



Plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en Lima Metropolitana.

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Alfredo Ismael Amaut Garcia

Grover Antonio Angues Rosas

Danella Alejandra Matheus Valero

Carlos Cesar Mera Sotelo

Maestría en Administración a Tiempo Parcial 71

Lima, 12 de setiembre del 2023

Plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en Lima Metropolitana.

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	14%	1%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE


FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	www.avepa.org Fuente de Internet	1%
3	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	theibfr.com Fuente de Internet	<1%


Este trabajo de investigación:

“Plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en Lima Metropolitana”

Ha sido aprobado



Carlos Guerrero Medina (Jurado)



Aldo de la Cruz Gonzalez (Jurado)



Otto Regalado Pezúa (Asesor)

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación de la idea de negocio.....	5
1.2. . Objetivos del proyecto	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Contribución	7
1.4. Alcance y limitaciones.....	8
1.4.1. Delimitación de la tesis	8
1.4.2. Limitaciones	8
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	9
2.1. Método de investigación.....	9
2.1.1. Enfoque cualitativo de la investigación	9
2.1.2. Enfoque cuantitativo de la investigación	12
2.2. Determinación de las fuentes de información.....	14
2.2.1. Fuentes secundarias	15
2.2.2. Fuentes primarias.....	15
2.2. Técnicas de recopilación de información	16
2.2.1. Encuestas	17
2.2.2. Entrevistas	17
2.3. Herramientas utilizadas en la metodología.....	18
2.4.1. Análisis PEST.....	18
2.4.2. Fuerzas de Porter	19
CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL	22
3.1. Objetivos	22
3.2. Sistema digestivo de los gatos	23
3.3. Requerimiento nutricional y energético de los gatos.....	24
3.4. Alimentación completa para gatos.....	29
3.5. Alimentación complementaria para gatos.....	29
3.5.1. Alimentos húmedos complementarios.....	30

3.5.2.	Alimentos libres de granos para gatos.....	30
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL		32
4.1.	Objetivos	32
4.2.	Situación del mercado peruano.....	32
4.3.	Categorías de alimentos para gatos.....	36
4.4.	Tendencias en consumo de alimentos para gatos en Perú	41
4.5.	Análisis de la competencia.....	46
4.6.	Competencia directa e indirecta.....	55
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO.....		57
5.1.	Objetivos de la investigación	58
5.2.	Investigación cualitativa: entrevistas	58
5.2.1	Objetivos de las entrevistas	59
5.2.2	Resultados	60
5.3.	Investigación cuantitativa: encuestas.....	67
5.3.1.	Objetivos de la encuesta	68
5.3.2.	Población objeto de estudio.....	69
5.3.3.	Proceso de muestreo	72
5.3.4.	Resultados de las encuestas	74
5.3.5.	Conclusiones de las encuestas	79
5.4.	Estimación de la demanda	82
5.4.1.	Estimación del mercado total y disponible.....	82
5.4.2.	Estimación del mercado potencial.....	83
5.5.	Conclusiones del capítulo	84
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO		87
6.1.	Análisis externo	87
6.1.1.	Macroentorno PEST	87
6.1.2.	Matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	92
6.1.3.	Microentorno - Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	95
6.2.	Lineamientos estratégicos.....	100
6.2.1.	Grupos de interés.....	100
6.2.2.	Visión	101
6.2.3.	Misión.....	101
6.2.4.	Objetivos estratégicos.....	101

6.3.	Estrategia competitiva.....	102
6.4.	Propuesta de valor.....	103
6.1.	Modelo de negocio CANVA	107
6.2.	Conclusiones del capítulo	107
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING		109
7.1.	Objetivos	109
7.1.1.	Objetivo General	109
7.1.2.	Objetivos Específicos	109
7.1.3.	Objetivo Comercial	110
7.2.	Segmentación.....	110
7.3.	Posicionamiento.....	112
7.3.1.	Valores diferenciador del alimento.....	113
7.3.2.	Posicionamiento en plataformas digitales	113
7.4.	Marketing Mix	117
7.4.1.	Producto.....	117
7.4.2.	Precio.....	118
7.4.3.	Plaza	119
7.4.4.	Promoción	121
7.5.	Métricas de desempeño del plan de marketing	124
7.6.	Presupuesto de Marketing.....	126
7.7.	Conclusiones del capítulo	127
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES		128
8.1.	Objetivos de Operaciones	128
8.1.1.	Objetivo General	128
8.1.2.	Objetivos específicos.....	128
8.2.	Gestión de operaciones	128
8.2.1.	. Diseño de la operación	128
8.2.2.	Selección de Proveedor	130
8.2.3.	Políticas de calidad.....	131
8.3.	Proceso de abastecimiento	132
8.3.1.	Proyección de cantidad de productos por comprar	133
8.3.2.	Unidades logísticas de compra	134
8.3.3.	Precios de compra.....	135

8.4.	Proceso de distribución	142
8.5.	Canales de distribución	144
8.5.1.	Cobertura de puntos de venta	144
8.5.2.	Colocación de productos	146
8.6.	Presupuesto de inversión.....	148
8.7.	Conclusiones	148
CAPÍTULO IX: PLAN ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....		150
9.1.	Estructura Organizacional.....	150
9.1.1.	Objetivos de corto plazo.....	150
9.1.2.	Objetivos de largo plazo.....	150
9.1.3.	Constitución empresarial	150
9.1.4.	Costo de constitución	153
9.2.	Gestión de Recursos Humanos	154
9.2.1.	Organigrama.....	154
9.2.2.	Funciones y responsabilidades	155
9.2.3.	Sistema de remuneraciones	162
9.3.	Servicios tercerizados	163
9.4.	Conclusiones del capítulo	164
CAPÍTULO X: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....		165
10.1.	Objetivos	165
10.1.1.	Objetivo General	165
10.1.2.	Objetivos Específicos	165
10.2.	Horizonte de evaluación	165
10.3.	Proyección de Ventas.....	166
10.4.	Proyección de Costos y Gastos.....	167
10.4.1.	Costos del Producto.....	167
10.4.2.	Remuneraciones	168
10.4.3.	Costos de la Operación.....	168
10.4.4.	Gastos de la Operación.....	169
10.4.5.	Costos y gastos	169
10.5.	Capital de Trabajo.....	170
10.6.	Estado de Resultados	171
10.7.	Flujo de caja.....	172

10.7.1. Flujo de caja económico	172
10.7.2. Flujo de caja financiero	173
11.1.1. Definición del WACC	173
11.1.2. Financiamiento	174
11.2. Punto de Equilibrio	175
11.3. Análisis de Sensibilidad	175
11.4. Conclusiones del capítulo	178
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	184
ANEXOS	189
Anexo 1: Entrevista a ejecutivo comercial	189
Anexo 2: Entrevista a médico veterinario experto en medicina felina	193
Anexo 3: Entrevista a médico veterinario experto en asuntos regulatorios	197
Anexo 4: Resultados de las encuestas	203

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Fuentes de información secundarias</i>	15
Tabla 2.	<i>Fuentes de información primarias</i>	16
Tabla 3.	Requerimientos nutricionales según WSAVA	27
Tabla 4.	Venta de comida para gatos por categorías	40
Tabla 5.	<i>Alimento para gatos por banda de precios (por kg)</i>	50
Tabla 6.	<i>Precios de alimentos para gatos por presentación</i>	51
Tabla 7.	<i>Principales claims de las marcas de alimento para gatos</i>	55
Tabla 8.	<i>Relación de personas entrevistadas</i>	59
Tabla 9.	<i>Objetivos de las entrevistas</i>	59
Tabla 10.	<i>Estimación de la población objeto de estudio</i>	69
Tabla 11.	Estimación del mercado disponible en latas/ anual	83
Tabla 12.	Estimación del mercado potencial	84
Tabla 13.	Análisis de entorno PEST	90
Tabla 14.	Matriz de evaluación MEFE	93
Tabla 15.	Matriz de cinco fuerzas de Porter	99
Tabla 16.	<i>Análisis de hogares que tienen por lo menos un gato en Perú</i>	111
Tabla 17.	<i>Población de gatos domésticos en Perú (miles de animales)</i>	111
Tabla 18.	Presupuesto de Marketing	126
Tabla 19.	Proyección de compras por unidades anual	133
Tabla 20.	Proyección de compras por unidades mensual	134
Tabla 21.	<i>Unidades logísticas de pedido (Contenedor 20 pies)</i>	135
Tabla 22.	<i>Unidades logísticas de producción al año</i>	135
Tabla 23.	<i>Precio de compra por presentación en soles 2024</i>	136
Tabla 24.	<i>Precio de compra por presentación en soles 2025</i>	136
Tabla 25.	<i>Precio de compra por presentación en soles 2026</i>	136
Tabla 26.	<i>Precio de compra por presentación en soles 2027</i>	137
Tabla 27.	<i>Precio de compra por presentación en soles 2028</i>	137
Tabla 28.	<i>Planificación del abastecimiento año 2024</i>	138
Tabla 29.	<i>Planificación del abastecimiento año 2025</i>	138
Tabla 30.	<i>Planificación del abastecimiento año 2026</i>	138
Tabla 31.	<i>Planificación del abastecimiento año 2027</i>	139

Tabla 32.	<i>Planificación del abastecimiento año 2028</i>	139
Tabla 33.	<i>Cronograma de abastecimiento mensual</i>	140
Tabla 34.	<i>Pagos al distribuidor año 2024</i>	142
Tabla 35.	<i>Pagos al distribuidor año 2025</i>	142
Tabla 36.	<i>Pagos al distribuidor año 2026</i>	143
Tabla 37.	<i>Pagos al distribuidor año 2027</i>	143
Tabla 38.	<i>Pagos al distribuidor año 2028</i>	143
Tabla 39.	<i>Porcentaje de participación de puntos de venta por canal</i>	144
Tabla 40.	Porcentaje de participación de las ventas del negocio por canal	144
Tabla 41.	<i>Cobertura de puntos de ventas en el canal moderno al año</i>	145
Tabla 42.	<i>Cobertura de puntos de ventas en el canal tradicional al año</i>	145
Tabla 43.	<i>Cantidad de unidades colocadas por canal al año</i>	146
Tabla 44.	<i>Cantidad de unidades colocadas en el canal moderno al año</i>	147
Tabla 45.	<i>Cantidad de unidades colocadas en el canal tradicional o al año</i>	147
Tabla 46.	<i>Gastos de pruebas de producto para registro sanitario</i>	148
Tabla 47.	<i>Procedimientos para constitución de la empresa</i>	151
Tabla 48.	Procedimientos para constitución de la empresa.....	153
Tabla 49.	<i>Remuneraciones</i>	162
Tabla 50.	<i>Proyección de ventas en soles (Wet Food)</i>	166
Tabla 51.	<i>Proyección de Ingresos en soles por año (Wet Food)</i>	166
Tabla 52.	<i>Valor de Ingresos por producto en soles</i>	167
Tabla 53.	<i>Costos del producto nacionalizado en soles</i>	167
Tabla 54.	<i>Remuneraciones en soles</i>	168
Tabla 55.	<i>Costos de operación en soles</i>	168
Tabla 56.	<i>Gastos de operación en soles</i>	169
Tabla 57.	<i>Total costos y gastos</i>	170
Tabla 58.	<i>Capital de trabajo inicial en soles</i>	170
Tabla 59.	<i>Estado de Resultados en soles</i>	171
Tabla 60.	<i>Flujo de caja económico en soles</i>	172
Tabla 61.	<i>Flujo de caja financiero en soles</i>	173
Tabla 62.	<i>WACC</i>	173
Tabla 63.	<i>Financiamiento en soles</i>	174
Tabla 64.	<i>Punto de equilibrio</i>	175

Tabla 65.	<i>Análisis de sensibilidad Precio de venta - variación de costo variable</i>	176
Tabla 66.	<i>Análisis de sensibilidad Precio de venta - variación de costo fijo</i>	176
Tabla 67.	<i>Análisis de sensibilidad Precio de venta – cantidad de venta</i>	177

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Valor de mercado en ventas minoristas para alimento para mascotas.....	34
Figura 2.	<i>Valor y proyección del tamaño de mercado de comida para gatos.....</i>	35
Figura 3.	<i>Valor y proyección del tamaño de mercado de comida para gatos.....</i>	41
Figura 4.	(a y b) Cuarta Edición de la Feria Expogato	44
Figura 5.	Participación de compañías, alimentos para gatos en el Perú.....	47
Figura 6.	Participación de marcas, alimento para gatos en el Perú	49
Figura 7.	Matriz de mercado, alimento para gatos.....	53
Figura 8.	Variación Porcentual Interanual del PBI Perú.....	88
Figura 9.	Proyección de inflación: 2023-204.....	89
Figura 10.	<i>Mapa de empatía.....</i>	104
Figura 11.	<i>Modelo de comprador típico.....</i>	105
Figura 12.	<i>Lienzo de propuesta de valor.....</i>	106
Figura 13.	<i>Modelo de negocio CANVAS.....</i>	107
Figura 14.	Logo de marca NutriCat	116
Figura 15.	<i>Prototipo de envases de NutriCat.....</i>	118
Figura 16.	Matriz de mercado con NutriCat, alimento para gatos.....	120
Figura 17.	Análisis de cobertura para la distribución de NutriCat	121
Figura 18.	Flujograma de la operación	129
Figura 19.	<i>Régimen MYPE Tributario</i>	151
Figura 20.	<i>Organigrama propuesto para la empresa.....</i>	155

ALFREDO ISMAEL AMAUT GARCIA

I. RESUMEN

Ingeniero de Sistemas, con especialización en ciberseguridad, gestión estratégica de tecnología. Experto en plataformas cloud y metodologías ágiles para el desarrollo seguro de software.

II. EXPERIENCIA LABORAL

Gerente de Arquitectura de Seguridad TI / Mibanco Perú

Julio 2023 - Actualidad.

- Crear y mantener estrategias integrales de seguridad cibernética y de TI para proteger los activos y datos del banco.
- Garantizar que el banco cumpla con las regulaciones y estándares de seguridad de la industria, como PCI DSS, GDPR y regulaciones bancarias específicas.

Sub-Gerente de Arquitectura de Seguridad TI / Mibanco Perú

Noviembre 2021 - Julio 2023

- Definición y gestión del *Roadmap* Tecnológico del banco, así como la Arquitectura de Referencia en los dominios de Seguridad y Monitoreo
- Encargado de planificar, integrar, comunicar y administrar la cartera de proyectos que impacten la Arquitectura de referencia y el *Roadmap* tecnológico del Banco.

Arquitecto de Seguridad TI / Mibanco Perú

Noviembre 2019 - Noviembre 2021

- Diseño de arquitectura de seguridad tecnológica para todos los sistemas de la empresa.
- Diseño de arquitectura de seguridad tecnológica para todas las plataformas de la empresa basados en ISO27001, PCI, CISM, ISO 27002, NIST, entre otros estándares. Además, siguiendo la metodología de riesgo del banco.

Arquitecto de Soluciones Cloud / Grupo El Comercio

Septiembre 2018 - Octubre 2019

- Diseño de Arquitectura Tecnológica para todas las aplicaciones de la empresa y desarrollo bajo metodologías ágiles (Scrum)
- Liderazgo Técnico del *Squad* de Seguridad Tecnológica Lumingo, PagoEfectivo y Urbana.
- Dirección de proyectos de infraestructura como código multicloud (Terraform, Packer, Ansible, Consul y Vault).
- Supervisar, controlar, mantener y optimizar la seguridad de la infraestructura cloud.

III. EDUCACIÓN

- MBA - Maestría en Administración de Negocios, Universidad ESAN | Noviembre 2021 - Agosto 2023
- Ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos | 2013 – 2017
- Diplomado en Ciberseguridad, Universidad de León - España | 2018
- Entrenamiento en Ciberdefensa, Organización de los Estados Americanos OEA | 2018

IV. LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

- Seleccionado nacional por resultados en entrenamientos de ciberseguridad por la OEA
- Becario del programa Pathways to Progress de la Fundación Citi y OEA

V. OTROS

- *[Idiomas]:* Inglés (IELTS) B2

GROVER ANTONIO ANGUES ROSAS

I. RESUMEN

Magister en Supply Chain Management y estudiante MBA con experiencia en formar equipos de alto desempeño, enfocado en generar valor sostenible basado en la excelencia operacional y modelos estratégicos de gestión empleando analítica, automatización digital y proyectos de alto impacto.

II. EXPERIENCIA LABORAL

Jefe Central de Almacenes y Planeamiento Corporativo / ALICORP S.A.A.

Mayo 2017 - Actualidad

- Responsable de las operaciones de almacenes de las compañías del grupo, presupuesto, proyectos logísticos, planeamiento, abastecimiento, regulaciones, IQBF.

Jefe de Almacenes y Distribución / ATLAS COPCO PERUANA S.A.

Mayo 2011 - Abril 2017

- Responsable de las operaciones de los almacenes, control de inventario y distribución, presupuesto, proyectos logísticos, planeamiento, servicios e infraestructura.

Jefe de Logística / MAESTRO PERÚ S.A.

Diciembre 2009 - Mayo 2011

- Responsable de la implementación de proyectos logísticos, desarrollo de proveedores, operaciones del centro de distribución y mejoras de productividad

Supervisor de Distribución / NEXTEL DEL PERU S.A.

Enero 2008 - Diciembre 2008

- Responsable de las operaciones, presupuesto y proyectos de mejora continua de las áreas del centro de distribución

III. EDUCACIÓN

- MBA - Maestría en Administración de Negocios, Universidad ESAN | Noviembre 2021 - Agosto 2023
- Magister en Supply Chain Management y Máster en Dirección Logística y Distribución comercial | Universidad ESAN /Universidad ESIC | Octubre 2012 – Octubre 2014
- Licenciado en Economía, Universidad de San Martín de Porres | 1998 – 2003

IV. LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

- Reconocimiento por implementación del modelo de Digitalización y automatización, y Modelo Corporativo de Gestión en sociedades.
- Reconocimiento implementación exitosa del Control Tower
- Reconocimiento Implementación de las 5S dentro del modelo de Excelencia Operacional
- Reconocimiento por la implementación del proyecto Fénix.
- Reconocimiento por Liderar la Mejor Gestión de Planeamiento Corporativo
- Reconocimiento por liderar el proyecto Génesis
- Instructor del programa de modalidades Formativas

V. OTROS

- *[Idiomas]:* Inglés
- SAP S/4HANA | EWM | TMS | IBP
- Certificación BASC, HACCP, BRC, BPM, BPA, Trinorma.

DANELLA ALEJANDRA MATHEUS VALERO

I. RESUMEN

Ingeniera Pesquera con Maestría en Seguridad Alimentaria y Gestión de Calidad. Especialización en Asuntos Regulatorios y Calidad. Más de 5 años de experiencia en Industria de Consumo Masivo y Alimentaria, Gestión de Almacenes y Distribución. Conocimiento en regulaciones (CODEX, FDA) y estándares de calidad (GFSI, HACCP, BRC, ISO, IFS, entre otros). Colegiada CIP 194344. Perfil técnico y de negocios.

II. EXPERIENCIA LABORAL

Jefe de Calidad y Asuntos Regulatorios / G.W. YICHANG & CÍA. S.A.

Noviembre 2018 - Actualidad

- Encargada del Sistema de Aseguramiento de Calidad, Asuntos Regulatorios, Atención al Cliente y Seguridad, Salud en el Trabajo.
- Cumplimiento de normativas (DIGESA, SENASA, DIGEMID)
- Responsable del soporte técnico para 6 marcas propias de consumo masivo y 60+ marcas multinacionales
- Monitoreo de inspecciones de INDECOPI y proyectos de expansión.
- Verificación del cumplimiento de los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo,

Co-fundadora y Consultora / QUALICA S.A.

Marzo 2020 - Actualidad

- Asesoramiento en registro sanitario, etiquetado, innovación y sistemas de calidad.
- Capacitación para la industria alimentaria.

Encargado de Calidad y Registros Sanitarios / G.W. YICHANG & CÍA. S.A.

Marzo 2015 - Setiembre 2017

- Implementación y certificación de Principios Generales de Higiene (PGH).
- Entrenamiento de personal y gestión de reclamaciones.

- Evaluación y gestión de procedimientos de Registro Sanitario.
- Validación de etiquetado de productos.

Ejecutivo Comercial / CERTIFICACIONES DEL PERÚ S.A. (CERPER)

Enero 2014 - Septiembre 2014

- Asesoramiento en servicios de Certificación de Productos.
- Conocimiento en certificación sanitaria para exportación de productos hidrobiológicos.

Internship – Departamento de Control de Calidad / FRIMAR

Mayo 2018 - Julio 2018

- Control de calidad en proceso de producción de pan pre-horneado y congelado.
- Revisión de requisitos HACCP y gestión de no conformidades.

III. EDUCACIÓN

- MBA - Maestría en Administración de Negocios, Universidad ESAN | Noviembre 2021 - Agosto 2023
- Master en Seguridad Alimentaria y Gestión de Calidad, Universidad Politécnica de Valencia | Septiembre 2017 – Septiembre 2018
- Ingeniería Pesquera, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) | 2008 – 2013

IV. LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

- Ponente en INCUBAGRARIA de UNALM y otros programas.
- Beca Presidente de la República para postgrado en el extranjero.
- Adaptación Plan para Ley de Promoción de Alimentación Saludable.

V. OTROS

[Idiomas]: Inglés (Cambridge Test) B1

[Habilidades]: Análisis | Liderazgo | Organización | Proactividad

[Intereses]: | Consumo Masivo | Asuntos Regulatorios | Certificaciones de Calidad | Innovación | Docencia | Legislación | Desarrollo de Negocios |

CARLOS CÉSAR MERA SOTELO

I. RESUMEN

Ingeniero mecánico colegiado, con más de 15 años de experiencia en el sector de HVAC y energía, experiencia en el campo técnico comercial B2B en mercados verticales como Retail, Industria, Data Center. Orientación al logro de objetivos, liderazgo, planificación, adaptabilidad, capacidad de negociación, son las competencias que principalmente he desarrollado.

II. EXPERIENCIA LABORAL

Manager de Desarrollo de Negocios - Producto Aplicado / Johnson Controls Peru SRL.

Marzo 2019 - Actualidad

- Responsable regional por crecimiento del market share para el portafolio de productos Chillers, Unidades manejadoras de aire y fancoils, en países como Perú, Bolivia y Brasil.

Project Manager Solutions / DAIKIN AIRCONDITIONING PERU SAC.

Abril 2015 - Marzo 2019

- Garantizar la total ejecución de los proyectos de la división de Soluciones, en dos direcciones principales: calidad de instalación y administración financiera de los recursos, garantizando los márgenes objetivos y el seguimiento de cobro de todos los pagos acordados con cliente.

-

Ingeniero de Servicios HVAC / LG ELECTRONICS PERU S.A.C

Diciembre 2012 - Abril 2015

- Responsable de la ejecución, planeación y control de las actividades relacionadas al servicio post venta de la línea de aires acondicionados residenciales y comerciales de la marca.

Ingeniero de Proyectos / EMERSON DEL PERU S.A.C

Abril 2011 - Diciembre 2012

- Responsable de Desarrollo de proyectos HVAC para la industria de telecomunicaciones y banca. Proyectos de agua helada, precisión y confort.

Supervisor de Obras y Mantenimiento / ACS REFRIGERACIÓN S.A.C

Diciembre 2006 - Abril 2011

- Desarrollo de proyectos HVAC para la industria de telecomunicaciones y banca. Proyectos de agua helada, precisión y confort.

III. EDUCACIÓN

- MBA - Maestría en Administración de Negocios, Universidad ESAN | Noviembre 2021 - Agosto 2023
- Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional de Ingeniería | 1999 – 2006

IV. LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

- Reconocimiento del crecimiento de ventas en mercados de Perú y Brasil de JCI.
- Reconocimiento por cierre de venta del primer chiller Magnético para Edificio Gubernamental en Perú- JCI Perú.

OTROS

- *[Idiomas]:* Inglés Intermedio - Centro de Idiomas de Universidad Pacifico
- Curso: APPLICATION ENGINEER TRAINING JADEC 2019 - JADEC YORK PENNSILVANIA - US – Marzo 2019

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración.

Título de la tesis: Plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en Lima Metropolitana.

Autores: Alfredo Ismael Amaut García

Grover Antonio Angues Rosas

Danella Alejandra Matheus Valero

Carlos César Mera Sotelo

Resumen:

La conciencia sobre la importancia de una nutrición adecuada para los gatos ha ido en aumento, generando un mercado en expansión para los alimentos húmedos complementarios. A nivel mundial, la industria de alimentos para mascotas evoluciona rápidamente para adaptarse a las demandas cambiantes de los dueños de mascotas. Los avances en la investigación científica y la comprensión de la fisiología felina han llevado al desarrollo de alimentos más especializados y de alta calidad. Se han introducido opciones sin granos que se ajustan a las necesidades alimentarias específicas de los gatos, como aquellos con sensibilidades alimentarias o alergias.

A medida que los dueños de mascotas se vuelven más conscientes de la importancia de brindar una alimentación adecuada y nutricional a sus mascotas, la demanda de alimentos de alta calidad y opciones nutricionales variadas aumenta significativamente.

Para ello, este plan de negocio ha desarrollado la investigación de mercado correspondiente sobre el mercado de dueños de gatos en Lima Metropolitana, en la que se encontraron hallazgos indicando que, cada vez más familias se preocupan por la salud nutricional de su gato y buscan opciones de precio accesible que incluya calidad y variedad para sus mascotas, es por este motivo que se plantea la idea de proponer ingresar al mercado con una nueva presentación de alimento húmedo complementario para gatos que beneficie su salud de una forma holística en sinergia con el alimento completo tradicional.

Como parte de la estrategia de mercado, se plantea enfocar esfuerzos de marketing en los sectores A y B de Lima Metropolitana, específicamente aquellos dueños de gatos que se encuentren en el rango de edad de 23 y 55 años. Además, la participación en ferias especializadas que ayuden a generar la relación de confianza con los consumidores, a través de charlas y capacitaciones. En el ámbito de la concientización, también es de vital importancia el uso de medios digitales que ayuden a segmentar y enfocar con mayor precisión los esfuerzos de cobertura en la mayor cantidad de población objetivo.

La operación se centra en la tercerización de la producción del alimento bajo la meticulosa revisión e inspección de calidad de los socios del negocio y especialistas veterinarios que velen por un producto que satisfaga las necesidades de los dueños de gatos preocupados por su nutrición y salud en general.

La sinergia con un socio estratégico de distribución nos permite poder llegar a distintos puntos de Lima Metropolitana tanto en los canales modernos como tradicionales.

Respecto al análisis financiero del plan de negocios para alimentos húmedos complementarios de gatos, este refleja resultados sólidos y prometedores. Con un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 150,556 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIRE) del 31.5%, el

proyecto muestra un rendimiento financiero favorable. Además, el período de recuperación (*payback*) de 3.54 años indica la rapidez con la que se espera que se recupere la inversión inicial de 248,457 soles. La consistente generación de flujos por encima del punto de equilibrio durante todos los períodos de evaluación respalda la viabilidad y la estabilidad financiera del proyecto. La combinación de financiamiento, con un 60% proveniente de la banca a una tasa del 18% y el 40% de los accionistas, contribuye a una estructura financiera equilibrada. Estos indicadores positivos sugieren que el plan de negocios tiene el potencial de ser una inversión sólida y exitosa en el mercado de alimentos para gatos.

Palabras claves: alimento para gatos, alimento para mascotas, cuidado animal.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha presenciado un crecimiento significativo en la industria de mascotas en el Perú, siendo la tenencia de gatos y perros los principales justificantes para el crecimiento de la categoría de *petcare* y *petfood*. Esta tendencia ha reflejado un cambio en la percepción de las mascotas, pasando de ser simples animales para ocupar un lugar fundamental en la vida de sus dueños. Un aspecto fundamental en esta evolución es la preocupación creciente por la alimentación de calidad y balanceada, generando una creciente demanda de alimentos especializados.

En relación con los felinos, podemos decir que los gatos son animales de compañía muy populares, independientes y su bienestar se ha convertido en una prioridad para sus dueños. Según un estudio de la Universidad de Exeter en Reino Unido, clasificó a los dueños de gatos en cinco tipos según su enfoque en el cuidado y comportamiento de sus mascotas. Estos son perfiles incluyen a los “protectores preocupados” que priorizan la seguridad de sus gatos manteniéndolos en casa, los “defensores de la libertad” que valoran la independencia de sus gatos permitiéndoles deambular y cazar libremente, los “guardianes tolerantes” que reconocen la importancia de que los gatos salgan pero se sienten incómodos con su caza, los “cuidadores concienzudos” que asumen la responsabilidad de gestionar los hábitos de caza de sus gatos y buscan un equilibrio entre libertad y supervisión, y los “propietarios de *laissez-faire*” que muestran menos conciencia sobre los problemas relacionados con los gatos en el exterior. (Michell, 2020). Este estudio, demuestra que, a diferencia de los dueños de perros, los dueños de gatos tienen perfiles distintos y particulares.

Por otro lado, de acuerdo con lo reportado por Impronta Research citado por Rojas (04 de mayo de 2023) en *Gestión*, en el informe Market Overview pets - Perú se señala que “el 85% de

peruanos tiene al menos una mascota en casa. La tenencia es marcada entre los jóvenes de 26 a 35 años y en el NSE A.”

Chavez (22 de agosto del 2022), en un artículo publicado en *Forbes Perú* bajo el título “Así es como el mercado de mascotas en Perú movería USD 429 millones este año”, describe cómo incluso en medio de la pandemia y la inflación, los dueños de mascotas ya sean perros o gatos, continúan invirtiendo en su bienestar. Contrario a otras industrias, el sector de cuidado de mascotas experimentó un crecimiento de 8,1% en el 2020 y 29,1% en el 2021, según los informes de Euromonitor International.

La evolución de la importancia de las mascotas en la vida de los peruanos ha llevado una transformación profunda en la relación de las familias con sus animales, llegando incluso a considerarlos como miembros esenciales del hogar, como señala Mendiola (2022). Estudios han revelado que se generan las mismas hormonas de conexión emocional entre las madres y sus hijos humanos que entre las personas y sus mascotas. En este contexto, Mendiola también menciona que el gasto promedio mensual de los peruanos en sus mascotas puede llegar a los S/350.00 soles.

En una entrevista para la nota digital publicada en *Gestión* realizada por Peves (18 de mayo de 2022), Nicolás Mulder, director ejecutivo de Mascotas Latinas (dueña de Superpet), indica lo siguiente: “vemos intención de comprar algo mejor que lo básico, pero dentro de las categorías premium las más económicas son las que ganan participación”. Esto significa que los dueños buscan brindar una mejor calidad de vida a sus mascotas.

Así lo reafirma Rojas (04 de mayo de 2023) en *Gestión*, “Las mascotas son vistas como parte de la familia y por lo tanto sus dueños se preocupan más por darles una mejor calidad de vida, lo que se traduce, en un mayor presupuesto.” (Rojas, 2023).

En esta dinámica, el informe de “Cat Food in Perú” de Euromonitor International (2023a) resalta la demanda creciente por una mayor variedad de productos para gatos, en línea con el rápido de aumento de la tenencia de gatos en los hogares peruanos. A medida que los gatos ganan relevancia y los propietarios buscan satisfacer sus necesidades específicas, la demanda de nuevos productos se convierte en un factor central para impulsar el crecimiento en las ventas de alimentos para gatos.

Dado que la propiedad de gatos está experimentando un crecimiento más rápido que otras mascotas en los hogares peruanos, los consumidores están ansiosos por tener una variedad más amplia de productos para elegir. Durante muchos años, las empresas se centraron en desarrollar alimentos para perros, ya que tenían una base de consumidores más grande y los dueños de perros estaban dispuestos a probar nuevos productos. Además, el hecho de que los gatos sean considerados más exigentes en lo que comen y de alguna manera difíciles de complacer también limitó la oferta de productos en la comida para gatos. Sin embargo, a medida que los gatos ganan más relevancia, a través de la guía de veterinarios más especializados, los propietarios se informan más sobre los hábitos, preferencias y necesidades de sus gatos. Como resultado, la demanda de nuevos productos ha crecido y se ha convertido en un factor clave en la expansión de las ventas de alimentos para gatos. (Euromonitor Internacional, 2023a, p. 3)

El cambio en el estilo de vida de los peruanos, caracterizado por la búsqueda de mayor comodidad en espacios más pequeños y con menos ayuda doméstica, influye en la preferencia por mascotas que se adapten a esta realidad. Esta dinámica, junto con la tendencia a tener menos hijos, impulsa el crecimiento sostenido de la población de gatos y, en consecuencia, de la demanda de

alimentos de calidad para estos felinos, como destaca el informe. (Euromonitor International, 2023a, p. 4).

Finalmente, según Andrés Chechtman, citado por Chavez (22 de agosto de 2022) para *Forbes Perú*, la tendencia hacia la humanización de las mascotas y la demanda creciente de alimentos *premium*, ha llevado a un incremento significativo en la venta de alimentos húmedos para perros y la venta de alimentos premium (húmedos y secos) para gatos.

El presente estudio se enmarca en este contexto dinámico y cambiante de la industria de alimentos para mascotas en Lima Metropolitana. A través de un análisis exhaustivo del mercado, encuestas y entrevistas, se ha identificado una oportunidad estratégica para la introducción de un nuevo producto. Con el objetivo de satisfacer las demandas cambiantes de los propietarios de gatos en términos de calidad y nutrición, se ha desarrollado el producto "NUTRICAT". Este producto se enfoca en brindar un alto valor nutricional, estar libre de granos y ser accesible en términos de precio. Además, se ha diseñado una estrategia de comercialización integral que abarca canales de distribución tradicionales y modernos, incluyendo una estrategia de marketing digital y una propuesta de tercerización para garantizar la calidad y disponibilidad del producto.

En los siguientes capítulos de esta tesis, se detallará el proceso de investigación, desarrollo y análisis que respaldan la viabilidad y potencialidad de "NUTRICAT" en el mercado de alimentos para gatos. través del análisis de la dinámica del mercado, el enfoque en la calidad y nutrición del producto, la estrategia de comercialización y la evaluación financiera, se pretende demostrar cómo este nuevo producto puede responder de manera efectiva a las demandas cambiantes de los propietarios de gatos en Lima Metropolitana y contribuir al crecimiento sostenible de la industria de alimentos para mascotas en la región.

1.1. Justificación de la idea de negocio

Lima Metropolitana, capital de Perú, es una ciudad con una gran población de dueños de mascotas, y el mercado de alimentos para animales domésticos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Los gatos son una de las mascotas más populares en Lima, y cada vez más propietarios están buscando opciones de alimentos de alta calidad y valor nutricional para sus felinos.

La demanda de alimentos húmedos complementarios para gatos ha aumentado en todo el mundo, y esta tendencia se ha reflejado también en el mercado peruano. Los propietarios de gatos están cada vez más conscientes de la importancia de proporcionar una dieta equilibrada y de calidad a sus mascotas, y están dispuestos a invertir en productos que satisfagan estas necesidades.

En el mercado local de Lima Metropolitana, existe una oportunidad para introducir alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos. Estos productos ofrecen beneficios específicos, como ingredientes naturales, fuentes de proteínas de calidad y opciones libres de alérgenos comunes, lo que los hace atractivos para los propietarios de mascotas preocupados por la salud y el bienestar de sus gatos.

Además, Lima Metropolitana cuenta con una amplia red de tiendas de mascotas, veterinarias y canales de distribución que facilitarían la comercialización de estos alimentos húmedos complementarios. Los propietarios de tiendas de mascotas y veterinarios podrían convertirse en socios estratégicos para promover y recomendar estos productos a los dueños de gatos en la ciudad.

1.2. Objetivos del proyecto

1.2.1. Objetivo general

Realizar un plan de negocios que determina la viabilidad técnica, económica y financiera para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en el mercado peruano, mediante el análisis exhaustivo de la viabilidad económica y financiera del proyecto, identificación de oportunidades de mercado, el diseño de estrategias de gestión y la definición de los procesos de producción y distribución en colaboración con socios comerciales.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado de alimentos para gatos en Lima Metropolitana, evaluando la demanda actual y las tendencias de consumo de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos.
- Evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera del plan de negocio, considerando los costos de producción, precios de venta, márgenes de beneficio y retorno de inversión.
- Diseñar estrategias de marketing y promoción efectivas para posicionar los alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos en el mercado de Lima Metropolitana, identificando los canales de distribución más adecuados y desarrollando mensajes persuasivos para llegar al público objetivo.
- Identificar potenciales alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales confiables y especializados en la industria de alimentos para mascotas, para tercerizar la producción y distribución de los alimentos premium.

- Identificar los estándares de calidad y requisitos regulatorios que el producto debe tener para que pueda comercializarse en el mercado.

1.3. Contribución

La introducción de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en el mercado peruano tiene una serie de contribuciones potenciales. En primer lugar, ofrece a los propietarios de gatos una alternativa de calidad y conveniencia para complementar la dieta de sus mascotas, brindándoles una opción que cumple con los estándares nutricionales y de bienestar animal.

Además, esta propuesta fomenta la conciencia sobre la importancia de una alimentación adecuada para los gatos y promover hábitos de compra más informados entre los propietarios. El acceso a alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos influye positivamente en la salud y calidad de vida de los gatos en el mercado peruano.

En términos económicos, la introducción de estos productos genera oportunidades comerciales para empresas locales, como distribuidores y minoristas. Esto contribuye al crecimiento del sector y a la generación de empleo en la industria de alimentos para mascotas en el Perú.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Delimitación de la tesis

- La empresa que se establece como parte de este proyecto, se enfoca en la tercerización de la producción y distribución de los productos, estableciendo alianzas con socios de negocio especializados en la industria de alimentos para mascotas.
- El proyecto para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos se desarrolla en el marco del mercado peruano, específicamente en Lima Metropolitana.
- La empresa plantea ofrecer productos de alta calidad y valor agregado, destinados a los segmentos socio económicos de mercado A y B que buscan brindar a sus gatos una alimentación óptima y balanceada.

1.4.2. Limitaciones

- Rigurosidad y/o falta de normas técnicas regulatorias nacionales para el desarrollo de un producto nutricional completo para mascotas.
- Limitados recursos económicos para la obtención de información sobre reportes de empresas que realizan estudios de mercado peruano y global.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se detallan los aspectos metodológicos que permiten obtener información relevante del mercado de mascotas y, en consecuencia, validar la viabilidad de la propuesta de negocio. Se busca comprender las características propias del mercado, como el perfil y las necesidades de los dueños de mascotas, la distribución de la demanda, el comportamiento de la competencia, las tendencias del mercado y la intención de compra de servicios para mascotas en línea.

2.1. Método de investigación

El presente proyecto se basa en un enfoque de investigación mixto, que combina tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo.

2.1.1. Enfoque cualitativo de la investigación

En este estudio, se emplea un enfoque cualitativo de investigación para complementar el análisis cuantitativo y obtener una comprensión más profunda de ciertos aspectos del mercado de mascotas en el Perú.

En la investigación cualitativa, se recolectan los datos no estructurados de una pequeña muestra, que no necesariamente es representativa. Se obtienen datos del mercado y de especialistas con el propósito de obtener una comprensión inicial sobre el mercado de alimentos para gatos, incluyendo sus motivaciones y razones relacionadas con la idea de negocio planteada (Rosendo Ríos, 2018).

2.1.1.1. Tipo de investigación interactiva

Este tipo de investigación implica que el investigador sea sensible a los efectos que causa en las personas objeto de estudio. Se busca establecer una interacción natural con los informantes, sin ser intrusivo, siguiendo una conversación en lugar de un interrogatorio rígido. El investigador se involucra e interactúa con los participantes para comprender el contexto en el que se desarrolla el estudio (Hernández-Arteaga, 2012, p. 63).

La investigación interactiva es especialmente relevante en este estudio debido a la naturaleza del mercado de alimentos para mascotas. Al interactuar directamente con los dueños de mascotas, los expertos en el campo y otros actores clave, se pueden obtener percepciones más genuinas y auténticas sobre sus necesidades, expectativas y comportamientos de compra. Esta metodología permite comprender mejor las motivaciones y razones que influyen en la elección de alimentos y productos para mascotas, y es de gran utilidad en el desarrollo de estrategias comerciales efectivas.

2.1.1.2. Metodología de la investigación descriptiva

En el presente estudio, también se aplica una metodología de investigación descriptiva. Los estudios descriptivos se centran en la descripción de los datos, sin realizar conceptualizaciones ni interpretaciones. Su objetivo es presentar una narración fiel de la realidad, describiendo lo que ocurre, lo que las personas dicen, cómo lo dicen y cómo actúan (Universidad de Jaén, 2019).

La metodología descriptiva es adecuada para este proyecto, ya que permitirá obtener una visión detallada y precisa del mercado de mascotas en Lima. Se recopilará

información relevante sobre la demanda de alimentos para mascotas, las preferencias de los clientes y las tendencias del mercado. Asimismo, se describe el contexto económico, social y legal que afecta al mercado de mascotas y al negocio propuesto. Esta descripción detallada muestra las bases para el desarrollo de un plan de negocio sólido y adecuado a las necesidades del mercado.

2.1.1.3. Diseño de investigación biográfico-narrativo

En este estudio, se implementa el diseño de investigación biográfico/narrativo. Este diseño busca recopilar el testimonio subjetivo de un informante, donde se recogen sus experiencias, opiniones, valoraciones y conceptualizaciones de su propia existencia. Para llevar a cabo este enfoque, el investigador debe tener habilidades para observar, escuchar, comparar y escribir de manera efectiva, con el fin de capturar la esencia del relato del informante (Universidad de Jaén, 2019).

La adopción del diseño biográfico/narrativo en este estudio permite obtener perspectivas de los dueños de mascotas y otros actores clave en el mercado. A través de entrevistas detalladas, se obtienen experiencias personales con sus mascotas, sus motivaciones para adquirir alimentos y productos específicos y su relación emocional con sus mascotas. La comprensión del comportamiento del cliente es información clave para el diseño de estrategias de marketing y planificación del producto considerando las necesidades y deseos de los dueños de mascotas.

2.1.1.4. Diseño de investigación documental

En el desarrollo de esta tesis, también se aplica el diseño de investigación documental. La investigación documental se realiza a través de la consulta de diversos documentos, como libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos y constituciones. En este contexto, se incluye la investigación bibliográfica y diferentes tipos de revisiones, como revisiones narrativas, revisiones de evidencias, meta-análisis y meta-síntesis. Este enfoque permite recopilar información relevante y actualizada sobre el tema de estudio, complementando así la investigación cualitativa (Universidad de Jaén, 2019).

