabe resaltar que la evolución de Design Thinking se dio gracias a la estrategia de IDEO, pues no sólo impulsaron el desarrollo de productos sino también en diseñar servicios (Liedtka, 2015). Un concepto más acorde es el definido por Tim Brown, actual director de IDEO, quien menciona que Design Thinking es como “traer los principios de los diseñadores, enfoques, métodos y herramientas para resolver problemas” (Brown, 2008). Además, detalla Brown (2008) que dicho diseño pasa por tres espacios: inspiración, ideación e implementación y que en el transcurso de la investigación uno puede retroceder espacios siempre que decida redefinir ideas o tomar nuevos rumbos, pues no es una serie de pasos predefinidos a seguir como los conocidos proyectos en cascada.

Para nuestra investigación se considera que emplear adecuadamente la metodología Design Thinking será importante debido a que es un proceso que involucra al ser humano, es decir, permite interactuar con el cliente potencial y conocer de cerca sus ideas, opiniones y realizar un aprendizaje continuo para poder desarrollar un prototipo y un correcto análisis del negocio (Lockwood, 2009). Concuerta también Juan Sobejano (2014) pues detalla que dicha herramienta permite trabajar con el cliente desde el inicio de la investigación ya que contribuye a conocer las necesidades, entorno y motivaciones no del cliente propiamente dicho sino del ser humano.

Marcelo Bonzón de Design Thinking propone que el proceso se divide en cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. También sugiere que el proceso no es lineal por lo cual se pueden saltar etapas o volver cuando sea necesario; lo más relevante es recolectar una gran cantidad de información para que finalmente se pueda afinar una solución al problema identificado y que cumpla con los objetivos o sobrepase las expectativas (Bonzón, s.f.). Por lo tanto, se seguirá, a continuación, con las cinco

etapas del Design Thinking y poder desarrollar nuestro producto.

4.2.1.1.1 Empatizar.

De acuerdo con Hasso Plattner Institute (2011), la empatía es ponerse en el lugar del otro. Indica que lo básico para ser empático es observar a los usuarios y sus comportamientos, involucrarnos con ellos haciendo preguntas y escucharlos pidiéndole que nos expliquen cómo realizan o usan ciertas cosas o productos buscando entender lo que pasa por sus mentes. La empatía como proceso esencial en el diseño busca entender al usuario dentro del contexto en el cual estamos diseñando. “Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos”.

En este paso se logró conocer la realidad desde la perspectiva de los clientes potenciales. Con la información recogida a través de las entrevistas realizadas (ver Apéndice 4), se construyó un Mapa de Empatía (ver Apéndice 5), que es una herramienta en la que se organiza la información recopilada en las entrevistas a los usuarios según los distintos grupos:

a) ¿Qué dice?

La situación mostró que el cliente potencial dice:

- Se me olvida comprar sus galletas y tengo que comprar todo al último momento.
- Las galletas normales parecen sintéticas.
- Me da flojera pedir todos los meses.
- Me gustaría ayudar a los perros sin dueño.
- Las galletas naturales son muy caras.
- Es muy tediosos comprar en las tiendas con la situación actual.
- Con la cuarentena estoy dándole más galletas a mi perro.

- Me dan pena los perritos en la calle.

b) ¿Qué piensa?

Asimismo, se logró definir que el cliente piensa que:

- Prefiero alimentar a mi mascota con galletas saludables.
- Deberían donar galletas a asociaciones de animales.
- ¿Existirá algún efecto diferente si le doy galletas naturales a las industriales?
- Mi mascota puede consumir comida casera como snack.
- Me expongo al momento de realizar las compras debido al COVID 19.
- Si le sigo dando snacks industriales o comida casera se podría enfermar.
- Sería bueno que alguien se preocupe por el bienestar de los perros abandonados.
- Las empresas lucran con el alimento para mascotas, pero ninguno ayuda a los perros en abandono.

c) ¿Qué hace?

- Compra galletas industriales.
- No proporciona una dieta balanceada a su mascota.
- Dejan para última hora las compras de alimento para perros.
- Se olvidan de pedir los snacks de sus mascotas.
- Le da comida casera o dulces a su mascota.
- No ayudo a perros abandonados.

d) ¿Qué siente?

- Desidia por tener que hacer el pedido de snacks todos los meses .
- No alimentan bien a sus mascotas.
- La responsabilidad de ayudar a los animales sin hogar.
- Temor de contagiarse del COVID al realizar las compras.

- Perros estresados y encerrados necesitan de algún estimulante.
- Siente culpa por no ayudar a los perros abandonados.

e) Esfuerzos

- Se paga mucho por el alimento y dura poco.
- Se olvidan de comprar la comida a tiempo.
- Les preocupa el costo de envío.
- Piensan que el peso de los productos no justifica el precio.
- Tener que ir a comprar la comida.

f) Resultados

- Las galletas las usan como premio por adiestramiento.
- Les gustaría ayudar a otros perritos.
- Preferirían productos no industrializados.
- Confían sólo en las marcas grandes.

4.2.1.1.2 Definir.

La fase de Definir busca traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos. Es preciso determinar bien el desafío del proyecto basado en lo aprendido del usuario y su contexto.

El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que la meta de esta etapa es maquetear un “Point of View” (POV), que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será la guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Los insights (necesidades o descubrimientos), nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales. (Plattner, 2011).

Después de recibir la retroalimentación de los consumidores de galletas snack para perros, se determinó que existen cuatro necesidades importantes descubiertas:

- a. El usuario necesita que el precio del snack sea accesible a su economía
- b. El usuario necesita que el proceso de compra sea lo más sencillo posible y que el producto llegue a tiempo luego de su pedido.
- c. El usuario siente que la ayuda social del producto es algo rescatable del producto.
- d. El usuario busca que el producto tenga un gran valor nutricional para su mascota.

Las dos necesidades más relevantes y las que se priorizarán en la solución serán el proceso de compra y la ayuda social para los animales. Los consumidores quieren obtener sus snacks a tiempo y no dejar para última hora la compra, asimismo, buscan recibir el producto en la comodidad de su casa para no tener que salir y exponerse frente a la coyuntura actual. Asimismo, acorde con las entrevistas se puede inferir que los clientes consideran valiosa la ayuda social para animales en situación de abandono pues ellos no cuentan con el tiempo suficiente para poder cumplir ese rol. También sienten que empresas industriales buscan lucrar con los animales y están lejos de tener una labor de responsabilidad social.

4.2.1.1.3 Idear.

De acuerdo con Plattner (2011), la etapa de Ideación es donde empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. En esta etapa se entregan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación.

Es un espacio para desarrollar brainstorms y construir ideas sobre previas ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de donde elegir posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución.

De acuerdo con el Brainstorming realizado en nuestra investigación se generaron diferentes alternativas de solución frente a las necesidades de los posibles clientes, con lo cual se generó la propuesta de aplicar un modelo de suscripción en las ventas digitales con la finalidad que los consumidores puedan programar y personalizar sus pedidos periódicamente. Con esto se busca eliminar la problemática por la cual los consumidores se olvidan de pedir sus productos, dejando a sus mascotas sin sus snacks, cabe resaltar que otro beneficio es que el consumidor recibiría los productos en casa sin exponerse al COVID 19. Por otra parte, como alternativa de solución frente a la problemática, Prechi busca destinar parte de sus ganancias a organizaciones sin fines de lucro que ayudan a mascotas en situación de abandono.

4.2.1.1.4 Prototipar.

La etapa de Prototipar es la etapa en donde se generan elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. No necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con la que se pueda interactuar. Puede ser un post-it, un cartón doblado o una actividad e incluso un storyboard. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Adicionalmente, el prototipado debe ser rápido y barato de hacer, pero a la vez que pueda entregar la suficiente información para debatir y recibir feedback de usuarios y colegas.

Este proceso se va refinando mientras el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso (Plattner, 2011).

El sistema de suscripción ofrecerá una serie de beneficios para impulsar la venta por suscripción, los cuales se detallan a continuación:

- Descuento en las compras de productos Prechi del 10% para los dos primeros años el cual aumentará hasta el 20% al final del proyecto.
- Acceso a plataforma comunitaria (Blog) donde nuestros suscriptores podrán obtener información de interés respecto al cuidado, alimentación y entretenimiento para sus mascotas. Asimismo, se informará respecto al apoyo brindado a las fundaciones a favor del cuidado de los animales.
- Mensajes personalizados en una tarjeta de regalo para fechas especiales.

El prototipo de la plataforma de compra en la web y el App se pueden apreciar en el Apéndice 7.

4.2.1.1.5 Testear.

Esta etapa de Testear consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado a los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía con las personas que son el objetivo de tu solución. Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos testear pensando que estamos equivocados. Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. (Plattner, 2011).

Se realizaron 10 entrevistas a profundidad en donde se insinuó el modelo de negocio de la suscripción a consumidores de galletas tipo snack para perros y los resultados fueron los siguientes: a) se tuvo una aceptación del 90 %, b) los clientes indican que una plataforma de ventas online simplifica el proceso de adquisición, lo hace más fácil, más rápido y oportuno la compra de un producto, c) hablaron del agrado por recibir descuentos por el medio, precios promocionales y ajuste de cantidades requeridas.

Se recibieron varias opiniones sobre el producto, pero lo más importante a resaltar fue el agrado por el producto indicado por los dueños de mascotas cuando sus mascotas consumieron las galletas snacks, también se entregó descuentos por la compra desde el portal simulado con entregas programadas. Asimismo, quedaron totalmente satisfechos con la recepción del producto. En líneas generales se recibieron buenas opiniones del servicio propuesto por parte de los clientes.

Modelo de suscripción: al proponer la siguiente sugerencia ¿Le gustaría suscribirse a una plataforma digital donde podría recibir productos de forma programada, con pagos frecuentes? ¿y por qué?, 9 de las 10 personas entrevistadas respondieron sí. Las personas respondieron que les gustaría suscribirse a una plataforma digital que les ayudaría a conocer su consumo, también reduciría el gasto y el tiempo que aplican a comprar producto de diversa índole.

Donación por consumo: todos los encuestados estarían de acuerdo y les genera valor el hecho que un producto done un porcentaje de sus ventas totales para ayudar a causas de índole social o de apoyo al medio ambiente o soporte a animales. Esta confirmación se obtuvo realizando la siguiente pregunta. ¿Genera para usted valor que un producto pueda ayudar a por ejemplo animales en situación de abandono? ¿Es para usted un argumento extra de compra? Los encuestados coincidieron en que esta propuesta sumaría positivamente a la compra de un producto, piensan que esto les ayudaría a sentirse más confiados al hacer la compra, que no solo es un buen producto, sino que además están ayudando a animales desvalidos en situación de abandono. Para ellos, esta sería una propuesta de valor.

Portal comunitario: los encuestados, comentan que no conocían a plenitud las cualidades de ciertos productos, que son parte fundamental de la alimentación de las mascotas en general, y con este portal podrán mirar cómo alimentar mejor, por ejemplo,

a sus mascotas. El portal aporta información sobre dietas, cómo educar y cómo cuidarlos, escuchando y leyendo a especialistas del área que apoyan con la crianza de sus mascotas mediante videos o podcast, entre otras formas de información.

Los encuestados se sienten satisfechos con las cualidades del producto sugerido, se hace destacar lo natural del producto y el ahorro de tiempo y dinero al momento de pensar en la compra de snack o premios para sus mascotas. Les agrada la idea de poder recibir presentes personalizados en las fechas especiales que los dueños comparten con sus perros. Esto genera confianza con los clientes que esperan alimentar a sus mascotas con un producto natural, simple y cercano a la vida cotidiana de los perros y sus dueños.

4.2.1.2 Lean Canvas.

Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder. Esta herramienta fue adaptada por Ash Maurya (2012), esta variante resulta más práctica para la construcción de nuevos productos y/o servicios. El autor realiza variaciones en algunos cuadrantes con el objetivo de estar más vinculados con identificar problemas y soluciones. Además, resalta el hecho que esta variante está dirigida para emprendimientos en fases de inicio mientras que el Business Model Canvas está pensado para grandes empresas (Maurya, 2012). Se enfoca en la metodología Lean Startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo (INCAE, 2018).

A continuación, se explicarán los 9 módulos que componen el Lean Canvas y además la secuencia en la que debe completarse:

1. Problema: Es importante reflexionar sobre qué problema padece el cliente que tu producto/servicio pretende solucionar.

2. Segmento de clientes: Explica cuál es el segmento de clientes objetivo para la idea de negocio innovador. Para trabajar sobre este aspecto se puede utilizar el mapa de empatía.
3. Propuesta de valor: En este módulo se explica la propuesta de valor única que dará solución al problema presentado.
4. Solución: ¿Cuál es el producto mínimo viable (MVP) que demuestra la validez de tu propuesta de valor?
5. Canales: Este módulo define cómo se va a comunicar a los clientes y/o beneficiarios y cómo se entregará el producto/servicio.
6. Estructura de costos: Este módulo define los costos fijos y variables en los que incurrirá el emprendimiento.
7. Flujo de ingreso: En este apartado se debe definir el modelo de ingresos que tendrá el emprendimiento.
8. Métricas Clave: Identifica las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.
9. Ventaja diferencial: Este módulo define las razones del por qué el emprendimiento u organización tendrá éxito, así como las razones que hacen del proyecto algo único y difícil de imitar.

Para el presente proyecto, el equipo de trabajo utilizará el Lean Canvas (ver Figura 21), a manera de guía para la elaboración de una propuesta inicial, la cual posteriormente podría convertirse en un plan de negocios.

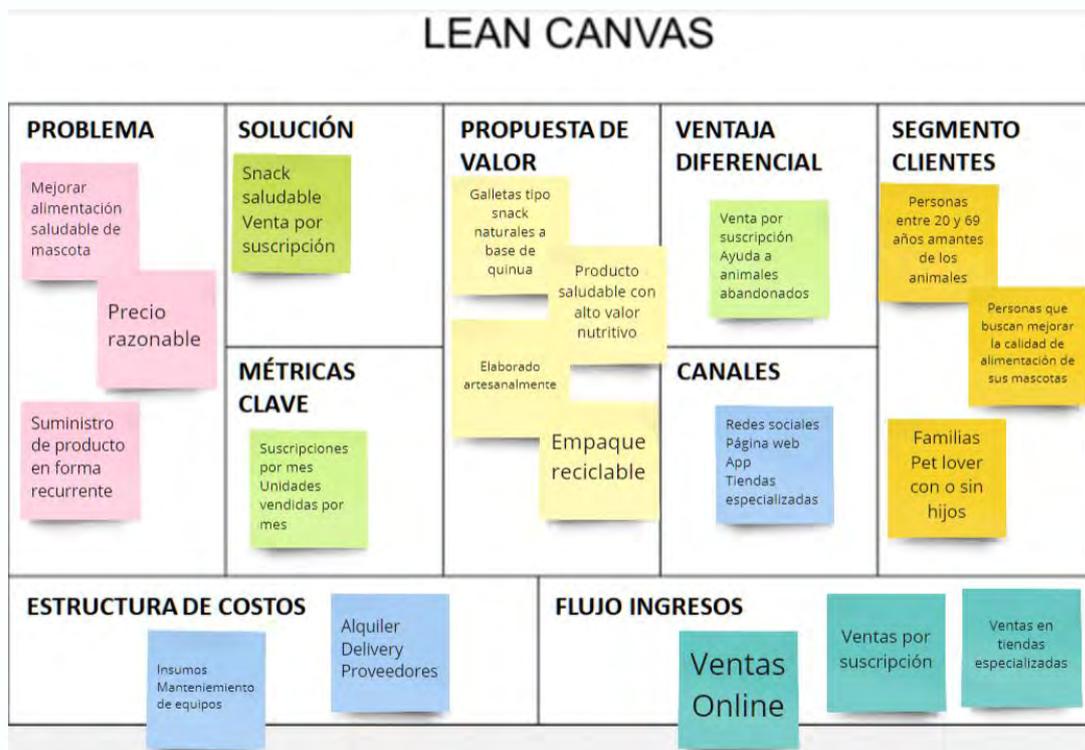


Figura 21. Diagrama LEAN CANVAS de Galletas Prechi.

4.2.1.3 Lean Startup.

De acuerdo con lo indicado por Eric Ries (2012) el método Lean Startup toma su nombre de la revolución del Lean Manufacturing que se desarrolló en Toyota y adapta estas ideas al contexto emprendedor con el fin de que se pueda juzgar el progreso de una manera diferente y haciendo uso del llamado conocimiento validado. Esta metodología se enfoca en la investigación previa con el fin de poder identificar las necesidades del cliente para poder crear un producto mínimo viable (PMV), para poder recopilar datos y finalmente definir el producto final. Ries (2012) introdujo el término de circuito de feedback en donde define 3 actividades claves para la aplicación del Lean Startup: a) Crear, b) Medir y c) Aprender o Construir, cuyo fin será el de evaluar nuestro producto mínimo viable y saber si debemos seguir adelante con el proyecto o realizar algún ajuste adicional de acuerdo al feedback recibido. Es importante resaltar que Prechi ya cuenta con un PMV el cual será puesto a prueba bajo la metodología de Lean Startup.

4.2.1.3.1 Crear.

Ries (2012) indicó que la etapa de crear se refiere a la aplicación del método científico, en donde se debe de identificar la hipótesis para comprobar tanto a nivel de consumidor como de problemática la idea que se está evaluando como solución. En este punto es muy importante definir cuál ha sido la problemática que nos impulsó a lanzar el producto y finalmente tener una idea de cuál es nuestro público objetivo. Para el caso de Prechi, se muestran las hipótesis consideradas para esta etapa:

a) Hipótesis

a.1 ¿Quién es el consumidor?

a.1.1 Personas cuyas edades oscilan entre 20 y 69 años residentes de Lima Metropolitana, de nivel socioeconómico A, B, C; que buscan mejorar la calidad de alimentación de su mascota.

a.1.2 Personas que se preocupan por el bienestar de los animales y buscan generar un entorno más amigable para aquellas mascotas desprotegidas, siendo parte activa de comunidades que luchan por la protección animal.

a.2 ¿Cuál es la problemática?

a.2.1 Las galletas tipo snack en el mercado están hechas a base de carnes altas en contenido graso.

a.2.2 Las personas buscan snacks saludables para sus mascotas a un precio razonable; sin embargo, no lo encuentran en el mercado.

a.2.3 No existe una plataforma que facilite el suministro de alimentos de la mascota de manera recurrente y personalizada.

4.2.1.3.2 Medir.

Ries (2012) indicó que en esta etapa se mide si se está desarrollando un producto con aceptación en el mercado o no, es donde podremos identificar la aceptación del

producto y las oportunidades de mejora de este. En este punto se valida nuestra hipótesis y se identifica si estamos cumpliendo con las expectativas de los consumidores a fin de definir si se continúa con el desarrollo del producto o se pivotea el mismo hacia una mejor solución.

Se realizaron 10 entrevistas a personas que probaron y usaron el producto en sus mascotas, obteniendo las siguientes validaciones:

a.1.1 Mediante las entrevistas realizadas se validó que el 100% de los entrevistados cumplen con el perfil de dueños que buscan alimentos de buena calidad y naturales para sus mascotas.

a.1.2 8 de los 10 entrevistados se mostraron a favor de que haya organizaciones que se encarguen de cuidar a animales desprotegidos, no sólo mascotas si no animales silvestres víctimas del tráfico de animales, por ejemplo.

a.2.1 Los clientes afirmaron, con respecto al agrado del producto que sus mascotas mostraron emoción cuando les mostraban el producto como premio comparado con situaciones similares en donde el producto que se les da a las mascotas son productos hechos a base de carne y grasas. Se resaltan las cualidades nutritivas del producto, los clientes valoran los insumos naturales.

a.2.2 Los clientes afirman que el precio sugerido de S/ 15 para la muestra de 150 gr está por debajo de la calidad del producto. Se encontró una subvaloración al precio del producto, puesto que el consumidor valora el producto por sus insumos naturales y por ser fabricado de manera artesanal. Por lo que queda un margen adicional si se quisiera aumentar el precio de lanzamiento.

a.2.3 Frente a la coyuntura sanitaria nacional se validó la preferencia acerca de la idea del modelo de suscripción y entrega del producto, pues de esta forma no olvidarán realizar su pedido y tampoco tendrán que exponerse al salir de casa.

4.2.1.3.3 Aprender.

De acuerdo con Ries (2012) en esta etapa se construye o se afina el producto final, esto de acuerdo con el feedback recibido en la etapa anterior. Es aprender de los datos recopilados y del propio producto con el fin de poder obtener un producto con aceptación del mercado.

Para el caso de Prechi, se utilizó las entrevistas realizadas a consumidores del producto, y se llegó a identificar que un punto de mejora muy importante era el empaque. Las entrevistas realizadas nos ayudaron a poder identificar las oportunidades de mejora del producto, de tal manera que se decidió mejorar el empaque sobre el cual irán los snacks. El cambio de tipo de bolsa aumentó de precio, así como la preferencia por que se les otorgue más beneficios con la suscripción (envío gratis por delivery, integrantes de una comunidad, tarjeta de regalo en el cumpleaños del perro suscrito, descuento en productos Prechi).



Figura 22. Empaque actual Prechi.

En conclusión, el desarrollo del presente apartado permitió validar los principales conceptos que serán utilizados en el presente proyecto de negocio. En ese sentido, se explicó los conceptos de emprendimiento social y sus principales

características, cómo se desarrolla la gestión estratégica en emprendimientos sociales para alcanzar la sostenibilidad y la base conceptual del Design Thinking, Lean Canvas y Lean Startup. Otra idea que se desprende de estas entrevistas es la preocupación por el bienestar de los perros en situación de abandono, por lo que se prevé realizar donaciones a instituciones que se encarguen de el cuidado de animales que estén pasando por esta situación.

4.2.3 Diseño del Proceso.

4.2.3.1 Mapa de Procesos.

En el presente mapa se presentan los elementos de entrada y salida del mapa de procesos, así como la interacción de los tres macroprocesos del negocio.

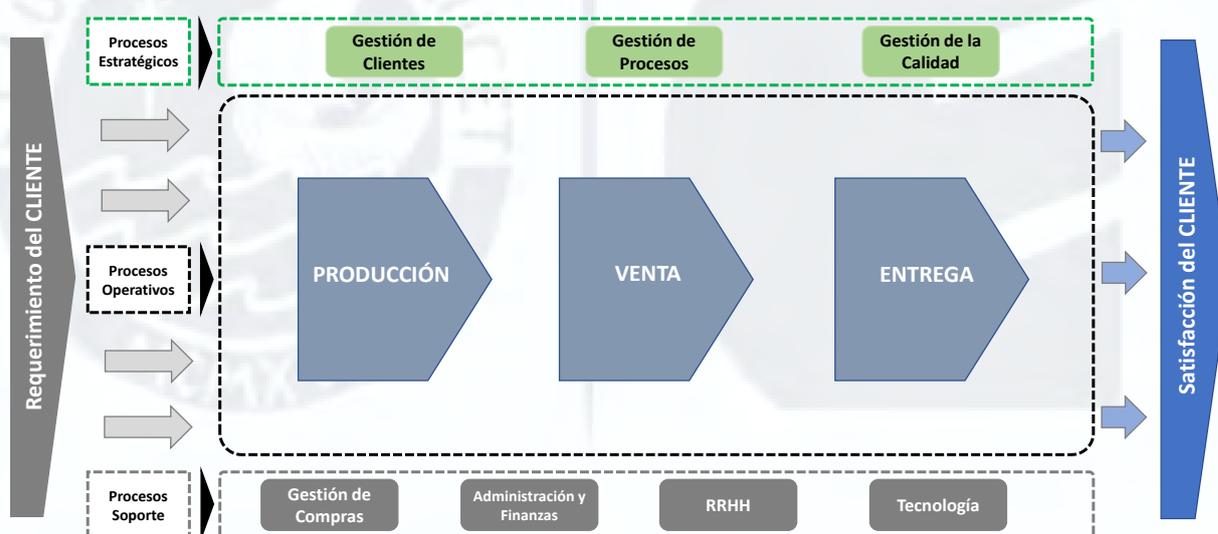


Figura 23. Mapa de procesos Prechi.

Prechi tendrá como procesos estratégicos la gestión de clientes, la gestión propiamente de los procesos y la gestión de la calidad. Esto debido a la importancia que tendrán en un primer momento del negocio. Como procesos de soporte se tendrán los procesos de compras, así como los de administración, finanzas, manejo del recurso humano y la gestión de la tecnología no solo de la producción sino también el de la venta. Como procesos core del negocio se sitúan el proceso de producción de los

snacks, el proceso de venta, tanto presencial como online y el proceso de entrega de los productos.

Prechi manejará un proceso de producción centralizado por el cual se elaborará el producto desde sus insumos iniciales hasta el empaque final y luego la repartición del producto. Los procesos que forman parte de la cadena de producción se presentan a continuación:

a) Proceso Mise & Place de los insumos:

Se realiza la selección de cada uno de los insumos del producto. Luego se procede a pesar cada uno de los ingredientes según la cantidad programada de producción del día.

b) Proceso de Lavado y Pelado de zanahorias

Este proceso se inicia luego de haber seleccionado las zanahorias. Se inicia el lavado de las zanahorias hasta que queden completamente limpias para luego remover la piel de esta verdura.

c) Proceso de Licuado

Este proceso consiste en introducir en la licuadora las zanahorias debidamente peladas con agua. Se inicia el licuado el cual continua hasta conseguir que el material licuado tenga la consistencia de un puré. Este proceso se realizará las veces necesarias para poder completar la capacidad de la mezcladora/amasadora del proceso siguiente.

d) Proceso de Mezclado y Amasado

En este proceso se mezcla el puré de zanahoria que fue previamente licuado con la harina de avena y harina de quinua y los demás ingredientes en la mezcladora/batidora donde los ingredientes se amasarán durante 30 minutos hasta

conseguir la textura de una masa elástica. La amasadora tiene una capacidad de 12 kg a 18 kg.

e) Proceso de Estirado y Corte

Al lograr la contextura de la masa, ésta se expande en la mesa de trabajo, luego se llenan las bandejas y se corta la masa con un molde que tiene el tamaño del producto. Cada unidad de galleta debe tener un peso promedio de 10 gramos.

f) Proceso de Horneado

Este proceso se realiza después de haber cortado la masa en las dimensiones del producto final. Se apilan las bandejas con la masa cortada y se colocan en el horno durante 20 minutos hasta que el producto tome la textura final deseada, luego de ser horneadas se dejan reposar dentro del horno por 3 minutos.

g) Proceso de Empaque

En este proceso la galleta, ya horneada y fría, es colocada en la dosificadora y empacadora, la que dosificará las porciones en empaques de 150 gramos y 350 gramos. La presentación final del producto será con un recubrimiento de material plástico biodegradable al interior de la bolsa y finalmente empaquetado en bolsa de papel kraft. Esta maquinaria puede empacar hasta 50 unidades por minuto.

h) Mano de Obra Directa

Se contará con 2 operarios para el área de producción, los que deberán contar con conocimientos previos sobre las técnicas necesarias del proceso productivo. El perfil del operario debe ser una persona que tenga conocimientos de panificación y/o panadería. Asimismo, se buscará estandarizar el nivel de producción diario de los operarios para lo cual se les hará seguimiento en las primeras jornadas para hacer más eficiente el proceso productivo hasta que sea lo suficientemente ágil para llevarse a cabo sin contratiempos. El lugar de trabajo de los operarios será el área de producción de la

sede central de operaciones y su jornada de trabajo será de 5 días a la semana cumpliendo las 40 horas semanales.

i) Proceso de Venta

El proceso de venta inicia con la recepción de los pedidos los cuales podrán venir de 3 canales: a) compra directa en establecimiento; b) compra por la web y c) compra por el App Prechi.

Para las compras en general Prechi cuenta con un stock de productos procesados para 5 días. Cantidad suficiente para afrontar la demanda diaria en cualquiera de los canales de venta. Para la venta por web y App Prechi esta se dividirá en 2 bloques.

- a. La venta por suscripción genera una lista de pedidos del día el cual debe ser registrado al inicio del día para su repartición.
- b. La venta online genera, al final del día, una lista de pedidos que se agendará al día siguiente para su reparto. Con ambas listas generadas se procede a generar una hoja de ruta para que el delivery se encargue del reparto de los productos.

La administración se encargará del control y facturación de las órdenes que se están generando por los canales de venta. Generada la lista de pedido del día y luego de procesar las órdenes, se procederá a coordinar con el delivery las entregas del día. Sólo habrá una hora de corte que será al final del día para que el proceso de distribución se realice al día siguiente.

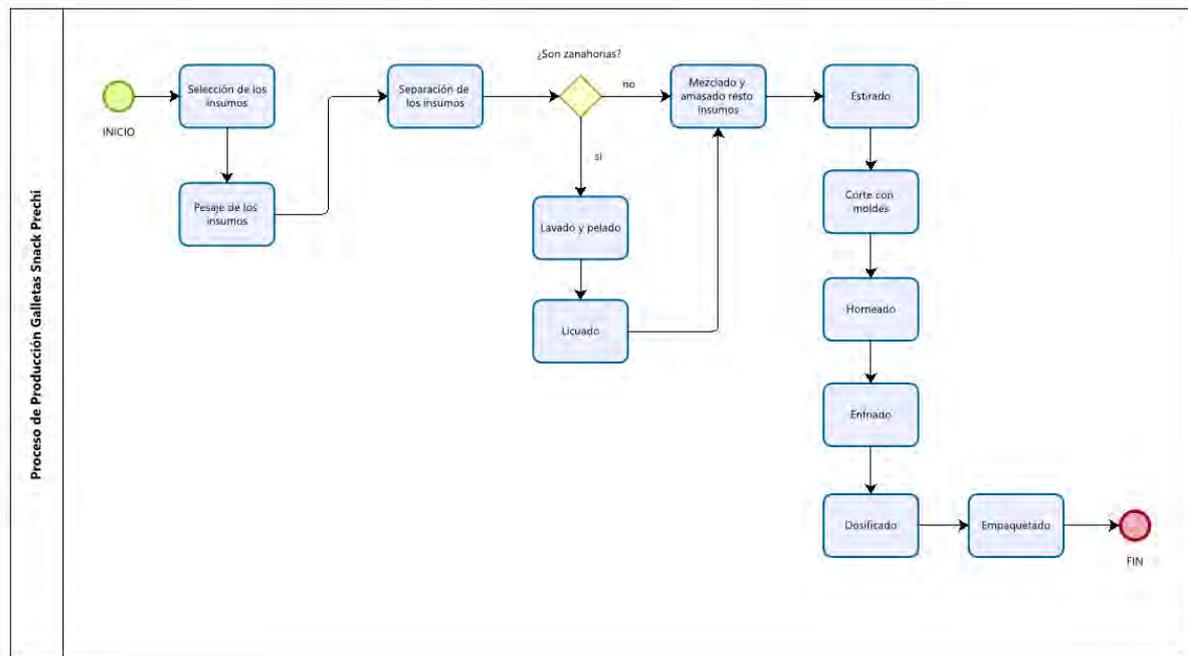


Figura 24. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.

4.2.4 Capacidad Operativa.

El plan de operaciones de Prechi, busca potenciar y mejorar la cadena de valor en la producción de las galletas con máquinas que soporten la demanda necesaria para poder cubrir las necesidades de producción de la compañía. Para Prechi es importante mantener el stock necesario de productos junto con un buen manejo logístico de toda la cadena para poder llegar a todos nuestros clientes.

La capacidad de producción de Prechi será de hasta 200 empaques entre la presentación de 150 gramos y la de 350 gramos diariamente durante el primer año de ejercicio. Para lograr esto se utilizarán las siguientes máquinas para el proceso productivo:

- a. 1 horno de rotativo.
- b. 1 licuadora industrial.
- c. 2 mesas de trabajo acero inoxidable.
- d. 1 batidora, amasadora, mezcladora industrial con capacidad de 12 a 18 kg.

- e. 2 estantes para la ubicación del material.
- f. 1 balanza.
- g. Mobiliarios varios.
- h. Utensilios varios.
- i. 2 celulares.
- j. 1 laptop.
- k. 1 mesa de trabajo.
- l. 2 extintores.
- m. 30 bandejas de acero inoxidable.
- n. 1 congeladora.
- o. 1 dosificadora y empacadora.

El detalle de las capacidades y funcionalidades de cada uno de los equipos se pueden ver en el Apéndice 8.

La capacidad del negocio está en función del nivel de demanda que se tendrá durante los primeros años y que está acorde con las instalaciones previstas para esta primera etapa, teniendo como área operativa un área de 60 m² para la producción diaria. Esta capacidad irá creciendo conforme avance el proyecto en los siguientes años. Para esto se presenta el estimado de crecimiento del negocio tanto en demanda como en ingresos previstos los que se muestran en la siguiente Tabla 23.

Tabla 23

Estimado de producción total y ventas anuales (sin IGV)

Tipo de producto	2022	2023	2024	2025	2026
150 gr (unidades)	41,783	51,113	67,848	79,917	93,720
350 gr (unidades)	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214
Proyección Ventas (S/)	676,061.26	838,600.92	1,084,775.15	1,305,732.24	1,466,091.13

4.2.5 Ubicación de las Instalaciones.

Para definir la ubicación de las instalaciones de Prechi se tomó en cuenta la cercanía a nuestro mercado objetivo conformado por las zonas 6, 7 y 8 de Lima (APEIM). Adicionalmente, para la elección del lugar se evaluó que el lugar cumpla con las siguientes condiciones:

- a. Que cuente con el espacio e infraestructura adecuado para poder realizar la producción y almacenamiento de los productos.
- b. Que cuente con la dotación de los servicios para el correcto funcionamiento del local, tales como luz, internet, cable e internet, agua y desagüe.
- c. Que el costo del local sea accesible y acorde al monto que puede afrontar Prechi.
- d. Que el área tenga como mínimo 60 mts² para producción.
- e. Que la ubicación sea céntrica y acorte el tiempo de atención al cliente final.
- f. Que presente las mínimas condiciones de seguridad.

Las instalaciones están ubicadas en Jirón Manuel Segura 246, en el distrito de Lince (ver Figura 25), a seis cuadras de distancia de avenida Paseo de la República, la cual comunica a Lima de norte a sur, siendo una de las arterias viales más importantes de la ciudad y a una distancia de 12 cuadras de la avenida Javier Prado, la cual comunica a la ciudad de Lima de este a oeste. Esta ubicación nos da fácil acceso al mercado en donde Prechi compra sus insumos y adicionalmente tiene cercanía a los

embalaje de productos (60 m²). Adicionalmente se tiene un espacio de estacionamiento de 50 m², el cual es de uso compartido. La capacidad de la planta es de 10 personas en total.

Dentro de la oficina se encuentran dos computadores, dos escritorios, una mesa de trabajo y teléfono de uso compartido tanto por el administrador y operarios.

Dentro del área de producción y embalaje, se encuentran: el horno de seis puertas potenciado con gas, dos mezcladoras con capacidad de mezclado de 3 kg cada una, neveras y una máquina dosificadora y al mismo tiempo empacadora. Los estantes con medidas de 10.33 mt a lo largo de una pared con 1.65 mt de alto donde se colocan los productos terminados según su número de lote.

La entrada principal se encuentra en la calle Manuel Ascencio Segura. El área de ingreso es por el estacionamiento, luego encontramos una puerta corrediza de 2.6 mt de ancho, que da acceso al área de producción, donde se encuentran: las mesas de trabajo, horno, neveras y junto al área de producción se encuentra ubicada la oficina administrativa. Los ambientes estarán debidamente ventilados y señalizados de acuerdo con las normas municipales. Todo el local será habilitado con extintores y alarmas contra incendios (ver Figura 26).



Figura 26. Distribución de las Instalaciones Prechi.

4.2.7 Costos Operacionales.

Para la determinación de los costos de este presente estudio de negocio se debe tener en cuenta la composición de los Costos Fijos y Costos Variables Totales, así como los Costos Indirectos de Fabricación los que se presentan en las Tablas 24, 25 y 26.



Tabla 24

Costos Fijos Totales (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
MOD	44,180.00	44,180.00	46,389.00	88,360.00	88,360.00
Sueldos Admin. Operación	21,966.60	21,966.60	23,064.93	23,064.93	23,064.93
Alquiler de local	25,423.73	25,423.73	28,474.58	28,474.58	35,593.22
Agua	711.86	813.56	1,016.95	1,220.34	1,525.42
Energía Eléctrica	5,084.75	5,084.75	5,593.22	6,101.69	7,118.64
Teléfono e Internet	2,440.68	2,440.68	2,440.68	2,440.68	2,440.68
Mantenimiento Equipos	1,271.19	1,271.19	1,271.19	1,271.19	1,271.19
Depreciación	4,566.90	4,566.90	4,566.90	4,566.90	4,566.90
Amortización Intangibles	9,167.44	9,167.44	9,167.44	9,167.44	9,167.44
Página web	3,354.91	3,354.91	3,342.37	3,342.37	3,342.37
App	1,309.98	1,224.92	13,084.75	1,220.34	1,220.34
Marketing Campaña anual	10,800.00	19,040.00	25,454.00	35,310.60	49,434.84
Total	130,278.03	138,534.66	163,866.00	204,541.06	227,105.98

Tabla 25

Costos Variables Totales (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
Zanahoria	3,228	4,057	5,385	6,615	7,757
Harina de avena	18,156	22,819	30,290	37,207	43,633
Harina de quinua	28,243	35,496	47,118	57,878	67,874
Curcuma en polvo	33,622	42,257	56,092	68,902	80,803
Miel	4,707	5,916	7,853	9,646	11,312
Agua	565	710	942	1,158	1,357
Empaques 150 grs	70,818	86,631	126,495	148,997	198,559
Empaques 350 grs	10,117	13,732	20,051	27,367	36,470
Total	169,456	211,617	294,226	357,770	447,766

Tabla 26

Costos Indirectos de Fabricación (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler Local	25,424	25,424	28,475	28,475	35,593
Mantenimiento Equipos	1,271	1,271	1,271	1,271	1,271
Energía Eléctrica	4,576	4,576	5,034	5,492	6,407
Gas	2,441	2,441	3,661	3,661	4,881
Agua	712	814	1,017	1,220	1,525
MOI	21,967	21,967	23,065	23,065	23,065
Gastos artículos producción	737	737	737	737	737
Total	57,128	57,229	63,260	63,921	73,480

Con el detalle de los costos presentados se calculó el costo unitario de las presentaciones de 150 gr y de 350 gr los cuales se presentan a continuación (ver Tablas 27 y 28).

Tabla 27

Costos unitario presentación de 150 gr (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Unidades</i>	<i>41,783</i>	<i>51,112</i>	<i>67,847</i>	<i>79,917</i>	<i>93,720</i>
Empaque 150 gr	70,818	86,631	126,495	148,997	198,559
Zanahoria	2,421	2,961	3,931	4,630	5,430
Harina de avena	13,617	16,658	22,112	26,045	30,543
Harina de quinua	21,182	25,912	34,396	40,515	47,512
Curcuma en polvo	25,217	30,847	40,947	48,232	56,562
Miel	3,530	4,319	5,733	6,752	7,919
Agua	424	518	688	810	950
Totales	137,209	167,846	234,301	275,982	347,475
MOD	33,135	32,251	33,864	61,852	61,852
CIF	42,846	41,777	46,180	44,745	51,436
Costo Total de Producción	213,190	241,875	314,345	382,578	460,763
Requerimiento Unidades	41,783	51,112	67,847	79,917	93,720
Costo Unitario de Producción	5.10	4.73	4.63	4.79	4.92
Gastos de Operación					
G. Administrativos	57,963	56,461	59,263	56,893	56,993
G. Ventas	157,818	148,479	259,721	225,824	258,296
Total Gastos de Operación	215,781	204,940	318,984	282,716	315,290
Costos Totales	428,970.86	446,814.85	633,329.12	665,294.63	776,052.58
Requerimiento Unidades	41,783	51,112	67,847	79,917	93,720
Costo Unitario Total	10.27	8.74	9.33	8.32	8.28

El costo unitario de la presentación de 150 gr tiene un valor inicial máximo de S/ 10.27 el cual irá disminuyendo hasta llegar a los S/ 8.28 en el quinto año del proyecto.