La investigación documental es esencial para obtener información contextual sobre el mercado de mascotas en el Perú. Incluye la revisión de informes de mercado, estudios previos sobre el comportamiento del consumidor, legislación relacionada con el comercio de alimentos para mascotas y otros documentos clave. La información recopilada en esta etapa complementa los datos obtenidos de otras fuentes y proporciona una visión completa y fundamentada del mercado objetivo y las condiciones comerciales.

2.1.2. *Enfoque cuantitativo de la investigación*

Dentro del marco metodológico de la tesis, se emplea un enfoque cuantitativo de investigación, el cual tiene como objetivo principal cuantificar los datos recolectados a partir de una muestra representativa de las áreas seleccionadas en el alcance del informe. Mediante este enfoque, se busca obtener resultados numéricos y estadísticos que permitan generalizar los hallazgos de la muestra a la población de interés, a través del análisis estadístico de los datos (Rosendo, 2018). Esta metodología proporciona una visión objetiva y generalizable de la realidad, lo que es esencial para fundamentar las decisiones y recomendaciones finales en el plan de negocio.

2.1.2.1. Tipo de investigación no experimental

El tipo de investigación seleccionado es no experimental, lo que significa que los fenómenos y variables se observan en su contexto natural, sin que el investigador realice intervenciones o manipulaciones en su desarrollo (Hernández et al., 2014, p. 152). Esto implica la recopilación de datos tal y como ocurren en la realidad del mercado de mascotas y los comportamientos de los clientes, sin alterar o modificar las condiciones naturales de los mismos.

2.1.2.2. Metodología de la investigación descriptiva

El enfoque cuantitativo utilizado se ajusta a una metodología de investigación descriptiva. En este sentido, se seleccionan conceptos o variables específicas que se miden de manera independiente con el fin de describirlas y comprender su comportamiento en el mercado de mascotas. Para ello, se utiliza información secundaria recopilada previamente para proyectar el modelo de negocio y obtener una visión clara de las características relevantes del mercado. (Hernández et al., 2014, p. 59).

2.1.2.3. Corte de Investigación Transversal

La investigación se lleva a cabo en un solo momento en el tiempo, siguiendo un corte de investigación transversal. Esto implica que la recopilación de datos se realice en un periodo específico y no se extiende a lo largo del tiempo. Este enfoque permite obtener una instantánea actualizada del mercado de mascotas y las preferencias de los clientes en las áreas geográficas consideradas en el estudio (Hernández et al., 2014, p. 154).

La combinación de este enfoque cuantitativo con otras técnicas cualitativas empleadas en la investigación proporciona una visión completa y sólida del mercado de mascotas y permiten fundamentar las decisiones estratégicas en el plan de negocio con datos objetivos y confiables.

2.2. Determinación de las fuentes de información

La selección adecuada de fuentes de información es esencial para cualquier investigación, y en el caso específico de la investigación de mercados, se utilizan diversas fuentes para recopilar datos relevantes. Estas fuentes se clasifican en dos categorías principales: primarias y secundarias.

Las fuentes de información primarias comprenden los datos reales existentes, que solo requieren conocer su ubicación para ser accesibles. Estas fuentes incluyen métodos de recolección de datos originales, como encuestas, entrevistas y observaciones directas. Por otro lado, las fuentes de información secundarias constituyen el fundamento de la investigación comercial y requieren de metodologías para crear la información necesaria. Estas fuentes comprenden libros, revistas, artículos científicos, base de datos y otros recursos que contienen información previa recopilada y analizada.

La selección adecuada de las fuentes de información es un aspecto crucial en el proceso de investigación. Es fundamental conocer, distinguir y seleccionar las fuentes más pertinentes y confiables para satisfacer la demanda de información y respaldar los objetivos de la investigación. Esta selección se realiza considerando la relevancia, la calidad y la actualidad de los datos proporcionados por cada fuente.

El proceso de identificación y selección de las fuentes de información apropiadas es parte integral de la metodología utilizada en esta tesis. Se busca garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, así como la consistencia y rigurosidad del estudio de mercado realizado.

2.2.1. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellas que contienen datos o información que ha sido recopilada y elaborada previamente por otros investigadores, organizaciones o instituciones. Estas fuentes se basan en el análisis y la síntesis de datos primarios y su objetivo es proporcionar un acceso rápido y eficiente a la información existente. En la tabla 1 se explican las fuentes de información secundaria empleadas para respaldar y enriquecer el análisis.

Tabla 1.
Fuentes de información secundarias

Herramienta	Forma de ejecución
Estadísticas	IPSOS, CPI, <i>Euromonitor International</i> , Passport, estudios de mercado.
Páginas web	SENASA, Web de la competencia, publicaciones en prensa, entrevistas, reportes, entre otros.
Publicaciones	Tesis, revistas, libros, informes y otros.

Nota: información secundaria empleada por los autores del presente trabajo

2.2.2. Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria son “aquellas que proveen un testimonio o evidencia sobre el tema de investigación, son escritas durante el tiempo de investigación por la persona

directamente envuelta en el evento y ofrecen un punto de vista desde dentro del evento en particular o periodo del tiempo que se está estudiando.” (Wigodski, 2010).

En la siguiente tabla 2 se muestran las fuentes de información utilizadas para el presente trabajo.

Tabla 2.
Fuentes de información primarias

Herramienta	Forma de ejecución
Entrevistas a expertos	Investigación interactiva
Encuestas	Encuesta por conveniencia a 281 personas de Lima Metropolitana con ingresos familiares mensuales promedio mayor a S/2,500. Todos ellos dueños de 1 o más gatos.

Nota: información primaria empleada por los autores del presente trabajo

2.2. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información son fundamentales para obtener datos relevantes y conocimientos profundos sobre el mercado objetivo, los clientes potenciales y las necesidades del mercado. Con esta información, se toman decisiones fundamentadas y se pueden desarrollar estrategias eficaces para el éxito del plan de negocio. Para fines de este proyecto se emplearon:

2.2.1. Encuestas

La encuesta es una técnica de recolección de datos en la cual se formulan una serie de preguntas a una muestra de personas seleccionadas de manera representativa de la población objetivo. El objetivo de la encuesta es recopilar información sobre comportamientos, intenciones de compra, conocimiento de productos, motivaciones de los futuros clientes, así como necesidades y expectativas del mercado en áreas geográficas específicas.

2.2.2. Entrevistas

La entrevista a expertos es una técnica utilizada en el proceso de investigación del plan de negocio que consiste en realizar entrevistas a personas con experiencia y conocimientos relevantes en el ámbito específico de interés, en este caso, en el mercado de mascotas y el negocio propuesto.

El objetivo de la entrevista a expertos es obtener información valiosa y perspectivas especializadas sobre diferentes aspectos relacionados con el negocio, como el comportamiento del mercado, las tendencias, las necesidades de los clientes, las estrategias comerciales efectivas, entre otros. Los expertos entrevistados pueden incluir veterinarios, ejecutivos comerciales de la industria de mascotas, formuladores de productos o cualquier persona con un conocimiento profundo y experiencia relevante en el campo.

Durante las entrevistas, se plantean preguntas específicas y se promueve la discusión para obtener información detallada y perspicaz sobre el tema en cuestión. Las respuestas y opiniones de los expertos son consideradas como una fuente primaria de información, y contribuyen a enriquecer el análisis y la toma de decisiones en el plan de negocio.

La entrevista a expertos proporciona una visión integral y actualizada del mercado de mascotas, así como ideas y recomendaciones basadas en la experiencia y conocimiento especializado de los expertos. Esta información es fundamental para fundamentar y respaldar las estrategias y acciones propuestas en el plan de negocio.

2.3. Herramientas utilizadas en la metodología

Se emplearon las herramientas de análisis PEST y fuerzas Porter para la investigación y comprensión integral del mercado de alimentos húmedos para gatos.

2.4.1. Análisis PEST

Mediante el uso de la herramienta PEST, se identifica y analiza los principales factores de cambio en el entorno organizacional que podrían afectar el negocio o tener alguna influencia en las decisiones de la empresa. Este análisis proporciona una visión holística de los factores externos que pueden afectar la comercialización de los alimentos para gatos en el mercado peruano.

La herramienta PEST es fundamental para evaluar el entorno actual y los posibles cambios en el futuro. Se basa en la premisa de que las organizaciones que analizan continuamente su entorno tienen una ventaja competitiva, ya que pueden recopilar, analizar y utilizar la información para mejorar el rendimiento. Según Sánchez (2023), “el análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas”.

Para el desarrollo de este estudio, se analizaron las variables del modelo de la siguiente manera:

- *Variables políticas y regulatorias:* se examinan las políticas y regulaciones relacionadas con la industria de alimentos para mascotas en Perú, incluyendo normativas de etiquetado,

requisitos de registro de productos y posibles barreras comerciales. También se consideraron políticas de protección animal y bienestar de los animales, así como legislación relacionada con ingredientes y aditivos permitidos en los alimentos para gatos.

- *Variables económicas:* se evalúan indicadores económicos relevantes para el mercado peruano, como el PBI, la inflación, el poder adquisitivo de los consumidores y las tendencias de gasto en alimentos para mascotas. También se analizó la situación económica general del país y su impacto en el sector de alimentos para mascotas, así como posibles cambios en los patrones de consumo debido a factores económicos.
- *Variables sociales:* se consideran los factores socioculturales que influyen en las decisiones de compra de alimentos para mascotas en Perú, incluyendo preferencias de los propietarios de gatos, tendencias demográficas, estilos de vida y adopción de mascotas.
- *Variables tecnológicas:* se consideran las tendencias tecnológicas relevantes para la industria de alimentos para mascotas, incluyendo avances en la formulación, fabricación y envasado de alimentos húmedos complementarios. También se analizan plataformas de comercio electrónico y estrategias de marketing digital utilizadas en el mercado peruano.

2.4.2. Fuerzas de Porter

Se realiza un análisis de las fuerzas de Porter para evaluar la competitividad y el atractivo de la industria de alimentos húmedos complementarios para gatos en el mercado peruano. Este análisis nos proporciona una comprensión profunda del entorno competitivo en el que se desarrolla el proyecto de comercialización.

En el análisis de las fuerzas de Porter, evaluamos los siguientes factores:

- *Amenaza de nuevos competidores:* se examina la facilidad o dificultad para que nuevos competidores ingresen al mercado peruano de alimentos para mascotas, específicamente en la categoría de alimentos húmedos complementarios para gatos. Implica también el análisis de los requisitos de entrada, barreras legales y regulatorias, así como la necesidad de inversiones significativas en investigación y desarrollo, producción y distribución. También consideramos la existencia de marcas consolidadas y la lealtad de los consumidores hacia ellas.
- *Poder de negociación de los proveedores:* se evalúa la influencia y el poder de negociación de los proveedores de ingredientes y materias primas utilizados en los alimentos húmedos complementarios para gatos. Se analiza la disponibilidad de proveedores alternativos, la concentración del mercado, la capacidad de producción y las fluctuaciones de precios. Además, se considera la importancia de mantener altos estándares de calidad en los ingredientes utilizados.
- *Poder de negociación de los compradores:* se examina la influencia y el poder de negociación de los compradores, en este caso, los propietarios de gatos en el mercado peruano. Se analiza su sensibilidad al precio, capacidad para buscar alternativas, disponibilidad de información sobre productos y existencia de marcas reconocidas y preferidas. También se considera la importancia de ofrecer valor agregado, como ingredientes naturales y alto valor nutricional, para fomentar la lealtad y satisfacción de los compradores.
- *Amenaza de productos o servicios sustitutos:* se analiza la existencia de productos o servicios sustitutos en el mercado peruano que puedan satisfacer las necesidades de los propietarios de gatos en términos de alimentos complementarios de alto valor nutricional

y libre de granos. Se evalúa las ventajas y desventajas de los productos sustitutos, así como la disponibilidad y la aceptación por parte de los consumidores.

- *Rivalidad entre competidores existentes:* se examina la intensidad de la competencia en la industria de alimentos para mascotas en el mercado peruano, específicamente en el segmento de alimentos húmedos complementarios para gatos. Se analiza el número y tamaño de competidores, diferenciación de productos, estrategia de precios, inversión en marketing y publicidad, así como la lealtad de los consumidores hacia las marcas existentes. También se considera los cambios en la demanda y las tendencias del mercado que podrían influir en la rivalidad entre competidores.

El análisis permite fundamentar las estrategias y acciones propuestas en el plan de negocio.

CAPÍTULO III: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo, se aborda el marco conceptual que sustenta el estudio sobre la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en el mercado peruano. Para comprender plenamente este proyecto, es fundamental explorar los fundamentos teóricos relacionados con la alimentación de los gatos, sus requerimientos nutricionales y energéticos, así como la distinción entre la alimentación completa y la alimentación complementaria.

El conocimiento sobre la alimentación de los gatos, sus requerimientos nutricionales y la diferencia entre la alimentación completa y la alimentación complementaria sienta las bases para comprender la importancia de los alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos. El marco conceptual es fundamental para el análisis y la evaluación de la propuesta de comercialización en el mercado peruano, considerando las necesidades y preferencias de los propietarios de gatos preocupados por la salud y el bienestar de sus mascotas.

3.1. Objetivos

- Explorar los fundamentos teóricos relacionados con la alimentación de los gatos.
- Analizar los requerimientos nutricionales y energéticos de los gatos.
- Diferenciar entre alimentación completa y alimentación complementaria en la dieta de los gatos.
- Comprender la importancia de los alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos.
- Establecer una base sólida de conocimiento para la posterior comercialización de los alimentos húmedos complementarios en el mercado peruano.

3.2. Sistema digestivo de los gatos

Bradshaw (1996), citado por Osorio y Zulay (2012), indica:

“los grandes felinos, que basaban su dieta exclusivamente en la caza, han dejado un legado genético al felino doméstico, formando un carnívoro estricto y muy peculiar. Haciendo alusión a su antepasado como cazador, se adaptó a la ingestión de pequeños roedores y aves, durante gran parte del día y la noche, constituyéndose en su dieta principal. Probablemente, sus hábitos alimenticios, son la razón por la cual, realiza ingestas de pequeño volumen”. (p. 1).

En el contexto de la anatomía y fisiología del sistema digestivo del felino doméstico, Osorio y Zulay (2012) destacan que el diseño de su dentición sigue el patrón característico de los carnívoros. Esta estructura dental está adaptada para desgarrar presas con una mínima necesidad de masticación (Davenport, 2007; Zentek y Freiche, 2008). Aunque tanto los perros como los gatos poseen el mismo número de incisivos y caninos, es importante señalar que los perros tienen una mayor cantidad de premolares y molares, lo que sugiere una capacidad más pronunciada para la masticación y trituración de alimentos. Esto puede indicar una tendencia más hacia una dieta omnívora en los perros en comparación con los gatos (Case et al., 2001).

Un aspecto crucial del sistema digestivo felino es el tamaño reducido del estómago en relación con perros de tamaño corporal similar. Este hecho se alinea con el comportamiento alimentario natural del gato, caracterizado por la ingesta de múltiples raciones pequeñas a lo largo del día (Laflamme, s. f.). Además, se observa que el tracto intestinal del gato es más corto en longitud, pero esta limitación es compensada por un

aumento en la superficie de absorción mucosa. Cabe mencionar que el intestino grueso carece de microvellosidades, y aunque el ciego es subdesarrollado, se encuentra poblado de manera adecuada por microflora bacteriana beneficiosa (Davenport, 2007; Zentek y Freiche, 2008).

La eficacia de la digestión en los felinos es notable, caracterizada por una rápida descomposición de los alimentos en el sistema digestivo (Davenport, 2007). En este sentido, la dieta de los gatos debe ser altamente concentrada y fácilmente digerible para satisfacer estas necesidades metabólicas (Davenport, 2007).

Para entender el patrón de alimentación del gato, que es complejo y altamente individual, es importante tener en cuenta a sus ancestros. El gato doméstico (*Felis catus*) es un animal adaptado para un estilo de vida basado en la caza y, por lo tanto, a una dieta basada casi completamente en alimentarse de sus presas. Sus mandíbulas, sistema digestivo y comportamiento han sido desarrollados para adaptarse a este estilo de vida. Durante todo el proceso de domesticación el gato no ha variado significativamente sus necesidades nutricionales ni de comportamiento, y continúa dependiendo de los tejidos animales como fuente principal de su alimentación. El sistema sensorial de los gatos está especialmente adaptado para sentirse estimulado por las cualidades sensoriales y los constituyentes de la carne. (AVEPA, s.f.).

3.3. Requerimiento nutricional y energético de los gatos

Dado a que los gatos son animales carnívoros obligados, lo que implica una necesidad imperativa de una dieta rica en proteínas animales para satisfacer sus requerimientos nutricionales particulares. Sus sistemas digestivos y metabolismo están meticulosamente adaptados para la eficiente digestión y utilización de las proteínas y grasas derivadas de fuentes animales. Además,

los gatos presentan necesidades específicas en términos de aminoácidos esenciales, vitaminas y minerales, los cuales deben obtener de manera directa a través de su alimentación.

La Asociación de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales (AVEPA, s.f.) enfatiza en su página web la singularidad de los gatos en términos nutricionales. Estos felinos, como carnívoros estrictos, se distinguen de otros carnívoros como los perros debido a sus exigencias particulares. La dieta del gato debe incorporar tejidos de origen animal, y su necesidad proteica supera considerablemente a la mayoría de los mamíferos. Además, los gatos carecen de la capacidad de ajustar su metabolismo para lidiar con dietas bajas en proteínas; en estas circunstancias, recurren a las proteínas almacenadas en el cuerpo para suplir sus necesidades. La singularidad de esta especie se manifiesta en la importancia crítica de los requisitos nutricionales. La carencia de un aminoácido llamado arginina en una sola comida puede provocar síntomas clínicos como letargia, hipersalivación y vocalización, ya que la arginina es esencial para la síntesis de urea, un subproducto de la degradación proteica.

Otro nutriente vital para los gatos es el aminoácido taurino, dado que sus sistemas no pueden sintetizarlo en cantidades suficientes para cubrir las necesidades diarias. De ahí que la dieta de los gatos deba proporcionar taurina en la cantidad requerida. Un déficit en este aminoácido conlleva un alto riesgo de daño severo e irreversible en órganos cruciales como el corazón y los ojos. Dado que la taurina se encuentra predominantemente en la carne, se refuerza la noción de que el gato es un carnívoro estricto.

A pesar de la dificultad de establecer una relación causal directa entre la nutrición y la longevidad de los gatos, es innegable que las dietas inapropiadas o deficientes influyen significativamente en etapas cruciales de su ciclo vital, como la reproducción, el cuidado de gatitos saludables y el ritmo y tamaño de desarrollo. Asimismo, como se explicó previamente, es evidente

que ciertas enfermedades tienen un componente nutricional en su origen, lo que puede tener consecuencias graves para los gatos.

En relación con las necesidades energéticas de los gatos, AVEPA (s.f.) sostiene que muchos de estos animales controlan su ingesta energética a pesar de las diferencias en densidad calórica, contenido de agua y textura de la dieta. En general, los gatos consumen la cantidad de alimento necesaria para cumplir sus requerimientos energéticos. Aquellos gatos que dependen de la caza para sobrevivir o que pasan largos periodos fuera del hogar tienden a ingerir más alimento en cada comida, pero con menor frecuencia. Sin embargo, los gatos se adaptan rápidamente a diferentes horarios de alimentación y, si las horas de las comidas son estables, ajustarán la cantidad que consumen en cada ocasión para adecuarse al nuevo horario. La energía contenida en el alimento se mide en kilocalorías (Kcal) y proviene de las grasas, las proteínas y los carbohidratos.

Es esencial que el porcentaje de energía aportado por la fracción proteica constituya al menos el 25% del total, ya que, de lo contrario, el apetito del gato podría saciarse antes de satisfacer las necesidades proteicas necesarias para mantener su salud. De manera similar, es crucial que la ingesta de alimento sea suficiente para garantizar el aporte de otros nutrientes esenciales como grasas, carbohidratos, vitaminas y minerales.

En la tabla 3, proporcionada por la Médico Veterinaria Zootecnista Camila Sánchez-Carrión, se muestra el requerimiento nutricional para los gatos establecido por “La Asociación Mundial de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales, (*World Small Animal Veterinary Association*) “WSAVA” por sus siglas en inglés.

Tabla 3.
Requerimientos nutricionales según WSAVA

	Gatitos	Adultos	Senior
Proteínas	30% - 45%	25% - 40%	25% - 40%
Grasas	9% - 15%	9% - 15%	9% - 15%
Calcio / Fósforo	1.0 – 2.0	1.0 – 2.0	1.0 – 2.0
Energía	400 - 450	300 - 400	300 - 400

Nota: Directrices WSAVA, información proporcionada por Sanchez-Carrion (s.f.)

En relación con la percepción del sabor en la alimentación felina, AVEPA (s.f.) indica que diversos factores influyen en cómo los gatos experimentan el "sabor", incluyendo aspectos como el olor, el gusto, la textura y la temperatura:

El órgano olfativo de los gatos domésticos sobrepasa la sensibilidad del equivalente humano. El reconocimiento del olor de los alimentos resulta particularmente crucial para instigar el consumo alimentario. Si el aroma resulta altamente atractivo para el gato, puede ser suficiente para motivar la ingesta de una dieta que no sea inherentemente sabrosa. Sin embargo, esta percepción olfativa carece de utilidad si el felino no degusta el alimento. La percepción del sabor está notablemente influida por la interacción entre el sentido del gusto y el olfato. Las papilas gustativas en la lengua de los gatos responden a componentes considerados salados, amargos y ácidos por los humanos. Contrariamente a la mayoría de los mamíferos, los gatos no parecen reaccionar al sabor "dulce", no obstante, sus papilas

gustativas son especialmente sensibles a los constituyentes de la carne, siendo capaces de identificar varios aminoácidos, los elementos constitutivos de las proteínas.

La textura de la comida también tiene repercusiones en su palatabilidad. Los gatos no pueden masticar de manera eficiente; su estrategia de alimentación implica desgarrar o cortar los alimentos en pedazos más pequeños para luego ingerirlos. El contenido de humedad en el alimento influye en el tamaño y velocidad de ingestión. Las comidas húmedas enlatadas, más sabrosas, son consumidas rápidamente al inicio de su presentación, aunque esta velocidad se atenúa con el tiempo. En contraste, las comidas secas, altamente calóricas, son ingeridas a un ritmo más lento y constante. Las comidas semihúmedas se sitúan en un punto intermedio entre las variantes seca y enlatada en términos de velocidad de consumo. Sin embargo, incluso cuando la comida es ofrecida libremente, el patrón de alimentación tiende a mantenerse constante, compuesto por pequeñas ingestas esporádicas a lo largo del día. La cantidad total de energía ingerida raramente se ve afectada por las diferencias en textura.

La temperatura del alimento también desempeña un papel crucial en la selección alimentaria. La mayoría de los gatos prefieren que su comida tenga una temperatura cercana a los 35 grados centígrados. Esta preferencia podría estar vinculada al incremento en la intensidad del aroma al calentar el alimento. No obstante, es posible que esta preferencia sea más que una coincidencia, ya que esta temperatura se asemeja a la de una presa recién cazada. Si la temperatura se eleva a los 40 grados centígrados, la preferencia por dicho alimento tiende a disminuir.

3.4. Alimentación completa para gatos.

La alimentación completa se refiere a la dieta diseñada para proporcionar todos los nutrientes necesarios para el gato en las cantidades adecuadas. Estos alimentos están formulados para ser la única fuente de nutrición de los felinos y pueden encontrarse en forma de croquetas secas o alimentos enlatados.

Una de las principales ventajas de la alimentación completa es que se ha desarrollado siguiendo pautas nutricionales específicas para satisfacer las necesidades de los gatos en diferentes etapas de la vida, como cachorros, adultos o gatos mayores. Estos alimentos están equilibrados en proteínas, grasas, vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales para mantener una salud óptima.

Además, la alimentación completa proporciona una forma conveniente y práctica de asegurar que los gatos reciban todos los nutrientes necesarios en cada comida. Los fabricantes suelen realizar pruebas de calidad y cumplen con los estándares de seguridad alimentaria para garantizar la calidad y la inocuidad de los productos.

3.5. Alimentación complementaria para gatos.

La alimentación complementaria se refiere a aquellos alimentos que se utilizan como complemento a la dieta principal de los gatos. Estos alimentos pueden ser húmedos o secos y proporcionan una variedad de beneficios adicionales a la dieta regular de los gatos. Los alimentos húmedos complementarios son especialmente importantes debido a su alto contenido de agua, lo que ayuda a mantener una adecuada hidratación en los gatos, que tienden a beber menos agua en comparación con otras especies.

3.5.1. Alimentos húmedos complementarios.

Los alimentos húmedos complementarios para gatos son productos que se presentan en forma de patés, trozos o gránulos envasados en latas o bolsas. Estos alimentos tienen una alta concentración de humedad, generalmente alrededor del 75-85%, lo que los hace atractivos y sabrosos para los gatos. Además, su textura suave y jugosa facilita la masticación y la ingestión, especialmente en gatos jóvenes, adultos o con problemas dentales. (Purina, s.f.)

Los alimentos húmedos complementarios para gatos ofrecen una serie de ventajas nutricionales y funcionales. Entre estas ventajas se incluyen:

- *Mayor hidratación:* Debido a su alto contenido de agua, los alimentos húmedos complementarios ayudan a mantener una adecuada hidratación en los gatos, lo que es especialmente importante en aquellos que no beben suficiente agua.
- *Mayor palatabilidad:* La textura suave y jugosa de los alimentos húmedos complementarios los hace muy atractivos para los gatos, lo que puede fomentar el apetito y la ingesta de alimentos en gatos con problemas de apetito o selectividad alimentaria.
- *Mayor digestibilidad:* Los alimentos húmedos complementarios suelen ser más fáciles de digerir para los gatos debido a su mayor contenido de humedad y a la presencia de proteínas y grasas de alta calidad, lo que facilita la absorción de nutrientes

3.5.2. Alimentos libres de granos para gatos

Los gatos, como carnívoros obligados, tienen una capacidad limitada para digerir y utilizar los carbohidratos de origen vegetal presentes en los granos. Los carbohidratos en la dieta felina pueden ser convertidos en glucosa y utilizados como fuente de energía, pero su metabolismo es

menos eficiente que el de las proteínas y las grasas animales. Una dieta rica en granos puede llevar a problemas digestivos, como trastornos intestinales y sensibilidades alimentarias en algunos gatos (Verlinden et al., 2007).

Los alimentos libres de granos para gatos ofrecen una serie de beneficios, como:

- *Mayor digestibilidad y riesgo de obesidad:* Al eliminar los granos de la dieta, se reduce la carga de carbohidratos vegetales que los gatos deben procesar, lo que puede mejorar la digestibilidad de los alimentos y reducir la carga en el sistema digestivo, por ende, obesidad en gatos.
- *Reducción de sensibilidades alimentarias:* Algunos gatos pueden desarrollar sensibilidades o alergias a los granos presentes en su alimentación. Al ofrecer una dieta libre de granos, se reduce el riesgo de desencadenar reacciones alérgicas o intolerancias alimentarias en estos gatos.
- *Mayor enfoque en proteínas animales:* Al eliminar los granos, los alimentos libres de granos para gatos pueden enfocarse en una mayor proporción de proteínas animales de altacalidad, que son esenciales para el crecimiento, mantenimiento y reparación de tejidos en los gatos.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se aborda el marco contextual que sirve como base para el estudio. Se analiza la situación actual del mercado peruano en relación con los productos y servicios para gatos, se exploran las tendencias de consumo de alimentos para gatos y se realiza un estudio de la competencia en Lima. El objetivo es obtener una comprensión profunda del entorno en el que se desarrolla el plan de negocio.

4.1. Objetivos

- Analizar la situación del mercado peruano en relación con los productos y servicios para mascotas y alimento para gatos.
- Explorar las categorías de productos de alimentos para gatos.
- Investigar las tendencias de consumo de alimentos para gatos, incluyendo preferencias de ingredientes y demanda de productos especializados.

4.2. Situación del mercado peruano.

El mercado de alimentos para mascotas en Perú experimenta un fenómeno creciente de humanización, especialmente en el caso de perros y gatos. Los dueños de estas mascotas están priorizando una alimentación de mayor calidad, además toman mayor cuidado a su atención médica y estética.

Este aumento en la humanización de las mascotas se traduce en un impulso en las ventas de la categoría en general: productos de cuidado de la salud para animales, como vitaminas y medicamentos de venta libre; alimentación balanceada y especializada; servicios de cuidado de

mascota tales como peluquerías, escuelas de mascotas, paseadores o cuidadores de mascotas. Como resultado, se prevé que las empresas sigan desarrollando esta categoría con nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes del mercado.

Este círculo virtuoso se ve fortalecido por el hecho de que las mascotas bien cuidadas tienen una esperanza de vida más larga, que es lo que buscan actualmente los dueños de mascotas, dado a que consideran a sus engréidos como miembros de su familia. A medida que las mascotas envejecen, es probable que necesiten más productos de cuidado de la salud y una mejor alimentación.

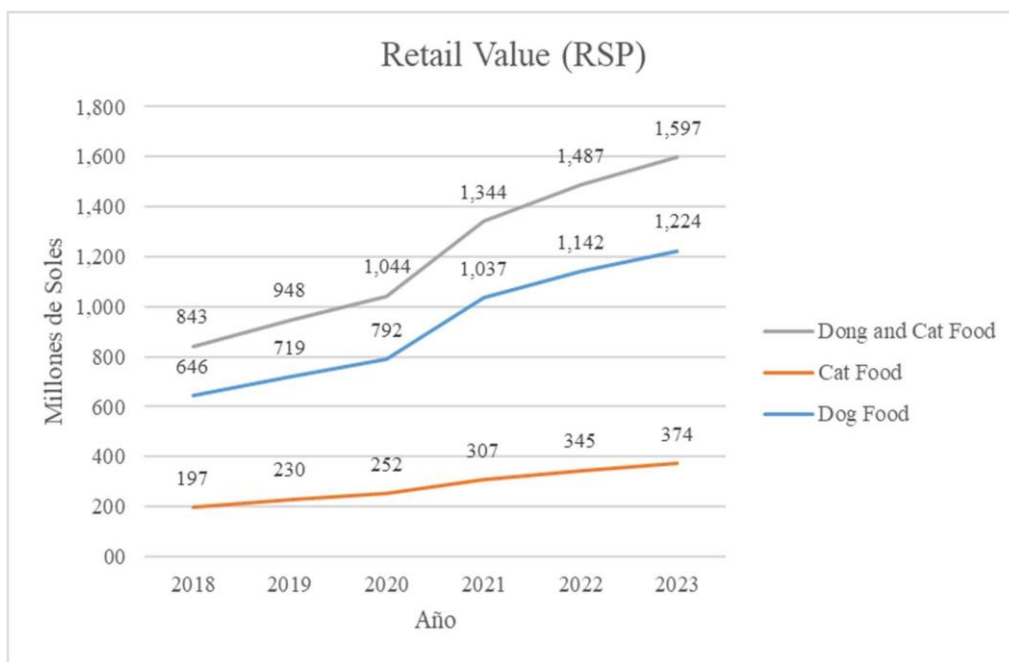
En este contexto, los consumidores están dispuestos a invertir más en la alimentación de alta calidad y en el cuidado médico de sus mascotas para asegurarse de que vivan vidas más saludables y plenas. Este enfoque hacia una mayor calidad de vida para las mascotas ha llevado a una mayor diversificación y especialización en la oferta de alimentos y productos para el cuidado de perros y gatos en el país. Las empresas del sector están respondiendo a esta tendencia con el desarrollo de nuevos productos y líneas de productos que se adaptan a las necesidades específicas de cada mascota.

La figura 1 muestra el crecimiento de la categoría de alimento para mascotas (*pet food*) en los últimos 5 años. Para el año 2023, este valor considera tanto los alimentos para perros, gatos y otras mascotas.

El tamaño de mercado representado por el alimento para perros alcanzó el 77%, mientras que el alimento para gatos representó el 23%. En ambos casos, se ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo del período analizado.

Figura 1.

Valor de mercado en ventas minoristas para alimento para mascotas



Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023b)

Respecto al caso específico de alimento para gatos, según el reporte “Cat Food in Perú” de Euromonitor International (2023a), se tienen los principales hallazgos sobre el mercado de alimento para gatos en Perú:

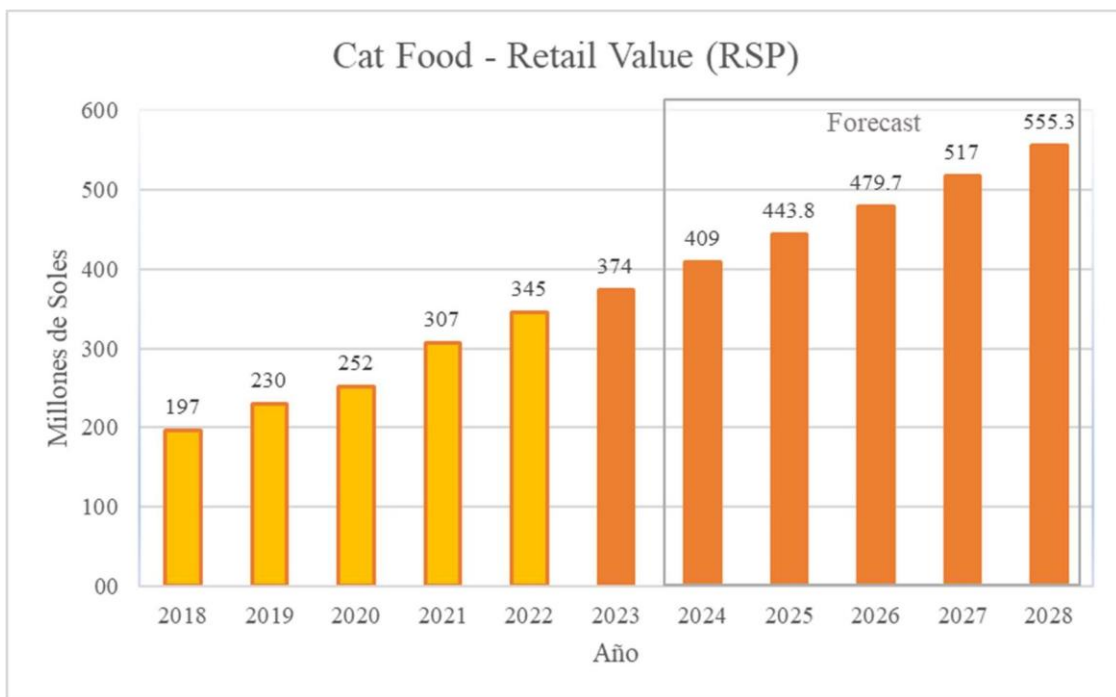
- El valor del mercado representado por el indicador RSP “retail sales price”; es decir, las ventas crecen un 8% en términos corrientes en 2023 a S/. 374 millones
- Los snacks (“treats” y “mixers”) para gatos son la categoría con mejor desempeño en 2023, con un aumento del valor en ventas minoristas del 11,7 % en términos actuales a S/. 3 millones
- Rinti SA es el jugador líder en 2022, con una participación del 45%

- Se espera que las ventas minoristas crezcan a una tasa de crecimiento anual compuesta del 8 % durante el período de pronóstico a S/. 555 millones para el año 2028.

En la siguiente figura, se presenta el valor en soles del crecimiento proyectado para el mercado de comidas para gatos en Perú.

Figura 2.

Valor y proyección del tamaño de mercado de comida para gatos



Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023b)

A pesar de los escenarios de alta inflación que vive el Perú en los últimos dos años, los dueños de mascotas se mantienen leales a sus marcas favoritas, sobre esto, Euromonitor International (2023a) indica que:

Los altos niveles de inflación que experimentó Perú al final del período de revisión (2021 -2023) también afectaron la comida para gatos. La inflación alcanzó su nivel más alto en 26 años con poco menos del 9%. La inflación fue alta porque hubo un aumento en el tipo de cambio del dólar debido a la situación política tanto interna como externa. También hubo un aumento en los costos de importación que impactó a muchos productos del rubro directamente porque fueron importados o indirectamente a través de los insumos utilizados para su fabricación (...).

Sin embargo, en este escenario, los dueños de gatos han demostrado una menor sensibilidad a los aumentos de precios, lo que hace que la rebaja o la sustitución sean menos comunes que entre los dueños de perros. Las opciones de sustitución reducidas para los gatos hacen que sea más caro reemplazar la comida para gatos y el tipo de relación que los gatos tienen con sus dueños refuerzan esta lealtad a su comida favorita, incluso en niveles premium.

4.3. Categorías de alimentos para gatos

Las ventas de alimentos para gatos se dividen en diferentes categorías, cada una con características y segmentos específicos. A continuación, se describen las ventas de comida para gatos por categorías.

1. Snacks (*treats* y *mixers*): los snacks para gatos, también conocidos como *treats* y *mixers*, representan una categoría de alimentos complementarios y delicias para las mascotas felinas. Estos productos están diseñados para ofrecer una variedad de sabores y texturas que satisfagan las necesidades de los gatos y les brinden una experiencia de sabor agradable. Los snacks son ideales para premiar a los gatos durante el entrenamiento, como un aperitivo entre comidas o simplemente para mimarlos.

2. Alimento seco para gatos (*dry cat food*): el alimento seco para gatos es una de las categorías más importantes dentro del mercado de comida para mascotas. Se presenta en forma de croquetas y ofrece una opción práctica y conveniente para alimentar a los gatos. Esta categoría se subdivide en diferentes segmentos:

- a) *Alimento seco económico*: los alimentos secos de categoría económica están diseñados para ofrecer una nutrición básica y asequible para los gatos. Estos productos cumplen con los requerimientos nutricionales básicos y son una opción popular para los dueños de mascotas que buscan una opción económica sin comprometer la calidad.
- b) *Alimento seco de precio medio*: el alimento seco de categoría de precio medio ofrece una mayor calidad y variedad nutricional en comparación con la categoría económica. Estos productos suelen tener ingredientes más seleccionados y se centran en satisfacer las necesidades específicas de los gatos en diferentes etapas de la vida.
- c) *Alimento seco premium*: el alimento seco de categoría premium es reconocido por su alta calidad y enfoque en ingredientes naturales y nutritivos. Estos productos ofrecen una nutrición óptima y están diseñados para gatos con necesidades dietéticas especiales o aquellos dueños de mascotas que desean brindar lo mejor para sus compañeros felinos.

3. Alimento húmedo para gatos (*wet cat food*): el alimento húmedo para gatos es otra opción popular en el mercado de comida para mascotas. Se presenta en forma de paté o trozos en salsa y ofrece una textura jugosa y atractiva para los gatos. Esta categoría también se subdivide en diferentes segmentos:

- a) Alimento húmedo económico: los alimentos húmedos de categoría económica proporcionan una opción accesible y sabrosa para los gatos. Estos productos suelen ofrecer una variedad de sabores y presentaciones a precios asequibles.
- b) Alimento húmedo de precio medio: los alimentos húmedos de categoría de precio medio ofrecen una mayor variedad de sabores y una calidad superior en comparación con la categoría económica. Estos productos son ideales para aquellos que desean brindar una experiencia de comida más enriquecedora a sus gatos.
- c) Alimento húmedo premium: los alimentos húmedos de categoría premium son reconocidos por su alta calidad y enfoque en ingredientes selectos y nutritivos. Estos productos ofrecen una experiencia gourmet y se adaptan a los paladares más exigentes de los gatos.

Además, los alimentos húmedos se pueden dividir en alimentos húmedos completos y alimentos húmedos complementarios.

- *Alimento húmedo completo*: el alimento húmedo completo es una opción de comida para gatos que está formulada para proporcionar una nutrición balanceada y completa por sí sola. Está diseñado para contener todos los nutrientes esenciales que un gato necesita para mantener una dieta equilibrada y satisfacer sus requerimientos nutricionales diarios. Este tipo de alimento húmedo es adecuado para ser la principal fuente de alimento para gatos, lo que significa que los dueños pueden alimentar exclusivamente a sus gatos con este tipo de comida sin necesidad de complementar con otros alimentos.

El alimento húmedo completo generalmente se presenta en forma de paté o trozos en salsa y contiene una combinación de proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas y

minerales esenciales para el bienestar y la salud óptima del gato. Al elegir un alimento húmedo completo, los dueños de mascotas pueden asegurarse de que sus gatos estén recibiendo una dieta equilibrada y adecuada para mantenerse sanos y activos.

- *Alimento húmedo complementario*: el alimento húmedo complementario, también conocido como alimento húmedo adicional o complemento, es una opción de comida para gatos que no está formulada para ser la fuente principal de nutrición del gato. En cambio, se utiliza como una adición o complemento a la dieta habitual del gato, que generalmente consiste en alimento seco u otras fuentes de alimento.

Se utiliza para brindar variedad en la dieta del gato, agregar sabores y texturas adicionales, o como un premio ocasional para mimar a la mascota. El alimento húmedo complementario puede ser útil para estimular el apetito de los gatos exigentes, agregar hidratación adicional a su dieta o simplemente para enriquecer su experiencia alimenticia.

Es importante tener en cuenta que el alimento húmedo complementario por sí solo no proporciona una nutrición completa para los gatos y, por lo tanto, no debe constituir la principal fuente de alimentación. Se recomienda utilizarlo como una adición ocasional y equilibrada a la dieta habitual del gato, asegurándose de que el alimento principal sea un alimento húmedo completo o alimento seco completo que satisfaga todas las necesidades nutricionales del felino.

La tabla 4 se presenta las ventas de comida para gatos expresadas en valor de mercado por precio de venta por menor en millones de soles para cada categoría. En el caso del alimento húmedo, se observa un crecimiento del 9,5%. La subcategoría más representativa es la de alimento húmedo de precio medio; sin embargo, la subcategoría que

muestra un crecimiento más destacado es la de alimento húmedo premium, con un aumento del 11% para el año 2023.

Tabla 4.