Tabla 28

Costos unitario presentación de 350 gr (en S/)

	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Unidades</i>	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214
Empaque 350 gr	10,117	13,732	20,051	27,367	36,470
Zanahoria	807	1,095	1,454	1,984	2,327
Harina de avena	4,539	6,161	8,178	11,162	13,090
Harina de quinua	7,061	9,584	12,722	17,363	20,362
Curcuma en polvo	8,406	11,409	15,145	20,671	24,241
Miel	1,177	1,597	2,120	2,894	3,394
Agua	141	192	254	347	407
Totales	32,247	43,771	59,925	81,789	100,291
MOD	11,045	11,929	12,525	26,508	26,508
CIF	14,282	15,452	17,080	19,176	22,044
Costo Total de Producción	57,574	71,151	89,530	127,473	148,843
Requerimiento Unidades	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214
Costo Unitario de Producción	9.65	8.78	8.32	8.68	8.65
Gastos de Operación					
G. Administrativos	19,321	20,883	21,919	24,383	24,426
G. Ventas	42,107	49,405	85,548	109,008	125,226
Total Gastos de Operación	61,428	70,288	107,467	133,390	149,652
Costos Totales	119,002.00	141,439.31	196,996.74	260,862.95	298,495.03
Req Unidades	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214
Costo Unitario Total	19.94	17.46	18.32	17.77	17.34

El costo unitario de la presentación de 350 gr tiene un valor inicial máximo de S/ 19.94 el cual irá disminuyendo hasta llegar a los S/ 17.34 en el quinto año del proyecto.

4.2.8 Regulaciones, Licencias y Políticas.

Dentro del proyecto se han considera los siguientes lineamientos y políticas para el correcto desarrollo de la empresa, los que a continuación se detallan:

a. Equipos de protección personal:

- i. Los EPP de bioseguridad empleados se componen principalmente de los siguientes elementos: guantes, cofia, mascarillas, lentes de protección y delantal plástico.
- ii. Los EPP de bioseguridad son usados en función al riesgo de la actividad que realiza el personal y son entregados diariamente por la empresa.
- iii. Realizar el cambio de los EPP diariamente o cada vez que sea necesario.

b. Instalaciones y servicios:

- i. De acuerdo con los requerimientos operativos se debe definir el aforo de todas las áreas de la empresa (zona de despacho, cocina, almacenes, etc.), con la finalidad de cumplir con el distanciamiento social de al menos un (01) metro entre el personal. Nota: Para el caso de proveedores y clientes, el personal debe mantener una distancia de al menos dos (02) metros.
- ii. Establecer las zonas a las que tendrá acceso el repartidor o cliente.
- iii. Garantizar el aprovisionamiento suficiente de jabón líquido, papel toalla y/o
- iv. secador de manos y soluciones desinfectantes en los servicios higiénicos y áreas de proceso.

- v. Los puestos de atención al cliente y despacho deben contar con barreras físicas (por ejemplo, acrílicos de separación), para evitar el contacto directo con el público en general.
 - vi. Mantener los ambientes ventilados, considerando las características de cada área y gestionar los ambientes confinados como ascensores, escaleras, comedores, entre otros, manteniendo la distancia de 2 metros y reduciendo el aforo al mínimo necesario.
 - vii. Sustituir el control de asistencias con marcadores de huella digital por otros que no impliquen el contacto con los trabajadores (tarjeteros, sistemas de reconocimiento facial, etc.).
- c. Abastecimiento de agua:
- i. Contar con suministro permanente de agua potable para realizar las operaciones. En caso de desabastecimiento de agua potable se procede a detener las operaciones de la empresa.
- d. Saneamiento:
- i. La empresa antes del reinicio de sus actividades debe realizar el saneamiento integral de las instalaciones que debe ser evidenciado a través de los certificados correspondientes (desinfección, desratización, desinsectación y limpieza y desinfección de reservorios de agua), el cual se realizará en los tiempos previstos por ley.
- e. Limpieza y desinfección:

- i. La empresa debe contar con protocolos o plan de limpieza y desinfección de todas las áreas, superficies y vehículos empleados para los distintos procesos.
 - ii. Limpiar y desinfectar todos los ambientes de alto tránsito y superficies que entran en contacto con las manos (del personal o clientes) con la mayor frecuencia posible.
 - iii. Desinfectar las mesas de trabajo, vehículos de transportes, motorizados y contenedores de reparto (cajas isotérmicas, mochilas, entre otros), con soluciones desinfectantes después de cada despacho o entrega y antes de colocar los pedidos de nuevo para un siguiente reparto.
- f. Disposición de residuos sólidos:
- i. La disposición de los residuos sólidos generales se realiza de acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1278, “Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos”.
 - ii. Utilizar recipiente de color rojo para el desecho de residuos peligrosos (papel higiénico, pañuelos desechables, servilletas, mascarillas, guantes, cofias y cualquier otro elemento contaminante). Los recipientes deben ser de accionamiento no manual.
- g. Servicios higiénicos y vestuario:
- i. Contar con espacios exclusivos que permitan almacenar la ropa de casa separada de la indumentaria.
 - ii. Los servicios higiénicos deben ser higienizados con la mayor frecuencia posible.
- h. Equipos sanitarios:

- i. Disponer de un punto de lavado o desinfección de manos al ingreso de la empresa y en las zonas de mayor tránsito que debe incluir material informativo sobre el correcto lavado o desinfección de manos ubicado en la parte superior. Nota: El punto de lavado de manos debe contar con jabón líquido, papel toalla y/o secador de manos eléctrico, tacho para residuos sólidos de accionamiento no manual.

Asimismo, Latam SAC, con la finalidad de probar las cualidades del producto envió a realizar análisis microbiológico y físico-químico del mismo al Instituto de Certificación y Ensayos de la Universidad Agraria La Molina en febrero del 2020 encontrando que a nivel microbiológico el producto se encuentra dentro de los parámetros normales como alimento mientras que en análisis físico-químico se obtienen los porcentajes de grasas, proteínas y demás compuestos que contiene el producto (ver Apéndice 6)

4.3. Plan de la Gestión del Talento

Dentro de esta parte del plan de negocio Prechi buscará fomentar una política de integración, cuidado del medio ambiente y búsqueda del bienestar del personal que lo integra. Los valores dentro de la empresa serán fundamentales y pilares del desarrollo de esta pues no sólo se busca el bien de la empresa, sino que también buscará contribuir con la sociedad al tener un plan de ayuda a perros en estado de abandono. Es así como Prechi dentro de su plan de gestión del talento buscará los siguientes objetivos dentro de sus colaboradores:

- a. Contar con colaboradores que comulguen los valores de la empresa como la integridad, la ayuda al prójimo y la conservación del medio ambiente.
- b. Cumplir con una política de capacitaciones para sus colaboradores en los diferentes campos en donde la empresa se deba desarrollar.

- c. Tener una política de igualdad entre los miembros de la empresa teniendo como pilares el respeto y la transparencia en cada uno de los actos de sus colaboradores.

4.3.1. Cultura y Diseño Organizacional.

Prechi creará y cumplirá con un plan de capacitaciones para su personal, esto con el fin de buscar el desarrollo de sus habilidades técnicas. Se tendrá como objetivo el capacitar al 100% del personal, de manera de estar alineados a uno de los objetivos fundamentales de la empresa. Esto será medido de manera anual. El Administrador General será el encargado de desarrollar y velar por el cumplimiento de este plan de capacitaciones.

La empresa buscará que los colaboradores de la empresa siempre tengan presente y se guíen los estándares establecidos por la administración en cuanto a sus labores, además de tener siempre un comportamiento ético para con la empresa y sus compañeros de labores y el cumplimiento de las normas y reglamentos que la empresa tenga vigentes con la finalidad de llevar un trabajo de calidad y en donde se viva un clima laboral adecuado.

4.3.2. Organigrama.

El diseño de nuestra organización será de tipo *funcional*, esta organización estará constituida por un ente supervisor y administrativo y una fuerza ejecutora del producto contando además con áreas de apoyo al desempeño de la organización. De acuerdo con esto el organigrama de nuestra empresa estará definida de la siguiente manera (ver Figura 27).

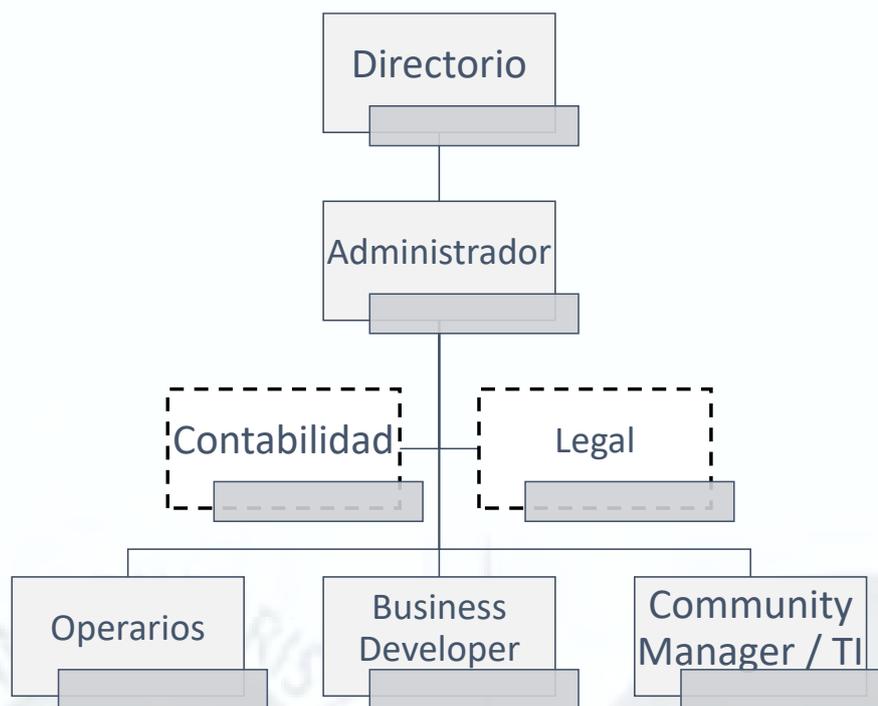


Figura 27. Organigrama Funcional.

Prechi contará inicialmente con 2 operadores y 2 órganos de apoyo. Los primeros laboran de manera diaria y a tiempo completo mientras que los órganos de apoyo se reunirán con la administración una vez al mes para los cierres mensuales o despacho según sea el caso. Los requisitos, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de presencia diaria serán los siguientes:

1. Directorio

Representado por los accionistas de la empresa, tendrán como funciones principales la de orientar a la empresa en su desarrollo tomando decisiones orgánicas y estructurales como: (a) Actualizar el plan estratégico de la empresa conforme este avance; (b) Supervisar las actividades y resultados del Administrador General (c) Tomar decisiones de inversión o financiamiento planteados por la administración general y (d) Tomar cualquier tipo de decisión estratégica que la empresa necesite en su desarrollo.

2. Administrador General

Será uno de los socios accionistas de la empresa quien se dedicará al 100% a la administración y operación de la empresa. Este administrador buscará garantizar las funciones de áreas tales como operaciones, marketing y dirección general; a su vez mantendrá un trato directo con los socios, instituciones, empresas, autoridades y clientes de los sectores públicos y privados, a fin de brindar una sinergia entre las diferentes actividades.

Dentro de sus funciones principales estarán (a) El buscar los recursos económicos que permitan el crecimiento de la empresa; (b) Seleccionar el personal que integrará la empresa; (c) Definir normas y principios éticos que regirán en la empresa. El detalle de todo el perfil verlo en el Apéndice 9.

3. Business Developer

Inicialmente será otro de los socios accionistas de la empresa que se dedicará a visitar a los pet shops y veterinarias de la zona de influencia del negocio con la finalidad de establecer alianzas y con el objetivo de hacer más conocido al producto. Asimismo, se encargará de explorar canales físicos en donde el producto pueda comenzar a tener presencia. Este Business Developer trabajará por lo menos los 2 primeros años sin cobrar sueldo de acuerdo con el modelo planteado. El detalle de todo el perfil verlo en el Apéndice 10.

4. Operador

Será el encargado de la producción de los snacks. Este operador deberá contar con experiencia en el procesamiento de alimentos (panadería, repostería de preferencia). Este operador estará encargado de manejar la materia prima del producto y hasta el empaquetado del producto terminado. También deberá realizar la limpieza de las maquinarias y mantener el aseo constante de la zona de trabajo. El detalle de todo el perfil verlo en el Apéndice 11.

5. *Community Manager*

Será el encargado de manejar y administrar las redes sociales de la empresa, fundamentalmente, Instagram y Facebook. Controlar el canal de Whatsapp y monitorear la transaccionalidad en los canales web y App. El detalle de todo el perfil verlo en el Anexo 12.

4.3.3. Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.

Prechi tiene establecida como políticas de remuneraciones ciertos beneficios que busca ofrecer a fin de dar una remuneración justa y equilibrada. Estos beneficios, a parte de la remuneración establecida por contrato, son:

- a. Depósito mensual
- b. Beneficios de acuerdo con la ley (CTS, Seguro Social, asignación familiar)
- c. Bono anual
- d. Pago de horas extras de acuerdo con ley (Primeras 2 horas: 25%, Siguietes: 35%)
- e. Domingo y feriados serán no laborables. En caso de laborar estos días, se pagará el doble en horas extras.
- f. Contrato renovable de manera anual, con un periodo de prueba de 3 meses.
- g. Incrementos salariales de acuerdo con evaluación del administrador general y posteriormente por los accionistas.

Prechi desea mantener una buena cultura organizacional y propiciar un clima laboral agradable manteniendo a su personal motivado y debidamente capacitado, por lo cual se manejarán los siguientes incentivos:

- a. Se realizarán capacitaciones acordes a las funciones de los colaboradores y también aquellas que velen por su seguridad y salud.
- b. Para el onomástico del colaborador se otorgará mediodía (tarde) libre.

- c. Se festejarán fechas especiales de manera interna mediante actividades festivas para Día de la Madre, Día del Padre, Día del trabajador, etc.
- d. Se otorgará un aguinaldo una vez por año sea por fiestas navideñas o celebración de fin de año.
- e. Los colaboradores tendrán un 5% de descuentos especiales en los productos Prechi.

Todos estos costos serán asumidos por la empresa de acuerdo con lo detallado en la Tabla 29 para el primer año.

Tabla 29

Remuneraciones y Compensaciones de Prechi (en soles)

Puesto	Sueldo Base	Asignación Familiar	Sueldo Total Año	Gratificación	CTS	Essalud	Costo laboral anual
Administrador	4,500	93	55,116	9,186	4,500	4,420	73,222
Business Developer*	3,000	93	37,116	6,186	3,000	1,288	47,590
Operador 1	1,300	93	16,716	2,786	1,300	1,288	22,090
Operador 2	1,300	93	16,716	2,786	1,300	1,288	22,090
Community Manager	2,500	93	31,116	5,186	2,500	1,180	39,982

Nota: * Business Developer trabajará desde el año 1 pero recibirá remuneración a partir del tercer año.

4.3.4. Política de Recursos Humanos.

Dentro de Prechi buscaremos una política de recursos humanos alineándonos a lo señalado por Werther (2014) quien indica que “las actividades de administración de capital humano ayudan a la productividad, a través de formas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización, de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados, los directivos deben lograr un equilibrio entre la satisfacción de los empleados y los resultados financieros”

Los principales lineamientos que regirán esta área serán:

- a. Por el lado de la capacitación se desarrollarán capacitaciones constantes relacionadas al manejo de productos, nuevas técnicas de preparación de alimentos, seguridad y salud en el trabajo entre otras.
- b. El reclutamiento y selección se realizará de acuerdo con las exigencias de la posición de elaboración de productos alimenticios principalmente, buscando colaboradores con altas capacidades alineadas a la estrategia del negocio.
- c. La remuneración estará acorde con el mercado y las funciones definidas para la posición.
- d. La salud ocupacional será un punto fundamental en el desarrollo del trabajo de los operarios por lo que se buscará establecer un adecuado ambiente laboral, cumpliendo con todas las medidas que garanticen la salud y buen desempeño de nuestros colaboradores.

4.4. Plan Financiero

4.4.1. Inversiones.

4.4.1.1. Inversión Pre Operativa.

Previo al desarrollo de operaciones de Prechi se debe realizar inversiones tanto en activo fijo tangible, activo fijo intangible y prever capital de trabajo necesario, los cuales se detallan a continuación.

4.4.1.2. Inversión en Activos.

La inversión en Activos se ha desagregado en una inversión en Activos Tangibles de Producción y Administrativos la cual asciende a S/ 82,934 incluido el IGV la cual está compuesta por Maquinaria, Equipos y Mobiliario necesarios para la producción y Útiles de Oficina y Mobiliario para la parte administrativa. Asimismo, se contempla una inversión en Activos Intangibles que asciende a S/ 57,013.90 incluido el

IGV la cual está compuesta por inversión relacionada a la constitución de la empresa, el registro de marca, licencias y autorizaciones, así como la inversión requerida para el lanzamiento del negocio, la adecuación de las instalaciones operativas y el avance en el alquiler de estas y la creación del App y página web (ver Tabla 30). El detalle de esta inversión se adjunta en el Apéndice 10.

Tabla 30

Inversión en Activos (en soles)

Tipo de Activo	sin IGV	con IGV
Inversión Activos Tangibles Producción	63,842.37	75,334.00
Inversión Activos Tangibles Administrativos	6,440.68	7,600.00
Inversión Activos Intangibles	48,316.87	57,013.90
Total Inversión	118,599.92	139,947.90

4.4.1.3. Inversión Total.

La inversión total del proyecto asciende a S/ 175,921.61 incluido IGV. El activo fijo es la partida de mayor importe con el 47% del total, ver Tabla 32.

Tabla 31

Resumen Inversión Total del Proyecto Prechi

Inversión en:	Monto S/	Proporción
Activos Fijos	82,934.00	47%
Activos Intangibles	57,013.90	32%
Capital de Trabajo	35,973.71	20%
Total	175,921.61	100%

4.4.2. Capital de Trabajo.

El capital de trabajo se establece como la cantidad de recursos necesarios para la empresa en el corto plazo (1 año), para la ejecución del desarrollo corriente del negocio. A partir de esta premisa se ha calculado el capital de trabajo necesario por Prechi estimando el flujo de caja para el primer año y registrando el máximo déficit calculado durante su ejecución.

Dentro del detalle del cálculo del escenario para el primer año se tomó en consideración las siguientes premisas:

Los ingresos generados por la venta de los productos Prechi de 150 gr y 350 gr, incluyendo el descuento por suscripción.

El costo variable compuesto por el consumo de materia prima para la elaboración del producto Prechi.

La Mano de Obra Directa considerando la intervención de los operarios en la elaboración del producto.

La Mano de Obra Indirecta en donde se considera un porcentaje de intervención de la administración dentro del proceso productivo.

Los Gastos Administrativos en donde se considera el resto de la planilla de la empresa, los servicios de las empresas tercerizadas, así como los gastos en servicios corrientes en los que incurrirá la empresa.

Los Gastos de Ventas en donde se consideran los gastos generados por el manejo de redes del community manager, así como los gastos de marketing y campañas previstas.

La donación a los albergues de mascotas, la cual se generará a partir del séptimo mes de funcionamiento del negocio y que corresponde al 5% de las ventas del mes.

Como consecuencia de esto se obtuvo una necesidad de Capital de Trabajo de S/ 35,973.71 necesario para el primer mes de funcionamiento del negocio siendo este el saldo en contra más alto del flujo de caja del primer año de ejecución (ver Tabla 31).