Venta de comida para gatos por categorías (Valor Minorista - Millones de soles)

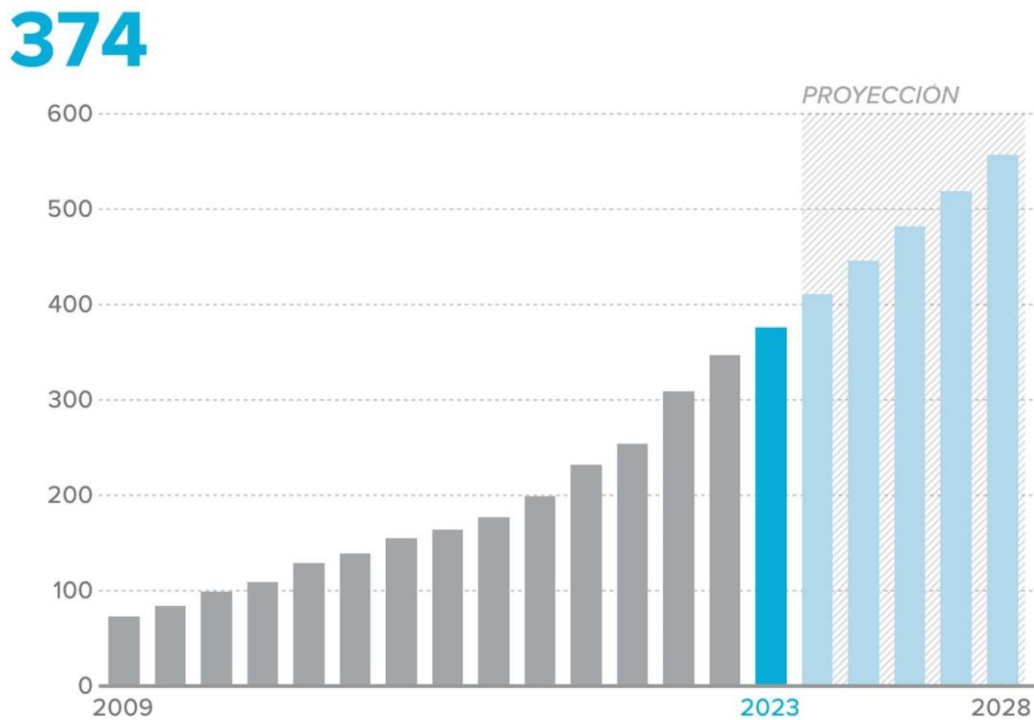
Categoría	Valor de la Categoría	Crecimiento año 2023	% CAGR (histórico)	%CAGR (Proyectado)
Snacks: treats y mixers	3,0	11,7	14,4	8,3
Alimento seco	321,4	8,1	13,2	8,0
<i>Económico</i>	52,3	10,3	15,9	7,8
<i>Precio medio</i>	240,0	7,5	11,8	7,9
<i>Premium</i>	29,1	8,6	23,5	9,0
Alimento húmedo	49,2	9,5	16,8	9,7
<i>Económico</i>	-	-	-	-
<i>Precio medio</i>	39,2	9,0	14,0	9,3
<i>Premium</i>	10,0	11,6	34,0	11,4

Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023a)

En la siguiente figura 3, se puede tener una óptica mucho más amplia del mercado de alimentos para gatos en general, coincidiendo con la proyección de crecimiento del mercado de la plataforma Euromonitor.

Figura 3.

Valor y proyección del tamaño de mercado de comida para gatos



Nota: Euromonitor International (2023)

4.4. Tendencias en consumo de alimentos para gatos en Perú

En el mercado peruano, la industria de alimentos para gatos está experimentando un notorio crecimiento, impulsado por diversos factores que reflejan la evolución en las preferencias y comportamientos de los consumidores.

Una de las tendencias más relevantes es la creciente influencia de los clientes "millennials" en la industria de mascotas. Según el informe del BBVA (2018), esta generación ha alcanzado la madurez y ahora exige que sus mascotas reciban una alimentación balanceada y de alta calidad.

Esta demanda ha llevado a un cambio significativo en la oferta de productos, con una variedad de opciones de comida para gatos disponibles en supermercados y tiendas para mascotas, que van desde opciones económicas hasta premium y súper premium.

Además, se ha observado un aumento en la preferencia por dietas naturales y orgánicas para las mascotas. Según el portal BBC (2018), en Estados Unidos, las ventas de alimentos naturales para mascotas en supermercados especializados aumentaron en un 45% entre 2012 y 2017. Esta tendencia también se ha reflejado en el Perú, donde los propietarios de gatos buscan opciones de alimentos con ingredientes de alta calidad y naturales, evitando aditivos y conservantes.

El vínculo emocional entre los dueños de mascotas y sus animales también ha sido un aspecto destacado en el mercado peruano. Según el estudio de La Vanguardia (2019) en España, el 52% de los españoles tiene preferencia por sus mascotas frente a otros seres humanos, lo que demuestra el fuerte lazo desarrollado entre ellos. Los propietarios de gatos están dispuestos a brindarles a sus mascotas una alimentación sana y equilibrada, con ingredientes de primeracategoría, tal como ellos lo hacen para sí mismos.

Según lo indicado por Mendiola (2022) “En el Perú existen cerca de cinco millones de perros y 2,9 millones de gatos”, estos números confirman la creciente presencia de gatos como mascotas en los hogares peruanos y, por ende, el aumento de la demanda de alimentos especializados para este segmento.

Adicionalmente, Ochoa (30 de julio de 2019) en una nota de prensa para *Gestión* destaca que “la tendencia de los gatos ha experimentado un crecimiento del 59% en el último año,

superando el crecimiento del 30% observado en la tendencia de los perros.” Esto indica un cambio en las preferencias de los dueños de mascotas en el país.

Además, en una publicación realizada por el Día internacional de Gato el 08 de agosto del 2023 en la página institucional de Facebook de IPSOS, indica que el 24% de las familias peruanas tiene al menos un gato, y que, en promedio, los hogares que tienen gato cuentan con dos. Entre otros datos interesantes la publicación de IPSOS indica que el 63% de las familias peruanas dicen que tener un gato ayuda a reducir el estrés, respecto a los engreimientos el 26% suele vestirlos, 18% suele dejar que duerman con ellos, 8% suele celebrar su cumpleaños y el 16% tiene cuadros con sus fotografías. (IPSOS, 8 de agosto de 2023),

En Perú, se ha celebrado por tercera vez la feria “Expo Gato”, organizada por el club felino peruano, una institución fundada el año 2017, que tiene el objetivo de ser la mayor referencia de gatos en Perú, y que regularmente organiza ferias, charlas y campañas. La feria se realizó el 18 y 19 de marzo en la Casa Prado en el distrito de Miraflores, y se estima que tuvo una acogida de 15 mil visitantes que tuvieron la oportunidad de conocer visitar más de 80 stands con regalos, ropa, juguetes, comida, arena, rascadores, fuentes, servicios veterinarios y más productos para sus mascotas felinas. (Andina, 19 de marzo de 2023). Cada año, la feria sigue creciendo, demostrando el mercado potencial que representan los productos y servicios dirigidos a felinos. (Club Felino Peruano, 02 de abril de 2023)

Otra tendencia relevante es la personalización de la dieta para mascotas. Los propietarios de gatos buscan opciones de alimentos que se adapten a las necesidades específicas de sus mascotas, como aquellos destinados a gatos esterilizados, gatos con sensibilidades alimentarias o necesidades específicas de salud. Esta tendencia muestra el creciente interés de los dueños en

ofrecer una dieta adaptada a las características individuales de sus gatos, garantizando su bienestar y salud.

Figura 4.

(a y b) Cuarta Edición de la Feria Expogato



(a)



(b)

Nota: Fotografías ANDINA/ Tatiana Gamarra (19 de marzo de 2023)

La creciente conciencia sobre la importancia de una vida saludable para las mascotas ha llevado a un aumento en la demanda de alimentos para gatos que ofrecen ingredientes naturales, orgánicos y libres de granos. Los propietarios de gatos están cada vez más preocupados por la calidad de los alimentos que proporcionan a sus mascotas y buscan opciones más saludables y nutritivas.

Euromonitor International (2023a) indica en su reporte “Cat Food in Perú” los siguientes puntos claves respecto a la tendencia de consumo en alimentos para gatos en Perú:

- *Las pequeñas tiendas tradicionales pierden terreno frente al comercio electrónico minorista y las tiendas de mascotas:* Aunque los pequeños negocios locales seguirán liderando la distribución de alimentos para gatos durante el período de pronóstico, se espera que el canal pierda participación frente al comercio electrónico minorista y las tiendas de mascotas. Durante el apogeo de la pandemia de COVID-19, el comercio electrónico minorista experimentó una fuerte expansión en el país, brindando a los consumidores la opción de acceder fácilmente a una amplia variedad de productos para sus gatos. Por parte de las empresas, no solo permitió que las marcas conocidas sino también los pequeños productores locales tuvieran más acceso a los consumidores a través de mercados además de sus propias tiendas en línea. Esto ayudó a los consumidores a acostumbrarse al canal y fomentó su uso continuado, especialmente para las compras de productos que ya conocían. Por otro lado, los especialistas en mascotas, como Superpet u otros actores de la industria, incluido Mascota Veloz, también experimentarán un fuerte crecimiento durante el período de pronóstico, ya que se espera que continúen expandiendo su presencia en Lima y otras ciudades importantes del país. Como en el caso del comercio electrónico minorista, el hecho de

que tengan muchos productos diferentes para mascotas es atractivo para los consumidores, ya que pueden encontrar todo lo que necesitan bajo un mismo techo.

4.5. Análisis de la competencia

La industria de alimentos para mascotas, en particular para gatos, ha experimentado un crecimiento significativo debido al aumento de la tenencia de felinos en los hogares peruanos. Esta tendencia ha impulsado la expansión de la oferta de productos y ha generado una mayor demanda de opciones variadas por parte de los consumidores.

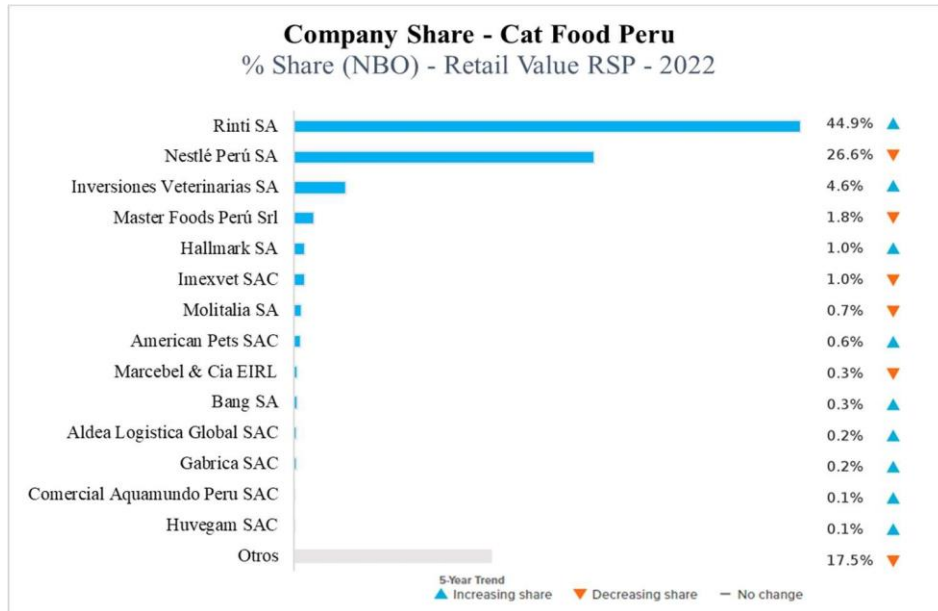
Según el informe de Euromonitor International (2023a), la participación de las compañías en el mercado de alimento para gatos en Perú muestra una clara posición dominante por parte de Rinti S.A., seguido de cerca por Nestlé, según datos del año 2022. Rinti S.A. lidera el mercado con una mayoritaria cuota de participación del 44.9%, lo que evidencia su fuerte presencia en el sector y la preferencia de los consumidores por sus productos.

Por otro lado, Nestlé Perú S.A. se ubica en el segundo lugar con una participación del 26.6%, mostrando también una importante presencia en el mercado de alimentos para gatos en el país.

Detrás de estas dos compañías líderes, hay otras empresas que también participan en el mercado, aunque con una cuota considerablemente menor. Algunas de ellas son Master Foods Perú Srl con una participación del 1.8%, seguida por Inversiones Veterinarias SA con el 4.6%, y otras con una participación menor al 1%, como Imexvet SAC, Hallmark SA, y Molitalia SA, entre otras. En la siguiente figura se detalla la participación de las compañías.

Figura 5.

Participación de compañías, alimentos para gatos en el Perú



Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023a)

A continuación, se presenta un análisis de la participación de las marcas más relevantes en este sector durante el año 2022. La información disponible (Euromonitor Internacional), considera un análisis de participación de mercado por marca, tomando en cuenta la categoría de alimento para gatos “*cat food*” en general, es decir considera los alimentos húmedos y secos en conjunto.

- Ricocat (31.2%): Con una participación del 31.2%, Ricocat de Rinti S.A. se posiciona como la marca líder en el mercado peruano de alimentos para gatos. Su amplia variedad de productos, en alimento húmedo y seco, ha conquistado la confianza de los dueños de mascotas en el país. Es una marca mainstream de precio.
- Cat Chow (11.5%): En el segundo lugar, Cat Chow de Nestlé S.A., cuenta con una participación del 11.5%. Su tamaño se debe principalmente a sus presentaciones en alimento seco (croquetas). Esta marca internacional ha ganado reconocimiento por su

dedicación a la nutrición y el bienestar de los gatos, lo que le ha permitido consolidarse como una opción entre los tutores de gatos.

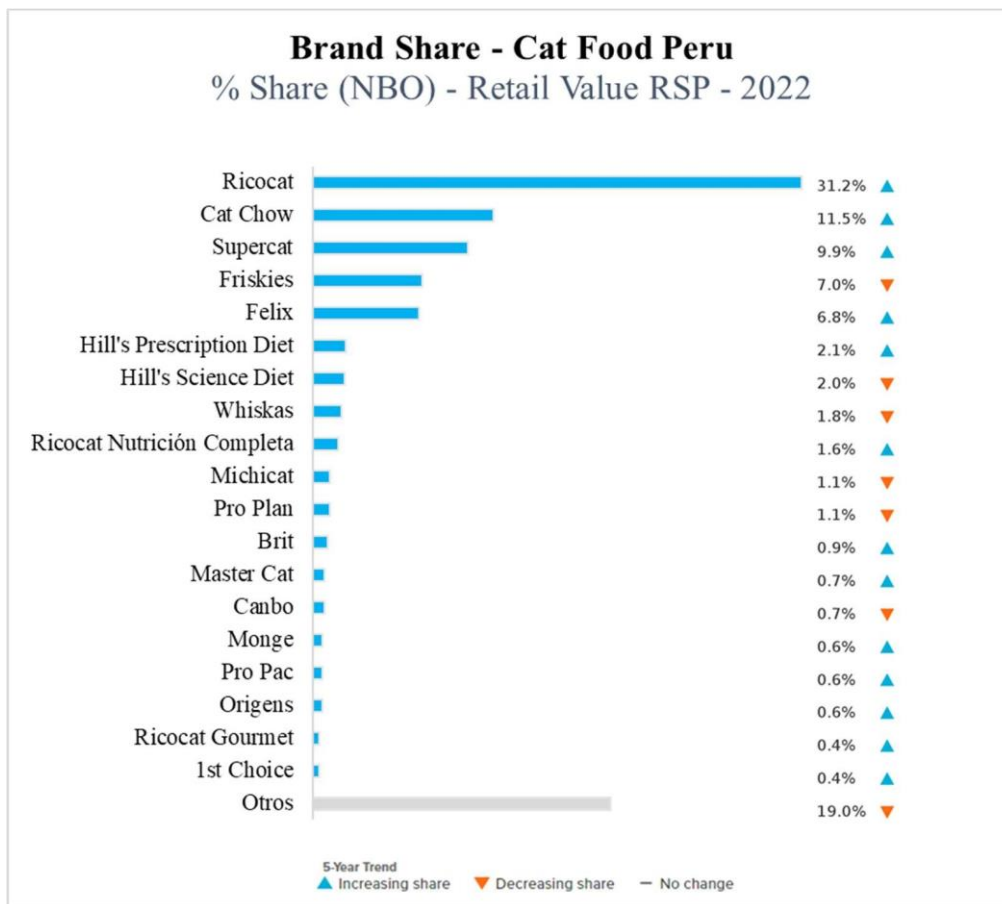
- Supercat (9.9%): Supercat, marca que también pertenece al portafolio de Rinti S.A., con solo alimento seco, ocupa el tercer lugar en participación de mercado, con un 9.9%. Su enfoque en ingredientes naturales y opciones saludables ha sido bien recibido por los dueños de mascotas preocupados por la alimentación de sus gatos.
- Friskies (7%): También es una marca de Nestlé S.A. (Purina) y se ubica en el cuarto lugar con una participación del 7%. Friskies, alimento seco y balanceado, ha sido una marca reconocida en la industria de alimentos para mascotas y ha logrado mantener su posición competitiva.
- Felix (6.8%): Con una participación del 6.8%, Felix (de Nestlé S.A.) se posiciona como otra marca destacada en el mercado peruano. Se trata de una marca especialista en alimento húmedo, atractivo para seguidores que buscan un alimento húmedo completo y balanceado, y además económico pues Felix destaca por su presentación en latas medianas y sus precios competitivos respaldado por la marca Nestlé. S.A.
- Hill's Prescription Diet (2.1%): Hill's Prescription Diet, de Hill's (Colgate-Palmolive Co), se especializa en ofrecer alimentos para gatos con necesidades dietéticas específicas y cuenta con una participación del 2.1%. Su enfoque en la salud y el bienestar ha atraído un segmento de clientes leales, cuenta con la recomendación de los veterinarios. Ofrece tanto alimentos húmedos y secos.
- Hill's Science Diet (2%): Otra marca de Hill's (Colgate-Palmolive Co), Hill's Science Diet, ocupa el séptimo lugar con una participación del 2%. Su enfoque en la nutrición basada en la ciencia ha sido bien recibido por los consumidores preocupados por la salud de sus

mascotas. Es un alimento de la categoría premium, y es una marca que es recomendada por veterinarios.

- Whiskas (1.8%): Con una participación del 1.8%, Whiskas, de Mars S.A., se destaca por ofrecer alimentos diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los gatos en diferentes etapas de su vida. Se trata de una marca especialista en alimentos húmedos reconstituidos.

Figura 6.

Participación de marcas, alimento para gatos en el Perú



Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023a)

Además de estas marcas, existen otras en el mercado que suman un 19% de participación conjunta. Estas marcas más pequeñas también juegan un papel importante en la industria y contribuyen a la diversidad de opciones disponibles para los consumidores.

El análisis de la participación de marcas en el mercado peruano de alimentos para gatos destaca a Ricocat como líder, pero también muestra que otras marcas compiten intensamente ofreciendo propuestas únicas para atraer a distintos segmentos de consumidores. La competencia impulsa a las marcas a innovar y mejorar constantemente para satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los dueños de mascotas en el país. En la siguiente figura se detallala participación de marcas de alimentos para gatos en Perú.

En el informe "Cat Food in Perú", Euromonitor International (2023) proporciona información detallada sobre las categorías de alimentos para gatos, tanto secos como húmedos, clasificándolos en "económicas", "precio medio" y "premium", junto con las marcas asociadas y los rangos de precios por kilogramo. Esta información se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5.
Alimento para gatos por banda de precios (por kg)

Categoría	Rango de precio por kg	Soles	Ejemplo de marcas
Alimento húmedo	Premium	> 81,17	Royal Canin, Brit, Hills, Taste of the Wild, Monge, Origenis
	Precio medio	19,79 - 81,17	Ricocat, Whiskas, Felix, Cat Chow, Fancy Feast
	Económico	N/a	N/a

Alimento seco	Premium	> 28,00	Naturalis, 1st Choice, Pro-Plan, Brit, Hills, Taste of the Wild, Vet Life, Canbo, Monge
	Precio medio	12,85 - 28,00	Ricocat, Cat Chow, Whiskas, Friskies
	Económico	< 12,85	Mimaskot, Supercat, Gati, Max Cat, Nutrican

Nota: Información obtenida de Euromonitor Internacional (2023a)

Dentro de los alimentos húmedos para gatos, se destacan las presentaciones en latas subdivididos en: grandes (330 g), medianas (156 a 160 g) y pequeñas (70 a 80 g). De una revisión en puntos de venta, incluyendo *pet shops* y ventas en línea, para obtener información sobre los precios de venta al público. Los precios recopilados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6.
Precios de alimentos para gatos por presentación

MARCA	Presentación	Peso un	PVP 2022	PVP 2023	Variación
FELIX	lata	0.156	S/ 6.00	S/ 6.90	15%
RICOCAT	lata	0.085	S/ 4.00	S/ 4.90	23%
RICOCAT	lata	0.16	S/ 4.50	S/ 5.80	29%
RICOCAT	lata	0.33	S/ 6.00	S/ 7.90	32%
FANCY FEAST	lata	0.085	S/ 5.90	S/ 6.90	17%
ORIGENS	lata	0.085	S/ 6.40	S/ 7.50	17%
HILL'S HÚMEDO	lata	0.082	S/ 15.00	S/ 15.00	0%
HILL'S HÚMEDO	lata	0.156	S/ 19.68	S/ 21.90	11%
MONGE HÚMEDO	lata	0.08	S/ 7.50	S/ 7.90	5%
BRIT HÚMEDO	lata	0.07	S/ 8.60	S/ 9.40	9%
BRIT HÚMEDO	lata	0.08	S/ 7.80	S/ 9.40	21%

MARCA	Presentación	Peso un	PVP 2022	PVP 2023	Variación
NUTRAM HÚMEDO	lata	0.156	S/ 10.00	S/ 10.00	0%
LIVELONG HÚMEDOS	lata	0.156	S/ 12.30	S/ 12.30	0%
APPLAWS	lata	0.08	-	S/ 8.50	-
WHISKAS	pouch	0.085	-	S/ 4.10	-
CAT CHOW	pouch	0.085	-	S/ 5.50	
DR. CLAUDERS (COMPLEMENTARIO)	lata	0.2	-	S/ 13.00	
DR. CLAUDERS(COMPLETO)	lata	0.07	-	S/ 9.90	

Nota: Elaboración propia obtenida de un estudio de precios en supermercados y petshops

En la figura 7, se muestra la matriz de mercado de alimento húmedo para gatos, especificando la categoría de alimento húmedo complementario en donde se encuentra Applaws, Monge y Origenes, y los alimentos completos en donde se encuentra Hills, Brit, Fancy Feast, Cat Chow, Nutram, Whiskas, Felix, Dr. Clauders y Ricocat. Además, se describe el rango de precio en el mercado basándose en una porción calculada de 100 gramos.

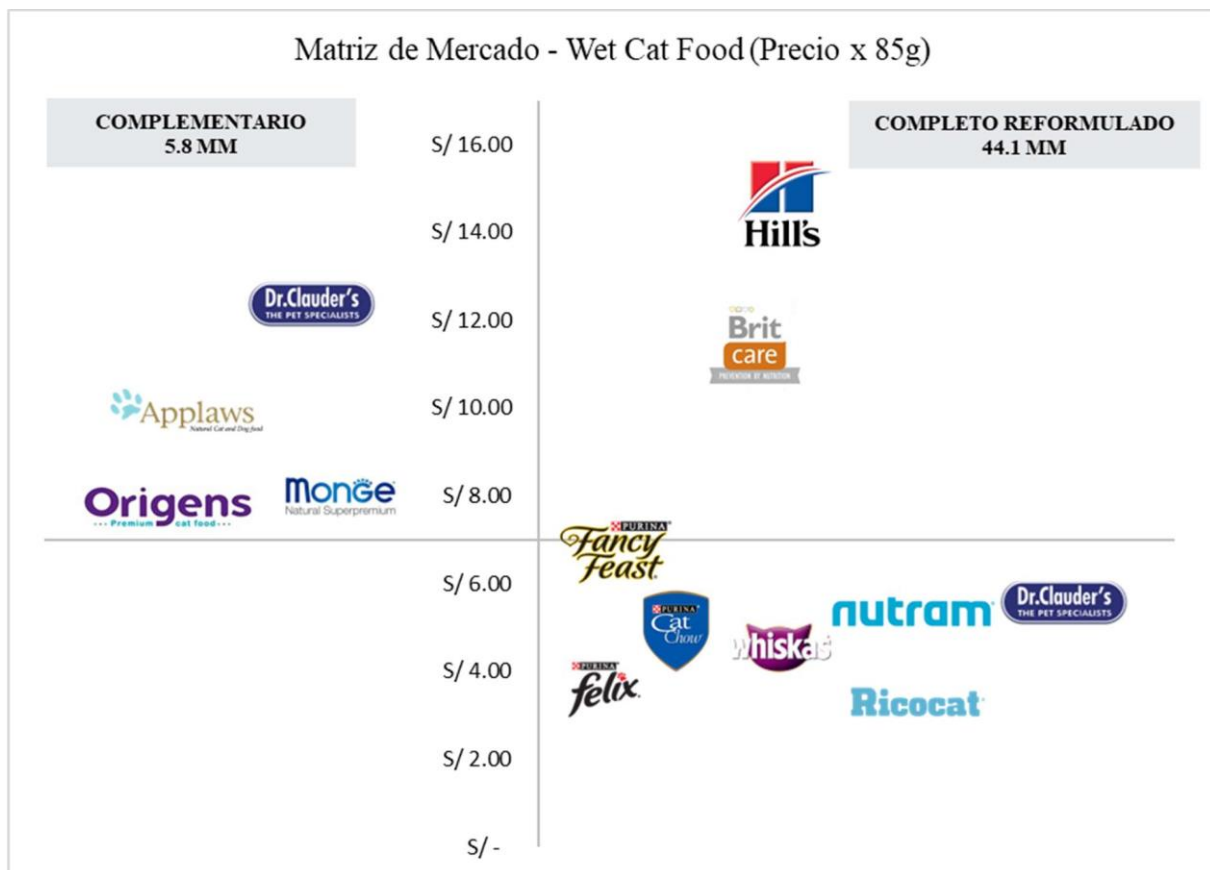
Según la información proporcionada, se observa una mayor diversidad de marcas y precios en la categoría de alimentos completos. Entre las opciones más económicas se encuentran marcas como Félix y Ricocat, disponibles en diversos canales de venta, incluyendo tiendas especializadas y establecimientos tradicionales, mientras que opciones más exclusivas como Hills y Brit se comercializan principalmente en veterinarias y petshops.

En contraste, en el segmento de alimentos complementarios se encuentran menos opciones representadas por Applaws, Monge y Origenes, todas ellas con precios por encima de los 8 soles por cada 100 gramos. Esto revela que aún no se ha desarrollado un alimento complementario con

un precio más asequible en el mercado. Estas marcas han logrado posicionarse como opciones de alta calidad y con enfoque en ingredientes naturales, lo que puede atraer a un segmento de consumidores preocupados por la alimentación saludable de sus mascotas.

Figura 7.

Matriz de mercado, alimento para gatos



Nota: Elaboración propia obtenida de un estudio de precios en supermercados y de las páginas web de las principales *petshops*

La escasez de alternativas económicas en la categoría de alimentos complementarios presenta una oportunidad interesante para explorar. Sería relevante investigar y desarrollar opciones más accesibles en esta categoría, lo que podría captar un segmento de mercado aún no

atendido y satisfacer las necesidades de los dueños de gatos que buscan alternativas de calidad a precios más asequibles, especialmente enfocándose en el NSE B de Lima Metropolitana.



En cuanto a la publicidad en los empaques de productos, en el análisis de mercado se examinan detalladamente las frases o *claims* utilizados en los empaques de diferentes marcas de alimentos para gatos. Estas declaraciones destacadas buscan transmitir mensajes clave sobre los beneficios y características de cada producto, con el objetivo de atraer y conectar con los consumidores.

Algunas de las principales marcas (alimento húmedo completos) enfocan sus mensajes en ser "100% completo y balanceado" para proporcionar todos los nutrientes esenciales para los gatos, resaltando además beneficios específicos como una piel y pelaje saludables, vitaminas y minerales, y sabor atractivo. Otros *claims* resaltan características como el centro de desarrollo nutricional, la naturalidad de los ingredientes, apelando a diferentes preferencias y necesidades de los dueños de mascotas.

En la tabla 7 se describe el mensaje que buscan transmitir algunas de las principales marcas mediante su empaque. De esta información se desprende que en cuanto a las marcas dominantes de alimentos húmedos completos (Felix y Ricocat), destacan *claims* referidos a las proteínas de alta calidad, vitaminas y minerales; por el contrario, en cuanto a marcas de alimentos húmedos complementarios, no utilizan muchos *claims*, y están más orientados a la naturalidad del producto. Esta característica se destaca también en la promoción publicitaria de su producto mediante las redes sociales, páginas webs, afiches en punto de venta y en las ferias de mascotas tales como la Expogato.

Tabla 7.

Principales claims de las marcas de alimento para gatos

N°	Marca	Descripción	Claims
1	Felix	Felix se destaca por su alimento "100% completo y balanceado", nutriendo a los gatos de manera equilibrada. Resalta beneficios para piel y pelaje, promoviendo un aspecto saludable. Enfatiza las vitaminas y minerales para el bienestar general y atractivo sabor y textura jugosa.	 
2	Ricocat	Ricocat destaca "proteínas de alta calidad" para una dieta felina nutritiva. Refuerza con calcio, fósforo, vitaminas y minerales esenciales, garantizando nutrición completa y fácil asimilación. Además, resalta su "centro de desarrollo nutricional", demostrando su enfoque en investigación y desarrollo.	
3	Origens	Origens destaca su alimento "100% natural", atrayendo a dueños que buscan opciones cercanas a la dieta natural de los felinos. Sin aditivos o ingredientes artificiales, ofrecen una opción más pura y saludable para las mascotas.	
4	Monge	Monge se enfoca en su claim "Grain-free formula", sin granos en su formulación, dirigido a dueños preocupados por sensibilidades o alergias de sus gatos a estos ingredientes.	
5	Fancy feast	Fancy Feast destaca su claim "100% completo y balanceado", atrayendo a dueños que buscan una dieta completa y equilibrada para sus felinos, similar a Felix. Además Fancy Feast se preocupa por la estética del producto, por lo que ofrece un empaque y presentación único.	
6	Gran plus	Gran Plus: Esta marca se destaca por ofrecer un producto "Sin transgénicos, conservantes o colorantes artificiales", lo que apunta a los consumidores que buscan opciones más naturales y libres de aditivos artificiales para sus gatos.	
7	Cat Chow	Cat Chow ofrece claims como "Hydro defense" y "prebiótico natural, contribuye a un tracto urinario saludable", resaltando beneficios específicos para la salud de los gatos, lo que resulta atractivo para los dueños que buscan alimentos que promuevan el bienestar y la salud de sus mascotas.	

Nota: Elaboración propia obtenida de un análisis de información de etiquetas de producto

4.6. Competencia directa e indirecta

En el mercado de alimentos complementarios para gatos libres de granos y de alto valor nutricional, la competencia directa está conformada por otras marcas que también ofrecen opciones enfocadas en cubrir las necesidades específicas de nutrición y bienestar de los felinos. Estas marcas se dirigen al mismo segmento de mercado y buscan destacar sus productos como soluciones holísticas para la alimentación de los gatos.

Dentro de la competencia directa, se encuentran marcas como Applaws, Monge y Origen, que también se enfocan en ofrecer alimentos complementarios con ingredientes naturales y sin granos. Estas marcas buscan transmitir el mensaje de que sus productos son 100% naturales, libres de aditivos y elaborados con ingredientes de alta calidad.

En contraste, la competencia indirecta está conformada por marcas que ofrecen alimentos tradicionales, con fórmulas extrusadas y secas, que pueden contener granos, preservantes y colorantes artificiales.

Es importante tener en cuenta a ambas categorías de competidores al desarrollar el plan de negocio, ya que cada una representa diferentes propuestas y enfoques en el mercado. Conociendo las estrategias y mensajes clave de la competencia directa e indirecta, se podrá diseñar una propuesta diferenciada y atractiva para los consumidores que buscan opciones de alimentos complementarios de alto valor nutricional y libres de granos para sus gatos.

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo principal analizar y comprender el mercado para el alimento húmedo complementario de alto valor nutricional y libre de granos destinado a gatos en Lima Metropolitana. Este análisis busca estimar la cantidad y características de los posibles clientes interesados en adoptar este producto, así como evaluar la disposición de pago por parte de estos consumidores y la importancia que otorgan a los atributos de valor adicionado que ofrece el producto.

La investigación de mercado se lleva a cabo a través de dos enfoques: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. En la primera etapa, se realizan entrevistas a expertos del sector, que incluyen a veterinarios, especialistas en nutrición felina y dueños de mascotas; además se realizarán entrevistas a dueños o tutores de gatos. Estas entrevistas son fundamentales para obtener una visión completa del mercado, comprender las particularidades del sector de alimentos para gatos y captar las necesidades y preferencias de los potenciales consumidores. Además, se busca identificar los requisitos esenciales en la formulación del producto. La información obtenida en esta fase es crucial para establecer la propuesta de valor y diseñar una estrategia de marketing efectiva.

La segunda parte de la investigación se centra en encuestas dirigidas a los dueños de gatos en Lima Metropolitana. Estas encuestas se llevan a cabo de manera conveniente, es decir, se aplican a individuos que están disponibles y dispuestos a participar en el estudio en el momento de la realización. El propósito de estas encuestas es cuantificar la demanda potencial del alimento húmedo complementario para gatos y confirmar la información recopilada en la etapa cualitativa. Además, estas encuestas permiten identificar patrones de comportamiento de los consumidores,

analizar sus necesidades, hábitos de compra y percepciones respecto a los productos actualmente disponibles en el mercado.

Es importante destacar que la investigación considera tanto el alcance tradicional (bodegas, mercados, minoristas), que es relevante en la categoría total de alimentos para gatos, como el canal moderno (supermercados), que ha demostrado tener una participación significativa según encuestas de la subcategoría de alimentos húmedos para gatos de precio medio.

5.1. Objetivos de la investigación

- Analizar la competencia directa en el mercado.
- Caracterizar al cliente potencial interesado en el producto.
- Estimar la demanda potencial y efectiva del negocio.
- Identificar las principales características cuantitativas del mercado objetivo.

5.2. Investigación cualitativa: entrevistas

Para las entrevistas se han considerado a tres expertos; la primera se trata de la Licenciada Jessica Marroquín, Gestora Empresarial, jefe de marca de la categoría petfood en G.W. Yichang & Cía. S.A. con experiencia en la categoría de venta especialista. La segunda entrevistada se trata de la Médico Veterinaria Zootecnista Camila Sánchez-Carrion F., fundadora y Directora del área médica en Gatuario, veterinaria especialista en animales felinos. La tercera entrevista considera la opinión del Médico Veterinario Paolo Tapia, especialista en insumos pecuarios y asuntos regulatorios tramitados ante SENASA en ARP. En los Anexo 1, 2 y 3 se tiene mayor detalle de las entrevistas realizadas.

Tabla 8.
Relación de personas entrevistadas

N°	Nombre	Cargo/Descripción	Empresa / Distrito
1	Jessica Marroquín	Jefe de Categoría Petfood	G.W. Yichang & Cía. S.A.
2	Camila Sánchez-Carrion	Médico Veterinaria Zootecnista Directora del área médica y fundadora	Gatuario
3	Paolo Tapia	Asesor	ARP Representaciones S.A.
4	Dueño de gatos 1	Tutor de 5 gatos – 34 años (mujer)	San Miguel
5	Dueño de gatos 2	Tutor de 1 gato – 54 años (mujer)	San Isidro
6	Dueño 3	Tutor de 2 gatos – 57 años (hombre)	Surco

Nota: Elaboración realizada por los autores de la tesis

5.2.1 *Objetivos de las entrevistas*

Tabla 9.
Objetivos de las entrevistas

N°	Nombre	Objetivos
1	Entrevista a ejecutivo comercial	<ul style="list-style-type: none"> · Identificar tendencias y demandas en la categoría de alimentos para gatos. · Analizar estrategias de marketing y posicionamiento en la comercialización de alimentos para mascotas. · Identificar oportunidades y segmentos de crecimiento en el mercado.
2	Entrevista a médico veterinario experto en medicina felina	<ul style="list-style-type: none"> · Conocer necesidades nutricionales y preferencias de gatos en su alimentación. · Comprender aspectos clínicos relevantes en la elección de alimentos húmedos complementarios. · Obtener recomendaciones para la formulación de productos nutricionales para felinos.
3	Entrevista a médico veterinario experto en asuntos regulatorios	<ul style="list-style-type: none"> · Obtener información sobre regulaciones y requisitos de las Autoridades Nacionales sobre los alimentos para mascotas. · Comprender aspectos regulatorios en formulación y etiquetado de alimentos húmedos. · Identificar procesos para cumplir con estándares de calidad y seguridad de SENASA.

N°	Nombre	Objetivos
4	Entrevista a dueños de gatos (3 personas)	<ul style="list-style-type: none"> · Conocer las preferencias de los dueños de gatos en cuanto a la alimentación de mascotas. · Comprender los hábitos alimenticios de los gatos.

5.2.2 Resultados

a) Resultados y conclusiones de la entrevista a la especialista comercial

La entrevista realizada a Jessica Marroquín, ejecutiva comercial y Jefa de Marca de la categoría de *petfood* en la empresa Yichang, arroja información clave sobre el mercado de alimentos para gatos en Perú:

- Demanda sólida y crecimiento: el mercado de comida para gatos en Perú experimenta una demanda sólida con un crecimiento de doble dígito, alcanzando ventas anuales de aproximadamente 400 millones de soles.
- Preferencia por la categoría económica: la categoría más vendida es la económica, y las categorías relevantes incluyen premium open premium y económica. Hay un aumento en el consumo de alimento húmedo (30% húmedo y 70% seco) debido a las características del comportamiento de los gatos en relación con la ingesta de agua.
- Marcas líderes: en la categoría seca, se destacan marcas como Ricocat, Cat Chow y Michicat en el segmento económico, así como marcas mainstream y económicas. En la categoría húmeda, Nestlé lidera con marcas como Felix y Fancy Feast, seguido por Ricocat y Origens.

- Preferencias de ingredientes: en el alimento húmedo, los sabores más populares son el pollo, seguido del salmón y el atún. En el alimento seco, Friskies es líder con combinaciones de sabores como pollo, sardina y trucha. Los consumidores valoran las proteínas de origen animal, especialmente para satisfacer las necesidades nutricionales de los gatos.
- Tendencias emergentes: las tendencias en el mercado incluyen el crecimiento en complementos, innovaciones en alimentos húmedos, productos sin granos y con proteínas hidrolizadas. Además, se observa un aumento en la demanda de snacks como la marca "churu".
- Cambios en canales de distribución: aunque el canal tradicional solía ser dominante en ventas, ha disminuido al 65%. Los canales modernos y especializados han experimentado un crecimiento (20% y 15% respectivamente). La pandemia impulsó el petshop online, y el retail relevante es Supermercados Peruanos con un peso del 55% en el canal moderno.
- Estrategias de marketing: las estrategias de marketing incluyen campañas emocionales como el spot "Gatología". Se enfatiza la relación de los dueños con sus gatos, la importancia de las proteínas y la naturalidad de los ingredientes. Los empaques desempeñan un papel clave.
- Desafíos y adaptación: los desafíos del mercado incluyen mantenerse al día con las cambiantes demandas del mercado. Entrar como nueva marca requiere esfuerzo y sensibilidad. Las marcas establecidas se mantienen innovando y actualizándose.

- Perspectivas futuras: se anticipa un crecimiento continuo impulsado por el aumento en la adopción de gatos. Se proyecta un incremento en alimentos premium, snacks y productos naturales.
- Factores valorados por los consumidores: los valores considerados varían según el segmento. En el segmento bajo, se prioriza el precio. La calidad de ingredientes, sabores y aceptación por parte de los gatos son esenciales. También se busca opciones saludables para las mascotas.

b) Resultados y conclusiones de la entrevista a la especialista médico-veterinaria

Los resultados de la entrevista a Camila Sanchez Carrión, médico veterinaria zootecnista de Gatuario, proporciona una visión profunda de las preocupaciones, preferencias y necesidades de los dueños de gatos en relación con la alimentación y nutrición de sus mascotas. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas de la información recopilada:

- Desafíos en la alimentación y nutrición: los dueños de gatos enfrentan el desafío de proporcionar una alimentación que promueva el bienestar y una vida más larga para sus gatos. La selección de alimentos equilibrados y nutritivos es fundamental para mantener la salud y vitalidad a lo largo de la vida de sus mascotas. Además, el costo sigue siendo un obstáculo significativo en la elección de alimentos húmedos en Perú.
- Prioridad en la calidad y salud: los tutores de gatos muestran una tendencia a priorizar la calidad y la salud de sus mascotas en sus decisiones de compra. La inclinación hacia alimentos naturales y nutritivos influye directamente en sus elecciones, buscando productos que satisfagan las necesidades específicas de sus gatos.

- Factores clave en la elección de alimentos: la calidad de los ingredientes, la presencia de proteínas de origen animal y la ausencia de aditivos perjudiciales son elementos clave que los dueños de gatos consideran al seleccionar alimentos. La validación de entidades como WSAVA y AFFCO también juega un papel importante en la decisión de compra.
- Diferencias entre alimentos húmedos y secos: existen diferencias notables entre aquellos que optan por alimentos húmedos y los que eligen alimentos secos. Quienes prefieren alimentos húmedos valoran la hidratación y la palatabilidad, mientras que los alimentos secos se eligen por razones de conveniencia, valor nutricional y costo.
- Criterios para evaluar la calidad: los dueños de gatos evalúan la calidad de los alimentos considerando ingredientes naturales, proteínas de alta calidad y la ausencia de granos. La presencia de proteínas provenientes de fuentes animales es un factor esencial en sus decisiones de compra, y la ausencia de aditivos artificiales también influye.
- Opinión sobre la inclusión de granos: la mayoría de los dueños de gatos tienen una inclinación hacia evitar granos en la dieta de sus mascotas, en línea con la naturaleza carnívora de los felinos. Prefieren opciones sin granos, ya que las consideran más acordes con la dieta original de los gatos y menos propensas a causar alergias.
- Preferencias por nutrientes específicos: algunos dueños de gatos valoran alimentos ricos en nutrientes específicos, como hierro y taurina. Estas preferencias influyen en sus elecciones de productos, ya que buscan opciones que aborden las necesidades nutricionales particulares de sus mascotas.