4.4.3. Estructura de Financiamiento.

La estructura del financiamiento de Prechi considera el aporte de capital propio y un préstamo de una entidad financiera por la suma de S/ 114,349.05. Este préstamo representa el 65% de la inversión inicial, ver Tabla 33

Tabla 33

Estructura de Financiamiento (en soles)

Item	Monto	%
CAPITAL PROPIO	61,572.56	35%
DEUDA TERCEROS	114,349.05	65%
Total	175,921.61	100%

Las condiciones del préstamo se presentan en la Tabla 34.

Tabla 34

Condiciones de Financiamiento

Condiciones Préstamo		
Monto	114,349.05	soles
Plazo	48	meses
TEA	25%	anual
Cuota	3,635.24	soles

Bajo estas condiciones se obtiene el cronograma de pago anual del préstamo como se muestra en la Tabla 35. Al final del préstamo se estaría cancelando S/ 60,142.63 en intereses.

Tabla 35

Estructura Cronograma de pagos (en soles)

AÑO	Total Capital	Total Intereses	Capital + Intereses	Deuda
1	19,832.90	23,790.02	43,622.92	114,349.05
2	24,791.12	18,831.80	43,622.92	94,516.15
3	30,988.90	12,634.02	43,622.92	69,725.03
4	38,736.13	4,886.79	43,622.92	38,736.13
Totales	114,349.05	60,142.63	174,491.67	0.00

Cada socio debe aportar la suma de S/ 15,393.14, con lo cual obtienen el 25% de participación en el negocio. Esto corresponde al 35% de la inversión total necesaria para activar el negocio.

4.4.4. Estados Financieros Proyectados.

Para la estructuración de los Estados Financieros del negocio se procede a desagregar los componentes de estos de manera de poder tener claro su contribución.

4.4.4.1. Ingresos.

Los ingresos establecidos para el negocio se determinan sobre la base de la demanda calculada en unidades para cada uno de los productos de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 36

Tabla 36

Demanda en unidades por tipo de producto

Tipo de producto	2022	2023	2024	2025	2026
150 gr (unidades)	41,783	51,113	67,848	79,917	93,720
350 gr (unidades)	5,969	8,102	10,755	14,679	17,214

De acuerdo con esta demanda y establecidos los precios de venta de cada tipo de producto se procede al cálculo de los ingresos anuales teniendo en consideración un porcentaje de venta que se realizará a través de la suscripción y que tendrá un descuento del 10% sobre el precio del producto desde el primer año de acuerdo con lo que se muestra en las Tabla 37 y Tabla 38 para luego presentar el resumen de ingresos en la Tabla 39.

Tabla 37

Ingresos generados por Producto de 150 gr (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	90%	80%	70%	60%	50%
Venta por Suscripción	10%	20%	30%	40%	50%
Descuento por Suscripción	10%	10%	15%	15%	20%
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	478,023.12	519,786.60	603,726.49	609,535.21	595,675.50
Venta por Suscripción	53,113.68	129,946.65	258,739.92	406,356.81	595,675.50
Descuento por Suscripción	5,311.37	12,994.67	38,810.99	60,953.52	119,135.10
Venta neta Suscripción	47,802.31	116,951.99	219,928.94	345,403.29	476,540.40
IGV	94,648.58	114,612.95	148,257.98	171,888.93	192,998.86
Total Venta	620,474.00	751,351.54	971,913.40	1,126,827.43	1,265,214.76

Tabla 38

Ingresos generados por Producto de 350 gr (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	90%	80%	70%	60%	50%
Venta por Suscripción	10%	20%	30%	40%	50%
Descuento por Suscripción	10%	10%	15%	15%	20%
	2022	2023	2024	2025	2026
Venta directa	136,578.03	164,785.58	191,396.66	223,910.90	218,819.57
Venta por Suscripción	15,175.34	41,196.39	82,027.14	149,273.93	218,819.57
Descuento por Suscripción	1,517.53	4,119.64	12,304.07	22,391.09	43,763.91
Venta neta Suscripción	13,657.80	37,076.75	69,723.07	126,882.84	175,055.66
IGV	27,042.45	36,335.22	47,001.55	63,142.87	70,897.54
Total Venta	177,278.29	238,197.55	308,121.27	413,936.61	464,772.77

Tabla 39

Resumen ingresos totales (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
150 gr (unidades)	525,825.43	636,738.59	823,655.43	954,938.50	1,072,215.90
350 gr (unidades)	150,235.84	201,862.33	261,119.72	350,793.74	393,875.23
Sub Total	676,061.26	838,600.92	1,084,775.15	1,305,732.24	1,466,091.13
IGV	121,691.03	150,948.17	195,259.53	235,031.80	263,896.40
Total	797,752.29	989,549.09	1,280,034.68	1,540,764.04	1,729,987.53

4.4.4.2. Costo de Ventas.

El costo de ventas se determina mediante el cálculo de la compra de materia prima necesaria más los insumos de empaque que necesita el producto para salir a la venta lo que se muestra en la siguiente Tabla 40

Tabla 40

Costo de Ventas (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Materia prima	88,521.11	111,253.57	147,679.79	181,405.83	212,737.19
Empaques	80,935.13	100,363.23	146,546.15	176,364.38	235,028.43
MOD	44,180.00	44,180.00	46,389.00	88,360.00	88,360.00
CIF	57,127.62	57,229.31	63,259.85	63,920.86	73,480.18
Total	270,763.86	313,026.12	403,874.78	510,051.07	609,605.80

4.4.4.3. Gastos Administrativos.

Los Gastos administrativos está compuesto por las remuneraciones administrativas, así como los servicios tercerizados y los servicios corrientes de la empresa como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41

Gastos Administrativos (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldo Administrador	51,255.40	51,255.40	53,818.17	53,818.17	53,818.17
Servicio Tercerizado	22,800.00	22,800.00	23,940.00	23,940.00	23,940.00
Servicios Corrientes	3,228.81	3,288.14	3,423.73	3,516.95	3,661.02
Total	77,284.21	77,343.54	81,181.90	81,275.12	81,419.19

4.4.4.4. Gastos de Ventas.

Los Gastos de ventas está compuesto por las remuneraciones de marketing y ventas de la empresa, así como los gastos incurridos en las campañas de marketing, el mantenimiento de los canales online de la empresa, así como el pago del delivery y el porcentaje de merchant que se deberá pagar por las transacciones online al operador de tarjetas como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42

Gastos de ventas (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldo Community Manager	39,982.00	39,982.00	41,981.10	41,981.10	41,981.10
Sueldo Business Developer	-	-	47,590.00	47,590.00	47,590.00
Campaña Marketing	23,544.00	19,040.00	25,454.00	35,310.60	49,434.84
Canales On line	4,664.89	4,579.82	16,427.12	4,562.71	4,562.71
Delivery	109,776.75	104,332.65	174,060.80	156,769.28	182,939.31
Merchant Pasarela	23,901.16	29,950.03	39,756.16	48,617.69	57,014.66
Total	199,924.79	197,884.51	345,269.17	334,831.38	383,522.62

4.4.4.5. Gastos de Depreciación.

Los Gastos de depreciación están conformados por la depreciación de los activos de la inversión inicial los que se presentan en la tabla 43. En la tabla se muestra su vida útil, la depreciación anual y la depreciación acumulada en la que se irá incurriendo anualmente.

Tabla 43

Gastos de Depreciación (en soles)

Activo	Valor Compra	Vida Útil	Dep. Anual	Dep. Acum.	VL
Horno rotativo	6,580	10	658	3,290	3,290
Dosificadora - Empacadora	26,000	10	2,600	13,000	13,000
Amasadora industrial	3,800	10	380	1,900	1,900
Licuada industrial	689	10	69	345	345
Congeladora	1,300	10	130	650	650
Laptop	3,000	5	600	3,000	0
Impresora	650	5	130	650	0
Total	42,019.00		4,566.90	22,834.50	19,184.50

Con toda esta información se construyó el Estado de Ganancias y Pérdidas del modelo de negocio el cual se presenta a continuación (ver Tabla 44):

Tabla 44

Estado de Ganancias y Pérdidas (en soles sin IGV)

	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS					
150 gr	525,825.43	636,738.59	823,655.43	954,938.50	1,072,215.90
350 gr	150,235.84	201,862.33	261,119.72	350,793.74	393,875.23
VENTAS	676,061.26	838,600.92	1,084,775.15	1,305,732.24	1,466,091.13
CV	270,763.86	313,026.12	403,874.78	510,051.07	609,605.80
UTILIDAD BRUTA	405,297.41	525,574.81	680,900.37	795,681.16	856,485.33
GASTOS ADMINISTRATIVOS	77,284.21	77,343.54	81,181.90	81,275.12	81,419.19
GASTOS DE VENTAS	199,924.79	197,884.51	345,269.17	334,831.38	383,522.62
GASTOS DE DEPRECIACION	4,566.90	4,566.90	4,566.90	4,566.90	4,566.90
UTILIDAD OPERATIVA	123,521.51	245,779.86	249,882.39	375,007.77	386,976.62
OTROS INGRESOS	21,955.35	20,866.53	34,812.16	31,353.86	36,587.86
AMORTIZACION INTANGIBLES	9,167.44	9,167.44	9,167.44	9,167.44	9,167.44
GASTOS FINANCIEROS	23,790.02	18,831.80	12,634.02	4,886.79	0.00
DONACIÓN	33,803.06	41,930.05	54,238.76	65,286.61	73,304.56
U ANTES IMPUESTOS	78,716.33	196,717.11	208,654.34	327,020.78	341,092.49
I. RENTA	23,614.90	59,015.13	62,596.30	98,106.23	102,327.75
U DESPUES IMPUESTOS	55,101.43	137,701.98	146,058.04	228,914.54	238,764.74
Margen Final	8.15%	16.42%	13.46%	17.53%	16.29%

4.4.4.6. Flujo de Caja Proyectado.

El presente flujo de caja presenta las diferencias entre el flujo operativo, el flujo de capital y el flujo financiero.

En el flujo de caja se presenta el margen generado entre las ventas más el traslado del cargo por el delivery definido y todos los gastos incurridos por la operación del negocio a lo que se le agrega el pago de impuesto a la renta. En los cinco años proyectados el resultado de caja es positivo.

En el flujo de caja económico se considera la inversión en activos tangibles e intangibles y la recuperación del capital de trabajo invertido. De acuerdo con esto el flujo económico también se muestra positivo.

Finalmente, el flujo de caja financiero se obtiene restando el flujo de servicio de la deuda para la proyección de los cinco años. Este flujo también se muestra positivo (ver Tabla 45).

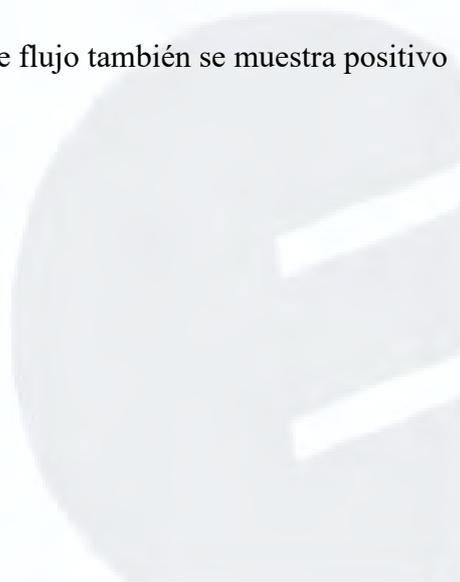
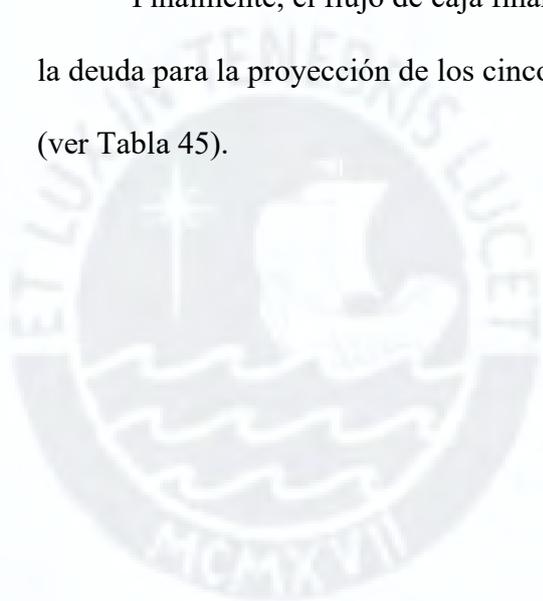


Tabla 45

Flujo de Caja Proyectado (en soles)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas		676,061.26	838,600.92	1,084,775.15	1,305,732.24	1,466,091.13
Traslado Delivery		21,955.35	20,866.53	34,812.16	31,353.86	36,587.86
Material Directo (-)		169,456.24	211,616.80	294,225.94	357,770.21	447,765.62
Mano de Obra Directa (-)		44,180.00	44,180.00	46,389.00	88,360.00	88,360.00
Material Indirecto (-)		57,127.62	57,229.31	63,259.85	63,920.86	73,480.18
Gastos Operativos (-)		277,209.00	275,228.04	426,451.07	416,106.50	464,941.80
Impuesto a la Renta (-)		23,614.90	59,015.13	62,596.30	98,106.23	102,327.75
Flujo de Caja Operativo		126,428.86	212,198.16	226,665.15	312,822.29	325,803.64
Inversión en Activos Fijos (-)	70,283.05					
Inversión en Activos Intangibles (-)	48,316.87					
Inversión Capital de Trabajo (-)	35,973.71	8,648.85	13,099.11	11,757.29	8,532.81	
Valor Recupero Capital de Trabajo (+)						78,011.77
Flujo de Capital	154,573.63	8,648.85	13,099.11	11,757.29	8,532.81	78,011.77
Flujo de Caja Económico	-154,573.63	117,780.00	199,099.05	214,907.87	304,289.48	403,815.41
Préstamo	114,349.05					
Cuotas (-)		43,622.92	43,622.92	43,622.92	43,622.92	0
Flujo de Servicio de la deuda	114,349.05	43,622.92	43,622.92	43,622.92	43,622.92	0.00
Flujo de Caja Financiero	-40,224.58	74,157.08	155,476.14	171,284.95	260,666.56	403,815.41

4.4.4.7. Balance General Proyectado.

El Balance presentado contiene la proyección a 5 años del proyecto. El balance en el año 1 inicia con un Activo Corriente que representa el 28.9% del total del Activo y

el Activo No Corriente el 71.1%. Por el lado del Pasivo este representa el 58.6% del total del Pasivo y Patrimonio (ver Tabla 46).

Tabla 46

Balance General Proyectado (en soles)

	2022	2023	2024	2025	2026
Activo					
Activo Corriente					
Caja	74,157.08	155,476.14	171,284.95	260,666.56	403,815.41
Capital de Trabajo	44,622.56	57,721.67	69,478.95	78,011.77	0.00
Total Activo Corriente	118,779.64	213,197.80	240,763.90	338,678.32	403,815.41
Activo No Corriente					
Activo Tangible	70,283.05	70,283.05	70,283.05	70,283.05	70,283.05
Dep. Acumulada	4,566.90	9,133.80	13,700.70	18,267.60	22,834.50
Activo Intangible	48,316.87	48,316.87	48,316.87	48,316.87	48,316.87
Total Activo No Corriente	114,033.02	109,466.12	104,899.22	100,332.32	95,765.42
Total Activo	231,023.04	322,663.92	345,663.12	439,010.64	499,580.83
Pasivo					
Deuda	114,349.05	94,516.15	69,725.03	94,516.15	0.00
Total Pasivo	114,349.05	94,516.15	69,725.03	94,516.15	0.00
Patrimonio					
Capital	61,572.56	61,572.56	61,572.56	61,572.56	61,572.56
Resultados Acumulados	55,101.43	166,575.21	214,365.53	282,921.93	438,008.26
Total Patrimonio	116,673.99	228,147.77	275,938.09	344,494.49	499,580.83
Total Pasivo y Patrimonio	231,023.04	322,663.92	345,663.12	439,010.64	499,580.83

4.4.5. Análisis de Indicadores.

Los indicadores financieros presentados muestran, sobre la base de los estados financieros proyectados, cómo el proyecto se sustenta en el tiempo y cómo varían estos indicadores de seguimiento con el fin de poder alinear, en la ejecución, las cuentas que pudieran ir desviándose de las mismas (ver Tabla 47)

Tabla 47

Análisis de Indicadores

Indicador	Razón	2022	2023	2024	2025	2026
Margen Bruto	U Bruta / Ventas	60%	63%	63%	61%	58%
Margen Operativo	U Operat. / Ventas	18%	29%	23%	29%	26%
Margen neto	U Neta / Ventas	8%	16%	13%	18%	16%
ROE	U Neta / Patrimonio	47%	60%	53%	66%	48%
ROA	U Neta / Activos	24%	43%	42%	52%	48%
Endeudamiento Total	Pasivos / Patrimonio	98%	41%	25%	27%	0%
Grado de propiedad	Patrimonio / Activos	51%	71%	80%	78%	100%

4.4.6. Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.

La evaluación de la rentabilidad económica del proyecto la hallaremos con el capital y el costo de oportunidad (COK) y el costo promedio ponderado de capital (WACC). Con estos datos hallados procederemos a evaluar el VAN y TIR del proyecto.

4.4.6.1. Capital y el Costo de Oportunidad

Para hallar el Costo de Oportunidad del Accionista, se usa el modelo CAPM (Cost Asset Pricing Model) o Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital, este es un modelo de estimación del rendimiento de los títulos de capital de una empresa. Este modelo nos indica que el rendimiento de un título de capital será igual a una tasa

libre de riesgo más el premio (recompensa) por riesgo que conlleva dicha inversión. La fórmula del CAPM es:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

En donde:

- K_e : Costo de capital propio
- R_f : Tasa Libre de Riesgo / T Bonds / Bonos del tesoro
- β : Beta del sector
- $(R_m - R_f)$: Rendimiento esperado del mercado

En primer lugar, hallaremos el β apalancado. La beta utilizada es el del sector Food Processing a enero 2021 β : 0.51, el cual se apalanca usando el porcentaje de endeudamiento y la razón de capital y que se calculan mediante la siguiente fórmula:

$$\beta_a = \beta_d * (1 + (1-T) * (D/C))$$

Siendo:

- β_a = Beta Apalancada
- β_d = Beta Desapalancada
- D = Deuda
- C = Capital Propio
- T = Impuesto (30%)

Los datos para el cálculo de la beta apalancada serán:

Tabla 48

Cuadro de resumen para hallar beta apalancado

Datos para hallar el beta apalancado	
β no apalancado	0.51
Deuda	114,349.05
Capital	61,572.56
Impuesto a la Renta	30%

$$\beta_a = 0.51 * (1 + (1-0.30) * (114,349/61,572))$$

$$\beta_a = 1.61$$

Ahora, reemplazando en la fórmula del modelo CAPM con los datos presentados anteriormente se determina la tasa de rendimiento del capital sobre el activo de la siguiente forma:

Tabla 49

Cuadro de resumen para hallar el COK del accionista

Datos para el Costo de Oportunidad del accionista (Ke)	
Rendimiento del mercado USA	8.29%
Prima de Riesgo histórica en USA	3.20%
Tasa libre de riesgo USA	1.40%
Riesgo País PERU 2021	1.66%

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

$$K_e = 1.40\% + 1.61*(8.29\% - 1.40\%)$$

$$K_e = 12.49\%$$

Y el COK del proyecto, agregándole el riesgo país es de:

$$COK = 12.49\% + 1.66\%$$

$$COK = 14.15\%$$

Para obtener un COK más real para el proyecto se ha sumado un 50% al COK Perú que representa el riesgo del mercado y del sector, con lo cual se obtiene un COK del proyecto de 21.23%.

Costo de la deuda (Kd).