- Oportunidades en alimentos húmedos complementarios: existe un mercado prometedor para alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional, especialmente entre los dueños preocupados por la salud de sus gatos. Este segmento de mercado muestra un interés significativo en opciones que enriquezcan la dieta de sus mascotas.
- Consideraciones para negocio en Lima Metropolitana: al desarrollar un plan de negocio para alimentos húmedos en Lima Metropolitana, se debe priorizar el cumplimiento de regulaciones de salud y nutrición establecidas por entidades como WSAVA y AFFCO. La obtención de autorizaciones y registros sanitarios de SENASA es esencial para generar confianza entre los consumidores.
- Impacto del precio en las decisiones de compra: el precio del producto juega un papel importante en las decisiones de compra de los tutores de gatos. Mientras algunos buscan productos de alta calidad sin importar el costo, otros buscan un equilibrio entre calidad y precio, especialmente en los productos disponibles en supermercados.

c) Resultados y conclusiones de la entrevista al especialista en asuntos regulatorios

La tercera entrevista, con la participación del especialista en asuntos regulatorios de insumos pecuarios, Paolo Tapia, proporciona una visión esclarecedora sobre los aspectos regulatorios fundamentales en relación con la comercialización de alimentos húmedos complementarios para gatos en Lima Metropolitana. Los principales resultados extraídos de esta entrevista son los siguientes:

- Requisitos regulatorios para importación y almacenamiento: se establece que la importación de alimentos para mascotas, incluyendo los alimentos húmedos

complementarios para gatos, implica cumplir con una serie de requisitos regulatorios. Esto incluye obtener una Autorización de importación Pet Food por parte de SENASA y contar con instalaciones de almacenamiento certificadas bajo Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) por SENASA, garantizando así la integridad y calidad de los productos.

- Rol central del responsable técnico veterinario: se enfatiza que la figura del Responsable Técnico Médico Veterinario (M.V.) y formulador es de suma importancia. Este profesional desempeña un papel crucial en la supervisión del cumplimiento de los requisitos de SENASA, el establecimiento de límites nutricionales basados en estándares internacionales y la garantía de la calidad de los alimentos.
- Elaboración rigurosa del expediente para registro sanitario: se subraya la necesidad de preparar un expediente exhaustivo para la obtención del Registro Sanitario. Esta documentación debe contener información detallada sobre el importador, elaborador, detalles del producto, ingredientes, proceso de fabricación, análisis garantizado y análisis microbiológicos. La precisión y exactitud de esta documentación son esenciales para el cumplimiento regulatorio.
- Importancia de la composición y nutrición: se resalta la relevancia de los análisis garantizados y la composición proximal, incluyendo análisis microbiológicos y sensoriales. Cumplir con los niveles de nutrientes declarados y garantizados es de máxima importancia para evitar consecuencias legales derivadas de declaraciones falsas.

- Regulaciones de etiquetado y publicidad: se destaca la importancia de que el nombre del producto refleje su verdadera naturaleza, siguiendo las regulaciones de INDECOPI y la Ley de Protección y Defensa del Consumidor. Se resalta la necesidad de evitar la publicidad engañosa en los rotulados, lo que podría derivar en denuncias por parte de los consumidores.

d) Resultados y conclusiones de las entrevistas realizadas a dueños de gatos.

Entrevista 1: Dueña de cinco gatos en San Miguel

- Vínculo especial: esta dueña ha desarrollado un vínculo especial con sus 5 gatos, quienes tienen historias únicas de rescate y adopción. Cada gato es considerado parte de la familia, lo que destaca la idea de que los gatos son como hijos o grandes amigos.
- Gestión de comportamientos y necesidades individuales: para manejar a sus múltiples gatos, esta dueña ha aprendido a conocer sus personalidades y necesidades únicas. Esto refleja la necesidad de gestionar los comportamientos individuales de los gatos.
- Variedad en la alimentación: se destaca la importancia de ofrecer sabores variados de comida húmeda para mantener el interés de los gatos. Esto concuerda con la idea de que los gatos prefieren la variedad en su dieta.

Entrevista 2: Dueña de un gato en San Isidro

- Compromiso con la calidad: la dueña de este gato opta por alimentos de alta calidad y visita regularmente al veterinario. Esto demuestra una preocupación constante por la salud y el bienestar del gato.

- Vínculo familiar: a pesar de que el gato originalmente pertenecía a su hija, la dueña ha desarrollado un vínculo muy cercano. El gato es considerado un miembro de la familia, lo que resalta la idea de que los gatos son parte integral de la vida familiar.
- Efecto de la alimentación en el comportamiento: se observa que la alimentación de alta calidad ha tenido un impacto positivo en la salud y el comportamiento del gato. Esto respalda la creencia de que la calidad de la comida influye en el bienestar de los gatos.

Entrevista 3: dueño con dos gatos en Surco

- Vínculo inesperado: aunque los gatos fueron traídos por sus hijos, este hombre ha desarrollado un vínculo cercano con ellos. Los considera parte importante de su vida, lo que sugiere que los gatos pueden ganarse el afecto de quienes inicialmente no planeaban cuidarlos.
- Gestión de la alimentación: se destaca la importancia de encontrar un equilibrio entre calidad y precio al elegir alimentos para los gatos. Esto refleja la preocupación por brindar una alimentación adecuada sin gastar en exceso.
- Independencia y cariño: el atractivo de los gatos radica en su capacidad para ser independientes y cariñosos al mismo tiempo. Esta dualidad es lo que hace que los gatos sean encantadores como mascotas.

5.3. Investigación cuantitativa: encuestas

Las encuestas como parte de la investigación cuantitativa, se emplean para para cuantificar los datos obtenidos mediante las encuestas y validar la propuesta de negocio.

5.3.1. Objetivos de la encuesta

a) Objetivo general

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar datos cuantitativos que permitan comprender las preferencias, comportamientos y percepciones de los dueños de gatos en Lima Metropolitana en relación con los alimentos húmedos complementarios para sus mascotas. Estos datos serán fundamentales para tomar decisiones informadas en el desarrollo y la comercialización de NutriCat, un nuevo producto alimenticio destinado a satisfacer las necesidades de los gatos y las expectativas de sus dueños.

b) Objetivos específicos

- Evaluar las preferencias de los dueños de gatos en términos de tipos de alimentos proporcionados a sus mascotas y las marcas de alimentos húmedos que suelen utilizar.
- Identificar la demanda potencial y efectiva considerando la cantidad de hogares en Lima Metropolitana de los NSE A y B que tienen gatos como mascota y que están dispuestos a comprar el producto en estudio.
- Investigar los atributos y preferencias en relación con los alimentos húmedos para gatos.
- Analizar el gasto mensual promedio que los dueños de gatos dedican a la compra de alimentos para sus mascotas y la cantidad de latas de alimento húmedo consumidas por gato.
- Determinar la disposición de los dueños de gatos a considerar la adquisición de un nuevo producto alimenticio para sus mascotas.
- Identificar los canales de información preferidos por los dueños de gatos para obtener conocimiento sobre nuevas propuestas de alimentos para sus mascotas.

- Establecer las preferencias de presentación y los rangos de precios aceptables para el nuevo producto alimenticio, NutriCat.

5.3.2. Población objeto de estudio

Como se ha mencionado en el alcance del presente documento, los productos a desarrollar están destinados a los segmentos socio económicos de mercado A y B que busca brindar a sus gatos una alimentación óptima y balanceada. Para ello se ha considerado todos los distritos de Lima Metropolitana.

Para el mercado meta se ha tomado información del Market Report, Perú: Población 2023, de CPI (2023) en donde podemos encontrar el número de hogares en los distritos de Lima Metropolitana. Además, para estimar el número de hogares con mascotas se ha tomado la información de IPSOS (2023), que indica que el 24% de hogares de las familias peruanas tienen al menos un gato.

Tabla 10.
Estimación de la población objeto de estudio

Zona	Distritos		Población ¹	Hogares (miles) ¹	%NSE AB ²	Hogares NSE AB c/gatos (miles) ³	Dist. (%)
Sur	1	Chorrillos	365.7	3.3	16.3	3.5	11%
	2	Lurín	101.2	0.9		1.0	
	3	Pachacamac	124.7	1.1		1.3	
	4	San Juan De Miraflores	413.6	3.7		3.8	
	5	Villa El Salvador	455.5	4.1		4.0	

Zona	Distritos		Población ¹	Hogares (miles) ¹	%NSE AB ²	Hogares NSE AB c/gatos (miles) ³	Dist. (%)
	6	Villa María Del Triunfo	461.7	4.2		4.4	
Norte	7	Carabaylo	379.1	3.4	21.3	4.7	21%
	8	Comas	606	5.4		7.4	
	9	Independencia	245.6	2.2		3.0	
	10	Los Olivos	380	3.4		5.0	
	11	Puente Piedra	379.2	3.4		4.8	
	12	San Martín De Porres	762	6.9		9.9	
Moderna	13	Jesús María	89.2	0.8	69.1	4.4	42%
	14	Lince	64.7	0.6		3.3	
	15	Magdalena Del Mar	71.2	0.6		3.5	
	16	San Miguel	182.8	1.6		8.5	
	17	Barranco	40.7	0.4		2.1	
	18	Miraflores	118.3	1.1		7.0	
	19	San Borja	134.4	1.2		6.5	
	20	San Isidro	72.3	0.6		3.9	
	21	Santiago De Surco	387.8	3.5		18.5	
	22	Surquillo	107.3	1		5.4	
	23	La Molina	165.7	1.5		7.4	

Zona	Distritos		Población ¹	Hogares (miles) ¹	%NSE AB ²	Hogares NSE AB c/gatos (miles) ³	Dist. (%)
Este	24	Ate	692.2	6.2	16.2	7.0	16%
	25	Chaclacayo	50.1	0.5		0.5	
	26	Cieneguilla	39.7	0.4		0.4	
	27	El Agustino	230.6	2.1		2.2	
	28	Lurigancho	277.8	2.5		2.8	
	29	San Juan De Lurigancho	1,203.60	10.8		11.6	
	30	Santa Anita	227.3	2		2.4	
Central	31	Breña	100.2	0.9	27.5	1.9	11%
	32	La Victoria	202.9	1.8		3.7	
	33	Lima Cercado	315.1	2.8		5.7	
	34	Pueblo Libre	98.4	0.9		1.9	
	35	Rímac	204.2	1.8		3.5	
	36	San Luis	60.9	0.5		1.1	
Balneario	37	Ancón	72.8	0.7	10.7	0.5	1%
	38	Santa Rosa	32.1	0.3		0.2	
	39	Pucusana	17.1	0.2		0.1	
	40	Punta Hermosa	18.4	0.2		0.2	
	41	Punta Negra	8.2	0.1		0.1	
	42	San Bartolo	8.5	0.1		0.1	

Zona	Distritos		Población ¹	Hogares (miles) ¹	%NSE AB ²	Hogares NSE AB c/gatos (miles) ³	Dist. (%)
	43	Santa María Del Mar	1.2	0		0.0	
			Total Lima Metropolitana	9,970.20	89.6	169.2	100%

Notas:

1. Datos tomados de Market Report, Perú: Población 2023 CPI (2023)
2. Datos tomados de Market Report, Perú: Población 2021 CPI (2021)
3. Datos tomados de IPSOS (2023)

De la estimación realizada con información secundaria, se tiene un total de 169,200 hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que poseen por lo menos un gato, distribuidos en la Lima sur 11%, Lima norte 21%, Lima moderna 42%, Lima moderna 20%, Lima este 16%, Lima centro 11%, y Balnearios 1%.

5.3.3. Proceso de muestreo

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo de esta investigación, se ha optado por una encuesta por conveniencia como método de muestreo. La elección de esta técnica se basa en la accesibilidad y practicidad que ofrecía para alcanzar a los dueños de gatos en Lima Metropolitana. A continuación, se detalla el proceso de muestreo utilizado:

- Marco del muestreo: se consideraron hogares de diversos distritos de Lima Metropolitana, abarcando una variedad de niveles socioeconómicos (A, B) y de diferentes distritos.
- Técnica de muestreo: se ha empleado una encuesta en línea a través de un formulario de Google compartido en redes sociales (*Facebook, LinkedIn, Whatsapp*), se eligió la encuesta

por conveniencia debido a la facilidad de acceso y la distribución rápida a través de plataformas digitales.

- Unidad de investigación: hogar que posee al menos una mascota.
- Población Meta: familias que residen en Lima Metropolitana y que tienen al menos un gato en casa.
- Número de hogares: de acuerdo con lo indicado en el Market Report de CPI (2023), se ha estimado que en Lima hay un total de 2,572,700 hogares peruanos que tienen al menos un gato en Lima.
- Número de hogares en Lima que tienen al menos un gato: según información proporcionada por IPSOS (2023) el 24% de las familias peruanas tienen al menos un gato. Para el alcance del presente proyecto (NSE A y B), de acuerdo con lo indicado en el MarketReport de CPI (2021), se ha estimado que un total de 169,200 hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, poseen por lo menos un gato en Lima Metropolitana.
- Nivel de confianza: para efectos de este estudio, se considera un 95%.
- Error muestral: para efectos de este estudio, se considera un valor de 5%
- Periodo de estudio: el trabajo de campo para la recolección de datos se realizó del 30 de julio al 21 de agosto del 2023.
- Tamaño de la Muestra: para proceder a calcular la muestra se ha tomado la siguiente fórmula de poblaciones finitas (Cochran, 1977).

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

- ✓ "N" es el tamaño de la muestra a estimar
- ✓ "z", es el valor de z que corresponde al nivel de confianza de 95%, en este caso, el valor z es de 1.96
- ✓ "p" es la proporción de hogares con al menos un gato, es decir 24% según CPI (2023)
- ✓ "q" es la proporción de hogares sin mascotas, equivalente al 76 %
- ✓ "e" corresponde al error muestra, para efectos del estudio, 5%.

Al realizar el cálculo con la ecuación se obtiene una muestra de 281 encuestados. Esta es la cifra que se ha empleado para el análisis del estudio.

El nivel de confianza es del 95% lo que implica que, de cada 100 estudios idénticos, aproximadamente 95 arrojarán resultados consistentes. Es relevante destacar que se ha empleado un factor de probabilidad de éxito/fracaso del 50%, debido a la ausencia de información proveniente de un estudio previo similar que pudiera guiar la expectativa.

5.3.4. Resultados de las encuestas

En este capítulo, se presentan y analizan los resultados de la encuesta realizada a los dueños de gatos en Lima Metropolitana con el fin de comprender sus preferencias, hábitos de compra y actitudes hacia los alimentos húmedos complementarios para gatos, así como hacia la introducción de un nuevo producto en el mercado. Se analizan la opinión de un total de 281 participantes que proporcionaron valiosa información sobre sus elecciones y percepciones.

- a) Proporción de gatos:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tienen un gato (44%), el 28% tiene dos gatos y el 11,7% tiene 3.

b) Tipos de alimentos utilizados:

Las preferencias alimentarias para los gatos se distribuyen de la siguiente manera:

- Alimento seco (croquetas): 26.6%.
- Alimento húmedo (paté o filetes en lata o sachets):3.9%.
- Comida casera: 1.4%.
- Mixto (seco + húmedo): 52.1%.
- Mixto (seco + comida casera): 11.9%.
- Alimento especial medicado: 4.3%.

Se resalta la preferencia por una alimentación mixta que incluye tanto alimentos secos como húmedos.

Como resultado de las encuestas podemos indicar que las personas que utilizan alimentos húmedos representan el 56% de los encuestados.

c) Marcas de Alimento Húmedo:

Entre aquellos dueños de mascotas que utilizan alimento húmedo, Ricocat se destaca como la marca más popular con un 35.1%. Este resultado sugiere que esta marca tiene una presencia sólida en el mercado local, y la información se sustenta muy bien con la información recopilada por fuentes secundarias. Debajo de Ricocat le siguen Felix con 18.8%, Whiskas con 15.6%, Hills con 13.1%, Origen con 11.3%, otras marcas variadas

tuvieron un puntaje de 24.8%. Esto va muy alineado a lo obtenido en la evaluación de la participación de marcas de alimento para gatos en el mercado.

d) Gasto Promedio Mensual:

En cuanto al gasto promedio mensual dedicado a la alimentación de sus gatos, 47.5% de los encuestados indicaron gastar entre S/. 50.00 y S/. 100.00 soles al mes, seguidos por 24.5% que gastan entre S/. 100.00 y S/. 200.00 soles al mes, 16% menos de S/. 50.00 soles al mes, 7.8% entre S/. 200.00 y S/. 400 soles al mes y 4.3% gastan más de S/. 300.00 soles al mes por gato.

e) Consumo de Alimento Húmedo:

Entre aquellos que proporcionan alimento húmedo a sus gatos, la frecuencia de consumo por gato se distribuye de la siguiente manera:

- 1 lata por mes: 22.7%.
- 2 latas por mes: 21.9%.
- 3 latas por mes: 13.5%.
- 4 latas por mes: 19.9%.
- Más de 4 latas al mes: 21.9%.

En este sentido, de las encuestas se desprende que los dueños de mascotas adquieren en promedio 2.961 latas al mes.

f) Preferencias de Textura y Sabor:

La textura del alimento húmedo preferida por los encuestados es el paté (60.2%), seguida por el filete (39.8%). En cuanto a las preferencias de líquido de gobierno, el 58.9% de los encuestados prefiere el alimento húmedo en salsa (gravy), mientras que el 41.1% prefiere el alimento húmedo en agua.

Respecto al sabor, los resultados indican una distribución de preferencia entre filete de atún (44.7%), paté de salmón (43.3%), filete de atún con salmón (41.8%), paté de pollo (30.5%), filete de atún con pollo (25.9%) paté de carne (16.3%), paté de pavo (15.2%). Los de menor puntaje son filete de atún con carne (12.4%), filete de atún con camarón (9.6%) y filete de atún con caballa (8.5%).

g) Receptividad hacia NutriCat:

La propuesta de NutriCat, un alimento húmedo complementario de alto valor nutricional y libre de granos fue evaluada en función de diferentes atributos.

El orden de priorización respecto a los aspectos que los encuestados toman en consideración es el siguiente. 1. Alto valor nutricional. 2. Calidad de ingredientes, 3. Contenido de proteínas. 3. Ingredientes naturales, 4. Libre de granos, 5. Precio, 6. Presentación del empaque. Esta tendencia subraya la importancia de los beneficios nutricionales y saludables en las elecciones de compra de alimentos para gatos.

La disposición a comprar NutriCat se distribuye de la siguiente manera: 18.1% ratifica que definitivamente compraría el producto Nutricat. Asimismo, el 61.3% indica que probablemente sí compraría el producto; y un 17.7% tiene una decisión neutral, lo que

indica un potencial mercado dispuesto a considerar la adquisición de opciones novedosas y de alta calidad.

Las preferencias en presentación en presentación son:

- Latas pequeñas (85 g): 56%
- Latas medianas (160 g): 44%

h) Canal de Compra y Frecuencia:

Los resultados muestran que 50.7% de los encuestados tiende a adquirir alimentos para sus gatos en supermercados, 21.6% en tienda de mascotas, 17.7 % por los canales de e-commerce, 17.4% en bodegas, 9.6% en mercados y 4.3% en veterinarias.

La frecuencia de compra con mayor predominancia es quincenal, seguida por mensual y semanal, con porcentajes de 40.1%, 28.7% y 28% respectivamente.

El 75 % de los encuestados recalca que le gustaría recibir promociones y ofertas del producto a través de redes sociales y medios digitales.

i) Valoración del Precio y Disposición para Comprar:

En cuanto al rango de precios aceptable para NutriCat, para la presentación escogida (lata de 85 g), 37.6% de los encuestados está dispuesto a pagar entre S/. 4.50 y S/. 5.50 nuevos soles por una lata de 85 g, el 36.9% pagaría entre S/. 5.50 y S/. 6.50 por una lata de 85 g; y 17.4% pagaría entre S/ 6.50 y S/ 7.50 por una lata de 85 g.

Todos los precios indicados anteriormente se encuentran por debajo del promedio de la competencia.

j) Características Demográficas y Socioeconómicas:

En términos de género, la mayoría de los encuestados corresponden al género femenino (70.2%); en cuanto a la edad, 40.8% se encuentra entre los 25 y 35 años siendo el grupo de mayoritario de encuestados, seguido por el grupo entre los 35 y 44 años que ocupaba un 23% de los encuestados. La distribución en relación con los distritos de residencia fue variada, todos ellos dentro de Lima Metropolitana. En cuanto al número de integrantes en el hogar, 28.7% de los encuestados indicaron 4 personas en su hogar, seguido por 22.3% que indicaron que tenían más de 5 personas en casa. Las ocupaciones más comunes fueron: Empleados en el sector privado (56%) y el rango de ingreso familiar mensual mayoritario fue de S/. 2,500.00 a S/. 4,500.00 con 28.7%.

5.3.5. Conclusiones de las encuestas

- Perfil de las familias y dueños con gatos:

El 24% de las familias peruanas tiene al menos un gato manteniendo en promedio dos gatos por hogar. Enfocándose en dueños de mascotas en los NSE A y B de Lima Metropolitana, la encuesta muestra una inclinación hacia propietarios de un solo gato (44%) seguido por aquellos con dos gatos (28%). La demografía de consumidores más destacada se sitúa entre los 25 y 35 años, en hogares con un promedio de cuatro personas. Predomina la participación femenina, con más del 70% de dueños de gatos siendo mujeres, quienes mantienen una conexión más intensa con sus mascotas en comparación con los hombres. El perfil del dueño de gato corresponde a

empleados del sector privado, que consideran a sus gatos como miembros familiares, valoran su bienestar y prefieren gatos por su independencia en relación con los perros.

- Intención de compra

La evaluación de la intención de compra arroja resultados fundamentales para la comprensión del mercado objetivo. En el escenario optimista, donde se consideran las respuestas "definitivamente sí compraría" y "probablemente sí compraría", se estima con un 95% de confianza que el 79.4% del público objetivo muestra una intención de adquirir NutriCat. En el escenario conservador, basado en la respuesta "definitivamente sí compraría", se proyecta que el 18.1% del público objetivo expresará intención de compra, con un 95% de confianza. Estos datos cimentan una base sólida para la planificación estratégica de la entrada de NutriCat al mercado.

- Hábitos de compra

Según la información de fuente secundarias, el tamaño total de la categoría alimento para gatos es de 374 millones de soles (valor precio venta), de los cuales 321,4 millones (86%) corresponde a alimento seco (croquetas) y 49,2 millones (13%) corresponde a alimento húmedo.

El análisis de los hábitos de compra revela una marcada preferencia por la alimentación mixta, una combinación de alimento húmedo y seco, utilizada por más del 50% de los encuestados.

Los dueños de gatos indican que el alimento húmedo se emplea principalmente como premio, postre o para incentivar el consumo de agua, con el propósito de prevenir problemas renales en los gatos. Los compradores buscan diversidad de sabores para evitar que sus mascotas se aburran de su alimentación. Aunque los gatos poseen una elección más peculiar en comparación

con los perros, el precio juega un papel importante en la frecuencia de compra de alimento húmedo, ya que suele ser más costoso que el alimento seco.

En cuanto a las marcas de alimento húmedo más adquiridas, se destacan Ricocat (35.1%), Felix (18.8%) y Whiskas (15.6%), seguidas por otras opciones (24.8%). Estas marcas son conocidas por ofrecer alimentos completos a precios más accesibles. En el ámbito de alimentos complementarios, la marca más adquirida es Origens (11.3%), seguida de Monge (3.9%).

La frecuencia de consumo de alimento húmedo en general varía, siendo quincenal la frecuencia más común, aunque algunas personas incluso lo adquieren semanalmente. Respecto al precio, la mayoría de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a pagar alrededor de S/4.50 por una lata de 85g. Sin embargo, es importante destacar que algunos usuarios expresaron estar dispuestos a pagar hasta S/8.50 por la misma cantidad.

En cuanto a los lugares de compra, los supermercados se destacan como el canal más frecuentemente elegido por los encuestados, con un 50.7% de preferencia. Los canales modernos, como tiendas de mascotas, también desempeñan un papel significativo, representando el 21.6% de las preferencias. Las tiendas en línea (17.7%) y las bodegas (17.4%) también son opciones populares para los consumidores. Por otro lado, los mercados y las veterinarias son opciones menos frecuentes para realizar compras de alimentos para gatos.

- Nivel de conocimiento del público objetivo sobre alimentos

El nivel de conocimiento del público objetivo sobre alimentos y productos para mascotas resulta limitado. La mayoría tiende a confiar en la información publicitaria y no profundiza en los

ingredientes. Sin embargo, un grupo minoritario investiga la calidad nutricional y busca opciones que promuevan la salud de sus gatos.

- Atributos valorados del modelo de negocio planteado

En cuanto a las motivaciones de elección de alimento, se destacan como más valorados el alto valor nutricional y la calidad de alimentos, mientras que la presentación del empaque resulta menos relevante para los consumidores.

5.4. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se realiza con la información obtenida de la investigación cuantitativa de mercado (encuestas), y tomando en cuenta los reportes estadísticos sobre población del distrito de Lima Metropolitana pertenecientes al NSE A y B, con al menos un gato en el hogar.

La estimación de la demanda permite dimensionar el mercado total e identificar el mercado potencial para la propuesta.

5.4.1. Estimación del mercado total y disponible

Para determinar el mercado total se considera a la población de hogares que cuentan con por lo menos un gato y que pertenecen al NSE A y B de Lima Metropolitana, este valor es equivalente a 169,200 hogares (ver tabla 10).

En función al porcentaje de persona que emplea alimentos húmedos (como opción única y mixta) y a la frecuencia de compra de alimentos húmedos al mes. Se determina el tamaño de mercado disponible de 2,5 millones de latas al año.

Tabla 11.
Estimación del mercado disponible en latas/ anual

Hogares con por lo menos un gato (hogares) NSE AB	Tipo de Alimentación	%	Q	Promedio N° latas/mes	Promedio N° latas/anual	Mercado disponible total/año (millones de latas)
169200	Alimento húmedo + mixto	3.90%	11	2.220	26.640	2.524
	Alimento mixto	52.10%	146			
Total		56.00%	157			

5.4.2. Estimación del mercado potencial

El mercado o demanda potencial está conformada por las personas que le dan alimento húmedo a su gato y tienen intención de compra de la propuesta “NutriCat”. De acuerdo con la investigación cuantitativa realizada, para los 281 encuestados la intención se describe de la siguiente manera:

- Escenario optimista: 79.4% del público objetivo muestra una intención de adquirir NutriCat.: “probablemente sí compraría” + “definitivamente sí compraría”. (Top Two Box)
- Escenario conservador: el 18.1% del público objetivo expresará intención de compra, de NutriCat: “definitivamente sí compraría”. (Top Box).

Adicionalmente, se ha tomado en cuenta el porcentaje de las personas que no emplea alimentación húmeda para sus gatos (44%), pero que, al conocer la propuesta de NutriCat sí mostró una intención de compra: panorama conservador (20%) y panorama optimista (74%). Con esta información y, tomando en cuenta la frecuencia de compra estimada para el producto propuesto se ha calculado un tamaño de mercado potencial en dos escenarios,

siendo un panorama conservador la estimación de 831,000 latas anuales y un panorama optimista de 3.6 millones latas anuales. El cálculo se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12.
Estimación del mercado potencial

				Intención de compra de NutriCat según encuesta				Consumo promedio según encuesta (latas)		Mercado efectivo anual (millones latas)	
				Panorama conservador		Panorama optimista					
Hogares con por lo menos un gato (hogares) NSE AB	Tipo de Alimentación	%	Q	%	Q	%	Q	Promedio de latas/mes	Promedio de latas/anual	Panorama conservador	Panorama optimista
169200	Emplea alimento húmedo	56%	94752	17%	16108	85%	80539	2.22	26.64	0.429	2.146
	No emplea alimento húmedo	44%	74448	20%	14890	74%	55091.52	2.25	27	0.402	1.487
Total			169200		30997		135631			0.831	3.633

5.5. Conclusiones del capítulo.

Las conclusiones obtenidas a través de entrevistas, encuestas y la estimación de la demanda ofrecen una comprensión detallada de diversos aspectos fundamentales:

Análisis de la competencia: el análisis exhaustivo de la competencia directa en el mercado de alimentos para gatos ha revelado una variedad de marcas y opciones disponibles. Marcas como Ricocat, Felix y Whiskas destacan como las más adquiridas en la categoría de alimento húmedo completo, mientras que Origens y Monge sobresalen en la categoría de alimentos

complementarios. Esta información provee un panorama claro sobre las preferencias de los consumidores y la competencia a la que se enfrentará NutriCat al ingresar al mercado.

Caracterización del cliente potencial: La caracterización del cliente potencial interesado en NutriCat ha sido fundamental para comprender sus necesidades y preferencias. Los resultados de las encuestas han mostrado que la mayoría de los dueños de gatos en Lima Metropolitana se encuentran en el rango de edad entre 25 y 35 años, conformando un hogar promedio de 4 personas. La relación emocional entre los dueños y sus gatos es particularmente fuerte, siendo las mujeres las que predominan como propietarias de mascotas. Además, se ha identificado que los dueños de gatos, en su mayoría trabajadores del sector privado, consideran a sus gatos como miembros familiares y valoran su independencia.

Estimación de la demanda: La estimación de la demanda proporciona una visión esclarecedora de las perspectivas de mercado para NutriCat en Lima Metropolitana. Con una población de 169,200 hogares en los segmentos de NSE A y B que tienen al menos un gato, se establece una base para el cálculo del potencial de mercado. Además, al considerar la preferencia de los dueños de gatos por alimentos húmedos y la frecuencia de compra, se estima un mercado disponible de 3,366,728 latas al año, demostrando la demanda existente en esta categoría.

Respecto al mercado potencial se proyecta en 831,000 latas anuales en el enfoque conservador y alcanza 3.6 millones de latas anuales en el escenario optimista. Estos resultados indican una oportunidad significativa para NutriCat en este mercado específico.

Características cuantitativas del mercado objetivo: El análisis de los hábitos de compra ha destacado la diversidad en las preferencias de los consumidores. Los encuestados muestran una tendencia hacia la adquisición de marcas más económicas y opciones de alimentos completos. Además, la frecuencia de compra varía, oscilando entre quincenal y semanal. En términos de

lugares de compra, los supermercados lideran la preferencia, seguidos de tiendas de mascotas y plataformas de comercio electrónico. Estos datos cuantitativos proporcionan una visión profunda de cómo los consumidores interactúan con el mercado de alimentos para gatos.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se evalúa el contexto en el que se desarrolla el plan de negocio, se identifican las oportunidades y amenazas y a partir de ello se plantea el plan estratégico, teniendo en cuenta primero los objetivos a los cuales se desea llegar en los primeros años de operación y luego la supervivencia del negocio.

6.1. Análisis externo

En la presente sección evaluamos todos los factores externos que tienen implicancias directas o indirectas en la consecución del éxito del negocio.

6.1.1. *Macroentorno PEST*

- a) Variables políticas y regulatorias: La inestabilidad política, ha provocado que inclusive se tenga hasta 11 presidentes en un periodo de 30 años. Esto ha desencadenado crisis políticas que generan incertidumbre en la población, así mismo genera que los inversionistas se abstengan de invertir hasta que se logre una estabilidad. La República (2023).

La corrupción está entramada en el aparato estatal, los presidentes salientes terminan presos o comprometidos en investigaciones anticorrupción.

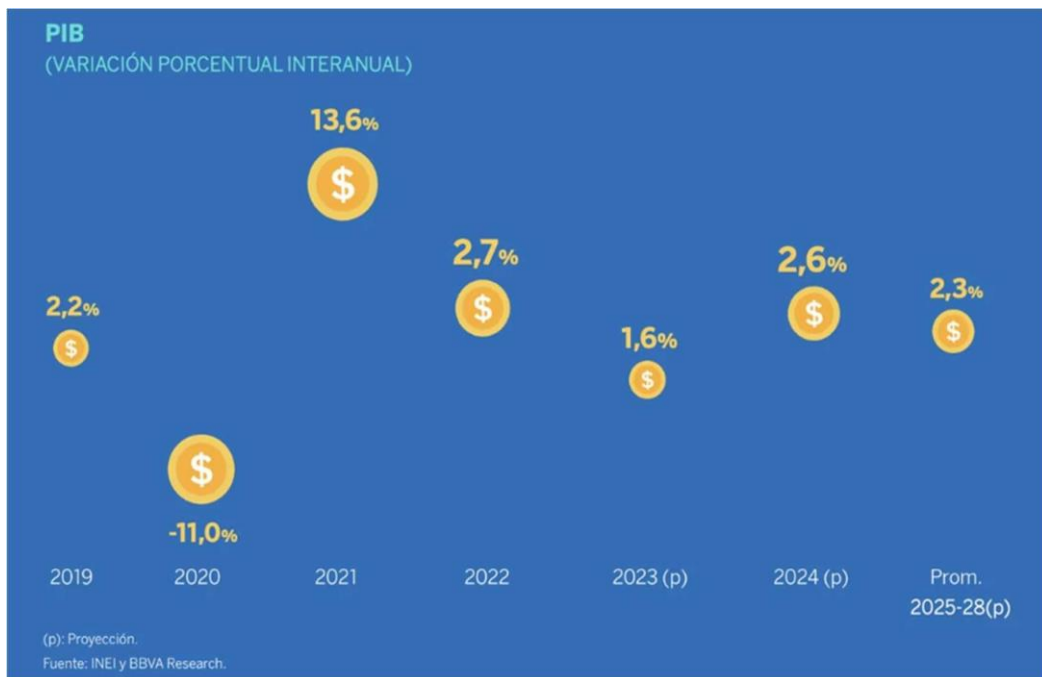
Una corriente de gobiernos con orientación izquierdista en gran parte de Latinoamérica, han influenciado y reforzado a los partidos políticos de izquierda en el país, que reclaman incentivan un cambio constitucional.

- b) Variables económicas: La incertidumbre política aunado a una coyuntura de fenómenos climáticos en el 2023 ha provocado que se estime que la economía peruana crecerá 1.6%, mientras que el 2024 se pronostica que el crecimiento sea de 2.6%, así mismo se tiene una

proyección promedio de 2.3% para el periodo de 2025 al 2028. BBVA (2023). En la siguiente figura se puede observar la variación porcentual interanual del PBI para el Perú.

Figura 8.

Variación Porcentual Interanual del PBI Perú



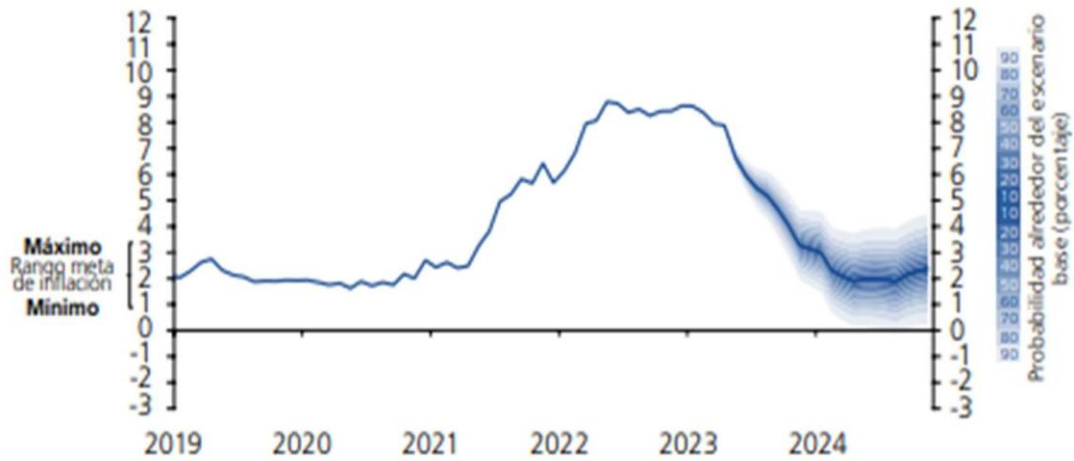
Nota. Información obtenida del BBVA Research (Agosto 2023)

El reporte de inflación de Junio 2023 emitido por el BCRP, nos indica que la inflación terminaría en 3.3% en el 2023 y se proyecta que cierre en 2.4% el 2024.

- c) Variables sociales: En el estudio de población 2023 de CPI en el Perú tenemos 8919.6 hogares, en Lima metropolitana llegamos a 2572.8 hogares, así mismo en Lima metropolitana el 24% pertenecen al NSE A/B (CPI, 2023).

Figura 9.

Proyección de inflación: 2023-2024



Nota: Información obtenida del Reporte de Inflación del BCRP (Junio 2023)

Respecto a la tenencia de mascotas, en el 2018 CPI emite un informe donde indican que el 60% de hogares en nuestro país, tiene por lo menos una mascota, así mismo, considerando solo Lima metropolitana el 56.5% de hogares tiene una mascota. (CPI, 2018).

Con referencia a la tenencia de gatos, de acuerdo con IPSOS Perú 2023, en Perú el 24% de las familias en el Perú tiene al menos 01 gatos. (IPSOS, 2023)

Es notoria la tendencia en el incremento en la tenencia de mascotas, en particular gatos con el nuevo modelo de familias *DINK* (*Double income & no kids*), ya que en estas familias ambos miembros trabajan y no pueden dedicar mucho tiempo al cuidado de su mascota, en este sentido el gato es una mascota que se adecua a su ritmo de vida, ya que son muy independientes y no requiere de un apego prolongado. VETMARKET (2020)

d) Variables tecnológicas: Con la pandemia del COVID-19 los hábitos de consumo cambiaron drásticamente, sobre todo en la sociedad peruana, ya que el comercio electrónico se ha convertido en un hábito casi obligatorio para evitar el contacto físico con otras personas. El crecimiento del E-commerce se ha acelerado con tasas de hasta 55%, de este total el 90% se centraba solo en Lima. Así lo indicó el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, Helmut Cáceda en una entrevista para El Comercio.

“El e-commerce ha continuado la tendencia de seguir creciendo. En general hubo un aumento superior al 55% (con relación al 2020) empujado por las compras a través de billeteras digitales. Si bien esto demuestra un aumento acelerado, todavía hay mucho camino por recorrer para lograr la democratización del comercio electrónico en las empresas del interior del país” el (El Comercio, 09 de marzo de 2022)

Además, Perú tiene una penetración de internet del 76%, el 41.8% de peruanos compra por internet. (Bravo, 2022)

Nuevas modalidades en formas de pago como billeteras electrónicas han facilitado el incremento de comercio electrónico, así mismo el acceso a tarjetas de crédito también ha favorecido este crecimiento.

Tabla 13.
Análisis de entorno PEST

Variables	Factores de relevancia por cada variable	Impacto	Relevancia
Variables Políticas y Regulatorias	Inestabilidad política, cambio reiterativo de autoridades	Negativo	Baja

Variables	Factores de relevancia por cada variable	Impacto	Relevancia
	Algunos sectores reclaman cambio de constitución	Negativo	Baja
	Tramitología excesiva y poca práctica para la constitución de nuevos negocios.	Negativo	Baja
	Existen programas de apoyo empresarial para Mypes brindados por el gobierno como MiPyme o Reactiva	Positivo	Media
	SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) es la entidad regulatoria de productos de uso veterinario y de alimentos para mascotas. Se requiere sello de registro sanitario.	Positivo	Media
	INDECOPI, es la entidad regulatoria para obtención de registro y patente de marca y logos. Además, se encarga de la protección del consumidor, asegurándose de que los rotulados y publicidad del producto no sean engañosas.	Positivo	Media
	La economía peruana crecerá 1.6% en el 2023, 2.6% en 2024 y 2.3% en promedio entre 2025 y 2028 según BBVA Research. (BBVA, 2023)	Negativo	Alta
Variables económicas	El sol peruano como moneda se mantiene estable, con algunas fluctuaciones, se espera que no sufra devaluaciones críticas.	Positivo	Alta
	Fenómenos climatológicos con ocurrencia periódica también impactan en la inflación con el incremento del coste de los alimentos.	Negativo	Media
Variables Sociales	La humanización de las mascotas provoca que estas sean cuidadas como si fueran un miembro más de la familia. La alimentación sana y saludable es de gran preocupación para sus dueños.		

Variab les	Factores de relevancia por cada variable	Impacto	Relevancia
	En Perú, el 24% de las familias tiene al menos un gato como mascota. (IPSOS, 2023)	Positivo	Alta
	El NSE A/B está concentrado en Lima con un 71% de la población (IPSOS, 2021)	Positivo	Alta
	El crecimiento del E-commerce se aceleró con tasas de hasta 55%, de este total el 90% se centraba solo en Lima (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021)	Positivo	Alta
Variables tecnológicas	Perú tiene una penetración de internet del 76%, el 41.8% de peruanos compra por internet. (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021)	Positivo	Alta
	Nuevas modalidades de pago (billeteras electrónicas) han facilitado el incremento del comercio electrónico.	Positivo	Alta

Nota: Elaboración por los autores de la tesis

6.1.2. Matriz de evaluación de factores externos MEF

Con la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, se ha evaluado los factores externos que tienen influencia en la penetración, crecimiento y posicionamiento del mercado de alimento para gatos. A partir de este análisis se ha elaborado el plan estratégico para NutriCat.

Tabla 14.
Matriz de evaluación MEFE

N°	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Mercado de alimentos para gatos en crecimiento, de acuerdo Con Euromonitor tuvo un crecimiento de 8% en el 2023. Teniendo un crecimiento sostenido en los últimos 6 años.	0.14	4	0.56
2	El tamaño del mercado en alimentos para gatos en Perú es de 374 MM soles, con tendencia creciente. (Euromonitor)	0.13	4	0.52
3	A pesar de que la economía peruana pasó por una de las inflaciones más altas de los últimos 26 años (casi 9%), los dueños de gatos mantuvieron su porcentaje constante en gastos de alimentación para sus gatos.	0.14	4	0.56
4	Programas de apoyo a Mypes impulsado por el MEF - Impulso MyPeru (Ley 31658) (El Peruano, 2023)	0.08	3	0.24
5	Tendencia de incremento en familias sin hijos, con preferencia por la tenencia de mascotas.	0.07	4	0.28
6	Tendencia en crecimiento del E-commerce	0.04	3	0.12
7	Disponibilidad de proveedores locales y extranjeros	0.04	3	0.12
8	Tendencia por cuidado en la calidad de alimentación de las mascotas.	0.05	4	0.2
9	Sello Sanitario otorgado por SENASA, entidad que regula la calidad en alimentos para mascotas.	0.07	4	0.28

N°	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
10	La inestabilidad política genera incertidumbre respecto al futuro económico, se teme una postergación a la recuperación económica si estos problemas persisten.	0.06	3	0.18
11	Tensión militar y problemas económicos en el extranjero, muchas veces impacta en el costo de las materias primas o insumos, y el valor del dólar.	0.04	2	0.08
12	Exceso de lealtad a marcas ya establecidas en el mercado o temor al cambio	0.05	3	0.15
13	Ingreso de nuevos competidores	0.03	2	0.06
14	Amenaza de productos sustitutos (alimentación casera o natural)	0.03	2	0.06
15	Altos costos de financiación para nuevos emprendimientos.	0.03	1	0.03
	Total	1		2.88

Nota: Elaboración por los autores de la tesis

Con la matriz EFE se ha analizado 15 factores externos, entre oportunidades y amenazas, las cuales representan un valor de **2.88**, este resultado explica que el proyecto tiene un ambiente externo favorable, dando camino a la viabilidad de conseguir el éxito en la ejecución del plan de negocio.