El costo de la deuda fue hallado de acuerdo con la evaluación generada por la entidad que proporciona el financiamiento a una tasa efectiva anual de 25%.

$$K_d = 25.00\%$$

Costo de capital promedio ponderado (WACC).

El promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC) es utilizado porque nuestro financiamiento está estructurado con capital propio y de terceros. El WACC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital. Por ello, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e*(C/D+C) + K_d*(1-T)*(D/D+C)$$

Donde:

- WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital
- K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas
- C: Capital aportado por los accionistas

- D: Deuda financiera contraída
- Kd: Costo de la deuda financiera
- T: Tasa de impuesto

Con los datos ya calculados hallamos el WACC:

$$\text{WACC} = 21.23\% * (61,572/175,921 + 25\% * (1-30\%) * (114,349/175,921))$$

$$\text{WACC} = 18.81\%$$

Con los cálculos realizados se procede a evaluar la rentabilidad del proyecto para eso se halla la TIRE (tasa interna de retorno económico) la cual no considera el servicio de la deuda y la TIRF (tasa interna de retorno financiero). De esta forma sometidos los saldos de los flujos de caja económico y financiero del proyecto se obtienen los siguientes valores de TIRE y TIRF como se aprecia en las Tablas 49 y 50

Tabla 50

Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de Caja Económico	-154,573.63	117,780.00	199,099.05	214,907.87	304,289.48	403,815.41
Saldos Descontados con WACC	-154,573.63	99,136.59	141,056.79	128,156.16	152,734.28	170,606.22
VANE	537,116.41					
TIRE	107.13%					

El WACC calculado de 18.81% versus una TIRE del 107.13%

Tabla 51

Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo de Caja Financiero	-40,224.58	74,157.08	155,476.14	171,284.95	260,666.56	403,815.41
Saldos Descontados con COK	-40,224.58	61,170.16	105,788.29	96,134.66	120,679.38	154,211.78
VANF	497,759.69					
TIRF	250.79%					

El COK calculado de 21.23% versus una TIRF del 250.79%

Debido a que la TIRE y la TIRF son mayores que el WACC y el COK del proyecto y debido a que los flujos evaluados son convencionales (cambian de sentido una sola vez en el horizonte del proyecto), se determina que el proyecto es viable y se acepta la propuesta.

Por otro lado, el valor del VAN Económico que asciende a S/ 537,116 y el VAN Financiero que asciende a S/ 497,759 nos demuestran que el proyecto es aceptable debido a que ambos valores son mayores a cero.

4.4.7. Análisis de sensibilidad y escenarios.

En este análisis de sensibilidad se busca variar los parámetros o variables claves del proyecto para determinar cuan sensible se torna el modelo ante estos cambios. Se busca “estresar” las variables para ver hasta donde responde positivamente el proyecto.

Para el análisis del proyecto se variarán las variables de Precio y cantidad de unidades demandadas por tipo de producto con la finalidad de ver los cambios que se producen en el cálculo del VAN Económico. Debido a que el modelo es un modelo de 2 versiones de producto se ha hecho la variación de ambos a la vez manteniendo la proporción de demanda de cada uno.

Los efectos de estas variaciones se aprecian en las siguientes tablas:

Tabla 52

Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas

		150 gr	350 gr
		150 gr	350 gr
		41,783	5,969
		15.00	30.00
		537,116.41	
		14.00	28.00
		395,120.49	
Precio		13.00	26.00
		253,124.57	
		11.22	22.43
		0.00	

Se puede apreciar cómo la disminución del precio de los productos manteniendo la misma demanda proyectada afecta el VAN Económico hasta que éste se vuelve cero para la tasa WACC calculada (18.81%) y un precio mínimo de S/ 11.22 para el producto de 150 gr y de S/ 22.43 para el producto de 350 gr.

Tabla 53

Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas

		150 gr	350 gr
		150 gr	350 gr
		150 gr	350 gr
		15.00	30.00
		14.00	28.00
		13.00	26.00
		11.22	22.43
		27,159	3,880
		172,281.83	
		70,936.90	
		-30,408.03	

Para esta segunda variación apreciamos que ante una disminución del precio y una disminución de las unidades proyectadas iniciales, vemos como el VAN Económico disminuye hasta que éste se vuelve negativo para precios menores a S/ 14.00 para el producto de 150 gr y S/ 28.00 para el producto de 250 gr.

Tabla 54

Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas

		150 gr	350 gr
		150 gr	350 gr
		150 gr	350 gr
		15.00	30.00
		14.00	28.00
		13.00	26.00
		11.22	22.43
		22,981	3,283
		67,707.60	
		-22,022.77	

Para esta tercera variación apreciamos que ante una disminución del precio y una disminución de las unidades proyectadas iniciales, vemos como el VAN Económico disminuye hasta que éste se vuelve negativo para precios menores a S/ 15.00 para el producto de 150 gr y S/ 30.00 para el producto de 250 gr.

Tabla 55

Variación VANE respecto al Precio y Cantidad de Unidades Proyectadas

		150 gr	350 gr
		20,282	2,897
	15.00		0.00
	14.00		
	13.00		
	11.22		

Finalmente, para una variación en el precio y una disminución de las unidades proyectadas iniciales, vemos como el VAN Económico se vuelve cero precios para los precios de S/ 15.00 para el producto de 150 gr y S/ 30.00 para el producto de 250 gr a la tasa del WACC calculado (18.81%). Es decir, el umbral de demanda mínima anual para el primer año está en las 20,282 unidades para el producto de 150 gr y de 2,897 unidades para el producto de 350 gr.

4.4.7.1. Escenarios.

A continuación, se analizan 3 escenarios posibles del proyecto de inversión: (a) pesimista, (b) probable y (c) optimista para evaluar el grado de riesgo que presenta la

inversión, ver tablas anteriores. Cada uno de los escenarios se definen de la siguiente manera:

- a. Escenario pesimista: reducción del precio en S/ 1 para 150 gr y S/ 2 para 350 gr con relación a los precios proyectados iniciales y una disminución de las unidades demandadas en un poco más del 50%.
- b. Escenario probable: variables de precio y unidades demandadas se mantienen dentro de lo planificado en el proyecto inicial.
- c. Escenario optimista: incremento del precio en S/ 1 y S/ 2 respectivamente para cada producto y aumento de las unidades demandadas en un 10% más con relación al escenario probable.

Tabla 56

Escenarios de evaluación

Escenario	Pesimista		Probable		Optimista	
Variable entrada	150 gr	350 gr	150 gr	350 gr	150 gr	350 gr
Unidades vendidas	20,282	2,897	41,783	5,969	45,961	6,566
Precio	14.00	28.00	15.00	30.00	16.00	32.00
Variable salida						
VANE	-82,228.00		537,116.41		794,797.00	
TIRE	3.63%		107.13%		145.96%	

De acuerdo con el análisis el escenario probable se muestra como el más idóneo para el plan de negocios mostrado. El escenario optimista se fuerza en el aumento de precio y el aumento de la demanda de unidades en un 10% más a lo proyectado situación que se busca evitar no siendo un producto que esté por encima del precio

planificado. En cambio, en el escenario pesimista se fuerza una caída drástica de unidades demandadas de casi un 50% y una caída del precio en un 7% aproximadamente.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Las mascotas se han convertido en un nuevo integrante dentro de las familias, lo que está originando el crecimiento de un mercado que busque atender sus necesidades de salud, cuidado y alimentación. En el Perú, la población de mascotas ha mantenido un crecimiento constante en los últimos 20 años y se espera que siga en aumento.
2. Cada vez más familias toman conciencia sobre la importancia de la alimentación saludable para mejorar el desarrollo y la calidad de vida de sus mascotas.
3. La oferta de alimentos saludables y naturales para mascotas aún es pequeña en Perú lo que supone un gran potencial para nuestro emprendimiento.
4. La quinua, por sus beneficios nutritivos, se constituye como un ingrediente superior a los cárnicos, que se usan en la actualidad, pues provee muchas de las vitaminas y aminoácidos que las mascotas necesitan.
5. La propuesta del negocio ha recogido la aceptación del público objetivo en sus principales pilares: por ser un producto natural, saludable y por recibir una preferencia importante en la modalidad de suscripción.
6. La elaboración y comercialización del producto es viable. Al utilizar un insumo local se corren menos riesgos en la cadena de suministros, el equipo cuenta con la tecnología para producir eficientemente los snacks y el mercado está lo suficientemente maduro para soportar un modelo de *e-commerce*.
7. El modelo de negocio planteado incluye la compra del producto mediante un esquema de suscripción. Esto supone una doble ventaja: el cliente siempre

tendrá la comida de su mascota a tiempo y la empresa podrá contar con una proyección de ventas y producción.

8. Se concluye que existe un mercado potencial en los sectores A y B de la ciudad de Lima, los cuales cuentan con un gasto promedio mensual de S/ 300 destinado al cuidado de sus mascotas.
9. La puesta en marcha del presente plan de negocios evidencia ser una alternativa con buenos indicadores de rentabilidad y relativa facilidad en su ejecución, obteniendo un margen promedio anual del 14% durante el horizonte del proyecto.

5.2. Recomendaciones

1. Diversificar la cartera para ofrecer toda la gama de productos alimenticios para los perros y no solo snacks.
2. Orientar los esfuerzos en crear un proceso robusto para la ejecución de la venta bajo suscripción mediante la web transaccional y la app de compras del negocio para lo cual se deberá estar en constante contacto con el cliente.
3. Incursionar en nuevos sabores y texturas, así como productos innovadores en el mercado.
4. Buscar alianzas comerciales con establecimientos especializados en atención de mascotas y asistir a eventos y ferias de productos que tengan relación con la alimentación de mascotas para posicionar la marca y estar actualizados con lo que sucede en el mercado objetivo por parte de la competencia.
5. Establecer una estrategia y política de difusión en redes sociales con la finalidad de hacer conocer al producto en los segmentos definidos como objetivo del negocio.

6. Establecer KPI's adecuados para el seguimiento del negocio y controlar las principales variables de productividad y rentabilidad de este.



Referencias

- Abarca Coello, M. (2018). *Diseño de un proceso de producción de alimento balanceado para mascotas a partir de los residuos generados en las etapas de dividido y descarnado en la curtiembre EL AL-CE*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- APEIM. (2019). *Niveles Socioeconómicos*. Recuperado de:
<http://apeim.com.pe/informes-nse-antiores/>
- APPA COVID 19. (2020). *Pulse Study de la American Pet Product Association*.
 Recuperado de: https://www.americanpetproducts.org/pubs_covidpulsestudy.asp
- Arana Vasquez, E. J., Soto Guardia, G. M., Tang Chang, J. Y. N., & Zapata Purizaca, J. W. (2018). *Proyecto de comercialización de galletas premio para canes*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Avilés Deza, J. R. (2019). *Evaluación nutricional de galletas enriquecidas con harina de quinua negra (Chenopodium petiolare kunth) germinada*. Universidad Nacional del Altiplano (UNA).
- Banco Mundial. (2020). *Perú Panorama Mundial*. Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2021). *La reactivación mundial es firme, aunque desigual, dado que muchos de los países en desarrollo luchan contra los efectos perdurables de la pandemia*. Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021>
- Bazán, R. D. (2020). *La globalización y el comercio electrónico*. Lex-Revista de la

- Facultad de Derecho y Ciencias Políticas (p. 43-50). Universidad Alas Peruanas (UAP).
- Becerra Ramirez, E. T., Cabanillas Cárdenas, R. W., Rivas Acuña, M. A., & Torres Leon, D. A. (2018). *Comida Saludable para mascotas «Wof Pet Food»*. Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Bonzón, M. (s.f.). *DesignThinking.es*. Recuperado de: <http://designthinking.es/>
- Bravo Torres, J. (2011). *M-Commerce*. Ingenius. doi: 10.17163/ings.n5.2011.07.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, 86 (6), 84.
- Cardozo, A., Gandarillas, S. A., & Tapia, M. (1979). *La Quinua y la Kañiwa, Cultivos Andinos* (No. CD-IBTA-: SB191. Q2-T3q). Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID).
- CPI. (2016). *Presencia de mascotas en el hogar*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC (CPI), Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://bit.ly/2Z6O4ji>
- CPI. (2018). *Tendencia de mascotas en los hogares a nivel nacional*. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC (CPI), Lima Metropolitana. Recuperado de: <https://bit.ly/2OVZ5TD>
- CPI. (2019). *Market Report Perú: Población 2018*. Lima. Recuperado de: <https://bit.ly/2SePHZT>
- Cuaran, N. (2009). *Identificación de las propiedades fisicoquímicas de la zanahoria amarilla variedad chantenay, en dos estados de madurez proveniente de Antonio Ante-Imbabura*. Ibarra, Ecuador: Universidad Técnica del Norte
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson
- Decreto Legislativo N°823. *Decreto Legislativo que aprueba la ley de propiedad industrial*. Presidencia de la República (1996). Recuperado de:

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00823.pdf>

Díaz Videla, M. (2015). *El miembro no humano de la familia: las mascotas a través del ciclo vital familiar*. Revista Ciencia Animal: No. 9, Artículo 7. Universidad de La Salle. Ediciones Unisalle

El Comercio. (2021). *BCR subió la tasa de interés: ¿Qué impacto tendrá esta decisión en las familias y las empresas?* Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-subio-la-tasa-de-interes-que-impacto-tendra-esta-decision-en-las-familias-y-las-empresas-julio-velarde-nndc-noticia/>

Escudero Rodas, L., Miranda Bellota, F. W., Palomino Gavilán, E. V., & Vilcachahua Velarde, J. E. (2019). *PuppyTel*. Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC).

Forest, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a. ed.) Pearson

Educación. Página: Portada. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=5029&pg=1>

Gestión. (2020). *Rintisa, propietaria de las marcas Ricocan y Ricocat, cierra el año con 35% de crecimiento*. Recuperado de: <https://gestion.pe/publirreportaje/rintisa-propietaria-de-las-marcas-ricocan-y-ricocat-cierra-el-ano-con-35-de-crecimiento-noticia/>

Guerra Domínguez, A. M. (2018). *Plan de negocio Laika Food*. Universidad Cooperativa de Colombia (UCC).

Gutiérrez, T. (2014). *Demanda mundial de alimento para mascotas*.

Recuperado de:

<https://archivo.crhoy.com/companias-nacionales-sacan-ventaja-a-demanda-mundial-de-alimentos-para-mascotas-w5j5x/>

Hernández Ramos, E. M. (2018). *Manual del comercio electrónico: técnicas, modelos, normativa y casos prácticos*. Marge Books. Recuperado de:

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/45158?page=184>

INCAE. (2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*. Recuperado de:

<https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*.

Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Tecnológico de la Producción (2014). *Alimentos para la Salud y el Bienestar:*

La Quinua. Boletín de Vigilancia Tecnológica. Recuperado de:

https://www.itp.gob.pe/archivos/vtic/AGROINDUSTRIA_001-2014.pdf

IPSOS. (2014). *Perú, país perruno*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>

IPSOS. (2020). *La evolución del comportamiento del shopper*. Recuperado de:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-02/shopperbehaviour2020_es_web.pdf

Kantar. (2019). *Casi la mitad de los hogares peruanos tienen una mascota*. Recuperado

de: <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Casi-la-Mitad-de-hogares-peruanos-tienen-una-mascota>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. (13a.ed.). México:

Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=4393>

Kutchera, J., García, H., Fernández, A. (2014). *Su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=1NjhBAAAQBAJ&lpg=PP1&dq=market>

ing%20

digital%20que%20es&hl=es&pg=PR21#v=onepage&q=marketing%20digital%
20que%20es&f=false

La República. (2021). *Los organismos multilaterales proyectan que Perú crecerá más de 8.5%*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/organismos-internacionales-mantiene-proyecciones-economicas-positivas-para-peru-3182692>

Lescano Vargas, J. L. (2015). *Plan estratégico “Producción y comercialización de alimentos balanceados para canes”*. Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

Libu, D.; Bahari, M.; Iahad, N.; Ismail, W. *Systematic literature review of e-commerce implementation studies*. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2016, 89 (2): p. 422-438.

Liedtka, J. (2015). *Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction*. Journal of Product Innovation Management, 32(6), 925-938. Recuperado de:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jpim.12163>

Lockwood, T. (2009). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. (3rd Ed.). New York: Allworth Press.

Maurya, A. (2012). *Lean Canvas*. Recuperado de: <http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas>.

National Research Council. (2006). *Your dog's nutritional needs. A Science-Based Guide for Pet owners*. National Academies Press. Washington, Estados Unidos. Pp.16

OMC. (1998). *Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico*. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm#:~:text=Definici%C3

%B3n%20de%20comercio%20electr%C3%B3nico%3A%20en,comercializaci%C3%B3n%20de%20venta%20o%20entrega%20de

Paucar, J. C., Bojanovich, G. M. Q., Figueroa, J. M., García, F. U., & Adrianzén, G. Z. (2017). *Planeamiento estratégico Para El Sector Comercio electrónico En El Perú* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú-CENTRUM Católica (Peru)).

Peralta, I. (1985). *La quinua: un gran alimento y su utilización*.

Recuperado de:

<https://repositorio.iniap.gob.ec/jspui/bitstream/41000/251/4/iniapscbd175.pdf>

Plattner, Hasso (2011). *Miniguía: Una Introducción al Design Thinking*. Institute of Design at Stanford. Recuperado de:

<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. (2a. ed.).

Ramos, G., Bichinque, L. R., de Oliveira, I. G., & Ubal, V. O. (2018). *Experiencia com m-commerce: o caso do aplicativo delivery much em Santana do*

Livramento. Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão, 10(2).

Reque J. (2007), *Estudio de prefactibilidad para la fabricación de harina de arroz y su utilización en la panificación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Rivas Servat, B. A. (2015). *Evaluación de la cadena de valor de alimento balanceado para perros elaborado a base de ingredientes de origen vegetal*. Universidad nacional de la Agraria.

Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/162861033.pdf>

Rojo Noriega, J. (2016). *Netflix: la combinación de dos modelos*.

Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/11102>

Ruiz Ramírez, C., Manchego Quiroz, S. L., Miranda Lazo, C., & Mercado Martínez, L. (2011). *Family Pet: supermercado para mascotas*.

Recuperado de:

<https://core.ac.uk/download/pdf/196533281.pdf>

Salas, A., & Untama, J. (2008). *Guía introductoria de buenas prácticas ambientales para el sector turismo*. Lima-Peru: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Salcedo Hidalgo, J. M. (2014). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de galletas y caramelos para mascotas en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad de las Américas.

Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=kR3EDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Semana Económica. (2021). *Elecciones 2021: inestabilidad política y cambios en las reglas de juego, los riesgos sobre la calificación crediticia en el nuevo gobierno*.

Recuperado de: [https://semanaeconomica.com/economia-](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno)

[finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/elecciones-2021-pedro-castillo-inestabilidad-politica-cambio-reglas-juego-riesgos-economia-nuevo-gobierno)

Sobejano, J. (2014). *Uniando Design Thinking y Lean Startup. Creando empresas competitivas*. Sintetia. Recuperado de: <http://www.sintetia.com/uniando-design-thinking-y-leanstartup-creando-empresas-competitivas/>

Somalo Peciña, I. (2018). *El comercio electrónico: Una guía completa para gestionar la venta online*. ESIC Editorial. Recuperado de:

<https://repositorio.iniap.gob.ec/jspui/bitstream/41000/251/4/iniapscbd175.pdf>

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/123370?page=21>

Tambini, A., M. (2006). *Manual de Derecho Notarial*. Lima, Perú: Editorial Nomos & Thesis.

Torres, J. B. (2011). *M-Commerce*. *Ingenius*, (5), 81-91.

Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. G. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. McGraw-Hill Interamericana.

Walker, A. (1980). *Alimentación del perro*. Editorial Acribia. Zaragoza, España.

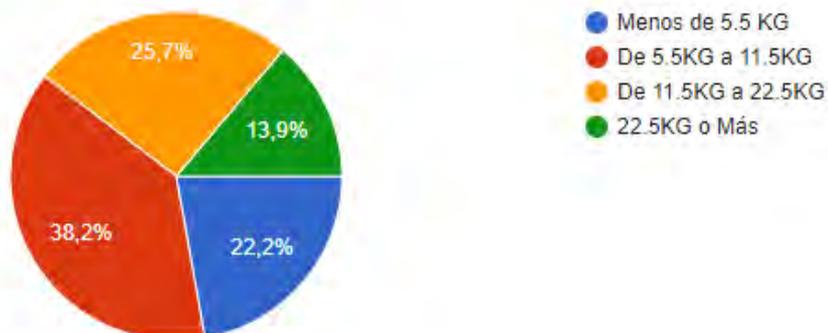


Apéndice 1: Encuestas y Resultados

Pregunta 1

¿Cuál es el peso de su perro?

432 respuestas

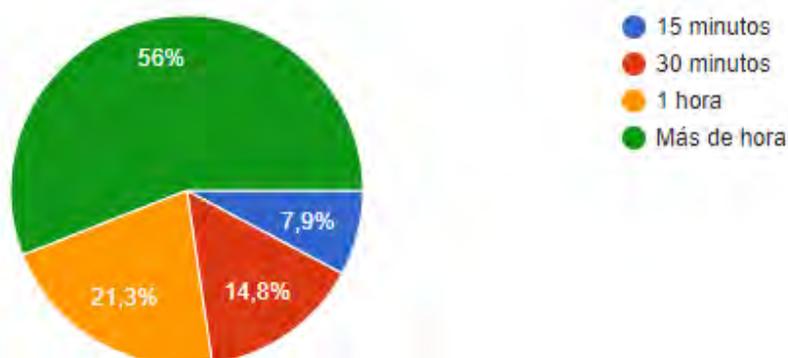


Se observa que el 38.2% de la población tiene un perro con un peso entre 5.5kg a 11.5kg, lo cual corresponde a un perro mediano-pequeño, seguido de un 25.7% corresponde a un perro mediano-grande. Un 22% de las mascotas pesan menos de 5.5kg, lo cual nos indica que el peso promedio de las mascotas a nivel general es mediano.

Pregunta 2

¿Cuánto tiempo dispone para dedicarle a su perro al día?

432 respuestas

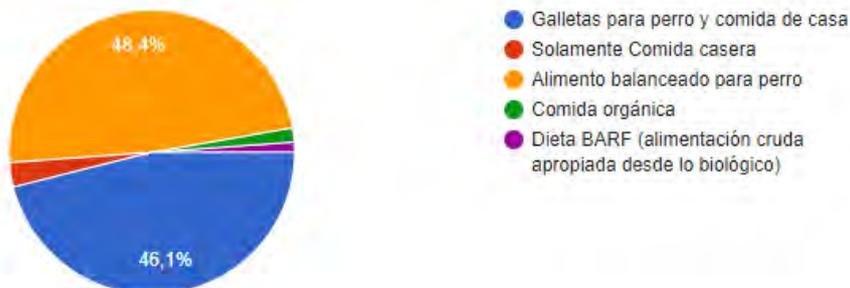


Como se observa, el 56% de las personas pasan más de una hora con sus perros y por lo que se puede inferir que en estas personas hay una relación más estrecha con sus mascotas.

Pregunta 3

¿Qué tipo de alimento consume/n su/s perro/s?

432 respuestas

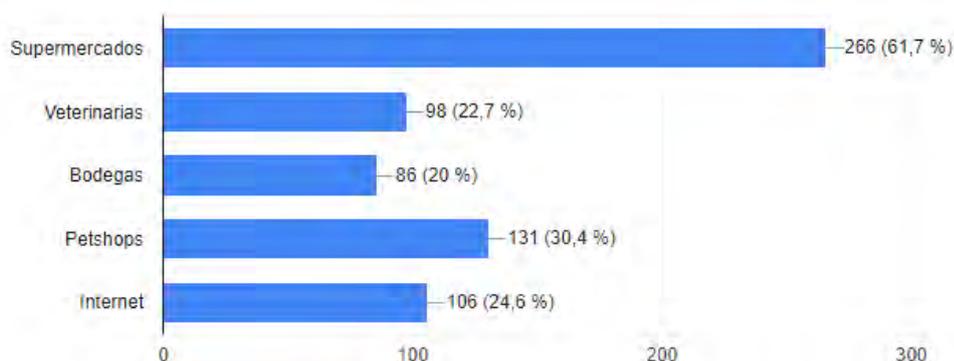


Se observa que los hábitos de alimentación predominantes para las mascotas son de alimento balanceado para perro 48.4% y galletas de perros con comida para casa 46.1%

Pregunta 4

¿Dónde compra usted el alimento para su perros?

431 respuestas

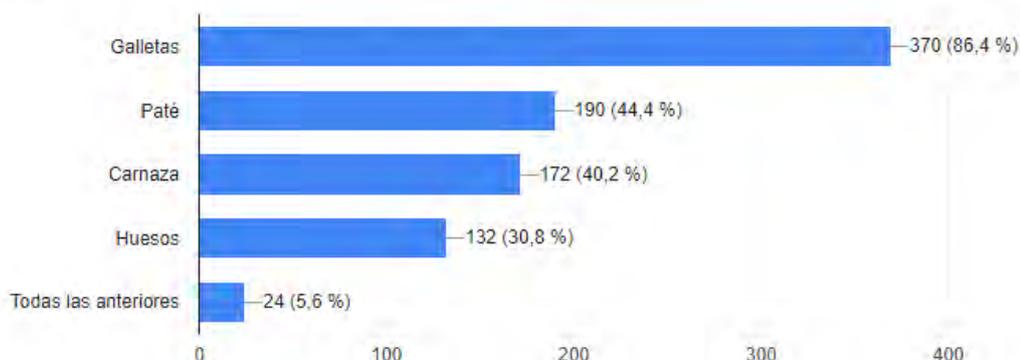


Se puede observar que el lugar predilecto para comprar alimentos para perros son los supermercados, seguido de los petshops. Actualmente solo se tiene un 24.6% pero se espera que este % se incremente con la situación actual a nivel mundial.

Pregunta 5

¿Qué de tipos de snack conoce para su mascota?

428 respuestas

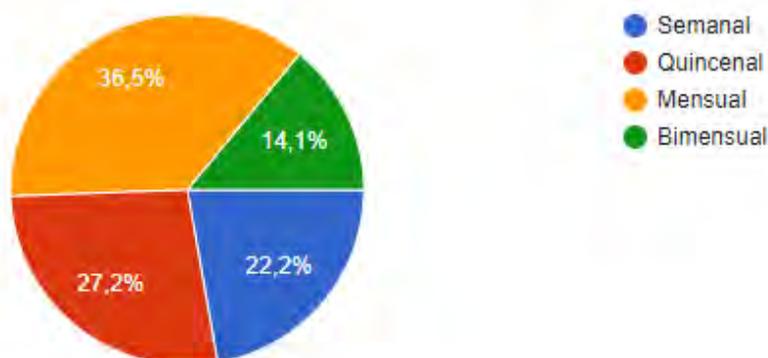


Respecto al snack, el 86% de los encuestados conocen el snack de galletas para perros, siendo este el snack más conocido en el mercado.

Pregunta 6

¿Con que frecuencia compra galletas para perros?

427 respuestas

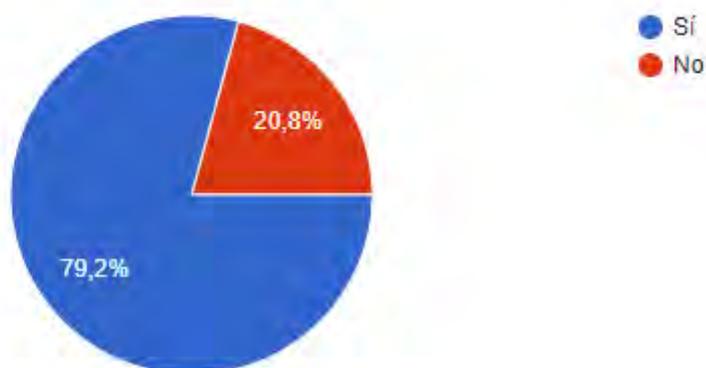


Se observa que un 36.5% compra la comida para su mascota de manera mensual, un 27.2% de manera quincenal y un 22.2% de manera semanal. Pocas personas (14.1%) realizan sus compras de manera mensual.

Pregunta 7

¿Compra usted snack/Premio a su perro?

432 respuestas

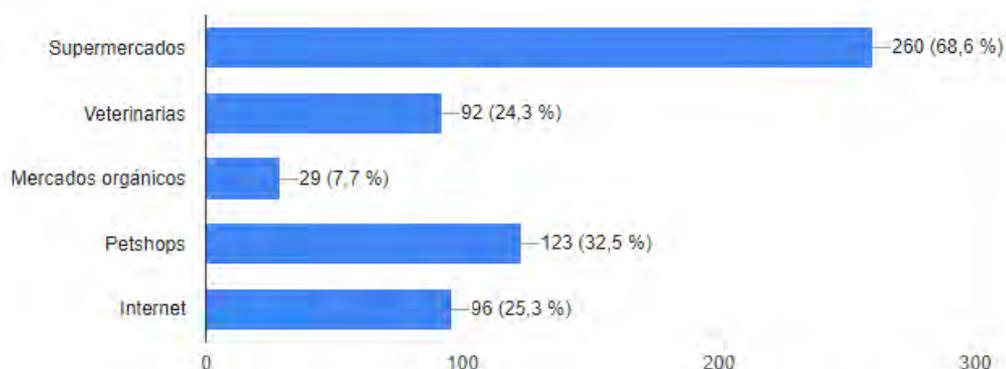


Se observa que un 79.2% si compra y le da snack premio a su mascota.

Pregunta 8

¿Dónde compra snack/premio para su perro?

379 respuestas

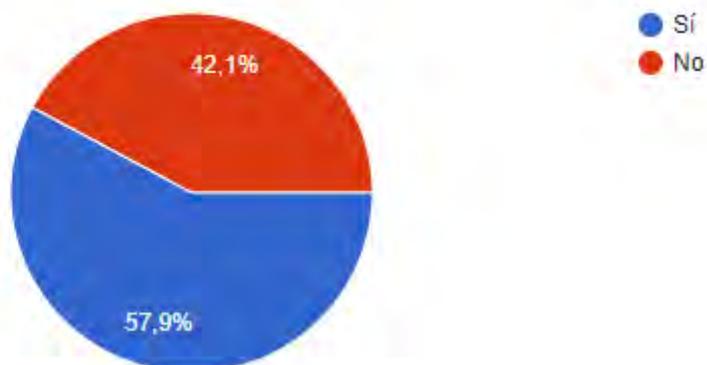


Se observa que el lugar predilecto de compra de snack premio para su mascota es el supermercado (68.6%), esto siguiendo la línea del lugar donde prefieren comprar la comida de sus mascotas.

Pregunta 9

¿Utiliza snack/premio para entrenar a tu mascota?

432 respuestas

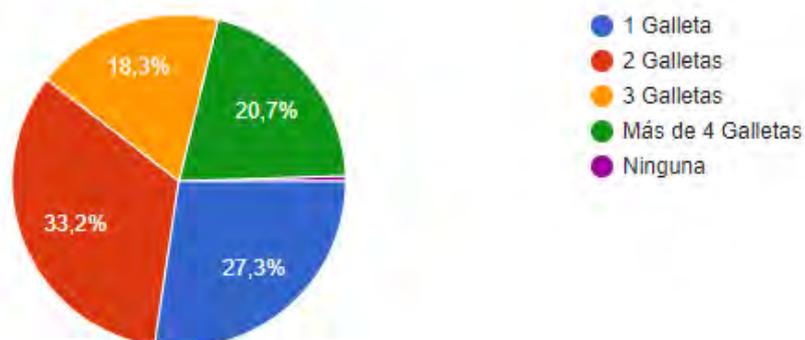


Un 57.9% de los encuestados utilizan estos snacks como medio de entrenamiento, mientras que un 42,1% no lo hace así, se infiere que se utilizan como merienda.

Pregunta 10

¿Cuántas unidades de snacks/premios consume su mascota al día?

377 respuestas

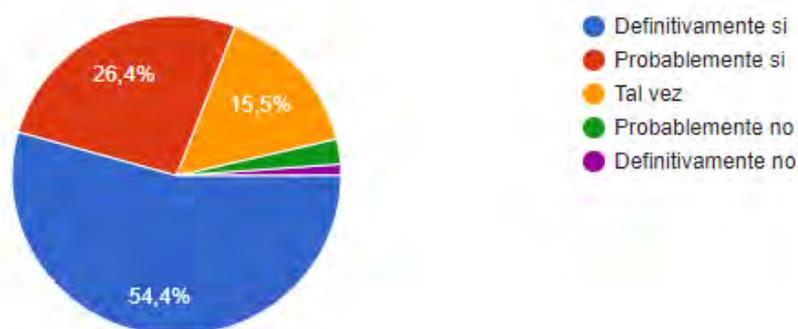


Se observa que un 33.2% de los encuestados brinda 2 galletas a sus mascotas, un 27.3% solo les da una galleta, un 20.7% les da más de 4 galletas y un 18.3% le da 3 galletas.

Pregunta 11

¿Compraría snacks/premio para perros hechos a base de insumos naturales sin preservantes?

432 respuestas

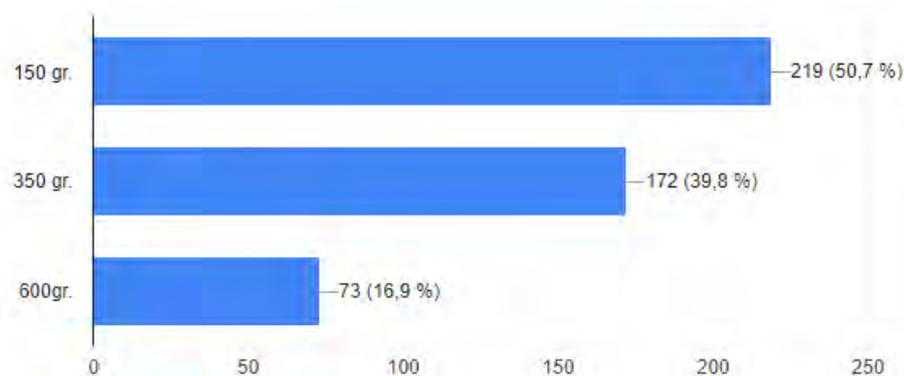


Se observa que hay un 80.8% aceptaría comprar snack a base de insumos naturales, en donde 54.4% definitivamente los compraría y un 26.4% probablemente lo haría.

Pregunta 12

¿Qué tipo de tamaño de presentación prefiere?

432 respuestas

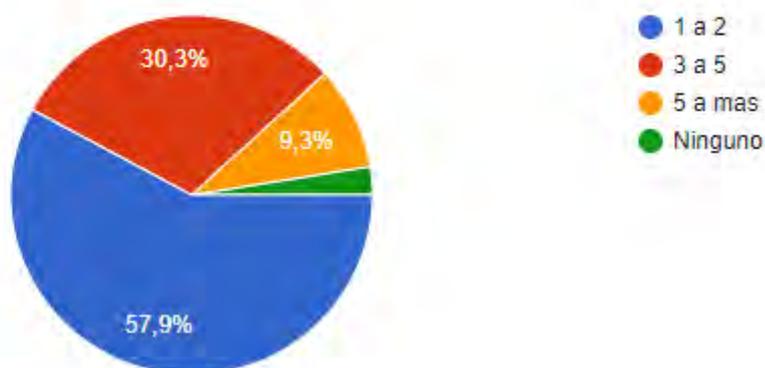


Se observa que el 50.7% preferiría galletas en presentación de 150gr, seguido de un 39.8% que prefiere 350gr.

Pregunta 13

¿Cuántos paquetes de snacks solicitaría por cada pedido?

432 respuestas

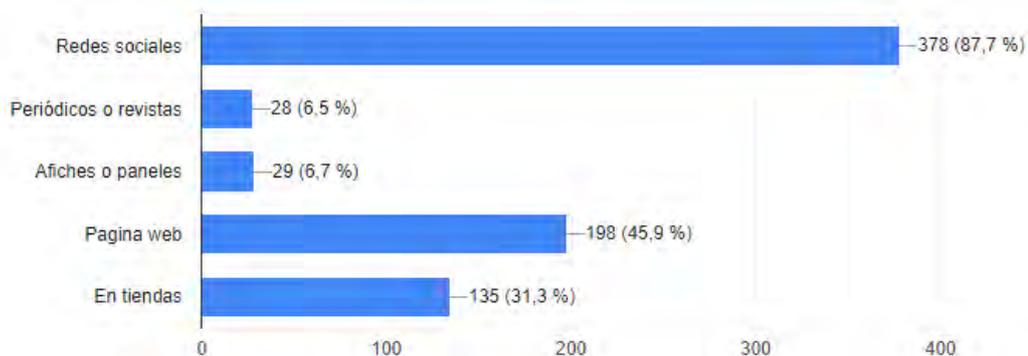


La mayoría de los encuestados pediría entre 1 a 2 paquetes, seguido de un 30.3% que pediría entre 3 a 5 paquetes.

Pregunta 14

¿A través de qué medios le gustaría conocer de nuestro producto?

431 respuestas

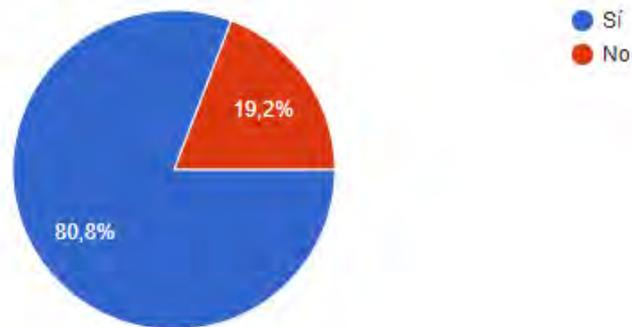


Se observa un cambio en la modalidad de compra de los encuestados, en donde, si bien antes se prefería comprar por supermercados, ahora se observa que el 87.7% preferiría conocer y comprar vía online.

Pregunta 15

¿Accederías a un servicio por suscripción donde recibas snacks a domicilio para sus mascotas?

432 respuestas



Se observa una gran aceptación por el servicio de suscripción, en donde el 80.8% aceptaría acceder a un servicio de suscripción.

Apéndice 2: Población y Distribución de Hogares en Lima Metropolitana

Cuadro N° 7
Perú 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)

DEPARTAMENTO	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)				
		AB	C	D	E	
	Mis.	%	%	%	%	
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2	
Ancash	1,193.4	4.9	25.9	27.1	42.1	
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17.0	72.9	
Arequipa	1,525.9	16.2	38.4	32.2	13.2	
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7	
Cajamarca	1,480.9	2.6	8.6	18.2	70.6	
Cusco	1,336.0	4.8	10.5	19.4	65.3	
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1	
Huanuco	799.0	3.3	10.4	18.1	68.2	
Ica	940.4	10.0	41.4	41.0	7.6	
Junín	1,378.9	3.8	16.0	28.7	51.5	
La Libertad	1,965.6	8.5	26.6	28.5	36.4	
Lambayeque	1,321.7	8.1	25.5	33.9	32.5	
Lima	11,591.4	25.7	41.4	25.5	7.4	
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4	
Madre de Dios	157.4	4.0	17.3	40.7	38.0	
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2	
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7	
Piura	2,053.9	4.1	21.8	37.7	36.4	
Puno	1,296.5	2.5	10.2	22.7	64.6	
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7	
Tacna	364.7	10.1	40.4	39.0	10.5	
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27.0	
Ucayali	552.0	2.6	14.8	36.9	45.7	
TOTAL PERÚ	32,496.5	12.4	27.1	26.8	33.7	

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica de personas según departamentos - Agosto 2016
APEIM: Asociación de Empresas de Investigación de Mercados
ELABORACIÓN: Departamento de Estadística - C.P.I.