6.1.3. Microentorno - Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Se evalúa la viabilidad del negocio utilizando la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter, concluyendo que, a pesar de ser un sector de alta competencia, este es un sector con grandes posibilidades de crecimiento.

a) Rivalidad de los competidores (Media)

Actualmente existen marcas que lideran el mercado dentro de la categoría de alimento para gatos y que se encuentran muy bien posicionadas, tales como Ricacat, Cat Chow, Friskies y Felix. Entre estas cuatro marcas se tiene casi el 70% del mercado, existen otras marcas más cuya participación es muy baja.

En cuanto a la competencia directa de alimento húmedo complementario para gatos, se encuentran las marcas Origen, Applaws, Monge, Dr. Clauders, estas marcas no se encuentran dentro de la categoría de alimentos húmedos económicos, sino más bien son consideradas como marcas premium, y los precios están por encima de S/.7.50, incluso llegando a S/13.00. Estos productos se distribuyen mayormente en canales especializados, es decir veterinarias y *petshops*, y tienen respaldo veterinario. No se destaca su presencia en otros canales tradicionales que tienen una cobertura más amplia. En las propuestas de estas marcas, no hay gran diferenciación o innovación en sus presentaciones, sin embargo, se caracterizan por destacar la naturalidad de sus ingredientes.

El mercado está en crecimiento constante, creando la oportunidad de proyectar que la participación también irá en incremento.

Las marcas participantes, no tienen muchas estrategias de fidelización, casi no ofrecen promociones, tampoco es notoria alguna estrategia para incrementar su participación, pues solo se enfocan en canales especializados.

b) Amenaza de nuevos competidores (Alta)

Las barreras de entrada son relativamente bajas desde el punto de vista financiero, dado a que como se plantea un proceso de distribución tercerizado la inversión no es muy grande. Adicional a ello, al ser un mercado en crecimiento, se puede prever que es muy posible la entrada de nuevos competidores, por lo que se deben generar estrategias de fidelización con los clientes.

Sin embargo, en este negocio es de gran importancia la capacidad de distribución, cobertura y capacidad para el desarrollo de marca, además de investigación y desarrollo, ya que al ser un sector que se mueve mucho en base a las tendencias de consumo, es necesario contar con experiencia del rubro.

c) Amenaza de productos sustitutos (Media)

Una alternativa de productos sustitutos es la de comida casera. La desventaja de este tipo de productos es la dificultad para la conservación. La comida casera no es recomendada por los profesionales veterinarios ya que no se tiene control sobre el equilibrio de la dieta proporcionada, es decir el valor nutricional óptimo para los requisitos calóricos que demanda una mascota.

Otra alternativa de sustituto sería los alimentos secos, los cuales representan el 86% de la categoría *cat food*, son muy de lejos los más adquiridos por los dueños de gatos. Los alimentos secos son formulados para ser alimentos completos y balanceados. La oferta de

alimentos secos (galletas) es muy amplia, se encuentran diferentes calidades y sabores. A diferencia del alimento húmedo, los alimentos secos se consideran económicos, tienen un menor costo de elaboración y por ende se ofertan a menor precio.

Existen otras alternativas sustitutas como snacks, que son de mayor costo y se utilizan ocasionalmente como premio para las mascotas.

d) Poder de negociación de proveedores (Baja)

Existen varias alternativas de proveedores locales y extranjeros. Por la especialidad y recursos, los productos importados pueden incluso tener un mejor costo que los productos nacionales. Además, la categoría de alimento para mascotas está mucho más desarrollada en algunos países del extranjero, lo que asegura la certificación de calidad de los productos que ofrecen a cada mercado.

El contar con productos importados, puede mejorar considerablemente los costos dado a que ofrecen precios más competitivos respecto de la producción local. Los proveedores extranjeros cuentan con más experiencia desarrollando productos de la categoría, con más variedad específica para cada mercado (asiático, americano y europeo).

Para tener una negociación sólida, se debe estimar con cuidado las ventas de productos, y cerrar contenedores importados al año. Así como los términos de facturación, incoterms, tiempos de entrega, exclusividad, etc.

Para el lanzamiento de la marca es importante contar con diversidad de sabores, por lo tanto, se debe negociar el mix de productos y los mínimos de compra por sabores. En este caso, se trabaja con un proveedor ubicado en el continente asiático que cuenta con una amplia

experiencia en la fabricación de *petfood*; quienes entregarán el producto completo (producto envasado).

e) Poder de negociación de los clientes / socio comercial (Baja)

La demanda creciente del producto, permiten que se obtengan márgenes de rentabilidad atractivos a un precio aceptado por el mercado.

Como se ha mencionado en el análisis de factores externos, a pesar del periodo de inflación que se ha vivido en la región, este sector comercial ha sido poco sensible a esta afectación, dando como resultado que los consumidores mantienen su régimen de compra a pesar de los incrementos de precios.

Respecto a la estrategia que se plantea para la distribución del producto; del estudio de mercado se sabe que la rentabilidad de esta categoría es alta (>25%) por lo que el negocio resulta muy atractivo para los inversionistas. Para poder entrar al mercado moderno y tradicional, se plantea trabajar con un distribuidor nacional que tenga capacidad de amplia cobertura y que actualmente no cuente con la distribución de un producto de esta categoría. De esa manera le resulta atractivo el negocio para poder completar el portafolio de productos que ofrece.

La estrategia de marketing correría directamente por la empresa dueña de la marca, en este caso los desarrolladores del presente proyecto, y se trabajaría con un margen de rentabilidad atractivo para el distribuidor que incluya una inversión comercial.

Tabla 15.
Matriz de cinco fuerzas de Porter

Fuerzas Competitivas	Factores relevantes	Impacto
Rivalidad de los competidores	Cantidad de jugadores en el mercado relativamente alta.	Media
	Marcas ya posicionadas, se reparte gran parte del mercado	
	Mercado en crecimiento constante, permitiendo la captación de cuotas de participación.	
Amenaza de nuevos competidores	Barreras de entrada bajas (En inversión y cumplimiento de regulaciones)	Alta
	Variedad de proveedores disponibles (maquilas) locales y extranjeros dispuestos a dar servicios a quienes lo requieran.	
	Mercado en crecimiento constante, atractivo para el ingreso de nuevos inversionistas.	
Amenaza de productos sustitutos	Las personas del sector NSE C pueden optar por alimentación casera.	Media
	Alta disponibilidad de productos de la competencia en los puntos de venta.	
	Snacks o premios son alternativas pero de mayor costo.	
Poder de negociación de proveedores	Alta disponibilidad de proveedores locales y extranjeros.	Baja
	Gran variedad de proveedores locales y extranjeros	
Poder de negociación de clientes	Los clientes manejan bajos volúmenes de compra y baja concentración.	Baja

Fuerzas Competitivas	Factores relevantes	Impacto
	La creciente demanda de este tipo de productos hace que los clientes mantengan su régimen de compra a pesar de los incrementos de precio inclusive.	

Nota: Elaboración por los autores de la tesis

6.2. Lineamientos estratégicos

6.2.1. Grupos de interés

Los grupos de interés para la elaboración de la estrategia del plan de negocio son los siguientes:

- Dueños de gatos: son los consumidores finales, los que efectúan la decisión de compra y adquieren el producto. Es importante entender sus necesidades, preferencias y comportamientos al decidir la compra.
- Veterinarios o especialistas en alimentación de mascotas: este grupo, son de gran importancia porque ejercen gran influencia en la decisión de compra por parte de los dueños de gatos.
- Comercios especializados en mascotas: este grupo funciona como socios estratégicos en la cadena de suministro. Son una de las plataformas de comercialización y es importante el desarrollo de relaciones sólidas.
- Proveedores: los proveedores, entre ellos los fabricantes de los alimentos, son el eje principal en términos de asegurar un producto de alta calidad y que pueda cubrir las expectativas de los consumidores.

- Agrupaciones u organizaciones de protección a animales: este sector también se convierte en un influenciador que cada vez toma más fuerza para la promoción del producto entre los consumidores.

6.2.2. *Visión*

Estar dentro de las marcas de mayor preferencia del mercado de alimentos húmedos complementarios para gatos, esperamos colocarnos en el top 5 en los primeros 5 años y liderar el mercado luego de este periodo.

6.2.3. *Misión*

Proveer alimentos complementarios de alto nivel nutricional que contribuyan al cuidado de las mascotas felinas en el país.

6.2.4. *Objetivos estratégicos*

a) *Objetivos comerciales:*

- Lograr un crecimiento sostenido durante los 5 primeros años, y lograr una cuota de mercado de 2.5% al término del quinto año.
- Lograr distribución total en Lima Metropolitana en los primeros 5 años.
- Lograr una posición relevante en redes sociales.

b) *Objetivos de rentabilidad:*

- Alcanzar una utilidad neta positiva y creciente durante los 5 primeros años.
- Recuperar la inversión inicial al final del tercer año de operación.

c) Objetivos de Calidad y Seguridad del producto:

- Garantizar la excelencia en la manufactura para cada unidad del producto.
- Cumplir rigurosamente con todas las normativas y requisitos establecidos por las autoridades competentes.
- Proporcionar un producto con estándares nutricionales elevados para el máximo valor en la alimentación de las mascotas.
- Mantener rastreabilidad y control continuo en todas las etapas del proceso de producción.
- Brindar capacitación y soporte técnico a los distribuidores para asegurar la correcta representación del producto.
- Comunicar de manera transparente los beneficios y características del producto a los clientes potenciales, a través de planes de marketing efectivos.

6.3. Estrategia competitiva

Tomando como referencia las estrategias genéricas de Porter (2009), luego de los análisis realizados se plantea una definir una **“estrategia basada en liderazgo en costos”**

La diferenciación se centra en eficiencia en la gestión de procesos, con la selección de proveedores, en costos de distribución, no obstante, asegurando una calidad que nos permita ofrecer un producto atractivo para el público objetivo.

Los segmentos que se planean abordar son los de NSE A y B, que son los que tienen una rutina definida de compra, cuidan mucho la alimentación de sus gatos, los asumen como miembros de su familia y se preocupan por la salud de sus mascotas.

Se planea enfocar como base central la calidad del producto, procurando obtener el mejor producto al mejor precio posible y que de esta manera el cliente perciba que paga un precio justo por el producto. Con esto se espera que de entrada capturemos una cuota interesante y que sirva de plataforma para un crecimiento constante.

6.4. Propuesta de valor

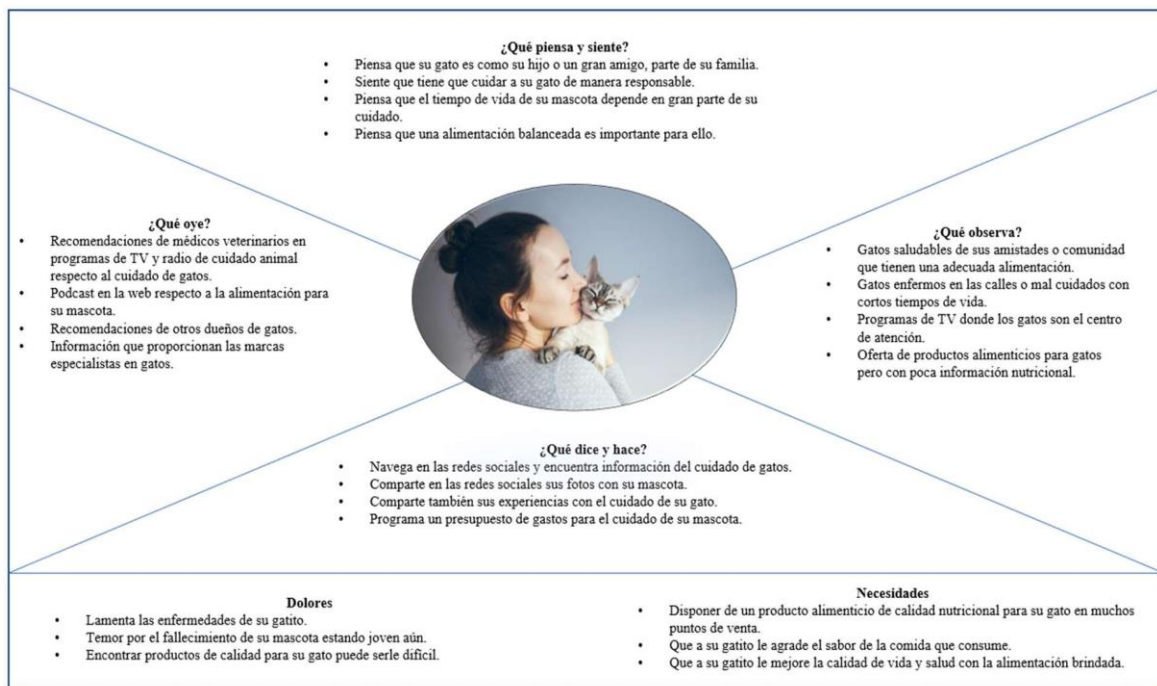
A partir del estudio de mercado, se ha definido la propuesta de valor para NutriCat, así mismo la evaluación del mercado permite desarrollar el mapa de empatía y el modelo de comprador típico, el cual representa a la persona que representa el perfil del cliente a cuál va dirigido NutriCat.

El mapa de empatía y modelo de comprador mostrado a continuación se ha desarrollado en base a la interacción y entrevistas a dueños de gatos, los cuales se describen en el capítulo de estudio de mercado.

Estos dueños de gatos fueron entrevistados durante la Feria Expo Gato, donde se concentran muchos de los usuarios habituales de distintos tipos de productos y servicios dirigidos a tutores, dueños de gatos y otros interesados del sector.

Figura 10.

Mapa de empatía



Nota: Elaboración por los autores de la tesis

Figura 11.

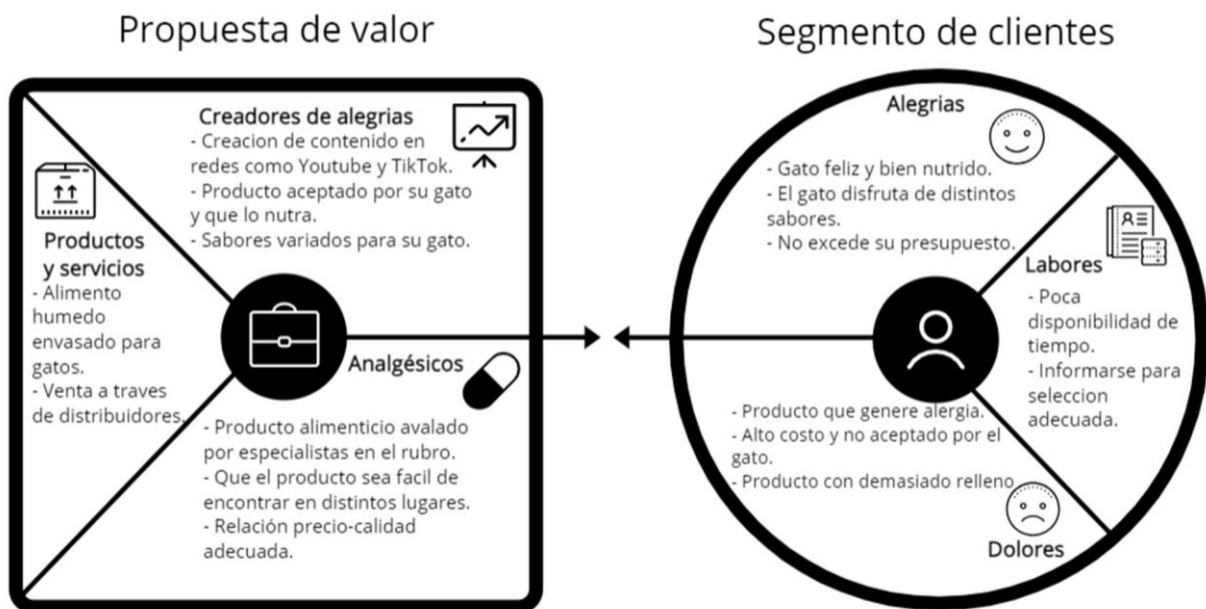
Modelo de comprador típico.



Nota: Elaboración por los autores de la tesis

Figura 12.

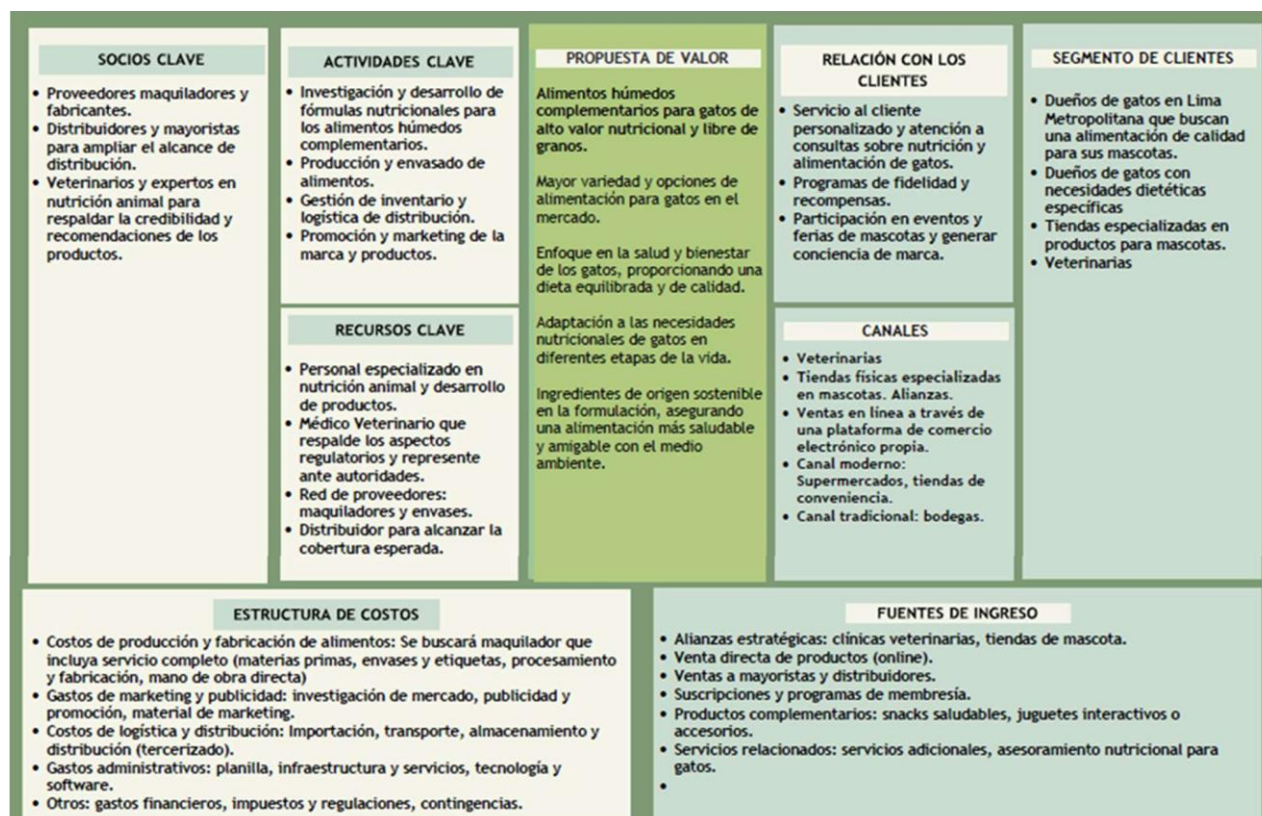
Lienzo de propuesta de valor



6.1. Modelo de negocio CANVA

Figura 13.

Modelo de negocio CANVAS



6.2. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo se han definido primero los objetivos que se pretenden lograr en el negocio se han analizado sólidamente las variables que se presentan en el mercado con un enfoque integral que ha procurado entender los requerimientos de los clientes en los segmentos que se van a atacar mientras que se busca un crecimiento sostenible y rentable en un entorno competitivo.

Se tiene una visión ambiciosa, aunque realista que permita lograr o estar muy cerca de los objetivos de rentabilidad y sostenimiento del negocio.

La comprensión de los grupos de interés es fundamental para el planteamiento de la estrategia. Así mismo la comprensión de las variables del entorno como son los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que tienen influencia respecto del negocio.

Aunque el sector puede ser de alta competencia, a través de un análisis de propuesta de valor y el modelo del cliente típico se ha desarrollado una propuesta centrada en ofrecer un producto de calidad a un precio justo, competitivo y disponible en los canales modernos y tradicionales.

La innovación, sostenimiento de la calidad y valor nutricional, sumado a la investigación y desarrollo I+D juegan un papel crucial, no obstante, también es importante una comunicación eficaz para que los potenciales clientes estén al tanto de los beneficios y características de NutriCat.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo, se establecen las estrategias y tácticas, que permiten cumplir con los objetivos de la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en el mercado de Lima Metropolitana y lograr la participación planeada en el mercado.

Para ello se analiza la evaluación del estudio de mercado, tendencias, estrategias de los competidores, que permiten dimensionar el mercado.

7.1. Objetivos

7.1.1. Objetivo General

Posicionar eficazmente la línea de alimentos húmedos complementarios para gatos en el mercado de Lima Metropolitana, logrando un aumento significativo en la participación de mercado y la conciencia de marca, a través de estrategias de segmentación, diferenciación y posicionamiento.

7.1.2. Objetivos Específicos:

- Definir el mercado objetivo y presentación del producto que permita captar mayor participación de mercado.
- Establecer las estrategias de precios y diferenciación del producto y que sean percibidas por los consumidores
- Establecer los canales de distribución y comunicación adecuados que permita mostrar las bondades del producto.

7.1.3. Objetivo Comercial:

Como se observa en el capítulo 4, análisis de la competencia, el mercado peruano de alimentos para gatos está liderado por marcas líderes de alimentos húmedos que ostentan incluso una cuota de mercado del 45% (cálculo basado en valor de mercado y precio de venta). Estas marcas se encuentran muy posicionadas en el mercado actual, y se tratan de alimentos húmedos completos.

El resto de las marcas competidoras cuentan con una participación que oscila entre los 0.1% y 4.6%, en este rango se encuentran los alimentos húmedos complementarios, lo que nos da un potencial de posición en este sector de competidores.

El objetivo de la estrategia empresarial que busca lograr un posicionamiento en las mentes de los clientes busca competir a través de sus precios y atributos, dentro de la categoría de alimentos complementarios, apuntando a lograr un 2% de cuota de mercado.

Este valor va en línea con la estimación de la demanda. El mercado disponible total es de 2.5 millones de latas, el mercado efectivo anual en un panorama conservador es de 831,000 latas, y de acuerdo con la capacidad de cobertura del socio comercial (distribuidor) se pretende colocar alrededor de 153,723 latas en el primer año.

7.2. Segmentación:

Según el reporte Cat Food in Perú de Euromonitor International (2023a), el mercado peruano tiene segmentado el alimento para gatos en las siguientes categorías:

- Alimentos húmedos premium
- Alimentos húmedos de precio medio.
- Alimentos húmedos económicos.
- Alimentos secos premium
- Alimentos secos de precio medio.
- Alimentos secos económicos.

- Golosinas y mixes para gatos.

La sociedad peruana ha tenido un crecimiento sostenido en la adopción de gatos. Según Euromonitor International (2023a), el reporte de hogares dueños de una mascota indica lo siguiente:

Tabla 16.

Análisis de hogares que tienen por lo menos un gato en Perú.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
% de Hogares que tienen por lo menos un gato	22.8	22.9	23.2	23.3	23.4	23.5
Hogares que tienen por lo menos un gato (valor expresado en miles)	1938	1994.8	2062.5	2103.9	2137.9	2170.2

Nota: Información tomada de Cat Food en Perú (Euromonitor International, 2023a)

Asimismo, la población de gatos domésticos en Perú también ha tenido un crecimiento sostenido, Euromonitor International reporta lo siguiente:

Tabla 17.

Población de gatos domésticos en Perú (miles de animales)

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Población de gatos	2338.2	2,431.8	2,660.6	2,764.8	2,876.7	3,001.8

Nota: Información tomada de Cat Food en Perú (Euromonitor International, 2023a)

En base a estos datos y el resultado de las encuestas realizadas a dueños de mascotas en Lima, el público objetivo potencial al cuál apuntamos abarcar es el siguiente:

- Hogares peruanos que pertenecen a los niveles socioeconómicos NSE A y B que define el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del Perú.

- Poseen uno o más gatos como mascotas.
- Perciben un ingreso promedio mensual por hogar de S/. 3,000
- Pertenecen al rango de edad entre 23 y 55 años.
- Perciben interés en productos orgánicos y de alta calidad para sus mascotas
- Cuentan con residencia en Lima Metropolitana.

7.3. Posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento se basará en resaltar la calidad superior y la nutrición de los alimentos para gatos, respaldada por ingredientes naturales, de fuente proteica 100% animal. La marca se posicionaría como la elección confiable para propietarios de gatos que valoran la salud y el bienestar de sus mascotas. El valor propuesto se centra en tener un liderazgo en precios manteniendo la calidad y salud nutricional de las mascotas felinas en hogares peruanos de Lima Metropolitana en los sectores socioeconómicos A y B.

Para cumplir con el valor propuesto, el alimento cumple con los siguientes estándares:

- Alimento húmedo complementario libre de granos y de alto valor nutricional que aporte en el bienestar de las mascotas a través de la hidratación y nutrientes gracias a su buen sabor.
- Certificado por un riguroso proceso de calidad que permita cumplir con la normatividad peruana y además ofrezca la tranquilidad a los dueños de mascotas de que están adquiriendo un producto que aportará al bienestar de su gato.
- La imagen del producto busca mostrar un concepto holístico de estilo de vida saludable.

- Un valor de venta al público a un precio competitivo de mercado con mayores beneficios para sus mascotas, y con amplia cobertura.

7.3.1. Valor diferenciador del alimento:

Estos valores han sido los de mayor relevancia e impacto han generado entre el **público** estudiado en las encuestas. Así mismo son los que nos diferencian de los productos complementarios y de los completos.

- Calidad de ingredientes: utilización de ingredientes naturales y de alta calidad, sin aditivos artificiales ni conservantes que a largo plazo afectan la salud de la mascota.
- Libre de granos: una dieta más saludable para la mascota que la protege de la posibilidad de generar alergias o sensibilidad alimentaria.
- Variedad de opciones: diferentes variantes para cubrir las necesidades de gatos en
- Investigación veterinaria: desarrollo del producto en colaboración con expertos veterinarios, asegurando alimentos seguros y saludables.
- Compromiso con el bienestar animal: enfoque en la salud y felicidad de los gatos, demostrando un compromiso genuino con el bienestar animal.

7.3.2. Posicionamiento en plataformas digitales:

La estrategia de posicionamiento en plataformas digitales se centra en establecer una sólida presencia en línea que refleje los valores y atributos diferenciadores de la línea de alimentos para gatos. A través de una combinación de contenido relevante, interacción con la audiencia y aprovechamiento de las redes sociales, se busca construir una comunidad en línea comprometida

y aumentar la visibilidad de la marca en los sectores A y B de Lima Metropolitana. En ese sentido, se plantea el uso de las siguientes estrategias:

- a) **Creación de contenido de valor:** se busca desarrollar contenido informativo y educativo relacionado con la nutrición y el bienestar de los gatos. Esto incluye blogs, artículos y videos que brinden consejos prácticos para cuidar de los felinos, así como información sobre los ingredientes de calidad presentes en NutriCat. Este contenido establece la autoridad en el tema y atrae a propietarios de gatos en busca de conocimientos confiables.

- b) **Publicidad dirigida:** se utiliza la segmentación precisa de la publicidad en línea para llegar a propietarios de gatos en los sectores A y B. Se incluye anuncios personalizados que destacan los atributos diferenciadores de NutriCat y los beneficios específicos para cada segmento. Esta estrategia maximiza la eficiencia de la inversión publicitaria al llegar directamente a aquellos que son más propensos a estar interesados en la línea NutriCat.

- c) **Colaboraciones con *influencers*:** se busca crear una colaboración con los *influencers* en el ámbito de las mascotas y la vida saludable que puedan respaldar la marca NutriCat. A través de colaboraciones auténticas, se pretende que estos *influencers* compartan sus experiencias positivas con los productos, llegando así a audiencias más amplias y aumentando la credibilidad de la marca.

- d) **Atención al cliente online:** se plantea establecer canales de atención al cliente en línea eficientes y receptivos, a través de redes sociales, chat en vivo y correo electrónico. Cada

consulta de usuario o consumidor se debe responder de manera ágil, demostrando el compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad de los productos que se ofrecen.

- e) **Estrategias SEO y SEM:** la estrategia de posicionamiento en plataformas digitales, con énfasis en Search Engine Marketing (SEM) y Search Engine Optimization (SEO), se diseña para maximizar la visibilidad en los motores de búsqueda y dirigir tráfico altamente relevante hacia el sitio web y plataformas sociales. Esta estrategia se alinea con los valores y atributos diferenciadores de la línea de alimentos para gatos, permitiendo una mayor exposición y participación en línea.
- f) **Posicionamiento de marca:** como parte del plan para el reconocimiento de la marca, se han evaluado los siguientes criterios:
- **Representación de valores:** el logo debe reflejar los valores de salud, nutrición y bienestar. Debe incorporar elementos que evocan la naturaleza y la frescura de los ingredientes utilizados en los alimentos. Asimismo, los empaques diseñados buscan resaltar la calidad y el no uso de granos en la formulación del producto.
 - **Simplicidad y claridad:** El diseño del logo debe ser simple y fácil de reconocer.
 - **Elementos felinos:** Considera la inclusión de elementos que identifiquen al gato, como la silueta de un gato, una pata o una cabeza de gato.
 - **Tipografía legible:** La tipografía debe ser legible y reflejar la personalidad de la marca.
 - **Equilibrio visual:** Los elementos del logo deben estar equilibrados y proporcionados.

- **Escalabilidad:** El diseño del logo debe ser escalable, lo que significa que debe lucir bien tanto en un tamaño pequeño, como en una etiqueta de producto, como en tamaños más grandes, como en un letrero o sitio web.
- **Apego a la marca:** El logo debe ser coherente con la identidad visual general de la marca. Debe encajar con la estética y los valores que has definido para la marca en su conjunto.

En base a los criterios indicados y teniendo como base la propuesta del valor del producto, se desarrolla un nombre que resalte las bondades del alimento y que el mercado objetivo pueda reconocer fácilmente.

El nombre de la marca es: NutriCat

Figura 14.

Logo de marca NutriCat



Nota: elaboración de los autores de la tesis

7.4. Marketing Mix:

7.4.1. Producto

La línea de alimento húmedo complementario y libre de granos para gatos es el núcleo del negocio. NutriCat incluye una variedad de sabores y texturas que satisfacen las preferencias de los gatos y las necesidades de los propietarios. Cada producto está cuidadosamente formulado con ingredientes de alta calidad para proporcionar una nutrición equilibrada y beneficiosa para la salud felina.

De lo revisado en el estudio de mercado, el 52% de los dueños de gatos en Lima Metropolitana alimentan a sus gatos con una mezcla de alimentos secos y húmedos, lo que se ajusta perfectamente para poder adoptar la complementariedad de NutriCat en una dieta balanceada de alto valor nutricional.

Previo al lanzamiento, se realizan pruebas para garantizar la palatabilidad y aceptación del producto. La palatabilidad consiste en hacer probar los sabores a gatos, comparándolos con la competencia directa.

Para poder destacar las características requeridas para el producto y la tabla nutricional: “libre de granos”, “100% a base de proteína animal”, “ingredientes naturales”, se han realizado pruebas fisicoquímicas para validar el concepto del producto y de esa manera contar con el respaldo regulatorio y de calidad necesario para la promoción del producto. Todo esto es validado por un médico veterinario contratado para el proyecto.

En base a estos criterios, NutriCat se plantea en envases de 85 gramos en distintas presentaciones y sabores y que sea diseñado acorde a la propuesta de valor, la de ser un alimento

de gran valor nutricional para los gatos que complementa una dieta balanceada. Se iniciará con una línea de productos compuesta por cinco sabores diferentes.

Figura 15.

Prototipo de envases de NutriCat



Nota: elaboración de los autores de la tesis

7.4.2. Precio

Para la definición de la estrategia del precio del producto, se analiza el actual esquema de precios en el mercado de la comida húmeda para gatos, como observamos en el capítulo “Marco Contextual” del presente plan de negocio, la figura 15 se establece que el precio promedio de las presentaciones de 85 gramos de alimentos húmedos se encuentra en el rango de S/. 4,10 y S/15 soles.

La estrategia de precios se basa en la calidad y el valor nutricional de la línea de productos NutriCat. Dado que se busca ofrecer alimentos de alta calidad que promueven la salud de los gatos, los precios reflejan este compromiso. Los precios variarán según la presentación y el sabor del

producto, y se establecerán de manera competitiva en relación con otros alimentos húmedos de calidad similar en el mercado. Esta estrategia asegura que los propietarios de gatos vean el valor en invertir en la salud de sus mascotas. Por ende, dado que se apunta a los segmentos socioeconómicos de Lima A y B, el precio estipulado es de S/6.9.

7.4.3. Plaza

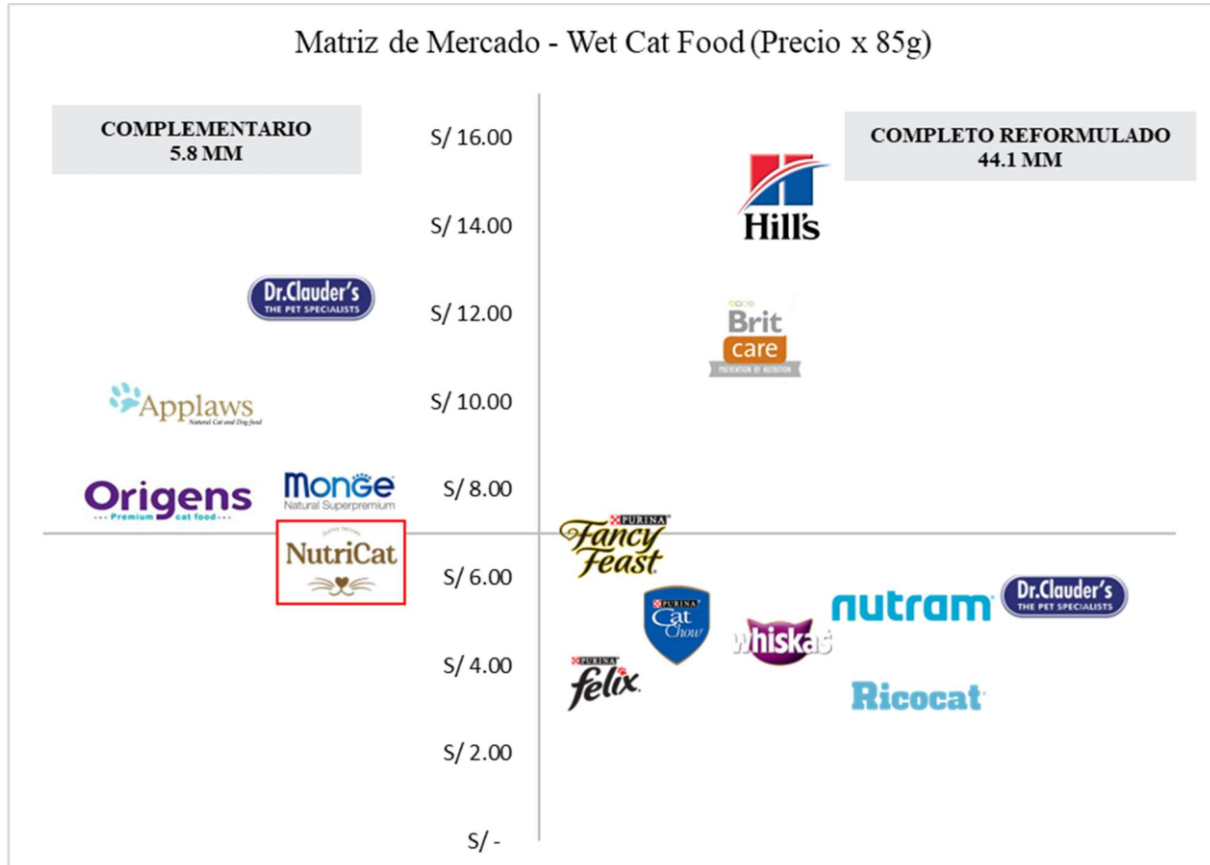
En el estudio de mercado para el total de la categoría de alimento para mascotas se ha detectado que los canales de distribución más importantes son el canal tradicional con 65 %, y el canal moderno con 35 %. Sin embargo, existe un crecimiento sostenido de la participación del canal moderno, lo cual es respaldado por los resultados de las encuestas realizadas para el presente proyecto, en donde se validó que el 50,7 % de los encuestados preferiría encontrar el producto Nutricat en supermercados.

Para llegar a los segmentos objetivo (sectores A y B), se utiliza una combinación de canales de distribución. A través de la alianza establecida con el socio de negocio para la distribución, los productos de la línea NutriCat estarán disponibles en el canal tradicional (bodegas y mercados), canal moderno y especializado (supermercados). Esto garantizará que los productos de la línea NutriCat sean accesibles para una amplia audiencia y se ajusten a las preferencias de compra de diferentes segmentos.

Para identificar cuáles serían los canales de distribución en donde se puede tener cobertura del mercado, se ejecuta el siguiente análisis de los canales actuales según Euromonitor International (2023).

Figura 16.

Matriz de mercado con NutriCat, alimento para gatos



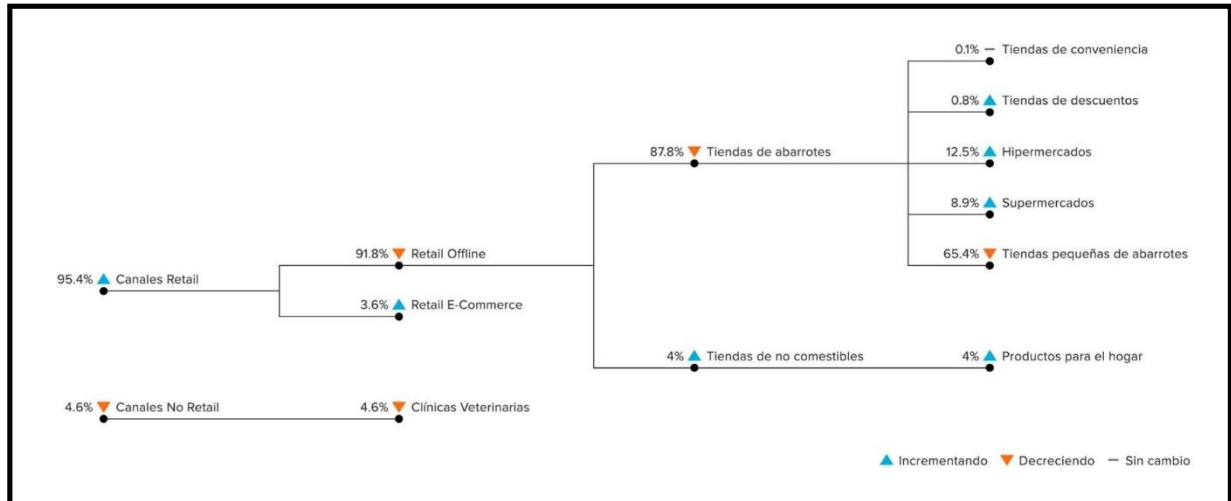
Nota: Elaboración propia obtenida de un estudio de precios en supermercados y petshops

El producto se distribuirá para el consumo de los hogares de los sectores socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana. Para lograr este objetivo, tendremos un socio de negocio para la distribución y colocación de los productos en los distintos puntos de venta de los canales tradicional y moderno de acuerdo con la capacidad del socio de negocio para la distribución,

Para el canal tradicional, para el primer año se estima llegar a 704 puntos de venta en Lima Metropolitana, con una reposición quincenal.

Figura 17.

Análisis de cobertura para la distribución de NutriCat



Nota: Información de reporte Cat Food in Perú, Euromonitor International (2023a)

En el canal moderno (supermercados), la estrategia del producto se dará por la priorización de dos tiendas de supermercado para el primer año: Vivanda y Plaza Veá, dando exclusividad a la cadena Supermercados Peruanos S.A. que es la que cuenta con mayor participación dentro del segmento petfood (55%). Luego del primer año, se plantea ingresar progresivamente a los demás supermercados de Lima. De la información disponible obtenida por el canal se priorizará aquellas tiendas que cuentan con mayor visibilidad para alimentos para mascotas, lo cual se establecerá en los acuerdos comerciales que realice el distribuidor con los *retails*

7.4.4. Promoción

La estrategia de promoción se basa en tácticas en línea y fuera de línea para maximizar la visibilidad y la conciencia de marca.

a) Estrategia en línea:

Se emplea la plataforma web del Fan Page en Facebook en donde concentremos y publiquemos información relacionada con NutriCat, los beneficios y recomendaciones. Utilizaremos estrategias SEM y SEO para aumentar la presencia en los motores de búsqueda. Las campañas de publicidad en línea, incluidos anuncios en redes sociales y Google ADS, destacan los beneficios nutricionales, la calidad de los productos y la ausencia de granos en la formulación. También se colaborará con *influencers* en el ámbito de la salud animal para promover los alimentos húmedos y llegar a audiencias más amplias.

El mensaje central de NutriCat se enfoca en cómo los alimentos húmedos mejoran la salud y el bienestar de los gatos. Destacaremos la calidad de los ingredientes, la nutrición equilibrada y cómo la marca cumple con las expectativas de los propietarios que buscan opciones saludables para sus mascotas.

Se busca que el sitio web cuente con una sección de preguntas frecuentes y un chat en vivo para brindar asistencia inmediata a los clientes. En las redes sociales, fomentaremos la participación de la comunidad a través de concursos, encuestas y publicaciones educativas sobre la salud felina.

b) Estrategia fuera de línea:

La estrategia apunta a participar en eventos y ferias relacionados con mascotas y salud animal para aumentar la visibilidad de la marca.