En setiembre del 2017 APEIM decide actualizar la fórmula de niveles socioeconómicos. Para ello se analiza cada variable de la fórmula para medir su variación y poblamiento en el tiempo. De ese análisis se concluyó que las variables seguían discriminando a los hogares por características socioeconómicas. Otra conclusión fue, que era necesario reagrupar las categorías en algunas variables. Por último, se decide incluir en la nueva fórmula variables de servicios públicos como: teléfono fijo, internet y televisión por cable.

Cuadro N° 8
Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos
(En miles de personas/hogares)

No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA	9,480.5	89.8	2,444.0	
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	MI Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO	1,100.4	10.2	276.8	
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,580.9	100.0	2,720.8	

FUENTE: I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

Lima Metropolitana

(%) Horizontal - Hogares

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

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Apéndice 3: Página web www.Prechi.com.pe

Callout boxes:

- Nos lleva a la zona de productos
- Promociones y descuentos del día
- Registro usuario, e mail, dirección, datos mascota y contraseña
- Usuario y clave
- Selección de productos a llevar
 - Productos y cantidad
 - Dirección de entrega
 - Fecha entrega
- Selecciona frecuencia
 - Tipo de producto
 - Cantidad
 - Fechas y hora de entrega
 - Monto de la suscripción
- Lista de productos ofrecidos
- Ver presentaciones del producto
- Nos lleva a ver fotos de todos los albergues donde llegan nuestras donaciones

Website Content:

prechi Productos Promociones Nosotros Registrarse Ingresar

El mejor premio para tu mascota es Prechi

Snacks de ingredientes naturales para tu engreido

Comprar

Suscríbete
Deja que nosotros te llevemos sus snacks

Nuestros productos
Revisa nuestros productos

Snacks de quinua y zanahoria

Galletas hechas con ingredientes naturales para una mejor alimentación de tu mascota

Explora aquí

Prechi de 150 gzs

Prechi de 350 gzs

Con tu compra ayudamos a otras mascotas!!

¡Ellos agradecen tu compra!!

Fotos

Contactanos
Acerca de nosotros
Términos & Condiciones

Nuestra ubicación
Nuestras donaciones
Preguntas Frecuentes

Apéndice 4: Guía de Entrevistas a Profundidad

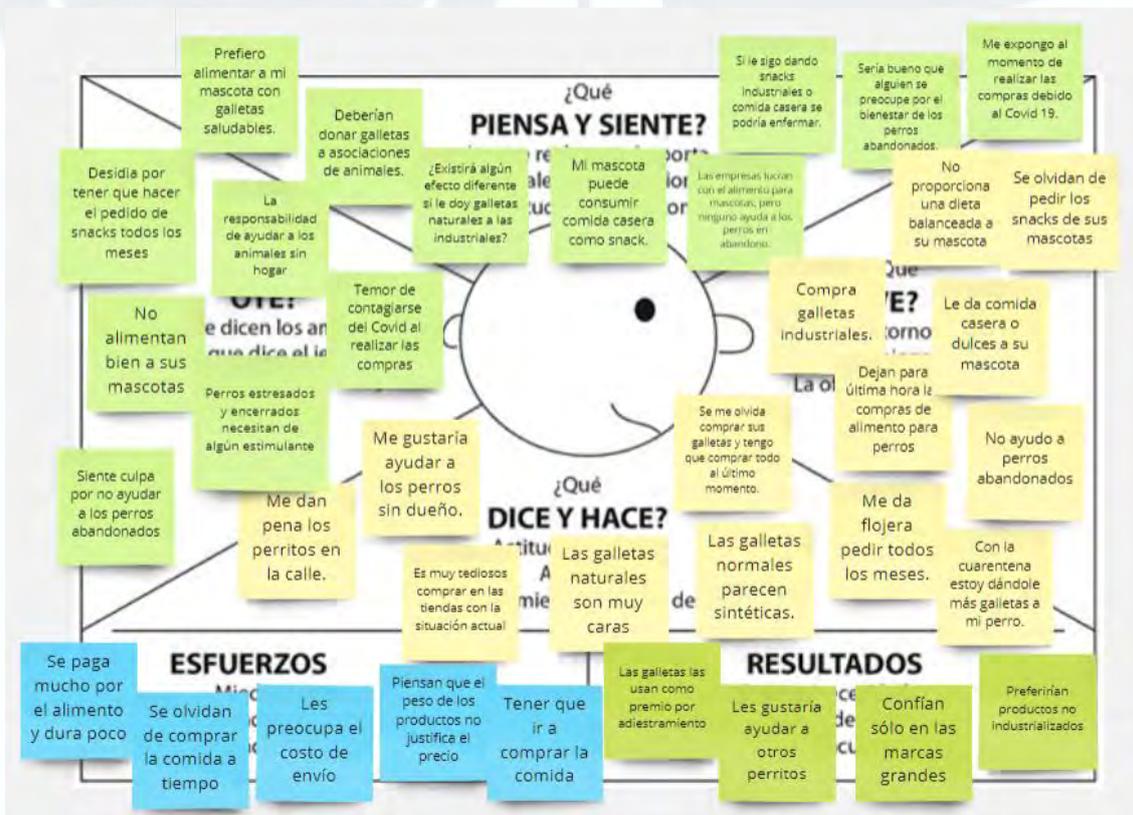
1. ¿Qué opinión tiene acerca del producto? ¿Le gusto a su mascota? ¿Le agradó la presentación?
2. ¿Considera que el precio va acorde al producto?
3. ¿Cuál fue la reacción de su mascota al probar el producto?
4. ¿Genera para usted valor que Pechi pueda ayudar a otros perritos en situación de abandono? ¿Es para usted un argumento extra de compra?
5. ¿Si está de acuerdo en que su mascota consuma el producto; con qué frecuencia lo compraría?
6. ¿Te gustaría suscribirte con pagos frecuentes y recibir Prechi de forma programada? ¿Porqué?
7. ¿Qué sugerencia o recomendación le daría a Prechi?

Preguntas	Miguel	Paola	Michella	Maddy
1 ¿Qué opinión tiene acerca del producto? ¿Le gusta a su mascota? ¿Le agradó la presentación?	Piensa que es un producto muy bueno, les encantó a sus mascotas; presentación sencilla y suficiente minimalista aprecia la calidad del producto.	Si, a su perrita adoptada le gusta pero cuando le dio las galletas su perrito las ama, prefería Prechi sobre otras marcas: la presentación amigable, no le genera mayor basura, le da sensación de lo natural o sano.	Nunca había comprado un producto artesanal casero, siempre compraba otro tipo más industriales; visualmente atractivo, da confianza y se ve que es limpio y con cuidado, le gusta el logo y la presentación, como producto: si gusta, buenas referencias que si les funciona, esta contenta	Le gusta la presentación, y a su mascota le gusta el producto, inclusive la mezcla con su comida principal para saborizar su comida.
2 ¿Considera que el precio va acorde al producto?	Si, pago 100 soles por 1 kg. le alcanzó 1 mes, le agrada el precio, si considera que va acorde.	Si, cree que si, quería hacer otra compra. Si solo la bolsa, averiguar en el mercado, la presentación más grande le parecía caro. La pequeña de 150 gr le parecía que iba muy bien con el producto	Si, le parece que es justo, no conozco el mercado no he probado marcas similares solo marcas grandes, para los seres que te importan gastas lo que puedes.	Está de acuerdo con el precio, le parece competitivo.
3 ¿Cuál fue la reacción de su mascota al probar el producto?	Le encantó, la usa como galleta de adiestramiento	Que quería mas, atenta, como si fuera carne.	Tengo dos perros una come de todo, la otra no come tanto, pero con prechi le gusto demasiado, les encanta, que la quisquillosa la acepte las galletas Prechi, mientras que no recibe otras marcas es muy buena señal.	Da muchas vueltas, y salta de felicidad.
4 ¿Genera para usted valor que Pechi pueda ayudar a otros perritos en situación de abandono? ¿Es para usted un argumento extra de compra?	Definitivamente tiene impacto, si al comprar ayuda con la acción de mejorar otros perritos, le genera más ganas de comprar.	Tengo amigos que lo compraron por ayudar, y siente que colabora con la compra del producto a ayudar a otros productos	Si, haría que la frecuencia de compra sea mayor, de hecho que lo haría.	Si, sería definitivamente la única marca que donaría que yo conozca, pero de si las seguiría comprando.
5 ¿Si está de acuerdo en que su mascota consuma el producto; con qué frecuencia lo compraría?	Le ayuda a entrenar a su mascota, de una a 4 galletas al día.	No sabe cuanto pero le duró 1 semana un empaque de 100 gr	Hasta que se terminen, les da menos por el peso, compre el mas grande apenas termine le compro mas.	Mi perrita abby se come 6 galletas al día ella siente que es su mejor momento del día.
6 ¿Te gustaría suscribirte con pagos frecuentes y recibir Prechi de forma programada? ¿Porqué?	Algo bueno, no hay este modelo, se me olvidó comprarlo y le hará recordar y periódicamente, estaría de acuerdo.	Si lo haría, para reducir el costo de envío, y le gustaría programar su compra, y aprovechar descuentos.	Si, ahí podría comprar presentaciones chicas y medir su consumo, administrar mejor la plata, simplificar su proceso de compra, le facilita la compra.	Sería innovador que lo hiciera, para mi es muy cómodo poder hacer que llegue solo.
7 ¿Qué sugerencia o recomendación le daría a Prechi?	Ampliar la gama de sabores, otras presentaciones más grandes, y mirar el tiempo de vida.	Le parece caro el precio de entrega, si es online más fácil, solo conoce un canal.	Mejorar canales de ventas, no hay publicidad utilizar el boca a boca, potencia la experiencia de los clientes que están satisfechos con el producto.	Cambiaría el empaque a un empaque que pueda sellar mejor y más hermético.

	Preguntas	Frank	Luigi	Sabrina
1	¿Qué opinión tiene acerca del producto? ¿Le gusto a su mascota? ¿Le agradó la presentación?	Mi mascota los adora, es el único que le compro con regularidad, le gusta el sabor.	Compro 1 kg cada 15 días, lo utilizo como parte del entrenamiento de mis 6 perros.	Mis perros se vuelven locos cuando huelen a Prechi, tengo dos y lo utilizamos como premio de entrenamiento.
2	¿Considera que el precio va acorde al producto?	El precio es me parece muy cómoda por la calidad que percibo del producto, en comparación al mercado esta muy bien.	Mi gasto es de 140 soles al mes por 1kg de galletas, duran exactamente un mes y en relación al precio, me parece muy bueno.	Compro un bolsa de 150 gr al mes por 15 soles, el precio me parece muy bueno.
3	¿Cuál fue la reacción de su mascota al probar el producto?	Apenas huele las galletas se sienta, podría comerlas todas en un minuto.	Se la doy mientras en estado de relajación, y se la come despacio moviendo la cola.	Yo tiro las galletas al piso y todos se acercan a comerla como desesperado.
4	¿Genera para usted valor que Pechi pueda ayudar a otros perritos en situación de abandono? ¿Es para usted un argumento extra de compra?	Claro, inclusive ayudo a varios perros donando comida, y considero que compartir siempre es mejor, y más si sabes que tu dinero siempre va a buena causa.	Por tal motivo es que hago pedidos grandes, de esta forma todo terminan beneficiándose.	Si, parte de ser cliente de ellos es ese afán que tienen poa yudar, por eso tienen mi compra segura, a veces no tengo tiempo para ayudar a otros, y que mejor que alguien lo haga con el dinero que aporto.
5	¿Si está de acuerdo en que su mascota consuma el producto; con qué frecuencia lo compraría?	Yo compro 1 vez al mes 4 bolsas de 100 gr. Y cada bolsa me dura una semana aproximadamente.	Compro 1 kg cada 15 días. Cada perro se come como 4 galletas al día.	2 bolsas al mes de 100 gr. Come una galleta al día a veces 3.
6	¿Te gustaría suscribirte con pagos frecuentes y recibir Prechi de forma programada? ¿Porqué?	De echo que es casi lo que hacemos todos los días 20 me contactan para hacer la entrega automática casi, no estoy suscrito como tal pero es casi automático.	Generalmente al final de mes hago el pedido, valoraría no tener que llegar a preocuparme por estar pendiente de hacer el pedido.	No, porque pido cuando necesito.
7	¿Qué sugerencia o recomendación le daría a Prechi?	Un canal de ventas mejorado, con mas opciones para hacer la solicitud de mi pedido, a veces no me atienden, y una pagina web	Mas marketing, para poder compartir cosas sobre la marca, muy poca gente las conoce, y mas canales de ventas.	Mejorar la relación entre el cliente y los canales de ventas

	Preguntas	Patricia	Olga	Maria
1	¿Qué opinión tiene acerca del producto? ¿Le gusto a su mascota? ¿Le agradó la presentación?	Me gusta mucho el tamaño de la galleta, mi perro disfruta jugar mientras la come, se la coloco dentro de un juguete para que la coman mientras juegan. Sirve como estimulante.	Visualmente podría ser mejor, pero va con el la característica del producto, el contenido es genial. A mi perros le gusta comer y son saludables.	Me gusta el producto, a los consentidos de casa también le gusta, el empaque no me parece muy llamativo, el color es muy neutro.
2	¿Considera que el precio va acorde al producto?	Si, definitivamente lo veo a muy buen precio por el producto. A veces compro otra galleta similar de otro sabor por un poco mas de dinero.	Le colocaría un 10, el producto es muy bueno y por lo que a mi perros les gusta lo pagaría tranquilamente.	El producto inclusive me parece barato, creo que podría pagar un poco mas por la bolsa, pero el precio es excelente.
3	¿Cuál fue la reacción de su mascota al probar el producto?	Les doy como entrenamiento aunque les gusta mucho, siempre se emociona pero también sirven para que aprendan a hacer trucos.	Salta en dos patas, y ladra cuando las huele se la come a veces sin masticar.	Se sienta a esperar que la tire, le gusta comerlas en el aire.
4	¿Genera para usted valor que Pechi pueda ayudar a otros perritos en situación de abandono? ¿Es para usted un argumento extra de compra?	me gusta mucho el tamaño de la galleta, mi perro disfruta jugar mientras la come, se la coloco dentro de un juguete para que la coman mientras juegan. Sirve como estimulante.	Si, me han enviado fotos de los perros que ayudan y me parece grandioso lo que hacen, inclusive podría comprar solamente por lo que hacen y los demás no.	Me gusta la propuesta de Pechi ayudando a los demás. Y si sirve como incentivo de venta, inclusive una amiga les compra solamente por donar. A veces hasta les dona alimentos también.
5	¿Si está de acuerdo en que su mascota consuma el producto; con qué frecuencia lo compraría?	1 bolsa de 300 gr al mes. Comen dos galletas al día.	Compro 2 bolsas de 100 gr al mes, comen 3 galletas a la semana tengo 2 perros.	3 bolsas de 300 gr al mes. Comen unas 20 galletas cada 3 días
6	¿Te gustaría suscribirte con pagos frecuentes y recibir Pechi de forma programada? ¿Porqué?	Si, normalmente cuando ya me queda una bolsa hago el pedido nuevamente, mis perros no podrían vivir sin ellas.	Si, inclusive lo hable con uno de ellos para hacerles un prepagado y que me fueran trayendo las bolsas a medida que se las voy pidiendo.	No, porque prefiero pedir las al instante que estén frescas y no guardarlas por tanto tiempo.
7	¿Qué sugerencia o recomendación le daría a Pechi?	Mas marketing, que tenga mas presencia, mas canales de ventas y mas ofertas.	Un empaque un poco mejor, que utilicen mas las redes sociales, y otras formas de poder hacer la compra.	Como producto es excelente, si siempre hay cosas para mejorar pero me gusta como esta.

Apéndice 5: Mapa de Empatía



Apéndice 6: Análisis Microbiológico y Físico-Químico



LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos



INFORME DE ENSAYOS
N° 001057 - 2020

SOLICITANTE	: LATAM PETS S.A.C
DIRECCIÓN LEGAL	: 8 DE OCTUBRE 288 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
	: RUC: 20605458271 Teléfono: ---
PRODUCTO	: GALLETAS ARTESANALES PARA PERROS
NÚMERO DE MUESTRAS	: Uno
IDENTIFICACIÓN/MTRA.	: S.I
CANTIDAD RECIBIDA	: 328,4 g (+envase) de muestra proporcionada por el solicitante.
MARCA(S)	: S.M
FORMA DE PRESENTACIÓN	: Envasado, la muestra ingresa en bolsa sellada.
SOLICITUD DE SERVICIO	: S/S N°EN-000594 -2020
REFERENCIA	: VIA EMAIL
FECHA DE RECEPCIÓN	: 05/02/2020
ENSAYOS SOLICITADOS	: MICROBIOLÓGICO
PERÍODO DE CUSTODIA	: No aplica

RESULTADOS :

ENSAYOS MICROBIOLÓGICOS :
 ALCANCE : N.A.

ENSAYOS	RESULTADO
1.- D. de <i>Salmonella</i> sp. (en 25g)	Ausencia
2.- N. de Coliformes (NMP/g)	<3
3.- N. de Mohos (UFC/g)	<10 Estimado
4.- N. de Levaduras (UFC/g)	<10 Estimado
5.- N. de Aerobios Mesófilos (UFC/g)	<10 Estimado

MÉTODOS UTILIZADOS EN EL LABORATORIO :

- 1.- ICMSF Vol.I, Part II Ed.II, Pág. 171-175, 176 I 1-9, 10(a) y 10 (c), Pág. 177 II y Pág. 178 III (Traducción versión original 1978) Reimpresión 2000 (Ed. Acrobía), 1983
- 2.- ICMSF Vol. I Parte II Ed. II Pág. 131-134 (Traducción Versión Original 1978) Reimpresión 2000 (Ed. Acrobía) 1983
- 3.- ICMSF Vol. I Parte II Ed. II Pág. 166-167 (Traducción Versión Original 1978) Reimpresión 2000 (Ed. Acrobía) 1983
- 4.- ICMSF Vol. I Parte II Ed. II Pág. 166-167 (Traducción Versión Original 1978) Reimpresión 2000 (Ed. Acrobía) 1983
- 5.- ICMSF Vol. I Parte II Ed. II Pág. 120-124 (Traducción Versión Original 1978) Reimpresión 2000 (Ed. Acrobía) 1983

FECHA DE EJECUCION DE ENSAYOS: Del 05/02/2020 Al 12/02/2020.

ADVERTENCIA :

- 1.- El muestreo, las condiciones de muestreo, tratamiento y transporte de la muestra hasta su ingreso a La Molina Calidad Total - Laboratorios son de responsabilidad del Solicitante.
- 2.- Se prohíbe la reproducción parcial o total del presente Informe sin la autorización de La Molina Calidad Total - Laboratorios.
- 3.- Válido sólo para la cantidad recibida. No es un Certificado de Conformidad ni Certificado del Sistema de Calidad de quien lo produce.



LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS UNALM


 Mtro. Químico Flór Casare Coral
 DIRECTORA TÉCNICA
 C. Q. P. N° 635

Pág. 1/1

Av. La Molina S/N (frente a la puerta principal de la Universidad Agraria) - La Molina - Lima - Perú
 Telf.: (511) 3495640 - 3492507 Fax: (511) 3495794
 E-mail: mktg@lamolina.edu.pe - Página Web: www.lamolina.edu.pe/calidadtotal | la molina calidad total



LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos



INFORME DE ENSAYOS

N° 001109 - 2020

SOLICITANTE : LATAM PETS S.A.C
DIRECCIÓN LEGAL : 8 DE OCTUBRE 288 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
RUC : 20605458271 Teléfono: --
PRODUCTO : GALLETAS ARTESANALES PARA PERROS
NÚMERO DE MUESTRAS IDENTIFICACIÓN/MTRA. : Uno
IDENTIFICACIÓN/MTRA. : S.1
CANTIDAD RECIBIDA : 548,7 g (+envase) de muestra proporcionada por el solicitante.
MARCA(S) : S.M
FORMA DE PRESENTACIÓN : Envasado, la muestra ingresa en bolsa sellada.
SOLICITUD DE SERVICIO : S/S N°EN-000593 -2020
REFERENCIA : VIA EMAIL
FECHA DE RECEPCIÓN : 05/02/2020
ENSAYOS SOLICITADOS : FÍSICO/QUÍMICO
PERÍODO DE CUSTODIA : No aplica

RESULTADOS :

ENSAYOS FÍSICOS/QUÍMICOS :

ALCANCE : N.A.

ENSAYOS	RESULTADO
1.- % Kcal. proveniente de Grasa	13,3
2.- % Kcal. proveniente de Proteínas	10,6
3.- Carbohidratos(g / 100 g de muestra original)	75,8
4.- Energía Total(Kcal / 100 g de muestra original)	398,3
5.- Proteína Cruda(g / 100 g de muestra original) (Factor: 6,25)	10,5
6.- Cenizas(g / 100 g de muestra original)	2,2
7.- % Kcal. proveniente de Carbohidratos	76,1
8.- Grasa(g / 100 g de muestra original)	5,9
9.- Humedad(g / 100 g de muestra original)	5,6
10.- Fibra Cruda(g / 100 g de muestra original)	1,2

MÉTODOS UTILIZADOS EN EL LABORATORIO :

- 1.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 2.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 3.- Por Diferencia MS-INN Collazos 1993
- 4.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 5.- AOAC 954.01 Cap. 4, Pág. 24-25, 21st Edition 2019
- 6.- AOAC 942.05 Cap. 4, Pág. 8, 21st Edition 2019
- 7.- Por Cálculo MS-INN Collazos 1993
- 8.- AOAC 920.39 Cap. 4, Pág. 40, 21st Edition 2019
- 9.- AOAC 934.01 Cap. 4, Pág. 1, 21st Edition 2019
- 10.- NTP 205.003:1990 (Revisada al 2011)

FECHA DE EJECUCIÓN DE ENSAYOS: Del 05/02/2020 Al 18/02/2020.

CONTINÚA INFORME DE ENSAYOS N° 001109 - 2020

Pág 1/2





LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Instituto de Certificación, Inspección y Ensayos



INFORME DE ENSAYOS
N° 001109 - 2020

ADVERTENCIA :

- 1.- El muestreo, las condiciones de muestreo, tratamiento y transporte de la muestra hasta su ingreso a La Molina Calidad Total - Laboratorios son de responsabilidad del Solicitante.
- 2.- Se prohíbe la reproducción parcial o total del presente Informe sin la autorización de La Molina Calidad Total - Laboratorios.
- 3.- Válido sólo para la cantidad recibida. No es un Certificado de Conformidad ni Certificado del Sistema de Calidad de quien lo produce.

La Molina, 18 de Febrero de 2020



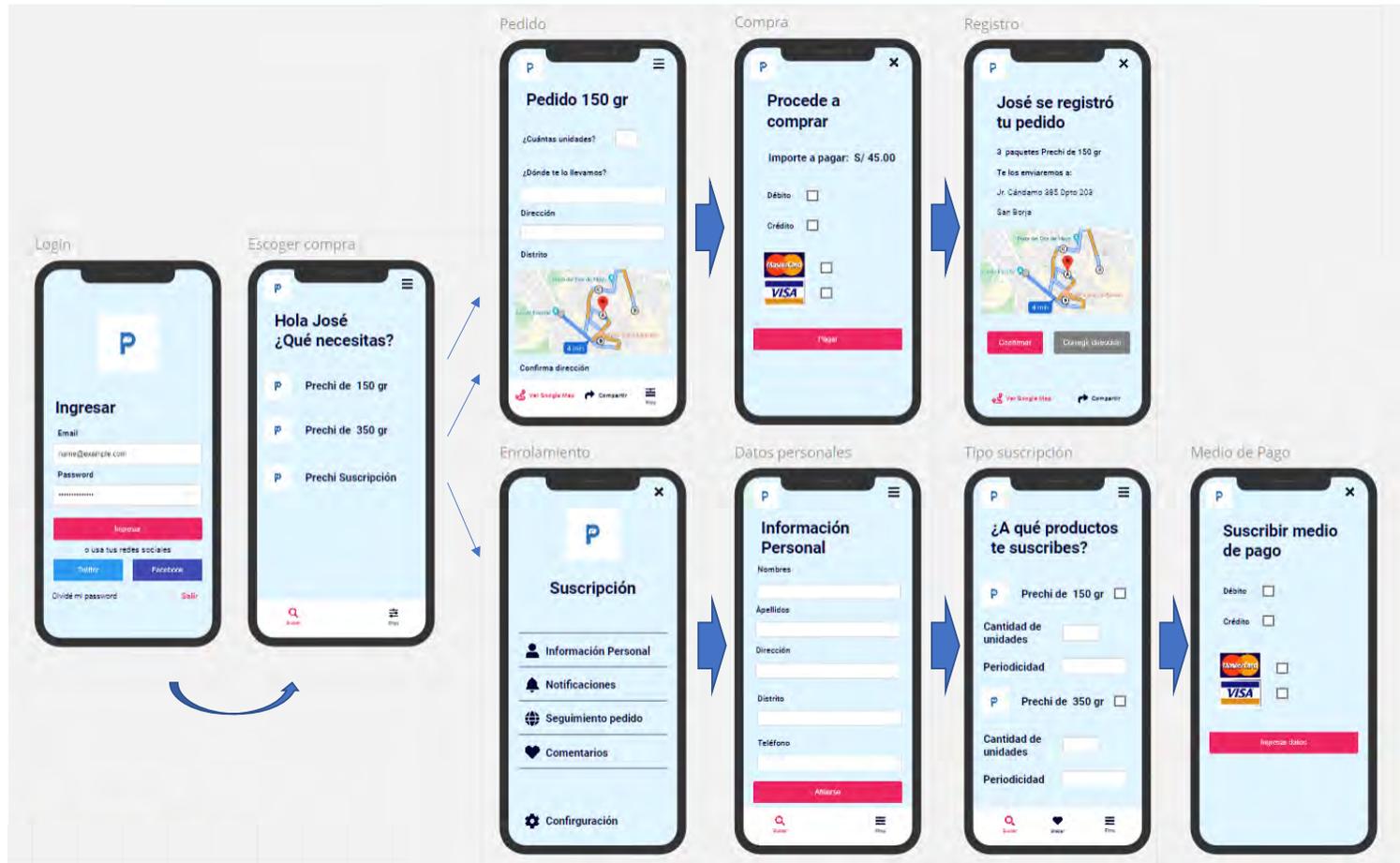
LA MOLINA CALIDAD TOTAL LABORATORIOS - UNALM

Mary Flor Cbsare Coral
 Mtro. Guim Mary Flor Cbsare Coral
 DIRECTORA TÉCNICA
 C.O.P. N° 635

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Pág 2/2

Apéndice 7: Prototipo App Prechi



Apéndice 8: Equipamiento

Los equipos requeridos de capacidad industrial y son los siguientes:

Horno Ventus PRP-5000

- Marca: VENTUS
- Precio: S/6 580
- Capacidad: 5 bandejas rinden 150 galletas cada una
- Potencia: 220v / 50hz
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: 1530 x1005 x1210



Fuente:<https://www.jkimportacion.com/maquinaria-de-industria-alimentaria/hornos/horno-turbo-a-gas-5-bandejas-ventus-prp-5000-detail.html>

Licuada Xpert 2lt 3V BLST3A-R2G

- Marca: Oster
- Precio: S/ 689
- Capacidad: 2 litros
- Velocidad: 3 tipos de velocidades manuales
- Potencia: 2 HP
- Cantidad de operarios: 1

- Medidas: 35 cm de altura x 24 cm de ancho



Fuente: <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/17697804/Licuadaora-Xpert-2lt-3V-BLST3A-R2G/17697804>

Mesa de trabajo acero inoxidable

- Marca: KINGWARE
- Precio: S/ 1400 cada una
- Medida: 1.50 X 60 X 90



Fuente:

Amasadora Industrial

- Marca: SINCO SSD30A – SSD40A
- Precio: S/ 3800
- Capacidad: 12 a 18 kg
- Velocidad: 10
- Potencia: 2 HP – 3 HP
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: 45*80*100cm – 47*85*110cm



Fuente: <https://sinco.com.pe/product/amasadora-industrial-12kg-y-18kg/>

Estantes

- Marca: Fixer
- Precio: s/ 219.90
- Capacidad: 5 repisas, resisten 300 Kg
- Cantidad de operarios: 1

- Medida: 192 cm de alto, 100 cm de ancho y 50 cm de profundidad



Fuente: <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/3948080/Estante-Metalico-Rivet-Antracita-50x100x192cm/3948080>

Balanza industrial

- Marca: Miray BMC-110
- Precio: s/ 299
- Capacidad: 30 kg
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: -



Fuente: Hiraoka

Bandejas de acero inoxidable

- Marca: Ecomark
- Precio: S/ 24
- Capacidad:
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: 45×35 Cm x 5 cm de altura



Fuente: <https://ecomarkperu.com/producto/bandeja-acero-inoxidable-ideal-para-horno-45x35-cm/>

Congeladora

- Marca: MABE
- Precio: S/1300
- Capacidad: 300 l
- Velocidad:
- Potencia: 330 kWh/año
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: 85cm de alto, 111.5 cm de ancho y 67 cm de profundidad



Fuente: <https://hiraoka.com.pe/congeladora-mabe-chm300pb2-3001>

Dosificadora y empacadora

- Marca: ECHO
- Precio: \$ 6800
- Capacidad: 50 bolsas por minuto
- Velocidad:
- Potencia: 4KW
- Cantidad de operarios: 1
- Medida: 122cm de ancho, 175cm de largo y de profundidad 90cm



Fuente: https://www.alibaba.com/product-detail/ECHO-Automatic-Cereal-Packaging-Machine_62537553690.html?spm=a2700.themePage.5238101001493.117.7a69233dFJ9ir7

La capacidad de fabricación es de gramos al día con 8 horas de trabajo, elaborado por una persona quien está encargada de todos los procesos de elaboración y empaque de galletas Prechi.



Apéndice 9: Descripción de Puestos - Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA Y/O ÁREA A LA QUE PERTENECE	
Administrador General	Administrador General	
LÍNEAS DE RELACIÓN		
REPORTA A:	COLATERALES O PARES:	SUPERVISA A:
Accionistas		Cocineros y Community Manager
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
OBJETIVO GENERAL	<p>Lograr el manejo eficiente de todos los recursos materiales, humanos puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos de la logística se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la empresa.</p> <p>Dirigir y controlar todas las actividades administrativas, financieras de la empresa.</p>	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar órdenes de compra con la correcta planificación del caso. 2. Optimizar la política de aprovisionamiento de productos, así como supervisar la gestión de almacén. <ol style="list-style-type: none"> 3. Gestionar las buenas relaciones con los proveedores. 4. Negociar las mejores condiciones de crédito con los proveedores. 5. Coordinar las entregas para programar las rutas de manera óptima. 6. Supervisar el cumplimiento de todas las entregas que realicen en el día a día 7. Revisar y reprogramar órdenes de entrega que no se han podido cumplir. 8. Llevar el control de las entregas, evaluar, analizar y proponer mejoras para reducir tiempo de entrega. 9. Informar a los accionistas de los avances y ocurrencias que se generan en el área. 10. Velar porque la logística de entrega se dé en las mejores condiciones de orden y limpieza. 11. Analizar los indicadores de las operaciones de compra y despachos 12. Asegurar el mantenimiento oportuno de los activos de la empresa puestos a disposición del área de Operaciones 13. Identificar y poner en conocimiento a los accionistas los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir sus metas y objetivos. 14. Desempeñar las demás funciones que le sean asignados por los accionistas y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la empresa, propósito principal y área de desempeño del cargo. 15. Planificar y controlar las actividades relacionadas a la gestión contable, Recursos Humanos, atenciones, créditos y cobranza de la empresa. <ol style="list-style-type: none"> 16. Elaborar informe de estados financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia. 17. Gestionar, elaborar y administrar los contratos de trabajo y sus renovaciones, en coordinación las respectivas áreas. 18. Responsable del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido. 19. Responsable de la capacitación, entrenamiento y concientización del personal. 20. Responsable de la evaluación del desempeño del personal. 21. Representar a la empresa en las inspecciones laborales en estrecha coordinación con la Gerencia y Asesoría Legal de la empresa. 22. Conocer y aplicar lo dispuesto en las normas de calidad, seguridad, salud en el trabajo, así como también la documentación establecida por la empresa en lo relacionado a sus labores y normas establecidas. 		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN	Profesional en Administración, Contabilidad y Economía que acredite título universitario. Afines Ing. Industrial, u otras carreras afines.	
FORMACIÓN	Diplomado o curso de especialización en logística y Operaciones.	
EXPERIENCIA	Mínimo dos años de experiencia desempeñando labores similares.	
HABILIDADES	Responsabilidad, Conocimiento del cargo, Calidad de Trabajo, Iniciativa, Relaciones personales, Actitud	

Apéndice 10: Descripción de Puestos – Business Developer

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA Y/O ÁREA A LA QUE PERTENECE	
Business Development	Administrador General	
LÍNEAS DE RELACIÓN		
REPORTA A:	COLATERALES O PARES:	SUPERVISA A:
Accionistas		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
OBJETIVO GENERAL	Dirigir la estrategia de desarrollo y apertura del mercado, se encarga de la gestión y análisis del potencial de mercados aún sin explorar, así como de su prospección; representando a la compañía.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar nuevas cuentas corporativas, gestionar y explotar su cartera comercial. 2. Implementar la política comercial y de marketing en línea con la estrategia. 3. Negociar las mejores condiciones comerciales respecto a las mejores contrapartidas en cada cliente. 4. Elaboración de argumentos de venta y presentaciones eficaces para el alcance de los objetivos. 5. Búsqueda de información y análisis de mercado (competencia, productos, pricing). 6. Expandir relaciones y atraer nuevos clientes. 		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN	Profesional en Administración, Marketing o Psicología que acredite título universitario. Afines Ing. Industrial, u otras carreras afines.	
FORMACIÓN	Diplomado o curso de especialización en Marketing.	
EXPERIENCIA	Mínimo dos años de experiencia desempeñando labores similares.	
HABILIDADES	Responsabilidad, Conocimiento del cargo, Calidad de Trabajo, Iniciativa, Relaciones personales, Actitud.	

Apéndice 11: Descripción de Puestos – Operario de Producción

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA Y/O ÁREA A LA QUE PERTENECE	
Operador de Producción	Administrador General	
LÍNEAS DE RELACIÓN		
REPORTA A:	COLATERALES O PARES:	SUPERVISA A:
Administrador General		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
OBJETIVO GENERAL	Participar directamente en el proceso de producción, manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación de producto, seguir paso a paso las especificaciones de producción, verificar que el proceso de calidad en la producción sea el adecuado.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar materias primas a la maquinaria de producción 2. Montar mercancías en líneas de producción 3. Supervisar el proceso de producción, comprobar el producto elaborado, en sus múltiples variedades en la última fase de su fabricación y previo a su envasado. 4. Llevar a cabo controles básicos de calidad y pruebas; verificar embalaje conforme a las exigencias y parámetros. 5. Almacenar las mercancías y materias primas correctamente en nuestro almacén 6. Embalar las mercancías a enviar 7. Mantener las áreas de trabajo y el equipo. 8. Avisar de las posibles incidencias detectadas de acuerdo a las instrucciones recibidas con el fin de garantizar la óptima fabricación y satisfacción del cliente conforme a sus estándares de calidad. 9. Comprobar visualmente el estado de las galletas tras el horneado y antes del empaquetado, haciendo hincapié sobre todo en el color, grosor-calibre (se realizan mediciones y verificaciones periódicamente en cada turno). 10. Retirar y envasar, en su caso, las rotas y/o deterioradas. 11. Avisar de inmediato de las posibles incidencias en el color, sabor, grosor, y forma de la galleta. 		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN	Secundaria, sin carrera requerida	
FORMACIÓN	Estudios de especialización en Marketing/Venta	
EXPERIENCIA	Experiencia de 6 meses en puesto similar	
HABILIDADES	Orden, minucioso, limpio.	

Apéndice 12: Descripción de Puestos – Community Manager

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO	GERENCIA Y/O ÁREA A LA QUE PERTENECE	
Community manager	Administrador General	
LÍNEAS DE RELACIÓN		
REPORTA A:	COLATERALES O PARES:	SUPERVISA A:
Administrador General		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
OBJETIVO GENERAL	Generar y desarrollar estrategias que posicionan y mantengan la presencia de la empresa en el mercado.	
FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contactar a los clientes potenciales y mantienen relaciones con los actuales. 2. Proporcionar informes de situación sobre la actividad de ventas, la adhesión a las metas, cierres y seguimiento de clientes. 3. Coordinación de rutas de entrega y la optimización del mismo. 4. Asistencia a seminarios o eventos de marketing para estar a la pendiente de los cambios. 5. Estar en contacto con el inventario y logística para asegurarse de que se satisfagan las necesidades de los clientes. 6. Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. 7. Elaborar estrategias, políticas, canales, publicidad y merchandising. 8. Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. 9. Desarrollo de plan de marketing digital por línea y canal. 10. Coordinar desarrollo de Diseños web, campañas promocionales en web. 11. Desarrollar programas de PR de la marca, divulgación en redes sociales. 12. Desarrollo de promociones con el fin de estimular al consumidor final, canales (Distribuidores). 13. Desarrollo activaciones PDV con el fin de fomentar la imagen de marca y aumentar los márgenes de venta. 14. POP y distribución a tiendas con el fin de poder garantizar la estandarización de los Layout. Creatividad, Conceptualización y Diseño. 		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN	Universitario o Técnico en marketing	
FORMACIÓN	Estudios de especialización en Marketing/Venta	
EXPERIENCIA	1 año de experiencia	
HABILIDADES	Creatividad, Liderazgo, Compromiso, Pasión	

Apéndice 13: Detalle de la Inversión

Maquinaria Producción	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Horno Rotativo	1	6,580.00	5,576.27	6,580.00
Dosificadora -				
Empacadora	1	26,000.00	22,033.90	26,000.00
Amasadora industrial	1	3,800.00	3,220.34	3,800.00
Total			30,830.51	36,380.00

Equipos Producción	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Licuada industrial	1	689.00	583.90	689.00
Congeladora	1	1,300.00	1,101.69	1,300.00
Balanza	1	299.00	253.39	299.00
Bandejas	10	24.00	203.39	240.00
Extintor	2	280.00	474.58	560.00
Total			2,616.95	3,088.00

Equipos Administración	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Laptop	1	3,000.00	2,542.37	3,000.00
Celulares	2	150.00	254.24	300.00
Impresora	1	650	550.85	650.00
Horno Microonda	1	400	338.98	400.00
Total			3,686.44	4,350.00

Herramientas Producción	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Espátula de acero	2	10.00	16.95	20.00
Medidor	1	15.00	12.71	15.00
Rodillo	1	35	29.66	35.00
Baldes	5	50	211.86	250.00
Total			271.19	320.00

Utensilios Producción	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Tacho de basura	3	50.00	127.12	150.00
Utensilios panadería	1	400	338.98	400.00
Total			466.10	550.00

Mobiliario Producción	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Mesa de acero	2	560.00	949.15	1,120.00
Mesa de trabajo	2	1,400.00	2,372.88	2,800.00
Sillas plástico	2	50	84.75	100.00
Botiquin	1	60	50.85	60.00
Total			3,457.63	4,080.00

Mobiliario Administración	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Silla de escritorio	2	350.00	593.22	700.00
Escritorio	2	900.00	1,525.42	1,800.00
Estante	1	250.00	211.86	250.00
Total			2,330.51	2,750.00

Útiles Oficina Administración	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Útiles en general	1	500.00	423.73	500.00

Aplicativos	Cantidad	Costo unidad	Inv. Total sin IGV	Inv. Total + IGV
Web	1	4,000.00	4,000.00	4,720.00
App	1	22,200.00	22,200.00	26,196.00
Total			26,200.00	30,916.00