El propósito principal de estas acciones es elevar la visibilidad de la marca, fomentar la interacción con clientes potenciales y, en última instancia, estimular las ventas. A continuación, se esbozan las acciones a ejecutar:

En primer lugar, se plantea la creación de un stand visualmente atractivo que refleje eficazmente la identidad de la marca del alimento húmedo complementario para gatos. Se otorga una atención especial al uso de colores, gráficos y materiales diseñados para captar la atención de los asistentes.

La distribución de muestras gratuitas del producto se presenta como una estrategia fundamental para permitir a los visitantes experimentar directamente su calidad y sabor, lo que puede generar un interés inmediato y una mayor participación.

Se brindan charlas informativas breves sobre la importancia de una alimentación equilibrada para gatos y cómo el producto puede contribuir a esta nutrición.

Para atraer a un público más amplio, se implementan concursos y sorteos en el stand, con premios relacionados con el producto o cestas de regalos para gatos, lo que puede estimular la participación de los visitantes.

Se destaca la importancia de capacitar al personal de ventas para interactuar de manera amigable y educativa con los asistentes, respondiendo a preguntas y brindando asesoramiento sobre la elección de alimentos para gatos, lo que fortalece la confianza en la marca.

Se plantea también distribuir folletos, catálogos y tarjetas de visita, esenciales para dejar una impresión duradera en los visitantes y proporcionar información detallada sobre el producto y datos de contacto.

Asimismo, se ejecutan colaboraciones con veterinarios locales o expertos en alimentación para gatos en el stand, lo que aporta credibilidad y conocimiento a la marca y puede brindar asesoramiento adicional a los visitantes.

Se promocionan ofertas especiales, como descuentos exclusivos o paquetes promocionales durante el evento, con el propósito de estimular las ventas y crear un sentido de urgencia entre los asistentes.

Se considera esencial documentar la participación en ferias en las redes sociales, compartiendo contenido en tiempo real y manteniendo a los seguidores informados sobre la presencia en el evento como parte de una estrategia de seguimiento importante.

Por último, se enfatiza la recopilación de información de contacto de los visitantes interesados en el producto, lo que permitirá futuras campañas de marketing y seguimiento de clientes potenciales.

7.5. Métricas de desempeño del plan de marketing.

- Tráfico de las redes sociales: cantidad de visitantes que acceden a las plataformas sociales. Esta métrica es importante para medir la visibilidad de la marca NutriCaten línea y el interés que genera entre los usuarios.
- Engagement en redes sociales: número de interacciones (me gusta, comentarios, compartidos) en las publicaciones de redes sociales.
- Tasa de Clics (CTR) de anuncios en línea: porcentaje de clics respecto al número de impresiones del anuncio.

- Retorno de la Inversión (ROI) de Publicidad: cálculo del retorno financiero generado por las inversiones en publicidad. Compara los ingresos generados con los costos de publicidad.
- Número de seguidores/fans: cantidad de personas que siguen los perfiles de NutriCat en redes sociales. Indica la audiencia potencial de los mensajes y promociones.
- Tasa de apertura de correos electrónicos: porcentaje de destinatarios que abren los correos electrónicos en comparación con el total enviado. Mide la eficacia de las campañas de correo electrónico.
- Participación en eventos y ferias: número de visitantes que interactúan con stands en eventos o ferias.
- Nivel de satisfacción del cliente: Medido a través de encuestas o reseñas en línea.
- Incremento en las ventas: comparación de las ventas antes y después de implementar el plan de marketing. Muestra el impacto directo en los resultados financieros.
- Número de muestras distribuidas: cantidad de muestras gratuitas distribuidas en tiendas o eventos. Evalúa la eficacia de esta táctica para atraer nuevos clientes.
- Incremento en la visibilidad en motores de búsqueda: Mide la mejora en la posición de los fan pages en los resultados de búsqueda. Indica la efectividad de las estrategias SEO implementadas.
- Número de influencers colaborando: cantidad de influencers que participan en colaboraciones con la marca NutriCat. Mide el alcance potencial y la credibilidad que pueden aportar a tus mensajes.

- Crecimiento de la comunidad en redes sociales: mide el aumento en el número de seguidores y fans en tus perfiles sociales. Indica la atracción y retención de audiencia en línea.

7.6. Presupuesto de Marketing

En consideración de las estrategias planteadas para la promoción de la línea NutriCat y así lograr los objetivos comerciales, hemos definido la contratación de los siguientes servicios para lograr así la mayor cantidad de clientes captados, la cual puede verse en la siguiente tabla 18:

Tabla 18.
Presupuesto de Marketing

Concepto de Gasto	Descripción	Costo Anual (S/.)
Publicidad en Redes Sociales	Anuncios en Facebook, Instagram, etc.	19200
Publicidad en Buscadores (SEM)	Google Ads y Bing Ads	8000
Colaboración con Influencers	Pagos a influencers para promociones	12000
Marketing de Contenidos	Creación de posts y contenido educativo	9000
Diseño de Materiales Promocionales	Flyers, folletos, material para eventos	5000
Participación en Eventos	Stands, material de exposición y muestras.	42415
Campañas de Correo Electrónico	Software de envío y diseño de correos	1500
Investigación de Mercado	Encuestas, estudios de mercado	4500
Publicidad Impresa	Anuncios en revistas y periódicos	2500
Otros Gastos Diversos	Gastos imprevistos y contingencias	2000
Total presupuesto anual de Marketing		106115

Nota: elaboración de los autores de la tesis

7.7. Conclusiones del capítulo

La estrategia de producto se centra en ofrecer una línea diversificada de alimentos húmedos saludables para gatos, destacando ingredientes de calidad y beneficios nutricionales. Se trata de una línea de NutriCat compuesta inicialmente por cinco sabores diferentes.

La elección de canales de distribución se adapta a los diferentes segmentos (sectores A y B), asegurando la accesibilidad y la conveniencia para los propietarios de gatos en Lima Metropolitana.

La estrategia de precios se basa en la calidad y el valor nutricional de los productos, buscando un equilibrio entre asequibilidad y la percepción de alta calidad.

La estrategia de promoción integra tácticas en línea y fuera de línea, haciendo uso de SEM, SEO, redes sociales, influencers y participación en eventos para aumentar la visibilidad y la conciencia de marca.

La estrategia de comunicación se centra en el mensaje de marca que destaca cómo los alimentos húmedos benefician la salud felina y se comprometen con la calidad y el bienestar animal.

La experiencia del cliente se fortalecerá mediante un servicio de atención al cliente eficiente y amigable, así como la participación en redes sociales y otros canales de interacción.

Las métricas de desempeño serán utilizadas para evaluar la efectividad de las tácticas implementadas, medir el tráfico del sitio web, la tasa de conversión, la interacción en redes sociales y el retorno de la inversión (ROI).

La adaptación continua será clave para ajustar la estrategia de marketing en función de los resultados y el feedback del cliente, asegurando su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo tiene por finalidad diseñar y establecer el modelo de operaciones que nos permita cumplir con los objetivos de venta del negocio para la comercialización de alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional y libre de granos para gatos en el mercado peruano.

8.1. Objetivos de Operaciones

8.1.1. Objetivo General

Establecer el dimensionamiento correcto de la operación, que permita generar eficiencias técnicas como económicas para la comercialización de los productos.

8.1.2. Objetivos específicos

- Determinar los procesos principales de la operación y su relación entre ellos.
- Definir los lineamientos para la contratación del proveedor de maquilas, encargado de la fabricación de los productos.
- Establecer el proceso de abastecimiento que cubra las necesidades de la operación.
- Establecer el proceso de distribución y su cobertura para la colocación de los productos.
- Determinar las inversiones requeridas para el desarrollo de la actividad

8.2. Gestión de operaciones

8.2.1. . Diseño de la operación

La operación se desarrolla bajo el siguiente modelo de tercerización de actividades de fabricación mediante una empresa maquiladora, y las ventas mediante una empresa distribuidora

que se encarga del almacenamiento y distribución a los puntos de ventas, quedando como actividades propias, el diseño del producto, las compras, comercio exterior y abastecimiento, planeamiento de ventas, marketing y el servicio al cliente.

Figura 18.

Flujograma de la operación



- **Plan comercial:** En esta actividad se desarrolla el *forecast* de ventas, mediante la estimación de la demanda y el pronóstico de ventas de los productos. Se define vender en el canal moderno y tradicional
- **Planificación de compras:** La planificación de compras se realiza con el forecast de ventas y para desarrollar el plan de abastecimiento se toman los criterios de unitarización de la carga, capacidad de producción, tiempos de fabricación, tiempos de entrega y stock de seguridad para garantizar el abastecimiento continuo.
- **Fabricación:** Esta actividad se realiza mediante la contratación de una empresa maquiladora que será la encargada de fabricar los productos, y que debe cumplir con las especificaciones del producto en su formulación, parámetros de calidad, empaque, acorde a las normativas vigentes, regulaciones y buenas prácticas de manufactura.
- **Comercio Exterior:** El negocio importa todo el lote de productos para el consumo local, por lo cual esta etapa sólo contempla el proceso de importación a precios FOB que sumado a los aranceles que aplique, impuestos y gastos logísticos nos da el precio nacionalizado que es el valor final de compra del producto.
- **Almacenamiento y distribución:** Este proceso está contemplado dentro de las actividades que realiza la empresa distribuidora y corresponde al almacenamiento de acuerdo con las

buenas prácticas de almacenamiento, toma, preparación y despacho de pedidos a los puntos de ventas.

- **Ventas:** Como empresa, colocamos todo el inventario a un distribuidor que es el encargado de la venta de los productos en coordinación con los responsables de ventas y marketing de la empresa, para cumplir con los objetivos propuestos en el plan de ventas y marketing.
- **Servicio al cliente:** Se encarga de atender las consultas y reclamos de los clientes, recibiendo además recomendaciones que permitan afianzar la relación con el cliente y el posicionamiento de la marca.

8.2.2. Selección de Proveedor:

El diseño de la operación contempla la subcontratación mediante el modelo de maquila, por lo cual se establecen los criterios necesarios para la evaluación y contratación del proveedor.

- **Experiencia:** Relacionado a sus años en el mercado, cartera de clientes, productos fabricados y gestión en la cadena de suministros.
- **Reputación:** Debe contar con buenas prácticas de producción, almacenamiento, no estar relacionado a corrupción o actos de deshonestidad e incumplimientos.
- **Capacidad de Producción:** Nos permite conocer si está en la capacidad de poder atender los pedidos de compra y la flexibilidad que tiene para atendernos en los mejores tiempos.
- **Precios:** Deben ser competitivos en el mercado para poder mantener un mejor margen respecto al precio de venta.
- **Cumplimiento Normativo:** Debe contar con todas las certificaciones requeridas para los productos y estar sujetos a las normas de las entidades reguladoras.
- **Capacidad financiera:** Nos permite medir si es un proveedor estable en el tiempo, con el que podamos construir una relación a largo plazo.

- **La ubicación:** Nos permite determinar ventajas en costos logísticos y tiempos de entrega, si es accesible a puertos y conexiones frecuentes de transporte.
- **La calidad del producto:** Debe estar en la capacidad de cumplir con las especificaciones de diseño y mantenerse dentro del rango de aceptación en todos los lotes.
- **La calidad del servicio:** Debe contar con canales de atención para atender las necesidades del negocio oportunamente.

8.2.3. Políticas de calidad

La empresa ha establecido las siguientes políticas de calidad, para demostrar el compromiso y la seguridad de los productos ofrecidos:

- **Estándares rigurosos:** se mantiene estándares de calidad que superan las expectativas de la industria, asegurando que cada producto cumpla con los requisitos más estrictos y se adhiera a las normativas pertinentes.
- **Colaboración con socios:** los socios de fabricación son seleccionados minuciosamente y deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad. Establecemos relaciones sólidas para asegurar que los productos sean creados en instalaciones que compartan la visión del negocio.
- **Innovación constante:** se busca continuamente mejorar y optimizar procesos de fabricación, incorporando las últimas tecnologías y prácticas para asegurar la consistencia y calidad del producto.
- **Cumplimiento regulatorio:** NutriCat cumplen con todas las regulaciones y normativas aplicables, garantizando la seguridad y bienestar de las mascotas y sus dueños.

- Control de calidad exhaustivo: Implementamos un riguroso control de calidad en todas las etapas del proceso, desde la selección de ingredientes hasta el empaque final. Cada lote es sometido a pruebas para asegurar su calidad y seguridad.
- Transparencia y comunicación: Mantenemos una comunicación transparente con los distribuidores y clientes, proporcionándoles información precisa y detallada sobre los productos NutriCat y su calidad.
- Desarrollo del personal: el equipo está capacitado y comprometido con los estándares de calidad. Fomentamos su desarrollo y capacitación continua para mantener niveles de excelencia.
- Compromiso con la sostenibilidad: se considera el impacto ambiental en el proceso de producción y adoptamos prácticas sostenibles que respalden la salud del planeta.
- Retroalimentación y mejora continua: se valora las opiniones de los clientes y distribuidores. Utilizamos su retroalimentación para identificar oportunidades de mejora y evolución constante.
- Seguridad del producto: el compromiso con la seguridad abarca cada aspecto, desde la selección de ingredientes hasta el empaque y la distribución, para garantizar que los productos lleguen a los hogares con total confianza.

8.3. Proceso de abastecimiento

En esta etapa se establecen los planes de compra y reposición de los productos, tanto en cantidad por presentación, tiempos y unitarización por contenedor, para mantener los costos de importación acorde al objetivo.

Para ello primero se evalúa las proyecciones de compras por producto y definir el alcance que se debe alcanzar al proveedor maquilador, para que con esa información pueda comprar la materia prima, insumos y envases necesarios para la fabricación con una proyección mejor de tiempo, cantidad, que le permita negociar mejores precios y asegurar sus materiales, y también nos permite asegurar el abastecimiento de los productos elaborados y negociar mejores precios

8.3.1. Proyección de cantidad de productos por comprar

En la siguiente tabla se muestra la proyección de unidades por comprar y colocar en el mercado acorde al plan de ventas, con el cual negociamos los precios con el maquilador y se asegura el abastecimiento.

Tabla 19.
Proyección de compras por unidades anual

Productos	2024	2025	2026	2027	2028
Filete de Atún	36,893	42,442	48,076	51,128	54,332
Filete de Atún con Pollo	21,375	24,589	27,854	29,622	31,478
Filete de Atún con Salmón	34,551	39,747	45,024	47,882	50,883
Paté de Salmón	35,722	41,094	46,550	49,505	52,607
Paté de Pollo	25,181	28,968	32,814	34,897	37,084
Total cantidad del Producto	153,723	176,840	200,318	213,033	226,384

Asimismo, para dar mayor visibilidad se establece las necesidades de compras mensuales, con el cual se realizan las corridas y programaciones periódicas para cada año, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 20.
Proyección de compras por unidades mensual

Mes/Año	2024	2025	2026	2026	2028
Enero	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Febrero	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Marzo	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Abril	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Mayo	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Junio	12,618	14,159	16,470	17,410	18,727
Julio	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Agosto	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Setiembre	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Octubre	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Noviembre	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Diciembre	13,003	15,315	16,916	18,096	19,004
Total Unidades	153,723	176,840	200,318	213,033	226,384

8.3.2. Unidades logísticas de compra

Para la colocación de los pedidos de compra, se emplea la unitarización de carga mediante contenedores de 20 pies, siendo estos los lotes indivisibles de compra. El contenedor está compuesto por 72,000 unidades en 3,000 cajas, que corresponden al lote mínimo de producción y compra. En los siguientes cuadros se muestra la composición de la carga en el contenedor y la cantidad de contenedores necesarios por año para cubrir la demanda.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de contenedores necesarios por año para cubrir la demanda.

Tabla 21.
Unidades logísticas de pedido (Contenedor 20 pies)

Producto	Unidades	Cajas
Filete de Atún	17,280	720
Filete de Atún con Pollo	10,032	418
Filete de Atún con Salmón	16,176	674
Paté de Salmón	16,728	697
Paté de Pollo	11,784	491
Total	72,000	3,000

Tabla 22.
Unidades logísticas de producción al año

Años	2024	2025	2026	2026	2028
Unidades (Latas)	153,723	176,840	200,318	213,033	226,384
Cajas	6,405	7,368	8,347	8,876	9,433
Contenedores	2.3	2.6	2.8	3.0	3.3

8.3.3. Precios de compra

Contando con la cantidad de compra por unidades logísticas indivisibles en contenedores de 20 pies, con las características técnicas y logísticas del producto y los costos asociados a la importación, se establece el precio nacionalizado de los productos a comercializar,

En las siguientes tablas se muestra los precios nacionalizados por producto para los años de evaluación del negocio.

Tabla 23.*Precio de compra por presentación en soles 2024*

Producto	Tamaño en Gramos	Tamaño en Onzas	Cantidad por caja	Empaque	Precio FOB Caja	Precio FOB por Unidad	Precio Nacionalizado
Filete de Atún	85	3	24	Lata	34.20	1.43	1.85
Filete de Atún con Pollo	85	3	24	Lata	34.02	1.42	1.84
Filete de Atún con Salmón	85	3	24	Lata	35.82	1.49	1.94
Paté de Salmón	85	3	24	Lata	31.67	1.32	1.71
Paté de Pollo	85	3	24	Lata	29.45	1.23	1.59

Tabla 24.*Precio de compra por presentación en soles 2025*

Producto	Tamaño en Gramos	Tamaño en Onzas	Cantidad por caja	Empaque	Precio FOB Caja	Precio FOB por Unidad	Precio Nacionalizado
Filete de Atún	85	3	24	Lata	35.06	1.46	1.90
Filete de Atún con Pollo	85	3	24	Lata	34.87	1.45	1.89
Filete de Atún con Salmón	85	3	24	Lata	36.72	1.53	1.99
Paté de Salmón	85	3	24	Lata	32.46	1.35	1.76
Paté de Pollo	85	3	24	Lata	30.19	1.26	1.63

Tabla 25.*Precio de compra por presentación en soles 2026*

Producto	Tamaño en Gramos	Tamaño en Onzas	Cantidad por caja	Empaque	Precio FOB Caja	Precio FOB por Unidad	Precio Nacionalizado
Filete de Atún	85	3	24	Lata	35.93	1.50	1.94
Filete de Atún con Pollo	85	3	24	Lata	35.74	1.49	1.93
Filete de Atún con Salmón	85	3	24	Lata	37.63	1.57	2.04
Paté de Salmón	85	3	24	Lata	33.27	1.39	1.80
Paté de Pollo	85	3	24	Lata	30.94	1.29	1.67

Tabla 26.*Precio de compra por presentación en soles 2027*

Producto	Tamaño en Gramos	Tamaño en Onzas	Cantidad por caja	Empaque	Precio FOB Caja	Precio FOB por Unidad	Precio Nacionalizado
Filete de Atún	85	3	24	Lata	36.83	1.53	1.99
Filete de Atún con Pollo	85	3	24	Lata	36.64	1.53	1.98
Filete de Atún con Salmón	85	3	24	Lata	38.57	1.61	2.09
Paté de Salmón	85	3	24	Lata	34.10	1.42	1.84
Paté de Pollo	85	3	24	Lata	31.71	1.32	1.72

Tabla 27.*Precio de compra por presentación en soles 2028*

Producto	Tamaño en Gramos	Tamaño en Onzas	Cantidad por caja	Empaque	Precio FOB Caja	Precio FOB por Unidad	Precio Nacionalizado
Filete de Atún	85	3	24	Lata	37.75	1.57	2.04
Filete de Atún con Pollo	85	3	24	Lata	37.55	1.56	2.03
Filete de Atún con Salmón	85	3	24	Lata	39.54	1.65	2.14
Paté de Salmón	85	3	24	Lata	34.95	1.46	1.89
Paté de Pollo	85	3	24	Lata	32.51	1.35	1.76

9.3.4. Planificación del abastecimiento

La siguiente etapa del proceso es definir los planes de abastecimiento para los años de evaluación del negocio, donde se detalla el costo de cada producto, las unidades de compra, empaques y el número de contenedores.

En las siguientes tablas se muestran los planes de abastecimiento para los 5 años de evaluación del negocio.

Tabla 28.
Planificación del abastecimiento año 2024

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún	1.85	68,240	5.9	217,671	36,893	1,537	720	
Filete de Atún con Pollo	1.84	39,328	5.9	126,111	21,375	891	417	
Filete de Atún con Salmón	1.94	66,935	5.9	203,851	34,551	1,440	674	
Paté de Salmón	1.71	61,179	5.9	210,761	35,722	1,488	697	2.3
Paté de Pollo	1.59	40,108	5.9	148,569	25,181	1,049	491	
Total		275,789		906,965	153,723	6,405	3,000	

Tabla 29.
Planificación del abastecimiento año 2025

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún	1.90	80,465	6.0	256,665	42,442	1,768	720	
Filete de Atún con Pollo	1.89	46,373	6.0	148,703	24,589	1,025	417	
Filete de Atún con Salmón	1.99	78,925	6.0	240,369	39,747	1,656	674	
Paté de Salmón	1.76	72,139	6.0	248,517	41,094	1,712	697	2.6
Paté de Pollo	1.63	47,292	6.0	175,184	28,968	1,207	491	
Total		325,194		1,069,439	176,840	7,368	3,000	

Tabla 30.
Planificación del abastecimiento año 2026

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún	1.94	93,426	6.2	298,011	48,076	2,003	720	
Filete de Atún con Pollo	1.93	53,843	6.2	172,657	27,854	1,161	417	2.8

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún con Salmón	2.04	91,639	6.2	279,089	45,024	1,876	674	
Paté de Salmón	1.80	83,760	6.2	288,550	46,550	1,940	697	
Paté de Pollo	1.67	54,911	6.2	203,404	32,814	1,367	491	
Total		377,579		1,241,711	200,318	8,347	3,000	

Tabla 31.
Planificación del abastecimiento año 2027

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún	1.99	101,840	6.4	324,849	51,128	2,130	720	
Filete de Atún con Pollo	1.98	58,692	6.4	188,206	29,622	1,234	417	
Filete de Atún con Salmón	2.09	99,892	6.4	304,224	47,882	1,995	674	
Paté de Salmón	1.84	91,303	6.4	314,536	49,505	2,063	697	3.0
Paté de Pollo	1.72	59,856	6.4	221,722	34,897	1,454	491	
Total		411,583		1,353,537	213,033	8,876	3,000	

Tabla 32.
Planificación del abastecimiento año 2028

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Filete de Atún	2.04	110,928	6.5	353,838	54,332	2,264	720	
Filete de Atún con Pollo	2.03	63,930	6.5	205,001	31,478	1,312	417	
Filete de Atún con Salmón	2.14	108,806	6.5	331,372	50,883	2,120	674	3.3
Paté de Salmón	1.89	99,451	6.5	342,605	52,607	2,192	697	

Producto	Costo unitario	Costo total	Precio	Valor de venta	Unidades	Cajas	Cantidad por CTN	Número de CTN
Paté de Pollo	1.76	65,197	6.5	241,509	37,084	1,545	491	
Total	9.86	448,312		1,474,326	226,384	9,433	3,000	

Para completar el plan de abastecimiento, se realiza el cronograma de abastecimiento mensual, donde se determina el momento de colocación del pedido y llegada de los productos, acorde a los saldos de inventario, stock de seguridad correspondiente a 2 meses de ventas y vencimiento del producto, manteniendo en promedio 4 meses en almacén y un máximo de 6 meses, que sumado al tránsito de 2 meses, serán 8 meses el tiempo más alto antes de salir a la venta y representa alrededor de 1/4 de vida del producto que es de 3 años y con mucha vigencia respecto a los 2/3 de anticipación que requiere el canal, y que permite mantener el abastecimiento continuo, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 33.
Cronograma de abastecimiento mensual

Meses	Stock Inicial	Salidas	Stock de Seguridad	Ingresos	Stock Final	Número de Contenedores	Cantidad por contenedor
Dic-23				72,000	72,000	1	72,000
Ene-24	72,000	12,618	25,235	-	59,382		72,000
Feb-24	59,382	12,618	25,235	-	46,765		72,000
Mar-24	46,765	12,618	25,235	-	34,147		72,000
Abr-24	34,147	12,618	25,235	-	21,530		72,000
May-24	21,530	12,618	25,235	72,000	80,912	1	72,000
Jun-24	80,912	12,618	25,235	-	68,294		72,000
Jul-24	68,294	13,003	26,006	-	55,292		72,000
Ago-24	55,292	13,003	26,006	-	42,289		72,000
Set-24	42,289	13,003	26,006	-	29,286		72,000
Oct-24	29,286	13,003	26,006	-	16,283		72,000
Nov-24	16,283	13,003	26,006	72,000	75,280	1	72,000
Dic-24	75,280	13,003	26,006	-	62,277		72,000
Ene-25	62,277	14,159	28,317	-	48,118		72,000
Feb-25	48,118	14,159	28,317	-	33,960		72,000
Mar-25	33,960	14,159	28,317	-	19,801		72,000

Meses	Stock Inicial	Salidas	Stock de Seguridad	Ingresos	Stock Final	Número de Contenedores	Cantidad por contenedor
Abr-25	19,801	14,159	28,317	72,000	77,642	1	72,000
May-25	77,642	14,159	28,317	-	63,484		72,000
Jun-25	63,484	14,159	28,317	-	49,325		72,000
Jul-25	49,325	15,315	30,629	-	34,010		72,000
Ago-25	34,010	15,315	30,629	-	18,696		72,000
Set-25	18,696	15,315	30,629	72,000	75,381	1	72,000
Oct-25	75,381	15,315	30,629	-	60,067		72,000
Nov-25	60,067	15,315	30,629	-	44,752		72,000
Dic-25	44,752	15,315	30,629	-	29,437		72,000
Ene-26	29,437	16,470	32,941	72,000	84,967	1	72,000
Feb-26	84,967	16,470	32,941	-	68,496		72,000
Mar-26	68,496	16,470	32,941	-	52,026		72,000
Abr-26	52,026	16,470	32,941	-	35,556		72,000
May-26	35,556	16,470	32,941	-	19,085		72,000
Jun-26	19,085	16,470	32,941	72,000	74,615	1	72,000
Jul-26	74,615	16,916	33,832	-	57,699		72,000
Ago-26	57,699	16,916	33,832	-	40,783		72,000
Set-26	40,783	16,916	33,832	-	23,867		72,000
Oct-26	23,867	16,916	33,832	72,000	78,951	1	72,000
Nov-26	78,951	16,916	33,832	-	62,035		72,000
Dic-26	62,035	16,916	33,832	-	45,119		72,000
Ene-27	45,119	17,410	34,819	-	27,709		72,000
Feb-27	27,709	17,410	34,819	72,000	82,300	1	72,000
Mar-27	82,300	17,410	34,819	-	64,890		72,000
Abr-27	64,890	17,410	34,819	-	47,481		72,000
May-27	47,481	17,410	34,819	-	30,071		72,000
Jun-27	30,071	17,410	34,819	72,000	84,661	1	72,000
Jul-27	84,661	18,096	36,192	-	66,565		72,000
Ago-27	66,565	18,096	36,192	-	48,470		72,000
Set-27	48,470	18,096	36,192	-	30,374		72,000
Oct-27	30,374	18,096	36,192	72,000	84,278	1	72,000
Nov-27	84,278	18,096	36,192	-	66,182		72,000
Dic-27	66,182	18,096	36,192	-	48,086		72,000
Ene-28	48,086	18,727	37,454	-	29,359		72,000
Feb-28	29,359	18,727	37,454	72,000	82,632	1	72,000
Mar-28	82,632	18,727	37,454	-	63,905		72,000
Abr-28	63,905	18,727	37,454	-	45,179		72,000
May-28	45,179	18,727	37,454	-	26,452		72,000
Jun-28	26,452	18,727	37,454	64,800	72,525	1	72,000
Jul-28	72,525	19,004	38,008	-	53,521		72,000
Ago-28	53,521	19,004	38,008	-	34,517		72,000
Set-28	34,517	19,004	38,008	-	15,513		72,000
Oct-28	15,513	19,004	38,008	41,498	38,008	1	72,000
Nov-28	38,008	19,004	38,008	-	19,004		72,000
Dic-28	19,004	19,004	38,008	-	0		72,000
Total		970,298				14	

8.4. Proceso de distribución

El plan operativo contempla la venta de todo el inventario a una empresa distribuidora, con la cual se tiene un acuerdo de exclusividad, que contempla todas las etapas de la logística de entrada y salida toma, por lo que cobra una comisión del 24% sobre el valor de las ventas y que aplica por cumplimiento del plan de ventas establecido por la empresa.

En las siguientes tablas se muestran los valores que cobra el distribuidor por cada etapa operativo.

Tabla 34.
Pagos al distribuidor año 2024

Unidades	Cajas	Paletas	Tarifa (S/.)	Meses Promedio	Valor (S/.)	Concepto	Participación %
153,723	6405	107	27.0	4	11,529	Almacenaje	5%
153,723	6405	107	10.4	12	1,110	Recepción	1%
153,723	6405	107	10.0	12	64,051	Despacho	29%
153,723	6405	107	0.5	12	78,399	Transporte	36%
153,723	6405	107	0.4	12	64,396	Post Venta	29%
Total					219,485		100%

Tabla 35.
Pagos al distribuidor año 2025

Unidades	Cajas	Paletas	Tarifa (S/.)	Meses Promedio	Valor (S/.)	Concepto	Participación %
176,840	7,368	123	27.7	4	13,595	Almacenaje	5%
176,840	7,368	123	10.7	12	1,309	Recepción	1%
176,840	7,368	123	10.3	12	75,525	Despacho	29%
176,840	7,368	123	0.5	12	92,443	Transporte	36%
176,840	7,368	123	0.4	12	75,932	Post Venta	29%
					258,804		

Tabla 36.
Pagos al distribuidor año 2026

Unidades	Cajas	Paletas	Tarifa (S/.)	Meses Promedio	Valor (S/.)	Concepto	Participación %
200,318	8,347	139	28.4	4	15,784	Almacenaje	5%
200,318	8,347	139	10.9	12	1,520	Recepción	1%
200,318	8,347	139	10.5	12	87,691	Despacho	31%
200,318	8,347	139	0.5	12	107,334	Transporte	37%
200,318	8,347	139	0.4	12	88,164	Post Venta	27%
					300,494		

Tabla 37.
Pagos al distribuidor año 2027

Unidades	Cajas	Paletas	Tarifa (S/.)	Meses Promedio	Valor (S/.)	Concepto	Participación %
213,033	8,876	148	29.1	4.0	17,206	Almacenaje	5%
213,033	8,876	148	11.2	12.0	1,657	Recepción	1%
213,033	8,876	148	10.8	12.0	95,589	Despacho	31%
213,033	8,876	148	0.5	12.0	117,001	Transporte	37%
213,033	8,876	148	0.5	12.0	96,103	Post Venta	27%
					327,556		

Tabla 38.
Pagos al distribuidor año 2028

Unidades	Cajas	Paletas	Tarifa (S/.)	Meses Promedio	Valor (S/.)	Concepto	Participación %
226,384	9,433	157	29.8	4.0	18,741	Almacenaje	5%
226,384	9,433	157	11.5	12.0	1,805	Recepción	1%
226,384	9,433	157	11.0	12.0	104,119	Despacho	31%
226,384	9,433	157	0.6	12.0	127,442	Transporte	37%
226,384	9,433	157	0.5	12.0	104,680	Post Venta	27%
					356,786		

8.5. Canales de distribución

Los canales establecidos para la colocación de los productos son el canal moderno y canal tradicional, del cual el distribuidor tiene cobertura y se aprovecha esa escala para que coloque los productos en los puntos de venta junto a los otros productos que coloca.

En la siguiente tabla se muestra el nivel de participación por canal acordado con el distribuidor para los productos en los 5 años del negocio.

Tabla 39.
Porcentaje de participación de puntos de venta por canal

Canal	Puntos de Venta	2024	2025	2026	2027	2028
Canal Moderno	141	75.2%	89.4%	100.0%	100.0%	100.0%
Canal Tradicional	18,057	3.9%	4.5%	4.9%	5.2%	5.3%

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de participación de las ventas por canal

Tabla 40.
Porcentaje de participación de las ventas del negocio por canal

Canal	<u>Puntos de Venta</u>	2024	2025	2026	2027	2028
Canal Moderno	141	35%	34%	33%	32%	31%
Canal Tradicional	18,057	65%	66%	67%	68%	69%

8.5.1. Cobertura de puntos de venta

Para el canal moderno, la colocación de los productos se realiza en las principales cadenas de supermercados y progresivamente se amplía la cobertura a mayor número de tiendas, lo que permite ampliar la base para colocar más unidades.

En la siguiente tabla se muestra la cobertura para el canal moderno por puntos de ventas en los 5 años del negocio.

Tabla 41.
Cobertura de puntos de ventas por cadena de supermercados en el canal moderno al año

Canal Moderno	Puntos de Venta	2024	2025	2026	2027	2028
Plaza Vea	58	48	58	58	58	58
Vivanda	8	8	8	8	8	8
Wong	18	10	14	18	18	18
Metro	37	26	30	37	37	37
Tottus	20	14	16	20	20	20
Total	141	106	126	141	141	141

Para el canal tradicional, la colocación de los productos se realiza por zonas geográficas de distribución, del cual el distribuidor tiene una gran cobertura, pero al ser productos para clientes que tienen gatos, los puntos de ventas están asociados a lugares donde se concentran más clientes.

En el siguiente cuadro se muestra la cobertura para el canal tradicional por puntos de venta en los 5 años del negocio.

Tabla 42.
Cobertura de puntos de ventas por zonas de distribución en el canal tradicional al año

Canal Tradicional	Puntos de Venta	2024	2025	2026	2027	2028
Horizontal Lima Moderna	2,237	87	101	108	116	119
Horizontal Central	3,203	125	144	155	167	170
Horizontal Lima Este	4,034	157	182	196	210	214
Horizontal Norte	4,111	160	185	199	214	218

Canal Tradicional	Puntos de Venta	2024	2025	2026	2027	2028
Horizontal Sur	3,844	150	173	186	200	204
Balnearios	628	24	28	30	33	33
Total	18,057	704	813	876	939	957

8.5.2. Colocación de productos

En esta etapa se define la cantidad de unidades que debe colocar el distribuidor por canal en los 5 años del proyecto, lo que le permite definir los planes y recursos necesarios para la colocación, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 43.
Cantidad de unidades colocadas por canal al año

Tipo de Canal	2024	2025	2026	2027	2028
Canal Moderno	53,615	63,731	74,858	80,422	89,223
Canal Tradicional	100,108	113,109	125,460	132,611	137,161
Total	153,723	176,840	200,318	213,033	226,384

Para el canal moderno, los despachos se dan por paquetes master de 24 unidades (caja), que es la unidad logística de despacho empleada por el canal para facilitar su recepción y acomodo. De esta manera las cantidades a despachar se harán en ese múltiplo y este criterio se usa para definir la cantidad total por cadena de supermercado.

En el siguiente cuadro, se muestran la cantidad de unidades anuales por cadenas de supermercados.

Tabla 44.*Cantidad de unidades colocadas en el canal moderno al año*

Canal Moderno	2024	2025	2026	2027	2028
Plaza Vea	23,468	27,896	32,767	35,203	39,055
Vivanda	1,526	1,814	2,131	2,290	2,540
Wong	6,869	8,165	9,590	10,303	11,431
Metro	14,119	16,783	19,714	21,179	23,496
Tottus	7,632	9,072	10,656	11,448	12,701
Total	53,615	63,731	74,858	80,422	89,223

Para el canal tradicional, los despachos se realizan por unidades, siendo el promedio 3 por semana por punto de venta.

En este cuadro se muestra la cantidad anual a despachar y vender por zonas geográficas de la ciudad de Lima.

Tabla 45.*Cantidad de unidades colocadas en el canal tradicional o al año*

Canal Tradicional	2024	2025	2026	2027	2028
Horizontal Lima Moderna	12,402	14,013	15,543	16,429	16,992
Horizontal Central	17,757	20,064	22,254	23,523	24,330
Horizontal Lima Este	22,364	25,269	28,028	29,626	30,642
Horizontal Norte	22,791	25,751	28,563	30,191	31,227
Horizontal Sur	21,311	24,079	26,708	28,230	29,199
Balnearios	3,482	3,934	4,363	4,612	4,770
Total	100,108	113,109	125,460	132,611	137,161

8.6. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión de operaciones consiste en cumplir con la normativa vigente reguladora aplicable a los productos que vendemos. Por ello se contrata el servicio de pruebas de los productos para su registro sanitario.

Tabla 46.
Gastos de pruebas de producto para registro sanitario.

Descripción del servicio	Valor (Soles)
Validación de fórmulas, material técnico, claims, revisión de arte e información pasada por el proveedor de productos enlatados para gatos, incluye evaluación sensorial de muestras de competencia y muestras piloto enviadas por la fábrica, que incluya un informe comparativo. (30 DÍAS CALENDARIO)	11,580
Prueba de palatabilidad con gatos bajo protocolo técnico con Albergue. (45 días Calendario)	9,650
Pruebas de digestibilidad de KOH (Calidad de las proteínas) en caso sea necesario	450
Capacitaciones virtuales y/o presenciales al equipo de control de calidad y/o comercial (Hasta 3 sesiones de 3 horas de duración cada una)	1,737
Costo por SENASA (5RS)	1,512
Servicio tercero por el M.V.	4,950
Total por los 5 productos	29,879

8.7. Conclusiones

Determinar el modelo de operaciones y que etapas son propias y cuales tercerizadas a empresas especialistas de fabricación y distribución, permite concentrarnos en actividades alienadas al desarrollo del producto, abastecimiento de acuerdo con el plan de ventas.

Establecer los criterios de selección de proveedores, nos permite garantizar la disponibilidad de los productos y cumplir con las proyecciones de ventas.

Definir el modelo de abastecimiento, genera ventajas que se traducen en mejores costos, ya que el tener un plan detallado permite negociar mejores precios y condiciones, también a los proveedores negociar mejores precios de sus insumos y envases, garantizando la disponibilidad.

Detallar el plan de distribución alineado al plan de ventas, segmentando por canales y puntos de venta, permite disponer y planificar correctamente de los recursos y estrategias para lograr el cumplimiento del plan.

Todas las actividades planificadas y alineadas con los objetivos nos representan una ventaja que se traduce en eficiencias y mejores costos, además de medir el desempeño.

CAPÍTULO IX: PLAN ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

9.1. Estructura Organizacional

9.1.1. *Objetivos de corto plazo.*

- Armar un equipo de trabajo con profesionales y trabajadores que cuenten con las capacidades necesarias para la ejecución de las labores asignadas.
- Definir los perfiles de las posiciones en la organización y también definir su manual de funciones.
- Establecer el presupuesto destinado a la planilla de RRHH
- Definir los requerimientos de infraestructura y de utilería requeridos para los trabajadores.

9.1.2. *Objetivos de largo plazo.*

- Promover una cultura laboral de excelencia, que sea motivadora y cree el ambiente laboral adecuado para los integrantes de la organización.
- Generar capacidad de retención y atracción de talentos.
- Establecer un proceso de medición de desempeño en base a los objetivos trazados, estimular a los que logran sus objetivos y apoyar a los que requieren de soporte para el logro de los objetivos.

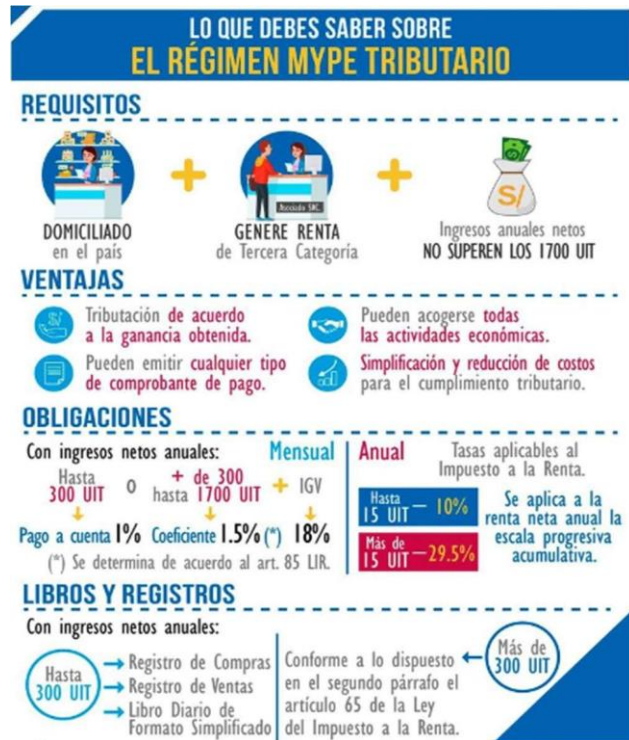
9.1.3. *Constitución empresarial.*

La empresa se constituye e inscribe en los registros públicos SUNARP, como persona jurídica del tipo Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (SRL), normado en la ley general de sociedades, Ley N° 26887. Respecto al régimen tributario y acorde a la actividad

comercial e ingresos proyectados, se considera el **MYPE Tributario** cuyas características y requisitos se indican en la figura 18.

Figura 19.

Régimen MYPE Tributario



Nota. Información publicada por SUNAT (2019)

Para la constitución de la empresa en registros públicos, se deben completar los siguientes pasos:

Tabla 47.

Procedimientos para constitución de la empresa

Pasos	Descripción
1. Búsqueda y reserva de nombre	La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. No es un trámite obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad

Pasos	Descripción
	en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp. Durante la calificación de la Reserva de Nombre, el registrador público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa o sociedad preexistente o que esté gozando de la preferencia registral.
2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad	A través de este documento el titular de la empresa o los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir una persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de la persona jurídica.
3. Aporte de capital	Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito) los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valoración detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.
4. Elaboración de Escritura Pública ante el notario	Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. De esta manera se generará la Escritura Pública de constitución. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios, incluidos los cónyuges de ser el caso. El costo y el tiempo del trámite dependerá de la notaría que elijas.
5. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp	Ya sea en el Registro de Sociedades, para las sociedades anónimas cerradas, abiertas, sociedad comercial de responsabilidad limitada; o en el Registro de Empresa Individual de Responsabilidad

Pasos	Descripción
	Limitada. En la Sunarp obtendrá un asiento registral de inscripción de la empresa o sociedad como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título. Recuerda que la Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.
6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica	El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la SUNAT.

Nota. Información obtenida de SUNARP

9.1.4. Costo de constitución.

La creación de la empresa tiene una inversión lo cual implica un trámite ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, por sus abreviaturas “SUNARP”; también implica tramites notariales. Esta inversión se detalla en la tabla 48.

Es importante mencionar que el plazo para todo el trámite de constitución puede tomar hasta 30 días.

Tabla 48.
Procedimientos para constitución de la empresa

N°	Proceso	Entidad	Costo (Soles)
1	Búsqueda de nombre	SUNARP	S/ 6.00
2	Reserva de nombre	SUNARP	S/ 24.00

N°	Proceso	Entidad		Costo (Soles)
3	Minuta de constitución	NOTARIA	S/	247.00
4	Derechos notariales	NOTARIA	S/	400.00
5	Derechos registrales	NOTARIA	S/	400.00
6	Creación de RUC	SUNAT	S/	-
Total			S/	1,077.00

Nota: Información elaborada a partir de datos de SUNARP, SUNAT, Notaria Sobrevilla.

9.2. Gestión de Recursos Humanos.

Uno de los desafíos para un nuevo emprendimiento es tener la capacidad de atracción de talento. En ese sentido los primeros trabajadores que formen la plana gerencial tienen que pasar por una selección que filtre personas que no sean propensas a riesgos o desafíos. Será de vital importancia que se cree un enlace fuerte con el proyecto por parte del staff que compone al equipo humano que pondrá en marcha la operación.

Los colaboradores contarán con todos los beneficios que correspondan al régimen tributario MYPE.

9.2.1. Organigrama

En su etapa inicial la empresa iniciará operaciones con el personal mínimo indispensable, que son 01 Gerente general, 01 Coordinador de Compras, 01 Asistente de Calidad y 01 Analista Comercial y de Marketing y 01 Asistente administrativo.

Algunas otras funciones de soporte necesarias para la operación, como servicios contables, soporte informático e inclusive el técnico especialista como el veterinario son tercerizados.

El organigrama es de estructura vertical y se propone como sigue:

Figura 20.

Organigrama propuesto para la empresa



Nota: elaboración de los autores de la tesis

9.2.2. Funciones y responsabilidades.

Cada posición en la compañía debe tener muy detalladamente las funciones que va a realizar, el alcance de sus responsabilidades y los objetivos que debe cumplir, en ese sentido a continuación hacemos una descripción de cada una de ellas.

a) Gerente general

Rol de la posición: Asegurarse de que la empresa opere correctamente con el propósito de alcanzar los objetivos predefinidos, de acuerdo con estándares de calidad, en sintonía

con los valores institucionales, y con miras a materializar la visión y cumplir con la misión de la organización. Se encarga también de planificar, implementar y supervisar estrategias a corto, mediano y largo plazo en concordancia con las directrices de la Junta de accionistas.

Perfil de la posición: Profesional graduado en Administración, Ingeniería industrial o industria alimentaria. Experiencia de 3 – 5 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente enfocado en suministros para mascotas, con conocimientos de gestión financiera y comercial.

Funciones de la posición:

- Asumir la representación legal de la compañía.
- Establecer la política o estrategia comercial, precios y promociones que permitan alcanzar los objetivos de venta.
- Definir la dirección estratégica de la empresa, establecer objetivos y diseñar planes para lograrlos.
- Evaluar oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado de alimentos para mascotas (gatos).
- Administrar las finanzas de la empresa, incluido el presupuesto, la facturación, el seguimiento de los gastos y la rentabilidad.
- Selección, contratación y control del personal.
- Establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores de alimentos para mascotas.
- Negociar términos y condiciones de suministro, precios y acuerdos contractuales.

Posiciones que le reportan:

- Asistente administrativo
- Analista de marketing
- Analista de Calidad
- Coordinador de Compras.

Reporta a:

- Junta de accionista

b) Asistente administrativo.

Rol de la posición: la persona que cubre esta posición es la responsable de brindar apoyo a la gerencia general y a las otras posiciones en los aspectos relacionados a recursos humanos, contable y financieros y de coordinación con los proveedores terceros que brindan soporte a dichas operaciones.

Perfil de la posición: Técnico graduado en Administración. Experiencia de 2 – 3 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente, con conocimientos de gestión logística y de recursos humanos.

Funciones de la posición:

- Soporte en el control del personal, registro de ingresos, actividades de integración, entre otras.
- Recepción de llamadas, coordinación de visitas, organización y programación de citas.

- Solicitud de compra de útiles y suministros de oficina.
- Preparación de informes administrativos.
- Elaboración de documentos o comunicaciones con clientes o proveedores.
- Recepción de documentos enviados a la empresa.
- Control de pago de proveedores.

Posiciones que le reportan:

- Ninguna

Reporta a:

- Gerente general

c) Analista de Marketing.

Rol de la posición: La persona que cubra esta posición es la responsable de realizar investigaciones y análisis para comprender las tendencias del mercado, las necesidades de los consumidores y la competencia en la industria de alimentos para gatos. Esto incluye estudios de segmentación de mercado y análisis de la demanda.

Perfil de la posición: Profesional graduado en Marketing. Experiencia de 2 – 3 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente enfocado en suministros para mascotas, con experiencia en marketing de consumo masivo.

Funciones de la posición:

- Colaborar en la creación de estrategias de marketing que se alineen con los objetivos comerciales y la identidad de la marca.

- Planificar y ejecutar campañas publicitarias en diversos canales, como medios impresos, digitales, televisión, radio y redes sociales.
- Diseñar y crear contenido visual y escrito para promociones.
- Gestionar la presencia en línea de la empresa, incluyendo el sitio web, redessociales, blogs y otras plataformas digitales
- Administrar y actualizar las cuentas de redes sociales de la empresa, interactuar con los seguidores, crear contenido relevante y promover la participación del público objetivo
- Contribuir al desarrollo y mantenimiento de la identidad de marca. Colaborar en el diseño de logotipos, empaques y otros materiales visuales para asegurar una imagen de marca coherente y atractiva.

Posiciones que le reportan:

- Ninguna

Reporta a:

- Gerente general

d) Analista de Calidad.

Rol de la posición: La persona que cubra esta posición es la responsable de garantizar que los productos que comercializa la empresa cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos por las entidades regulatorias y también los impuestos por la misma compañía para cumplir su compromiso con los clientes.

Perfil de la posición: Técnico graduado en Marketing. Experiencia de 2 – 3 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente enfocado en suministros para mascotas, con experiencia en marketing de consumo masivo.

Funciones de la posición:

- Evaluar y aprobar los suministros de los proveedores, coordinar con ellos toda la documentación relacionada al control de calidad.
- Analizar las pruebas de laboratorio a las muestras de productos que comercializamos a fin de asegurar su calidad nutricional y seguridad alimentaria.
- Asegurar el cumplimiento de normativas o regulaciones existentes, coordinando con las entidades regulatorias lo necesario para el cumplimiento de los requerimientos.
- Gestionar las no conformidades o cualquier problema de calidad reportado por los clientes, Investigar la causa y tomar las medidas correctivas para evitar se repitan.
- Gestionar los procesos de mejora continua de control de calidad.

Posiciones que le reportan:

- Ninguna

Reporta a:

- Gerente general

e) **Coordinador de compras.**

Rol de la posición: La persona que cubra esta posición es la responsable de garantizar el suministro eficiente y oportuno de los productos provenientes de los proveedores para la empresa y a su vez de la empresa a los clientes.

Perfil de la posición: Técnico graduado en Administración. Experiencia de 2 – 3 años en puestos similares en el rubro de consumo masivo preferiblemente enfocado en suministros para mascotas, con experiencia en logística y cadenas de suministro.

Funciones de la posición:

- Coordinar e identificar las necesidades de inventario y compras de acuerdo con el pronóstico de ventas proporcionado por el área comercial.
 - Evaluar e identificar a potenciales proveedores de todos los suministros que puedan ser requeridos para la operación de la empresa.
 - Negociación de contratos con proveedores estratégicos con el fin de obtener las mejores condiciones de compra para la empresa.
 - Gestionar las relaciones con los proveedores a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos de venta hacia la empresa.
 - Gestionar los inventarios de productos en almacén asegurando que se mantengan en las condiciones adecuadas y evitando excedentes o faltantes.
- Elaborar análisis de ahorros y costos en las compras realizadas por la empresa.

Posiciones que le reportan:

- Ninguna

Reporta a:

- Gerente general

9.2.3. Sistema de remuneraciones

El sistema de remuneraciones que se implementa en la compañía cumple con los requisitos legales que tienen las empresas de régimen MYPE.

Se brinda un salario fijo a todos los empleados y todos los derechos que les corresponde. Como 14 sueldos al año que incluyen los aguinaldos por julio y diciembre. Compensación por tiempo de servicios CTS de 0.5 sueldos y 9% de EsSalud. Además de considera un incremento salarial en base al cumplimiento de objetivos de 2.5% por año.

Tabla 49.
Remuneraciones

Remuneraciones	Cantidad	Sueldo	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente General y Comercial	1	5,000	76,110	78,013	79,963	81,962	84,011
Comprador	1	2,500	38,055	39,006	39,982	40,981	42,006
Asistente de Calidad Analista Comercial y Marketing	1	2,000	30,444	31,205	31,985	32,785	33,604
Asistente Administrativo	1	2,000	30,444	31,205	31,985	32,785	33,604
Total Remuneraciones	5		205,497	210,634	215,900	221,298	226,830

Nota: Elaboración de los autores.

9.3. Servicios tercerizados

Algunas actividades de soporte, necesarias para la operación de la empresa, pero que no son críticas o que no requieren de personal a tiempo completo como para considerar personal contratado en planilla, son las que se designan a terceros que tienen experiencia en la provisión de estos servicios. Los servicios son los siguientes:

a) Servicios de contabilidad

Esta persona es la responsable de hacer los reportes de ingresos y egresos, realizar los balances y estados de flujos de efectivo. Se encargará de realizar las declaraciones mensuales y anuales antes la SUNAT en los plazos estipulados por esta entidad. Es también responsable de notificar a la gerencia cualquier observación que encuentre en la información evaluada. En el contrato de contratación del servicio con este proveedor se detalla que este asumirá cualquier multa o asumirá un resarcimiento para la empresa, en caso no presente a tiempo las declaraciones ante la SUNAT.

El costo anual presupuestado para este servicio es de 4560 soles.

b) Soporte de tecnologías informáticas.

Se contratan los servicios de una empresa que brinda el alquiler de equipos de cómputo con los softwares y antivirus con las licencias necesarias, así mismo se incluye un software de ERP básico que nos ayudará a que algunos procesos sean más ágiles. El servicio incluye soporte técnico remoto o presencial en caso de requerir, así como el mantenimiento del equipamiento.

El costo anual por este servicio es de 9,720 soles.

c) Asesor Veterinario.

Un especialista en nutrición de gatos con formación profesional en veterinaria le dará soporte al Analista de calidad en los aspectos de validaciones a los análisis de productos, así como a las áreas de marketing en los mensajes que se deben transmitir en las publicidades y al gerente general a entender las necesidades del cliente desde un punto de vista científico.

El costo anual presupuestado para este servicio es de 14,400 soles.

9.4. Conclusiones del capítulo

En vista que este es un emprendimiento nuevo, naciente en una coyuntura económica complicada para el país, la estructura administrativa armada es lo más básica para la operación inicial de la empresa con proyección para los primeros 5 años de operación, esperando que con el crecimiento del negocio también crezca esta estructura.

Es importante que cada miembro del equipo tenga claras sus funciones y objetivos, la gerencia general debe transmitir y asegurarse de que todos tengan en claro la estrategia de la empresa.

Los perfiles de las posiciones en términos de roles y funciones son dinámicos y pueden variar en el tiempo y ajustarse a los requerimientos actualizados de la compañía.

Siendo un nuevo emprendimiento, la retención del talento puede ser un desafío, que puede manejarse con compensaciones emocionales, que motivan a los empleados y generen un grato ambiente laboral. El gerente general juega un papel importante en este proceso.

CAPÍTULO X: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El presente capítulo tiene como finalidad realizar la evaluación económica y financiera del negocio y determinar su viabilidad. Para ello se analiza la información de ingresos, gastos, flujos de resultados y flujos de caja económicos y financieros y el análisis de los indicadores financieros y retorno de inversión.

10.1. Objetivos

10.1.1. Objetivo General

- Determinar la viabilidad económica, financiera y la rentabilidad del negocio en un horizonte de 5 años de duración.

10.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los niveles de ingresos, costos y gastos generados en los años de evaluación.
- Determinar el nivel de capital necesario para iniciar el negocio.
- Preparar el estado de resultados y el flujo de caja económico y financiero del negocio.
- Determinar los indicadores financieros del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) del negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante el punto de equilibrio y análisis de sensibilidad.

10.2. Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación definido para el negocio es de 5 años, iniciando el 2024 hasta el 2028, siendo el año cero el 2023

Durante ese periodo se evaluará si el negocio tiene potencial de crecimiento y sostenibilidad para los siguientes años.

10.3. Proyección de Ventas

La proyección de ventas está definida por el crecimiento proyectado del sector y los objetivos del plan de ventas que nos da la cuota del mercado.

En las siguientes tablas se muestra el crecimiento de mercado, la cuota a captar del mercado y el valor de ventas total y por producto.

Tabla 50.
Proyección de ventas en soles - precio de venta final y participación de mercado (Wet Food)

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Crecimiento del mercado	52,800,000	56,600,000	60,500,000	64,600,000	68,900,000
Precio de venta Final	6.9	7.1	7.2	7.4	7.6
Cuota de mercado	2.0%	2.2%	2.4%	2.5%	2.5%
Valor de Ventas	1,060,687	1,250,700	1,452,171	1,582,950	1,724,211

Tabla 51.
Proyección de Ingresos en soles por año (Wet Food)

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad de producto	153,723	176,840	200,318	213,033	226,384
Precio de venta al canal	5.9	6.0	6.2	6.4	6.5
Valor de Ingresos	906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326

Nota: Información elaborada a partir del Reporte de Cat food Perú (Euromonitor, 2023a)

Tabla 52.
Valor de Ingresos por producto en soles

Concepto	2024	2025	2026	2027	2028
Filete de Atún	217,671	256,665	298,011	324,849	353,838
Filete de Atún con Pollo	126,111	148,703	172,657	188,206	205,001
Filete de Atún con Salmón	203,851	240,369	279,089	304,224	331,372
Paté de Salmón	210,761	248,517	288,550	314,536	342,605
Paté de Pollo	148,569	175,184	203,404	221,722	241,509
Total Ingresos	906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326

10.4. Proyección de Costos y Gastos

10.4.1. Costos del Producto

Corresponde al valor de las importaciones de los productos durante los años de evaluación del negocio, asociado a los niveles de ventas de cada año, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 53.
Costos del producto nacionalizado en soles

Productos	2024	2025	2026	2027	2028
Filete de Atún	68,240	80,465	93,426	101,840	110,928
Filete de Atún con Pollo	39,328	46,373	53,843	58,692	63,930
Filete de Atún con Salmón	66,935	78,925	91,639	99,892	108,806
Paté de Salmón	61,179	72,139	83,760	91,303	99,451
Paté de Pollo	40,108	47,292	54,911	59,856	65,197
Total costo del Producto	275,789	325,194	377,579	411,583	448,312

10.4.2. Remuneraciones

Para las remuneraciones, se define el número de trabajadores, su salario y el costo laboral que es de 26.85% en el régimen Mype.

En la siguiente tabla se muestra el gasto por remuneraciones anual durante el periodo de evaluación del negocio.

Tabla 54.
Remuneraciones en soles

Remuneraciones	Cantidad	Sueldo	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente General y Comercial	1	5,000	76,110	78,013	79,963	81,962	84,011
Comprador	1	2,500	38,055	39,006	39,982	40,981	42,006
Asistente de Calidad	1	2,000	30,444	31,205	31,985	32,785	33,604
Analista Comercial y Marketing	1	2,000	30,444	31,205	31,985	32,785	33,604
Asistente Administrativo	1	2,000	30,444	31,205	31,985	32,785	33,604
Total Remuneraciones	5		205,497	210,634	215,900	221,298	226,830

10.4.3. Costos de la Operación

Los costos de operación corresponden a la compra del producto fabricado exclusivamente para el negocio bajo el modelo de maquila y los valores se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 55.
Costos de operación en soles

Costos de Operación	2024	2025	2026	2027	2028
COSTOS DIRECTOS	275,789	325,194	377,579	411,583	448,312

Costos de Operación	2024	2025	2026	2027	2028
Costo del Producto	275,789	325,194	377,579	411,583	448,312
Total costos de Operación	275,789	325,194	377,579	411,583	448,312

10.4.4. Gastos de la Operación

Se muestra el detalle de los gastos asociados y que dan soporte a la operación, clasificados en gastos de ventas y administrativos durante el periodo de evaluación del negocio, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 56.
Gastos de operación en soles

Gastos de Operación	2024	2025	2026	2027	2028
GASTOS DE VENTA	477,309	562,815	653,477	712,327	775,895
Publicidad	106,069	125,070	145,217	158,295	172,421
Distribución	371,241	437,745	508,260	554,032	603,474
GASTOS ADMINISTRATIVOS	264,417	271,027	277,803	284,748	291,867
Remuneraciones	205,497	210,634	215,900	221,298	226,830
Servicios de contabilidad	4,560	4,674	4,791	4,911	5,033
Alquiler de Oficinas	30,240	30,996	31,771	32,565	33,379
Consultor Veterinario	14,400	14,760	15,129	15,507	15,895
Alquiler de equipos informática	9,720	9,963	10,212	10,467	10,729
Total gastos de Operación	741,726	833,842	931,280	997,076	1,067,762

10.4.5. Costos y gastos

La siguiente tabla muestra el total de costos y gastos durante el periodo de análisis del negocio.

Tabla 57.
Total costos y gastos

	2024	2025	2026	2027	2028
Total costos y gastos	1,017,516	1,159,037	1,308,859	1,408,658	1,516,074

10.5. Capital de Trabajo

Al ser una empresa comercializadora, bajo un modelo de tercerización de operaciones, no aplica inversiones en activos, por ello el valor del capital de trabajo corresponde al que se requiere para iniciar las operaciones, hasta que los flujos de efectivo cubren las necesidades básicas de la operación

Se determina que, con esta cobertura, el ingreso de ventas cubre la necesidad de caja, por lo cual en los siguientes años de evaluación del negocio no se requiere inyectar nuevo capital de trabajo.

En la siguiente tabla se muestra el capital de trabajo necesario para el inicio de las operaciones.

Tabla 58.
Capital de trabajo inicial en soles

Capital de Trabajo	Total
Costos del Producto	129,173
Gastos de Administración	22,035
Gastos de Venta	39,776
Trámites Regulatorios	29,879
Constitución de la Empresa	1,077

Capital de Trabajo	Total
Publicidad	26,517
Total	248,457

10.6. Estado de Resultados

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados, donde la utilidad neta en todos los años de evaluación del negocio es positiva y se incrementa cada año, lo que nos muestra que el negocio tiene buenas posibilidades de ser viable.

Tabla 59.
Estado de Resultados en soles

Años	2024	2025	2026	2027	2028
1. Ingreso Total	906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326
Ingreso Ventas	906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326
2. Costo del Producto	275,789	325,194	377,579	411,583	448,312
3. Utilidad Bruta	631,175	744,245	864,133	941,954	1,026,014
4. Gastos de Operación	590,017	654,956	723,577	770,668	821,150
4.1 Gastos de Ventas	325,600	383,929	445,774	485,920	529,283
4.2 Gastos de Administración	264,417	271,027	277,803	284,748	291,867
5. Utilidad Operativa	41,158	89,289	140,555	171,286	204,864
6. Utilidad antes de Impuestos	41,158	89,289	140,555	171,286	204,864
7. Impuesto a la Renta	12,347	26,787	42,167	51,386	61,459
UTILIDAD NETA	28,811	62,502	98,389	119,900	143,405
Margen	5%	8%	11%	13%	14%

10.7. Flujo de caja

10.7.1. Flujo de caja económico

En esta tabla se muestra el flujo de caja económico del negocio para el periodo de análisis.

Tabla 60.
Flujo de caja económico en soles

Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Ingresos		906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326
Ventas		906,965	1,069,439	1,241,711	1,353,537	1,474,326
2. Egresos		865,806	980,150	1,101,156	1,182,251	1,269,462
Costos Variables		601,389	709,123	823,353	897,502	977,595
Costos Fijos		264,417	271,027	277,803	284,748	291,867
Depreciación		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		41,158	89,289	140,555	171,286	204,864
Impuesto a la renta		12,347	26,787	42,167	51,386	61,459
Utilidad Neta		28,811	62,502	98,389	119,900	143,405
Depreciación		-	-	-	-	-
Flujo de Caja Operativo		28,811	62,502	98,389	119,900	143,405
Inversión						
Capital de trabajo	-248,457					248,457
Recuperación CT						
Flujo de Caja Económico	-248,457	28,811	62,502	98,389	119,900	391,861
Flujo de Caja Económico Acumulado	-248,457	-219,646	-157,144	-58,755	61,145	453,006

Tasa de descuento	15.6%
VANE	144,548
TIRE	30.4%
Payback	3.60

El resultado del análisis del flujo de caja nos muestra que el negocio es viable, con un VANE de 144,548 soles y un TIRE de 30.4% que es mayor a la tasa de descuento de 15.6%

Respecto al retorno de inversión, este se da en un periodo de 3 años, 7 meses y 21 días, que es menor a los años de evaluación del negocio.

10.7.2. Flujo de caja financiero

Incluyendo los gastos financieros que corresponden a un préstamo bancario de 1,203,343 soles en el periodo inicial y el flujo de amortización e intereses, la siguiente tabla muestra el resultado del flujo de caja financiero.

Tabla 61.
Flujo de caja financiero en soles

Años	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico	-248,457	28,811	62,502	98,389	119,900	391,861
Préstamo Bancario	149,074					
Amortización del Préstamo		20,837	24,588	29,014	34,236	40,399
Intereses		26,833	23,083	18,657	13,434	7,272
Flujo de Caja Financiero	-99,383	-18,860	14,832	50,718	72,230	344,191

Tasa de descuento	15.6%
VANF	135,882
TIRF	38.8%

11. El resultado de los indicadores financieros nos muestra que el negocio es viable, con un VANF de 135,882 soles y un TIRF de 38.8% que es mayor a la tasa de descuento de 15.6%

11.1.1. Definición del WACC

La determinación del WACC con el cual se evalúa la viabilidad del negocio nos da como resultado 15.6%.

Tabla 62.
WACC

% Financiado Banco	149,074	D%	60%
Tasa de Interés bancario (TEA)		Kd	16%

Impuesto a la Renta		t	30%	Rentabilidad esperada	20%
%Financiamiento Accionista	99,383	C%	40%	Riesgo País	1.96%
Rentabilidad Accionista		ke	21.96%		
WACC	15.6%				

11.1.2. *Financiamiento*

El financiamiento representa el 60% del capital de trabajo inicial y se realiza mediante un préstamo bancario a una tasa efectiva anual de 18% y en un periodo de pagos de 5 años.

La siguiente tabla muestra la estructura de financiamiento y pagos.

Tabla 63.
Financiamiento en soles

Valor del préstamo	149,074	Resumen:	
TNA (30/360)	18%	Valor préstamo	149,074
Años	5	Suma de Cuotas	238,353
Frecuencia de Pago	Anual	Suma de Interés	89,279
CUOTA	47,671		

Número de Cuota	CUOTA	INTERÉS	CAPITAL	
			AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				149,074
1	47,671	26,833	20,837	128,237
2	47,671	23,083	24,588	103,649
3	47,671	18,657	29,014	74,635
4	47,671	13,434	34,236	40,399
5	47,671	7,272	40,399	0

11.2. Punto de Equilibrio

La evaluación del punto de equilibrio nos muestra que la cantidad de equilibrio es de 133,018 unidades y el valor de equilibrio es de 784,805 soles, la que es menor a los valores de los flujos proyectados.

Tabla 64.
Punto de equilibrio

Productos	Costo Fijo	Precio de venta	Costo Variable por producto	Ponderado	Cantidad de equilibrio por producto	Cantidad de equilibrio general	Valor de equilibrio o por producto	Valor de equilibrio general
Filete de Atún	264,417	5.9	3.97	0.95	31,924		188,353	
Filete de Atún con Pollo	264,417	5.9	3.96	0.55	18,496		109,125	
Filete de Atún con Salmón	264,417	5.9	4.06	0.91	29,897	133,018	176,394	784,805
Paté de Salmón	264,417	5.9	3.83	0.89	30,911		182,374	
Paté de Pollo	264,417	5.9	3.71	0.61	21,790		128,559	

11.3. Análisis de Sensibilidad

Los análisis de sensibilidad nos muestran que tanto soporta el negocio cuando hay cambios en las variables, en este caso, precio de venta sobre costo fijo, costo variable y cantidad de venta.

En esta tabla se muestran los diferentes escenarios entre variaciones del precio y el costo variable. Manteniendo el mismo precio se puede soportar hasta un incremento del 5 % del costo variable. Si este valor aumentara, significaría que el negocio ya no es rentable y por ello debería reevaluarse.

Tabla 65.*Análisis de sensibilidad Precio de venta - variación de costo variable*

			Precio de venta										
			-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
			4.4	4.7	5.0	5.3	5.6	5.9	6.2	6.5	6.8	7.1	7.4
% costo variable	-25%	50%	54,267	70,225	86,182	102,139	118,097	134,054	150,011	165,968	181,926	197,883	213,840
	-20%	53%	38,481	53,386	68,291	83,195	98,100	113,005	127,910	142,815	157,720	172,625	187,529
	-15%	56%	22,694	36,547	50,399	64,252	78,104	91,957	105,809	119,661	133,514	147,366	161,219
	-10%	60%	6,908	19,708	32,508	45,308	58,108	70,908	83,708	96,508	109,308	122,108	134,908
	-5%	63%	-8,879	2,869	14,617	26,364	38,112	49,859	61,607	73,354	85,102	96,850	108,597
	0%	66%	-24,665	-13,970	-3,275	7,420	18,116	28,811	39,506	50,201	60,896	71,591	82,286
	5%	70%	-40,451	-30,809	-21,166	-11,523	-1,881	7,762	17,405	27,047	36,690	46,333	55,976
	10%	73%	-56,238	-47,648	-39,057	-30,467	-21,877	-13,287	-4,696	3,894	12,484	21,074	29,665
	15%	76%	-72,024	-64,487	-56,949	-49,411	-41,873	-34,335	-26,797	-19,260	-11,722	-4,184	3,354
	20%	80%	-87,811	-81,325	-74,840	-68,355	-61,869	-55,384	-48,898	-42,413	-35,928	-29,442	-22,957
25%	83%	-103,597	-98,164	-92,731	-87,298	-81,865	-76,432	-71,000	-65,567	-60,134	-54,701	-49,268	

En esta tabla se muestran los escenarios ante cambios del precio de venta y costo fijo. Manteniendo el mismo precio, se puede soportar un incremento del 15% del costo fijo. Si incrementa más, ya no es viable el negocio.

Tabla 66.*Análisis de sensibilidad Precio de venta - variación de costo fijo*

		Precio de venta											
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	
		4.4	4.7	5.0	5.3	5.6	5.9	6.2	6.5	6.8	7.1	7.4	
Costo Fijo	-25%	198,313	21,608	32,303	42,998	53,693	64,389	75,084	85,779	96,474	107,169	117,864	128,559
	-20%	211,534	12,353	23,049	33,744	44,439	55,134	65,829	76,524	87,219	97,914	108,610	119,305
	-15%	224,754	3,099	13,794	24,489	35,184	45,879	56,574	67,270	77,965	88,660	99,355	110,050
	-10%	237,975	-6,156	4,539	15,234	25,930	36,625	47,320	58,015	68,710	79,405	90,100	100,795
	-5%	251,196	-15,410	-4,715	5,980	16,675	27,370	38,065	48,760	59,456	70,151	80,846	91,541
	0%	264,417	-24,665	-13,970	-3,275	7,420	18,116	28,811	39,506	50,201	60,896	71,591	82,286
	5%	277,638	-33,920	-23,224	-12,529	-1,834	8,861	19,556	30,251	40,946	51,641	62,337	73,032
	10%	290,859	-43,174	-32,479	-21,784	-11,089	-394	10,301	20,997	31,692	42,387	53,082	63,777
	15%	304,080	-52,429	-41,734	-31,039	-20,343	-9,648	1,047	11,742	22,437	33,132	43,827	54,523
	20%	317,300	-61,683	-50,988	-40,293	-29,598	-18,903	-8,208	2,487	13,183	23,878	34,573	45,268
	25%	330,521	-70,938	-60,243	-49,548	-38,853	-28,157	-17,462	-6,767	3,928	14,623	25,318	36,013

En esta tabla se muestran los escenarios ante cambios del precio de venta y la cantidad de venta. Manteniendo el mismo precio, se puede soportar la reducción de la cantidad de venta en 10%. Si la reducción es mayor, ya no es viable el negocio.

Tabla 67.
Análisis de sensibilidad Precio de venta – cantidad de venta

			Precio de venta										
			-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
			4.4	4.7	5.0	5.3	5.6	5.9	6.2	6.5	6.8	7.1	7.4
Canti dad de Venta	-25%	115,292	-64,772	-56,750	-48,729	-40,708	-32,686	-24,665	-16,644	-8,622	-601	7,420	15,442
	-20%	122,978	-56,750	-48,194	-39,638	-31,082	-22,526	-13,970	-5,414	3,142	11,698	20,255	28,811
	-15%	130,664	-48,729	-39,638	-30,547	-21,456	-12,366	-3,275	5,816	14,907	23,998	33,089	42,180
	-10%	138,351	-40,708	-31,082	-21,456	-11,831	-2,205	7,420	17,046	26,672	36,297	45,923	55,548
	-5%	146,037	-32,686	-22,526	-12,366	-2,205	7,955	18,116	28,276	38,436	48,597	58,757	68,917
	0%	153,723	-24,665	-13,970	-3,275	7,420	18,116	28,811	39,506	50,201	60,896	71,591	82,286
	5%	161,409	-16,644	-5,414	5,816	17,046	28,276	39,506	50,736	61,966	73,195	84,425	95,655
	10%	169,095	-8,622	3,142	14,907	26,672	38,436	50,201	61,966	73,730	85,495	97,259	109,024
	15%	176,781	-601	11,698	23,998	36,297	48,597	60,896	73,195	85,495	97,794	110,094	122,393
	20%	184,467	7,420	20,255	33,089	45,923	58,757	71,591	84,425	97,259	110,094	122,928	135,762
25%	192,154	15,442	28,811	42,180	55,548	68,917	82,286	95,655	109,024	122,393	135,762	149,131	

11.4. Conclusiones del capítulo

Los resultados de los flujos e indicadores nos muestran que el proyecto es viable económicamente con un VANE mayor a cero, de 144,548 soles y un TIRE de 30.4%, mayor a la tasa de descuento de 15.6%

También se muestra que el retorno de la inversión se da en 3 años, 7 meses y 21 días, que es menor al periodo evaluado para el negocio.

Al incluir los gastos financieros, el resultado sigue siendo favorable para el negocio, con un VANF de 135,882 soles y un TIRF de 38.8%, incluso con un financiamiento de 60% del capital de trabajo y con una tasa de interés del 18%.

En todos los periodos los flujos de cantidad y valor de venta son mayores al punto de equilibrio, que es de 133,018 unidades y 784,805 soles en ventas.

Los análisis de sensibilidad muestran que tanto puede soportar el negocio ante cambios en las variables, y nos permite abordar oportunidades para mitigar esos riesgos y fortalecer las que son más sensibles.

Los resultados del análisis en general en los años de evaluación nos muestran que el negocio es viable y que para aumentar el rendimiento hay que buscar eficiencias en los costos de distribución y fijos.

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se ha validado la viabilidad del proyecto, se verifica que el Valor Actual Neto Económico es de S/ 144,548 y el Valor Actual Neto Financiero es de S/ 135,882; ambos montos mayores a cero, por lo que el plan de negocio, para la comercialización de NutriCat: una línea de productos de alimentos húmedos complementarios para gatos distribuidos en Lima Metropolitana, es viable al cumplir con la regla del VAN respecto a este punto.

En lo relativo a la inversión, se verifica que la Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) es de 30.4% monto superior en relación con el WACC que es 15.6%; y la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) es de 38.8%. Con esto se puede verificar que la inversión es conveniente.

Respecto al estudio del mercado, los resultados a las encuestas y entrevistas con público objetivo han servido para definir la estrategia del negocio. La propuesta refiere a un producto de alta calidad, con altos valores nutricionales, libre de granos, presentado en una variedad de sabores y elaborado con ingredientes naturales, los cuales son las cualidades más valoradas por los consumidores.

La creciente tenencia de mascotas, especialmente en el caso de gatos, ha proporcionado un escenario favorable para la entrada al mercado de alimentos húmedos para gatos. La estrategia de liderazgo en costos ha sido cuidadosamente diseñada para ser competitiva y atractiva, manteniendo un equilibrio entre el alto valor nutricional y la calidad de los ingredientes, y el precio accesible a los clientes.

La elección de combinar canales de distribución es acertada. Dado la ausencia de competidores directos en el canal tradicional y crecimiento de la categoría en el canal moderno. La presencia en plataformas digitales y una combinación de canales, aseguran un alcance amplio y conveniente para los consumidores.

RECOMENDACIONES

Enfoque Conservador y Consideración de Factores Socioeconómicos y Ambientales: Dado el contexto económico desafiante en el Perú, se recomienda que la empresa adopte una postura conservadora en su gestión financiera. Además, es crucial considerar los factores socioeconómicos y ambientales en la toma de decisiones, asegurando la sostenibilidad y la responsabilidad social en todas las operaciones.

Resiliencia ante Panorama Político y Global: En un mundo marcado por incertidumbre geopolítica, pandemias y fluctuaciones de costos a nivel mundial, es esencial desarrollar estrategias flexibles que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a cambios inesperados. Mantener una diversidad de fuentes de abastecimiento a nivel nacional e internacional ayudará a mitigar riesgos de rupturas de stock y variaciones de costos.

Crecimiento Orgánico y Diversificación: Considerando el potencial crecimiento, se recomienda evaluar la posibilidad de crecimiento orgánico, como la construcción de una planta propia, lo que podría reducir costos y mejorar la eficiencia. Además, explorar la diversificación hacia categorías de alimentos húmedos completos, *mixers* y premios puede ampliar la oferta y satisfacer diferentes demandas de los consumidores.

E-Commerce y Expansión en Canales Especializados: La implementación de un canal de ventas en línea (*e-commerce*) permitirá alcanzar a un público más amplio y brindar comodidad a los clientes. La entrada en canales de distribución especializados, como tiendas de mascotas y veterinarias, puede proporcionar una plataforma más específica y centrada para llegar a los consumidores.

Expansión Nacional y Segmentación: Aprovechando el éxito en Lima Metropolitana, se sugiere expandir el negocio a nivel nacional. Sin embargo, es esencial analizar las particularidades de cada mercado y adaptar la estrategia según las necesidades y preferencias de cada región. También, considerar la segmentación del mercado en términos de ofrecer opciones premium y económicas para abordar diferentes segmentos de clientes.

Alianzas Estratégicas y Ampliación de Puntos de Distribución: Establecer alianzas con vendedores y distribuidores puede expandir la presencia de la marca y garantizar una distribución eficiente. Ampliar los puntos de distribución a través de asociaciones con comerciantes locales y otros socios estratégicos puede contribuir a la penetración en diversos mercados.

Enfoque en la Calidad y Atención al Cliente: Se recomienda mantener un enfoque constante en la calidad de los productos, estableciendo una comunicación fluida y seguimiento con los proveedores de maquila para asegurar que los estándares se mantengan. Además, el área de atención al cliente y el seguimiento postventa deben priorizarse para fortalecer las relaciones con los clientes y fomentar la lealtad.

Perspectiva a Largo Plazo: Para evaluar la viabilidad y el éxito del negocio, se sugiere sustentar el análisis en un período de al menos cinco años. Esto permitirá tener una visión más completa de las tendencias y desafíos a lo largo del tiempo, así como asegurar la sostenibilidad a

largo plazo y la recuperación de inversión en un período razonable, con una meta específica a lograr en los primeros tres años.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, E. (2017). Cuaderno de Investigación de Mercados: Teoría y Práctica. Un Enfoque Aplicado. Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. Universidad de Lima.
- Andina (19 de marzo de 2023). *Se llevó a cabo la cuarta edición de la Expo Gato en Casa Prado*. <https://andina.pe/agencia/galeria-se-llevo-a-cabo-cuarta-edicion-de-expo-gato-casa-prado-18473.aspx>
- Asociación de Veterinarios Españoles Especialistas en Pequeños Animales [AVEPA]. (s.f.). Gatos y alimentación. <https://bit.ly/3PkPWRW>
- BBC. (2018). ¿Es mejor alimentar a las mascotas con comida casera o comida procesada? Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44787326>
- BBVA (2018). Mascotas y ahorro: un reto para los *millennials*. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/compras-de-ultimo-momento-para-celebrar-el-14-de-febrero/>
- Bravo F. (2022) Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Case, L., Carey, D., Hirakawa, D. Daristotle, L. (2001). Nutrición canina y felina. (2) *Harcourt. Madrid*. 89-111
- Chavez L. (22 de agosto de 2022). Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429 millones este año. *Forbes Perú* <https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano>
- Club Felino Peruano (02 de abril de 2023) *EXPOGATO 4ta Edición de lujo* [Video].YouTube. https://youtu.be/71D0IU_Q2m8?feature=shared

- Cochran, W. G. (1977). "Sampling Techniques" (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC – CPI. (2023). Perú Población Market Report: Julio 2023
https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC – CPI. (2018). Tenencia de Mascotas en los hogares a nivel nacional. Market Report. Octubre 2018, Vol. N° 08. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
- Davenport, G. M. (2007) Alimentar a los gatos como carnívoros. *Argos* (89). 54.
- El Comercio (09 de marzo de 2022). Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al mover US\$ 9.300 millones, según Capece. *El Comercio*. <https://bit.ly/3YZ8oTn>
- Euromonitor (2023). Dog and Cat Food in Perú. Country Report. [Alimento para perros y gatos Perú, reporte de País] Passport Euromonitor Internacional
<https://euromonitor.esan.elogim.com/analysis/tab>
- Euromonitor International (2023a). Cat Food in Perú. [Alimento para gatos Perú, reporte de País] Passport Euromonitor Internacional. <https://euromonitor.esan.elogim.com/analysis/tab>
- Hernandez R., Fernandez C. y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education. <https://bit.ly/3Z4zGb9>
- Hernández-Arteaga, I. (2012). Investigación cualitativa: una metodología en marca sobre el hecho social. *Revista Rastros Rostros – Volumen 14, Número 27*.
<https://www.facebook.com/SUNAT/posts/10156503545513196/>
- IPSOS (8 de agosto de 2023). *Hoy es el #DíaDelGato, y de la mano con los gatitos Ipsos, te mostramos algunos datos sobre los michis en el Perú*. [Publicación]. Facebook.
<https://bit.ly/3qS3laS>

- KANTAR (2019). Casi la Mitad de los hogares peruanos tienen una mascota. Recuperado de: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/hogares-con-mascotas>
- La República (2019) Estos fueron los últimos 10 presidentes que ha tenido el Perú. <https://larepublica.pe/datos-lr/2023/07/04/quienes-fueron-los-ultimos-10-presidentes-del-peru-y-cuantos-presidentes-tuvo-el-peru-hasta-la-actualidad-nspe-323944>
- La Vanguardia. (2019). Perros y gatos: ¿mejor comida casera o industrial? <https://www.lavanguardia.com/vivo/mascotas/20191025/471168920789/perro-gato-comida-casera-industrial-piensos-nutricion-animal.html>
- Laflamme, D. (s. f) El tracto gastrointestinal y su doble rol como sistema digestivo y de protección en los gatos. En Sistema de protección en felinos. www.purina.com.co/Sistema_prot_felinos.pdf.
- Mendiola, E. (2022). La industria de las mascotas en el Perú después de la COVID-19. *ESAN* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-industria-de-las-mascotas-en-el-peru-despues-de-la-covid-19>
- Mitchell, S. (2020). Existen 5 tipos de dueños de gatos, según investigadores: ¿cuál eres tú? *CNN* <https://cnnespanol.cnn.com/2020/09/08/existen-5-tipos-de-duenos-de-gatos-segun-investigadores-cual-eres-tu/>
- Ochoa, V. (30 de julio de 2019). Los gatos ganan terreno ¿Qué tipo de mascota prefieren los hogares peruanos? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/gatos-ganan-terreno-tipo-mascota-prefieren-hogares-peruanos-274344-noticia/>
- Osorio, J. y Zulay E. (2012) Fundamentos Metabólicos en *Felis Catus Linnaeus*, 1758 (Carnívora: Felidae). *Revista Scielo*, 16 (1), 233-244. <http://www.scielo.org.co/pdf/bccm/v16n1/v16n1a20.pdf>

- Osorio. J. y Zulay E. (2012) Fundamentos Metabólicos en *Felis Catus Linnaeus*, 1758 (Carnivora: Felidae). *Revista Scielo*, 16 (1), 233-244. <http://www.scielo.org.co/pdf/bccm/v16n1/v16n1a20.pdf>
- Peves D. (18 de mayo de 2022). Mascotas también sufren impacto del alza de precios e incertidumbre política *Gestión* <https://gestion.pe/economia/empresas/mascotas-tambien-sufren-impacto-del-alza-de-precios-e-incertidumbre-politica-noticia/>
- Purina (s.f.) Beneficios de la comida húmeda para gatos. <https://www.purina.es/cuidados/gatos/alimentacion/consejos/beneficios-comida-humeda>
- Rojas, P. (04 de mayo de 2023). Alimentos para mascotas: gasto mensual, marcas preferidas y principales tendencias de consumo. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/alimentos-para-mascotas-gasto-mensual-marcas-preferidas-y-principales-tendencias-de-consumo-gasto-mensual-marcas-peruanas-ricocan-mimaskot-supermercados-noticia/>
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 10 de setiembre de 2019, de <https://n9.cl/001>
- Sanchez, J. [jorgesanchezlopez] (18 de julio 2023). *Anticipando el futuro: Utilizando el análisis PESTEL para la planificación empresarial*. <https://bit.ly/47VsJgt>
- Sanchez-Carrión F. (s.f.) Guía General de Nutrición Felina. Introducción a la medicina felina. Directrices WSAVA.
- SUNAT (7 de junio de 2019). *Aspectos importantes que debes conocer como micro y pequeño empresario*. [Publicación]. Facebook.
- Universidad de Jaén. (2019). *Metodología Cualitativa*. <https://bit.ly/2FpZMv0>

- Verliden, A, Hesta M., Millet S. y Janssens G. P.J. (2007) Food Allergy in Dogs and Cats: A Review [Alergias alimentarias en perros y gatos: una revision] *Food Science and Nutrition*, 46 (3), 259-273, DOI: [10.1080/10408390591001117](https://doi.org/10.1080/10408390591001117)
- VETMARKET Portal (2020) Crece entre los jóvenes la tendencia a tener hijos como mascotas. *VET MARKET*. <https://vetmarketportal.com.ar/nota/926/crece-entre-los-jovenes-la-tendencia-a-tener-mascotas-como-hijos>
- Wigodski, J. (08 de julio de 2010). *Definición de Fuentes Primarias*. Metodología de la Investigación: <https://bit.ly/2oU4yuy>
- Zentek J. y Freiche, V. (2008) Patologías digestivas en el gato: papel de la nutrición: p. 79-83 (en) Pibot, P. Biourge, V., Elliott, D. *Enciclopedia de la nutrición clínica felina*. Royal Canin. París.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a ejecutivo comercial

Entrevista con Jessica Marroquín

Entrevistada: Jessica Marroquín

Edad: 27 años

Profesión: Gestora empresarial

Cargo: Jefe de marca de la categoría de petfood en Yichang.

Experiencia: Trabajó más de 4 años en la empresa Rinti, como líder de canal especialista.

Pregunta 1. ¿Cuál es la demanda de comida para gatos en Perú? ¿Ha habido algún cambio significativo en los últimos años?

Respuesta 1: La demanda es sólida, con un crecimiento de doble dígito y una facturación anual de 400 millones de soles.

Pregunta 2. ¿Cuál es la categoría de comida para gatos más vendida en Perú?

Respuesta 2: La categoría económica lidera en ventas. Las categorías más relevantes son premium open premium y económica. Se observa un aumento en el consumo de alimento húmedo para gatos (30% húmedo y 70% seco), relacionado con el comportamiento de los felinos, que no tienden a tomar mucha agua.

Pregunta 3. ¿Cuáles son las marcas líderes en el mercado de comida para gatos en Perú?

Respuesta 3: En la categoría seca: Ricocat, Cat Chow, Michicat en el segmento económico, y marcas mainstreams y económicas.

En la categoría húmeda: Nestlé con Felix y Fancy Feast (35% de participación), Ricocat y Origen (9% de penetración).

Pregunta 4. ¿Qué tipos de ingredientes son más populares entre los consumidores de comida para gatos en Perú?

Respuesta 4: En el alimento húmedo, los sabores populares son pollo, seguido de salmón y atún. En el alimento seco, Friskies es líder con combinaciones de sabores como pollo, sardina y trucha. Las proteínas de origen animal son preferidas, y los gatos requieren más proteínas que los perros.

Pregunta 5. ¿Hay alguna tendencia reciente en el mercado de comida para gatos en Perú?

Respuesta 5: Las tendencias incluyen el crecimiento en complementos, innovaciones en alimentos húmedos, productos sin granos y con proteínas hidrolizadas. También se observa un aumento en la demanda de snacks como la marca “churu”.

Pregunta 6. ¿Cuál es el canal de distribución más utilizado para la venta de comida para gatos en Perú?

Respuesta 6: El canal tradicional solía ser dominante (90% de las ventas), pero ahora ha disminuido a 65%. Los canales modernos y especializados han crecido (20% y 15% respectivamente). La pandemia impulsó el *petshop* online, con 30 solicitudes diarias. *Petshops* ofrecen comida, arena y snacks.

Por otro lado, la *retail* que tiene más relevancia es el de Supermercados Peruanos, que tiene un peso de 55% de participación en el canal moderno.

Pregunta 7. ¿Qué estrategias de marketing se han utilizado en el mercado de comida para gatos en Perú?

Respuesta 7: Se emplean campañas grandes con enfoque emocional, como el spot de "*Gatología*". Las comunicaciones resaltan la relación de los dueños con sus gatos, las proteínas y la naturalidad de los ingredientes. Los empaques también juegan un rol importante.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los desafíos del mercado de comida para gatos en Perú y cómo se abordan?

Respuesta 8: El desafío radica en satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Entrar como nueva marca exige esfuerzo y sensibilidad hacia las necesidades. Las marcas establecidas se mantienen innovando y actualizándose.

Pregunta 9. ¿Cuáles son las perspectivas futuras para el mercado de comida para gatos en Perú?

Respuesta 9: Se espera un crecimiento continuo debido al aumento en la adopción de gatos. Se proyecta un aumento en alimentos premium, snacks y productos naturales.

Pregunta 10. ¿Qué valoran más los dueños de gatos al elegir alimentos para sus mascotas?

Respuesta 10: Los valores varían según el segmento. En el segmento bajo, se valora más el precio. La calidad de ingredientes, los sabores y la aceptación por parte de los gatos son factores importantes. También buscan opciones saludables para sus mascotas.

Anexo 2: Entrevista a médico veterinario experto en medicina felina

Entrevista con Camila Sánchez-Carrión

Entrevistada: Camila Sánchez-Carrión

Profesión: Médico Veterinaria Zootecnista

Cargo: Directora del área médica y fundadora de *Gatuario*, Docente en Universidad Cayetano Heredia, Ponente internacional en Medicina Felina

Experiencia: Especialista en medicina felina. Miembro de la American Association of Feline Practitioners (AAFP) y del International Society of Feline Medicine (ISFM). Especialidad medicina interna felina y cirugías de tejidos blandos. Fundadora de *Gatuario*, Centro veterinario especializada en felinos más importante en Lima.

Pregunta 1. ¿Qué características comunes identifican en los tutores de gatos y cómo creen que esto influye en sus decisiones de compra?

Respuesta 1: Los tutores de gatos tienden a priorizar la calidad y el bienestar de sus mascotas por encima de otros aspectos. La preferencia por alimentos naturales y nutritivos es un rasgo común entre ellos, y esto tiene un impacto directo en sus elecciones de compra al optar por productos que satisfagan las necesidades específicas de sus gatos.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los factores clave que los dueños de gatos consideran al elegir un alimento para sus mascotas?

Respuesta 2: Los propietarios de gatos consideran factores esenciales como la calidad de los ingredientes, la presencia de proteínas de origen animal y la ausencia de aditivos perjudiciales. Además, buscan la validación de entidades como WSAVA y AFFCO, lo que respalda la seguridad y nutrición de los productos.

Pregunta 3. ¿Existen diferencias notables entre quienes optan por alimentos húmedos y los que eligen alimentos secos?

Respuesta 3: Sí, hay diferencias notables. Aquellos que optan por alimentos húmedos generalmente valoran la hidratación y la palatabilidad que estos alimentos ofrecen. Por otro lado, quienes eligen alimentos secos pueden estar buscando comodidad, valor nutricional y una opción más económica.

Pregunta 4. ¿Qué criterios específicos usan los dueños de gatos para evaluar la calidad de los alimentos? ¿Cómo influyen los ingredientes, las proteínas y la ausencia de aditivos en las evaluaciones?

Respuesta 4: Los dueños de gatos evalúan la calidad de los alimentos a través de ingredientes naturales, proteínas de alta calidad y la ausencia de granos. La presencia de proteínas provenientes de fuentes animales es un factor crucial en sus decisiones. La exclusión de aditivos artificiales también juega un papel importante en la selección de productos.

Pregunta 5. ¿Cuál es su opinión sobre la inclusión de granos o cereales en la dieta de los gatos desde una perspectiva de salud?

Respuesta 5: La tendencia actual se inclina hacia evitar granos o cereales en la dieta de los gatos debido a su naturaleza carnívora. Muchos dueños prefieren opciones libres de granos, ya que creen que estas alternativas se asemejan más a la dieta original de los gatos. Además, se busca prevenir posibles problemas de alergias y se favorece la elección de productos naturales y sin granos.

Pregunta 6. ¿Ha notado preferencias por alimentos ricos en nutrientes específicos? ¿Cómo influyen estas preferencias en la elección de productos?

Respuesta 6: Algunos dueños de gatos valoran alimentos ricos en nutrientes específicos como el hierro y la taurina. Estas preferencias influyen en la elección de productos, ya que buscan opciones que satisfagan las necesidades nutricionales particulares de sus mascotas. Por ejemplo, en Sudamérica, donde la leucemia felina es una preocupación, se busca alimentos con un alto contenido de hierro para mejorar el bienestar de los gatos.

Pregunta 7. ¿Cómo percibe la oportunidad de mercado para alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional para gatos? ¿Hay un público específico interesado en estas opciones?

Respuesta 7: La perspectiva de mercado para alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional es prometedora, especialmente entre los dueños que desean enriquecer la dieta

de sus gatos con opciones saludables y deliciosas. Los dueños preocupados por la salud de sus mascotas forman un público clave para este tipo de productos.

Pregunta 8. ¿Qué consideraciones especiales deben abordarse al desarrollar un plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos para gatos en Lima Metropolitana? ¿Qué aspectos regulatorios o de salud son prioritarios?

Respuesta 8: Al desarrollar un plan de negocio para la comercialización de alimentos húmedos para gatos en Lima Metropolitana, es crucial asegurarse de que los productos cumplan con las regulaciones de salud y nutrición establecidas por entidades como WSAVA y AFFCO. También es esencial obtener las autorizaciones y registros sanitarios otorgados por la autoridad nacional peruana SENASA. Garantizar la producción segura, alta calidad y etiquetado claro y preciso es fundamental para generar confianza entre los consumidores.

Pregunta 9. ¿Cómo afecta el precio del producto a las decisiones de tutores de gatos?

Respuesta 9: El precio del producto puede influir en las decisiones de compra de los tutores de gatos. Mientras algunos pueden estar dispuestos a invertir en opciones de alta calidad, otros buscan un equilibrio entre calidad y costo. Esta tendencia es particularmente evidente en los productos disponibles en supermercados, donde la cantidad por presentación y el precio son factores importantes.

Anexo 3: Entrevista a médico veterinario experto en asuntos regulatorios

Entrevista con Paolo Tapia

Entrevistado: Paolo Tapia

Profesión: Médico Veterinario – Especialista en Asuntos Regulatorios

Cargo: Jefe de Registros y Regulatorios en ARP representaciones

Experiencia: Más de 10 años de experiencia como especialista en Insumos Pecuarios en SENASA, y programas nacionales de sanidad avícola. Más de 3 años como asesor independiente en el rubro.

Preguntas:

Pregunta 1. ¿Cuáles son los principales requisitos regulatorios que deben cumplir los alimentos para mascotas en Lima Metropolitana? ¿Qué Entidad es la encargada de regular los alimentos de mascotas?

Respuesta 1: Los alimentos para mascotas en Lima Metropolitana deben cumplir con los requisitos regulados por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), que es la entidad encargada de regular los alimentos de mascotas en Perú. Los principales requisitos incluyen obtener una

Autorización de Importación Pet Food, tener un almacenamiento certificado en BPA, contar con un responsable Técnico Médico Veterinario (M.V.) y formulador, cumplir con la Normativa de SENASA para Registro Sanitario, y seguir las normativas de INDECOPI para el rotulado, que se asemeja a la de alimentos humanos.

Pregunta 2. ¿Existen normativas específicas en cuanto a la composición de alimentos húmedos complementarios para gatos?

Respuesta 2: Sí, existen normativas específicas para la composición de alimentos húmedos complementarios para gatos. Estas normativas regulan los niveles de ingredientes, las proporciones de nutrientes esenciales y las garantías nutricionales que deben cumplir estos alimentos. Los formuladores deben basarse en guías nutricionales reconocidas internacionalmente, como las proporcionadas por AFFCO, para determinar los límites nutricionales adecuados para la formulación de alimentos húmedos complementarios.

Pregunta 3. Desde una perspectiva regulatoria y de salud, ¿qué aspectos se deben considerar al desarrollar un alimento húmedo complementario de alto valor nutricional? Respuesta 3: Desde una perspectiva regulatoria y de salud, al desarrollar un alimento húmedo complementario de alto valor nutricional se deben considerar los requisitos establecidos por SENASA y otras normativas internacionales. Esto implica elaborar un expediente con información detallada sobre el producto, como datos del importador y elaborador, ingredientes, análisis garantizado, análisis microbiológicos, análisis sensorial y más. Por otro lado, respecto a la formulación, se debe cumplir con los estándares nutricionales y de

calidad, lo que puede ser complejo y llevar tiempo debido a la necesidad de realizar pruebas de digestibilidad, biodisponibilidad y palatabilidad, entre otras.

Pregunta 4. ¿Cuál es la importancia de los ingredientes y su origen en la formulación de alimentos para gatos, especialmente aquellos libres de granos?

Respuesta 4: Los ingredientes y su origen son de suma importancia en la formulación de alimentos para gatos, especialmente aquellos libres de granos. La selección cuidadosa de ingredientes de alta calidad garantiza que el alimento sea nutritivo y seguro para la salud de los gatos. En el caso de alimentos libres de granos, la elección de proteínas de origen animal y otros ingredientes naturales es crucial para proporcionar una dieta que se asemeje a la dieta original de los gatos. Además, ingredientes de alta calidad contribuyen a prevenir problemas de alergia y otros trastornos de salud.

Pregunta 5. ¿Cómo se evalúa la seguridad y calidad de los alimentos húmedos complementarios para gatos antes de su comercialización?

Respuesta 5: La seguridad y calidad de los alimentos húmedos complementarios para gatos se evalúan a través de un proceso riguroso. Esto incluye pruebas de laboratorio que verifican la composición y garantías nutricionales, análisis microbiológicos para asegurar la ausencia de patógenos, pruebas sensoriales para evaluar aspecto y color, y análisis de digestibilidad para evaluar la calidad de los ingredientes. Además, se deben cumplir con las normativas de SENASA y otras entidades reguladoras para garantizar que el producto cumpla con los estándares de seguridad y calidad.

Pregunta 6. ¿Cuáles son los procedimientos para obtener aprobaciones regulatorias para nuevos productos alimenticios destinados a mascotas?

Respuesta 6: Los procedimientos para obtener aprobaciones regulatorias para nuevos productos alimenticios destinados a mascotas implican presentar un expediente ante SENASA. Esto incluye datos del importador y elaborador, detalles del producto, ingredientes, análisis garantizado, análisis microbiológicos, análisis sensorial y más. Además, se deben cumplir con los requisitos de SENASA para Registro Sanitario y asegurarse de que el producto cumpla con las normativas establecidas. Una vez presentado el expediente, SENASA realiza una revisión y, si cumple con los requisitos, otorga el Registro Sanitario que autoriza la comercialización del producto.

Pregunta 7. ¿Es necesario contar con la aprobación de un especialista veterinario para respaldar la seguridad y calidad de los alimentos húmedos complementarios? ¿En qué casos esto es obligatorio?

Respuesta 7: Sí, contar con la aprobación y respaldo de un especialista veterinario es fundamental para garantizar la seguridad y calidad de los alimentos húmedos complementarios.

Incluso el nombre del médico veterinario debe figurar en el rotulado de los productos.

Cada administrado debe contar con un médico veterinario que hace las veces de director técnico y cumple una regencia. Este requisito es dado por SENASA y se implementa para dar garantía sobre la calidad y confiabilidad del producto.

Pregunta 8. En relación con la publicidad y etiquetado, ¿cuáles son las regulaciones que los fabricantes de alimentos deben cumplir?

Respuesta 8: Los fabricantes de alimentos deben cumplir con las regulaciones establecidas por INDECOPI en cuanto a la publicidad y etiquetado. Esto incluye garantizar que el nombre del producto refleje su verdadera naturaleza, cumplir con los estándares de protección al consumidor y evitar la publicidad engañosa. Las etiquetas deben proporcionar información precisa sobre los ingredientes, valores nutricionales, instrucciones de uso y almacenamiento, datos de contacto del fabricante o importador, nombre del médico veterinario y registro sanitario.

Pregunta 9. ¿Cómo pueden los fabricantes garantizar que los alimentos húmedos complementarios cumplan con los requisitos de etiquetado y promoción en el mercado?

Respuesta 9: Los fabricantes pueden garantizar que los alimentos húmedos complementarios cumplan con los requisitos de etiquetado y promoción en el mercado al cumplir con las normativas establecidas por INDECOPI y SENASA. Esto implica asegurarse de que la información en las etiquetas sea precisa y no induzca a error al consumidor. Además, deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos en los procedimientos de obtención de Registro Sanitario.

Pregunta 10. Desde su experiencia, ¿cuáles son los mayores desafíos que enfrentan las empresas al introducir nuevos alimentos para gatos en un mercado regulado?

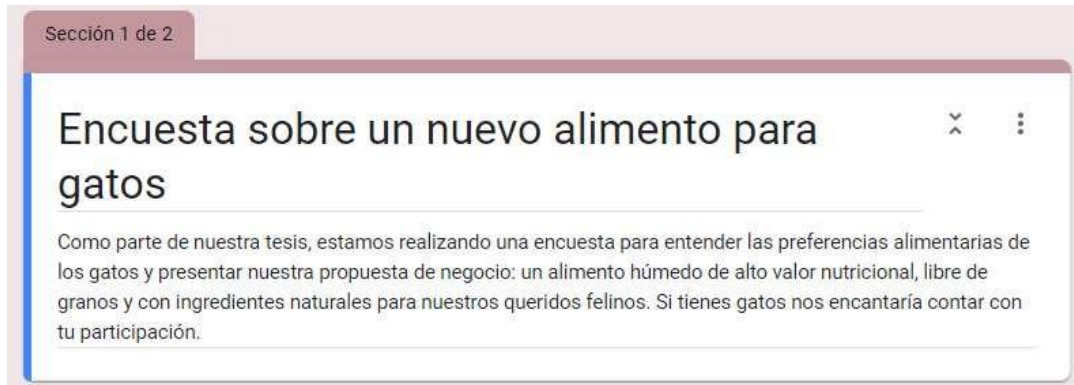
Respuesta 10: Desde mi experiencia, los mayores desafíos que enfrentan las empresas al introducir nuevos alimentos para gatos en un mercado regulado incluyen la complejidad del proceso regulatorio, que puede implicar una variedad de requisitos y pruebas, así como la necesidad de cumplir con las normativas de SENASA e INDECOPI. Además, la formulación precisa y

cumplimiento de los estándares nutricionales puede ser un desafío, así como la competencia en el mercado y la educación del consumidor sobre los beneficios del producto.

Pregunta 11. ¿Cuál es su perspectiva sobre el potencial de los alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional para gatos en el mercado de Lima Metropolitana, considerando los aspectos regulatorios y de salud?

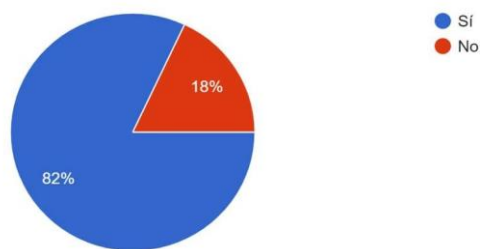
Respuesta 11: Desde una perspectiva regulatoria y de salud, los alimentos húmedos complementarios de alto valor nutricional tienen un gran potencial en el mercado de Lima Metropolitana. Los consumidores están buscando opciones saludables y de alta calidad para sus gatos, y estos productos pueden satisfacer esas demandas. Sin embargo, es esencial que los fabricantes cumplan con las regulaciones establecidas por las autoridades sanitarias y fiscalizadoras, para garantizar la seguridad, calidad y promoción precisa de los productos. Una cuidadosa formulación y cumplimiento de los estándares nutricionales respaldarán la percepción positiva de los consumidores y el crecimiento en el mercado.

Anexo 4: Resultados de las encuestas



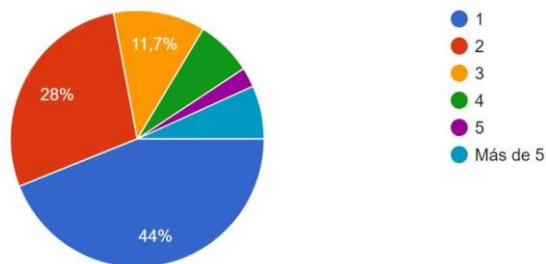
Pregunta 1: La encuesta fue dirigida solo a las personas que contaran con al menos un gato en casa, sin embargo, se consideró prudente colocar una pregunta de descarte:

1. ¿Tienes gatos?
344 respuestas



Pregunta 2:

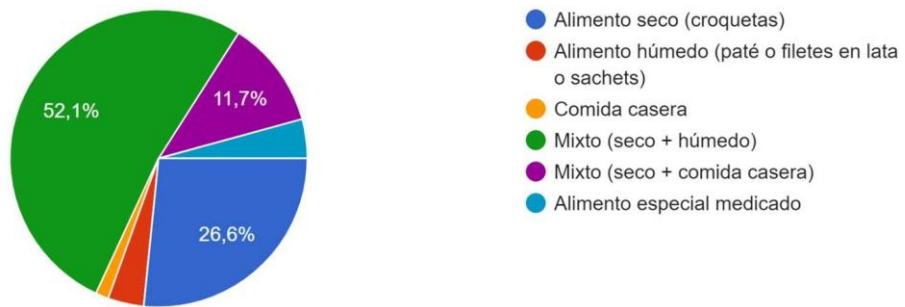
2. ¿Cuántos gatos tienes en casa?
282 respuestas



Pregunta 3:

3. ¿Qué tipo de alimentos le da a su gato?

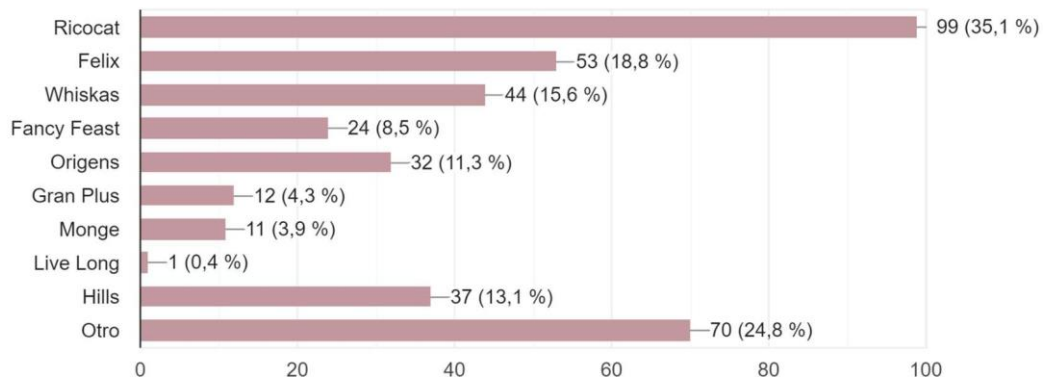
282 respuestas



Pregunta 4:

4. Si usa alimento húmedo ¿Qué marca de alimento sueles adquirir ?

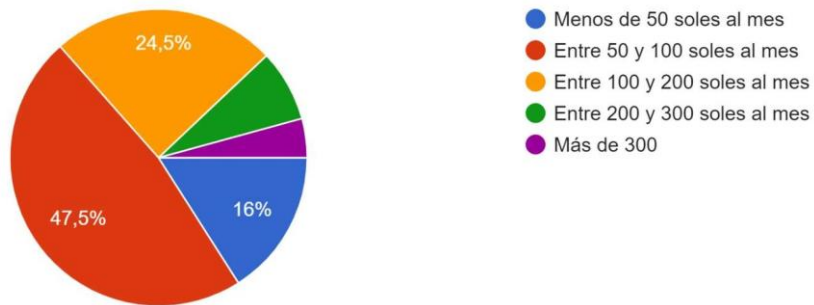
282 respuestas



Pregunta 5:

5. ¿Cuál es el gasto promedio mensual dedicado a la compra del alimento de su mascota (considere el monto por gato)?

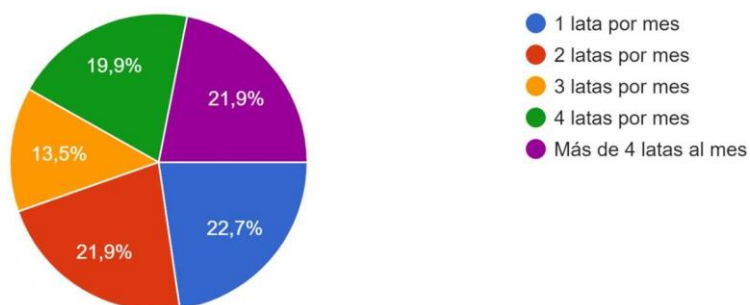
282 respuestas



Pregunta 6:

6. De consumir alimento húmedo cuántas latas usas (por gato).

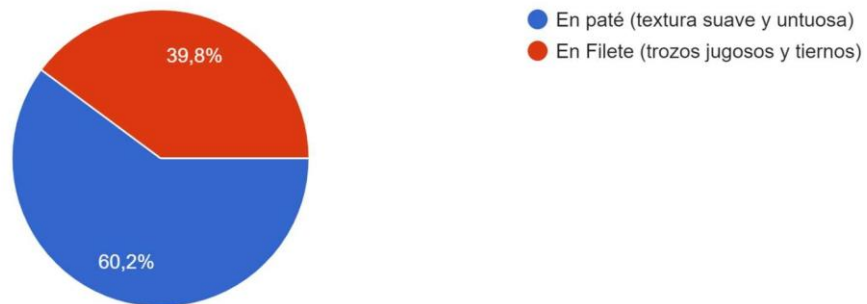
251 respuestas



Pregunta 7:

7. Qué tipo de textura prefieres para el alimento húmedo de tu gato

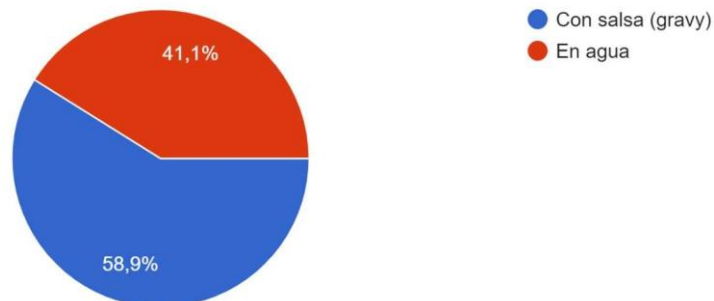
266 respuestas



Pregunta 8:

8. ¿Prefieres el alimento húmedo con salsa (gravy) o en agua?

282 respuestas



Te presentamos "NutriCat"

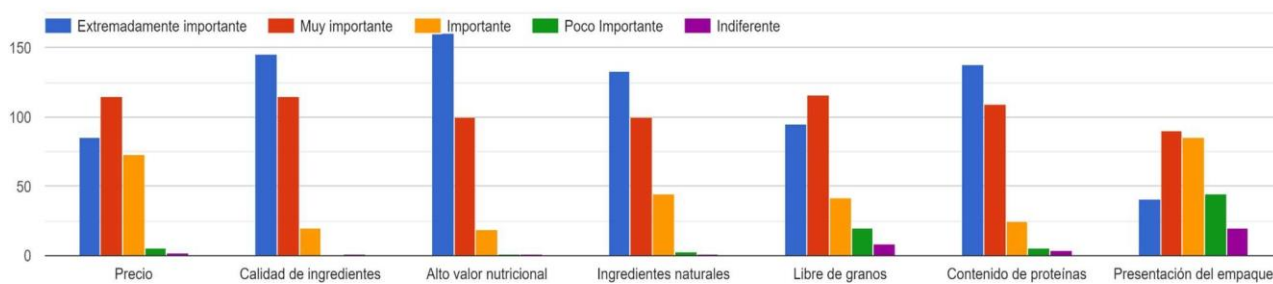
NutriCat es un alimento húmedo complementario de alto valor nutricional y libre de granos. Diseñado cuidadosamente con ingredientes naturales y proteínas de alta calidad. Nuestra marca tiene un fuerte compromiso con la salud y bienestar felino.

Título de la imagen



Pregunta 9:

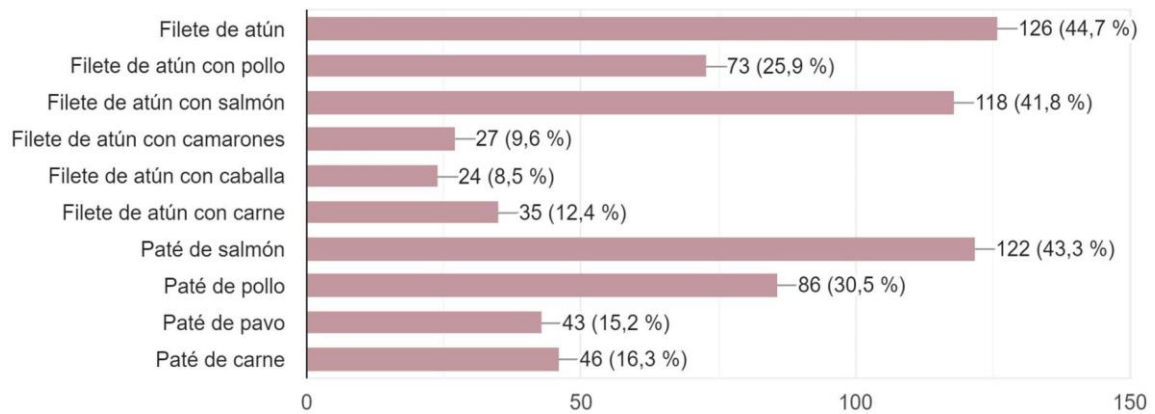
9. Qué atributo le parece importante sobre el alimento que le acabo de explicar.



Pregunta 10:

10. ¿Qué sabor de alimento húmedo para gatos prefieres?

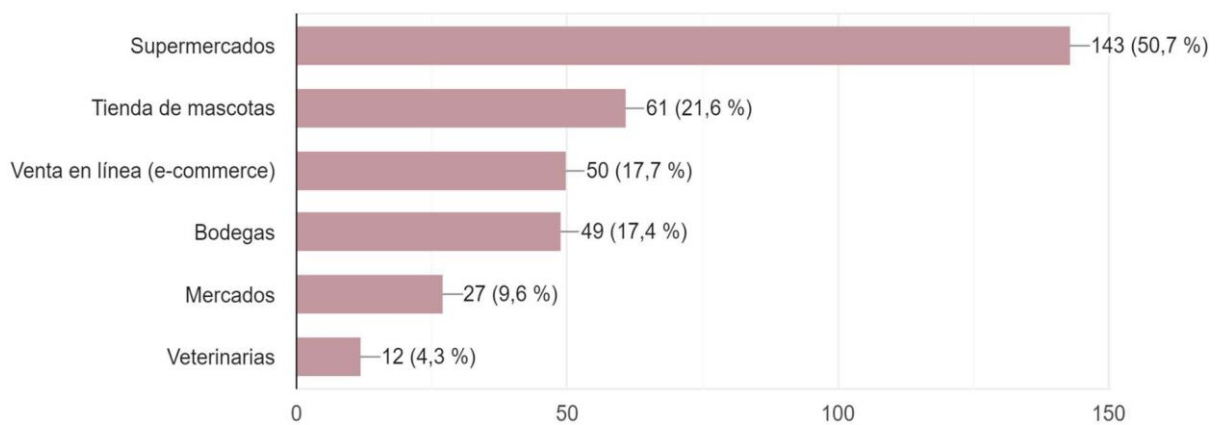
282 respuestas



Pregunta 11:

11. Si adquiriese este nuevo producto ¿Dónde preferiría encontrarlo?

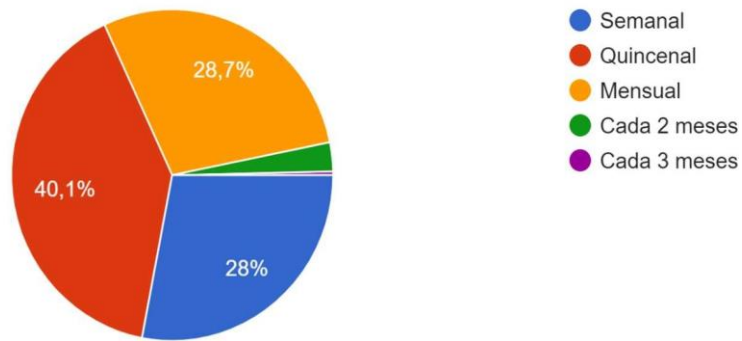
282 respuestas



Pregunta 12:

12. ¿Con qué frecuencia comprarías este nuevo producto?

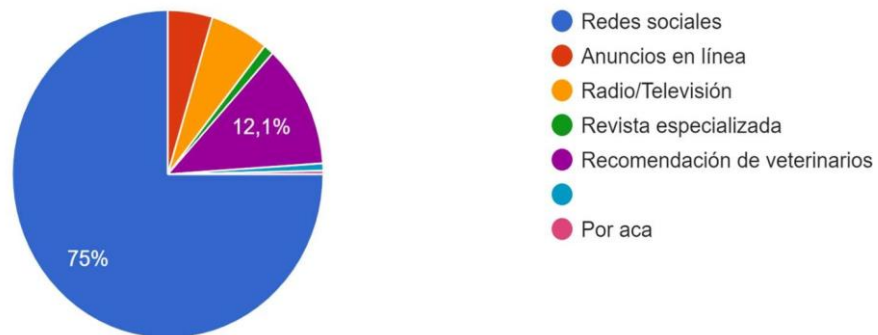
282 respuestas



Pregunta 13:

13. ¿Cómo prefieres enterarte de la nueva propuesta de NutriCat?

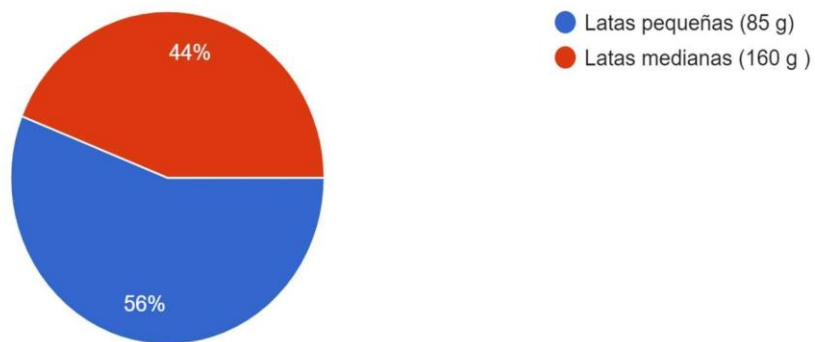
280 respuestas



Pregunta 14:

14. ¿En qué presentación preferirías encontrar NutriCat?

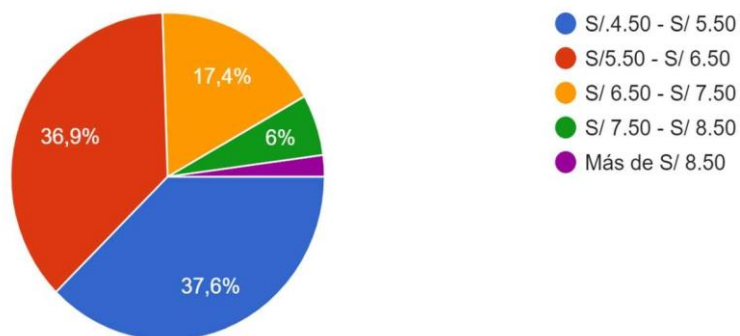
282 respuestas



Pregunta 15:

15. ¿Cuánto pagarías por una lata de 85 g de NutriCat?

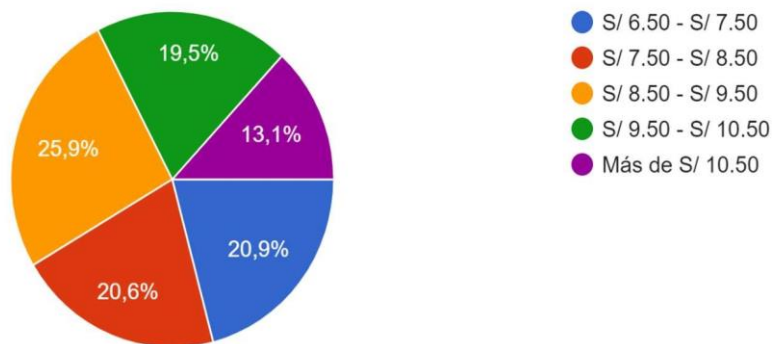
282 respuestas



Pregunta 16:

16. ¿Cuánto pagarías por una lata de 160 g de NutriCat?

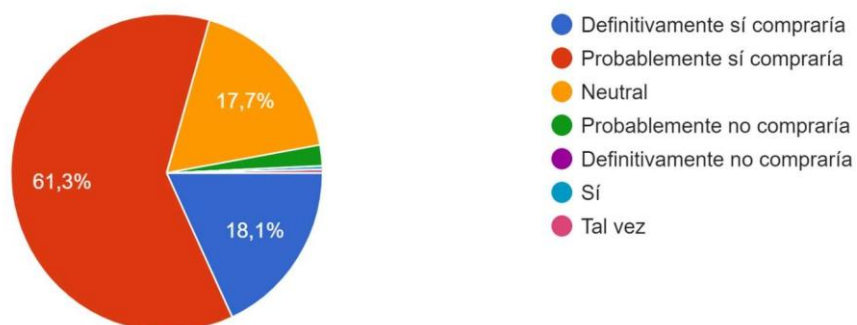
282 respuestas



Pregunta 17:

17. ¿Qué tan dispuesto(a) estarías a comprar NutriCat para tu gato?

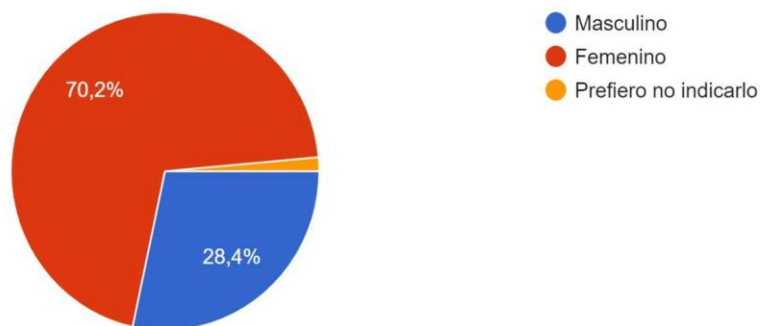
282 respuestas



Pregunta 18:

18. Cuál es tu género

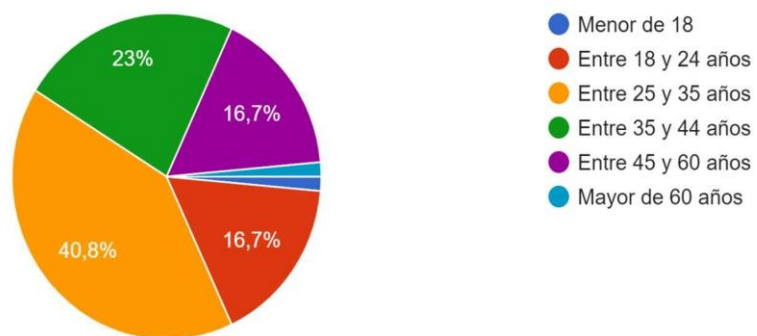
282 respuestas



Pregunta 19:

19. Indique su rango de edad

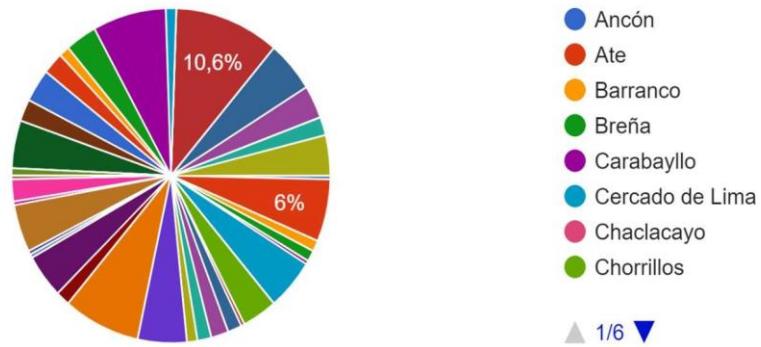
282 respuestas



Pregunta 20:

20. ¿En qué distrito reside usted?

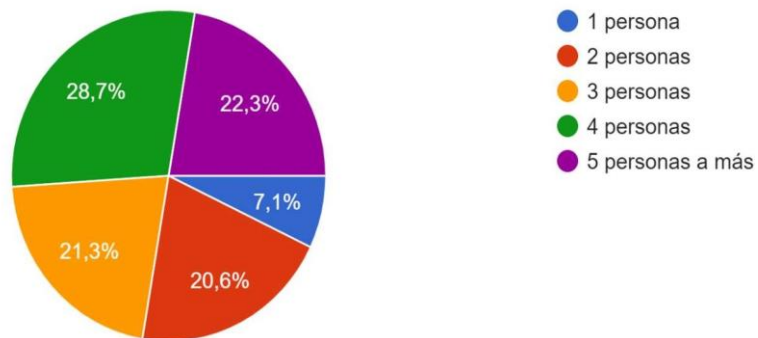
282 respuestas



Pregunta 21:

21. ¿Cuántos integrantes conforman su hogar?

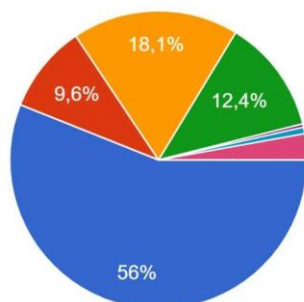
282 respuestas



Pregunta 22:

22. Cuál es su ocupación actual

282 respuestas

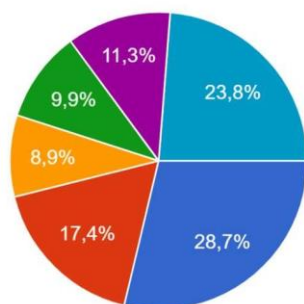


- Empleado en el sector privado
- Empleado en el sector público
- Trabajo independiente (freelance, negocio propio)
- Estudiante
- Jubilado
- Desempleado
- Cuidador(a) del hogar

Pregunta 23:

23. ¿Cuál es el rango de ingreso familiar mensual?

282 respuestas



- De S/ 2,500 a S/ 4,500
- De S/ 4,501 a S/ 6,500
- De S/ 6,501 a S/ 8,500
- De S/ 8,501 a S/ 10,500
- De S/ 10,501 a más
- Prefiero no responder